

## تعیین سهم عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی در پیش‌بینی شایستگی کارکنان شهرداری شهر کرج<sup>۱</sup>

ایرج بابائی<sup>۱</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۲\*</sup>، حسن اسدزاده<sup>۳</sup>، علی دلاور<sup>۴</sup>، حسین عبدالهی<sup>۵</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۲- دانشیار، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۳- دانشیار، گرایش روان‌شناسی تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۴- استاد، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- ۵- دانشیار، علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۶/۷

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تأثیر و سهم هر یک از عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی در پیش‌بینی شایستگی کارکنان شهرداری کرج است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه مورد پژوهش عبارت از تمام کارکنان (زن و مرد) شاغل در شهرداری‌های شهر کرج در سال ۱۳۹۴ است. نمونه آماری شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های خلاقیت سازمانی، جو سازمانی، ارزیابی شایستگی مدیران، توانمندسازی روان‌شناختی، هوش هیجانی و انگیزش شغلی استفاده شد. نتایج آلفای کرونباخ حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی با شایستگی، و شایستگی با جو سازمانی و هوش هیجانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ولی بین شایستگی با خلاقیت رابطه معنی‌داری یافت نشد. نتایج پژوهش نشان داد که مدل طراحی شده براساس متغیرهای فردی نتوانست به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین کند ( $F=1/78$  و  $P>0/05$ ). از بین متغیرهای وارد شده به مدل (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی) تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و هوش هیجانی وارد مدل شده و توانستند تغییرات شایستگی را تبیین کنند ( $F=92/561$  و  $P<0/01$ ) و عوامل سازمانی نیز توانستند به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین نمایند ( $F=30/95$  و  $P<0/01$ ). یکی از پیشنهاد‌های علمی به دست آمده از این تحقیق



این است که مدیران شهرداری کرج می‌توانند با افزایش سطح شایستگی کارکنان براساس سهم و تأثیر هر یک از عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی بر میزان بهره‌وری سازمان خود بیافزایند. نتایج این تحقیق کاربردهایی برای بهبود شایستگی کارکنان شهرداری کرج دارد که در این مقاله به آن‌ها پرداخته می‌شود.

کلیدواژگان: شایستگی، شایستگی کارکنان، عوامل فردی، عوامل روان‌شناختی، عوامل سازمانی.

## ۱- مقدمه

مدیران و دست‌اندرکاران هر سازمان همواره به این مسأله مهم توجه دارند که چگونه می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی موجود در سازمان دست یافت. در این زمینه راه‌کارهایی ارائه شده است. زمان، هزینه و امکانات فراوانی که سازمان‌ها در این راه صرف می‌کنند نشان از اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت‌های سازمان دارد. از سویی حیات و پویایی هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی در آن است [۱]، اما نمی‌توان این نکته را از نظر دور داشت که تمامی موارد بالا تنها زمانی صورت واقعی به خود می‌گیرد که پیش‌فرض شایستگی<sup>۲</sup> در آن رعایت شده باشد. شایستگی یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل بهره‌وری از نیروی انسانی سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز است [۲]. پیلیوت<sup>۳</sup> و همکاران شایستگی را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش یک نقش تعریف می‌کند [۳، ص ۴].

شهرداری‌ها به عنوان کامل‌ترین سازمان‌های عمومی هستند که تصویب بسیاری از امور شهرداری از سوی شورای شهر و انجام خدمات محلی قابل ملاحظه مورد نیاز شهروندان از جانب شهرداری محرز می‌سازد که جایگاه شهرداری در میان سازمان‌های محلی جایگاهی قابل ملاحظه است. از آن‌جا که بهره‌وری هر سازمان به میزان کارایی و عملکرد شغلی کارکنان که تابعی از ویژگی‌های فردی، روان‌شناختی و سازمانی است، وابسته می‌باشد، از این‌رو ضرورت انجام این تحقیق را می‌توان در سهم هر یک از عوامل یاد شده در پیش‌بینی شایستگی کارکنان شهرداری کرج مد نظر قرار داد. این پژوهش برآن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی کارکنان فعالیت داشته‌اند، مدل شایستگی کارکنان مبتنی بر عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی را تدوین و آزمون کرده تا براساس آن

شایستگی کارکنان را به شیوه علمی شناسایی و مشخص نماید و همچنین از طریق برآورد سهم هر کدام از عوامل بالا و کارکردها و نتایج ناشی از تدوین و آزمون مدل به ارتقا شایستگی‌های مورد انتظار شهرداری کرج دست یابد.

#### ۱-۱- پرسش پژوهش

میزان و سهم هر یک از عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی در پیش‌بینی شایستگی کارکنان شهرداری کرج کدام است؟

### ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

شایستگی از نظر دیمر و همکاران تأثیرگذاری کارکنان بر مشتریان که در اثر فرهیختگی آن‌ها از نظر دانش، مهارت و رفتارهای‌شان است، همچنین دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید [۴، ص ۳۸].

شایستگی فردی به مجموعه خصوصیات ضروری برای عملکرد مؤثر و موفقیت حیاتی اطلاق می‌شود. شایستگی سازمانی نیز مجموعه‌ای از کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی است که برای سازمان مزیت پایدار ایجاد می‌کند.

به طور کلی شایستگی‌ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان با اهمیت است. شایستگی‌ها جلوبرنده هستند. آن‌ها مهارت‌ها و خصوصیتی را توصیف می‌کنند که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبه‌رو شوند و در مشخص کردن انتظارات به سازمان‌ها کمک می‌کنند [۵].

#### ۱-۲- عوامل مؤثر بر شایستگی‌های کارکنان

##### ۱-۱-۲ عوامل فردی

براساس رویکردهای مختلف شایستگی و پژوهش‌های انجام شده عوامل فردی تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان عبارت از جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت است. در مطالعه ویت<sup>۴</sup> و نیه<sup>۵</sup> با وجود یکسان نبودن توزیع مشاغل در نمونه‌ها برای هر دو جنس، مردان به احتمال بیشتر دارای موقعیت‌های شغلی مدیریتی و بانوان بیشتر در امور دفتری

بودند. تفاوت‌های جنسیتی زیادی به دست نیامد. این یافته‌ها نشان می‌دهد زنان با دستمزد و مسئولیت کمتر بیش از مردان تمایل و رضایت شغلی و عملکرد و کارایی بهتری از مردان داشته‌اند و دلیل این مسأله پایین‌تر بودن انتظارات ایشان از شغل است، شاید آن‌ها خود را با سایر بانوان دارای شرایط شغلی مشابه مقایسه می‌کنند [۶، صص ۳۳۳-۲۷۹].

برخی از توانمندی‌های کارکنان سازمان‌ها با افزایش سن کاهش می‌یابد. برای نمونه قدرت بدنی آنان کمتر می‌شود. از سوی دیگر به نظر می‌آید که دیگر توانمندی‌های کارکنان سالمند با طولانی‌تر شدن سابقه کار آنان نیز افزوده خواهد شد، آشنایی کارکنان مُسن در سازمان این فرضیه را تقویت می‌کند که هرچه کارکنان سازمان مُسن‌تر می‌شوند مسائل و مشکلات شغلی را بهتر تجزیه و تحلیل می‌کنند، توانمندی بیشتری در کنترل خشم خود نشان می‌دهند و همچنین خشنودی شغلی آنان بیشتر می‌شود.

دانش از جمله مهم‌ترین عواملی است که به ایجاد تفاوت‌های فردی منجر می‌شود. نتایج تحقیقات هافمن<sup>۷</sup> و همکاران نشان می‌دهد که تقریباً در تمام حوزه‌های شغلی بین تجربه و موفقیت شغلی همبستگی مثبت وجود دارد. بدین صورت که همیشه ضریب موفقیت شغلی با افزایش تجربه نیز افزایش می‌یابد [۷، صص ۸۹۳-۸۷۵].

پژوهشگرانی چون گودرزوند، چگینی و صالحی امین [۸] سابقه کاری رادر شایستگی کارکنان موثر دانسته‌اند. عبدالقادر و آقلی [۹] در تحقیقات خود بین مؤلفه جنسیت و سابقه کار تفاوت معناداری را در گروه‌های مورد مطالعه مشاهده نمودند اما از نظر گروه‌های مختلف سنی و تحصیلی تفاوت معناداری مشاهده نکردند، تحقیقات الماسی و رضاپور [۱۰] درباره توانمندسازی کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معناداری یافتند. افراسیابی و رحیم‌زاده [۱۱] در پژوهش خود نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان به تفکیک تحصیلات و سابقه خدمت اختلاف معنی داری وجود ندارد، تحقیقات برآش و همکاران [۱۲] در زمینه تفاوت‌های جنسیتی نتوانستند از نظر تحقیقات فرا تحلیلی روی نمونه‌های فراوانی که هزاران کارمند را در بر گرفته بود، به تفاوت‌های جنسیتی مهمی دست یابند.

## ۲-۱-۲- عوامل روان‌شناختی

عوامل روان‌شناختی مانند هوش هیجانی، خلاقیت و انگیزش می‌توانند تعیین‌کننده شایستگی کارکنان باشد. عوامل روان‌شناختی مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری کارکنان سازمان است که بر شایستگی و بهره‌وری تأثیر می‌گذارند.

امروزه حضور خلاقیت، هوش هیجانی، انگیزش و توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌ها و محیط‌های کار اهمیت بسیار یافته است، اما این‌که چگونه می‌توان از این عوامل برای بهره‌وری و شایستگی کارکنان صحیح و علمی استفاده کرد و به شناسایی آن‌ها پرداخت در این پژوهش بررسی می‌شود [۱۳]، صص ۳۵-۳۳.

خلاقیت نوعی توانایی عمومی است که تمام افراد کم و بیش از این توانایی برخوردارند. خلاقیت قابل پرورش است و نیز با محیط اجتماعی فرد خلاق رابطه مستقیم دارد.

انگیزش درونی به معنای انجام یک تکلیف برای خود تکلیف است و برعکس انگیزش بیرونی به معنای تمایل به انجام یک تکلیف جهت کسب پاداش‌های بیرونی مانند نمره، پول، مرتبه شغلی و... است.

هوش هیجانی یک عنصر بنیادین از رفتار است که متفاوت از هوش شناختی (عقل) عمل می‌کند. تحقیقات نشان داده است که چنانچه عواطف مفید و مؤثر به کار گرفته شود موجب افزایش اعتماد متقابل، وفاداری و تعهد کارکنان شده و شایستگی کارکنان را افزایش خواهد داد. توانمندسازی روان‌شناختی توانایی اثرگذاری بر رفتار دیگران است. توانمندسازی روان‌شناختی تجربه فرد از تجارب انگیزش درونی است، در واقع در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تشویق می‌شوند با پرورش عزت نفس خود بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، انگیزه‌های درونی خود را تقویت کنند و در تصمیم‌های تأثیرگذار بر فعالیت‌های آنان مشارکت چشم‌گیر داشته باشند و بتوانند بدون مشارکت مقامات بالاتر تصمیم‌های کلیدی اتخاذ نمایند [۱۴].

هدایت‌زاده و همکاران [۱۵] در پژوهش خود با عنوان "به سازی منابع انسانی زمینه ساز توسعه اقتصادی" بیان نموده اند که منابع انسانی با کیفیت و خلاق و پویا نقش اساسی در حیات و بقا سازمانها دارد، همچنین پژوهش‌های فرامرزی و ابراهیمی [۱۶]، خلیف سلطانی [۱۷]، رخشانی [۱۸]، شکاری [۱۹]، قنبری [۲۰] نشان داد که بین هوش هیجانی و شایستگی کارکنان همبستگی مثبت و معنا داری وجود دارد، گال و گاردنر [۲۱] در پژوهشی تحت عنوان "عوامل زمینه ساز توانمندسازی روان شناختی" نشان دادند که بین عوامل سازمانی و توانمند سازی

روان‌شناختی رابطه معنا داری وجود دارد، همچنین پژوهش‌های دی و دیومر (۲۰۰۵) در مورد ۲۱۰ نفر از آموزگاران، به رابطه بین توانمندسازی با عوامل ساختار اجتماعی (تشکیل گروه، ارتباطات، استقلال و آزادی عمل) دست یافتند. [۲۲]

### ۲-۱-۳- عوامل سازمانی

از جمله عواملی است که باید در استانداردهای شایستگی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. سازمان‌ها برای این‌که بتوانند به بهره‌وری و اثربخشی دست یابند باید به ارزیابی کیفیت عوامل سازمانی بپردازند.

جو سازمانی مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های سازمانی است که کارکنان ظهور آن را احساس می‌کنند و ظهور آن نیز از اعمال فرایندها و ارتباط‌های اعضا با محیط توصیف می‌شود.

از منظر مدیریت سازمان‌ها بیشترین تحقیقاتی که بر شایستگی صورت گرفته مبتنی بر شایستگی است و نتیجه این‌گونه پژوهش‌ها شناخت ما را نسبت به این‌که چگونه عوامل مختلف شایستگی می‌تواند دانش ما را گسترش داده و یا محدود نماید، افزایش داده‌اند و این‌گونه پژوهش‌ها که بر سازمان‌ها تأکید نموده‌اند سبب اعتبار آن‌ها شده است. موضوع شایستگی پایین کارکنان در بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان مسأله مهم نگریسته می‌شود که مدیران سازمان‌ها به دنبال راه‌کارهایی برای بالا بردن شایستگی کارکنان خود هستند.

انجمن جبران خدمت آمریکا<sup>۶</sup> به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها تحقیق گسترده‌ای بر ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آن‌ها متفاوت است. این پژوهش مشخص کرد که سازمان‌ها به دلایل زیر شایستگی را به کار می‌برند: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی (۷۵٪ موافق اثر مثبت شایستگی‌ها بر این انتقال)، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان (۵۹٪ موافق)، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی (۴۲٪ موافق)، تقویت رفتار تیمی و متقابل (۳۴٪ موافق) [۲۳ صص ۹۶۴-۹۴۷].

بر این اساس مشخص می‌گردد که رویکرد شایستگی‌محور امروزه مورد قبول بیشتر سازمان‌ها بوده و هر یک به منظور خاصی آن را به کار می‌برند و این استقبال بیش از هر چیز نتیجه فواید و مزایایی است که در این رویکرد نهفته است [۲۴].

راهی، احمدی و برزگر (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند که جو سازمانی بر توانمند سازی اثر مستقیم و معنی دار دارد [۲۵] همچنین طاهری و سیار [۲۶] در تحقیق خود ادعا می دارند که برای ایجاد و توسعه مستمر شایستگی های فردی و سازمانی، سیستمی نیاز است که به ترسیم شناخت، حفظ و توسعه شایستگی در سازمان بپردازد. یافته های پژوهش کرد [۲۷] نشان داد که ویژگی های سازمانی، پیش بینی کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان هستند. همچنین پژوهشهای چیومی [۲۸] و چیانگ [۲۹] (۲۰۰۲) همبستگی مثبتی را بین جو سازمانی و توانمندی سازمانی نشان داده اند و نیز عبداللهی، نوه‌ابراهیم [۳۰]، حرآبادی‌فراهانی [۳۱] با بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان نشان دادند که بین ساختار سازمانی شامل ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی با توانمند سازی روان شناختی رابطه وجود دارد. در پژوهش عباس‌زادگان (۱۳۸۳) استقرار نظام شایسته سالاری منوط به تحقق مجموعه ای از پیش شرط ها و زمینه ها شده است و مهم ترین پیش شرط برای تحقق شایسته سالاری وجود سلامت اداری و در واقع فقدان فساد اداری در کشور است فساد اداری ناشی از عوامل گوناگون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، اداری، سازمانی و فردی است [۳۲]. با توجه به زمینه های بررسی شده، عوامل متعددی بر شایستگی کارکنان تأثیرگذار است، ارتقای شایستگی کارکنان نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی‌های مدیران سازمان‌هاست.



### ۳- روش پژوهش

روش مورد استفاده در تحقیق حاضر روش پیمایشی و همبستگی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری، تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها و تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها شامل ضرایب همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده که یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است. کاربرد اصلی آن تجزیه و تحلیل هم‌زمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته است. در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر ابتدا اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌ها استخراج و در جدول اطلاعات کلی تنظیم شد و سپس داده‌ها با استفاده از رایانه و نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس اس ۲۰۰۱ و لیزرل ۸٫۷ در دو بخش روش‌های توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان (زن و مرد) شاغل به کار شهرداری‌های شهر کرج سال ۱۳۹۴ است.

نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی است و در این روش هر یک از افراد جامعه شانس مساوی برای انتخاب داشتند. در انتخاب نمونه ابتدا از میان شهرداری‌های استان البرز، شهرداری‌های شهر کرج، سپس منطقه شهرداری مرکزی و منطقه یک تصادفی انتخاب شدند. در مرحله بعد آزمودنی‌ها تصادفی از رتبه‌ها و عنوان‌های شغلی مختلف انتخاب شدند.

برای انتخاب حجم نمونه به کتاب روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی استناد شده است. در مطالعات چند متغیره در مقایسه با مطالعات تک متغیره همیشه نیازمند نمونه‌های بزرگ‌تری است، چرا که در آن‌ها چندین ابزار اندازه‌گیری مختلف بر فرد واحدی اجرا می‌شود و پاسخ‌های آن تجزیه و تحلیل قرار می‌شود. یکی از راهنماهای ارائه شده جهت انتخاب حجم نمونه در مطالعات چند متغیره به صورت زیر است:  $50 =$  خیلی ضعیف،  $100 =$  ضعیف،  $200 =$  قابل قبول،  $300 =$  خوب،  $500 =$  خیلی خوب و  $1000 =$  عالی. یک حجم نمونه ۳۰۰ نفری انتخاب شد. البته ابتدا با توجه به این‌که محققان باید همواره نمونه‌ای بزرگ‌تر انتخاب کنند، چرا که احتمال ریزش و افت آزمودنی وجود دارد [۳۳ صص ۵۰-۴۵]، به این دلیل تعداد نمونه پژوهش به ۳۵۰ نفر افزایش یافت. پس از اجرا و گردآوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۵۰ پرسش‌نامه ناقص بود که کنار گذاشته شدند و تحلیل آماری بر ۳۰۰ نفر از افراد نمونه انجام شد. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد (جدول ۱).



جدول ۱ پرسش‌نامه‌های استاندارد مورد استفاده در پژوهش

تعداد گویه	خرده مقیاس‌ها	پایایی و روایی در سایر پژوهش‌ها	پایایی در پژوهش حاضر	طیف	پرسش‌نامه
۴۰		پایایی این پرسش‌نامه آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار بالای spss ۰/۸۵ به دست آمده است.	۰/۸۱	کاملاً مخالف=۱، مخالف=۲، نظری ندارم=۳، موافق=۴ و کاملاً موافق=۵	پرسش‌نامه استاندارد خلاقیت سلطانی
۳۲	روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت، علاقه‌مندی، ملاحظه‌گری، فاصله‌گیری، نفوذ پویایی، تأکید بر تولید	محاسبه ضریب پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش مطلوب روایی محتوایی پرسش‌نامه	۰/۸۳	طیف لیکرت و از ۱ تا ۵ و به صورت (خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵)	جو سازمانی
۲۴	مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی	توزیع پرسش‌نامه، صحت پرسش‌نامه در بین تعدادی از کارشناسان (کارشناسی و کارشناسی ارشد به بالا) جهت روایی صوری , توزیع پرسش‌نامه در نمونه آماری پژوهش (سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی) پس از اطمینان از نتایج به دست آمده محاسبه پایایی پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۳	۰/۹۳	هرگز=۱، به ندرت=۲، بعضی اوقات=۳، اغلب=۴ و همیشه=۵	ارزیابی شایستگی مدیران

ادامه جدول ۱

تعداد گویه	خرده مقیاس‌ها	پایایی و روایی در سایر پژوهش‌ها	پایایی در پژوهش حاضر	طیف	پرسش‌نامه
۱۵	شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن، اعتماد	جهت افزایش روایی پرسش‌نامه از نقطه‌نظرات کتابی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت امور اقتصادی و دارایی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده گردیده است مقدار آلفا آن برابر ۰/۹۵ به دست آمد	۰/۷۲	طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت و به صورت (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴ و کاملاً موافقم=۵)	توانمندسازی روان‌شناختی
۳۰	خوش‌بینی، خودآگاهی، درک و ارزیابی و مهار عواطف و هیجان‌های خود و دیگران، مهارت‌های اجتماعی	ساخت آزمون‌ها توسط تراویس برادبری <sup>۸</sup> و جین گریوز <sup>۹</sup> استفاده از دو راهبرد ویژه برای اعتبار و روایی آزمون‌ها که بارها با اجرای مجدد در گروه‌های مختلف محک زده شده است	۰/۸۶	طیف لیکرت: ۱=کاملاً مخالف تا ۷=کاملاً موافق	هوش هیجانی
۲۵	بازخورد، استقلال، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع وظیفه	پایایی این مقیاس براساس گزارش‌های موجود (وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴) در حد قابل قبولی است. برای روایی سازه این پرسش‌نامه به شیوه چرخش و ریمکس بررسی شد.	۰/۹۳	طیف ۵ درجه‌ای به بسیار کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵	انگیزش شغلی

#### ۴- یافته‌های پژوهش

از بین شرکت‌کنندگان در پژوهش ۱۴۷ نفر مرد (۵۳٪/۵) و ۱۲۸ نفر زن (۴۶٪/۵) بودند، و ۲۵ نفر نیز جنسیت خود را گزارش نکردند. کمترین سن شرکت‌کننده پژوهش ۱۸ سال و بالاترین سن ۵۶ سال بود. میانگین سنی شرکت‌کنندگان در پژوهش حدود ۳۹ سال با خطای استاندارد ۰/۴۶ و انحراف استاندارد ۷/۸ محاسبه شد. ۷۳ نفر از شرکت‌کنندگان (۲۵٪/۸) دیپلم، ۶۶ نفر (۲۳٪/۳) فوق دیپلم، ۱۳۰ نفر (۴۵٪/۹) کارشناسی و ۱۴ نفر (۴٪/۹) کارشناسی‌ارشد بودند، همچنین ۱۷ نفر نیز از گزارش تحصیلات خود خودداری کرده‌اند. ۱۲۵ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش مجرد (۴۲٪/۵) و ۱۶۹ نفر متأهل (۵۷٪/۵) بودند؛ ۶ نفر نیز به پرسش مربوط به وضعیت تأهل پاسخ نداده‌اند. استفاده از یافته‌های جمعیت‌شناسی در تجزیه و تحلیل توصیفی پس از توصیف متغیرهای فردی (جمعیت‌شناسی) نمرات حاصل از اجرای پرسش‌نامه‌های پژوهش محاسبه و گزارش شده است براساس نتایج مشخص شد که یافته‌های جمعیت‌شناسی نتوانستند به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین نمایند. متغیرهای فردی (جمعیت‌شناسی) تنها در حدود ۱۰٪ از تغییرات شایستگی را تبیین کرده‌اند که از نظر آماری معنادار نیست. در جدول ۲ آمار توصیفی ابزار اندازه‌گیری نشان داده شده است. در جدول ۳ براساس آزمون کولموگوف اسمپرنف توزیع متغیرها را بررسی کرده است. در ادامه به بررسی پرسش‌های پژوهش پرداخته شده، اما پیش از آن در جدول ۴ همبستگی بین متغیرهای پژوهش بررسی شده است.

جدول ۲ آمار توصیفی ابزار اندازه‌گیری

کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف استاندارد	
۱۷	۲۱۰	۱۳۸/۴	۱/۵۶۴	۲۶/۷۲	هوش هیجانی
۲۲	۲۲۵	۸۶/۰۲	۱/۰۴۷	۱۸/۰۴	انگیزش شغلی
۳۲	۱۸۵	۱۲۴/۳۵	۱/۰۹۳۶	۱۸/۸۷۹	خلاقیت
۲۸	۷۵	۵۷/۱۳۱	۰/۵۱۷۵	۸/۸۱۲۷	توانمندسازی روان‌شناختی
۴۰	۱۲۰	۹۰/۹۷	۰/۹۲	۱۵/۸۹	ارزیابی شایستگی
۹	۱۶۰	۱۰۲/۵	۱/۱۰۱	۱۹/۰۳۷	جو سازمانی

جدول ۳ آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرها

هوش هیجانی	انگیزش شغلی	خلاقیت	توانمندسازی روان‌شناختی	شایستگی	جو سازمانی
۱/۱۳	۱/۲۷۸	۱/۲۷۶	۱/۱۹۱	۱/۲۴۵	۱/۲۷۴
$p > 0.05$	$p > 0.05$	$p > 0.05$	$p > 0.05$	$p > 0.05$	$p > 0.05$

کولموگروف اسمیرنوف  
Z  
سطح معناداری

جدول ۴ ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

هوش هیجانی	انگیزش شغلی	خلاقیت	توانمندسازی روان‌شناختی	شایستگی	جو سازمانی
۱	۰/۰۶۳	-۰/۰۷۳	-۰/۰۴۶	*۰/۱۴۸	۰/۰۵۳
	۱	-۰/۰۹۳	**۰/۲۴۷	*۰/۱۴۵	۰/۰۶۸
		۱	*۰/۱۲۴	*۰/۱۱۶	**۰/۲۵۱
			۱	**۰/۵۹۷	**۰/۳۹۴
				۱	**۰/۳۱۲
					۱

\*میزان تغییراتی که عوامل فردی (سن، جنس، تحصیلات و سابقه خدمت) برای شایستگی کارکنان شهرداری کرج تبیین می‌کنند، چقدر است؟

نتایج نشان داد که توزیع متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند ( $Z=0.65$  و  $P>0.05$ ). در ادامه به بررسی معناداری مدل وارد شده به مدل رگرسیونی پرداخته شده است. روش رگرسیون چندگانه ابتدا برای این متغیر شامل رگرسیون گام به گام بود، اما از آنجایی که متغیرهای فردی وارد شده به مدل نتوانستند تغییرات را معنادار تبیین نمایند، از روش هم‌زمان استفاده شد تا سهم متغیرها را مشخص سازد، اگر چه به لحاظ آماری معنادار به دست نیامد. با توجه به جدول ۵ مشخص است که مدل طراحی شده براساس متغیرهای فردی نتوانسته است که به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین نماید ( $F=1/78$  و  $P>0.05$ ).

جدول ۵ تجزیه و تحلیل واریانس

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
۰/۱۳۲	۱/۷۸۴	۴۴۹/۴۸۷	۴	۱۷۹۷/۹۴۶	رگرسیون
		۲۵۱/۸۹۹	۲۷۸	۷۰۰۲۸/۰۱۹	باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۲۵/۹۶۵	کل

جدول ۶ خلاصه مدل

سطح معناداری	درجه آزادی	درجه آزادی	تغییرات f	تغییرات R <sup>۲</sup>	خطای استاندارد برآورد	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	R	متغیر پیش‌بین	
۰/۱۳۲	۲۷۸	۴	۱/۷۸۴	۰/۰۲۵	۱۵/۸۷۱۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۵	۰/۱۵۸	عوامل فردی

جدول ۶ نشان می‌دهد که متغیرهای فردی تنها حدود یک درصد از تغییرات شایستگی را تبیین کرده‌اند که البته به لحاظ آماری معنادار نیست.

جدول ۷ ضرایب

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	
	۱۱/۲۹۹		۶/۶۰۳	۷۴/۶۰۵	مقدار ثابت
p>۰/۰۵	۱/۸۸۷	۰/۱۱۳	۱/۹۱۸	۳/۶۱۸	جنسیت
p>۰/۰۵	۱/۶۹۸	۰/۱۸۴	۰/۲۲۳	۰/۳۷۹	سن
p>۰/۰۵	۰/۲۹۲	۰/۰۱۸	۱/۰۶۱	۰/۳۱	تحصیلات
p>۰/۰۵	-۰/۸۸۵	-۰/۰۹۶	۰/۲۴	-۰/۲۱۳	سابقه

\*میزان تبیین تغییرات عوامل روانشناختی برای شایستگی کارکنان شهرداری کرج چقدر است؟

براساس نتایج مشخص شد که آزمون کولموگوف اسمیرنف حاکی از نرمال بودن توزیع

متغیر باقی مانده‌های استاندارد ( $Z=1/0.5$  و  $P>0/0.5$ ) است. بر این اساس نتایج مربوط به رگرسیون گام به گام در ادامه مشخص شده است.

براساس نتایج جدول ۸ مشخص است که از بین متغیرهای وارد شده به مدل تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و هوش هیجانی وارد مدل شده و توانستند تغییرات شایستگی را تبیین کنند.  $F=92/561$  و  $P<0/0.1$ .

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که دو متغیر وارد شده به مدل توانسته‌اند حدود ۴۰٪ از تغییرات شایستگی را تبیین کنند، البته در این میان سهم توانمندسازی روان‌شناختی حدود ۳۸٪ است و هوش هیجانی حدود ۰۱٪ از تغییرات شایستگی را تبیین می‌نماید. جدول ۱۰ ضرایب استاندارد و غیر استاندارد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸ تجزیه و تحلیل واریانس

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
$p<0/0.1$	۱۷۶/۵۲۸	۲۷۷۱۲/۵۸۶	۱	۲۷۷۱۲/۵۸۶	رگرسیون
		۱۵۶/۹۸۴	۲۸۱	۴۴۱۱۲/۳۷۹	باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۲۵/۹۶۵	کل
$p<0/0.1$	۹۲/۵۶۱	۱۹۲۴۳/۶۲۸	۲	۲۸۵۲۷/۲۵۷	رگرسیون
		۱۵۴/۴۲۴	۲۸۰	۴۳۲۳۸/۷۰۸	باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۶۵/۹۶۵	کل

جدول ۹ خلاصه مدل

سطح معناداری	آماره‌های تغییر			خطای استاندارد برآورد	$R^2$ تعدیل شده	$R^2$	R	متغیر پیش‌بین	
	درجه آزادی	درجه آزادی	F تغییرات						
$p<0/0.1$	۲	۱	۱۷۶/۵۲	۰/۳۸۶	۱۲/۵۲۹	۰/۳۸۶	۰/۶۲۱	۱	
$p<0/0.5$	۲۸۰	۱	۵/۶۵۸	۰/۰۱۲	۱۲/۴۲۷	۰/۳۹۴	۰/۳۹۸	۰/۶۲۱	۲

جدول ۱۰ ضرایب استاندارد و غیر استاندارد

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	سطح معناداری	آماره‌های هم خطی	
	B	خطای استاندارد			VIF	تحمل
مدل ۱	۲۵/۲۰۹	۵/۰۰۱	۵/۰۴۱	p<۰/۰۱	۱	۱
	۱/۱۴۸	۰/۰۸۶	۱۳/۲۸۷	p<۰/۰۱		
مدل ۲	۱۶/۲۳۹	۶/۲۳۱	۲/۶۰۶	p<۰/۰۱	۱/۰۰۳	۰/۹۹۷
	۱/۱۳۸	۰/۰۸۶	۱۳/۲۵۲	p<۰/۰۱		
هوش هیجانی	۰/۰۶۹	۰/۰۲۹	۲/۳۷۹	p<۰/۰۵	۱/۰۰۳	۰/۹۹۷

\*میزان تبیین تغییرات عوامل سازمانی برای شایستگی کارکنان شهرداری کرج چه چقدر است؟

نتایج آزمون کولموگوف اسمیرنف حاکی از نرمال بودن توزیع متغیر باقی‌مانده‌های استاندارد ( $Z=۱/۱۳$  و  $P>۰/۰۵$ ) بود.

براساس جدول ۱۱ عوامل سازمانی توانسته تغییرات شایستگی را به صورت معناداری ( $F=۳۰/۹۵$  و  $P<۰/۰۱$ ) تبیین کنند، همچنین براساس نتایج جدول ۱۲ مشخص است که متغیر جو سازمانی توانسته حدود ۱۰٪ از تغییرات شایستگی مدیران را تبیین نماید. جدول ۱۳ ضرایب استاندارد و غیراستاندارد متغیر جو سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱ تجزیه و تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
مدل ۱	۷۱۲۷/۱۴	۱	۷۱۲۷/۱۴	۳۰/۹۵۵	p<۰/۰۱
	۶۴۶۹۸/۸۲۴	۲۸۱	۲۳۰/۲۴۵		
	۷۱۸۲۵/۹۶۵	۲۸۲			

جدول ۱۲ خلاصه مدل

متغیر پیش‌بین	R	R <sup>۲</sup>	خطای استاندارد برآورد	آماره‌های تغییر		
				R <sup>۲</sup> تغییرات	F تغییرات	سطح معناداری
۱	۰/۳۱۵	۰/۰۹۹	۱۵/۱۷۲۸	۰/۰۹۹	۳۰/۹۵۵	۰/۰۱
				درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	

جدول ۱۳ ضرایب استاندارد و غیراستاندارد

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	T	سطح معناداری	آماره‌های هم خطی	
					B	VIF
مدل ۱	۵۳/۲۵۵	۶/۸۱۱	۷/۸۲۴	p<۰/۰۱	تحميل ۱	۱
جو سازمانی	۰/۳۵۸	۰/۰۶۴	۰/۳۱۵	p<۰/۰۱		

## ۵- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر براساس یافته‌های حاصل از بررسی هر یک از عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان شهرداری کرج نشان داد که مدل رگرسیونی طراحی شده برای متغیرهای فردی نتوانست تغییرات شایستگی را به صورت معناداری تبیین نماید. ( $F=1,78$  و  $P=20,05$ ).

این نتیجه با نتایج تحقیقات گودرزوند، چگینی و صالحی امین (۱۳۹۵) از نظر سابقه کاری همسو، اما از لحاظ تحصیلات با نتایج پژوهش حاضر غیرهمسو است. نتایج تحقیقات عبدالقادر و آق‌لی (۱۳۹۴) از نظر مؤلفه جنسیت و سابقه کار تفاوت معناداری را در گروه‌های مورد مطالعه مشاهده نمودند که با نتایج تحقیق حاضر همسو نیست، اما از نظر گروه‌های مختلف سنی و تحصیلی تفاوت معناداری مشاهده نکردند که با نتایج تحقیق همسو است. نتایج تحقیقات الماسی و رضاپور (۱۳۹۴) درباره توانمندسازی کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معناداری یافتند که با این پژوهش همسو نیست. نتایج پژوهش افراسیابی و رحیم‌زاده (۱۳۹۲) با نتایج تحقیق حاضر



همسو و نتایج تحقیقات براش و همکاران (۲۰۰۷) در زمینه تفاوت‌های جنسیتی با نتایج تحقیق حاضر همسو است.

علاوه بر این بین متغیرها (مؤلفه‌های) روانشناختی وارد شده به مدل رگرسیونی (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی) تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و هوش هیجانی وارد مدل شده و توانستند تغییرات شایستگی را تبیین کند ( $F=92.061$  و  $P=20.01$ ). این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات هدایت‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، فرامرزی و ابراهیمی (۱۳۹۴) خلیف سلطانی (۱۳۹۴)، رخشانی (۱۳۹۴) شکاری (۱۳۹۳) قنبری (۱۳۸۶)، گال و گاردنر (۱۹۹۹) و دیومر (۲۰۰۵) همسو است.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی (آموزش، ارتقای شغلی، جو سازمانی) توانستند تغییرات شایستگی را تبیین نمایند. ( $F=30.95$  و  $P=20.01$ ).

این نتیجه با تحقیقات راهی، احمدی و برزگر (۱۳۹۳)، طاهری و سیار (۱۳۸۷) و کرد (۱۳۹۱) همسو، با نتایج تحقیقات چیومی (۲۰۰۲) و چیانگ (۲۰۰۲) همسان، و نیز با نتایج تحقیقات عبداللهی و نوه‌ابراهیم (۱۳۸۵)، حرآبادی‌فراهانی (۱۳۸۴) و عباس‌زادگان (۱۳۷۵) همسو است. با توجه به اینکه عوامل متعددی بر شایستگی کارکنان تاثیر گذار است، ارتقای شایستگی کارکنان نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی‌های مدیران سازمان‌هاست.

## ۶- پیشنهاد های مبتنی بر یافته های پژوهش

بر اساس داده‌های بدست آمده و با استناد به معناداری مؤلفه‌های شایستگی (توانمندسازی روان‌شناختی، هوش هیجانی، جو سازمانی) دو راهکار اساسی شناسایی شده که به شرح زیر است.

### ۱- ارتقای شایستگی با محوریت توسعه فردی (کارکنان)

از آن‌جاکه در سازمان شهرداری وجود کارکنان شایسته به عنوان یکی از ارکان اساسی جهت رسیدن به بهره‌وری است؛ بنابراین به مدیران جهت ارتقا شایستگی کارکنان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.

- مدیران شهرداری کرج با برنامه‌ریزی‌های استراتژیک برای تحقیق نظام شایستگی‌ها به ارتقای مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های حرفه‌ای و تشویق کارکنان با استفاده از قابلیت‌های خود بپردازند.

- مدیران و دست‌اندرکاران سازمان باید با اتخاذ تصمیماتی جهت ارتقای توانایی‌هایی

چون شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معناداری، پرورش استعداد و احساس با ارزش بودن در نتیجه پرورش حس اعتماد به نفس در بین کارکنان خود اقدام نمایند.

- مدیران ارشد شهرداری و سرپرستان با استفاده از متخصصان و روان‌شناسان به بررسی رفتار کارکنان خود در محیط کار پرداخته و با شناسایی افراد خلاق و نوآور و با استفاده از ایده‌های آنان به رشد و بهره‌وری بیشتر شهرداری اقدام نمایند.

## ۲- ارتقای شایستگی با محوریت توسعه سازمانی

از آن‌جا که پرورش کارکنان شایسته نیازمند سازمان با کفایت و شایسته است برای توسعه شایستگی در شهرداری کرج اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد.

- مدیران شهرداری باید به تقویت روحیه تیمی در سازمان خود بپردازند و با ایجاد فضایی برای گسترش فعالیت‌های گروهی با کارکنان اجازه دهند تا ضمن برخورداری از اعمال کنترل بر محیط کار خود در سیاست‌ها و تصمیمات جهت رشد و توسعه سازمان مشارکت داشته باشند.

- مدیران شهرداری باید محیط را به گونه‌ای سازماندهی کنند که اشتیاق درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف ایجاد شود و کارکنان نسبت به شغل خود علاقمندی و رضایت شغلی داشته باشند.

- مدیران شهرداری باید به عامل اصلی و زیربنایی آموزش در راستای ارتقا شایستگی کارکنان را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند و با اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند و پویا و نیز فراهم نمودن فرصت یادگیری برای همه کارکنان در جهت توانمندی‌های کارکنان اقدام نمایند.

- مدیران شهرداری باید در بین کارکنان خود و محیطی که در آن در حال انجام وظایف هستند فرهنگ صمیمیت، علاقه‌مندی به شغل، تأثیر گذاری، پویایی و نوع آوری، استفاده از توانایی‌ها و قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، همکاری در انجام وظایف و نداشتن مزاحمت در محیط کار را با استفاده از راهکارهای روان‌شناختی و مدیریتی پرورش دهند.

- مدیران شهرداری با افزایش سطح شایستگی کارکنان بر اساس عوامل فردی، روان‌شناختی و سازمانی میتوانند بر میزان بهره‌وری سازمان خود بیفزایند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

۱. Competence
۲. PHILPOT
۳. Witt
۴. Nye
۵. Hoffman
۶. American Compensation Association
۷. Travis Bradbury
۸. Jane Graves

## ۸- منابع

- [۱] Sepahvand, S., Arefnejad, M., Shariatnejad, A. (۲۰۱۷) "Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method", *Modern Researches in Decision Making*, ۲(۱): ۹۰-۱۲۰. (in Persian)
- [۲] Hajiha , A. (۲۰۰۵) "Explanation and introduction of the distance matrix sequential pattern by the approach of the employers behavioral indicators comparison with the comparative indicatorssity ph.D.ni Islamic Azad University Scince and Reserch(in Persian)
- [۳] Philpot , A.(۲۰۰۲). "leadership competency models". [http:// www.longwoods.com](http://www.longwoods.com)
- [۴] DeeDeemeer, E.D., HiLL, C.L.(۲۰۱۱) "Measuring students perceptions of faculty competence in professional psychology: Development of the perceived Faculty competence Inventory, Training and Education in professional psychology", ۵(۱):۳۸-۴۲
- [۵] Nirumand, P.(۲۰۱۲) "The conceptual framework of managers merits in the dimensions technology company." *The indicators*, ۴(۱۲):۱۴۵-۱۶۱ . (in Persian)
- [۶] Witt, L. A, Nye, L. G. (۱۹۹۲). "Gender & the relationship between perceived fairness of pay or promotion & job satisfaction". *Journal of applied psychiatry*, ۷۷, (۳): ۹۱۰-۹۱۷
- [۷] Haffman, B., Spatariu, A.(۲۰۰۸)"The influence of self-efficacy and

metacognitive promoting on math problem solving efficiency. Contemporary Educational psychology", ۳۳(۴):۸۷۵-۸۹۳

- [۸] Gudarzvand, M .Salehi, A. (۲۰۱۶) " The Impact of Human Resources on the Effectiveness of Nonprofit Schools".Tehran . School Management Journal.۸(۳):۲۴-۲۹(in Persian)
- [۹] Abdulgader, A.Aggoli, H.(۲۰۱۴)"Identifying Effective Factors on staff merit".Shahroud university of medical Sciences International Conference. (in Persian)
- [۱۰] Almasi, h ., Rezapoor, h.(۲۰۱۵)"Investigating the affecting the empowerment of the General Directorate of Tehran's and Vocational School", the Intergovernmental Congress on economic Management and Business development Technical . (in Persian)
- [۱۱] Afrasiaby, r., Rahimzade, A.(۲۰۱۳) "Organization Learning at Farhangian University", Second International Conference on Entrepreneurship Management and Economic Development. (in Persian)
- [۱۲] Brush, D.Pooyam, A. (۲۰۰۸)" Individual demographic differences & job satisfaction".Journal of occupational behavior, (pp.۱۳۹-۱۵۵)
- [۱۳] Bradberry, T.(۲۰۰۵)"The exciting intelligence .Skills and the trials. Translated by Mehdi Ganji". Savalan publication.
- [۱۴] Acbari, s., msabaky, s., kordnaich, A.(۲۰۱۶)"Behavioral designing success ful implementation of strategy". Journal of management Researches in Iran.. ۲۰( ۱):۱۰۳-۱۲۷(in Persian)
- [۱۵] Hedaytzade, s.h., Rezaee Agdam, F., karamloo, n.(۲۰۱۴) "Human resources are the basis for economic development", the first national conference on accounting, auditing ,CAAMM (pp. ۱-۱۶۶) (in Persian)
- [۱۶] Zyafaty framarzy, M. Abrahimee, M.(۲۰۱۶) "Emotional Intelligence and Its Role in Teacher's Teachings" The Second International Management Conference in the ۲۱st Century. (in Persian)

- [۱۷] KhalifehSoltani, M.(۲۰۱۶) "tudying the relationship between the exciting intelligence and organizational employment of employers in the youth and sport office in Sistan baluchestan".The first national symposium of the sport new achievements .( pp.۱-۱۶۴)IUSPORT (in Persian)
- [۱۸] Rakshany, j.(۲۰۱۵)" Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Personnel Competence in Northwest Islamic Republic Offices". Second International Conference on Economics, a, ManagementIranian Islamic culture. (in Persian)
- [۱۹] Shkary, H.(۲۰۱۴) "Evaluation and Measurement of Four Dimensions of Emotional Intelligence among Yazd Province Water and Wastewater Company", International Conference on Accounting and Management. (in Persian)
- [۲۰] Ghanbari, H.(۲۰۰۷) "Studying the factors influencing the human resources improvement in Golestan water distribution company" .Gilanprovince government management education .Birjand university .M.A thesis (in Persian)
- [۲۱] Gardner, H. (۱۹۸۳): frames of mind: the theory of multiple intelligences, Basic Books, New York.
- [۲۲] Dee, J, R, Henkin, B. Dumer, L. (۲۰۰۳) " structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment".Journal of educational administration", Vol, ۴۱, no۳۰:pp۲۵۷-۲۷۷
- [۲۳] Cooper, S. H. (۱۹۹۸):" changing nations of defense within psychoanalytic theory". Journal of personality, ۶۶(۴): ۹۴۷-۹۶۴
- [۲۴] yacobie, M.yacobie, N.(۲۰۱۷)"role of psychological empowerment components in predicting work attachment. Journal of researches in iran". Journal of management researches in iran . ۲۱(۳):۷۵-۸۲(in Persian)
- [۲۵] Rahy, F.Ahmadee, A.Barzegar, M(۲۰۱۵) "Organizational Relationship with Mediating Role of Empowerment on Organizational Commitment of Fars Province Educational Staff Quarterly "Journal of Research in New Approaches in Educational Management, ۲(۵):۲۰-۴۵(in Persian)

- [۲۶] Sayiar, A.Taheri, F.(۲۰۰۸) "Competency Position in Human Resources Management and Technology Management, Research and Development". The Sixth International Management Conference. (in Persian)
- [۲۷] Kord, B.(۲۰۱۲) "Investigating factors related to empowering employees in small and medium Business services .public management research, ۱۵(۳):۱۱۳-۱۳۴. (in Persian)
- [۲۸] Chiu, M.(۲۰۰۲) " Work attitudes of the Kaohsiung harbor bureau s employees under organizational change", university of Michigan. Department of human resource management,
- [۲۹] Chiang, C. (۲۰۰۲). "A study on the relationship among organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behavior", thesis for the degree of master, department of humane source management, university of Michigan (pp. ۱-۳۴)
- [۳۰] Abdollahy, B.Navhee Abraham, A.(۲۰۰۶)"Empowering the staff of key HR management", viraysh publication. (in Persian)
- [۳۱] Hoorabadee frahane, M.(۲۰۱۵)"Relationship between Organizational Structure band Employee Empowerment". Master's Degree in Public Administration, University of Tehran, Faculty of Management
- [۳۲] Abaszadegan, M.Mherozan, A(۲۰۰۴)"Organizational behavior with contingency approach". Allameh TabaTabaei University publication. (in Persian)
- [۳۳] Biabangard, S. (۲۰۰۵)"Research metode in psychological and Educational ", . Doran publication.

