

تأثیر توانمندسازی شناختی بر افزایش عملکرد کارکنان در شهرداری ارومیه

بهرام رضا زاده^۱، ناصر صنوبر^۲، عذرا جعفرزاده قوشجی^۳، کبری شاکر^۴

^۱ استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه ارومیه

^۲ دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - تحول دانشگاه آزاد بناب

^۴ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه نیمه‌حضور ارومیه

چکیده

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده که به‌منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود، بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به‌منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. هدف اصلی مقاله حاضر بررسی تأثیر توانمندسازی شناختی بر افزایش عملکرد کارکنان شهرداری ارومیه می‌باشد که روش تحقیق در پژوهش بصورت توصیفی-پیمایشی با استفاده از ابزار مطالعاتی-کتابخانه‌ای و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. نتایج کلی حاصل از مقاله حاکی از آن است که رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی شناختی و افزایش عملکرد کارکنان ارومیه وجود دارد همچنین کارکنان شهرداری ارومیه آمادگی لازم برای اجرای فرآیند توانمندسازی را دارند که این مهم می‌تواند بیانگر آن باشد که مدیران ارشد شهرداری ارومیه با اجرا و پیاده‌سازی فرآیند توانمندسازی شناختی می‌توانند عملکرد کارکنان را به نحو شایسته افزایش دهند و نیز ایجاد محیط روانی سالم و امن می‌توانند احساس‌های توانمندسازی را در کارکنان افزایش داده و به پژوهش و توسعه این توانمندی‌ها بپردازند همچنین در پایان پژوهش، پیشنهادهایی نیز ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی شناختی، عملکرد، بهره‌وری سازمان، کارکنان، شهرداری ارومیه

مقدمه

تغییر و تحولات عصر حاضر، شیوه‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشانده است الگوها و مدل هایی که در زمان های نه چندان دور، نتایجی مثبت برای سازمان به همراه داشته اند، امروزه جای خود را به محتوا و ابعاد جدیدی از نگرش به منابع انسانی داده اند. این ابعاد و رویکردهای نوین منجر به استفاده بهینه تری از منابع انسانی در سازمان می گردد. توانمندسازی یکی از این رویکردها است، که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت های کاری کارکنان شده است. با توجه به نقش محوری انسان و سرمایه های انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فن آوری های پیشرفته و اینکه مهمترین عامل کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها و نهایت کل جامعه، منابع انسانی می‌باشد، تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش نیروهای انسانی آن نهفته است و بدین سبب است که مسئولان سازمان‌ها با یاری گرفتن از متخصصان منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می دارند. سازمان‌ها در این دوران، خود را تحت تأثیر فشارهای محیط بیرون (اعم از رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات، منابع محدود و غیره) و درون (اعم از عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، کارائی، اثربخشی، منابع و سرمایه های سازمانی و غیره) می بینند. توانمندسازی و توانمندسازی کارکنان مجموعه‌ها، به یکی از دل مشغولی‌های مدیران آنان تبدیل شده است. چرا باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد (عبداللهی: ۱۳۸۵، ص ۱۶). توانمندسازی کارکنان مجموعه‌ها، حدود یک سوم یا بیشتر از ساعتهای بیداریشان را در محیط کار می‌گذرانند. توانمندسازی کارکنان موجب ایجاد و افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار است (بابایی: ۱۳۸۱).

ارزیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی است و از خطیرترین وظایف مدیران و سرپرستان است. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوششهایش به کار برد. سازمان‌ها نیز به شناخت کارآیی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیافزایند و در روند حرکت های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. (بزاز جزایری، ۱۳۷۸).

مدیران منابع انسانی نقش چالش برانگیز و حساسی را در طراحی و پیاده‌سازی سیستم های ارزیابی و ارائه آموزشهای آشنایی مدیران و کارکنان با اهمیت و کاربرد ارزیابی عملکرد در توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف استراتژی سازمان دارند. گرچه پذیرش این واقعیت که ارزیابی کارکنان جزء وظایف اساسی و خطیر مدیران است از سوی آنان دشوار است. سازمانها در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی هدف های مختلف و گوناگون هستند. هدف اصلی ارزیابی عملکرد عبارتست از ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضاء سازمان، هرچه این اطلاعات دقیق تر و موثق تر باشد، ارزش بالقوه آن برای سازمان بیشتر است (آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۶). هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان از طریق فراهم ساختن و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است.

افزایش بهره‌وری هدف اصلی مدیریت برای تحقق هدف‌های سازمان است. انگیزش وسیله‌ای است که توسط آن این هدفها تحقق می‌یابند و پاداش ابزاری است که به وسیله آن انگیزش حاصل می‌شود. در این صورت انگیزش می‌تواند به صورت یک ابزار دست مدیر برای رسیدن به هدف‌های سازمانی دیده شود. (افجه: ۱۳۸۰، ص ۴۵) هدف این مقاله تبیین چگونگی تأثیر روشهای توانمندسازی شناختی بر افزایش عملکرد کارکنان شهرداری ارومیه است.

مبانی نظری:

توانمندسازی

همان طور که در قبل اشاره شد، اصطلاح توانمندسازی در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت به عنوان موضوع روز مطرح گردید و توسط نظریه پردازانی چون کانگر و کانگو^۱ (۱۹۸۵)، اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵)، توماس و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان پی. کارلوس^۳ و راندولف (۲۰۰۰) گسترش یافت.

در ادامه ابعاد دیگری از توانمندسازی را مطرح کرده و تعاریف و مفاهیم را بیشتر خواهیم شکافت، در این بخش به فراخور موضوع مورد بحث، یک سری مفاهیم ارائه می شوند. گرو^۴ (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، مأموریت دادیم و قدرت بخشی است. (۲) اولین تعریف رسمی از واژه توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی مطرح شد و این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی وی دیده می شد. توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد.

در سال های اخیر، واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. تری ویلسون^۵ (۱۹۸۱) کاربرد این واژه را با تحول و ایجاد زمینه های نو در مدیریت منابع انسانی (HRM)^۶ و توسعه آن مرتبط می داند. توانمندسازی کارکنان، تکنیکی است که برای افزایش بهره‌وری، از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس، مورد استفاده مدیران قرار گرفته است. این شیوه، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان، توازن برقرار می کند و وسیله ای است که هدف های سازمانی را همسو می سازد و کارکنان باور می کنند که رشد و پیشرفت سازمانشان، منافع آنان را نیز تأمین می کند.

توانمندی چیست؟

توانمندی عملکرد بهینه سازی مستمر یک فعالیت است. بر این اساس تصمیم گیری فرد و تلاش همه کارکنان در سراسر سازمان حول یک هدف مشترک، توانمندی است. در کسب و کار، افراد صاحب توانمندی‌های خارق العاده را به عنوان نمونه های شناخته شده ای از این دست می توان نام برد: «تیگر وودز»^۷ قهرمان برجسته ورزش گلف (در آمریکا)، در نوآوری و تبدیل آن به برنامه های آسان برای کاربران رایانه «بیل گیتس»^۸ و در دنیای هنر و در ساختن شعرهای بزمی «کی. پورتر»^۹.

¹ Conger and Konungo

² Sprithzer

³ J. P. Carlos

⁴ Grow

⁵ Terry Wilson

⁶ Human Resources Management (HRM (

⁷ Tiger Woods

⁸ Bill Gates

⁹ K. Porter

الگوی چهار مرحله ای توانمندسازی تری ویلسون

تری ویلسون^{۱۰} در کتاب خود به نام راهنمای توانمندسازی یک الگوی چهار مرحله ای را تبیین می کند. این الگو که بیش تر به نگرش افراد پرداخته است، چهار مرحله را برای توانمند شدن ذکر می کند که به صورت متوالی است و افراد در هر یک از این چهار مرحله احساس و نگرش خاصی دارند.

مرحله اول: من می توانم^{۱۱}

در این مرحله کارکنان تأکید دارند که اشتباهاتی در نگرش و رویکردشان نسبت به شغلشان وجود دارد. کارکنان از شغلشان ناراضی هستند، زیرا خسته کننده است و پاداش در آن وجود ندارد. شاید به دلیل طراحی نامطلوب شغل باشد ولی بخشی از آن مربوط می شود به پایین بودن مطلوبیت و چالشی نبودن مسئولیت شغل. در این مرحله، کارکنان نگرش خود را نسبت به شغلشان تغییر می دهند و به آن متفاوت می نگرند. این تغییر نگرش یا به صورت درونی است یا به وسیله جلسات آموزشی و بحث در مورد توانمندسازی پدید می آید. این موضوع هم برای کارکنان و هم برای سازمان مفید است (ویلسون، ۱۹۹۹، ص ۱۶۱).

مرحله دوم: من می خواهم^{۱۲}

نارضایتی مرحله اول باعث می شود که انگیزه و تعهد بیشتر و مثبتی در کارکنان برای تغییر ایجاد شود. کارکنان برنامه هایی را برای خود ترتیب می دهند تا خودشان را از طریق مهارت های جدید، مسئولیت پذیری بیشتر و رویکرد بهتر نسبت به شغل پرورش بدهند. دومین بخش این مرحله این است که کارکنان شعور و آگاهی خود را رشد دهند و مهارت های خویش را جهت غلبه بر وظایف سخت توسعه دهند. سومین بخش این مرحله، این است که کارکنان نگرشی فراسوی شغل و فعالیت خویش داشته باشند و فرصت های توسعه و رشد شغلی خود را در سازمان یا هر جای دیگر بیابند. با پشت سر گذاشتن این مرحله، کارکنان برای توانمندسازی آماده می شوند.

مرحله سوم: من انجام می دهم^{۱۳}

در این مرحله، کارکنان موفق شده اند برنامه های توانمندسازی را با موفقیت و رضایت پشت سر بگذارند. کارکنان در مرحله رشد می باشند و مطمئن هستند که کارشان چالشی شده است و درگیری آنها در کار بیشتر شده است. خودمدیریتی افزایش پیدا کرده و وابستگی به کارکنان بیشتر شده است. مطمئن هستند که تصمیمات درستی می گیرند. احساس انگیزه و موفقیت های کارکنان افزایش پیدا کرده، کار آنها لذت بخش و سرگرم کننده است و فعالیتی که آنها را خسته کند در کارشان نمی بینند (ویلسون، ۱۹۹۹، ص ۱۶۲).

مرحله چهارم: من هستم^{۱۴}

در این مرحله کارکنان احساس توانمندی می کنند، محدودیت ها و موانعی که در بخش های مختلف سازمان در مقابل آنها بود، برداشته شده است. نقش شغل آنها برجسته شده و وابستگی نظام کاری به آنها، افزایش پیدا کرده است؛ کار آنها معنی دار

¹⁰ Terry Wilson

¹¹ I Could

¹² I Want

¹³ I Do

¹⁴ I Am

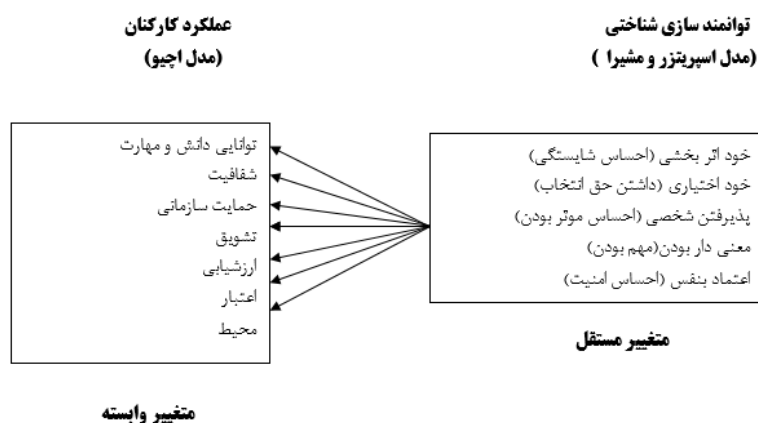
شده و از نظر درونی برای آنان مطلوب است. کار آنها بخش منسجمی از زندگی آنان شده است. از طریق توانمندسازی کارکنان، سازمان می‌تواند به موفقیت‌هایی دست پیدا کند. شما احساس می‌کنید که سازمان هر لحظه به سمت جلو پیش می‌رود.

عملکرد و اثربخشی سازمانی:

دارا بودن کارکنانی که هنجارهای فرهنگی، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را درک کرده و قادر به مدیریت مؤثر فعالیت‌های پیشرو در راستای برآورده ساختن اهداف سازمانی می‌باشند، از ویژگی‌های سازمان‌های متعالی است. مدیریت عملکرد فرآیندی است که از طریق آن بین عملکرد سازمان و عملکرد منابع انسانی هماهنگی و همسویی ایجاد می‌شود. به بیان دیگر مدیریت عملکرد عبارتست از مجموعه به هم پیوسته‌ای از سیاست‌ها و اقداماتی است که از طریق تمرکز روی عملکرد فردی موجب دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد» (استوری و سیسون، ۱۹۹۳). مدیریت عملکرد بیانگر یکسری اقداماتی است که در راستای اهداف سازمان در دوره‌های مشخص و به صورت پیوسته صورت می‌گیرد تا بتواند لایه‌های مختلف سازمان از پایین‌ترین سطح افراد یا کارکنان تا بالاترین سطح (سازمان) را به صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف آن سوق دهد. بنابراین می‌توان اصول اولیه مدیریت عملکرد را در چهار دسته زیر خلاصه نمود:

- ایجاد یک چشم‌انداز مشترک از اهداف استراتژیک سازمان
 - تعیین اهداف عملکردی (که ناشی از اهداف استراتژیک سازمان است) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان (تعریف اهداف سازمانی به نتایج مشخص برای سازمان، بخشها، گروه‌ها و کارکنان).
 - استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف (تدوین برنامه‌های عملیاتی، فرایندهای تحقق، چک لیست فعالیت‌ها برای عمل، تدوین معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای عملکرد برای ارزیابی).
 - پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه، و تقویت رفتار مطلوب.
- به کارگیری این اصول سبب پیوند بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش‌ها و نتایج سازمانی می‌شود.

مدل تحلیلی تحقیق



در این مطالعه توانمندسازی روانشناختی با مؤلفه های شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی دار بودن و اعتماد به عنوان متغیرمستقل در نظر گرفته شده است.

شایستگی: وقتی کارکنان از این بُعد توانمند شوند احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی خود را کسب کرده اند.

خودمختاری: وقتی کارکنان از این بُعد توانمند شوند احساس بر خورداری از حق انتخاب داشته و با دیدن تأثیر خود بر نتیجه کارها اقتدار شخصی آنها افزایش می یابد.

تأثیرگذاری: وقتی کارکنان از این بُعد توانمند شوند باور به توانایی ایجاد تغییر مطلوب در روبه ها و نتیجه کارها را پیدا می کنند، به این معنی که فرد با این باور که محیط بیرونی نمی تواند مانع رشد و تحقق اهداف فردی و سازمانی او بشود، به فعالیت کاری خود ادامه می دهد.

معنی دار بودن: وقتی کارکنان از این بُعد توانمند شوند برای اهداف خود و سازمان ارزش قائل می شوند و فعالیت های خود را همسو با این اهداف و ارزش ها می کنند. نگرش افراد توانمند به گونه ای است که منبع نیرو و اشتیاق خود را اهداف خود می دانند و به اجرای دقیق و صحیح فعالیت های کاری خود اهمیت می دهند.

اعتماد: وقتی کارکنان از این بُعد توانمند شوند احساس اطمینان دارند که با آنان منصفانه و عادلانه رفتار خواهد شد و به حکمرانی صمیمیت و عدالت در سازمان اعتقاد دارند. این احساس باعث می شود کارکنان توانمند بدون داشتن واژه از آسیب و زیان از طرف صاحبان قدرت به مشارکت و همفکری در سازمان بپردازند.

توانایی: توانایی برای انجام موفقیت آمیز کاری که در سازمان محول شده است. این مهم است که فراموش نکنیم همه افراد دارای صلاحیت نیستند. مجموعه مواردی که می تواند به توانایی یک فرد در کار منجر شود شامل مواردی چون آموزش های رسمی و غیررسمی مرتبط، تجارب کاری قبلی و استعداد فردی است. یک مدیر در تجزیه و تحلیل عملکرد یک شخص، با استفاده از مولفه «توانایی» باید از خود بپرسد: «آیا این فرد دانش و مهارت کافی برای اتمام موفقیت آمیز کار محوله را دارد؟» چنانچه فرد مورد نظر دارای مشکلاتی از نظر توانایی باشد، راه حل هایی مانند آموزش های ویژه، مربیگری، آموزش های عمومی برای آن پیشنهاد می شود. انتخاب این راه حل ها از نظر میزان اثربخشی به نظر مدیر مربوطه وابسته است.

وضوح: این مولفه به میزان درک فرد از کار محوله اشاره دارد. زمانی که به فردی کاری محول می کنید نیاز است به خوبی موضوع را تفهیم کنید. باید به او بگویید چه کاری را باید انجام دهد و چه کاری را نباید انجام دهد. برای رسیدن به شفافیت کامل کار، فرد نیاز دارد تا اهداف و دلایل اصلی کار را به خوبی درک کند. اگر احساس می کند فرد مورد نظر، در درک کار دچار مشکل شده است، شاید نیاز باشد تا یک بار دیگر مسیر تفهیم کار را با وی طی کنید. در بسیاری از موارد، توافق شفاهی در اهداف مورد نظر کافی نیست. شاید لازم باشد تا اهداف مد نظر خود در فعالیت های تعریف شده را پس از شفاف کردن مکتوب و به تایید برسانید.

کمک: گام بعدی مربوط به کمک و حمایت از فرد برای اتمام موفقیت آمیز فعالیت محوله است. برخی حمایت های سازمانی می تواند شامل مواردی چون بودجه مناسب، امکانات و تجهیزات کافی، همراهی دیگر واحدهای سازمانی و مواردی مشابه برای انجام موفقیت آمیز یک فعالیت باشد. در صورتی که فقدان کمک و حمایت سازمانی وجود داشته باشد، مدیران باید به وضوح آنها را مورد شناسایی قرار دهند و در خصوص تامین آن اقدام کنند.

مشوق:واژه تشویق اشاره به موضوع پاداش (مستقیم و غیرمستقیم) برای ایجاد انگیزش در افراد دارد. باید به یاد داشته باشیم که همه افراد دارای انگیزه‌های کافی برای تکمیل موفق یک فعالیت تعریف شده نیستند. بسیاری از کارکنان با استفاده از رویکردهای مستقیم و غیرمستقیم جبران خدمات، انگیزه‌های بیشتری برای انجام موفقیت‌آمیز کار محوله به دست می‌آورند. اگر احساس می‌کنید کارکنان فاقد انگیزه‌های کافی هستند، شاید اولین گام برای رفع این مساله بررسی روش‌های پاداش و تنبیه سازمان است. کارکنان باید به خوبی درک کنند که انجام کار صحیح آنها ارتباط مستقیم با میزان پرداختی، ارتقا و امنیت شغلی آنها دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که افراد به‌طور طبیعی تمایل به انجام کارهایی دارند که برای آن تشویق در نظر گرفته شده است. البته پاداش می‌تواند مشهود یا غیرمشهود باشد. گاهی یک بازخورد مستقیم عملکرد به فرد، یک تمجید در جمع همکاران یا حتی ضربه‌ای دوستانه به شانه فرد می‌تواند یک تشویق اساسی برای او تلقی شود.

ارزیابی: این بخش از ابزار اشاره به بازخوردهای غیررسمی روزانه و همچنین بررسی‌های دوره‌ای رسمی از عملکرد فرد دارد. یک فرآیند ارائه بازخورد موثر به فرد این امکان را می‌دهد تا به خوبی از وضعیت عملکردی خود آگاه شود. وقتی فردی از نحوه عملکرد خود آگاه نباشد، غیرمنطقی است که انتظار داشته باشید بتواند آن را بهبود دهد. اغلب مشکلات عملکردی از نحوه ارائه بازخورد عملکرد و مربیگری ناشی می‌شود. بسیاری از مدیران فقط در هنگام بروز خطاهای کاری به یاد این موضوع می‌افتند درحالی‌که شاید یکی از بهترین زمان‌ها برای بازخورد در هنگام انجام صحیح کارها توسط فرد است چرا که به آسانی می‌توان به انگیزش وی کمک کرد.

اعتبار: این واژه به اعتبار تصمیمات اتخاذ شده توسط یک مدیر از نظر درستی و قانونی بودن در حوزه منابع انسانی اشاره دارد. مدیران باید اطمینان حاصل کنند تمامی تصمیمات آنها در مورد افراد منطبق با قوانین و ضوابط و منطبق بر سیاست‌های سازمان گرفته می‌شود. یک مدیر باید مطمئن شود در نحوه ارزیابی عملکرد افراد دچار تبعیض نمی‌شود و تصمیمات وی از اعتبار کافی برخوردار است

محیط: عوامل محیطی نامتناسب می‌تواند بر عملکرد افراد اثر بگذارد. مواردی چون رقبا، شرایط بازار، مقررات دولتی، تامین‌کنندگان و غیره. در صورتی که یکی از این عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان باشد، کارکنان نباید بابت عملکرد مرتبط با آن دچار تنبیه شوند.

توانمندسازی شناختی

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۱ الی ۱۵ پرسشنامه توانمندسازی شناختی اسپریتزر، کسب خواهد نمود.

- توانایی

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۱ الی ۴ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

- وضوح

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۵ الی ۱۱ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

- کمک

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۱۲ الی ۱۶ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

- مشوق

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۱۷ الی ۲۲ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

-ارزیابی

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۲۳ الی ۳۱ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

-اعتبار

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۳۲ الی ۳۷ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

-محیط

نمره ای است که آزمودنی در سوالات ۳۸ الی ۴۲ پرسشنامه عملکرد سازمان هرسی و گلداسمیت (اچیو)، کسب خواهد نمود.

سابقه تحقیق

با جستجوهای متعددی که انجام گرفته است مشخص شد پژوهشی بصورت کاملا مشابه این تحقیق وجود ندارد لیکن تحقیقات زیادی در خصوص بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان با متغیرهای دیگر در برخی از نقاط کشور انجام گرفته است که هریک از آن در ذیل خواهد آمد:

علی قنبری، پایان نامه کارشناسی ارشد خود را در سال ۱۳۸۵ با عنوان بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره برداری و توزیع آب استان گلستان با هدف بررسی و شناخت تعیین عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره برداری و توزیع آب استان گلستان موثر انجام داده است.

مریم بیانی، پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان در سال ۱۳۸۷ با هدف ارزیابی میزان تاثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد شرکت مخابرات استان گلستان انجام داده است.

سمیه رضینی پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان بررسی و تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی شرکت عملیات اکتشاف نفت در سال ۱۳۸۴ و با هدف تاثیرپذیری عوامل توانمندسازی بر کارکنان شرکت نفت.

امیر حسین مزید آبادی فراهانی، پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان بررسی تاثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغل کارکنان (مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی استان قم) در سال ۱۳۸۳ انجام داده است.

محمد محمدی، پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، در سال ۱۳۸۰ انجام داده است. نتایج بدست آمده مشخص می کند که غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم های کاری را به عنوان راههای اصلی توانمندسازی مورد ارزیابی قرار می دهد.

منصور امیر باباتیا، پایان نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان ارزیابی قابلیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۱۳۸۲ با هدف ارزیابی قابلیت توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران و شناسایی عوامل موثر در جهت توانمندسازی این سازمان و ضرورت ها و اهداف آن می باشد به گونه ای که بتوانیم کارکنانی توانمند داشته باشیم.

ویووشرت (۱۹۹۶) در تحقیق خود به وجود رابطه بین توانمندی روان شناختی معلمان و تعهد شغلی پی بردند و بین کردند بین مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی و رشد حرفه ای رابطه وجود دارد.

فوکس (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد، شاگردی» سوالات باز پاسخی را در اختیار کارکنان قرار داد. و پس از بررسی پاسخ های کارکنان در نتیجه گیری خود بیان کرده است که همه ی مدیران اذعان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزش های خدمت برای افزایش و توسعه های مهارت های کارکنان ضروری است.

مفهوم توانمندسازی ابتدا در علم جامعه‌شناسی لوین^{۱۵} (۱۹۵۱) و بحث غنی‌سازی هرتزبرگ^{۱۶} (۱۹۹۸ - ۱۹۵۹) در افزایش کنترل و تصمیم‌گیری یک فرد در کار و پژوهش در مورد از خودبیگانگی توسط سی من^{۱۷} (۱۹۵۹)، مطرح گردید. به علاوه کانتر و تانن باوم^{۱۸} (۱۹۹۸)، توانمندسازی را به عنوان مشارکت در قدرت و کنترل که اثربخشی سازمانی^{۱۹} را افزایش می‌دهد، مطرح می‌کنند.

روش تحقیق

این مقاله از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های کمی و از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است. از یک طرف از آنجایی که در این پژوهش به تحلیل و مطالعه تأثیر توانمندسازی شناختی بر افزایش عملکرد کارکنان در شهرداری ارومیه می‌پردازیم، یک تحقیق توصیفی است، از سویی چون در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش ارزیابی نمود، تحقیق حاضر یک تحقیق از نوع پیمایشی و کاربردی است و تکنیک مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد. در خصوص بررسی تأثیر توانمندسازی شناختی بر افزایش عملکرد کارکنان، از روش تحقیق کمی^{۲۰} (از ابزار پرسشنامه) و روش اسناد (بررسی اسناد و مدارک موجود در این خصوص) استفاده خواهد شد. تحلیل داده‌ها در روش تحقیق پیمایش، به صورت تحلیل کمی است. در طرح حاضر پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و بازبینی آنها به هر یک از پرسشنامه‌ها و سؤالات آن یک کد داده خواهد شد و سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS شده و ماتریس متغیرها تشکیل می‌شود.

بررسی فرضیه‌های تحقیق

در این بخش با توجه به اینکه فرضیه اصلی تمام متغیرهای فرضیه‌های فرعی را شامل می‌شود بنابراین در ابتدا فرضیه‌های فرعی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در نهایت محقق به بررسی فرضیه اصلی تحقیق پرداخته است.

فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول: توانمندسازی شناختی بر توانایی عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است. در جداول ۱، ۲ و ۳ نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه اول که از نرم‌افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده‌اند.

جدول ۱: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه اول

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۱۱/۷۱۰ ۴۱/۳۲۴	۱ ۱۰۶	۱۱/۷۱۰ ۰/۳۹۰	۳۰/۰۳۸	۰/۰۰۰	۲/۵۲۸	۰/۰۹۵

¹⁵ Lewin

¹⁶ Hertzberg

¹⁷ Seeman

¹⁸ Kanter and Tannenbaum

¹⁹ Organizational Effectiveness

²⁰-Quantitative research method

					۱۰۷	۵۳/۰۳۴	باقیمانده مجموع
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: توانایی عملکردی کارکنان							

جدول ۲: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه اول

آماره هم خطی		Sig.	T	ضرایب استاندارد		مدل
عامل تورم واریانس	تولرنس			ضرایب غیر استاندارد	خطای استاندارد	
				بتا (β)	B	
۱		۰/۲۹۰ ۰/۰۰۰	۱/۰۶۴ ۵/۴۸۱	۰/۴۷۰	۰/۴۴۰ ۰/۱۳۱	(ثابت) توانمندی سازی شناختی

جدول ۳: آماره های برازش مدل فرضیه اول

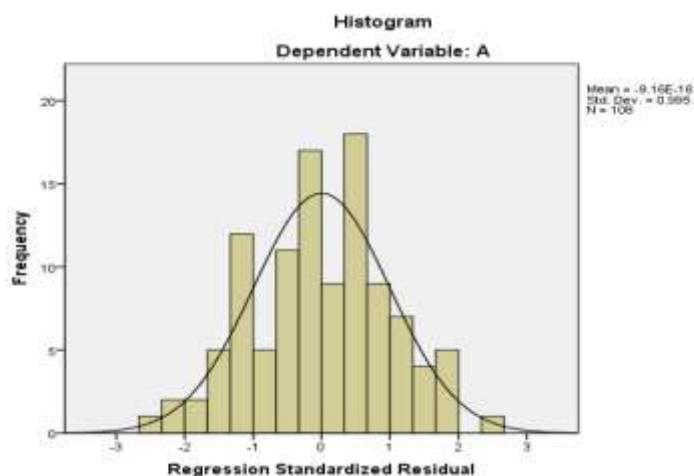
آماره دوربین- واتسون	خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه
۲/۱۲۴	۰/۶۲۴۳۸	۰/۲۱۳	۰/۲۲۱	۰/۴۷۰

در جدول بالا، مقدار بدست آمده $F(۳۰/۰۳۸)$ که در سطح خطای ۰,۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته توانایی عملکردی کارکنان را بر اساس متغیر توانمندی سازی شناختی تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۲/۵۲۸ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

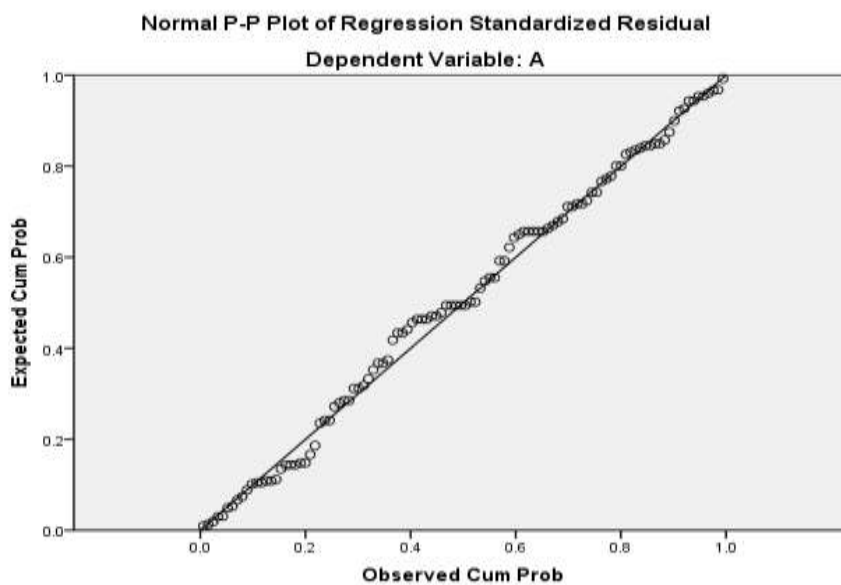
در جدول ۳ مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۲۱۳ است که نشان می دهد متغیر توانمندی سازی شناختی توانسته ۲۱/۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی توانایی عملکردی کارکنان سازمان را تبیین کند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۲/۱۲۴ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول ۲، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۱، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک

(نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۱) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیمانده‌ها فرضیه نرمالیته را نقض نمی‌کنند.



نمودار ۱: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه اول



نمودار ۲: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه اول

فرضیه ی فرعی دوم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی با شفافیت عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است. در جداول ۴، ۵، و ۶ نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه دوم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۴: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه دوم

سطح معناداری	آماره آزمون لون	سطح معنی داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۹۵	۱/۸۶۴	۰/۰۰۰	۳۹/۳۰۳	۱۴/۷۱۷ ۰/۳۷۴	۱ ۱۰۶ ۱۰۷	۱۴/۷۱۷ ۳۹/۶۹۱ ۵۴/۴۰۷	رگرسیون باقیمانده مجموع
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی شناختی متغیر وابسته: شفافیت عملکردی کارکنان							

جدول ۵: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه دوم

آماره هم خطی		Sig.	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
عامل تورم واریانس	تولرنس			بتا (β)	خطای استاندارد	B	
۱	۱	۰/۶۷۷ ۰/۰۰۰	۰/۴۱۸ ۶/۲۶۹	۰/۵۲۰	۰/۴۳۱ ۰/۱۲۸	۰/۱۸۰ ۰/۸۰۲	(ثابت) توانمندی شناختی

جدول ۶: آماره های برازش مدل فرضیه دوم

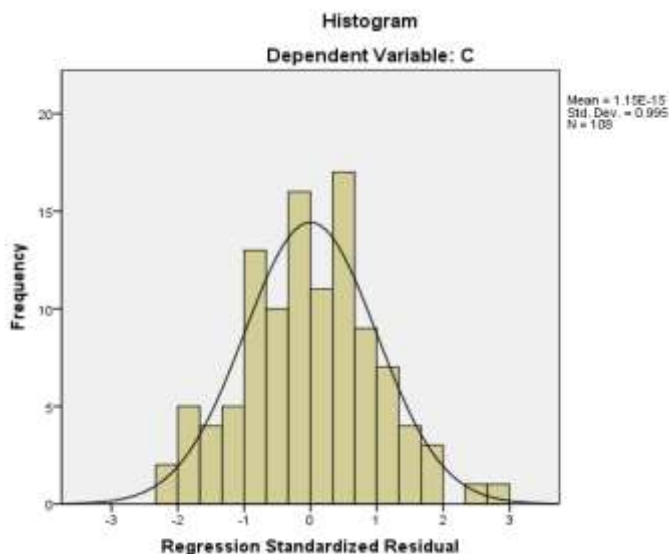
آماره دوربین-واتسون	خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه
۱/۹۰۷	۰/۶۱۱۹۲	۰/۲۶۴	۰/۲۷۰	۰/۵۲۰

در جدول بالا، مقدار بدست آمده F (۳۹/۳۰۳) که در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر شفافیت عملکردی کارکنان را بر اساس متغیر توانمندی شناختی تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۱/۸۶۴ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

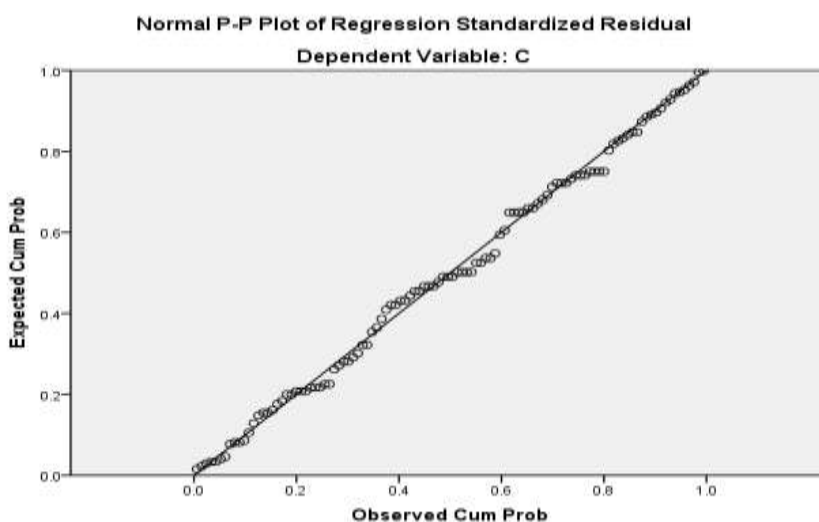
در جدول بالا مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۲۶۴ است که نشان می دهد متغیر توانمندی شناختی کارکنان توانسته ۲۶/۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی شفافیت عملکردی کارکنان را تبیین کنند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۱/۹۰۷ بدست آمد که در بازه (۱،۵ و ۲،۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول مذکور، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که

فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۳، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین آرایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۴) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۳: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه دوم



نمودار ۴: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه دوم

فرضیه ی فرعی سوم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی بر حمایت سازمانی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است.
در جداول ۷، ۸، و ۹ نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه سوم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۷: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه سوم

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۳۷/۵۲۸	۱	۱/۹۴۹	۲/۴۴۲	۰/۱۲۱	۲/۱۶۰	۰/۰۹۵
باقیمانده	۴۹/۰۲۶	۱۰۶	۰/۷۹۸				
مجموع	۸۶/۵۵۴	۱۰۷					
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: حمایت سازمانی کارکنان							

جدول ۸: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه سوم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	ضرایب استاندارد		آماره هم خطی
	B	خطای استاندارد			بتا (β)	تولرنس	
(ثابت) توانمندی سازی شناختی	۱/۸۳۲	۰/۶۳۰	۲/۹۰۹	۰/۰۰۰			۱
	۰/۲۹۲	۰/۱۸۷	۱/۵۶۳	۰/۱۲۱			

جدول ۹: آماره های برازش مدل فرضیه سوم

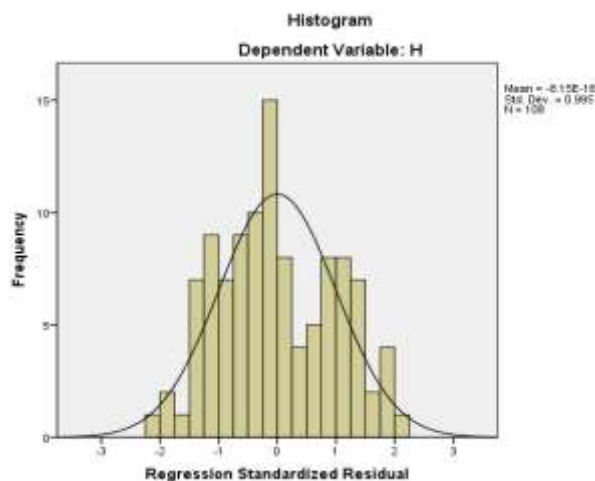
ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد بر آورد	آماره دوربین- واتسون
۰/۱۵۰	۰/۰۲۳	۰/۰۱۳	۰/۸۹۳۴۰	۱/۴۶۰

در جدول بالا مقدار بدست آمده $F(۲/۴۴۲)$ که در سطح خطای $۰,۰۱$ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته حمایت سازمانی کارکنان را بر اساس متغیر توانمندی سازی شناختی تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر $۲/۱۶۰$ با سطح معناداری $۰/۰۹۵$ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

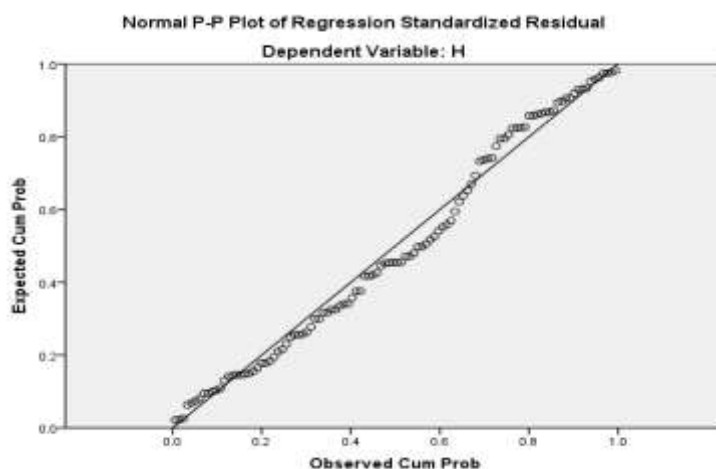
در جدول ۴-۲۶ مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۱۳ است که نشان می دهد متغیر توانمندسازی شناختی توانسته ۱/۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی حمایت سازمانی کارکنان را تبیین کند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۱/۷۵۱ بدست آمد که در بازه (۱،۵ و ۲،۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد.

همچنین در جدول بالا عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۵، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۶) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۵: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه سوم



نمودار ۶: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه سوم

فرضیه ی فرعی چهارم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی بر تشویق عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است.
در جداول ۱۰، ۱۱، و ۱۲ نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه چهارم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۱۰: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه چهارم

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۵/۵۳۷	۱	۵/۵۳۷	۹/۸۱۶	۰/۰۰۲	۲/۰۹۳	۰/۰۹۵
باقیمانده	۵۹/۷۸۶	۱۰۶	۰/۵۶۴				
مجموع	۶۵/۳۲۳	۱۰۷					
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: تشویق عملکردی کارکنان							

جدول ۱۱: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه چهارم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	آماره هم خطی	
	B	خطای استاندارد			عامل تورم واریانس	تولرنس
(ثابت) توانمندی سازی شناختی	۱/۳۳۲	۰/۵۳۰	۲/۵۱۵	۰/۰۱۳	۱	۱
	۰/۴۹۲	۰/۱۵۷	۳/۱۳۳	۰/۰۰۲		

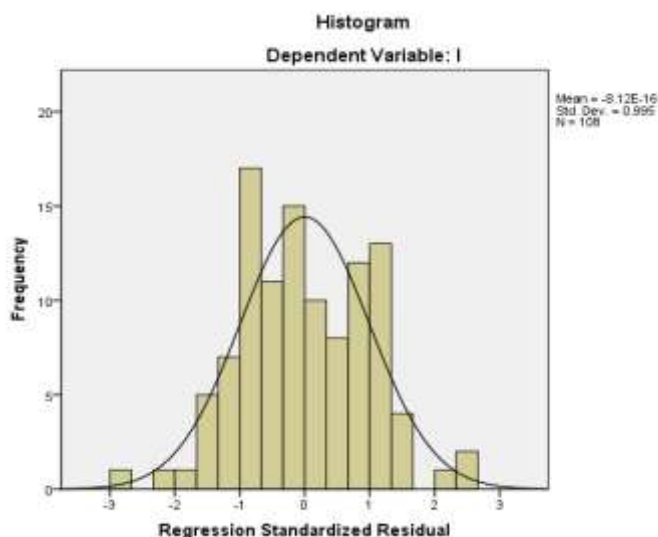
جدول ۱۲: آماره های برازش مدل فرضیه چهارم

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آماره دوربین-واتسون
۰/۲۹۱	۰/۰۸۵	۰/۰۷۶	۰/۷۵۱۰۱	۱/۶۹۶

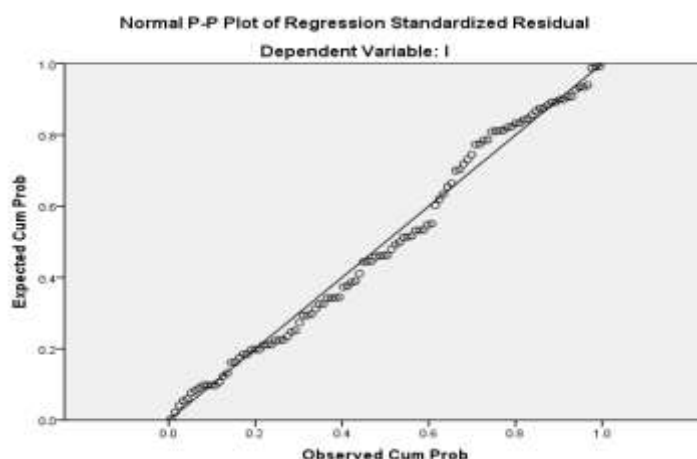
در جدول بالا، مقدار بدست آمده $F(۹/۸۱۶)$ که در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته تشویق عملکردی کارکنان را بر اساس متغیر توانمندی سازی شناختی تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۲/۰۹۳ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

در جدول بالا مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۰۷۶ است که نشان می دهد متغیر توانمندسازی شناختی توانسته ۷/۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی تشویق عملکردی کارکنان را تبیین کنند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۱/۶۹۶ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول ۴-۲۸، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۷، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۸) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۷: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه چهارم



نمودار ۸: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه چهارم

فرضیه ی فرعی پنجم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی بر ارزشیابی عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است.
در جداول زیر نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه پنجم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۱۳: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه پنجم

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۵/۰۹۴	۱	۵/۰۹۴	۱۲/۹۹۹	۰/۰۰۰	۲/۰۰۰	۰/۰۹۵
باقیمانده	۴۱/۵۴۱	۱۰۶	۰/۳۹۲				
مجموع	۴۶/۶۳۵	۱۰۷					
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: ارزشیابی عملکردی کارکنان							

جدول ۱۴: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه پنجم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	ضرایب استاندارد		آماره هم خطی
	B	خطای استاندارد			بتا (β)	تولرنس	
(ثابت) توانمندی سازی شناختی	۱/۴۹۲	۰/۴۴۱	۳/۳۸۱	۰/۰۰۱			۱
	۰/۴۷۲	۰/۱۳۱	۳/۶۰۵	۰/۰۰۰			

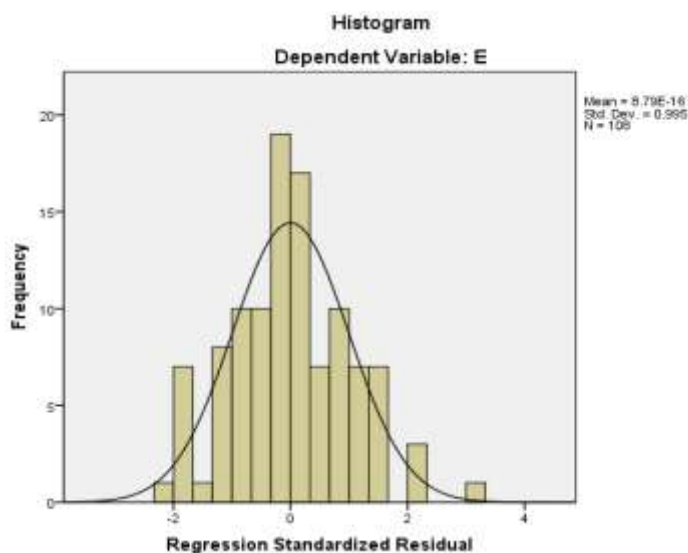
جدول ۱۵: آماره های برازش مدل فرضیه پنجم

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد بر آورد	آماره دوربین- واتسون
۰/۳۳۱	۰/۱۰۹	۰/۱۰۱	۰/۶۲۶۰۱	۱/۷۵۷

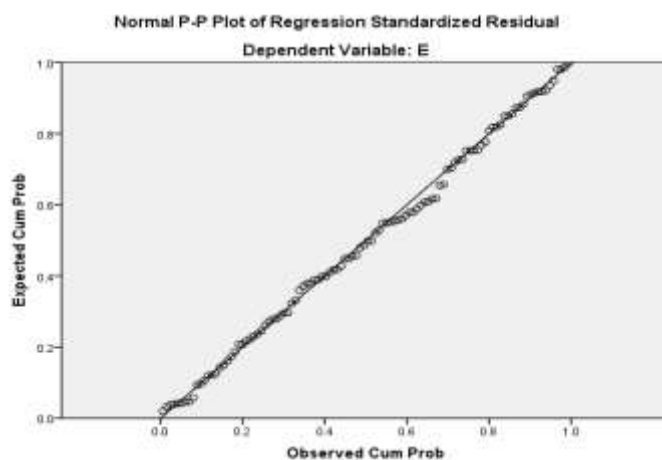
در جدول بالا، مقدار بدست آمده F (۱۲/۹۹۹) که در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته توانمندی سازی شناختی را بر اساس متغیر ارزشیابی عملکردی کارکنان تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۲/۰۰۰ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

در جدول بالا مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۱۰۱ است که نشان می دهد متغیر توانمندسازی شناختی توانسته ۱۰/۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی ارزشیابی عملکردی کارکنان را تبیین کند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین- واتسون برابر ۱/۷۵۷ بدست آمد که در بازه (۱،۵ و ۲،۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول ۴-۳۱، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیر مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۹، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۱۰) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۹: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه پنجم



نمودار ۱۰: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه پنجم

فرضیه ی فرعی ششم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی بر اعتبار عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است.
در جداول زیر نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه ششم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۱۶: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه ششم

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۶/۴۸۹	۱	۶/۴۸۹	۷/۲۲۵	۰/۰۰۴	۲/۱۸۵	۰/۰۹۵
باقیمانده	۹۵/۲۰۵	۱۰۶	۰/۸۹۸				
مجموع	۱۰۱/۶۹۴	۱۰۷					
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: اعتبار عملکرد کارکنان							

جدول ۱۷: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه ششم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	ضرایب استاندارد		آماره هم خطی
	B	خطای استاندارد			بتا (β)	تولرنس	
(ثابت) توانمندی سازی شناختی	۱/۷۱۹	۰/۶۶۸	۲/۵۷۳	۰/۰۱۱			عامل تورم واریانس
	۰/۵۳۳	۰/۱۹۸	۰/۲۵۳	۰/۰۰۴	۲/۶۸۸	۱	

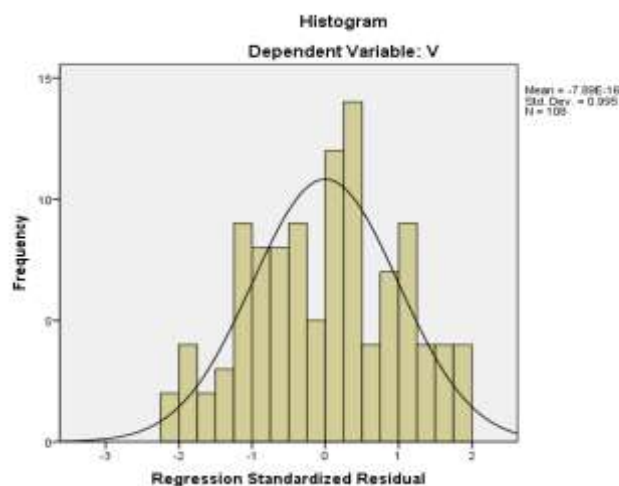
جدول ۱۸: آماره های برازش مدل فرضیه ششم

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آماره دوربین - واتسون
۰/۲۴۰	۰/۰۵۷	۰/۰۵۴	۰/۷۴۷۶۷	۱/۸۹۵

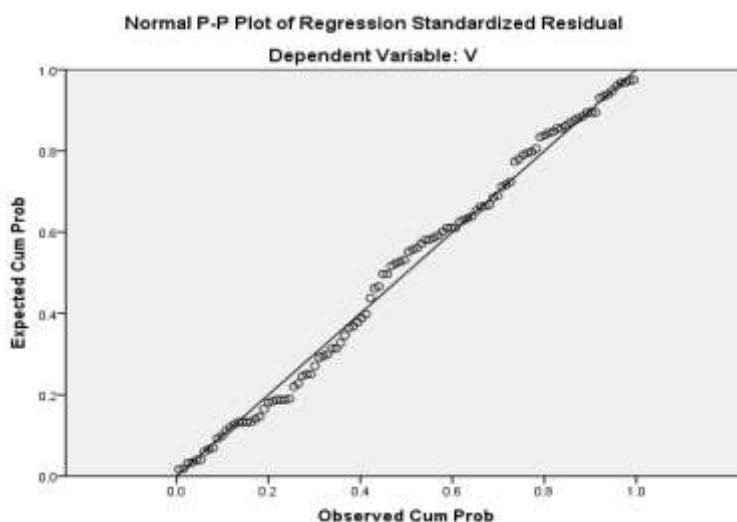
در جدول بالا، مقدار بدست آمده F (۷/۲۲۵) که در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر وابسته اعتبار عملکرد کارکنان را بر اساس متغیر درآمد تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۲/۱۸۵ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

در جدول بالا مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۰۵۴ است که نشان می دهد متغیر توانمندسازی شناختی توانسته ۵/۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی اعتبار عملکرد کارکنان را تبیین کند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۱/۸۹۵ بدست آمد که در بازه (۱,۵ و ۲,۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول بالا، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیر مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۱۱، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۱۲) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۱۱: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه ششم



نمودار ۱۲: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه ششم

فرضیه ی فرعی هفتم

فرضیه: توانمندی سازی شناختی بر محیط عملکردی کارکنان شهرداری ارومیه موثر است.
در جداول زیر نتایج تحلیل رگرسیون خطی چندگانه فرضیه هفتم که از نرم افزار SPSS بدست آمده نشان داده شده اند.

جدول ۱۹: تحلیل واریانس (ANOVA) مدل فرضیه هفتم

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	آماره آزمون لون	سطح معناداری
رگرسیون	۱۱/۳۲۵	۱	۱۱/۳۲۵	۲۸/۸۵۳	۰/۰۰۰	۲/۲۲۲	۰/۰۹۵
باقیمانده	۴۱/۶۰۴	۱۰۶	۰/۳۹۲				
مجموع	۵۲/۹۲۹	۱۰۷					
متغیر مستقل: (ثابت)، توانمندی سازی شناختی متغیر وابسته: محیط عملکردی کارکنان							

جدول ۲۰: ضرایب تأثیر رگرسیونی مدل فرضیه هفتم

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.	ضرایب استاندارد		آماره هم خطی
	B	خطای استاندارد			بتا (β)	عامل تورم واریانس	
(ثابت) توانمندی سازی شناختی	۰/۷۹۶	۰/۴۴۲	۱/۸۰۱	۰/۰۷۴		۱	
	۰/۷۰۴	۰/۱۳۱	۵/۳۷۲	۰/۰۰۰			

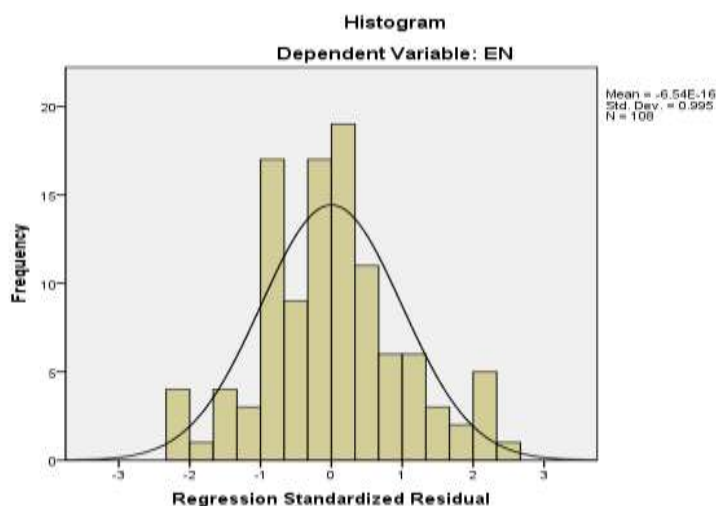
جدول ۲۱: آماره های برازش مدل فرضیه هفتم

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد بر آورد	آماره دوربین-واتسون
۰/۴۶۳	۰/۲۱۴	۰/۲۰۷	۰/۶۲۶۴۹	۱/۸۱۴

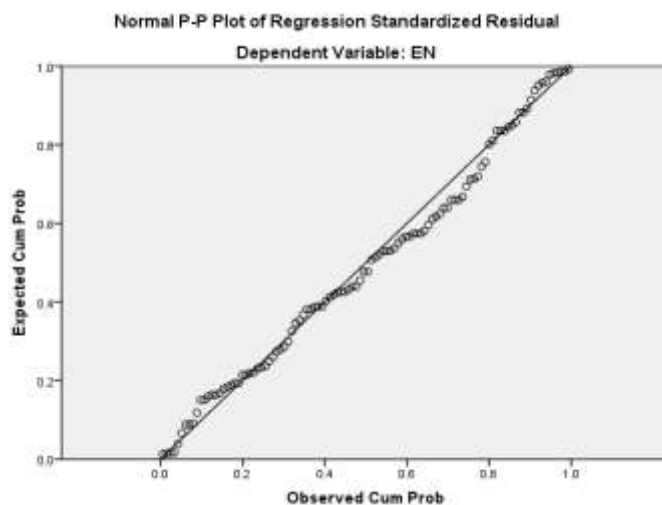
در جدول بالا، مقدار بدست آمده F (۲۸/۸۵۳) که در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار است، نشان می دهد مدل رگرسیونی تحقیق مدل خوبی است و به کمک آن قادر خواهیم بود تغییرات متغیر محیط عملکردی کارکنان را بر اساس متغیر میزان توانمندی سازی شناختی تبیین کنیم. همچنین در این جدول آماره آزمون لون برابر ۲/۲۲۲ با سطح معناداری ۰/۰۹۵ بدست آمده که نشان دهنده همگنی واریانس ها می باشد.

در جدول بالا مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2) برابر با ۰/۲۰۷ است که نشان می دهد متغیر میزان توانمندسازی شناختی کارکنان توانسته ۲۰/۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی محیط همکرودی کارکنان را تبیین کنند. همچنین، در این جدول مقدار آزمون دوربین-واتسون برابر ۱/۸۱۴ بدست آمد که در بازه (۱،۵و۲،۵) قرار گرفته و به معنی این است که فرض استقلال میان خطاها نیز پذیرفته می باشد. همچنین در جدول بالا، عامل تورم واریانس متغیرها برابر با مقدار ۱ است که فاصله زیادی از مقدار ۲ دارد و این نشان دهنده میزان پایین همخطی بین متغیر مستقل است (هرچه میزان همخطی پایین تر باشد، مدل رگرسیونی بدست آمده مناسب تر خواهد بود).

از طرفی، در نمودار ۱۳، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال اند، پس می توان از رگرسیون استفاده کرد. همچنین مقدار میانگین ارایه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است. همچنین باقیمانده خطاها در نمودار p-p (نمودار ۱۴) باید تابع خط ۴۵ درجه باشند. نه هیستوگرام و نه نمودار باقیماندهها فرضیه نرمالیته را نقض نمی کنند.



نمودار ۱۳: هیستوگرام توزیع خطاها مدل فرضیه هفتم



نمودار ۱۴: نمودار باقیمانده خطاها مدل فرضیه هفتم

بررسی فرضیه اصلی تحقیق از طریق رگرسیون چندمتغیره
توانمندسازی شناختی بر عملکرد کارکنان سازمان شهرداری ارومیه موثر است
فرضیه ی اصلی پژوهش

در ادامه یک مدل رگرسیون چند متغیره برای عملکرد کارکنان سازمان و ابعاد متغیر مستقل ارایه می‌شود تا متغیر مستقل با هم دیده شوند و عملکرد کارکنان سازمان با متغیر مستقل در حضور همه متغیرها سنجیده شود و متغیر موثر مشخص شوند. رگرسیون خطی چندمتغیره (گام به گام^{۲۱}) برای یافتن رابطه بین متغیرها استفاده شده است، در روش انتخاب گام به گام متغیرها در رگرسیون، تنها متغیرهایی در مدل می‌مانند که به تنهایی و نیز با وجود سایر متغیرها معنادار هستند. مدل رگرسیون چند متغیره به صورت زیر است:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

α مقدار ثابت یا عرض از مبدا، β ضریب رگرسیونی و ε جمله خطا را نشان می‌دهد. Y متغیر وابسته و X متغیر مستقل است. جدول مدل رگرسیونی به صورت زیر است، در جدول تنها متغیرهای معنادار حضور دارند.

رگرسیون چندمتغیره بین متغیرهای مستقل و عملکرد کارکنان

در این بخش رگرسیون چندمتغیره بین متغیر مستقل و عملکرد کارکنان ارائه شده است.

جدول (۲۲): خلاصه مدل بین متغیر مستقل و عملکرد کارکنان

آماره دوربین - واتسون	خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه
۱/۵۹۱	۰/۳۰۰۱۹	۰/۶۷۶	۰/۶۹۱	۰/۸۳۱

در جدول (بالا) نیز ضریب تعیین تعدیل شده و آزمون دوربین - واتسون از مهمترین خروجی های این مدل هستند. ضریب تعیین تعدیل شده ی مدل برابر با ۰/۶۷۶ می‌باشد که بیانگر این مطلب است که ۶۷/۶ درصد از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان سازمان تحت تأثیر متغیر توانمندسازی شناختی است. مقدار آماره آزمون دوربین واتسون نیز به منظور بررسی استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط معادله رگرسیون) استفاده می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره ی این آزمون بین ۱/۵ یا ۲/۵ قرار می‌گیرد، بنابراین فرض عدم همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود. از سوی دیگر با توجه به جدول (۲۳) سطح معنی داری متغیرهای مستقل معنی دار بودن و اعتماد کوچکتر از ۵ درصد بدست آمده است، لذا این متغیرها در مدل باقی ماندند و متغیرهای شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذاری که سطح معنی داری آن بالاتر از ۵ درصد بدست آمده است، از مدل خارج شدند.

²¹ Step Wise

جدول (۲۳): ضرایب رگرسیونی ابعاد متغیر مستقل و عملکرد کارکنان

مدل		بتا	t آماره	معنی داری
	ثابت		۰/۷۵۰	
۱	شایستگی	۰/۰۳۳	۰/۳۹۶	۰/۶۹۳
۲	خودمختاری	۰/۱۶۶	۱/۹۵۴	۰/۰۵۳
۳	تاثیرگذاری	۰/۱۴۵	۱/۸۲۹	۰/۰۷۰
۴	معنی دار بودن	۰/۳۹۵	۶/۴۰۴	۰/۰۰۰
۵	اعتماد	۰/۵۹۲	۹/۷۸۰	۰/۰۰۰

بنابراین با توجه به خروجی معادله خط رگرسیون را می توان به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 0.750 + 0.395X_4 + 0.592X_5$$

آزمون فریدمن^{۲۲}

از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی متغیر مستقل (توانمندسازی شناختی) استفاده می شود. بطوریکه با توجه به داده های بدست آمده باید مشخص شود که کدام عامل در توانمندسازی روانشناختی بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد کارکنان دارد. بنابراین برای مقایسه میانگین رتبه های متغیر مستقل در این بخش از آزمون آماری ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است. فرضیه های آزمون فریدمن برای این پژوهش بصورت زیر می باشد:

فرضیه صفر: بین متغیر مستقل (توانمندسازی شناختی) از نظر میزان اهمیت تفاوت وجود ندارد.

فرضیه یک: بین متغیر مستقل (توانمندسازی شناختی) از نظر میزان اهمیت تفاوت وجود دارد.

جدول (۲۴): نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیر مستقل

متغیرها	میانگین رتبه ها
شایستگی	۳/۲۱
خودمختاری	۳/۸۹
تاثیرگذاری	۳/۲۴
معنی دار بودن	۲/۰۶
اعتماد	۲/۶۰

با توجه به رتبه بندی متغیر مستقل، خودمختاری با میانگین رتبه محاسبه شده برابر با ۳/۸۹ از نظر پاسخ دهندگان به عنوان مهمترین عامل تأثیر گذار بر عملکرد کارکنان شهرداری ارومیه شناخته شده است. پس از آن تاثیرگذاری با میانگین رتبه محاسبه شده ۳/۲۴ به عنوان دومین عامل مهم، متغیر شایستگی با میانگین ۳/۲۱ به عنوان سومین عامل، متغیر اعتماد با

²² -Friedman Test

میانگین ۲/۶۰ به عنوان چهارمین عامل و در نهایت متغیر معنی دار بودن با میانگین ۲/۰۶ به عنوان پنجمین عامل شناخته شد.

جدول (۲۵): نتیجه آماره آزمون فریدمن متغیر مستقل

تعداد	۱۰۸
کای مربع	۹۱/۶۲۲
درجه آزادی	۴
معنی داری	۰/۰۰۰

نتیجه این آزمون با مقدار آماره آزمون کای مربع برابر با ۹۱/۶۲۲ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد یعنی در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد است، بنابراین فرضیه یک مورد تایید می‌باشد، یعنی بین متغیر مستقل (توانمندسازی شناختی) از نظر میزان اهمیت تفاوت وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

امروزه چالش‌های محیطی از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است و به یکی از داغ‌ترین مباحث روز بدل گشته که می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند و تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده که برای بقای خودش در دنیای متلاطم امروز در سیستم مدیریت خود بازنگری کنند و "توانمندسازی شناختی کارکنان" موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت شده و برای سازمان‌ها این امکان را فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند بنابراین توانمندسازی شناختی مفهومی است که می‌تواند هم منافع سازمانی را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد نماید. توانمندسازی شناختی ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان‌ها که از آن استفاده کامل نمی‌شود را در اختیار می‌گذارد. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند و اصولاً یکی از راه‌های منطقی و اثربخش برای بالا بردن عملکرد کارکنان در سازمان‌ها اجرای صحیح عوامل و متغیرهای ایجاد کننده توانمندسازی در کارکنان می‌باشد که از طریق توانمندکردن نیروی انسانی به رشد و افزایش عملکرد منابع کمک شایان می‌گردد " اسپریتزر و میشر " پنج عامل (احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر، احساس معنی دار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران) را برای توانمندسازی شناسایی کرده اند، برای این که مدیران بتوانند کارکنان را توانمند سازند باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد نمایند.

با توجه به موارد فوق در شهرداری ارومیه نیز، بر اساس ارزیابی‌های سنوات گذشته، پیش بینی بهبود عملکرد کارکنان با توجه به افزایش میانگین سنی کارکنان و همچنین بازنشسته شدن آنان ضمن افزایش حجم کاری در شهرداری ارومیه آنطور که انتظار میرفته پیشرفت چشمگیری نداشته و بایستی در راستای بهبود و افزایش عملکرد در این سازمان بصورت علمی تر حرکت نمود که یکی از راهکارهای افزایش عملکرد، توانمندسازی شناختی کارکنان است که این سازمان نیز درصدد است از طریق افزایش دانش و نگرش در مقوله توانمندسازی، دست به ابتکار عملی در جهت اجرای صحیح فرآیند توانمندسازی زده، در نهایت تغییر رفتار مشهود و عملکرد کارکنان را به بهبود بخشد. هرچند توانمندسازی کارکنان یکی از اولویت‌های بخش دولتی

کشور عزیزمان ایران است، اما تأثیر آن بر عملکرد، رضایت شغلی، تعهدسازمانی، بهره‌وری و مانند اینها از جمله سوالات بنیادی است که ذهن مدیران ارشد، مخصوصاً مدیران شهرداری ارومیه را به خود مشغول داشته است. لذا با توجه به بررسی بخشنامه های داخلی ضمن سعی در بومی سازی مسائل مرتبط با این سازمان، نیاز است مسئله توانمندسازی کارکنان را مهمتر جلوه نموده تا در برنامه ریزی آتی منابع انسانی، راهبردهای بهتر با قدم های مستحکم تر برداشته شده تا با افزایش عملکرد کارکنان به بهره‌وری نیز دست یافت. از طرفی کارکنان توانمند، آینده شغلی و سازمانی بهتری را در شهرداری رقم خواهند زد، علی‌الحال توانمندسازی و افزایش عملکرد کارکنان دغدغه تمام سازمان‌ها بوده که پیش قدمی در آن، به صورت علمی و سنجیده تر سبب موفقیت سازمانی در رقابت داخلی و نیز جهانی می‌گردد. در این بخش با توجه به نتایج حاصل از فرضیه های پژوهش، پیشنهاد های بصورت کاربردی ارائه می‌گردد:

- ۱- مدیران باید به گونه ای رفتار کنند که کارکنان احساس کنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود و قصد زیان زدن به کارکنان را ندارند و این مهم جز در سایه دادن فرصت های برابر به کارکنان برای رشد و توسعه امکان پذیر نخواهد بود.
- ۲- سازمان باید همسویی بیشتری بین اهداف و آرمان های سازمانی و فردی را ایجاد نماید و همچنین با اطلاع رسانی در زمینه چشم انداز های سازمانی سبب شود تا افراد احساس کنند که کار برای آنها معنادار است، در این صورت خلاقانه تر و با انگیزه بیشتری به انجام فعالیت هایشان خواهند پرداخت
- ۳- در محیط سازمان یک فضای وفاق و همدلی ایجاد گردد و کارکنان یکدیگر را دشمن و رقیب نپندارند و این امر بوسیله مدیران محقق خواهد شد در سایه ایجاد فضای اعتماد، عدالت و برابر این احساس ایجاد خواهد شد.
- ۵- ایجاد و تقویت فرهنگ حمایتی در سازمان مبتنی بر اینکه رشد شخصی در سازمان ارزش است، و ایجاد محیطی مساعد و انگیزاننده برای تحقق این مهم، و نیز برنامه ریزی برای اجرای فعالیت هایی که معنی داری را القاء می‌کنند و نوعی مأموریت و هیجان را برای کارکنان ایجاد می‌کنند.
- ۶- سازمان باید بر تقویت نگرش ارزشی افراد متمرکز شود تا افراد در اشتغال به کاری که برای آنان احساس اهمیت شخصی و خودارزشی به همراه دارد، هیجان و شوق بیشتری داشته باشند و نیروی روحی و روانی بیشتری برای انجام آن کار به کار گیرند.
- ۷- سازمان باید به کارکنان احساس امنیت بخشد تا آنان بدون ترس از مجازات و تحقیر شدن در جهت ایجاد و بهبود شایستگی های خود بکوشد و در مواجهه با اشتباهاتشان مسئولیت آن را بر عهده بگیرند، با آنها با ادب و احترام رفتار شود و از آنان خواسته شود که اندیشه و احساس خود را بیان کنند. مدیران باید شرایطی را فراهم سازند که کارکنان حداکثر استفاده از مهارت و توانایی خود را برای رسیدن به عملکرد بالا بکار برند.
- ۸- برای اجرای توانمندسازی لازم است مدیران به کارکنان، اختیار لازم تفویض شود و افراد تشویق شوند که به قضاوت و تصمیم خود متکی باشند، و به آنان فرصتی در مراحل کار داده شود تا به اهداف سازمانی دست پیدا کنند و همچنین آزادی عمل و حق انتخاب در مورد فرایندهای انجام کار داده و شیوه های انجام کار را به گونه ای طراحی کنند که انتخاب انعطاف پذیر بوده و افراد بتوانند در آنها از خلاقیت و ابتکار خویش بهره جویند
- ۹- مدیران باید به کارمندان ابزارهای لازم و اختیارات کافی جهت انجام کار داده و نتایج و خروجی کار برایشان مهم باشد و در مورد فرایند کارها بیشتر نظارت نمایند تا دخالت مستقیم، که این امر باعث رشد و توسعه فضای اعتماد به نفس و خودباوری در کارکنان می‌گردد و باعث می‌شود کارکنان خود را متعهد به انجام کارها با بالاترین کیفیت همراه با سرعت و دقت بدانند.

منابع

۱. آقاپار، سیروس (۱۳۹۵)، تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان.
۲. طیبی شیرمرد، مهدی، میرزایی، نورالدین (۱۳۹۶) بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران، مطالعات مدیریت شهری، بهار ۱۳۹۶، دوره ۹، شماره ۲۹، صص ۷۶-۶۷.
۳. فعلی، گرجی کرسامی، پایروند، محمدهادی. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* شماره ۱۰
۴. کرد نائیج، اسدالله؛ بخش‌یزاده، علیرضا و فتح‌اللهی، مهدی (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان ساختاری شناختی کارکنان بر توانمندسازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، شماره ۱۴ پیاپی، ۱۳۹۴، پاییز: ۹۷-۱۱۹.
۵. ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان"، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
۶. تیمورنژاد کاوه، صریحی اسفستانی رسول (۱۳۸۹). "تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، پائیز ۸۹.
۷. دیوس، کیت و نیواستورم، جان (۱۳۷۳)، "رفتار انسانی در کار، مترجم: محمد علی طوسی"، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. رابینز، استیفن (۱۳۷۶)، "مبانی رفتار سازمانی"، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی"، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. زارعیان، حامد (۱۳۸۷)، "مشارکت ابزار مدیران موفق"، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۲۳، صص ۵۳-۴۴
۱۰. سعادت، اسفندیار و صادقی، منصور (۱۳۸۴)، "طراحی و تبیین مدلی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور (حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)"، مجله دانشور رفتار ویژه مقالات مدیریت، صص ۳۵-۴۶
۱۱. صفری، اقدس (۱۳۸۷)، "رویکردی روانشناسانه به خلاقیت"، مجله رشد علوم اجتماعی، دوره یازدهم، شماره ۳، صص ۴۰-۴۸.
۱۲. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۷). "جامعه‌شناسی خلاقیت و نوآوری"، مجله رشد علوم اجتماعی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۲۶-۲۹
۱۳. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، "توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها"، فصلنامه مطالعات مدیریت شمارگان ۳۳ و ۳۴، صص ۱۷۵-۲۰۲.
۱۴. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، "توانمندسازی نیروی انسانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت شمارگان ۳۱ و ۳۴، صص ۲۱۱-۲۳۳.
۱۵. مهرنوش هدایتی خواه (۱۳۹۱) "رویکرد های نوین توانمندسازی کارکنان و مدیران"، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره خبری ۴۴۶۴۸

16. job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey International Nurse Students, 45 (10), 1442-1448.

17. Isaksen, S. G., & Isaksen, E. J. (2011). The climate for creativity and innovation and its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving

18. Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership

19. Li, Y., Stafford, T., Fuller, B., & Ellis, S. (2017). Beyond Compliance: Empowering Employees' Extra-Role Security Behaviors in Dynamic Environments.

20. Luoh, H. F., Tsaur, S. H., & Tang, Y. Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100-1117
21. Orgambidez Ramos, A., & Borrego Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings.