

بررسی و شناسایی مولفه های توانمندسازی کارکنان شهرداری تهران

محمدرضا شهروی^۱

چکیده:

هدف: بررسی و شناسایی مولفه های توانمندسازی کارکنان شهرداری تهران می باشد. **روش تحقیق:** از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است، همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده بوده و از نظرات ۱۷ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی کمک گرفته شده است. **نتیجه گیری:** این تحقیق نشان داد که مولفه های توانمندسازی در شهرداری تهران دارای ۹ مورد می باشد و بر اساس این تحقیق متخصصان و مدیران شهری می توانند با تقویت این مولفه ها کارکنانی توانمند داشته باشند و از نتایج آن بهره مند شوند. مولفه ها عبارتند از: ۱- شایستگی ۲- تفویض اختیار ۳- خود اثربخشی ۴- یادگیری دانش - ۵- خلاقیت ۶- انگیزه ۷- اعتماد ۸- مسئولیت پذیری ۹- مهارت

کلمات کلیدی: توانمندسازی، مسئولیت پذیری، یادگیری

مقدمه

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای ارتقای بهره وری کارکنان و استفاده ی بهینه از ظرفیت ها و توانایی های آنان در زمینه ی اهداف سازمانی است . تعاریف گوناگونی از واژه ی توانمندسازی از سوی صاحب نظران ارائه شده زیرمن (۱۹۹۵) معتقد است توانمندسازی باید سهل و مستمر باشد. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند. (Zimmerman, 1995) تاریخچه ی اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸م . بر می گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می دانسته اند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود . (آقایار, ۱۳۸۲) در فرهنگ لغت توانمندسازی معانی متفاوتی را تداعی می کند. « به کسی اقتدار رسمی دادن، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و اختیار ، دادن از معانی موجود در فرهنگ لغت است ، (Grove, 1971). به طور کلی با بررسی تحقیقات مدیریتی و سازمان تعاریف توانمندسازی در سه دسته طبقه بندی می شود:

الف - توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار

ب؛ - توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش؛

ج- توانمندسازی بر اساس دو رویکرد مکانیکی وارگانیکی. (Grove, 1971)

گاتی ریز (۱۹۹۰) ، گاندز (۱۹۹۰) ، شاول، دسلر و رینیک (۱۹۹۳) بلانچارد، کارلوس (۱۹۹۷) توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم گیری ، به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می دانند. اما امروزه این مفهوم گسترش یافته و توانمندسازی تنها به معنی اعطای قدرت به کارکنان و تفویض اختیار نیست، بلکه فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می توانند عملکردشان را بهبود بخشند. بنابراین، توانمندسازی فرایندی ، است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد. (Gutierrez, 1990) ،

اگر چه وتن و کیم و کمرون (1998)، توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنی که به « آنان کمک کنیم تا حس اعتماد به نفس را در خود تقویت بر ناتوانی ها یا درماندگی ها غلبه کنند وهمچنین برای انجام فعالیت ها به آنان انرژی و انگیزه ی درونی بدهیم، درعین حال متذکر شدند : توانمندسازی فقط تفویض قدرت به کارکنان نیست. اگر چه قدرت همانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام کارها را دارد. قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند افراد می توانند هم قدرت داشته باشند و هم نداشته باشند. اگر چه فردی می تواند به فرد دیگری قدرت بدهد، باید قابلیت پذیرش توانمندشدن را داشته باشد .» (ص ۱۱۸). بنابراین بین تو نیمندسازا و تفویض اختیار یک رابطه ی دو سویه وجود دارد. (Comeron, 1998 & , Whetten, Kim) بعضی توانمندسازی را فرایند افزایش احساس می دانند و محققانی نیز معتقدند خودکارآمدی در

افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می باشد. توانمندبودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخص اشاره دارد. (عبدالهی & نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

بیان مسئله

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) توانمند سازی را در چهار مرحله خلاصه می کنند : مرحله ی اول : شامل شناسایی و حذف شرایطی که موجب احساس بی قدرتی در کارکنان در سازمان می شود و شامل ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغل است. مرحله ی دوم : به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است. این راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است. مرحله ی سوم : استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمد است . این منابع به موثر بودن اقدامات توانمندسازی که در مرحله ی دوم به آنها اشاره شد کمک خواهد کرد.

مرحله ی چهارم : کسب تجربه ی کارکنان از طریق فرایند توانمندسازی . است مراحل قبل احساس توانمندی یا خودکارآمدی را در زیردستان تقویت میکند. (Conger & Kanugo, 1988)

موریس (۱۹۹۵) معتقد است بین شناخت و رشد حرفه ای رابطه وجود دارد. همچنین به بررسی رابطه ی توانمندسازی و آموزشهای ضمن خدمت اشاره کرده است، او بیان می دارد که کارکنانی که در آموزشهای ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند توانمند شده اند. وی اشاره می کند که حرکت شرکت ها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت حمایت می کنند. (Morris, 1996)

اسپریتزر (۱۹۹۵) با تحقیق بر توانمندسازی کارکنان بدین نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روان شناختی ارتباط مثبت و معنادار دارد. (Spreitzer, 1995)

فوکس (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان (توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد، شاگردی) سؤالات باز پاسخی را در اختیار کارکنان قرار داد. وی پس از بررسی پاسخ های کارکنان در نتیجه گیری خود بیان کرده است که همه ی مدیران اذعان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزشهای ضمن خدمت برای افزایش و توسعه ی مهارتهای کارکنان ضروری است. (Fox, 1998)

پیشینه تحقیق

با توجه به محیط رقابتی امروز، در عصر حاضر مزیت رقابتی یک سازمان داشتن نیروی انسانی توانمند میباشد و با داشتن منابع انسانی ناتوان و بی انگیزه نمیتوان به حفظ و بقای یک سازمان اهتمام ورزید. (حسن زاده & شهرانی، ۱۳۸۶) کارکنان زمانی میتوانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از

مهارت، دانش و انگیزه لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. فرایندی که میتواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد توانمندسازی است. (جزینی، ۱۳۸۷) براساس نظر برخی از دانشمندان و پژوهشگران، توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است یعنی اینکه فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند و در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان پدیدهایی که نقش گرفته از سیاستها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی است از جمله عواملی است که میتواند نقش مهمی در برنامه های توانمندسازی کارکنان داشته باشد و به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت در سازمانها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت، توجه آنها به فرهنگ سازمانی است و فرهنگ میتواند به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر بگذارد و نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (زارعی، ۱۳۸۶) بنابراین در تحقیق حاضر به بررسی مولفه های توانمندسازی کارمندان شهرداری تهران بزرگ پرداخته شده است تا چراغ راهی برای آیندگان باشد.

توانمندسازی مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورتهای مختلف در اکثر ادبیات منابع علمی جدید مدیریت آمده است. برای مثال در سالهای دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سالهای دهه ۱۹۶۰، مدیران باید از کارکنان کمک می طلبیدند (درگیر شدن کارکنان) و در سال های دهه ۱۹۸۰، مدیران باید تشکیل گروه می دادند و جلسه ها را برگزار می کردند حلقه های کیفیت (منوریان & نیازی، ۱۳۸۵).

آنچه مسلم است، امروزه قدرت رقابتی ملتها در کیفیت سرمایه انسانی آنها است. (Dastgerdi & others, 2009) در این راستا، به نظر میرسد با توجه به اهمیت روز افزون توانمند سازی در سازمانها، اگرچه موانع بسیار ساختاری، رفتاری و محیطی بر سر راه سازمانها قرار گرفته است، اما به طور کلی، مدیران به دلیل شفاف بودن مفهوم توانمند سازی، نگرشهای منفی در قبال زیر دستان، ترس از دست دادن قدرت و ترس از مزاد بر نیاز بودن، از اجرای برنامه های توانمند سازی در سازمان خود داری میکنند (Abasi, 2007 & Abtahi) در حقیقت، توانمند سازی بر آن است تا با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیتها و شایستگیهای کارکنان را پرورش دهد. (Farahani & others) و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. (Safari & others, 2011)

در این راستا، عنوان نمودند که رهبران تحولگرا با توانمند سازی روانی که انجام میدهند، به طور قابل توجهی نگرش کارکنان را نسبت به کار تغییر داده و آنها را در مسیر اثربخشی سازمانی قرار میدهند. باید توجه داشت که نگرش کارکنان به کار نیز به عنوان یکی از فاکتورهای مؤثر در تحول سازمانی در

نظر گرفته میشود. فراهم آمدن مطالعات مفید از این پژوهش، راهنمای مدیران جهت برنامه ریزی های آتی سازمان خواهد بود. کارکنان برای انجام کار توانمند هستند، اما زمانی که میخواهند کار خود را انجام دهند، مدیریت دخالت میکند و به آنها میگوید که چه باید انجام داده و چه انجام ندهند! واگذاری اختیار به دیگران برای مدیران مشکل است؛ زیرا آنها بر این باور هستند که با تفویض اختیار، قدرت از دست آنها خارج میشود. (others, 2009 & Dastgerdi) از مهمترین دلایل تفویض اختیار، بهره برداری از وقت مدیر و نیز تواناییهای کارکنان میباشد. کار واگذاری اختیار بسیار آسان است، اما چنانچه بدون برنامه ریزی و آماده نمودن پیش نیازها انجام شود، ممکن است که به همان آسانی با ناکامی مواجه شود و مدیر را ناچار کند تا اختیار تفویض شده را پس بگیرد. از سوی دیگر، توانمند سازی به معنای کم کردن کنترل و اجازه دادن به افراد جهت تصمیم سازی و هدفگذاری میباشد (Omidi & others, 2012) باید توجه داشت که با تفویض اختیار تصمیم گیری به یک فرد می بایست تمامی افرادی که تحت تأثیر تصمیم قرار میگیرند از آن آگاه شوند. در غیر این صورت، توانایی اساسی اثر خواهد بود. مدیران باید توجه داشته باشند که در طول واگذاری اختیار به زیردستان می بایست حمایت های لازم را از کارکنان داشته باشند (others, 2009 & Dastgerdi) در این زمینه، نیلسن و همکاران (۲۰۱۵) بر این باور هستند که فاکتورهایی که در تفویض اختیار میبایست به آنها توجه نمود، در درجدها اهداف سازمانی میباشد. علاوه بر این، به سطوح افرادی که در راستای اهداف سازمانی تلاش میکنند و شاخصه های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمانها نیز باید توجه ویژه ای داشت. در این راستا، یافته های محققان بیانگر آن است که مبنای عدم تمرکز سازمانی، تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسؤلیتها به مدیران و مسئولان سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است (Nielsen K. & others, 2015).

بدیهی است که آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی و یا به عبارت دیگر، عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان در یک ساختار اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود؛ بنابراین، بسیاری از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را میتوان در عمل و با اعطای اختیارات تام و یا فوق العاده به مقامات و مأموران تابعه محلی و یا به عبارت دیگر، با اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود. در همین راستا ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) پیشنهاد میکنند که اگر کارکنان درک مثبتی از رویه های سازمانی داشته باشند و تصمیمات سازمانی به دور از هرگونه تبعیض و جانبداری اتخاذ گردد (عدالت رویه ای)، شاخصهای توانمند سازی افزایش خواهد یافت. (Nazemi & others, 2013) کارلوسکاتی و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که توانمند سازی کارکنان به عنوان افزایش اختیارات آنها برای تصمیمگیری و فرایند بهبود توصیف کارکنان در سازمان با استفاده از آموزش، مشارکت و کارگروهی در نظر گرفته میشود، از این رو، نشان دهنده آن است که کارکنان میتوانند به کمک تعیین نقش خود، در تصمیمات سازمان مؤثر باشند.

(Kazlauskaitė & others, 2011) در این زمینه، یانگوو گای (2011) با بررسی سه شاخص متمایز در اثربخشی سازمانی، رضایت شرکت کنندگان، دستیابی به هدف و منابع سیستم، به این نتیجه رسیدند که کار گروهی تخصصی مثبت با رضایت شغلی و عملکرد بهینه تیم مرتبط است. میتوان اذعان نمود که با توجه به تخصصی تر شدن وظایف، سازمانهای بزرگ امروزی با تنوع فعالیتهای و مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه می باشند؛ لذا، در سازمانهای امروزی، تفویض اختیار امری اجتناب ناپذیر است. (Guy, 2011 & Yang) اسمیت و توشمن، لذا، به نظر میرسد مدیران عالی رتبه سازمان، میبایست بخشی از وظایف و مسئولیتهای را در راستای تمرکز زدایی تصمیم سازی و تصمیم گیری، به مدیران میانی و عملیاتی سازمان تفویض نمایند. (Wei & others, 2010)

مطالعات در این زمینه نشان میدهد توانمندسازی کارکنان باعث افزایش تعهد به سازمان میشود (1) مرادی و حمیدی، (۲۰۱۵) و وو و چن (۲۰۱۸) (نیز در پژوهشی با عنوان سرمایه روانشناختی جمعی: پیوند رهبری مشترک، تعهد سازمانی و خالقیت که در ۵۲ کبریایی و همکاران در پژوهش خود با عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در پرستاران به این نتیجه رسیدند بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن شامل تعیین سرنوشت خود، صلاحیت و معنادار بودن شغل با تعهد سازمانی پرستاران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Kebriaei & others, 2016) همچنین نتایج تحقیقات رگو و همکاران (2011) نشان میدهد که فضیلت سازمانی بر تعهد افراد به سازمان اثر گذار است (Rego & others, 2011). تأثیر توانمندی کارکنان، کار تیمی و آموزش، نیز در تحقیقی با عنوان بررسی کارمندان در تعهد سازمانی که بر ۲۴۲ تن از کارکنان آموزش عالی مالزی انجام شد بدین نتیجه رسید آموزش کارکنان و توانمندسازی آنان بر تعهد سازمانی آنها تأثیر معناداری دارد. (Hanaysha & others, 2016)

آموزش و توانمندسازی کارکنان نه تنها در جهت وظایف شغلی بلکه باید بر استقلال آنان نیز متمرکز باشد به نحوی که کارکنان بتوانند در کارهای تیمی با اعتماد به نفس ظاهر شوند و بخشی از کار را بر عهده گیرند. لذا آموزش و توانمندسازی ها هم باید ساختاری بوده و هم به لحاظ روحی افراد را برای این امر آماده گرداند. (Hanaysha & others, 2016)

ودادی و مهرآرا (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد همبستگی نسبتاً قوی میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی آنان در جامعه مورد مطالعه وجود دارد. (Vedadi & Mehraara, 2013)

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. به این معنی که به افراد کمک میکند تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود نیز چیره شوند (Whetten & Cameron, 1984) توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق میشود که طی آن قدرت در اختیار باشد و

این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره برداری لازم و وجود قدرت رهبری، از مزایای آن بهره مند شد. (Narayan, 2005) توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایف شان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند. (Savery & others, 2001) توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان و شناسایی و کنترل عوامل محیطی می شود.

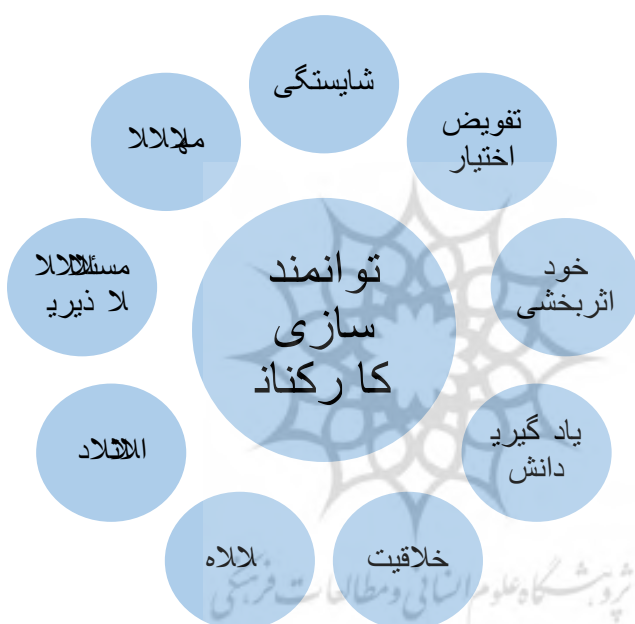
توانمندسازی به معنای تسهیم قدرت است که شامل قضاوت (ارزش کار)، (شایستگی)، (توانایی انجام کار)، (استقلال) انتخاب اقدام و ابتکار عمل (و اثر) توانایی تأثیر بر پیامدهای سازمانی (میشود) (Mayland & Dastoor, 2004). فالت معتقد است توانمندسازی یعنی هدایت فرایند تصمیمگیری در ردههای پایین سازمان (Barney, 1991).

شایستگی یعنی وقتی افراد توانمند میشوند از احساس، خود اثربخشی برخوردار میگرددند یا احساس میکنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره مندند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی، میکنند و معتقدند که میتوانند راهی برای رویارویی با چالش های جدید بیاموزند و رشد کنند. خود اثربخشی مهم ترین عنصر توانمندسازی است زیرا احساس خود اثربخشی نشان می دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. خود مختاری به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است. به عبارت دیگر، این حق عبارت است از احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرایندهای کاری و اتخاذ تصمیم در خصوص روشها، اقدامات و چالشهای لازم برای انجام کار. احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد. احساس مؤثر بودن یعنی اعتقاد فرد نسبت به اینکه در کارش، دارای نفوذ قابل ملاحظه ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان می باشد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان براین باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. معنی دار بودن به معنای ارزش یک هدف کاری است که در ارتباط با ایده آنها و استانداردهای فرد مورد قضاوت قرار می گیرد. معنی دار بودن شامل یک تناسب بین شرایط مورد نیاز برای یک نقش کاری و باورها، ارزشها و رفتارهای فرد است. افراد توانمند احساس معنادار بودن میکنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند و اقدامات و چالشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آن هاست. اعتماد به دیگران: سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان بلکه عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها آسیب یا زیان نخواهند رساند و یا این که با آنان بیطرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند افراد

توانمند باز هم به گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند. از جمله متغیرهای تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان ، رهبری اخلاقی است. (ناظم & همکاران, ۱۳۹۹)

روش تحقیق : از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است ، همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده بوده و از نظرات ۱۷ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی کمک گرفته شده است.

شکل ۱- مولفه های توانمند سازی کارکنان شهرداری تهران



جدول ۱- مولفه های توانمند سازی کارکنان شهرداری تهران

ردیف	مولفه	تعداد نظرات تایید مولفه
۱	شایستگی	۱۶
۲	تفویض اختیار	۱۶
۳	خود اثربخشی	۱۷
۴	یادگیری دانش	۱۵
۵	خلاقیت	۱۵
۶	انگیزه	۱۶

۷	اعتماد	۱۶
۸	مسئولیت پذیری	۱۶
۹	مهارت	۱۶

نتیجه گیری:

توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیکهای مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. این تحقیق نشان داد که مولفه های توانمند سازی در شهرداری تهران دارای ۹ مورد می باشد و بر اساس این تحقیق متخصصان و مدیران شهری می توانند با تقویت این مولفه ها کارکنانی توانمند داشته باشند و از نتایج آن بهره مند شو ند. مولفه ها عبارتند از: ۱- شایستگی ۲- تفویض اختیار ۳- خود اثربخشی ۴- یادگیری دانش - ۵- خلاقیت ۶- انگیزه ۷- اعتماد ۸- مسئولیت پذیری ۹- مهارت



منابع و مأخذ

- A Omidi و others (۲۰۱۲). The relationship between participation motivation, empowerment, psychological and emotional commitment to physical education staff. *Sport Management Journal. (Persian)*. ۶۹، (۱۵)، ۴، ۸۵.
- A Rego و others (۲۰۱۱). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*. ۳۲-۵۲۴، (۵)، ۶۴، ۷۷.
- Ali Kebriaei و others (۲۰۱۶). The impact of psychological empowerment on organizational commitment among nurses. *International Journal of Hospital Research*.
- B P Grove (۱۹۷۱). Webster's third new international Dictionary of the English language unabridged. *spring field*.
- F Wei و others (۲۰۱۰). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of: Across-level study. *Frontiers of Business Research in China*.
- K Dastgerdi و others (۲۰۰۹). Enabling communication with organizational learning physical education of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*.
- K Nielsen و others (۲۰۱۵). Results based management in fisheries: Delegating responsibility to resource users. *Marine Policy*. ۵۱-۴۴۲، (۱)، ۵۱، ۵۲.
- L Gutierrez (۱۹۹۰). Beyond Coping Empowerment Perspective on Stressful Life Events. *journal of sociology and social welfare*. ۲۱، p201.
- A M Zimmerman (۱۹۹۵). Psychological Empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*. v23.
- A P Whetten، S Kim و Comeron (۱۹۹۸). *Developing Management Skills*. New York: Addison-Wesley, Wheelan.
- A Farahani و others (بلا تاریخ). *The relationship between psychological factors and entrepreneurial organizational empowerment physical*

education organization in Khorasan Razavi :۲۰۱۱ Sport Management Journal.

A Vedadi و A Mehraara (۲۰۱۳). Investigating the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment (Case Study of Tax Administration Offices in Tehran). *Tax Revenue Research*. ۱۶۱-۱۷۹, (۶۶) ۱۸.

B J Barney (۱۹۹۱). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . *Journal of Management*, 17.

B S Yang و E M Guy (۲۰۱۱). The effectiveness of self-managed work team in government organization *Journal of Business and Psychology*.

Conger, A. J., & Kanungo, N. R. (1988). *The Empowerment Process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review.

D Whetten و S K Cameron (۱۹۸۴). Management skill training: A needed addition to the management curriculum .*Organizational Behavior Teaching Journal*. ۱۵-۱۰, ۸.

D Narayan (۲۰۰۵) .*Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives* .Washington, D. C :The Worth Bank.

H Abtahi و S Abasi (۲۰۰۷) .*Empowering staff* .Karaj :Publications Institute of Research and Training Management. First Edition. 303. (Persian).

Hanaysha, J., & others. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

J Fox (۱۹۹۸) . Employee Empowerment: An Apprenticeship Model . , Barney *School of Business University Hartford*, Available.

K Safari و others (۲۰۱۱) .*The relationship between psychological empowerment and organizational learning* . (Persian) .Procedia-Social and Behavioral Sciences.

K L Savery و others (۲۰۰۱) .The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence . *Leadership & Organization Development Journal*. ۱۰۴-۹۷, (۳) ۲۲.

L Morris (۱۹۹۶) .*Training: Empowerment and Change Training & Development* . Alexandria , Vol 5 N7.

M G Spreitzer (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement and Validation .*The Academy of Management Journal*. vol 38 .No5, pp 1442.

M Mayland و B Dastoor (۲۰۰۴). Applying Leader- Member Exchange to the Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership Criterion, Nova Southeastern University .*Proceedings of the annual International Conference 12*.

N K Nielsen ,P Holm و M Aschan (۲۰۱۵). Results based management in fisheries: Delegating responsibility to resource users .*Marine Policy* , (۱) ۵۱ , ۴۴۲-۵۱.

Nazemi, M., & others. (2013). The relationship between organizational justice and empowerment of the employees in the Office of Khorasan Razavi province. (Persian). *Sport Management Studies* ,18 (8), 175-88.

R Kazlauskaitė و others (۲۰۱۱). Organization and psychological empowerment in the HRM-performance linkage . *Employee Relations*.

امیرحسین ناظم، و همکاران. (۱۳۹۹). رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی با توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی نوشهر به منظور ارائه راهکارهای مناسب. *آموزش علوم دریایی*، شماره ۲۱.

زارعی. (۱۳۸۶). مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی. *قابل دسترسی در سایت www.mgtsolution.com*

سیروس آقاییار. (۱۳۸۲). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی. *ماهنامه ی تدبیر*، شماره ی ۱۳۵، ص ۲.

عباس منوریان، و حمیدرضا نیازی. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. *مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی*.

علیرضا جزینی. (۱۳۸۷). *عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان*. تهران : معاونت آموزش ناجا.