

## بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهبود سطح ارتقاء عملکرد آنها در شهرداری منطقه ۱۸

محمدرضا ربیعی مندجین - استادیار و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
سیده زهرا قدس آنچه کند\* - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف «بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهبود سطح ارتقاء عملکرد آنها در شهرداری منطقه ۱۸ تهران» با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱۸ تهران در سال ۱۳۹۵ بودند که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۸۳۰ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۳ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده استفاده شده است. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از دو پرسشنامه توانمندسازی و عملکرد کارکنان استفاده گردید. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسش‌نامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پرسشنامه توانمندسازی (۰/۸۱)؛ عملکرد کارکنان (۰/۸۳) برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی و تمامی ابعاد آن - احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن، احساس اعتماد - با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، عملکرد کارکنان، شهرداری منطقه ۱۸ تهران.

### Investigate the relationship between psychological empowerment and improve performance in District 18

#### Abstract

This study aims to investigate the relationship between psychological empowerment and improve performance in District 18 of Tehran by using descriptive and correlational study was conducted. The population in this study was all employees of District 18 of Tehran in 1395 based on the latest available information and statistics 830 people. The sample size was determined using Cochran formula 263. Simple random sampling is used. To measure the variables used in this research were two questionnaires empowerment and employee performance. Validity of the questionnaire was confirmed by experts. The reliability of questionnaires by Cronbach's alpha coefficient, empowerment questionnaire (81/0), and the staff (83/0) were estimated. For the analysis of descriptive and inferential statistical methods (Pearson correlation) were used. The results showed that a significant feeling of empowerment and all its dimensions, sense of competence, a sense of autonomy, a sense of efficiency, a sense of confidence - there is a significant positive relationship with employee performance.

**Key words:** empowerment, employee performance, District 18 of Tehran.

## مقدمه

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ، عملکرد کارکنان است. سازمانها سالانه مبالغ عظیمی بر روی منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا از این راه بتوانند کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را بدست آورند. اما همواره نگرانی مجریان برنامه‌های توسعه در بخش خصوصی این است که آیا این سرمایه‌گذاری‌ها در عملکرد شرکت موثر است. در واقع می‌توان گفت که بقا و تداوم فعالیت سازمانها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان‌ها در دهه‌های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمانها را پیچیده‌تر از قبل کرده است. نیروی انسانی در هر کشوری بزرگترین سرمایه و منبع موجود سازمانهاست. نیروی انسانی در هر کشوری توان تغییر در ساختار فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... را دارد (ناظم و حمودی، ۱۳۸۵، ص ۷۳). یکی از عواملی که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، بکارگیری توانمندسازی روانشناختی کارکنان در در شهرداری منطقه ۱۸ تهران می‌باشد. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به

کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخ‌گویی به نیاز تغییر و تحول است (گرچی، ۱۳۸۹، ص ۳۹).

در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود تا سازمانهای امروزی را که دارای ویژگی‌های از قبیل، تنوع کانالهای نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشند، را بطور کارآمد اداره کنند (محمدی، ۱۳۸۱، ص ۱۶۱). همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و تواناسازی کارکنان می‌تواند در تولید و عملکرد آنها موثر باشد و در نتیجه بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد (لیو و همکاران، ۲۰۰۷). توانا سازی ابتدا در دهه ۱۹۸۰ در آموزش ظاهر شد (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۲) و هنوز هم بحث در مورد توانمندسازی به قوت خود باقی است (گریزلی و همکاران، ۲۰۰۸). کارکنان کنونی نیازمند آنند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند. همچنین سازمان‌ها نیز باید ساختار منعطفی داشته باشند، و توانمندسازی دادن آزادی عمل به کارکنان‌شان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکردشان باشد. از سازمانها، انتظار می‌رود ابتدا به ساکن خودشان دارای چنین ساختار و کارکنانی باشند تا بتوانند نیروهایی را که تربیت می‌کنند دارای چنین ویژگی‌هایی باشند (اللهیاری، ۱۳۸۹، ص ۱۸).

شهرداری تهران، مؤسسه عمومی غیر دولتی است که در ۱۲ خرداد سال ۱۳۸۶ خورشیدی با نام بلدیة تهران، تاسیس شد و مدیریت شهری شهر تهران را به عهده دارد. مسئولیت مدیریت این سازمان با شهردار تهران است که پیش از این با حکم وزیر کشور ایران منصوب می‌گردید اما اکنون از طریق رای گیری در شورای شهر تهران انتخاب می‌شود. تهران تنها شهری است که شهردار آن برخلاف دیگر شهرهای ایران توسط شورای شهر و نه به نظر

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

۵۵۰

وزارت کشور تعیین می‌شود. شهرداری تهران، شامل ۲۲ منطقه است که مدیریت هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه که توسط شهردار تهران انتخاب می‌شود و با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می‌کند. هر منطقه شامل تعدادی ناحیه می‌باشد که در کل تهران دارای ۱۲۲ ناحیه می‌باشد. با توجه به مطالب مطرح شده، چنانچه شهرداری منطقه ۸ تهران در چنین شرایطی به دنبال بهبود عملکرد خود باشند، باید به توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود توجه کند و زمینه‌ها و شرایط لازم برای بهبود آن‌ها فراهم کند و به آن توجه کند. لذا به توجه به اهمیت و ضرورت پژوهش، این تحقیق در پی پاسخگویی به این سوال است که آیا بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان عملکرد آنها در شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه معناداری وجود دارد؟

#### مبانی نظری پژوهش

#### الف) توانمندسازی روانشناختی

علیرغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی، یکی از مشکلاتی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد عدم وجود یک تعریف عملیاتی از توانمندسازی بود. اغلب تعاریفی که به کار گرفته می‌شدند هم خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط بهم بودند. به عنوان مثال، از این اصطلاح برای تشریح یک سری از روشهای خاص و بررسی تاثیر آنها بر کارکنان استفاده می‌شد (محمدی، ۱۳۸۰). فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن» تعریف می‌کند. توانا ساختن عبارتست از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایف شان از طریق پرورش احساس کفایت نفس (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲). توانمندسازی به معنی آماده سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، چراکه معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت بر می‌گردد (گریزی و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۴۲).

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را بدست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۷). ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونیهای زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره «لی و کاه» (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک می‌دانند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیتهایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. بوان و لوار (۱۹۹۲) توانمندسازی را به عنوان ابزاری می‌دانند که افراد را برای تصمیم‌گیری قادر می‌سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمندسازی را تسهیل و در نهایت به اجرا در می‌آورد (به نقل از ارستاد، ۱۹۹۷، ص ۳۲۷). در تعریفی دیگر کانتر (۱۹۹۳) بیان می‌کند که توانمندسازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند بطور مستقل تصمیم‌گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند (به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸، ص ۱۲). توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (نیازی و کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۸، ص ۲۲). نظریه پردازان این رویکرد، «اسپریتزر، توماس و ولتهوس» هستند که معتقدند توانمندسازی موضوعی چندبعدی است و صرفاً یک بعد ندارد. به همین دلیل، توانمندسازی را به عنوان عنوان

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

۵۵۱

مجموعه ای از حالت های روانشناختی تعریف می کنند که در مجموعه ای از ویژگی های شناختی زیر متجلی می گردد:

۱. «معنی دارسازی»: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزشها و رفتار های فرد بر می گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. در نتیجه این احتمال وجود دارد که آنها بخوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند (جراحی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

۲. «شایستگی»: به اعتماد بنفس فرد در توانایی های عملکردی شغل برمی گردد؛ به عبارت دیگر یک کارمند توانایی ها و مهارت هایش را برای انجام شغل و ارتقا عملکردش را باور می کند، کارکنان همچنین باور می کنند که می توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند (جراحی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

۳. «خود تعینی»: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش برمی گردد، در این حالت کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف، را دارند (جراحی، ۱۳۸۹، ص ۲۸).

۴. «تاثیر»: نهایتا اسپریتزر عامل تاثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامد های مهم درون سازمانش، تعریف می کند. از طرف دیگر، افراد اگر تشخیص ندهند که چقدر در سازمانشان مهم تلقی می شوند، احساس عدم توانمندی خواهند کرد (جراحی، ۱۳۸۹، ص ۲۸).

### ب) عملکرد کارکنان

در رابطه با عملکرد صاحب نظران تعاریف مختلفی را ارائه کرده اند.

شعاری نژاد (۱۳۷۵، ص ۲۸۱) در تعریف عملکرد می نویسد: «رفتاری که بعنوان پاسخ به یک امر از موجود زنده سر می زند و به نتایجی منجر می شود؛ بویژه نتیجه ای که تا حدودی محیط را تعدیل می کند».

شعبانی (۱۳۸۲، ص ۱۲) می گوید: «مقداری از تغییرات حاصل از یادگیری، ممکن است به علت مساعد بودن شرایط به رفتار بالفعل تبدیل شود که در اصطلاح به آن عملکرد می گویند». در تعریف دیگر از عملکرد آمده است: «چهار متغیر معرف عملکرد می باشد که در ارزیابی موقعیت یک سازمان یا کارکنان مفید می باشد. این چهار متغیر عبارتند از اثربخشی، کارایی، توسعه، و رضایت خاطر مشارکت کننده» (جزنی، ۱۳۸۰، ص ۱۳۵).  
واژه عملکرد بیشتر به فرایند و بازده یک سیستم اشاره می کند. عملکرد فعالیتی است که هم برای انجام کار صورت می گیرد و هم نتیجه ی آن فعالیت است (یمینی، ۱۳۷۱، ص ۳۲). عده ای معتقدند وقتی کارکنان یک سازمان احساس کنند تصمیم های سازمانی در زمینه نحوه عملکرد آنان غیر منطقی و ناعادلانه است، نه تنها میزان تعهد و انگیزه آنان برای ادامه فعالیت افزایش نمی یابد، بلکه به احتمال زیاد سطح بهره وری آنان نیز کاهش می یابد (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۶۱). براماچ (۱۹۸۸)، به نقل از آمسترانگ، (۱۳۸۶، ص ۱۲) دیدگاه جامع تری از عملکرد ارائه می هد که دربرگیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می کند که «عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می باشد. رفتارها از عامل نشأت می گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می باشند که از محصول فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته شده اند و می توان آنها را جدا از نتایج دانست.

### پیشینه پژوهش

عبدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و خودکارآمدی با رضایت شغلی کارکنان فرش غرب» به این نتایج دست یافت که نتایج نشان دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین توانمندسازی روان شناختی و رضایت شغلی می باشد. همچنین ارتباط رضایت شغلی با سه بعد توانمندسازی روان شناختی، خود تعینی،

شایستگی و معناداری نیز معنادار بود. ارتباط معناداری بین رضایت شغلی و بعد مشارکت و موثر بودن دیده نشد. ارتباط معناداری بین خودکارآمدی و توانمندسازی یافت شد و اثر خودکارآمدی بر افزایش رضایت شغلی نیز در این رابطه معنادار بود. حیدری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی و سازمانی بر عملکرد منابع انسانی (مطالعه موردی: بیمارستان بعثت نهاجا)» به این نتایج دست یافت که موثر بودن، شایستگی، معناداری، حق انتخاب و توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. همچنین نتایج آزمون فرضیات حاکی از تاثیر مثبت و معنی دار متغیرهای موثر بودن، شایستگی، معناداری و توانمندسازی بر رضایت شغلی است. در حالی که، متغیر حق انتخاب تاثیر معناداری بر تعهد شغلی ندارد. علاوه بر این در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد منابع انسانی دارد.

فتحی (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی «بررسی نقش توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱» پرداخت و به این نتایج دست یافت که اثر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی کارکنان مثبت و معنادار بود و نتایج آزمونهای رگرسیون نیز رابطه خطی برای پیش بینی عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی از روی مولفه های توانمندسازی روانشناختی را تایید کرد.

برزگر و محمدی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی» به این نتایج دست یافتند که بین مولفه های توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه معنی داری وجود دارد همچنین متغیرهای پیش بین (مولفه های توانمندسازی) می توانند متغیر ملاک (عملکرد شغلی) را پیش بینی می کنند.

دوتینگ و همکاران (۲۰۰۳) طی تحقیقی با عنوان توانمندسازی روانشناختی در محیط کار، به بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی توانمندسازی و پاسخ های رفتاری و احساسی کارکنان پرداختند. آنها بیان کردند که عوامل روانشناختی توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی داری دارد. همچنین، بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد کارکنان ارتباط معنی داری مشاهده شد ولی این ارتباط در بهترین حالت، خیلی ناچیز بود. بر اساس نتایج، ابعاد توانمندسازی بطور هم زمان، شش درصد از واریانس عملکرد را تبیین می کرد (به نقل از نوروزی، ۱۳۸۵).

بهاتی و کوارشی (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مشارکت با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره وری کارکنان در ۳۴ سازمان (نفت، گاز، بانک و بخش های ارتباطی) پرداختند، نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط قوی بین متغیر مستقل (مشارکت کارکنان) با متغیر وابسته (رضایت شغلی، تعهد و بهره وری کارکنان) وجود دارد. هنگامی که کارکنان در تصمیم گیری ها شرکت داده می شوند سبب می شود کارکنان رضایت بیشتری از کار خود داشته باشند و نیز سبب عملکرد بالاتر و افزایش بهره وری آنها می گردد.

نتیجه پژوهش واکارکیات (۲۰۰۸) که با هدف بررسی رابطه توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران فیلیپینی و آمریکایی صورت گرفته نشان می دهد که بین توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی ساختاری، رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، سطح بالای توانمندسازی در میان پرستاران آمریکایی و فیلیپینی رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری بالاتری را به همراه دارد.

مواد و روشها

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهشی و همچنین همچنان که در مدل مفهومی نشان داده شده است، این پژوهش به بررسی فرضیه های زیر

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

۵۵۳

می پردازد:

۱. بین توانمندسازی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۲. بین احساس معنی داری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۳. بین احساس شایستگی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۴. بین احساس خودمختاری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۵. بین احساس مؤثر بودن کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۶. بین احساس اعتماد کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد؛ ۷. هر یک از ابعاد توانمندسازی توانایی پیش بینی عملکرد کارکنان در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران را دارند. جامعه آماری مورد مطالعه این تحقیق، کلیه کارکنان کارکنان شهرداری منطقه ۱۸ تهران می باشد که تعداد آن ۸۳۰ نفر می باشد. از جامعه آماری پژوهش نمونه ای به حجم ۲۶۳ نفر با به کارگیری فرمول نمونه گیری کوکران انتخاب شد. به منظور نمونه گیری نیز پس از برآورد حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید. ابزارهای پژوهش نیز عبارتند از: الف) توانمندسازی روانشناختی: برای سنجش توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای پنج مولفه؛ احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس اعتماد و احساس مؤثر بودن می باشد که هر یک از این مولفه هابرا اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری می شود. واکاراکیات (۲۰۰۸) ضریب پایایی این پرسشنامه را بر اساس الفای کرونباخ برای مولفه معناداری بین ۷۳/۸ تا ۸۵/۸، برای مولفه شایستگی بین ۷۹/۷ تا ۸۱/۸، برای مولفه خود مختاری ۸۲/۸، برای مؤلفه اعتماد، ۸۴/۰ و برای مولفه مؤثر بودن ۸۸/۸.

و همچنین پایایی کلی پرسشنامه را ۹۰/۹ گزارش می کند. و ب) پرسشنامه عملکرد کارکنان: دومین پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان اچیو (هرسی و گلداسمیت، ۲۰۰۳) می باشد که هفت بعد انگیزش، اعتبار تصمیمات، شناخت شغل، سازگاری با محیط، حمایت سازمانی، بازخورد عملکرد و توانایی را مورد بررسی قرار می دهد. پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم -۱ تا خیلی زیاد-۵) نمره گذاری شده است.

روش تجزیه تحلیل داده ها نیز عبارت است از: تجزیه و تحلیل داده های حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از آزمون های همبستگی پیرسون استفاده خواهد شد.

#### یافته های پژوهش

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد.

یافته ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از توانمندسازی بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که توانمندسازی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. نتایج پژوهش همچنین با یافته های فتحی (۱۳۹۱) و برزگر و محمدی (۱۳۸۹) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهش های خود نشان دادند که توانمندسازی روانشناختی باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می شود.

جدول ۱. همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور R (R) <sup>2</sup>	جهت همبستگی	سطح معنی داری
توانمندسازی	۰/۵۷۴	۰/۳۲	مثبت	۰/۰۰۰

جدول ۲. همبستگی بین احساس معنی داری کارکنان و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور R (R) <sup>2</sup>	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس معنی داری	۰/۴۷۷	۰/۲۲	مثبت	۰/۰۰۰

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. در واقع می توان گفت که کارکنان زمانی می توانند عملکرد بهتری ارائه دهند که از توانایی لازم برای انجام کارهای خود برخوردار باشند. صلاحیت و توانایی لازم برای کار از خود نشان دهند. چراکه این امر به نوبه خود نیز باعث می شود که فرد کارها را به درستی و بهتر انجام دهد. و همچنین تسلط کافی در مورد انجام فعالیت های سازمان داشته باشد. در

نتیجه طبیعتاً عملکرد بهتری نیز ارائه خواهند داد. فرضیه فرعی (۱): بین احساس معنی داری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد. یافته ها نشان داد که احساس معنی داری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از احساس معنی داری بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که احساس معنی داری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل اند، آرمان ها و استانداردهایش آن با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است، فعالیت نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود، درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

۵۵۵

اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند، بنابر این مهم بودن به نگرشی ارزشی معطوف است. افراد در زمینه شغل‌هایی که احساس می‌کنند معنادار است، نیروی زیادتری متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهند. به علت اینکه کار معنادار با احساس اهمیت شخصی و خودارزشی افراد همراه است، آنان در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، در رده‌های بالاتر، تأثیرگذارتر و شخصاً کارا تر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند. در واقع این افراد طبیعتاً عملکرد بهتری خواهند داشت (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰).

فرضیه فرعی (۲): بین احساس شایستگی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد.

یافته‌ها نشان داد که احساس شایستگی کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از احساس شایستگی بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن‌ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش‌تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته‌های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که احساس شایستگی به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خوداثربخشی می‌کنند و احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت

آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند. بعضی از این نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ و باعث می‌شود که افراد از عملکرد شغلی بالاتری برخوردار باشند (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰).

فرضیه فرعی (۳): بین احساس خودمختاری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد.

یافته‌ها نشان داد که احساس خودمختاری کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از احساس خودمختاری بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن‌ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش‌تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته‌های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که احساس خودمختاری با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. نتایج پژوهش همچنین با یافته‌های برزگر و محمدی (۱۳۸۹) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهش‌های خود نشان دادند که احساس خودمختاری باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. هنگامی که افراد به جای اینکه به جبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، احساس می‌کنند، در کار حق انتخاب دارند. فعالیت‌های آنان در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند

جدول ۳. همبستگی بین احساس شایستگی کارکنان و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور R (R) <sup>2</sup>	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس شایستگی	۰/۵۱۹	۰/۲۶	مثبت	۰/۰۰۰

جدول ۴. همبستگی بین احساس خودمختاری کارکنان و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور R (R) <sup>2</sup>	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس خودمختاری	۰/۴۲۸	۰/۱۷	مثبت	۰/۰۰۰

جدول ۵. همبستگی بین احساس مؤثر بودن کارکنان و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور R (R) <sup>2</sup>	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس مؤثر بودن	۰/۵۴۰	۰/۲۹	مثبت	۰/۰۰۰

با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از احساس مؤثر بودن بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که احساس مؤثر بودن با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که

در مورد فعالیت های خود احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. خودمختاری، با احساسا داشتن حق انتخاب درباره روش های مورد استفاده برای انجام دادن وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چهارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیمی دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس یک مالکیت می کنند، زیرا آنان تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند و کارها را به بهترین نحو ممکن انجام دهند. فرضیه فرعی (۴): بین احساس مؤثر بودن کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد. یافته ها نشان داد که احساس مؤثر بودن کارکنان

جدول ۶. همبستگی بین احساس اعتماد و عملکرد کارکنان؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

متغیرها	میزان همبستگی	مجذور $R^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس اعتماد	۰/۵۸۱	۰/۳۳	مثبت	۰/۰۰۰

می شود. افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند؛ مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان نه آسیب و زیان که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه 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؛ به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب پذیری قرار می دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنها نخواهد شد و در نتیجه عملکرد بهتری خواهند داشت (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰).

#### نتیجه گیری و جمع بندی

یکی از راه های افزایش احساس معنی داری در کارکنان ایجاد محیطی است که افراد در آن احساس توانمندی کنند. ایجاد چنین محیطی نیازمند آن است که افراد به یک فکر اصلی جامع و روشن هدایت شوند و بدانند سازمان به کجا می رود و آنان به عنوان افراد آن سازمان، چگونه می توانند در آن سهمیم باشند. بدین منظور، مدیران سازمان بایستی مجموعه ای از اهداف روشن و از پیش تعیین شده را

حاصل می شود، تغییر ایجاد کنند. برای این که کارکنان احساس توانمندی کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، باید خود احساس کنند که می توانند آن اثر را بوجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه کارشان را در دست دارند. وقتی همچنین احساسی در آنها به وجود بیاید، طبیعتاً آنها مسئولیت کارهای خود را می پذیرند و سعی می کنند که کارها را به نحو احسن انجام دهند که این امر به نوبه خود باعث می شود که عملکرد شغلی آنها بالا رود.

فرضیه فرعی (۵): بین احساس اعتماد کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد.

یافته ها نشان داد که احساس اعتماد کارکنان با عملکرد آنها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارکنان از احساس اعتماد بیشتری برخوردار باشند، به همان نسبت عملکرد آن ها در سازمان شهرداری منطقه ۱۸ تهران اثربخش تر خواهد بود. نتایج پژوهش با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته های حیدری (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که احساس اعتماد با عملکرد کارکنان رابطه معناداری دارد. نتایج پژوهش همچنین با یافته های برزگر و محمدی (۱۳۸۹) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهش های خود نشان دادند که احساس اعتماد باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان

برای کارکنان در نظر گرفته و آنها را نسبت به این اهداف آگاه سازند. هر یک از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند و کار نیز مورد قبول آنها باشد. برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، اولویتها و چگونگی کسب هر یک از آنها آگاهی داشته باشند. در بیشتر موارد توافق شفاهی بر اهداف کوتاه مدت کافی نیست بنابراین مدیران باید از ثبت تمامی اهداف کوتاه مدت اطمینان حاصل کنند و شرح وظایف و مسئولیتهای هر شغل را بصورت مکتوب درآورده و کارکنان را برای شناخت بهتر تشویق کنند. احساس شایستگی در کارکنان با ایجاد احساس تسلط شخصی در آنان افزایش می یابد. تسلط شخصی می تواند با فراهم آوردن فرصت انجام موفقیت آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدف های مطلوب منتهی می شود، تشویق گردد. بدین منظور، بایستی کارها به صورت چالش درآیند که یکی از راه های آن چرخش شغلی است. بنابراین باید کارکنان تازه استخدام شده در سازمان را به ترتیب از کارهای ساده و تکراری به سمت کارهای مشکلتر و تخصصی رهنمون ساخت. لذا پیشنهاد می شود:

۱. مسئولان شهرداری منطقه ۱۸ تهران باید با ایجاد شرایط مطلوب برای کارکنان و ایجاد دوره های آموزشی مناسب احساس شایستگی در شغل را در کارکنان خود افزایش دهد.

۲. مدیریت باید فرصت قابل توجهی را برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کارها را به فرد بدهد. بدین منظور مدیران باید به افراد این اجازه را بدهند که آنان نظرات خود را راجع به وظایف و نحوه انجام آنها را ارائه داده و از بین آنها بهترین و مناسب ترین ایده انتخاب شود.
۳. به مسئولان شهرداری منطقه ۱۸ تهران پیشنهاد می شود زمینه آزادی عمل و استقلال در کارها (تفویض اختیار) را به کارکنان شان بدهند تا آنها بتوانند روش انجام وظایف محوله و سرعت

انجام آنها را خودشان تعیین کنند و به افرادی کاملاً توانمند تبدیل شوند. با افزایش توانمندی در بین آنها، عملکرد آنها در شهرداری منطقه ۱۸ تهران نیز افزایش می یابد.

۴. پیشنهاد می گردد، به کمک راه هایی که می توان در کارکنان ایجاد انگیزه نمود همچون تفویض اختیار، تشویق کارکنان به یافتن راه حل برای مشکلات خود و سازمان احساس معنی داری را در فرد بالا برد تا بدین ترتیب در عین اینکه امید به بهبود راندمان کار و افزایش رضایت مندی بیشتر می شود، بهره وری نیز به تبع آن در سطح بالایی قرار خواهد گرفت.

۵. به عنوان یک راهکار، مدیران می توانند با تفویض اختیار به کارکنان به منظور حل به موقع و سریع مشکلات مشتریان، نه تنها رضایت مشتری را افزایش داده بلکه احساس توانمندی کارکنان را نیز افزایش دهند که این امر با استراتژی مشتری مداری نیز هماهنگی دارد.

۶. مدیران شهرداری منطقه ۱۸ تهران باید بتوانند فضایی را در شرکت شهرداری منطقه ۱۸ تهران به وجود بیاورد که در آن، تجربه، آزمون و خطا پذیرفته شود و کارکنان بتوانند عواقب رد یا پذیرش ایده هایشان را بدون نگرانی از توبیخ شدن بر عهده گیرند.

### منابع و ماخذ

ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

اللهیاری، رحمت الله (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی مدیران و کارکنان و یادگیری سازمانی در حوزه ستادی دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد،

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

۵۵۹

راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعلی کاووسی. تهران: انتشارات ترمه.

برزگر، مرضیه و محمدی، نرجس (۱۳۸۹). بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مرودشت.

جراحی، نازنین (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت سایپا، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران.

جزنی، نسرين. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.

حیدری، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی و سازمانی بر عملکرد منابع انسانی (مطالعه موردی: بیمارستان بعثت نهاجا)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور، استان تهران.

سعیدی، نیما؛ کریمخانی، محمدجواد و زنده‌باده، سعید (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد کارکنان در سطح سازمان. فصلنامه صنعت لاستیک، ۱۶(۶۵): ۵۸-۶۶.

شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۷۵). فرهنگ علوم رفتاری. تهران: انتشارات امیرکبیر.

شعبانی، حسن. (۱۳۸۲). مهارتهای آموزشی و پرورشی (روشها و فنون تدریس). تهران: سمت. عبدی، فرهاد (۱۳۹۲). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و خودکارآمدی با رضایت شغلی کارکنان فرش غرب، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز

فتحی، صابر (۱۳۹۱). بررسی نقش توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.

گرچی، محمدباقر (۱۳۸۹). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، پژوهشگر (مدیریت)، ۷(۱۷): ۳۸-۴۸.

لالیان پور، نوشین؛ دوستی، ناهید؛ محمدزاده، آزاده (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه یک شرکت بیمه‌ای، ماهنامه تازه‌های جهان بیمه، ۱۶۳: ۲۴-۳۹.

محمدی، محمد (۱۳۸۰). ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.

محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۵ و ۳۶: ۱۵۹-۱۸۶.

نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

نیازی، محسن و کارکنان نصرآبادی محمد (۱۳۸۸). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی. ماهنامه تدبیر. ۲۰۳: ۲۱-۲۶.

Bhatti, K.K & Qureshi, T.M (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. International Review of Business Research Papers, Vol.3, No.2, Pp. 54 – 68.

Edwards, J.L., Green, K E., Lyons, C.A. (2002). Personal Empowerment, Efficacy, and Enviromental Characteristics, Journal of Educational Administration, 40(1):67-86.

Erstad, M (1997). Empowerment and organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9(7):325-333

Greasley, K., King, N., Bryman, A., Dainty, A., Price, A & Soetanto, R (2005). Employee perceptions of empowerment, Employee Relations.27(4):354-368.

Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? International Journal of Human Re-

source Management, 12(4):684-695.

Liu, M.M Anita., Chiu, W.M. & Fellows, R (2007). Enhancing commitment through work empowerment, Engineering, Construction and Architectural Management, 14(6):568-580.

Vacharakiat, M (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management

شماره ۴۴ پاییز ۹۵  
No.44 Autumn 2016

■ ۵۶۱ ■