مدیریت شهری
شماره ۴۴ پاییز ۹۵
No.44 Automn 2016
۵۴۹-۵۶۱
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱/۱۹ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۵/۵/۲۱

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 آقچه 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 نمونه گیری 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 پرسش نامه ها مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پرسشنامه توانمندسازی (۰/۸۱)؛ عملکرد کارکنان (۰/۸۳) برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی و تمامی ابعاد آن- احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثربودن، 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.

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۲۸۰۹۷۹۴۸ ، رایانامه: ghobadian@iau.ae

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

مقدمه

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ، عملکرد کارکنان است. سازمانها سالانه مبالغ عظیمی برروی منابع انسانی خود سرمایه گذاری می کنند تا از این راه بتوانند کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را بدست آورند. اما همواره نگرانی مجریان برنامه های توسعه در بخش خصوصی این است که آیا این سرمایه گذاری ها در عمکرد شرکت موثر است. در واقع می توان گفت که بقا و تداوم فعالیت سازمانها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان ها در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمانها را پیچیده تر 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 می گذارد، بکارگیری توانمندسازی روانشناختی کارکنان در در شهرداری منطقه ۱۸ تهران می باشد. یکی از مهم ترین چالش های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود 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 قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان ها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخ گویی به نیاز تغییر و تحول است (گرجی، 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 ویژگی های از قبیل، تنوع کانالهای نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می باشند، را بطور کارامد اداره کنند (محمدی، ۱۳۸۱، ص ۱۶۱). همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و تواناسازی کارکنان می تواند در تولید و عملکرد آنها موثر باشد و در نتیجه بهره وری و کارایی سازمان را افزایش دهد (لیو و همکاران ، ۲۰۰۷). توانا سازی ابتدا در دهه ۱۹۸۰ در اموزش 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 و دادن آزادی عمل به کارکنان‌شان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکردشان باشد. از سازمانها، انتظار می رود ابتدا به ساکن خودشان دارای چنین ساختار و کارکنانی باشند تا بتوانند نیروهایی را که تربیت می کنند دارای چنین ویژگی‌هایی باشند (اللهیاری، ۱۳۸۹، ص ۱۸).

شهرداری تهران، موئسسه عمومی غیر دولتی است که در ۱۲ خرداد سال ۱۲۸۶ خورشیدی با نام بلدیه 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

وزارت کشـور تعیین می‌شـود. شـهرداری تهران، شامل ۲۲ منطقـه اسـت کـه مدیریـت هـر منطقـه بـه عهده شـهردار آن منطقـه که توسـط شـهردار تهـران انتخاب می‌شـود و بـا نظـارت معـاون امـور مناطـق فعالیـت می‌کنـد. هـر منطقـه شـامل تعـدادی ناحیـه می‌باشـد کـه در کل تهـران دارای ۱۲۲ ناحیـه می‌باشـد. با توجه بـه مطالـب مطرح شـده، چنانچـه شـهرداری منطقه ۸ تهـران در چنیـن شـرایطی بـه دنبـال بهبـود عملکـرد خـود باشـند، بایـد بـه توانمندسـازی روانسشـناختی کارکنـان خـود توجـه کنـد و زمینه هـا و شـرایط لازم بـرای بهبـود آن هـا فراهم کنـد و به آن توجـه کند. لذا بـه توجـه بـه اهمیـت و ضـرورت پژوهش، ایـن تحقیق در پـی پاسـخگویی بـه ایـن سـوال اسـت کـه آیـا بین توانمندسـازی روانشـناختی کارکنـان عملکـرد آنها در شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه معنـاداری وجـود دارد؟

مبانی نظری پژوهش

الف) توانمندسازی روانشناختی

علیرغـم کاربـرد گسـترده اصطـلاح توانمندسـازی در علـوم سـازمانی، یکی از مشـکلاتی کـه در مراحل اولیه بکارگیـری این اصطلاح کمتر به آن توجه می شـد عدم وجـود یک تعریـف عملیاتی از توانمندسـازی بود. اغلب تعاریفـی کـه بـه کار گرفتـه مـی شـدند هم خانـواده و دارای معانـی بسـیار مرتبط بهم بودند. بـه عنوان مثال، از ایـن اصطـلاح بـرای تشـریح یک سـری از روشـهای خـاص و بررسـی تاثیـر آنهـا بـر کارکنـان اسـتفاده می شـد (محمـدی، ۱۳۸۰). فرهنـگ لغـت آکسـفورد فعـل توانمندسـازی را به عنوان «توانا سـاختن» تعریف می کند. توانا سـاختن عبارتسـت از ایجاد شـرایط لازم بـرای ارتقـاء انگیـزش افـراد در انجـام وظایـف شـان از طریـق پـرورش احسـاس کفایـت نفـس (محمـدی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲). توانمندسـازی به معنی آماده سـازی نیـروی کار بـا درجه بالایـی از انعطاف پذیـری و آزادی در تصمیم-گیری هـای سـازمانی اسـت، چراکـه معنی اصلـی توانمندسـازی بـه تفویـض قـدرت بـر می گردد (گریزلـی و همـکاران ، ۲۰۰۸، ص ۴۲).

توانمندسـازی بـه فرایندی اطلاق می شـود که طی آن مدیـر بـه کارکنان کمک مـی کند تا توانایـی لازم برای تصمیـم گیری مسـتقل را بدسـت اورند. ایـن فرایند نه تنهـا در عملکـرد افراد بلکه در شـخصیت آنان نیز مؤثر اسـت. مهم تریـن مفهوم توانمندسـازی، تفویض اختیار بـه پایین ترین سـطوح سـازمان اسـت. فراینـد تصمیم گیـری بایـد از درجـه بـالای عـدم تمرکز برخـوردار باد و افـراد یـا گـروه هـای کاری نیـز بایـد مسـئول یـک قسـمت کامـل از فرایندهـای کاری باشـند (ابطحـی و عابسـی، ۱۳۸۶، ص ۷). ادبیـات توانمندسـازی تاکنون دگرگونیهـای زیـادی بـه خـود دیـده اسـت تـا اینکـه بالاخـره «لـی و کاه» (۲۰۰۱) توانمندسـازی را زمینـه ای بـرای افزایـش دیالوگ‌هـا، تفکـر انتقـادی، فعالیـت درگروههـای کوچـک می‌داننـد و اشـاره می کنـد کـه اجـازه دادن بـه فعالیتهایـی جهـت حرکت به فراسـوی تسـهیم، تقسـیم و پالایـش تجربیـات، تفکـر، دیـدن و گفتگوهـا، از اجزای اصلی توانمندسـازی هسـتند. بوان و لـوار(۱۹۹۲) توانمـد سـازی را بـه عنـوان ابـزاری می داننـد کـه افراد را بـرای تصمیم گیـری قادر می سـازد کـه این تعریـف به این ارتباط دارد کـه چطور مدیریت، فرهنـگ توانمندسـازی را تسـهیل و در نهایـت به اجرا در مـی آورد (بـه نقـل از ارسـتاد ، ۱۹۹۷، ص ۳۲۷). در تعریفـی دیگـر کانتـر (۱۹۹۳) بیـان می کنـد کـه توانمندسـازی، توانایـی فـرد اسـت به طوری کـه بتواند بطور مسـتقل تصمیم گیری کند و از منابع دردسـترس بـرای دسـتیابی اهـداف ضروری اسـتفاده کنـد (به نقل از واکاراکیـات، ۲۰۰۸، ص ۱۲). توانمندسـازی نیـروی انسـانی یعنـی ایجـاد مجموعـه ظرفیتهـای لازم در کارکنـان بـرای قـادر سـاختن آنـان بـه ایجـاد ارزش افـزوده در سـازمان و ایفـای نقـش و مسـئولیتی که در سـازمان بـه عهـده دارنـد، تـوأم بـا کارایی و اثربخشـی (نیـازی و کارکنـان نصرآبـادی، ۱۳۸۸، ص ۲۲).

نظریـه پـردازان ایـن رویکـرد، «اسـپریتزر، تومـاس و ولتهـوس» هسـتند کـه معتقدنـد توانمندسـازی موضوعـی چندبعـدی اسـت و صرفـاً یـک بعـد نـدارد. بـه همیـن دلیـل، توانمنـد سـازی را بـه عنـوان عنوان

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

مجموعـه ای از حالـت هـای روانشـناختی تعریـف می کننـد که در مجموعـه ای از ویژگی های شـناختی زیر متجلـی می گـردد:

۱. «معنی دارسـازی»: بـه تناسـب بین الزامات شـغل، باورهـا، ارزشـها و رفتار های فرد بـر می گردد. در حالت مطلـوب کارکنـان اهمیت شغلشـان را برای سـازمان و خودشـان درک خواهنـد کـرد و توجـه بیشـتری را بـه کارشـان معطـوف خواهنـد داشـت. در نتیجـه ایـن احتمـال وجـود دارد کـه آنهـا بخوبـی کار کننـد و بـه موفقیتشـان افتخـار کننـد (جراحـی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

۲. «شایسـتگی»: به اعتماد بنفـس فرد در توانایی های عملکـردی شـغل برمی گـردد؛ بـه عبـارت دیگـر یـک کارمنـد توانایـی هـا و مهارت هایـش را بـرای انجـام شـغل و ارتقـا عملکـردش را بـاور مـی کنـد، کارکنـان همچنیـن بـاور می کننـد که مـی تواننـد از منابع مهیا شـده توسـط سـازمان برای انجام کارشـان بهـره ببرند (جراحـی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

۳. «خـود تعیینـی»: بـه کنترل ادراک شـده کارمند به کارش برمی گـردد، در ایـن حالـت کارکنـان احسـاس مـی کننـد کـه آزادی و اختیـار لازم را در تصمیـم گیـری بـرای عمـل در موقعیت هـای مختلـف، را دارند (جراحـی، ۱۳۸۹، ص ۲۸).

۴. «تاثیـر»: نهایتـا اسـپریتزر عامـل تاثیر را بـه عنوان احسـاس فرد دربـاره توانایی هایش برای نفـوذ بر نتایج و پیامـد هـای مهـم درون سـازمانش، تعریـف می کند. از طـرف دیگـر، افـراد اگـر تشـخیص ندهند کـه چقدر در سازمانشـان مهـم تلقـی مـی شـوند، احسـاس عدم توانمنـدی خواهند کـرد (جراحـی، ۱۳۸۹، ص ۲۸).

ب) عملکرد کارکنان

در رابطـه بـا عملکـرد صاحب نظـران تعاریـف مختلفی را ارائـه کـرده اند.

شـعاری نـژاد (۱۳۷۵، ص ۲۸۱) در تعریـف عملکـرد مـی نویسـد: «رفتـاری کـه بعنـوان پاسـخ بـه یـک امر از موجـود زنـده سـر مـی زنـد و بـه نتایجـی منجر می شـود؛ بویژه نتیجـه ای که تا حدودی محیـط را تعدیل مـی کند».

شـعبانی (۱۳۸۲، ص ۱۲) مـی گویـد: «مقـداری از تغییـرات حاصـل از یادگیـری ، ممکـن اسـت بـه علت مسـاعد بـودن شـرایط بـه رفتـار بالفعـل تبدیـل شـود کـه در اصطـلاح بـه آن عملکـرد مـی گوینـد». در تعریـف دیگـر از عملکـرد آمـده اسـت: «چهـار متغیـر معـرف عملکـرد می باشـد کـه در ارزیابـی موقعیـت یـک سـازمان یـا کارکنـان مفیـد می باشـد. ایـن چهار متغیـر عبارتند از اثربخشـی، کارایی، توسـعه، و رضایت خاطـر مشـارکت کننـده» (جزنـی، ۱۳۸۰، ص ۱۳۵). واژه عملکـرد بیشـتر بـه فراینـد و بـازده یـک سیسـتم اشـاره مـی کنـد. عملکـرد فعالیتی اسـت که هـم برای انجـام کار صـورت می گیرد و هم نتیجـه ی آن فعالیت اسـت (یمینـی، ۱۳۷۱، ص ۳۲). عده ای معتقدند وقتی کارکنـان یـک سـازمان احسـاس کننـد تصمیـم هـای سـازمانی در زمینـه نحـوه عملکـرد آنان غیـر منطقی و ناعادلانـه اسـت، نه تنها میزان تعهـد و انگیزه آنان برای ادامـه فعالیـت افزایش نمـی یابد، بلکه بـه احتمال زیاد سـطح بهـره وری آنـان نیـز کاهـش می یابد (سـعیدی و همـکاران، ۱۳۹۱، ص۶۱). براماچ (۱۹۸۸، بـه نقـل از آمسـترانگ، ۱۳۸۶، ص۱۲) دیـدگاه جامع تـری از عملکـرد ارائـه می هـد کـه دربرگیرنـده رفتـار و نتایج اسـت. وی مطـرح مـی کنـد کـه «عملکـرد بـه معنـی رفتارهـا و نتایـج می باشـد. رفتارها از عامل نشـأت می گیرنـد و عملکـرد را از فکـر بـه عمل تبدیـل می کند». رفتارهـا نـه تنهـا ابزارهایـی جهـت رسـیدن بـه نتایـج نیسـتند، بلکـه بـه نوبه خـود پیامدهایی می باشـند که از محصـول فعالیـت های ذهنی و فیزیکی گرفته شـده انـد و می تـوان آنهـا را جـدا از نتایـج دانسـت.

پیشینه پژوهش

عبـدی (۱۳۹۲) در پژوهشـی بـا عنوان «بررسـی رابطه توانمندسـازی روانشـناختی و خودکارآمـدی با رضایت شـغلی کارکنـان فـرش غـرب» بـه ایـن نتایـج دسـت یافـت کـه نتایـج نشـان دهنـده وجـود رابطـه مثبت و معنـادار بیـن توانمندسـازی روان شـناختی و رضایـت شـغلی مـی باشـد. همچنیـن ارتبـاط رضایت شـغلی با سـه بعـد توانمندسـازی روان شـناختی، خـود تعیینی،

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

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 نیزدراین 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 توانمند سازی 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 توانمند سازی 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، توانمند سازی روانشناختی وتوانمند سازی 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 ۱۹۱-۱۳۹۰» 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 توانمند سازی) می توانند متغیر ملاک (عملکرد شغلی) را پیش بینی می کند.

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 در۳۴ 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 و جود 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

می پـردازد:
۱. بیـن توانمندسـازی کارکنـان بـا عملکـرد آنهـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه وجـود دارد؛ ۲. بیـن احسـاس معنـی داری کارکنان با عملکرد آنهـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه وجـود دارد؛ ۳. بیـن احسـاس شایسـتگی کارکنـان بـا عملکـرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهران رابطـه وجـود دارد؛ ۴. بیـن احسـاس خودمختـاری کارکنـان بـا عملکرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقه ۱۸ تهـران رابطـه وجـود دارد؛ ۵. بیـن احسـاس مؤثـر بـودن کارکنـان بـا عملکرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطه وجـود دارد؛ ۶. بین احسـاس اعتمـاد کارکنـان با عملکرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطه وجـود دارد؛ ۷. هر یک از ابعاد توانمندسـازی توانایـی پیش بینی عملکـرد کارکنان در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران را دارند.
جامعـه آماری مورد مطالعه ایـن تحقیق، کلیه کارکنان کارکنـان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران مـی باشـد که تعـداد آن ۸۳۰ نفـر می باشـد. از جامعه آماری پژوهش نمونـه ای بـه حجـم ۲۶۳ نفـر بـا بـه کارگیـری فرمول نمونـه گیـری کوکـران انتخاب شـد. بـه منظـور نمونه گیـری نیـز پـس از برآورد حجـم نمونـه از روش نمونه گیـری تصادفی سـاده اسـتفاده گردید.
ابزارهـای پژوهش نیـز عبارتنـد از: الف) توانمندسـازی روانشـناختی: برای سنجش توانمندسـازی روانشناختی در ایـن پژوهـش از پرسشـنامه اسـپریتزر(۱۹۹۵) اسـتفاده شـده اسـت. این پرسشـنامه دارای پنج مولفه؛ احسـاس معنـاداری، احسـاس شایسـتگی، احسـاس حودمختـاری، احسـاس اعتمـاد و احسـاس مؤثـر بودن می‌باشـد کـه هریـک از ایـن مولفه‌هابـر اسـاس طیـف لیکرت(کامـلاً مخالفـم=۱ تـا کامـلاً موافقـم=۵) نمـره گـذاری می‌شـود. واکاراکیـات (۲۰۰۸) ضریـب پایایـی این پرسشـنامه را بر اسـاس الفای کرونبـاخ برای مولفه معنـاداری بیـن ۷۳/ تا ۸۵/. برای مولفه شایسـتگی بین ۷۹/. تـا ۸۱/.، بـرای مولفـه خـود مختـاری ۸۲/.، بـرای مؤلفـه اعتمـاد، ۰/۸۴ و بـرای مولفـه مؤثربـودن ۸۸/. و همچنیـن پایایـی کلـی پرسشـنامه را ۹۰/. گـزارش می‌کنـد. و ب)پرسشـنامه عملکـرد کارکنـان: دومیـن پرسشـنامه اسـتاندارد عملکرد کارکنان اچیو (هرسی و گلداسـمیت، ۲۰۰۳) می باشـد که هفـت بعد انگیزش، اعتبـار تصمیمات، شـناخت شـغل، سـازگاری با محیط ، حمایـت سـازمانی، بازخورد عملکـرد و توانایی را مورد بررسـی قـرار مـی دهـد. پرسشـنامه بـر اسـاس طیـف لیکرت(خیلـی کـم -۱ تا خیلـی زیاد-۵) نمـره گذاری شـده است.
روش تجزیـه تحلیـل داده هـا نیـز عبـارت اسـت از: تجزیـه و تحلیـل داده هـای حاصـل از ایـن پژوهـش با اسـتفاده از نـرم افـزار آمـاری spss در دو سـطح آمـار توصیفـی و اسـتنباطی انجـام شـد. در بخـش آمـار توصیفی مشـخصه هـای آمـاری مانند فراوانـی، درصد، میانگیـن و انحـراف معیار و در بخش آمار اسـتنباطی از آزمون های همبسـتگی پیرسـون اسـتفاده خواهد شـد.

یافته های پژوهش

فرضیـه اصلی: بیـن توانمندسـازی کارکنان بـا عملکرد آنهـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه وجـود دارد.
یافتـه هـا نشـان داد کـه توانمندسـازی کارکنـان بـا عملکـرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهران رابطـه ی مثبـت و معنـاداری وجـود دارد. بـه عبـارت دیگـر هـر چـه کارکنـان از توانمندسـازی بیشـتری برخـوردار باشـند، بـه همـان نسـبت عملکـرد آن هـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران اثربخـش تـر خواهـد بـود. نتایـج پژوهـش بـا یافته های پیشـین همخوانـی و مطابقـت دارد. در همیـن زمینـه نتایـج پژوهـش بـا یافته هـای حیـدری(۱۳۹۲) همخوانـی و مطابقـت دارد کـه در پژوهشـی نشـان دادنـد کـه توانمندسـازی سـازمانی بـا عملکـرد کارکنـان رابطـه معنـاداری دارد. نتایـج پژوهـش همچنین بـا یافته های فتحـی (۱۳۹۱) و برزگـر و محمـدی(۱۳۸۹) همخوانی و مطابقـت دارد کـه در پژوهش های خود نشـان دادند کـه توانمندسـازی روانشـناختی باعـث بهبـود عملکرد شـغلی کارکنـان می شـود.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

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

متغیرها		میزان همبستگی	مجذور R $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
توانمندسازی	عملکرد	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 $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس معنی داری	عملکرد	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، دربارۀ آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

اعتقـاد دارنـد. آنـان در آن فعالیـت، از نیـروی روحی یا روانـی خـود مایه مـی گذارنـد و در درگیری و اشـتغال خویش، از نوعی احسـاس اهمیت شـخصی برخوردارند و در نتیجه اشـتغال در آن فعالیت، پیوند و همبسـتگی شـخصی را تجربـه می کننـد، بنابـر ایـن مهـم بـودن بـه نگرشـی ارزشـی معطـوف اسـت. افـراد در زمینـه شـغل هایی کـه احسـاس می کننـد معنـادار اسـت، نیـروی زیادتری متمرکز می کننـد و در پیگیری اهداف مطلـوب پشـتکار بیشـتری از خـود نشـان می دهند. به علـت اینکـه کار معنادار با احسـاس اهمیت شـخصی و خودارزشـی افـراد همراه اسـت، آنـان در اشـتغال بدان هیجـان و شـوق بیشـتری دارنـد. همچنین افـرادی که بـا احسـاس معنـادار بـودن شـغل توانمنـد شـده انـد، نوآورتـر، در رده هـای بالاتـر، تأثیرگذارتـر و شـخصاً کاراتـر از کسـانی هسـتند کـه از لحـاظ معنـادار بودن شـغل امتیـازات پایین تـری دارنـد. در واقـع ایـن افراد طبیعتـاً عملکـرد بهتری خواهند داشـت (لالیـان پور و همـکاران، ۱۳۹۰).

فرضیـه فرعی (۲): بین احسـاس شایسـتگی کارکنان با عملکـرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهران رابطه وجـود دارد..

یافتـه هـا نشـان داد کـه احسـاس شایسـتگی کارکنان بـا عملکـرد آنهـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه ی مثبـت و معنـاداری وجـود دارد. بـه عبـارت دیگـر هر چـه کارکنان از احسـاس شایسـتگی بیشـتری برخوردار باشـند، به همان نسـبت عملکرد آن هـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران اثربخش تـر خواهـد بـود. نتایـج پژوهـش بـا یافته های پیشـین همخوانـی و مطابقـت دارد.

در همیـن زمینـه نتایج پژوهـش با یافته هـای حیدری (۱۳۹۲) همخوانـی و مطابقـت دارد کـه در پژوهشـی نشـان دادند که احسـاس شایسـتگی به عنـوان یکی از ابعاد توانمندسـازی سـازمانی با عملکـرد کارکنان رابطه معنـاداری دارد. وقتـی افـراد توانمنـد مـی شـوند، احسـاس خوداثربخشـی می کنند و احسـاس می کننـد قابلیـت و تبحر لازم را برای انجـام دادن موفقیت آمیـز یـک کار دارنـد. افـراد توانمندشـده نـه تنهـا احسـاس شایسـتگی، بلکه احسـاس اطمینان می کنند کـه می تواننـد کار را بـا شایسـتگی انجـام دهنـد. آنان احساس برتری شـخصی می کننـد و معتقدند کـه می تواننـد بـرای رویارویـی با چالش های تـازه بیاموزند و رشـد کننـد. بعضی از این نویسـندگان بر ایـن باورند کـه ایـن ویژگی، مهـم ترین عنصـر توانمندی اسـت، زیـرا داشـتن احسـاس شایسـتگی تعییـن مـی کنـد کـه آیا افراد بـرای انجـام دادن کاری دشـوار خواهند کوشـید و پشـتکار خواهنـد داشـت یـا خیـر؟ و باعـث مـی شـود که افراد از عملکرد شـغلی بالاتـری برخوردار باشـند (لالیان پـور و همـکاران، ۱۳۹۰).

فرضیـه فرعی (۳): بین احسـاس خودمختاری کارکنان با عملکرد آنها در سـازمان شـهرداری منطقه ۱۸ تهران رابطه وجود دارد.

افتـه ها نشـان داد که احسـاس خودمختـاری کارکنان بـا عملکـرد آنهـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران رابطـه ی مثبـت و معنـاداری وجـود دارد. بـه عبـارت دیگر هـر چه کارکنان از احسـاس خودمختاری بیشـتری برخوردار باشـند، به همان نسـبت عملکرد آن هـا در سـازمان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران اثربخش تـر خواهـد بـود. نتایـج پژوهـش بـا یافته های پیشـین همخوانـی و مطابقـت دارد.

در همیـن زمینـه نتایـج پژوهـش بـا یافته هـای حیـدری(۱۳۹۲) همخوانـی و مطابقـت دارد کـه در پژوهشـی نشـان دادنـد کـه احسـاس خودمختـاری بـا عملکـرد کارکنـان رابطه معنـاداری دارد. نتایج پژوهش همچنیـن بـا یافته هـای برزگـر و محمـدی(۱۳۸۹) همخوانـی و مطابقـت دارد کـه در پژوهـش هـای خود نشـان دادنـد کـه احسـاس خودمختـاری باعـث بهبود عملکـرد شـغلی کارکنان می شـود. هنگامی کـه افراد بـه جای اینکه به جبار در کاری درگیر شـوند یا دسـت از آن کار بکشـند، خـود داوطلبانـه و آگاهانه در وظایف خویـش درگیر می-شـوند، احسـاس می کننـد، در کار حـق انتخـاب دارنـد. فعالیـت هـای آنـان در حقیقـت پیامد آزادی و اقتدار شـخصی اسـت. اشـخاص توانمند

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

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

متغیرها		میزان همبستگی	مجذور R $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس شایستگی	عملکرد	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 $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس خودمختاری	عملکرد	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 $(R)^2$	جهت همبستگی	سطح معنی داری
احساس مؤثر بودن	عملکرد	۰/۵۴۰	۰/۲۹	مثبت	۰/۰۰۰

در مورد فعالیت های خود احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. خودمختاری، با احساسا داشتن حق انتخاب دربارۀ 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 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

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

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

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 ی 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 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 زیردست نیز نتیجهٔ 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. باوجود 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 جمعبندی

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 سهیم باشند. بدین منظور، مدیران سازمان بایستی مجموعه ای از اهداف روشن و از پیش تعیین شده را

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

بـرای کارکنـان در نظـر گرفتـه و آنهـا را نسـبت به این اهـداف آگاه سـازند. هر یک از کارکنـان باید از انچه که بایـد انجـام دهند، زمـان و چگونگی انجام آن شـناخت خوبـی داشـته باشـند و کار نیز مـورد قبول آنها باشـد. بـرای افزایـش شـناخت خـوب کار، کارکنان نیـاز دارند از اهـداف بلنـد مدت و کوتاه مـدت، اولویتها و چگونگی کسـب هر یک از آنها آگاهی داشـته باشـند. در بیشـتر مـوارد توافـق شـفاهی بـر اهـداف کوتـاه مـدت کافـی نیسـت بنابرایـن مدیـران بایـد از ثبـت تمامـی اهـداف کوتـاه مـدت اطمینـان حاصل کننـد و شـرح وظایف و مسـئولیتهای هـر شـغل را بصـورت مکتـوب درآورده و کارکنان را برای شـناخت بهتر تشـویق کنند. احسـاس شایسـتگی در کارکنـان بـا ایجـاد احسـاس تسـلط شـخصی در آنـان افزایـش مـی یابـد. تسـلط شـخصی مـی تواند بـا فراهـم آوردن فرصت انجـام موفقیت آمیز کارهـای دشـوارتر کـه سـرانجام بـه تحقق هـدف های مطلوب منتهی می شـود، تشـویق گـردد. بدین منظور، بایسـتی کارها به صـورت چالش درآیند کـه یکی از راه هـای آن چرخش شـغلی اسـت. بنابراین بایـد کارکنان تازه اسـتخدان شـده در سـازمان را به ترتیب از کارهای سـاده و تکراری به سـمت کارهای مشـکلتر و تخصصی رهنمـون سـاخت. لذا پیشـنهاد می شـود:

۱. مسـئولان شـهرداری منطقه ۱۸ تهـران باید با ایجاد شـرایط مطلـوب بـرای کارکنـان و ایجـاد دوره هـای آموزشـی مناسـب احسـاس شایسـتگی در شـغل را در کارکنـان خـود افزایـش دهد.

۲. مدیریـت بایـد فرصت قابل توجهـی را برای آزادی و اسـتقلال در نحـوه انجـام کارهـا را به فرد بدهـد. بدین منظـور مدیـران بایـد به افـراد ایـن اجـازه را بدهند که آنـان نظـرات خـود را راجـع بـه وظایـف و نحـوه انجام آنهـا را ارائـه داده و از بیـن آنها بهترین و مناسـب ترین ایده انتخاب شـود.

۳. بـه مسـئولان شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران پیشـنهاد می شـود زمینـه آزادی عمـل و اسـتقلال در کارها(تفویـض اختیـار) را بـه کارکنان‌شـان بدهنـد تـا آنهـا بتواننـد روش انجـام وظایـف محوله و سـرعت انجـام آنهـا را خودشـان تعیین کنند و به افـرادی کاملاً توانمنـد تبدیـل شـوند. بـا افزایـش توانمنـدی در بین آنهـا، عملکـرد آنها در شـهرداری منطقـه ۱۸ تهران نیز افزایـش مـی یابد.

۴. پیشـنهاد می گـردد، بـه کمـک راه‌هایـی کـه می تـوان در کارکنـان ایجـاد انگیـزه نمـود همچـون تفویـض اختیـار، تشـویق کارکنـان بـه یافتـن راه حـل برای مشـکلات خود و سـازمان احسـاس معنی داری را در فـرد بـالا بـرد تـا بدیـن ترتیـب در عین اینکـه امید بـه بهبـود راندمـان کار و افزایش رضایت مندی بیشـتر مـی شـود، بهـره وری نیـز به تبـع آن در سـطح بالایی قـرار خواهـد گرفت.

۵. بـه عنـوان یـک راهـکار، مدیـران مـی تواننـد بـا تفویـض اختیـار بـه کارکنـان به منظـور حل بـه موقع و سـریع مشـکلات مشـتریان، نه تنها رضایت مشـتری را افزایـش داده بلکـه احسـاس توانمنـدی کارکنـان را نیـز افزایـش دهنـد کـه ایـن امر با اسـتراتژی مشـتری مـداری نیـز هماهنگـی دارد.

۶. مدیـران شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران بایـد بتوانند فضایـی را در شـرکت شـهرداری منطقـه ۱۸ تهـران بـه وجـود بیـاورد کـه در آن، تجربـه، آزمـون و خطـا پذیرفتـه شـود و کارکنـان بتوانند عواقـب رد یا پذیرش ایده‌هایشـان را بـدون نگرانـی از توبیـخ شـدن بر عهده گیرند.

منابع و ماخذ

ابطحـی، سـید حسـین؛ عابسـی، سـعید (۱۳۸۶). توانمندسـازی کارکنـان، مؤسسـه تحقیقـات و آموزش مدیریـت.

اللهیـاری، رحمـت الله (۱۳۸۹). بررسـی رابطـه بیـن توانمندسـازی مدیـران و کارکنان و یادگیری سـازمانی در حوزه سـتادی دانشـگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشـد. دانشـکده علوم تربیتی و روان شناسـی دانشـگاه تهران.

آرمسـترانگ، مایـکل (۱۳۸۶). مدیریـت عملکـرد،

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعلی کاووسی. تهران: انتشارات ترمه.
برزگر، مرضیه و محمدی، نرجس (۱۳۸۹). بررسی تعیین رابطه بین توانمند سازی با عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مرودشت.
جراحی، نازنین (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمند سازی و بهره وری نیروی انسانی در شرکت سایپا، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.
جزنی، نسرین. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
حیدری، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی تاثیر توانمند سازی 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 زنده باده، 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 بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها، شیراز
فتحی، صابر (۱۳۹۱). بررسی نقش توانمند سازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و پاسخگویی فردی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۹۱-۱۳۹۰،پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
گرجی، محمدباقر (۱۳۸۹). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، پژوهشگر (مدیریت)، ۷(۱۷): ۳۸-۴۸.
لالیان پور، نوشین؛ دوستی، ناهید؛ محمد زاده، آزاده (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه یک شرکت بیمه ای، ماهنامه تازه های جهان بیمه، ۱۶۳: ۲۴- ۳۹.
محمدی، محمد (۱۳۸۰). ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۵ و ۳۶: ۱۵۹-۱۸۶.
نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان شناختی 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-

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]

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.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-19]