

## The Attitude of Tehran Governorate Employees in the Dimension of Work Engagement and Employee Empowerment Based on the Hay Group Model

**Mohammad Hossein Safaei** 

Master's Student of the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Yadgar Imam Khomeini Unit Branch, Shahrari Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Mir Mehrdad Peidaei\*** 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Yadgar Imam Khomeini Unit Branch,, Islamic Azad University, Shahrari, Tehran, Iran

### Abstract

The ongoing study seeks to assess the attitudes of Tehran Governorate employees regarding employee engagement and empowerment, utilizing the Hay-Group model. This research is characterized by its practical goal orientation and falls within the survey-analytical research framework. The study population comprises 350 employees of Tehran Governorate, with a stratified random sampling method employed to select a sample of 185 individuals, of which 173 ultimately participated. Data collection was conducted through a researcher-developed questionnaire based on the Hay-Group model,

\* Corresponding Author: [m.peidaie@gmail.com](mailto:m.peidaie@gmail.com)

**How to Cite:** Safaei, M. H., & Peidaei, M. M. (2024). The Attitude of Tehran Governorate Employees in the Dimension of Work Engagement and Employee Empowerment Based on Hay Group Model. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (112), 189- 220. Doi: [10.22054/jmsd.2024.77865.4430](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77865.4430)

encompassing 49 items to measure employee engagement and empowerment dimensions. The questionnaire's validity was established through content validity, while its reliability was confirmed via Cronbach's alpha coefficient (0.85). Data analysis involved mean, standard deviation calculations, and binomial tests using SPSS software. Findings indicate that employee engagement and empowerment levels, along with all associated components within Tehran Governorate, are below desirable standards, reflecting a notably low organizational effectiveness. According to the Hay-Group model's effectiveness matrix, employees in deputy departments such as management and resource development, economic affairs coordination, civil, political, and social affairs coordination, as well as security and law enforcement, are categorized as anxious employees with limited capability and cohesion.

**Keywords:** Employee Engagement, Employee Empowerment, Employee Effectiveness, Hay group model, Tehran Governorate

## Introduction

Human resources are the primary factor in the progress of any organization and country, and despite technological advancements, no factor has been able to replace them. Therefore, attention to human resources is a key factor, and managers must recognize the hidden abilities of human resources and take steps to develop and flourish them. Work engagement is one of the psychological constructs related to work behavior that has received significant attention in recent decades. Another concept of work behavior that managers should consider for the development and progress of human resources is employee empowerment. Empowered employees have high motivation and abilities, and managers can rely on these forces to respond to environmental dynamics. Employee empowerment and work engagement have a close relationship; in other words, increasing employee empowerment leads to an increase in work engagement.

One of the tools for measuring employee engagement and empowerment is the group job evaluation model. The literature review of the research showed that numerous studies have been conducted in Iran to examine the relationship between employee empowerment and work engagement, but very few studies have used the group job evaluation model to examine this relationship. Therefore, this study aims to fill this gap by using the group job evaluation model to measure employee attitudes and effectiveness through empowerment and work engagement in the Tehran Province Government.

### **Research Question(s)**

H1: The components of work engagement among the employees of Tehran Provincial Government are at a desirable level.

H2: The components of employee empowerment in the Tehran Provincial Government are at a desirable level.

H3: The performance effectiveness of Tehran Provincial Government employees is at a desirable level.

Q1: Based on the Hay Group effectiveness matrix, what is the position of the Management Development and Resources Deputy of the Tehran Provincial Government?

Q2: Based on the Hay Group effectiveness matrix, what is the position of the Economic Affairs Deputy of the Tehran Provincial Government?

Q3: Based on the Hay Group effectiveness matrix, what is the position of the Coordination of Civil Affairs of the Tehran Provincial Government?

Q4: Based on the Hay Group effectiveness matrix, what is the position of the Political and Social Deputy of the Tehran Provincial Government?

Q5: Based on the Hay Group effectiveness matrix, what is the position of the Security and Law Enforcement Deputy of the Tehran Provincial Government?

## Literature Review

Since 1943, the Hay Group has been seeking ways to develop and enhance employees and organizations. This Method, developed by "Edward N. Hay. The Hay Group measures the effectiveness of employees based on two main variables work engagement and employee empowerment, and based on a matrix that divides employees into four categories star, capable, diligent, and anxious employees. Job attitudes such as job satisfaction, job enthusiasm, and organizational commitment, as well as employee engagement, affect employee effectiveness and have consequences such as increased focal performance, contextual performance, reduced absenteeism, and turnover (Mackay et al., 2017). Employee empowerment and work engagement are closely related; in other words, as employee empowerment increases, the level of work engagement in them increases (Rudbari, 2021; Najafi, 2021; Bahramzadeh, 2020; Sabouri, 2020; Sarboland, 2019; Yaqubi & Yagqubi, 2017; Hashemi, 2017; Ali et al., 2022; Leu et al., 2022; Tripathi et al., 2021; Amor et al. 2021). Employee empowerment increases participation and improves work results. On the other hand, there is a positive and significant relationship between employee empowerment and their performance, and in this relationship, work engagement plays a mediating and intermediary role (Dmour et al., 2018). In addition, organizational changes affect employees' sense of empowerment and work engagement but do not significantly change the quality of services provided by employees (Hulshof et al., 2020).

## Methodology

This research is characterized by its practical goal orientation and falls within the survey-analytical research framework. The study population comprises 350 employees of Tehran Governorate, with a stratified random sampling method employed to select a sample of 185 individuals, of which 173 ultimately participated. Data collection was

conducted through a researcher-developed questionnaire based on the Hay-Group model, encompassing 49 items to measure employee engagement and empowerment dimensions. The questionnaire's validity was established through content validity, while its reliability was confirmed via Cronbach's alpha coefficient (0.85). Data analysis involved mean, standard deviation calculations, and binomial tests using SPSS software

## Results

The significance level of the two-sample test for job integration and its components is less than 0.05. Therefore, there is a significant difference between participants who scored more than 2 and less than or equal to 2 on the job integration and its components. The significance level of the components of performance management, delegation of authority, empowerment, training, collaboration, work, structure, and process is less than 0.05, indicating a significant difference between employees who scored more than 2 and less than or equal to 2 on these components. However, there is no significant difference in the component of resources due to a significance level greater than 0.05. There is a significant difference between employees who scored higher than the average on the effectiveness of the Tehran Standards and those who scored lower than the average.

## Discussion

Findings indicate that employee engagement and empowerment levels, along with all associated components within Tehran Governorate, are below desirable standards, reflecting a notably low organizational effectiveness. According to the Hay-Group model's effectiveness matrix, employees in deputy departments such as management and resource development, economic affairs coordination, civil, political, and social affairs coordination, as well as security and law enforcement, are categorized as anxious employees with limited capability and cohesion.


## Conclusion

The results of the research indicate that the best employers distinguish themselves through high levels of work engagement and, as a result, achieve better productivity, improved financial performance, a higher rate of attracting talented candidates, and a lower rate of turnover. Engaged employees feel a high sense of responsibility towards their tasks and do not separate organizational goals from personal goals, which aligns exactly with the dimension of feeling effective. When an individual feels that their work is important and is recognized by supervisors and higher management, they feel empowered become more involved in their tasks, and develop a sense of belonging. According to the researcher, one of the reasons for the low effectiveness of employees in various departments of Tehran's governorate is the lack of meaningfulness. By acknowledging the lived experiences of employees, it is clear that the tasks they perform are not given much attention by supervisors and managers, which leads to demotivation and a lack of willingness to perform tasks, especially with a creative approach. When employees are empowered, they come to believe that they can perform any task and their self-confidence increases. Employees constantly struggle with the mindset that they may lose their jobs at any moment and suffer from job insecurity. This, in turn, leads to job dissatisfaction and decreased job engagement. In conclusion, the design of employee jobs within an organization should be such that individuals feel a sense of identity when performing their tasks and know that their work is valuable. By strengthening the dimensions of empowerment, work engagement among employees can be improved.



## تحلیل نگرش کارکنان استانداری تهران در ابعاد عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مدل هی گروه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرری، تهران، ایران

محمدحسین صفائی 

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرری، تهران، ایران

میرمهرداد پیدایی 

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر سنجش نگرش کارکنان استانداری تهران در ابعاد عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مدل هی گروه است. این پژوهش کاربردی است و با روش پیمایشی - تحلیلی اجرا شد. جامعه پژوهش شامل کارکنان استانداری تهران بود که ۳۵۰ نفر هستند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی - طبقه‌ای استفاده شد و ۱۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد و در نهایت ۱۷۳ نفر در اجرای پژوهش مشارکت داشتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته براساس مدل ارزشیابی هی گروه است. این پرسشنامه دو بُعد عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان را در ۴۹ گویه می‌سنجد. روایی پرسشنامه از نوع روایی محتوایی بوده و پایایی آن نیز با استفاده از آماره ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) محاسبه و تأیید شد. داده‌های گردآوری شده براساس شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد و آزمون دو جمله‌ای و با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که سطح عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان و تمامی مؤلفه‌های آن‌ها در استانداری تهران در سطح مطلوبی نیست و اثربخشی سازمان به شدت پایین است. براساس ماتریس اثربخشی مدل هی گروه، کارکنان معاونت‌های توسعه مدیریت و منابع، هماهنگی امور اقتصادی، هماهنگی امور عمرانی، سیاسی و اجتماعی، امنیتی و انتظامی در دسته کارکنان مضطرب قرار می‌گیرند که توانمندی و عجین‌شدگی پایینی دارند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی کارکنان، عجین‌شدگی شغلی، اثربخشی کارکنان، مدل هی گروه، استانداری تهران.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش سازمانهای دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری است.  
\* نویسنده مسئول: m.peidaie@gmail.com

## مقدمه

نیروی انسانی عامل اصلی پیشرفت هر سازمان و کشوری است و علیرغم پیشرفت‌های فنی و فناوری‌های جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین آن شود. بنابراین توجه به نیروی انسانی یک عامل کلیدی بوده و مدیران سازمان با توجه به این مهم باید توان و استعداد نهفته نیروی انسانی را شناخته و در جهت پیشرفت و شکوفایی آن گام بردارند (هاشمی، ۱۳۹۶). برای تحقق این امر، مدیران باید با مفاهیم مدیریتی نوین و رفتار کاری آشنا باشند. عجین‌شدگی شغلی<sup>۱</sup> یکی از سازه‌های روانشناختی مربوط به رفتار کاری است که در دهه‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. سازمان‌های امروزی نیاز دارند علاوه بر جذب و استخدام کارکنان با استعداد و توانا، بر سطوح توانمندی و مهارت‌های کارکنان فعلی نیز تمرکز داشته باشند تا بتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. عجین‌شدگی هم بر فرد و هم سازمان اثر می‌گذارد. از منظر سازمانی عجین‌شدگی شغلی عاملی برای افزایش تولید و انگیزش کارکنان است و از منظر فردی عجین‌شدگی شغلی عاملی برای رشد فردی و رضایت شغلی محسوب می‌شود. عجین‌شدگی شغلی سبب درگیری فرد با مسئولیتهای شغلی شده و به نوعی باعث ایجاد معنا برای آنان می‌شود و از این رهگذر سبب افزایش تولید، بهبود روحیه کارمندی و اثربخشی کارکنان می‌شود. کارکنان عجین شده با افزایش حضور فیزیکی، عاطفی و شناختی کاملاً با کارهایشان درگیر شده و به عملکرد کامل و پویایی دست پیدا می‌کنند (سربلند، ۱۳۹۸).

یکی دیگر از مفاهیم رفتار کاری که مدیران باید برای شکوفایی و پیشرفت نیروی انسانی مدنظر قرار دهند، توانمندسازی کارکنان<sup>۲</sup> است. کارکنان توانمند دارای انگیزه و توانایی‌های بالایی هستند و مدیران با تکیه و اعتماد به این نیروها می‌توانند در برابر پویایی محیط از خود عکس‌العمل نشان دهند. توانمندسازی نیروی انسانی رویکرد انگیزشی درون شغلی است. این رویکرد به دنبال ایجاد فرصت‌های شکوفایی استعدادها، فراهم نمودن بسترهای رشد و پرورش شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان است. در واقع توانمندسازی کارکنان شامل ادراک فرد نسبت به نقش خود در شغل و سازمان است. توانمندسازی به

---

1 Work Engagement

2 Employee Empowerment



تغییرات ساختاری، مسائل انگیزشی روانی، عنصر فرهنگی و تاریخی، ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بستر سازمان اشاره دارد (صبوری، ۱۳۹۹).

عجین‌شدگی شغلی تحت تأثیر عواملی نظیر نظام پرداخت پاداش، حمایت و گفتگوی اجتماعی، عملکرد شناختی، تعادل کار-زندگی و فرصت پیشرفت است (استادیان و سپهوند، ۱۴۰۱). نگرش‌های شغلی اعم از رضایت شغلی، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی و عجین‌شدگی کارکنان بر اثربخشی کارکنان اثر داشته و پیامدهایی نظیر افزایش عملکرد کانونی، عملکرد زمینه‌ای، کاهش غیبت کاری و گردش مالی را به همراه دارد (Mackay et al., 2017). کارکنان عجین شده خلاقتر بوده و احساس توانمندی بیشتری می‌کنند (Mubarak & Noor, 2018). مدیریت سطح بالا باید محیطی را ایجاد کند که در آن کارکنان احساس توانمندی کنند. کارکنان توانمند به طور خودکار به کارمندان متعهد تبدیل می‌شوند و این تنها زمانی امکانپذیر است که سازمان دارای فرهنگی باشد که در آن کارکنان قدرت اظهار وجود داشته باشند (Srivastava et al., 2020).

توانمندسازی کارکنان و عجین‌شدگی شغلی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارد؛ به عبارت دیگر با افزایش توانمندسازی کارکنان میزان عجین‌شدگی شغلی در آنان افزایش می‌یابد (رودباری، ۱۴۰۰؛ نجفی، ۱۴۰۰؛ بهرام‌زاده، ۱۳۹۹؛ صبوری، ۱۳۹۹؛ سربلند، ۱۳۹۸؛ یعقوبی و یعقوبی، ۱۳۹۶؛ هاشمی، ۱۳۹۶؛ Ali et al., 2022؛ Leu et al., 2022؛ Tripati et al., 2021؛ amor et al., 2021). توانمندسازی کارکنان سبب افزایش میزان مشارکت و بهبود نتایج کاری می‌شود. از سوی دیگر، میان توانمندسازی کارکنان و عملکرد آنان رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و در این رابطه عجین‌شدگی شغلی نقش میانجی و واسطه‌ای دارد (Dmour et al., 2018). علاوه بر این، تغییرات سازمانی بر احساس توانمندی کارکنان و عجین‌شدگی شغلی اثر می‌گذارد اما کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان را چندان تغییر نمی‌دهد (Hulshof et al., 2020).

مطالعات نشان می‌دهد سطح عجین‌شدگی در اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و فرهنگ مطلوب نیست و عجین‌شدگی کم و توانمندی بالا در آنان سبب پایین بودن اثربخشی مدرسین در این دانشگاه شده است (بهرام‌زاده، ۱۳۹۹). واحدهای سازمانی پتروشیمی اصفهان به دلیل پایین بودن عجین‌شدگی و توانمندی کارکنان از منظر اثربخشی

در وضعیت مطلوبی نیستند (رضایی، ۱۳۹۷). در صنعت فولاد اصفهان نیز شاهد وضعیت مشابهی مشاهده می‌شود. کارکنان توانمند صنعت فولاد نسبت به ادامه همکاری با شرکت تردید داشته و تمایل به ترک خدمت در آنان بالاست. عجین‌شدگی شغلی و توانمندی کارکنان در صنعت فولاد پایین بوده و همین امر سبب ضعف عملکرد و اثربخشی پایین در آنان شده است (داوری و معظمی، ۱۳۹۴).

استاندارداری تهران به عنوان دستگاهی اجرایی و نماینده عالی دولت و مسئول اجرای سیاست‌های عمومی کشور در ارتباط با سازمان‌ها و نهادهای دولتی موظف به برقراری امنیت و نظم مناطق، هدایت و تشکیل جلسات شورای تامین استان و نظارت بر حسن اجرای مصوبات، پیش‌بینی و پیشگیری از معضلات امنیتی استان، نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات، فراهم آوردن زمینه‌های عدالت اجتماعی و فقرزدائی، ارزشیابی عملکرد مدیران براساس مصوبات و دستورالعمل‌های مراجع ذیصلاح، فراهم آوردن زمینه همکاری و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های دستگاه‌های دولتی و غیره است. تحقق این اهداف و دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر این نهاد اجتماعی نیازمند بررسی عملکرد و ارزیابی اثربخشی سازمان است. کارکنان مهمترین رکن و سرمایه یک سازمان بوده و در تحقق اهداف نقش بسزایی دارند. بنابراین، بررسی اثربخشی عملکرد آنان کمک شایانی به اجرای صحیح وظایف، مسئولیت‌ها و رسالت سازمان می‌کند.

با توجه به اهداف مذکور استاندارداری تهران، وجود ساختاری برای سنجش اثربخشی کارکنان این نهاد احساس شده و آگاهی از سطح آن به بهبود عملکرد و نیل به اهداف و چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند. یکی از ابزار سنجش اثربخشی کارکنان، مدل ارزیابی مشاغل گروهی است. بررسی ادبیات نظری پژوهش نشان داد که در کشور ایران مطالعات متعددی در زمینه بررسی رابطه میان توانمندسازی کارکنان و عجین‌شدگی شغلی انجام شده است اما پژوهش‌های بسیار محدودی برای بررسی این رابطه از مدل ارزیابی مشاغل گروهی<sup>۱</sup> استفاده کرده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد برای رفع این خلأ پژوهش و

سنجش نگرش کارکنان و اندازه‌گیری اثربخشی آنان به واسطه توانمندسازی و عجین‌شدگی از مدل ارزیابی مشاغل گروه‌هی در استانداری تهران استفاده نماید و به فرضیه‌ها و پرسش‌های ذیل پاسخ دهد:

فرضیه اول پژوهش: مؤلفه‌های عجین‌شدگی شغلی در کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی است.

فرضیه دوم پژوهش: مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در استانداری تهران در سطح مطلوبی است.

فرضیه سوم پژوهش: اثربخشی عملکرد کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی است. پرسش اول پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی جایگاه معاونت توسعه مدیریت و منابع استانداری تهران چگونه است؟

پرسش دوم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی جایگاه معاونت امور اقتصادی استانداری تهران چگونه است؟

پرسش سوم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی جایگاه هماهنگی امور عمرانی استانداری تهران چگونه است؟

پرسش چهارم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی جایگاه معاونت سیاسی و اجتماعی استانداری تهران چگونه است؟

پرسش پنجم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی جایگاه معاونت امنیتی و انتظامی استانداری تهران چگونه است؟

#### نگاهی به مدل ارزشیابی مشاغل گروه‌هی

از سال ۱۹۴۳، شرکت گروه‌هی به دنبال روش‌هایی برای توسعه و ارتقاء کارکنان و سازمان‌ها بوده است. گروه‌هی یک شرکت مشاوره مدیریتی در سطح بین‌المللی است که به رهبران و مدیران کسب و کارها می‌آموزد چگونه راهبردها را به واقعیت تبدیل کنند. آنها استعدادهای هر سازمان را شناسایی کرده و پرورش می‌دهند، کارکنان را سازماندهی می‌کنند تا موثرتر باشند و به آنان انگیزه می‌دهد تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند (Hay Group, 2009). روش ارزیابی مشاغل‌هی، توسط «ادوارد ان‌هی» توسعه یافت و

یکی از اولین رویکردهای تحلیلی برای ارزیابی مشاغل بود. این مدل براساس مقایسه نقاط قوت عوامل، رتبه‌بندی نقاط و روشهای رتبه‌بندی شغل شکل گرفته است. این مدل بر این اصل بنا شده است که همه مشاغل برای کمک به خروجی نهایی یا برونداد سازمان شکل گرفته‌اند. هدف اصلی روش هی این است که معیارهای منسجمی را برای تعیین ارزش نسبی مشاغل مختلف یک سازمان معرفی کند. ثبات مستلزم استفاده از همان عناصری است که همه مشاغل با آنها اندازه‌گیری می‌شوند، اگرچه ممکن است که این عناصر با یکدیگر متفاوت باشند (Hay Group, 2014).

گروه هی اثربخشی کارکنان را براساس دو متغیر اصلی عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان و بر مبنای ماتریسی می‌سنجد که کارکنان را به چهار دسته کارکنان ستاره، توانا، کوشا و مضطرب تقسیم می‌کند.

شکل ۱. ماتریس اثربخشی کارکنان هی گروه



عجین‌شدگی شغلی  
ژوئیه ماه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

منبع: رضایی، ۱۳۹۷

عجین‌شدگی شغلی را می‌توان وضعیت عاطفی، شناختی و رفتاری کارمند دانست که می‌تواند بر خروجی‌های سازمان اثر گذارد و پیامدهای مطلوبی به همراه داشته باشد. عجین‌شدگی شغلی نوعی تعهد عاطفی و فکری نسبت به سازمان است. به کارکنانی که از انرژی کافی برخوردارند، در قبال سازمان از خود گذشته‌اند و مجذوب کار خود هستند، کارکنانی با عجین‌شدگی بالا گویند. ویلیام کان (۱۹۹۰) اولین پژوهشگر حوزه

عجین‌شدگی در تعریف این مفهوم می‌نویسد: «عجین‌شدگی به معنای استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری است». براساس تعریف ارائه شده از کان، افرادی که نسبت به شغل خود عجین شدند هنگام ایفای وظایف شغلی خود از تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خود استفاده و آن‌ها را ابراز می‌کنند. فردی که با شغل خود عجین نشده باشد خود را از نقش‌های کاری خود منفک می‌کند و هیچ یک از ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خود را در کار درگیر نمی‌کند (ابوالقاسم مسلمان، ۱۴۰۰).

توانمندسازی کارکنان یکی از مهمترین قابلیت‌ها در رفع نارسایی‌ها در ارائه خدمات عمومی است. توانمندسازی مبتنی بر تسهیم اطلاعات، قدرت و منابع است. مطالعات نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد، رضایت شغلی، مشارکت و تعهد سازمانی دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی به معنای اعطای قدرت به کارکنان نیست بلکه به معنای آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی به شدت با تصمیم‌گیری، انگیزش و شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. اجرای وظایف همراه با کارایی و اثربخشی از مهمترین پیامدهای توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی چیزی فراتر از خودکنترلی است. توانمندسازی مجموعه فنون انگیزشی است که افزایش سطح مشارکت کارکنان را به همراه داشته و عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو نمودن اهداف سازمانی و فردی با یکدیگر است (کریمی، ۱۴۰۰).

براساس مدل هی گروه می‌توان گفت سطوح بالای عجین‌شدگی کارکنان منجر به بهبود تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به شغل و در نتیجه ایجاد نیروی کار با انگیزه می‌شود که با هم برای دستیابی به اهداف مشترک سازمان همکاری می‌کنند (singh, 2019). عجین‌شدگی پایین کارکنان پیامدهای جدی برای کسب و کار در پی دارد. زیرا نه تنها موجب کاهش عملکرد می‌شود بلکه میزان رضایت خدمات مشتری را نیز کاهش می‌دهد. به منظور ارتقای انرژی و سطح عجین‌شدگی، بخش مدیریت استعداد باید سطح عجین‌شدگی کارکنان را از طریق بررسی بازخوردها، اندازه‌گیری‌های قابل اعتماد و ابزارهای تست شده، ارزیابی کرد. بخش منابع انسانی باید به خاطر موفقیت سازمان به نیروی کار با استعداد، انگیزه دهد و آنان را تشویق نماید تا در موفقیت سازمان سهیم باشند

و وضعیت خود را بهبود بخشند. ایجاد تعادل بین کار و زندگی، فرصت‌های شغلی، شهرت کارفرما، ارزش‌گذاری کارکنان و محیط کار، پنج توانمندساز عجین‌شدگی هستند که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و بهبود بهره‌وری می‌شوند. این توانمندسازها به یکدیگر وابسته بوده و نتایج مستقل از هم ندارند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۴).

تجارب کاری، دانش، یادگیری، آموزش، یکپارچگی، مشارکت و همکاری، روابط ساختاری، تحویل خدمات، مسئولیت‌های مالی و جنبه‌ها و توانایی‌های فیزیکی از عواملی هستند که در ارزیابی مشاغل گروه‌هی باید مورد توجه قرار گیرند (Aulia et al., 2021). البته بهتر است برای ارزیابی مشاغل به جز مدل گروه‌هی از روش‌های تکمیلی نیز استفاده شود. زیرا ممکن است نتایج حاصله از این مدل منعکس‌کننده احساس عدالت نبوده و تحت تاثیر تصمیمات هیئت مدیره بوده و نتیجه نهایی ارزیابی مغرضانه باشد. بنابراین برای ایجاد حس انصاف و عدالت لازم است از روشی استفاده کرد که در آن سطوح مرجع شغل تقویت شود (Naser et al., 2022).

## روش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی بوده و براساس روش، پیمایشی - تحلیلی است. جامعه این پژوهش شامل کارکنان استانداری تهران است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی - طبقه‌ای است. در این پژوهش جامعه به دو دسته کارکنان و مدیران (کارمند، کارشناس، سرپرست، مدیر و رئیس) تقسیم شدند. سپس نمونه‌های تصادفی ساده مستقل از زیرمجموعه‌ها و معاونت‌های استانداری (توسعه مدیریت و منابع، هماهنگی امور اقتصادی، هماهنگی امور عمرانی، سیاسی و اجتماعی، امنیتی و انتظامی) جداگانه استخراج شد، به گونه‌ای که تمام اعضا دارای شانس برابر برای قرار گرفتن در نمونه بودند. در پایان، حجم نمونه نیز براساس جدول کرجسی - مورگان تعیین شد. تعداد کارکنان استانداری تهران ۳۵۰ نفر است که براساس جدول، حجم نمونه انتخابی ۱۸۵ نفر بود که تعداد ۳۷ پرسشنامه در هر معاونت توزیع شد. در پایان ۱۷۳ پرسشنامه عودت داده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه سنجش نگرش کارکنان براساس مدل گروه‌هی است. این پرسشنامه در دو بخش داده‌های لازم را گردآوری می‌کند. بخش اول به اطلاعات جمعیت‌شناختی اختصاص داشته و بخش دوم شامل پرسش‌های مفهومی است.

این بخش شامل ۴۹ گویه است که ابعاد عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان را در سه سطح نامطلوب، خنثی و مطلوب می‌سنجد و نمره حاصل از این دو بعد نشان‌دهنده میزان اثربخشی کارکنان است. بعد عجین‌شدگی شغلی شامل مؤلفه‌های جهت‌گیری روشن و امیدوارکننده، اعتماد به رهبران، کیفیت و تمرکز بر مشتری، احترام و به رسمیت شناختن، فرصت‌های توسعه، پرداخت و مزایا و بعد توانمندسازی کارکنان شامل مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، تفویض اختیار و توانمندسازی، منابع، آموزش، همکاری، کار و ساختار فرایند است. روایی این پژوهش از نوع روایی منطقی (صوری و محتوایی) است و برای بررسی پایایی پرسشنامه محقق ساخته، آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۵ است و از آنجایی که این مقدار بیش از ۰/۷۰ است، می‌توان ادعا کرد پرسشنامه از پایایی مطلوب برخوردار است. از آنجایی که توزیع داده‌ها نرمال نبود، از آزمون دوجمله‌ای برای تایید یا رد فرضیه پژوهش استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ترسیم ماتریس اثربخشی هی گروه نیز از شاخص‌های آماری میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌ها

پاسخ به فرضیه اول پژوهش: مؤلفه‌های عجین‌شدگی شغلی در کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی است.

با توجه به مندرجات جدول ۱، سطح معناداری آزمون دوجمله‌ای برای عجین‌شدگی شغلی و مؤلفه‌های آن کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، بین مشارکت‌کنندگانی که به پرسش‌های عجین‌شدگی شغلی و مؤلفه‌های آن امتیاز بیشتر از ۲ و کمتر و مساوی ۲ داده‌اند، تفاوت معناداری وجود دارد. ۱۳۶ نفر از کارکنان به مؤلفه توانمندی شغلی امتیاز کمتر از حد متوسط و ۳۷ نفر امتیاز بالاتر از حد متوسط داده‌اند. بنابراین، مؤلفه توانمندی شغلی کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی نیست.

در مؤلفه اشتیاق شغلی ۷۲ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از سطح متوسط و ۲۱ درصد امتیاز بیشتر از حد متوسط داده‌اند. از این رو، مؤلفه اشتیاق شغلی در حد مطلوبی قرار ندارد.

در مؤلفه جهت گیری روشن و امیدوار کننده ۶۱ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از سطح متوسط و ۳۹ درصد امتیاز بیشتر از متوسط داده‌اند و این مؤلفه در سطح مطلوبی قرار نگرفته است.

در مؤلفه اعتماد رهبران، ۷۴ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و ۲۶ درصد امتیاز بیشتر از حد متوسط به این مؤلفه داده‌اند. بنابراین مؤلفه اعتماد رهبران در سطح مطلوبی نیست. در مؤلفه کیفیت و تمرکز بر مشتریان ۶۷ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و ۳۳ درصد امتیاز بیشتر از متوسط به مؤلفه داده‌اند و این مؤلفه در سطح مطلوبی نیست.

در مؤلفه فرصت‌های توسعه ۷۲ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و ۲۸ درصد امتیاز بیشتر از حد متوسط به مؤلفه داده‌اند. از این رو، مؤلفه فرصت‌های توسعه در سطح مطلوبی نیست. در مؤلفه پرداخت و مزایا ۸۸ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از سطح متوسط و ۱۲ درصد امتیاز بیش از حد متوسط به این مؤلفه داده‌اند. بنابراین مؤلفه پرداخت و مزایا در سطح مطلوبی نیست.

به طور کلی، ۶۹ درصد از کارکنان به عجین‌شدگی امتیاز کمتر از حد متوسط و ۳۱ درصد امتیاز بیش از حد متوسط داده‌اند. بنابراین عجین‌شدگی شغلی کارکنان استناداری تهران در سطح مطلوبی نیست و فرضیه اول پژوهش رد می‌شود.

جدول ۱. نتایج آزمون دو جمله‌ای مؤلفه‌های عجین‌شدگی شغلی کارکنان

مؤلفه‌های عجین‌شدگی	گروه‌ها	طبقه	تعداد	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
عجین‌شدگی شغلی	گروه اول	$\leq 2$	۱۱۹	۰/۶۹	۰
	گروه دوم	$> 2$	۵۴	۰/۳۱	
	کل		۱۷۳	۱	
توانمندی شغلی	گروه اول	$\leq 2$	۱۳۶	۰/۷۹	۰
	گروه دوم	$> 2$	۳۷	۰/۲۱	
	کل		۱۷۳	۱	
اشتقاق شغلی	گروه اول	$\leq 2$	۱۲۴	۰/۷۲	۰
	گروه دوم	$> 2$	۴۹	۰/۲۸	
	کل		۱۷۳	۱	



ادامه جدول ۱.

مؤلفه‌های عین شذگی	گروه‌ها	طبقه	تعداد	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
جهت‌گیری روشن	گروه اول	$\leq 2$	۱۰۵	۰/۶۱	۰
	گروه دوم	$> 2$	۶۸	۰/۳۹	
	کل		۱۷۳	۱	
اعتماد رهبران	گروه اول	$\leq 2$	۱۲۸	۰/۷۴	۰
	گروه دوم	$> 2$	۴۵	۰/۲۶	
	کل		۱۷۳	۱	
کیفیت و تمرکز بر مشتری	گروه اول	$\leq 2$	۱۱۶	۰/۶۷	۰
	گروه دوم	$> 2$	۵۷	۰/۳۳	
	کل		۱۷۳	۱	
احترام و به رسمیت شناختن	گروه اول	$\leq 2$	۱۱۲	۰/۶۵	۰
	گروه دوم	$> 2$	۶۱	۰/۳۵	
	کل		۱۷۳	۱	
فرصت‌های توسعه	گروه اول	$\leq 2$	۱۲۴	۰/۷۲	۰
	گروه دوم	$> 2$	۴۹	۰/۲۸	
	کل		۱۷۳	۱	
پرداخت و مزایا	گروه اول	$\leq 2$	۱۵۲	۰/۸۸	۰
	گروه دوم	$> 2$	۲۱	۰/۱۲	
	کل		۱۷۳	۱	

پاسخ به فرضیه دوم پژوهش: مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در استانداری تهران در سطح مطلوبی است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جدول ۲. نتایج آزمون دوجمله‌ای مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان

مؤلفه‌های توانمندسازی	گروه‌ها	طبقه	تعداد	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
توانمندسازی کارکنان	گروه اول	$\leq 2$	۱۲۰	۰/۶۹	۰
	گروه دوم	$> 2$	۵۳	۰/۳۱	
	کل		۱۷۳	۱	
مدیریت عملکرد	گروه اول	$\leq 2$	۱۳۸	۰/۸۰	۰
	گروه دوم	$> 2$	۳۵	۰/۲۰	
	کل		۱۷۳	۱	

ادامه جدول ۲.

سطح معناداری	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	گروه‌ها	مؤلفه‌های توانمندسازی
۰	۰/۷۴	۱۲۸	$\leq 2$	گروه اول	تفویض اختیار و توانمندسازی
	۰/۳۶	۴۵	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	
۰/۸۷۹	۰/۵۱	۸۸	$\leq 2$	گروه اول	منابع
	۰/۴۹	۸۵	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	
۰	۰/۸۲	۱۴۲	$\leq 2$	گروه اول	آموزش
	۰/۱۸	۳۱	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	
۰	۰/۸۳	۱۴۴	$\leq 2$	گروه اول	همکاری
	۰/۱۷	۲۹	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	
۰/۰۰۱	۰/۶۲	۱۰۸	$\leq 2$	گروه اول	کار، ساختار و فرایند
	۰/۳۸	۶۵	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	

بر اساس مندرجات جدول ۲، سطح معناداری مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، تفویض اختیار و توانمندسازی، آموزش، همکاری، کار، ساختار و فرایند کوچکتر از ۰/۰۵ بوده و تفاوت معناداری میان میان کارکنانی که به این مؤلفه‌ها امتیاز بیش از ۲ و کمتر - مساوی ۲ داده‌اند، وجود دارد.

در مؤلفه منابع با توجه به سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود ندارد. ۸۰ درصد از کارکنان استانداری تهران به مؤلفه مدیریت عملکرد امتیاز کمتر از حد متوسط و ۲۰ درصد امتیاز بالاتر از حد متوسط داده‌اند. این مؤلفه در سطح مطلوبی نیست.

در مؤلفه تفویض اختیار و توانمندسازی ۷۴ درصد از کارکنان امتیاز کمتر و ۲۶ درصد امتیاز بالاتر از سطح متوسط به این مؤلفه داده‌اند. از این رو مؤلفه تفویض اختیار و توانمندسازی در سطح مطلوبی نیست. ۸۲ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و ۱۸ درصد امتیاز بالاتر از حد متوسط به مؤلفه آموزش داده، بنابراین این مؤلفه در سطح مطلوبی نیست.

در مؤلفه همکاری ۸۳ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و تنها ۱۷ درصد امتیاز بالاتر از متوسط به این مؤلفه اختصاص داده‌اند و این مؤلفه نیز در سطح مطلوبی نیست.

در مؤلفه کار، ساختار و فرایند ۶۲ درصد امتیاز کمتر و ۳۸ درصد امتیاز بیشتر از حد متوسط به این مؤلفه داده و این مؤلفه نیز در سطح مطلوبی قرار نگرفته است. به طور کلی، ۶۹ درصد از کارکنان به پرسشهای توانمندسازی کارکنان امتیاز کمتر و ۳۱ درصد از کارکنان امتیاز بیشتر از حد متوسط اختصاص داده‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازی کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی نبوده و فرضیه دوم پژوهش رد می‌شود.

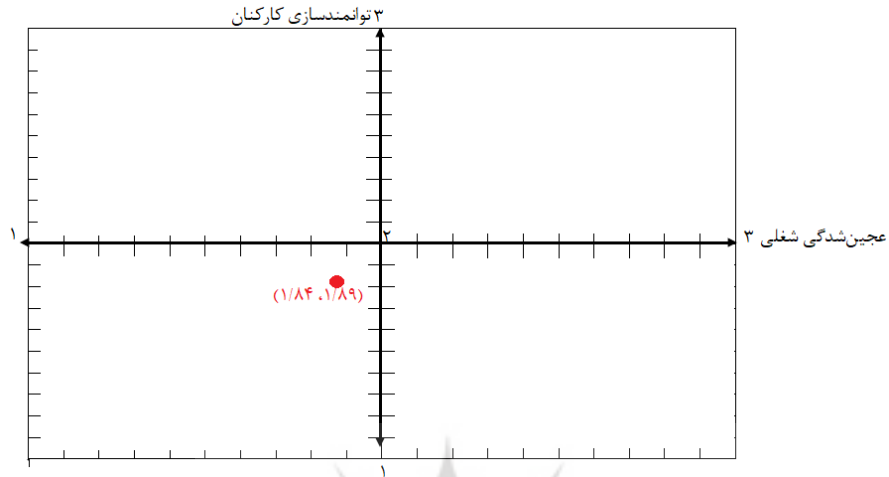
پاسخ به فرضیه سوم پژوهش: اثربخشی عملکرد کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی است.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای اثربخشی کارکنان استانداری تهران

سطح معناداری	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	گروه‌ها	
۰	۰/۶۹	۱۲۰	$\leq 2$	گروه اول	اثربخشی کارکنان
	۰/۳۱	۵۳	$> 2$	گروه دوم	
	۱	۱۷۳		کل	

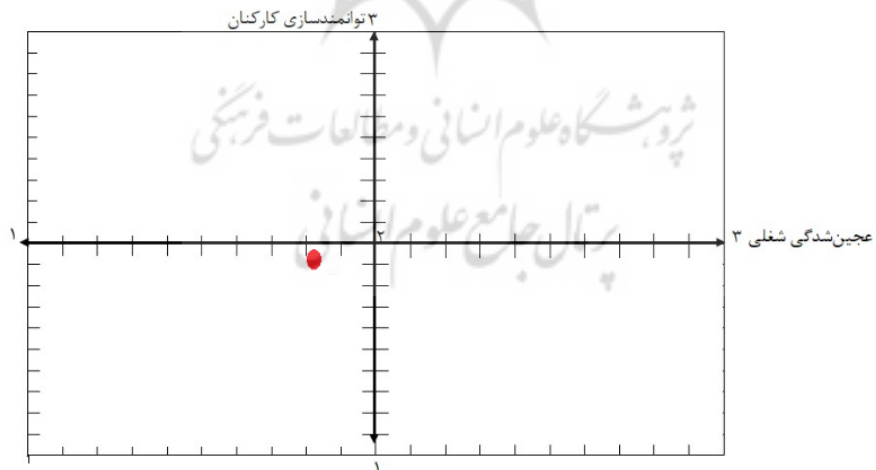
با توجه به مندرجات جدول ۳ بین کارکنانی که به اثربخشی استانداری تهران نمره بیشتر از حد متوسط داده‌اند با آنهایی که نمره کمتر از حد متوسط داده‌اند تفاوت معناداری وجود دارد. ۶۹ درصد از کارکنان امتیاز کمتر از حد متوسط و ۳۱ درصد امتیاز بیشتر از حد متوسط به پرسشها اختصاص داده‌اند. بنابراین، اثربخشی کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی نیست و فرضیه سوم پژوهش رد می‌شود. ماتریس اثربخشی کارکنان استانداری تهران در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. ماتریس اثربخشی استانداری شهر تهران براساس مدل هی گروه



با توجه به شکل ۲، استانداری تهران دارای عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان پایین است و دارای کارکنان مضطرب بوده و اثربخشی آن پایین است. پاسخ به پرسش اول پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه هی جایگاه معاونت توسعه مدیریت و منابع استانداری تهران چگونه است؟

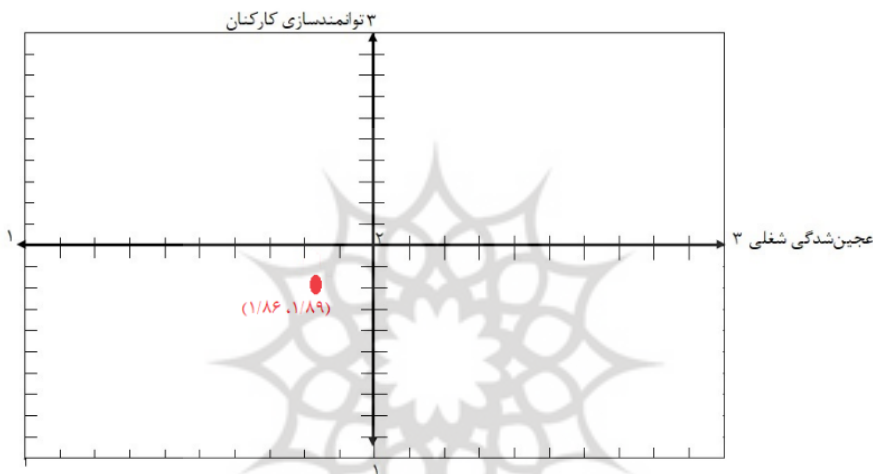
شکل ۳. ماتریس اثربخشی معاونت توسعه مدیریت و منابع استانداری شهر تهران



تحلیل نگرش کارکنان استانداری تهران در ابعاد عجین شدگی... | صفائی و پیدایی | ۲۰۹

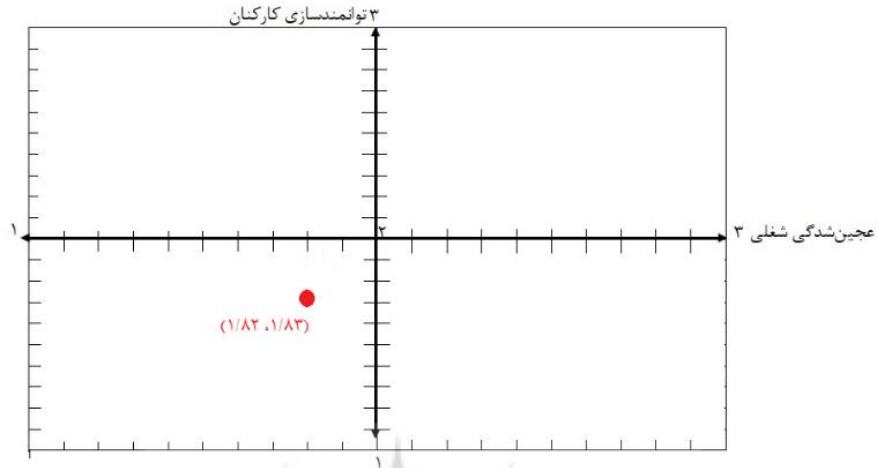
همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، سطح عجین شدگی شغلی (۱/۸۲) و توانمندسازی کارکنان (۱/۹۲) کمتر از میانگین حد متوسط بوده و در نمودار اثربخشی مدل هی گروه، کارکنان این بخش جزء دسته کارکنان مضطرب قرار می‌گیرند. پاسخ به پرسش دوم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه هی جایگاه معاونت امور اقتصادی استانداری تهران چگونه است؟

شکل ۴. ماتریس اثربخشی معاونت امور اقتصادی استانداری تهران براساس مدل هی گروه



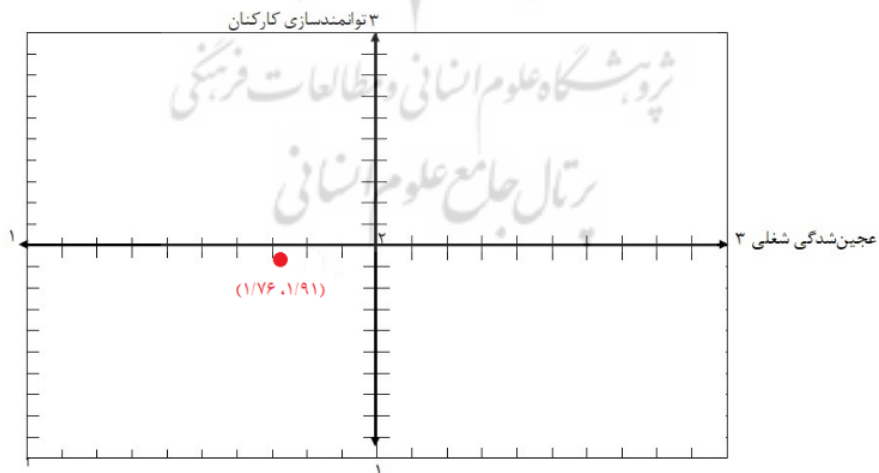
با توجه به شکل ۴ می‌توان گفت، عجین شدگی شغلی کارکنان معاونت امور اقتصادی استانداری تهران ۱/۸۶ و توانمندسازی کارکنان ۱/۸۹ است. از آنجایی که عجین شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان هر دو در سطح پایینی است، براساس ماتریس اثربخشی مدل هی گروه، کارکنان این معاونت در دسته کارکنان مضطرب قرار می‌گیرند. پاسخ به پرسش سوم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه هی جایگاه هماهنگی امور عمرانی استانداری تهران چگونه است؟

شکل ۵. ماتریس اثربخشی معاونت هماهنگی امور عمرانی استانداری تهران براساس مدل هی گروه



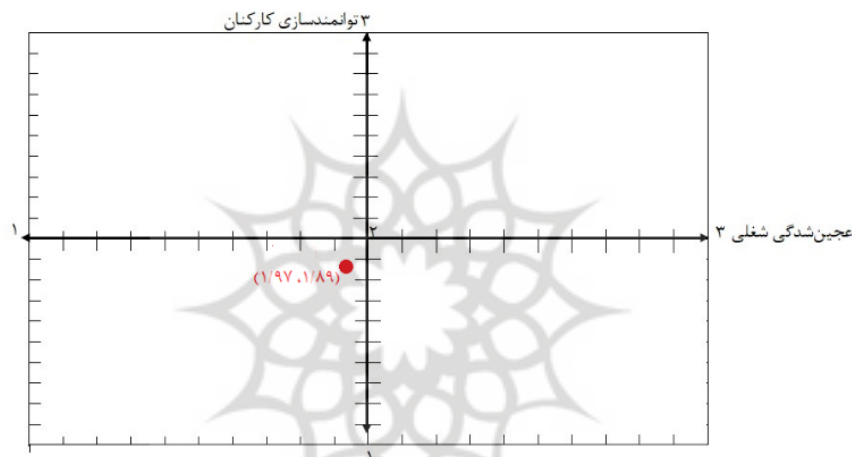
براساس شکل ۵، عجین‌شدگی شغلی کارکنان ۱/۸۲ و توانمندسازی کارکنان ۱/۸۳ است. از آنجایی که هر دو متغیر کوچکتر از میانگین حد متوسط هستند، کارکنان این معاونت براساس مدل اثربخشی هی گروه از کارکنان مضطرب هستند. پاسخ به پرسش چهارم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی هی گروه هی جایگاه معاونت سیاسی و اجتماعی استانداری تهران چگونه است؟

شکل ۶. ماتریس اثربخشی معاونت سیاسی و اجتماعی استانداری تهران براساس مدل هی گروه



همانطور که در شکل ۶ مشاهده می‌شود، عجین شدگی شغلی کارکنان معاونت سیاسی و اجتماعی ۱/۷۶ و توانمندسازی کارکنان برابر با ۱/۹۱ بوده است. از آنجایی که هر دو متغیر کوچکتر از میانگین حد متوسط هستند، اثربخشی این معاونت پایین بوده و کارکنان در پایین ترین قسمت ماتریس قرار گرفته و جزء کارکنان مضطرب هستند. پاسخ به پرسش پنجم پژوهش: براساس ماتریس اثربخشی گروه هی جایگاه معاونت امنیتی و انتظامی استانداری تهران چگونه است؟

شکل ۷. ماتریس اثربخشی معاونت امنیتی و انتظامی استانداری تهران براساس مدل هی گروه



همانطور که در شکل ۷ مشاهده می‌شود، عجین شدگی شغلی ۱/۹۷ و توانمندسازی کارکنان ۱/۸۹ است. کارکنان این معاونت براساس ماتریس اثربخشی مدل هی گروه جزء کارکنان مضطرب محسوب می‌شوند.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف سنجش نگرش کارکنان استانداری تهران در دو متغیر عجین شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان اجرا شد. برای نیل به این هدف از مدل گروه هی و ماتریس اثربخشی این شرکت استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میانگین عجین شدگی شغلی (۱/۸۴) و توانمندسازی کارکنان (۱/۸۹) استانداری تهران کمتر از سطح میانگین متوسط است. بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد عجین شدگی شغلی کارکنان استانداری

تهران در سطح مطلوبی قرار نداشته و مؤلفه‌های آن اعم از اشتیاق شغلی، جهت‌گیری روشن و امیدوارکننده، اعتماد رهبران، کیفیت و تمرکز بر مشتریان، فرصتهای توسعه و پرداخت مزایا نیز در سطح مطلوبی نیستند. نتایج ای پژوهش با مطالعات استادیان و سپهوند (۱۴۰۱)، رودباری (۱۴۰۰)، (Liu et al., 2022)، (Mubarak et al., 2018) و (Ugwu et al., 2014) و (Amor et al., 2020)، همسو است.

بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد توانمندسازی کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی قرار ندارد و مؤلفه‌های آن اعم از مدیریت عملکرد، تفویض اختیار، آموزش، همکاری، کار- ساختار و فرایند نیز در سطح مطلوبی نیستند. پژوهش استادیان و سپهوند (۱۴۰۱)، یعقوبی و یعقوبی (۱۳۹۶)، (Aulia et al., 2021) و (Amor et al., 2020) با پژوهش حاضر همسو است.

بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان داد اثربخشی کارکنان استانداری تهران در سطح مطلوبی نیست و این مرکز دارای کارکنانی مضطرب با اثربخشی پایین است. پژوهش بهرام‌زاده (۱۳۹۹) با پژوهش حاضر همسو است. اما همان پژوهش حاکی از آن است که سطح توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و فرهنگ بالا است در حالیکه نتایج این پژوهش نشان داد که سطح توانمندسازی کارکنان استانداری تهران پایین است و از این منظر با پژوهش بهرام‌زاده (۱۳۹۹) همسو نیست. پژوهش رضایی (۱۳۹۷) با پژوهش حاضر همسو هستند.

پاسخ به پرسشهای اول تا پنجم پژوهش حاکی از آن است که کارکنان واحدهای توسعه مدیریت و منابع، هماهنگی امور عمرانی، معاونت سیاسی و اجتماعی و معاونت امنیتی و انتظامی استانداری تهران دارای عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی پایین‌تر از حد میانگین متوسط بوده و براساس ماتریس اثربخشی گروه‌هی در دسته کارکنان مضطرب قرار می‌گیرند. نتایج پژوهش داوری و معظمی (۱۳۹۴) با پژوهش حاضر همسو است. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که بهترین کارفرمایان از طریق سطوح بالای عجین‌شدگی، از دیگران متمایز می‌شوند و بدین صورت به بهره‌وری بهتر، بهبود عملکرد مالی، نرخ بالاتری از جذب متقاضیان با استعداد و میزان کناره‌گیری کمتر دست خواهند یافت (رستگار و همکاران، ۱۳۹۴).



اساس عجین‌شدگی شغلی درگیری شناختی، عاطفی و فیزیکی با کار است. کارکنان عجین شده احساس مسئولیت بالایی نسبت به وظایفشان داشته و اهداف سازمان را جدا از اهداف شخصی نمی‌دانند و این مسئله دقیقاً با بُعد احساس مؤثر بودن همخوانی دارد. یکی از مؤلفه‌های مشترک میان عجین‌شدگی و توانمندسازی کارکنان احساس معنادار بودن است. زمانی که فرد احساس کند کاری که انجام می‌دهد دارای اهمیت بوده و توسط سرپرستان و مدیران بالادستی دیده شده و برای آن ارزش قائل هستند فرد احساس توانمندی کرده و بیشتر از قبل با وظایفش درگیر شده و نسبت به آن تعلق خاطر پیدا می‌کند. به باور پژوهشگر یکی از دلایل پایین بودن اثربخشی کارکنان معاونت‌های مختلف فرمانداری تهران، عدم احساس معناداری است. با اذعان به تجارب زیسته کارکنان، کارهایی که آنان انجام می‌دهند چندان مورد توجه سرپرستان و مدیران قرار نمی‌گیرد و همین مسئله باعث بی‌انگیزگی و عدم تمایل به اجرای وظایف به ویژه با رویکرد و روش‌ها خلاقانه است.

بُعد مشترک بعدی میان توانمندسازی کارکنان و عجین‌شدگی شغلی اعتماد است. در صورتی که کارکنان توانمند باشند به این باور می‌رسند که توانایی انجام هر وظیفه‌ای را دارند و اعتماد به نفس در آنها افزایش می‌یابد. افزایش اعتماد به نفس و باور به اینکه هیچ مانع و چالشی برای اجرای وظایف شغلی وجود ندارد کارکنان را به سمتی سوق می‌دهد که بیشتر از قبل در کارهایشان غرق شده و گذر زمان را احساس نکنند. وقتی فرد احساس کند از عهده تمام وظایف برآمده است به نوعی حس مفید بودن را تجربه می‌کند و این نگرش در وی ایجاد می‌شود که از جایگاه ویژه‌ای در سازمان برخوردار است. تجربه پژوهشگری سالیان اشتغال در فرمانداری تهران نشان داده است که با تعویض و جابه‌جایی مکرر کارکنان و عدم توجه به توانایی آنان برای اجرای وظایف شغلی یک واحد مشخص و ثابت، حس معناداری و مفید بودن را در آنان تضعیف کرده است. از سوی دیگر، کارکنان مدام با این ذهنیت دست و پنجه نرم می‌کنند که ممکن است در هر زمانی موقعیت شغلی خود را از دست داده و از حس عدم امنیت شغلی رنج می‌برند. همین امر باعث عدم رضایت شغلی و کاهش عجین‌شدگی در آنان شده است.

در پایان، طراحی شغل کارکنان سازمان باید به گونه‌ای باشد که افراد هنگام انجام وظایف شغلی احساس هویت کنند و بدانند که کاری که انجام می‌دهند، ارزشمند است. در طراحی شغل باید به سطوح توانمندی و شایستگی کارکنان توجه شود و برای بهبود این سطوح باید در برنامه‌های راهبردی سازمان به توسعه و کسب مهارت و دانش کارکنان توجه شود. در جهت توانمندسازی کارکنان بهتر است به آنان آزادی عمل داد تا بتوانند با شیوه‌هایی که از نظرشان و بنا بر تجربه شخصی کارآمدتر است، وظایف شغلی را اجرا نمایند. ایجاد محیط کاری که در آن کارکنان با یکدیگر تعامل داشته و با هم روابط دوستانه دارند، برای توانمندتر شدن کارکنان ضروری است. زیرا در چنین محیطی اعتماد بین فردی شکل گرفته، کارکنان مطمئن می‌شوند کاری که انجام می‌دهند بر کار همکارانشان اثر می‌گذارد و همین امر باعث ایجاد حس معناداری در آنان می‌شود. در محیط کاری ایمن و شاد، گذر ساعات کاری نامحسوس است و صمیمیت شکل گرفته بین اعضای سازمان باعث می‌شود آنان در کار خود غرق شوند. بنابراین، با تقویت ابعاد توانمندسازی می‌توان عجین‌شدگی شغلی کارکنان را بهبود داد. در پایان برای بهبود سطوح عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان استانداری تهران موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود جهت‌دهی به برنامه‌ها و طرح‌های راهبردی استانداری تهران براساس توانمندسازی کارکنان و عجین‌شدگی کارکنان طراحی شود.
- پیشنهاد می‌شود مدیران در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی و برنامه‌های سازمانی با کارکنان مشارکت داشته باشند و با تفویض اختیار و آزادی عمل به آنان به افزایش ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان کمک کرده و میزان عجین‌شدگی را در آنان افزایش دهند.
- پیشنهاد می‌شود به کارکنان آموزش حین خدمت ارائه شود و این آموزش شامل یادگیری مهارت‌های حل مسئله، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های شغلی و گروهی با هدف توانمندسازی کارکنان باشد.
- براساس نگرش کارکنان استانداری تهران تنها ۱۷ درصد مؤلفه همکاری به خوبی در این سازمان اجرا می‌شود. سازمان زمانی دارای کارکنان توانمند خواهد بود که محیط مناسبی ایجاد شود تا نیازهای اساسی کارکنان در این محیط برآورده شوند، محیط شغلی

امن و آرام بوده و به اندازه‌ای گرم و صمیمانه باشد که فرد در آن احساس آرامش کرده و با رضایت خاطر به اجرای وظایف شغلی خود بپردازد.

▪ پیشنهاد می‌شود دلایل پایین بودن عجین‌شدگی شغلی کارکنان هر یک از معاونت‌ها شناسایی شده و با ارائه خدمات و تسهیلات و ایجاد محیط کاری امن و دلپذیر برای کارکنان به افزایش سطح عجین‌شدگی شغلی کمک شود.

▪ پیشنهاد می‌شود برای بهبود اشتیاق شغلی و برقراری امنیت روانی کارکنان از رویکردها و روش‌هایی مانند گردش شغلی رو به ارتقاء، برگزاری جلسات غیر رسمی برای ایجاد روابط کاری دوستانه و تفویض اختیار استفاده کرد.

▪ مؤلفه کیفیت و تمرکز بر مشتریان در استانداری تهران مطلوب نیست. پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزش ارتباط با مشتری به بهبود این مؤلفه کمک کرد.

▪ ارزش‌های برانگیزاننده و اشتیاق آفرین از عوامل مؤثر بر عجین‌شدگی شغلی است. برای بهبود وضعیت عجین‌شدگی شغل کارکنان استانداری تهران بهتر است مواردی نظیر اینکه آیا ارزشهای شرکت درست تعریف شده است یا خیر، آیا مشوق‌های لازم برای کارکنان در نظر گرفته شده است یا خیر، آیا ارزشهای سازمان توسط مدیران رعایت می‌شود یا خیر، بررسی شود و توجه به آن‌ها در دستور کار مدیران قرار گیرد.

هر پژوهشی با توجه به ماهیت خود ممکن است محدودیت‌های داشته باشد. امکان سوگیری کارکنان استانداری هنگام پاسخگویی به پرسشنامه، کمبود وقت و عدم تمایل برخی از کارکنان به پاسخگویی و عدم اعتماد کارکنان به اجرای نتایج حاصله از پژوهش در استانداری از محدودیت‌های این پژوهش است. از آنجایی که عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی، روانشناختی هستند و محیط سازمانی بر آن‌ها اثر می‌گذارد باید در تعمیم نتایج این پژوهش به سازمان‌های دیگر دقت لازم مبذول گردد.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Mohammad Hossein  
Safaei



<http://orcid.org/0009-0002-4772-4623>

Mir Mehrdad Peadaei



<http://orcid.org/0009-0004-5059-3905>

## منابع

۱. ابوالقاسم مسلمان، طاهره (۱۴۰۰). طراحی مدل تعلق خاطر کارکنان حوزه سلامت در مدیریت دانش. پایان نامه دکتری. گروه علم اطلاعات و دانش شناسی. دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران.
۲. استادیان، علی اکبر؛ سپهوند، رضا (۱۴۰۱). استراتژی پاداش برای سازمانهای مشمول مدیریت خدمات کشوری براساس مدل هی گروه و شاخص های کار شایسته و تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد (مطالعه موردی اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان قم). فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳ (۳): ۹۳-۷۳. doi: [10.52547/jpap.2021.222000.1063](https://doi.org/10.52547/jpap.2021.222000.1063)
۳. بهرامزاده، هدی (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی اعضای هیئت علمی با استفاده از مدل هی گروه (مطالعه موردی: دانشگاه علم و فرهنگ). پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت کسب و کار. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه علم و فرهنگ.
۴. داوری، علی؛ معظمی گودرزی، رها (۱۳۹۴). سنجش رضایت شغلی کارکنان صنعت فولاد براساس مدل هی گروه. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها، شیراز. ICMM03\_045
۵. رستگار، عباسعلی؛ فقیهی پور، جواد؛ قلیچلی، جواد (۱۳۹۴). تعلق خاطر کارکنان. تهران: دارالفنون.
۶. رضایی، پدram (۱۳۹۷). سنجش عوامل مؤثر بر اثربخشی کارکنان با استفاده از مدل گروه هی در شرکت پتروشیمی اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت بازرگانی بین المللی. رشته مدیریت بازرگانی. دانشکده مدیریت. دانشگاه شیخ بهایی.
۷. رودباری، زهره (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعلق خاطر کاری با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان و تعدیلگری انگیزش درونی. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی. موسسه آموزش عالی سهروردی.
۸. سربلند، خیراله (۱۳۹۸). تأثیر سرمایه روان شناختی بر دلبستگی کاری با نقش واسطه گری توانمندسازی روان شناختی. دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، ۲۰ (۳): ۶۵-۷۶. doi: [10.30486/jsrp.2019.581431.1614](https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.581431.1614)

۹. صبوری، سعیده (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری اصیل بر تعلق خاطر کاری کارکنان با ملاحظه نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در کارکنان ادارات آموزش و پرورش غرب استان مازنداران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت آموزشی. رشته علوم تربیتی. دانشکده علوم انسانی. مؤسسه آموزش عالی شفق تنکابن.

۱۰. عزتی، پیمان (۱۳۹۶). اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان. نشریه علمی صنعت لاستیک ایران، ۲۱ (۸۵)، ۸۵-۸۱.

۱۱. قلی‌پور، آراین (۱۳۹۶). مدل ارزشیابی مشاغل هی‌گروپ. عصر کیفیت، (۴۸)، ۲۴.

۱۲. نجفی، صادق (۱۴۰۰). بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی با نقش میانجی تعلق خاطر کاری و رضایت شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور خوزستان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه پیام نور واحد تفت.

۱۳. هاشمی، سیدامیر حسین (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی بر روی قصد ترک شغل: تبیین نقش میانجی توانمندسازی شغلی و تعلق خاطر کاری نقش تعدیل‌گر رهبری اصیل.

پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت منابع انسانی. دانشکده مدیریت. دانشگاه خوارزمی.

۱۴. یعقوبی، محسن؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). نقش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی دلبستگی کاری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۱ (۳)، ۲۶۱-۲۴۴. doi: [20.1001.1.2322200.1396.21.3.11.7](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1396.21.3.11.7)

15. Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 4095.

16. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.

17. Aulia, F. N., Sudaryono, H. N. B., Santoso, A. S., Larasati, S., & Pratama, M. I. (2021). Evaluation of XYZ Sme Compensation With Determination of Position Grade Using Hay Job Evaluation Methods. *International Journal of Social Service and Research*, 1(4), 349-362.

18. Hay group evaluation job model (2009). Employee Engagement in Tough Times Tough Time The Impact of HR and Training Departments and Employees's perceptions of fairness. Retrieved in 20 Oct. 2023. From [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)

19. Hay group evaluation job model (2014). The Hay Group Guide Chart-ProfileSM method of job evaluation. Retrieved in 20 Oct. 2023 from [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
20. Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Providing services during times of change: Can employees maintain their levels of empowerment, work engagement, and service quality through a job crafting intervention?. *Frontiers in Psychology, 11*, 87.
21. Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents, and effects on business performance in the hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(12), 4631-4652.
22. Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 108-120.
23. Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management, 5*(1), 1.
24. Naser, H., Devi, N. K., & Wahdini, N. (2022). CALIBRATING THE FINAL RESULTS OF THE HAY SYSTEM OF JOB EVALUATION USING URGENCY, SERIOUSNESS, AND GROWTH (USG) ANALYSIS IN INDONESIA. *Journal of Indonesian Economy & Business, 37*(1).
25. Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy, and work engagement: An exploratory study* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
26. Singh, Y. (2019). Employee engagement as a contemporary issue in HRM. In *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp. 20-45). IGI Global.
27. Srivastava, S., & Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in the Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 45*, 79-89.
28. Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 46*, 12-25.

29. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*.

#### References [In Persian]

1. Abolghasem Mosalman, T. (2022). *Designing a model of belongingness of health workers in knowledge management*. PhD Thesis. Department of information science and epistemology. Faculty of Management. University of Tehran.
2. Bahramzadeh, H. (2019). *Evaluating the effectiveness of faculty members using the Hay-Group model (case study: University of Science and Technology)*. Master's thesis. Business management group. Faculty of Humanities. University of Knowledge and Culture
3. Dauri, A.; Moazzami Guderzi, R. (2014). *Measurement of job satisfaction of steel industry employees based on Hay group model*. The third international conference on managing challenges and solutions, Shiraz. ICMM03\_045
4. Ezzati, P. (2016). Measuring the effectiveness of employees. *Iranian Rubber Industry Scientific Journal*, 21 (85), 81-85
5. Hashemi, S. H. (2016). *Examining the effect of psychological capital on the intention to leave a job: explaining the mediating role of job empowerment and work engagement, the moderating role of authentic leadership*. Master's thesis. Human resource management field. Faculty of Management. Kharazmi University
6. Najafi, S. (2022). *Investigating the effect of employee empowerment on organizational commitment with the mediating role of work engagement and job satisfaction (Study case: Payam Noor University, Khuzestan)*. Master's thesis. Human resource management field. Payam Noor University, Taft branch
7. Ostadian, A., Sepahvand, R. (2022). Reward strategy for organizations involved in the management of civil services based on the Hay-Group Model and Decent Work indicators and Analysis of the Importance-Performance Matrix Case study (Cooperative Labour And Social Welfare). *Public Management Perspective*, 13 (3), 73-93. doi: [20.1001.1.22516069.1401.13.3.3.0](https://doi.org/10.1001.1.22516069.1401.13.3.3.0)
8. Qalipour, A. (2016). Hay Group job evaluation model. *Quality Era*, (48), 24
9. Rastgar, A. A.; Faqihpour, J.; Qalichli, J. (2014). *Employee Engagement*. Tehran: Dar al-Funun

10. Rezaei, P. (2017). *Measuring the effective factors on the effectiveness of employees using the Hay Group model in Isfahan Petrochemical Company*. Master's thesis. Department of International Business Management. Business management major. Faculty of Management. Sheikh Baha'i University
11. Rudbari, Z. (1400). *Investigating the effect of transformational leadership on job satisfaction with the mediating role of employee empowerment and internal motivation moderator*. Master's thesis. Public Administration. Sohrevardi Institute of Higher Education
12. Sabouri, S. (2019). *The effect of authentic leadership style on employees' job satisfaction considering the mediating role of structural empowerment in employees of education departments in the west of Mazandaran province*. Master's thesis. Educational management group. Science Education. Faculty of Humanities. Shafaq Tonekabon Institute of Higher Education
13. Sarbiland, Kh. (2019). The effect of psychological capital on work attachment with the role of mediating psychological empowerment. *Knowledge & research in applied psychology*, 20 (3), 65-76. doi: [10.30486/jsrp.2019.581431.1614](https://doi.org/10.30486/jsrp.2019.581431.1614)
14. Yaqubi, M., Yaqubi, N. (). The role of psychological empowerment dimensions in predicting work engagement. *Management research in Iran*, 16 (2), 2430261. [20.1001.1.2322200.1396.21.3.11.7](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1396.21.3.11.7)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** صفائی، محمد حسین، پیدایی، میر مهرداد. (۱۴۰۳). تحلیل نگرش کارکنان استانداری تهران در ابعاد عجین‌شدگی شغلی و توانمندسازی کارکنان مبتنی بر مدل هی گروه. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۲)، ۱۸۹-۲۲۰.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.77865.4430



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.