

بررسی نقش ۵S در توانمندسازی کارکنان پلیس

میلاذ آقایی^۱ و سرهنگ دکتر اصغر آقایی^۲

دریافت مقاله: ۸۹/۰۵/۲۹
پذیرش مقاله: ۹۰/۰۱/۲۴

چکیده

این تحقیق به بررسی نقش ۵S در توانمندسازی کارکنان پلیس پرداخته است. هدف اصلی این تحقیق، بررسی امکان اجرای ۵S در توانمندسازی کارکنان پلیس و ارائه الگوی پیشنهادی توانمندسازی کارکنان پلیس از طریق به کارگیری رویکرد ۵S می باشد. این تحقیق با جمع آوری منابع کتابخانه‌ای، اقدام به ارائه الگویی پیشنهادی نموده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان پلیس، راهبردی است که در دهه های اخیر به طور چشم گیری مورد توجه مسئولان و دست اندرکاران حوزه منابع انسانی قرار گرفته است.

مدیران تحول گرا تلاش می نمایند تا از طریق حمایت و توانمند نمودن کارکنان، به آنها برای اجرای وظایف مطلوب تر و جذاب تر انگیزه کافی بدهند. در این راستا، تغییر در روش انجام کار، تغییر در نحوه نگرش و شیوه کار سازمان و به کارگیری مفاهیم نوین صنعتی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از این مفاهیم ۵S یا نظام نظم و آراستگی می باشد. نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان می دهند که ۵S، با توجه به مفهوم کایزن، از به کارگیری آموزش، انگیزش و فرهنگ سازمانی، موجب ایجاد مشارکت سازمانی، بهبود بهره وری، کاهش ضایعات (ناب)، افزایش سرعت (چابک)، بهبود خدمات، ارتقای کیفیت (مشتری محوری)، بهبود روحیه کارکنان، افزایش ایمنی و یادگیری سازمانی یا به عبارت بهتر، افزایش توانمندی کارکنان پلیس می انجامد.

کلیدواژه:

پلیس Police، کارکنان Staff، توانمندسازی Strengthen.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی (گرایش تولید)، دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی ناجا

۱. مقدمه

عملکرد و فعالیت‌های پلیسی از ساختار بسیار پیچیده‌ای برخوردار است. برخی از مقیاس‌هایی سنجش که امروزه در دنیا برای سنجش عملکرد پلیس مدنظر قرار می‌گیرند، عبارت است از: میزان رضایت مردم از کاهش جرایم، کاهش احتمال وقوع جرم، زمان حضور مأموران پلیس در مأموریت‌های پلیس و... (گاتچالک، ۱۳۸۸: ۴۶-۴۵). از این‌رو، براساس شاخص‌های طراحی‌شده و باتوجه به تعریف صنعت که عبارت است از: هر کار تولیدی و خدماتی که نیاز به سرمایه و نیروی انسانی بالایی دارد (زاهدی، ۱۳۸۶). به‌نظر می‌رسد که می‌توان فعالیت کارکنان پلیس را مانند یک صنعت روبه پیشرفت در نظر گرفت، و از مفاهیم صنعتی در راستای بهبود فرایندی استفاده نمود.

به‌طورکلی، روش‌های بهبود به دو دسته کلی تقسیم‌بندی می‌شوند: ۱. روش تدریجی و ۲. روش جهش بزرگ.

کایزن یا روش بهبود تدریجی؛ بهبود مستمری است که تمام افراد از مدیران تا کارکنان سازمان را دربر گرفته و فلسفه آن براصلاح این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان باید پیوسته بهبود یابد. چترکایزن دربرگیرنده مفاهیمی از جمله؛ مشتری‌گرایی، اتوماسیون، کامبان، سیستم بهنگام (JIT)، ۵S و... است (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۶: ۲۳). به‌طور اساسی، هدف ۵S افزایش بهره‌وری عملکرد از طریق تغییرات درونی در کارکنان است (صحرانشین، ۱۳۸۶: ۴۰۸). یکی از نتایج حاصل از اجرای فرایندهایی ساختارمند، نظیر ۵S، گسترش روابط فعال برای حمایت از به‌کارگیری مهارت‌های فنی کارکنان، و قابلیت‌های کار گروهی آن‌ها است (ریچ و مک کارتی، ۲۰۰۷).

هدف اصلی این تحقیق، بررسی نقش ۵S در افزایش توانمندی کارکنان پلیس و ارائه الگوی پیشنهادی تأثیرگذاری ۵S بر توانمندی آن‌ها می‌باشد. از این‌رو، با طرح این سؤال که چگونه ۵S موجب توانمندسازی کارکنان پلیس می‌شود، در پی

دستیابی به پاسخ‌های مناسبی برای رسیدن به هدف اصلی است. در این راستا، ابتدا به بررسی مبانی نظری ۵S و توانمندسازی و در ادامه به تشریح ابعاد مختلف الگوی پیشنهادی توانمندسازی کارکنان پلیس به‌وسیله ۵S خواهیم پرداخت.

۲. پیشینه نظری ۵S و توانمندسازی

۵S. ۲-۱

در سال ۱۹۸۶ اولین مطلب در مورد ۵S سازمان منتشر گردید. از آن به بعد شرکت‌های زیادی اهمیت و اثربخشی ۵S را مورد توجه قرار دادند. با به‌کارگیری ۵S قدرت اثربخشی شرکت‌های کوچک که محیط کاری آن‌ها از نظم زیادی برخوردار نبوده، نشان داد که این روش می‌تواند موقعیت و وضعیت موجود شرکت را در جهت ارتقای بهره‌وری به‌وسیله سامان‌دهی محیط کار فراهم آورد (آقایی، ۱۳۸۷).

۵S حروف اول ۵ کلمه ژاپنی است؛ که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

اولین S - SEIRI: اقلام غیرضروری را شناسایی و آن‌ها را از محیط کاری دور

نماید؛

دومین S - SEITON: اقلام ضروری را با نظم خاصی که به آسانی در دسترس

قرار گیرند، مرتب نماید؛

سومین S - SEISO: همه چیز را تمیز و پاکیزه نماید؛

چهارمین S - SEIKETSU: استاندارد ۳S قبلی را حفظ نماید؛

پنجمین S - SHITSUKE: افراد را برای پیروی از مقررات نگهداری خوب، هدایت

نماید (مک کارتی و ریچ، ۲۰۰۷).

تعریف سیستمی: ۵S مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی که در قالب یک نظام فرهنگی - مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان‌یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و حفظ آن تأکید دارد (آقایی، ۱۳۸۸).

تعریف براساس کایزن: ۵S فلسفه‌ای مدیریتی است که به سازمان‌دهی محیط کار با سرمایه‌گذاری بسیار کم و نتایج فوری قابل مشاهده و در راستای بهبود کیفیت و بهره‌وری می‌پردازد (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۷).

تسوجیا (۲۰۰۴): ۵S آغاز یک زندگی ایمن، راحت و پرثمر برای همه در محیط کار است. به عبارت دیگر، ۵S شالوده بهبود بهره‌وری است (تسوجیا، ۱۳۸۴: ۱۰).

فوائد، نتایج و کاربردهای ۵S

فوائد، نتایج و کاربردهای حاصل از اجرای ۵S را در جداول شماره (۱) به‌طور خلاصه بیان گردیده است:

جدول شماره ۱. کاربردهای حاصل از

اجرای ۵S (مک کارتی و ریچ، ۲۰۰۷)

کاربردها
سامان‌دهی محیط کار و دور نمودن اقلام غیرضروری
کاهش حمل و نقل غیرضروری
کاهش فعالیت‌های غیرضروری
کاهش فعالیت‌های حین انجام کار و دوباره‌کاری‌ها
افزایش بهداشت محیط کار

جدول شماره ۲. نتایج و فواید حاصل از اجرای

۵S (مک کارتی و ریچ، ۲۰۰۷)

فواید و نتایج
محیط کار پاکیزه، و سامان‌دهی شده
استفاده بهینه از فضای موجود سازمان
ایجاد نظم و انضباط در افراد
ارتقای سطح خلاقیت افراد
ایجاد حس غرور در کارکنان در محیط کار
افزایش سطح ایمنی محیط کار
کاهش حرکات غیرضروری

۲-۲. توانمندسازی

استیل (۲۰۰۲): اعطای توان و اختیار انجام کار به افراد و کارکنان سازمان برای تحقق فعالیتی خاص (استیل، ۲۰۰۲: ۲۲۱).

وندال و سسیل (۱۳۸۵): توانمندسازی به این معنا می‌باشد که رفتار رهبری و اعمال و کردار منابع انسانی، اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا آن جایی که امکان دارد از استعدادها و توانایی‌های خود برای رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده نمایند (وندال و سسیل، ۱۳۸۵: ۳۰).

کاپلان و نورتون (۱۳۸۷): توانمندسازها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی به‌شمار می‌آیند. به‌عبارت دیگر، توانمندسازی موجب پر نمودن فاصله میان مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها می‌گردد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۷).

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹): سهیم‌شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است (بختیاری، ۱۳۸۸).

دسترنج (۱۳۸۳): توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران به‌منظور تصمیم‌گیری در مورد برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است (دسترنج، ۱۳۸۳: ۲۰).

کانتر (۱۹۹۸): توانمندسازی واگذاری اختیار، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری است که حاصل آن تأکید بر شیوه‌های مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، گروه‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه است (کانتر، ۱۹۹۸).

اسپریتزر (۱۹۹۶): توانمندسازی واقعی است که فرصت تصمیم‌گیری به افراد از طریق گسترده‌شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌نماید (اسپریتزر، ۱۹۹۶: ۴۸۹).

کانگر و کانگو (۱۹۹۶): توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین زمینه‌هایی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها می‌شود (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۴۷۴).

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰): فرایند انگیزش درونی وظایف محول به کارکنان (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۶۶).

رابینز و دیگران (۲۰۰۲): خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع تا فرصتی برای به‌کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (رابینز و دیگران، ۲۰۰۲: ۴۲۰).

۳-۲. رویکردهای توانمندسازی

مطالعه ادبیات منابع انسانی نشان می‌دهد که رویکردهای مختلفی در مورد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. هر یک از صاحب نظران ارائه‌کننده الگو با توجه به تعریف خود از توانمندسازی، فرایند آن، عناصر و عوامل مؤثر بر توانمندسازی که در الگوی خود ارائه نموده‌اند، متفاوت می‌باشند. بر این اساس، رویکردهای موجود در توانمندسازی کارکنان در جدول شماره ۳ به‌صورت خلاصه شرح داده شده است.

جدول شماره ۳. الگوهای توانمندسازی براساس رویکردها

ردیف	رویکرد	موضوع توانمندسازی
۱	مکانیکی، عقلایی، ساختاری	واگذاری قدرت و اختیار
۲	انگیزشی	خودتصمیم‌گیری و کفایت نفس کارکنان
۳	روان‌شناختی	انگیزش درونی
۴	تعاملی	مهارت‌های ارتباطی و تیم‌سازی
۵	شناختی	افزایش دانش و مهارت
۶	فرهنگی/ارزشی	تقویت عقاید، اخلاق و تعهد
۷	تلفیقی	عوامل محیطی، عناصر فردی، راهبردهای مدیریتی

(بختیاری، ۱۳۸۸)

۳. الگوی پیشنهادی توانمندسازی به‌وسیله ۵S

مفهوم‌سازی، ساختن مفهوم انتزاعی برای فهمیدن امر واقعی است. ساختن یک مفهوم در گام اول، عبارت است از: تعیین ابعادی که آن را تشکیل داده و امر واقعی را منعکس می‌سازند (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۴: ۱۲۱). طراحی الگوی مورد نظر این تحقیق به‌منظور تبیین ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگو که با هدف خاص

انجام می‌شود، است. گام بعدی در ساختن یک الگوی مفهومی، تعریف شاخص‌هایی است که به کمک آن بتوان ابعاد مفهوم را اندازه‌گیری نمود. شاخص‌ها نشانه‌های عینی قابل شناسایی و قابل اندازه‌گیری ابعاد مفهوم هستند (همان: ۱۲۲). ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تحقیقات کاربردی درباره ارتباط ۵S با سایر متغیرهای مورد نظر توانمندسازی کارکنان پلیس به شکل تحلیل مسیر وجود ندارد؛ بلکه ابعاد مورد نظر در صنعت و به صورت پراکنده در ادبیات وجود دارند. بدین منظور بیان مفهومی شاخص‌ها با متغیرها و رابطه تأثیرگذاری بین متغیرهای اصلی در حوزه پلیس، هدف این تحقیق است.

الگوی مفهومی این تحقیق از چهار بُعد اصلی و متغیر شکل گردیده، که عبارت است از: متغیر اثرگذار، اثرگذار و اثرپذیر، اثرپذیر در نهایت متغیر «کایزن»؛ در این الگو بر متغیر «۵S» اثر می‌گذارد و متغیر «۵S» بر متغیر «توانمندسازی کارکنان پلیس» تأثیر دارد. ارتباط بین این متغیرها به صورت زنجیری و پی‌درپی می‌باشد که در الگوی معادلات ساختاری در مورد آن پرداخته می‌شود. آنچه در این تحقیق به‌عنوان توانمندسازی کارکنان پلیس در نظر گرفته، عبارت است از: اعطای توان و اختیار به کارکنان پلیس (استیل، ۲۰۰۲)، در جهت رشد فردی (وندال و سسیل، ۱۳۸۵) و انجام مأموریت‌های سازمانی است.

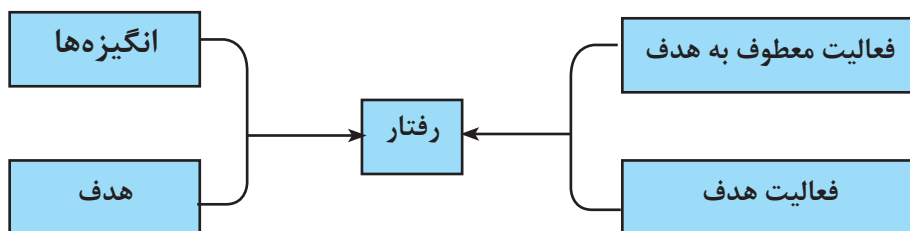
۱-۳. کایزن و ۵S

کایزن اصطلاحی ژاپنی است که معنی اصلی آن بهبود است. در واقع، کایزن به بهبود مستمری اطلاق می‌شود که تمام افراد اعم از مدیران و کارکنان را دربرمی‌گیرد. فلسفه آن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان باید پیوسته بهبود یابد (جعفرنژاد وفاریابی، ۱۳۸۶: ۲۳). کایزن همانند چتری موارد بسیاری را از ارکان حرکت به سمت پیشرفت و تعالی سازمانی دربرمی‌گیرد که یکی از آن‌ها ۵S است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت ۵S یکی از عناصر موفقیت و تعالی است (آقایی، ۱۳۸۸). معرفی عملیات ۵S که به‌وسیله آن سامان‌دهی محیط و نظم و ترتیب محل کار در لوای انضباط خوب، تحقق می‌یابد باید شالوده و اساس کار باشد. این موضوع بسیار مهم است که با اجرای ۵S، ما می‌توانیم در عمل کایزن را در رابطه با وجوه

مختلف بسترسازی نماییم (بابا، ۱۳۸۴: ۱۴۸-۱۴۶). از این رو، برای افزایش موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده کایزن برای بهبود زندگی کاری کارکنان توجه به شاخص‌های کلیدی از جمله: انگیزش، آموزش، مشارکت و فرهنگ سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که به تشریح هر یک می‌پردازیم.

۱-۳-۱. انگیزش

انگیزه‌ها، چرایی رفتار هستند. آن‌ها موجب آغاز و ادامه فعالیت گردیده و هدف کلی هر فرد را معین می‌سازند. رفتار هر انسان در لحظه‌ای معین تحت تأثیر نیازهای متعددی برانگیخته می‌شود. همه نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند؛ چرا که چگونگی رفتار انسان تنها نتیجه آثار تصادفی نیست (رضایان، ۱۳۸۶: ۱۰۴-۹۲). رابطه میان انگیزه‌ها، هدف‌ها و فعالیت را می‌توان به‌طور ساده‌ای در شکل شماره (۱) نشان داد:



شکل شماره ۱: یک وضعیت انگیزشی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳: ۲۵-۲۴)

این تصویر قیاسی، یک وضعیت انگیزاننده را نشان می‌دهد که در آن انگیزه‌های یک فرد برای وصول به هدف قرار گرفته‌اند. در این راستا، اگر بخواهیم بر رفتار فردی تأثیر بگذاریم، ابتدا باید بفهمیم که چه نیازها یا انگیزه‌هایی برای آن شخص در آن موقع بیشترین اهمیت را دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳: ۲۵-۲۴). از طرف دیگر، از آن جاکه همه تا حدودی از انگیزه برخوردارند، مشکل مدیران شیوه ایجاد انگیزه نیست؛ بلکه چگونگی جهت‌دادن به انگیزه زیردستان برای رسیدن به اهداف سازمانی است (پتریلو و دلبانگو، ۱۳۸۸).

۲-۱-۳. آموزش

شرایط توسعه و آموزش سازمانی در قرن اخیر با تغییرات بسیار زیادی همراه بوده است. سازمان‌های کنونی در محیط‌هایی فعالیت می‌نمایند که با تغییرات پیوسته همراهاند و سازمان‌ها نیز باید خود را با تغییرات دائمی همگام ساخته تا افراد بپذیرند که آموزش‌های اولیه آن‌ها به سرعت کهنه می‌شوند. اسلومان (۱۹۹۴)، معتقد استدلال می‌نماید که کارکرد آموزش برای کمک عمده و متمایز به فرایند پیشرفت مهارت‌ها است که تمام سازمان‌های مدرن به آن نیاز دارند و به تبع پیشرفت مهارت‌ها نیز منجر به ارتقای توانمندی کارکنان و شکل‌گیری نیروی توانمند و خوداتکا خواهد شد (سوارت و دیگران، ۱۳۸۶). باید توجه داشت که براساس آموزش سیستمی تاکید بیشتر بر آموزش مهارت‌های فنی و افزایش دانش شغلی؛ یعنی توانایی ایجاد رابطه سالم و سازنده با دیگران می‌باشد (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۰۴).

۳-۱-۳. فرهنگ سازمانی

تعاریف متعددی از فرهنگ ارائه شده است. برای مثال، فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله سازمان حمایت می‌شود (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۸۸-۳۵۷)، جسمی که سازمان را از طریق مجموعه‌ای از الگوهای مشترک به هم پیوند می‌دهد (مارتین، ۲۰۰۱). ساختاری پیچیده از ارزش‌ها، نگرش‌های حرفه‌ای، ملی و سازمانی که در کارکرد اشخاص و گروه‌ها قرار دارد (پارکر و دیگران، ۲۰۰۶)، و... تعریف می‌گردد. با نگاهی دقیق به این تعاریف درمی‌یابیم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. مسئله اساسی در راستای پایداری در فرهنگ سازمانی، به‌کارگیری رویکرد فرهنگ سازمانی و تحول پایدار با دو بُعد انسانی و فرهنگی است (آقایی، ۱۳۸۸). یک فرهنگ قوی سازمانی که از طریق ارزش‌های بنیادی سازمان به‌وسیله افراد، با قدرت کامل رعایت شود، موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌گردد.

۲-۳. ۵S و توانمندسازی کارکنان پلیس

سازمان‌هایی که قابلیت یادگیری را در خود پرورش می‌دهند، مواردی را نه تنها از محیط می‌آموزند؛ بلکه آن را در داخل سازمان نیز انتشار می‌دهند. آنان امواج دانشی را که دریافت نموده‌اند، درون فعالیت‌های ارزش‌آفرین سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند. از این‌رو، لازم است سازمان‌ها فرایندهایی را که در کسب‌وکار، ارزش بیشتری برای مشتریان به وجود می‌آورند، شناسایی نموده و بر آن‌ها متمرکز شوند تا به خلق الگوها و شیوه‌هایی متفاوت بپردازند؛ در این بین، ضمن ارزش‌آفرینی برای مشتریان موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش مطلوبیت سازمان گردند (علی احمدی و اللهیاری، ۱۳۸۲).

سازمان پلیس نیز از این اصل مستثنی نبوده و با توجه به شکل‌گیری رویکرد پلیس جامعه‌محور که از آن می‌توان به پلیس مشتری‌محور نیز یاد نمود، همواره به دنبال دستیابی به ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود (جامعه) و تولید خدمت (امنیت) با کمترین هزینه ممکن است. یکی از مفاهیمی که به سازمان پلیس برای ایجاد رویکرد مذکور کمک می‌نماید، مفهوم ۵S است که با توانمندسازی کارکنان پلیس و یا به عبارت بهتر، اعطای توان و اختیار به کارکنان برای انجام وظایف محوله در راستای ایجاد پلیسی جامعه‌محور (مشتری‌محور) مؤثر واقع می‌گردد. ۵S، به واسطه افزایش در توانمندی کارکنان پلیس نقشی اساسی در شناسایی و اجرای فرایندهای ارزش‌آفرین ایفا می‌نماید. از جمله مهم‌ترین پیامدهای ۵S در این راستا، عبارت است از: افزایش مشارکت سازمانی، بهبود بهره‌وری، کاهش ضایعات، افزایش سرعت، بهبود و خدمات و ارتقای کیفیت، بهبود روحیه کارکنان، افزایش ایمنی و افزایش یادگیری سازمانی، می‌باشد که می‌توان نام برد.

۱-۲-۳. ۵S و مشارکت سازمانی

یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به کارگیری الگوی مشارکت - توانمندسازی است. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از مهم‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای تحول سازمانی بوده‌اند. تحقیقات ثابت نموده که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد

علاقه بیشتر افراد می‌باشد. توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری را ایجاد و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر می‌نماید. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیاردهی به افراد برای مشارکت محقق می‌شود. به همین علت است که مشارکت شکل مؤثری از توانمندسازی به حساب می‌آید که آنرا افزایش داده و در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (فرنج و بل، ۱۳۸۵: ۷۶-۷۵؛ هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳: ۱۰۴).

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های کایزن و پیرو آن ۵S مشارکت کارکنان است که به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای پرورش و توانمندسازی کارکنان به اثبات رسیده است. معرفی عملیات ۵S که به‌وسیله آن و توسط کارکنان سامان‌دهی محیط و نظم و ترتیب محل کار در لوای انضباط خوب، تحقق می‌یابد، باید شالوده و اساس کار باشد (بابا، ۱۳۸۴).

۲-۲-۳. بهبود بهره‌وری

بهره‌وری به‌عنوان یک دیدگاه فکری که به‌طور کلی، به مفهوم هوشمندانه کار کردن است، دارای تعاریف متعددی می‌باشد، از جمله: نسبت ستانده به داده، بازدهی و کارایی در تولیدات صنعتی و میزان ستانده در هر واحد داده و... است (کاوه، ۱۳۸۵: ۳). به‌طور اساسی، با توجه به تعریف ۵S در ایجاد نظم و پاکیزگی، هدف ۵S نیز افزایش بهره‌وری عملکرد از طریق تغییرات درونی در کارکنان است (صحرانشین، ۱۳۸۶: ۴۰۸).

۳-۲-۳. کاهش ضایعات (ناب‌سازی)

یک موضوع بسیار مهم وجود دارد که می‌توانیم با اجرای ۵S، در عمل کایزن، و در رابطه با ضایعات، در وجوه مختلف عملیات، حرکت، ماشین، پول، زمان، فضا و... بسترسازی کنیم (بابا، ۱۳۸۴: ۱۴۹-۱۴۸). از طرف دیگر، همزمان با بهبود توانمندی‌های سازمانی، فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده از بین می‌روند و موجب پیشرفت سازمان به سمت هدایت فعالیت‌ها می‌گردد (سید حسینی، ۱۳۸۴: ۵۷۶-۵۶۹). باید توجه نمود که ارزش افزوده، اضافه نمودن سودمندی به یک محصول یا

خدمت از دیدگاه مشتری (مشتری در یک دیدگاه، مردم و شهروندان یک جامعه محسوب می‌گردند) است که آن را ارزشمندتر می‌نماید (لومان، ۲۰۰۸). از جمله مهم‌ترین ضایعات می‌توان به گزینه‌هایی از قبیل: ۱. از کار افتادگی‌های اضطراری تجهیزات؛ ۲. ضایعات آماده‌سازی و تنظیم تجهیزات؛ ۳. توقف‌های جزئی در حین عملیات؛ ۴. کاهش سرعت عملیات؛ ۵. دوباره کاری؛ ۶. پردازش نامناسب عملیات و فرایندها؛ ۷. حمل‌ونقل غیرضروری؛ ۸. تأخیر غیرضروری؛ ۹. حرکات غیرضروری در حین انجام کار را می‌توان اشاره نمود (حاج شیرمحمدی، ۱۳۸۲).

۴-۲-۳. افزایش سرعت (چابکی)

در محیط آشفته‌ای (نامطمئن و متغیر) که سازمان‌های ما، به‌ویژه سازمان‌های پلیسی، در آن مشغول به فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت، چابکی آن‌ها است. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. سازمان‌ها در این محیط، چگونه باید عمل نمایند تا بتوانند در عین این‌که خود را حفظ می‌نمایند، بتوانند در برابر تغییرات، حداکثر منفعت را کسب و پیشرفت نمایند. سیستم چابک، راه‌حلی جدید برای مقابله با این چالش است. ریکو (۲۰۰۹)، معتقد است انعطاف‌پذیری در پاسخ سریع به تغییر نیازهای مشتریان (جامعه) را به‌عنوان تعریف چابکی قلمداد می‌نماید لویس، باراتا و کولمبو (۲۰۰۹)، معتقد هستند که چابکی، یک تلاش گسترده در سازمان، از رده‌های بالا تا پایین است. چان و تانگ (۲۰۰۹)، معتقدند که در جهان امروز بیشتر تأکید بر قابلیت سازگاری با تغییر در محیط پویا است و یک روش پیش کنشی برای درک نیازهای مشتری، شیوه‌های تازه، مانند به‌کارگیری اصول سازمان‌های مجازی است (چان و تانگ، ۲۰۰۹: ۸۱۴-۸۰۳).

۵-۲-۳. بهبود خدمات و ارتقای کیفیت (مشتری‌مداری)

کیفیت، در زبان یونانی، اصطلاحی است که توسط افلاطون و ارسطو برای تفکیک ماهیت اشیا به کار برده می‌شد (طهماسبی، ۱۳۸۶: ۹)؛ و به معنای شایستگی برای استفاده به‌خصوص و میزانی است که یک محصول یا یک خدمت، انتظارات مشتری

خود را برآورده می‌سازد (نقندریان، ۱۳۸۶: ۹).

کیفیت در درجه اول، حداکثر کارایی و تطابق با ویژگی‌ها می‌باشد. کیفیت همچنین، پاسخی است که نیازهای مشتری را نه تنها در همان لحظه، بلکه در طولانی مدت هم برآورده می‌نماید (تبول، ۱۳۸۴: ۳۰). مشتری‌مداری نیز فلسفه جدیدی در ادبیاتی مبتنی بر این مفهوم است که در آن سازمان و مشتریان به گونه‌های مختلف و با شیوه‌های خلاق با یکدیگر همکاری می‌نمایند؛ که منجر به حل مشکلات و مسایل مربوطه می‌گردد (هس و میلر، ۱۳۸۲).

در اواخر سال ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ خدمت به مشتری و مشتری‌محوری در بسیاری از سازمان‌ها جایگاه اصلی را به خود اختصاص داد و به فرصتی برای مزیت رقابتی تبدیل شد (واترز، ۱۳۸۴: ۱۳۹). یکی از شاخص‌هایی که در بهینه‌سازی فرایندها و بهبود مستمر مؤثر است، مشتری‌محوری می‌باشد؛ چرا که مشتری‌محوری و تفکر تمرکز بر مشتری، خود نیروی محرکی جهت بهینه‌سازی فرایندهای تولید و انگیزه بهبود مستمر خواهد بود. یک سازمان با توجه به رضایت کلی مشتریان می‌تواند ضمن اصلاح فرایندهای خود، خدمات بهتری را با هزینه کمتر ارائه دهد (لی‌و و دیگران، ۲۰۰۸). از این‌رو، سازمان باید پیوسته از طریق بازخورد و اندازه‌گیری متوجه شود که از دید مشتری خروجی‌های آن چقدر خوب عمل می‌نمایند.

۳-۲-۶. بهبود روحیه کارکنان

نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر (TPM) به همراه یکی از ابزارهای اساسی خود یعنی ۵S با استفاده از آموزش و تجربیات عملی قصد دارد که نیروی کار ماهر، با انگیزه و اطمینان ایجاد نماید. افرادی که تجهیزات و فرایندها را به خوبی می‌شناسند، از روحیه کاری برخوردار هستند. ایجاد یک محیط و برخورداری از شرایط روانی مطلوب در مرحله اول، مستلزم فاصله گرفتن از سیستم مدیریت خودمختار، و در مرحله بعد، ایجاد تحول در ساختار سازمانی در جهت ترویج مدیریت مشارکتی می‌باشد. ارزش و احترام نهادن به کارکنان و وجود یک ساختار سازمانی که در آن

مسایل کمک‌رسانی و مساعدت به کارکنان پشتیبانی می‌شود، موجب به‌وجود آمدن روحیه کار مستقل و خودکار در کارکنان و ایجاد محیط روانی که در آن افراد به سمت فعالیت‌های گروهی در گروه‌های کوچک هدایت و تشویق می‌شوند، می‌گردد (سید حسینی، ۱۳۸۴: ۵۸۶-۵۸۵).

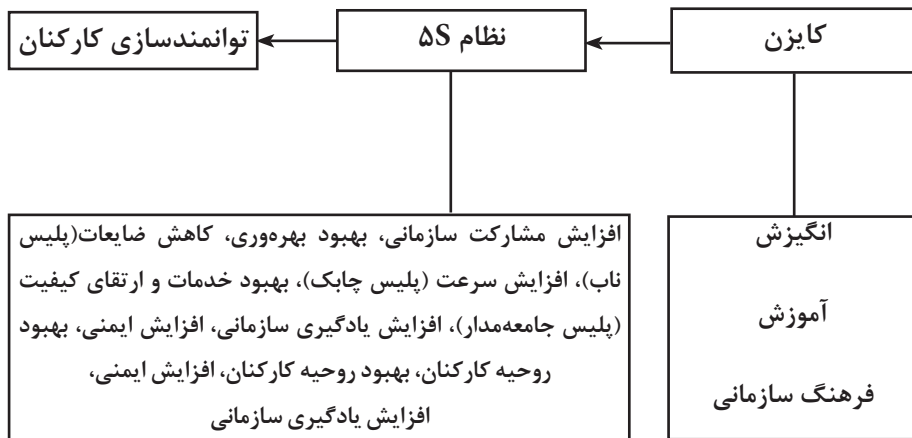
۷-۲-۳. افزایش ایمنی

هدف توسعه، فرایندی برای رسیدن به اثربخشی و سرعت‌بخشیدن به اجرای فرایندها برای توسعه هرچه بهتر خدمات است. مدیریت ایمنی و محیط نیز به ایجاد سیستم محیطی پایدار، ایمن و سلامت می‌اندیشد (رودریگز و هاتاکیاما، ۲۰۰۶: ۲۷۷)؛ یا به عبارت بهتر، محیطی سالم و به‌دور از حوادث کاری دلالت دارد. این رکن، بی‌شک بر روی سایر ارکان تأثیرگذار است. از این‌رو، در سازمان‌ها کمیته‌ای برای پیشبرد این رکن تشکیل و با نمایش‌ها و تبلیغات گوناگون، اطلاعات لازم را به کارکنان آموزش می‌دهند (طبری و خسروجردی، ۱۳۸۶: ۸-۲).

۸-۲-۳. افزایش یادگیری سازمانی

به‌طور نسبی، یادگیری به فرایند تغییرات پایدار در رفتار بالقوه فرد، بر اثر تجربه اطلاق می‌شود (شعبانی، ۱۳۸۴: ۱۱)؛ یعنی به‌دست آوردن اطلاعات، دانش، ادراک و خردورزی است (ایکاف، ۱۳۸۴: ۲۱۳-۲۱۱). اساس سازمان‌های یادگیرنده برمبنای یادگیری جمعی است؛ یعنی فرایندی که طی آن توانمندی، تسلط و توانایی که از ویژگی‌های تفکر نظام‌گرا در سازمان‌های فراگیر است (سنگه، ۱۳۸۵: ۱۴-۱۵)، حاصل می‌شود. فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می‌یابد. سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می‌دهند (ازغدی، ۱۳۸۶). ۵S، نیز به‌عنوان یک کاتالیزور در امر یادگیری و تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده کمک می‌نماید. ۵S، از طریق ایجاد تغییر در رفتار کارکنان و ایجاد نظم و انضباط در محیط کار، زمینه‌های کسب بهتر اطلاعات بیشتر و بهتر از محیط و ایجاد فضایی در جهت ادراک صحیح به افزایش یادگیری کمک می‌نماید.

اینک با توجه به مرور ادبیات تحقیق در حوزه‌های توانمندسازی کارکنان پلیس و ۵S و نیز دسته‌بندی موضوعات، عوامل و متغیرهای اساسی تأثیرگذار و تأثیرپذیر در این حوزه، الگوی پیشنهادی با توجه به شکل شماره ۲ در زمینه نحوه تأثیرگذاری ۵S بر توانمندسازی کارکنان دست یافته‌ایم.



شکل ۲: الگوی پیشنهادی نحوه تأثیرگذاری ۵S بر توانمندسازی کارکنان پلیس

بحث و نتیجه‌گیری

تجربه نشان می‌دهد که یکی از رموز موفقیت سازمان‌ها، بهبود مستمر بهره‌وری است. بهره‌وری جامع نیز میسر نخواهد شد، مگر این‌که سازمان از نیروی آموزش دیده و با انگیزه بهره‌جوید (کاظمی و کسایی، ۱۳۸۰: ۳۳۳). از طرف دیگر، به‌طور اساسی مهم‌ترین هدف ۵S نیز بهبود بهره‌وری کارکنان است. با توجه به این‌که انگیزه‌ها چرایی رفتار هستند؛ آن‌ها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و هدف کلی هر فرد را معین می‌سازند. از این‌رو، با ترکیب انگیزه، آموزش و مشارکت کارکنان، می‌توان ۵S را به‌عنوان عنصر توانمندساز به یکی از ارکان ارتقای توانمندی کارکنان پلیس و شکل‌گیری نیروی توانمند خوداتکا تبدیل نمود که با استفاده از عوامل فوق برای افزایش یادگیری سازمانی حرکت می‌نماید.

فرهنگ، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است

که در صورت پشتیبانی توسط کارکنان سازمان، موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. بنابراین، فرهنگ ۵S نیز می‌تواند برای کارکنان پلیس به یک معنا و مفهوم مشترک تبدیل گردد که موجب افزایش توانمندی آنان و در نتیجه افزایش اثربخشی گردد.

افزایش مشارکت و توانمندسازی، از مهم‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای تحول سازمانی می‌باشد که در پی آن نتایج بهبود عملکرد به واسطه مشارکت و افزایش اثربخشی سازمانی حاصل می‌گردد. مشارکت سازنده کارکنان پلیس به مانند زدن دو نشان با یک تیر است؛ نتایج شگرفی را هم از نظر ایجاد کایزن و هم افزایش قابلیت‌ها و انگیزش کارکنان به همراه خواهد داشت.

چابکی، عبارت است از: انعطاف‌پذیری سریع در پاسخ‌دادن به تغییر نیازهای مشتریان و قابلیت سازگاری با تغییر در محیط می‌باشد. با توجه به تعریف چابکی، بی‌شک می‌توان گفت که بدون دستیابی به استاندارد و فعالیت‌های ایجاد یک محیط سامان‌یافته، خلاق و زیبا، نمی‌توان به ویژگی‌های فوق دست یافت.

کیفیت به معنای مطابقت محصول و خدمت با ویژگی‌های مدنظر مشتری (جامعه) است. سازمان‌ها نیز به دنبال پیروی از فلسفه مشتری‌محوری برای افزایش شاخص‌های کیفی عملکرد خود هستند. در این جهت، ۵S به‌عنوان یک محرک مؤثر در ایجاد نظم و انضباط در سازمان و محیط کار، امنیت و... به‌عنوان شاخص‌های مدنظر مشتریان نقش بسزایی را ایفا می‌نماید.

۵S، به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی TPM، قصد دارد تا به ایجاد محیطی مطلوب از نظر شرایط روانی بپردازد که این امر خود مستلزم ایجاد سیستم مدیریت مشارکتی و استفاده از کارکنان در انجام امور و شکل‌گیری فعالیت‌های گروهی است. از این رو، می‌توان گفت، وضع نظم و انضباط در محیط کار یک شاخص مناسب برای سنجش روحیه کارکنان محسوب می‌شود.

پیشنهادها

۱. از آن‌جا که اغلب افراد حدودی از انگیزه را دارا هستند، وظیفه مدیران پلیس برای هدایت نمودن به سمت اهداف سازمانی، شناسایی توانایی کارکنان و تعریف

اهداف چالش برانگیز و دست‌یافتنی متناسب با توانایی‌های آنان است. از این‌رو، برای افزایش موفقیت در اجرای اصول ۵S، توجه به نیازهای انگیزشی کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

۲. آموزش باید به شیوه‌ای منظم و واقع‌بینانه برنامه‌ریزی گردد. همچنین، آموزش باید مستمر باشد تا نه‌تنها به تغییرات فن‌آوری، بلکه به تغییرات موجود در محیطی که سازمان در آن کار می‌نماید، نیز بپردازد (اکلند، ۱۳۸۴: ۲۶۱). از این‌رو، آموزش اصول، فنون و اجرای صحیح ۵S می‌تواند از مقاومت نسبت به تغییر کارکنان پلیس کاسته و منجر به افزایش توانمندسازی آنان می‌گردد.

۳. باورها، پیش‌فرض‌ها، هنجارها و ارزش‌ها، اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود در درون یک فرهنگ است. بنابراین، با دقت نظر و تلاش در درک تعبیر هریک از متغیرهای یادشده، شرایط درک و اندیشیدن در دامنه وسیعی از موقعیت‌ها را به منظور دستیابی به تحول در فرهنگ سازمانی میان اعضا فراهم نمود.

۴. برای مشارکت سازنده کارکنان در برنامه و فعالیت کایزن و ۵S، باید آموزش‌های مناسب ضمن کار و خارج از محیط کار، به‌منظور بهبود قابلیت‌های آنان، مورد تأکید قرار گیرد.

۵. عوامل بسیار زیادی بر یادگیری افراد مؤثر هستند، این عوامل باید از سوی مدیران شناسایی گردند؛ زیرا از این طریق آنان بهتر می‌توانند کارکنان خود را تحت هدایت و نظارت قرار دهند (یانون، ۱۳۸۷: ۳۳۶).

۶. برای دستیابی به یکی از اهداف اصلی ۵S که ایجاد ایمنی و سلامت در محیط کار است، پیشنهاد می‌شود که در سازمان پلیس کمیته‌ای برای پیشبرد این رکن تشکیل داده و با نمایش و تبلیغات گوناگون اطلاعات لازم را به کارکنان آموزش دهند.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. آقای، اصغر (۱۳۸۷). بررسی شرکت ایران خودرو دیزل از نظر اصول بنیادین LTPM (پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر احمد کسرایی). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
۲. آقای، اصغر (۱۳۸۸). ارائه الگوی مفهومی فرهنگ سازمانی و تحول پایدار. فصلنامه نظارت و بازرسی، سال سوم، شماره ۷.
۳. آقای، میلاد (۱۳۸۸). جزوه درسی مدیریت KS و مهندسی فعالیت‌های سوپر KS. تهران: معاونت آماذ و پشتیبانی ناجا.
۴. ازغدی، علیرضا (۱۳۸۶). نیروی انتظامی، سازمان یادگیرنده، مجموعه مقالات همایش، امنیت و مردم. مشهد: دفتر تحقیقات و مطالعات کاربردی فرماندهی انتظامی استان خراسان رضوی.
۵. اکلند، جان اس (۱۳۸۴). تعالی سازمانی فراگیر: دستیابی به عملکرد کلاس جهانی (ترجمه محسن الوندی) (چاپ اول). تهران: انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۶. ایکاف، راسل ال (۱۳۸۴). بازآفرینی سازمانی (ترجمه تقی ناصر شریعتی و اسماعیل مردانی و سیاوش مریدی) (چاپ دوم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۷. بابا، موتومو (۱۳۸۴). فنون بهبود کیفیت و بهره‌وری در ژاپن با ایجاد کایزن (ترجمه فتاح میکاییلی و فرهاد انوری) (چاپ دوم). تهران: انتشارات اردکان.
۸. بختیاری، حسن (۱۳۸۸). الگوهای توانمندسازی کارکنان. فصلنامه نظارت و بازرسی، سال سوم، شماره ۷.
۹. بک هارد، ریچارد؛ ریچارد، وندی (۱۳۸۲). مدیریت تحول و نوآوری (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی) (چاپ دوم). تهران: نشر مدیران.
۱۰. پتریلو، مایکل. ای؛ دلبانگو، دانیل. آر (۱۳۸۸). عصر جدید مدیریت و بازرسی

در: *مفهومی رفتاری* (ترجمه حسین ملانظر) (چاپ اول). تهران: انتشارات بازرسی کل ناجا.

۱۱. تبول، جیمز (۱۳۸۴). *مدیریت کیفیت پویا* (ترجمه پروانه قربانی) (چاپ اول). تهران: انتشارات روز اندیش.

۱۲. تسوجیا، کازوتو (۱۳۸۴). *مهندسی فعالیت‌های سوپر ۵S در سازمان* (ترجمه فاطمه کردان) (چاپ سوم). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۱۳. جعفرنژاد، احمد؛ فاریابی، محمد (۱۳۸۶). *مفاهیم اساسی مدیریت تولید و عملیات* (چاپ پنجم). تهران: انتشارات صفار.

۱۴. حاج شیرمحمدی، علی (۱۳۸۲). *نگهداری و تعمیرات فراگیر*. اصفهان: انتشارات ارکان.

۱۵. دابی، جان؛ آنسکومب، جین؛ تافین، راشل (۱۳۸۷). *عصر جدید مدیریت و نظارت در: مفهومی رفتاری* (ترجمه حسین ملانظر) (چاپ اول). تهران: انتشارات بازرسی کل ناجا.

۱۶. دسترنج، حکمت‌الله (۱۳۸۳). *توانمندسازی و فناوری اطلاعات. نشریه تدبیر، شماره ۱۴۵*.

۱۷. رابینز، استیفن (۱۳۸۷). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی* (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد) (چاپ ۲۴). تهران: انتشارات صفار.

۱۹. رضاییان، علی (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی* (چاپ هشتم). تهران: انتشارات سمت.

۲۰. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۶). *روابط صنعتی با تاکید بر حوادث ناشی از کار* (چاپ سوم). تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

۲۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی* (چاپ ۱۳). تهران: انتشارات سمت.

۲۲. سنگه، پیتر (۱۳۸۵). *پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده* (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن) (چاپ ششم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت

صنعتی.

۲۳. سوارت، جوانی؛ مان، کلیر؛ پرایس، آلن؛ براون، استیو (۱۳۸۶). *توسعه منابع انسانی: راهبردها و تکنیک‌ها* (ترجمه غلام جاپلقیان) (چاپ اول). تهران: انتشارات جهان جام جم.

۲۴. سیدحسینی، محمد (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی سیستماتیک نظام نت در بخش صنایع و خدمات* (چاپ سوم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۲۵. شعبانی، حسن (۱۳۸۴). *مهارت‌های آموزشی و پرورشی (روش‌ها و فنون تدریس)* (چاپ ۱۹). تهران: انتشارات سمت.

۲۶. صحرانشین، سارا (۱۳۸۶). *معرفی یک الگوی اجرایی برای نظام نت بهره‌ور فراگیر*. تهران: چهارمین کنفرانس بین‌المللی نگهداری و تعمیرات

۲۷. طبری، مجتبی؛ خسروجردی، امیرحسین (۱۳۸۶). *تعامل رویکردهای TPM و EFQM: راهکار نیل به تعالی سازمانی*. تهران: چهارمین کنفرانس بین‌المللی نگهداری و تعمیرات.

۲۸. طهماسبی، علی‌محمد (۱۳۸۶). *ارزیابی درونی مجتمع دانشگاهی برق و الکترونیک دانشگاه صنعتی مالک اشتر* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) (به راهنمایی دکتر احمد فضائی). تهران: دانشگاه امام حسین (ع).

۲۹. علی‌احمدی، علیرضا؛ اللهیاری، احمد (۱۳۸۲). *استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار* (چاپ اول). تهران: انتشارات تولید دانش.

۳۰. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید پی (۱۳۸۷). *سازمان استراتژی محور* (ترجمه پرویز بختیاری) (چاپ ششم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۳۱. کاظمی، عباس؛ کسایی، مسعود (۱۳۸۰). *مدیریت تولید و عملیات* (چاپ اول). تهران: انتشارات سمت.

۳۲. کاوه، محمد (۱۳۸۵). *روش‌های اجرایی بهره‌وری و ارزیابی عملکرد* (چاپ اول). همدان: انتشارات نور علم.

۳۳. گاتچالک، پیتر (۱۳۸۸). *سامانه‌های مدیریت دانش در خدمت* (ترجمه صدیقه نظری و مهدی نوروزی) (چاپ اول). تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.

۳۴. نقندریان، کاظم (۱۳۸۶). کنترل کیفیت آماری (چاپ دوم). تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
۳۵. واترز، دونالد (۱۳۸۴). لجستیک جهانی (ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی) (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۳۶. وندال، فرنچ؛ سیسیل، اچ بل (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد) (چاپ ۱۰). تهران: انتشارات صفار.
۳۷. هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی (ترجمه علی علاقه‌بند) (چاپ ۲۳). تهران: انتشارات امیرکبیر.
۳۸. هس، کارن ام؛ میلر، لیندا ای (۱۳۸۲). در اجتماع: راهبردهایی برای قرن ۲۱ (ترجمه رضا کلهر) (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
۳۸. یانون، ناتان (۱۳۸۷). نظارت بر کارکنان (ترجمه اصغر شفیعی نیک) (چاپ اول). تهران: معاونت آموزش ناجا.

منابع انگلیسی

1. Conger J & Kanungo rabindra.N , the empowerment process. Academy of management review, vol 13, no3,1988.
2. Frank,K,Y. chan, james,Y,L, thong, acceptance of agile methodologies:a critical review an conceptual frameworks,journal of decision support systems,vol46,pp814-803,2009.
3. Kanter R.M. the change masters;innovation for productivity in American corporation,New York;simon & Schuster,1983.
4. Karl,luhman, circle of experts for TPM consulting Gmbh, building business to world class, available on;www.info@cetcon.de,2008.
5. Liu, yi , liyan & Weizlong, how organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment, available on; www.sciencedirect.com,2008.
6. Luis, barata & kolombo,supporting agile supply chain using a service oriented shopfloor,available on: www.sciencedirect.com,2009.

7. Martin J organizational behavior;seconded, Thomson publication, 2001.
8. Steel. Miranda,oxford word power dictionary for learners of English,oxford university press,2002.
9. Parker D , Lawric M Hudson P , a framework for understanding the development of organizational safety, university of Manchester, uk, 2006.
10. Rich , N , Mccarthy, D, lean TPM a blueprint for change, Elsevier, 2007.
11. David ,F.Rico, agile methods and software maintenance,available on:www.sciencedirect.com,2009.
12. Robbins ,T.L crino, M D, fred nadal, an integrative model of the empowerment process, human resource management review, vol 12 , 2002.
13. Marclo,rodrigues,Kazuo, Hatakeyama, analysis of the fall of TPM in companies, journal of materials processing technology 179,pp 276-279,2006.
14. Spreitzer,grechen M. social structural characteristics of psychological empowerment, academy of management review, vol139,no2.1996.
15. Thomas Kenneth , & Velthouse , B. cognitive elements of empowerment; an interpretive model of instrinct task motivation,academy of management review, vol 15, no4, 1990.