

تعیین سهم عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج^۱

ایرج بابائی* - *دکتر عباس عباس پور** - دکتر حسن اسدزاده*** -

دکتر علی دلاور**** - دکتر حسین عبدالهی****

چکیده

امروزه افزایش شایستگی کارکنان برای بهره‌وری منابع انسانی، به مهم‌ترین و اساسی‌ترین اهداف مدیران هر سازمان تبدیل شده است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر تعیین سهم عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج می‌باشد. روش مورد استفاده در این پژوهش روش پیمایشی و همبستگی است. جامعه مورد پژوهش عبارت‌اند از کلیه کارکنان (زن و مرد) شاغل در شهرداری کرج در سال ۱۳۹۴. نمونه آماری شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های: ۱. خلاقیت سازمانی سلطانی ۲. جوسازمانی هالپین و کرافت ۳. ارزیابی شایستگی مدیران و کارکنان مصلحی ۴. توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا ۵. هوش هیجانی سالووی و مایر ۶. انگیزش شغلی هاکمن و اولدهام استفاده شد. نتایج آلفای کرونباخ حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. (میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه خلاقیت برابر با ۰/۸۱، جوسازمانی ۰/۸۳، شایستگی ۰/۹۳، توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۲، هوش هیجانی ۰/۸۶ و انگیزش شغلی برابر با ۰/۹۳ بدست آمد). نتایج نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی با شایستگی، و شایستگی با جوسازمانی و هوش هیجانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، ولی بین شایستگی با خلاقیت رابطه معنی‌داری یافت نشد. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که از بین متغیرهای وارد شده به مدل (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی و جوسازمانی) تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی، هوش هیجانی و جوسازمانی وارد مدل شده و توانستند به‌طور معنی‌داری تغییرات شایستگی را تبیین کنند. یکی از پیشنهادها علمی به دست آمده از این تحقیق این است که مدیران شهرداری کرج می‌توانند براساس عوامل سازمانی به افزایش سطح شایستگی کارکنان خود دست یابند.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، شایستگی کارکنان، عوامل سازمانی، بهره‌وری

۱. مقاله برگرفته از رساله دکتری در دانشگاه علامه طباطبائی است.

* دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

** نویسنده مسئول - دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. abbas.pour@ac.ir

*** دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**** استاد دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

***** دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

مدیران و دست‌اندرکاران هر سازمان همواره به این مسئله مهم توجه دارند که چگونه می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی موجود در سازمان دست‌یافت. در این زمینه راه‌کارهایی ارائه شده است، هزینة و امکانات فراوانی که سازمان‌ها در این راه صرف می‌کنند نشان از اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش قابلیت‌های سازمان دارد. از طرفی حیات و پویایی هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی در آن می‌باشد (Sepahvand, 2017:91). اما نمی‌توان این نکته را از نظر دور داشت که تمامی موارد فوق تنها زمانی صورت واقعی به خود می‌گیرد که پیش‌فرض شایستگی^۱ در آن، رعایت شده باشد. شایستگی یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل بهره‌وری از نیروی انسانی سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز است (Hajija, 2005:25).

پیلپوت^۲ و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های موردنیاز برای انجام اثربخش یک نقش تعریف می‌کند.

شهرداری‌ها به‌عنوان کامل‌ترین سازمان‌های عمومی هستند که تصویب بسیاری از امور شهرداری از سوی شورای شهر و انجام خدمات محلی قابل‌ملاحظه موردنیاز شهروندان از جانب شهرداری محرز می‌سازد که جایگاه شهرداری در میان سازمان‌های محلی جایگاهی قابل‌ملاحظه است. از آنجا که بهره‌وری هر سازمان به میزان کارایی و عملکرد شغلی کارکنان وابسته می‌باشد که تابعی از ویژگی‌های سازمانی است (Akbari et al., 2016:105).

از این‌رو، ضرورت انجام این تحقیق را می‌توان در سهم هریک از متغیرهای یاد شده در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج مدنظر قرار داد. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی کارکنان فعالیت داشته‌اند، مدل شایستگی کارکنان مبتنی بر عوامل سازمانی را تدوین و آزمون نموده تا براساس آن شایستگی کارکنان را به شیوه علمی شناسایی و مشخص نماید و همچنین از طریق برآورد سهم هرکدام از متغیرهای فوق و کارکردها و نتایج ناشی از افزایش شایستگی‌های مورد انتظار شهرداری کرج دست یابد. لذا سؤال پژوهش این است که میزان و سهم هریک از عوامل سازمانی در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج چگونه است؟

1-Competence

2-Philpot & et.al

پیشینه پژوهش

شایستگی، از نظر دیمر^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیرگذاری کارکنان بر مشتریان است که در اثر فرهیختگی آن‌ها از نظر دانش، مهارت و رفتارهایشان می‌باشد. همچنین دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید. شایستگی سازمانی، 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 دارای اهمیت است. شایستگی‌ها جلورونده هستند. آن‌ها مهارت‌ها، خصوصیات را که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید را ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبرو شوند، توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند (Niromand, 2012: 152).

عوامل مؤثر بر شایستگی کارکنان

در خصوص عوامل تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده، به نظر می‌رسد یک الگوی مناسب که بتواند شایستگی کارکنان را تعیین کند باید براساس برخی ویژگی‌های فردی، روان‌شناختی و سازمانی تدوین شود که در پژوهش حاضر به‌عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی کارکنان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌گیرد.

جنسیت: ویت و نیه^۲ (۱۹۹۲) در مطالعه خود، به‌رغم اینکه توزیع مشاغل در نمونه‌های آن-ها برای هر دو جنس یکسان نبود، مردان به‌احتمال بیشتر دارای مشاغل مدیریتی و زنان، بیشتر در مشاغل دفتری جای گرفته بودند؛ تفاوت‌های جنسیتی زیادی به دست نیاموردند. این یافته‌ها نشان می‌دهد زنان با دستمزد و مسئولیت کمتر، بیشتر از مردان رغبت و رضایت شغلی داشته و عملکرد و کارایی بهتری از مردان داشته‌اند، علت این مسئله پایین‌تر بودن انتظارات آن‌ها از شغل است. شاید هم آن‌ها خود را با دیگر زنان که دارای شرایط شغلی مشابهی هستند مقایسه می‌کنند.

سن: می‌دانیم که بعضی از توانمندی‌های کارکنان سازمان‌ها با افزایش سن، کاهش می‌یابد. برای مثال، قدرت بدنی آنان کمتر می‌شود. از طرف دیگر به نظر می‌آید که توانمندی‌های دیگر کارکنان سالمند، با طولانی‌تر شدن سابقه کار آنان، افزایش نشان می‌دهد، آشنایی کارکنان مسن در سازمان این فرضیه را تقویت می‌کند که هرچه کارکنان سازمان مسن‌تر

1- Deemer

2 -Witt & Nye

می‌شوند: (۱) مسائل و مشکلات شغلی را بهتر تجزیه و تحلیل می‌کنند (۲) در کنترل خشم خود، توانمندی بیشتری نشان می‌دهند (۳) خشنودی شغلی آنان، بیشتر می‌شود.

دانش: دانش از جمله مهم‌ترین عواملی است که به ایجاد تفاوت‌های فردی منجر می‌شود. تجربه: نتایج تحقیقات هافمن^۱ و همکارانش (۲۰۰۸)، نشان می‌دهند که تقریباً در تمام حوزه‌های شغلی، بین تجربه و موفقیت شغلی همبستگی مثبت وجود دارد. بدین‌صورت که همیشه با افزایش تجربه، ضریب موفقیت شغلی نیز افزایش می‌یابد. پژوهشگرانی چون گودرزوند چگینی و صالحی امین (۲۰۱۶) تجربه و سابقه کاری را در شایستگی کارکنان مؤثر دانسته‌اند. عبدالقادر و آج آقلی (۲۰۱۴) نیز در تحقیقات خود بین مؤلفه جنسیت و سابقه کار تفاوت معنی‌داری را در گروه‌های مورد مطالعه مشاهده کردند اما از نظر گروه‌های مختلف سنی و تحصیلی تفاوت معنی‌داری مشاهده نکردند. تحقیقات الماسی و رضاپور (۲۰۱۵) درباره توانمندسازی کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معنی‌داری یافتند. افراسیابی و رحیم‌زاده (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان به تفکیک تحصیلات و سابقه خدمت اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. تحقیقات براش و همکاران (۲۰۰۸) در زمینه تفاوت‌های جنسیتی نتوانستند از تحقیقات فرا تحلیلی روی نمونه‌های فراوانی که هزاران کارمند را در بر گرفته بود، به تفاوت‌های جنسیتی مهمی دست یابند.

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 شغلی:** شامل انگیزش درونی که انجام یک تکلیف به سبب خود تکلیف است به‌عکس، انگیزش بیرونی نیز به معنای تمایل به انجام یک تکلیف به است که متفاوت از هوش شناختی (عقل) عمل می‌کند.

هوش هیجانی: تحقیقات نشان داده است که چنانچه عواطف به‌طور مفید و مؤثر به‌کار 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 (Zyafaty framarzy & Abrahimee, 2016:22).

هدایت‌زاده و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهش خود باعنوان: «به سازی منابع انسانی زمینه‌ساز توسعه اقتصادی» بیان کرده‌اند که منابع انسانی با کیفیت و خلاق و پویا نقش اساسی در حیات و بقا سازمان‌ها دارد. همچنین پژوهش‌های ضیافتی فرامرزی و ابراهیمی (۲۰۱۴)، خلیفه سلطانی (۲۰۱۶)، رخسانی (۲۰۱۵)، شکاری (۲۰۱۴) قنبری (۲۰۰۷) نشان داد که بین هوش هیجانی و شایستگی کارکنان همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، گاردنر (۱۹۸۳) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی روان‌شناختی» نشان داد که بین عوامل سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین پژوهش‌های دی و دیمر (۲۰۰۵) در مورد ۲۱۰ نفر از آموزگاران، به رابطه بین توانمندسازی با عوامل ساختار اجتماعی (تشکیل گروه، ارتباطات، استقلال و آزادی عمل) دست یافتند.

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

بیشترین تحقیقاتی که بر روی شایستگی صورت گرفته است از منظر مدیریت سازمان‌ها 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 کرده‌اند، سبب اعتبار آن‌ها شده است. موضوع شایستگی پایین کارکنان در بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌عنوان مسئله مهم نگریده می‌شود که مدیران سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی برای بالا بردن شایستگی کارکنان خود می‌باشند.

انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA)^۱ (۱۹۹۶) به‌منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمان‌ها تحقیق گسترده‌ای بر روی 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 فرهنگ‌سازمانی (۷۵٪) موافق‌اند که شایستگی‌ها بر این

1-American Compensation Association

انتقال اثر مثبت دارند)، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان (۵۹٪ موافق)، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل) به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی (۴۲٪ موافق)، تقویت رفتار تیمی و متقابل (۳۴٪ موافق) (Cooper, 1998:950) بر این اساس مشخص می‌شود که رویکرد شایستگی محور، امروزه موردقبول اکثر سازمان‌ها بوده و هریک به‌منظور خاصی آن را به کار می‌برند و این استقبال بیش از هر چیز نتیجه فواید و مزایایی است که در این رویکرد نهفته است (Yaghoubi & Yaghoubi, 2017:76).

راهی، احمدی و برزگر (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که جوسازمانی بر توانمندسازی اثر مستقیم و معنی‌دار دارد. همچنین سیار و طاهری (۲۰۰۸) در تحقیق خود اذعان می‌دارند که برای ایجاد و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی، سیستمی نیاز است که به ترسیم شناخت، حفظ و توسعه شایستگی در سازمان بپردازد.

یافته‌های پژوهش کرد (۲۰۱۲) نشان داد که ویژگی‌های سازمانی، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای توانمندسازی کارکنان هستند. همچنین پژوهش‌های چپو (۲۰۰۲) و چیانگ (۲۰۰۲) همبستگی مثبتی را بین جوسازمانی و توانمندی سازمانی نشان داده‌اند. و نیز عبداللهی، نوه ابراهیم (۲۰۰۶) و حرآبادی فراهانی (۲۰۱۵) با بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان نشان دادند که بین ساختار سازمانی شامل ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه وجود دارد.

در پژوهش عباس‌زادگان (۲۰۰۴) استقرار نظام شایسته‌سالاری منوط به تحقق و مجموعه‌ای از پیش‌شرط‌ها و زمینه‌ها شده است و مهم‌ترین پیش‌شرط برای تحقق شایسته‌سالاری وجود سلامت اداری و درواقع، نبودن فساد اداری در کشور است. فساد اداری ناشی از عوامل گوناگون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، اداری، سازمانی و فردی است. با توجه به زمینه‌های بررسی شده، عوامل متعددی بر شایستگی کارکنان تأثیرگذار است، ارتقای شایستگی کارکنان نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی‌های مدیران سازمان‌هاست.

با توجه به آنچه که در مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شد متغیرهای سن، تحصیلات، سابقه، هوش هیجانی، توانمندسازی روان‌شناختی، انگیزش شغلی، خلاقیت و جوسازمانی به‌عنوان عوامل سازمانی در مبانی نظری پژوهش به‌تفصیل شرح داده شده است و در خصوص عوامل سازمانی می‌توان بیان کرد که هوش هیجانی، توانمندسازی روان‌شناختی و جوسازمانی از جمله متغیرهای مهم تأثیرگذار بر شایستگی کارکنان هستند

که می‌توانند بر میزان بهره‌وری و شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته باشند و منجر به عملکرد بهتر سازمان گردند.

روش پژوهش

روش مورد استفاده در تحقیق حاضر، روش پیمایشی و همبستگی است؛ جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شهرداری‌های شهر کرج بود در سال ۱۳۹۴ مشغول به کار بودند. روش نمونه‌گیری مورداستفاده در این تحقیق، تصادفی بود که در آن، نمونه به‌گونه‌ای انتخاب شد که زیرگروه‌ها به همان نسبتی که در جامعه وجود داشتند، به‌عنوان نماینده جامعه، در نمونه نیز حضور داشتند. در انتخاب نمونه از میان ۱۵ شهرداری شهر کرج، شهرداری مرکزی و منطقه یک، بصورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله بعد آزمودنی‌ها به‌طور تصادفی از رتبه‌ها و عنوان‌های شغلی مختلف برای انجام پژوهش برگزیده شدند.

برای انتخاب حجم نمونه با استناد به اینکه در مطالعات چند متغیره در مقایسه با مطالعات تک متغیره همیشه نیازمند به نمونه‌های بزرگ‌تری هستند، یکی از راهنماهای ارائه‌شده جهت انتخاب حجم نمونه در مطالعات چند متغیره به این صورت است: $50 =$ ضعیف، $200 =$ قابل قبول، $300 =$ خوب، $500 =$ خیلی خوب و $1000 =$ عالی، بنابراین یک حجم نمونه ۳۰۰ نفری انتخاب شد. البته ابتدا با توجه به اینکه محققان باید همواره نمونه‌ای بزرگ‌تر از آنچه را که واقعاً می‌خواهند، انتخاب کنند چراکه احتمال ریزش و افت آزمودنی وجود دارد (Biabangard, 2005:39). به همین دلیل، تعداد نمونه پژوهش به ۳۵۰ نفر افزایش یافت. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد ۵۰ پرسشنامه ناقص بود که کنار گذاشته شدند و تحلیل آماری روی ۳۰۰ نفر از افراد نمونه انجام شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد

پرسشنامه‌های استاندارد مورد استفاده در پژوهش

پرسشنامه	طیف	پایایی در پژوهش حاضر	پایایی و روایی در سایر پژوهش‌ها	خرده مقیاس‌ها	تعداد گویه
پرسشنامه استاندارد خلاقیت دکتر سلطانی	(کاملاً مخالف=۱، مخالف=۲، نظری ندارم=۳، موافق=۴ و کاملاً موافق=۵).	۰/۸۱	پایایی این پرسشنامه آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار بالای SPSS ۰/۸۵ به‌دست آمده است.		۴۰
جوسازمانی	طیف لیکرت و از ۱ تا ۵ و به‌صورت (خیلی کم=۱،	۰/۸۳	ضریب پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ محاسبه	روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت،	۳۲

پرسشنامه	طیف	پایایی در پژوهش حاضر	پایایی و روایی در سایر پژوهش‌ها	خرده مقیاس‌ها	تعداد گویه
	کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵)		گردیده است. روایی محتوایی پرسشنامه نیز مطلوب گزارش شده است.	علاقه‌مندی، ملاحظه‌گری، فاصله‌گیری، نفوذ پویایی، تأکید بر تولید	
ارزیابی شایستگی مدیران	به‌صورت (هرگز=۱، به‌ندرت=۲، بعضی اوقات=۳، اغلب=۴ و همیشه=۵) نمره‌گذاری	۰/۹۳	جهت روایی صوری پرسشنامه و صحت‌وسقم سوالات پرسشنامه در بین تعدادی از کارشناسان (لیسانس و فوق‌لیسانس به بالا) توزیع شد و پس از اطمینان از نتایج به‌دست‌آمده، پرسشنامه در نمونه آماری پژوهش (سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی) توزیع شد. پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۸۳ محاسبه شد	مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی	۲۴
توانمندسازی روان‌شناختی	طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت و به‌صورت (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴ و کاملاً موافقم=۵)	۰/۷۲	جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه‌نظرات کتبی 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	شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن، اعتماد	۱۵
هوش هیجانی	طیف لیکرت به‌صورت ۱=کاملاً مخالف تا ۷=کاملاً موافق می‌باشد	۰/۸۶	ساخت آزمون‌ها توسط دکتر تراویس برادبری ^۱ و دکتر جین گریوز ^۲ بود. برای اعتبار و روایی آزمون‌ها از دو راهبرد ویژه استفاده شده است که بارها با اجرای مجدد در گروه‌های مختلف محک زده‌شده است	خوش‌بینی، خودآگاهی، درک و ارزیابی و مهار عواطف و هیجان‌های خود و دیگران، مهارت‌های اجتماعی	۳۰
انگیزش شغلی	طیف ۵ درجه‌ای به‌صورت (بسیار کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵)	۰/۹۳	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 مورد بررسی قرار داد	بازخورد، استقلال، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع وظیفه	۲۵

1-Travis Bradbury

2- Jane Graves

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی حاکی از آن بود که از بین شرکت‌کنندگان در پژوهش ۱۴۷ نفر (۵۳/۵٪) مرد و ۱۲۸ (۴۶/۵٪) نفر زن بودند و ۲۵ نفر نیز جنسیت خود را گزارش نکرده بودند؛ کمترین سن شرکت‌کننده پژوهش ۱۸ سال و بالاترین سن ۵۶ سال بود. میانگین سنی شرکت‌کنندگان در پژوهش در حدود ۳۹ سال با خطای استاندارد ۰/۴۶ و انحراف استاندارد ۷/۸ محاسبه شد. ۷۳ نفر از شرکت‌کنندگان (۲۵/۸٪) دارای تحصیلات دیپلم، ۶۶ نفر (۲۳/۳٪) دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۱۳۰ نفر (۴۵/۹٪) دارای تحصیلات لیسانس و ۱۴ نفر (۴/۹٪) دارای تحصیلات فوق لیسانی بودند. همچنین ۱۷ نفر نیز از گزارش تحصیلات خود، خودداری کرده‌اند. ۱۲۵ نفر از شرکت‌کنندگان (۴۲/۵٪) در پژوهش مجرد و ۱۶۹ نفر (۵۷/۵٪) متأهل بودند، ۶ نفر نیز به سؤال مربوط به وضعیت تأهل پاسخ نداده‌اند.

جدول ۱: آمار توصیفی ابزار اندازه‌گیری

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

براساس نتایج جدول فوق مشخص است که در پرسشنامه هوش هیجانی به صورت کلی کمترین نمره برابر با ۱۷ و بیشترین نمره برابر با ۲۱۰ می‌باشد. میانگین نمره افراد در پرسشنامه هوش هیجانی برابر با ۱۳۸/۴ با خطای استاندارد ۱/۵۶ می‌باشد. انحراف استاندارد نیز برابر با ۲۶/۷۲ به دست آمد. در پرسشنامه انگیزش شغلی کمترین نمره برابر با ۲۲ و بالاترین نمره برابر با ۲۲۵ می‌باشد. میانگین برابر با ۸۶/۰۲ با خطای استاندارد ۱/۰۴ به دست آمد و انحراف استاندارد برابر با ۱۸/۰۴ محاسبه شد. در پرسشنامه خلاقیت کمترین نمره برابر با ۳۲ و بیشترین نمره برابر با ۱۸۵ به دست آمد. میانگین نمرات برابر با ۱۲۴/۳۵ و خطای استاندارد برابر با ۱/۰۹ با انحراف استاندارد ۱۸/۸۷ به دست آمد. بالاترین نمره در پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۷۵ و کمترین نمره برابر با ۲۸ به دست آمده است. میانگین پرسشنامه مقدار ۵۷/۱۳ با خطای استاندارد ۰/۵۱ و انحراف استاندارد ۸/۸۱ محاسبه شد. در نمره کل پرسشنامه ارزیابی شایستگی کمترین و بیشترین

نمره، میانگین، خطای استاندارد میانگین و انحراف استاندارد به ترتیب برابر با مقادیر ۴۰، ۱۲۰، ۹۰/۹۷، ۰/۹۲ و ۱۵/۸۹ محاسبه شد. در نمره کل جوسازمانی کمترین و بیشترین نمره، میانگین، خطای استاندارد میانگین و انحراف استاندارد به ترتیب برابر با مقادیر ۹، ۱۶۰، ۱۰۲/۵، ۱/۱۰ و ۱۹/۰۳ محاسبه شد. در ادامه در راستای پاسخ به سوالات پژوهش در ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به بررسی توزیع متغیرهای پژوهش پرداخته شد.

جدول ۲: آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرها

متغیر	هوش هیجانی	انگیزش شغلی	خلاقیت	توانمندسازی روان‌شناختی	شایستگی	جوسازمانی
کولموگروف اسمیرنوف Z	۱/۱۳	۱/۲۷۸	۱/۲۷۶	۱/۱۹۱	۱/۳۴۵	۱/۲۷۴
سطح معنی‌داری	$p > 0/05$	$p > 0/05$	$p > 0/05$	$p > 0/05$	$p > 0/05$	$p > 0/05$

نتایج نشان داد که توزیع متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند ($P > 0/05$). در ادامه به بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش بررسی شده است.

جدول ۳: ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

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

بر اساس نتایج جدول فوق مشخص است که بین تمامی متغیرها با متغیر ملاک (شایستگی) همبستگی معنی‌داری وجود دارد همبستگی بین متغیرهای پیش بین مقادیر بالایی نمی‌باشد.

*میزان تغییراتی که متغیرهای فردی (سن، دانش و تجربه) برای شایستگی کارکنان شهرداری کرج تبیین می‌کنند، چقدر است؟
در ادامه به بررسی معنی‌داری مدل رگرسیونی پرداخته شده است. شایان به ذکر است که روش رگرسیون چندگانه در ابتدا برای این متغیر شامل رگرسیون گام به گام بود، اما از آنجایی که متغیرهای فردی وارد شده به مدل نتوانستند مدل را تبیین نمایند، از روش همزمان استفاده شد تا سهم متغیرها را اگرچه به لحاظ آماری معنی‌دار به دست نیامد مشخص سازد.

جدول ۴: تجزیه و تحلیل واریانس

سطح معنی‌داری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
۰/۱۸۸	۱/۶۸	۴۰۴/۳۶۱	۲	۸۰۸/۷۲	رگرسیون
		۲۴۰/۵۳۱	۲۷۱	۶۵۱۸۳/۹۱	باقی‌مانده
			۲۷۳	۶۵۹۹۲/۶۳	کل

پیش‌بین‌ها: مقدار ثابت، سابقه، سن

متغیر ملاک: شایستگی

براساس جدول تجزیه و تحلیل واریانس بالا مشخص است که مدل طراحی شده براساس متغیرهای طراحی شده نتوانسته است که به صورت معنی‌داری تغییرات شایستگی را تبیین کند ($F=1/68$ و $P>0/05$).

جدول ۵: خلاصه مدل

متغیر پیش‌بین	R	R^2	R^2 تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد	تغییرات R^2	تغییرات f	درجه آزادی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
متغیرهای فردی	۰/۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۰۵	۱۵/۵	۰/۰۱۲	۱/۶۸	۲	۱	۰/۱۸۸

جدول خلاصه مدل در بالا نشان می‌دهد که متغیرهای فردی تنها در حدود یک درصد از تغییرات شایستگی را تبیین کرده‌اند که البته به لحاظ آماری معنی‌دار نیست.

جدول ۶: ضرایب استاندارد و غیراستاندارد

سطح معنی داری	T	ضرایب استاندارد		ضرایب غیراستاندارد		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	خطای استاندارد	
۰/۰۰	۱۲/۸۳			۸۰/۰۶	۶/۲۲	عرض از مبدأ
۰/۰۷	۱/۷۶	۰/۲۲۳		۰/۴۴۲	۰/۲۵۱	سن
۰/۱۹	-۱/۳۰	-۰/۱۶۵		-۰/۳۵	۰/۲۷	سابقه

در جدول ضرایب بالا مشخص است که براساس ضرایب استاندارد میزان بتا برای سن برابر با ۰/۰۷ و برای سابقه برابر با ۰/۱۹ به دست آمده است که البته هیچ یک از لحاظ آماری معنی دار نیست. از طرف دیگر جهت بررسی معناداری اثر متغیرهای تحصیلات و جنسیت بر میزان شایستگی کارکنان از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس استفاده شده است.

جدول ۷: اثرات بین آزمودنی

سطح معنی داری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	منبع تغییرات
۰/۲	۱/۶۱	۳۹۲/۷۵	۱	۳۹۲/۷۵	جنسیت
۰/۱۷	۱/۸۴	۴۴۷/۷۴	۱	۴۴۷/۷۴	تحصیلات
۰/۰۲	۵/۴۹	۱۳۳۷	۱	۱۳۳۷	جنسیت * تحصیلات
		۲۴۳/۱۴	۲۵۹	۶۹۹۷۴/۶	خطا
			۲۶۳	۲۲۶۲۱۶۲	کل

بر اساس نتایج جدول اثرات بین آزمودنی مشخص است که اثر مستقل متغیر جنسیت و تحصیلات بر میزان شایستگی اثرگذار نیست بلکه اثر تعاملی این متغیر در میزان شایستگی کارکنان اثرگذار است.

جدول ۸: میانگین تعاملی جنسیت و تحصیلات

جنسیت	تحصیلات	میانگین	خطای استاندارد	95% فاصله اطمینان	
				حد پایین	حد بالا
مرد	دیپلم و فوق دیپلم	۸۷/۰۶	۱/۷	۸۳/۷	۹۰/۴۱
	لیسانس و بالاتر	۹۴/۳۵	۲/۰۸	۹۰/۲۵	۹۸/۴۶
زن	دیپلم و فوق دیپلم	۹۴/۱۸	۲/۲۵	۸۹/۷۵	۹۸/۶۱
	لیسانس و بالاتر	۹۲/۲۴	۱/۸	۸۸/۶۹	۹۵/۷۸

با مشخص شدن تأثیر تعاملی و با مراجعه به جدول فوق مشخص می‌شود که میانگین نمرات شایستگی در مردان دیپلم و فوق دیپلم برابر با ۸۷/۰۶ و در مردان لیسانس و بالاتر برابر با ۹۴/۳۵ و در زنان دیپلم و فوق دیپلم برابر با ۹۴/۱۸ و در زنان لیسانس و بالاتر برابر با ۹۲/۲۴ است و مشخص است که تفاوت معنی دار مربوط به گروه اول می‌باشد. *میزان تغییراتی که مؤلفه‌های (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی و توانمندسازی) برای پیش‌بینی شایستگی تبیین می‌کنند.

جدول ۹: تجزیه و تحلیل واریانس

سطح معنی‌داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
p<۰/۰۱	۱۷۶/۵۳۸	۲۷۷۱۳/۵۸۶	۱	۲۷۷۱۳/۵۸۶	مدل رگرسیون
		۱۵۶/۹۸۴	۲۸۱	۴۴۱۱۲/۳۷۹	باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۲۵/۹۶۵	کل
p<۰/۰۱	۹۲/۵۶۱	۱۹۲۴۳/۶۲۸	۲	۲۸۵۲۷/۲۵۷	مدل رگرسیون
		۱۵۴/۴۲۴	۲۸۰	۴۳۲۳۸/۷۰۸	باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۶۵/۹۶۵	کل

مدل ۱: پیش‌بین‌ها: مقدار ثابت، توانمندسازی روان‌شناختی

مدل ۲: پیش‌بین‌ها: توانمندسازی روان‌شناختی، هوش هیجانی

متغیر ملاک: شایستگی

براساس نتایج جدول فوق مشخص است که 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=۹۲/۵۶۱ و P<۰/۰۱).

جدول ۱۰: خلاصه مدل براساس متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی، هوش هیجانی

سطح معنی‌داری	آماره‌های تغییر			خطای استاندارد برآورد	R ² تعدیل شده	R ²	R	متغیر پیش- بین	
	درجه آزادی	درجه آزادی	F تغییرات						
p<۰/۰۱	۲	۱	۱۷۶/۵۴	۰/۳۸۶	۱۲/۵۲۹	۰/۳۸۴	۰/۳۸۶	۰/۶۲۱	توانمندسازی
p<۰/۰۵	۲۸۰	۱	۵/۶۵۸	۰/۰۱۲	۱۲/۴۲۷	۰/۳۹۴	۰/۳۹۸	۰/۶۳۱	هوش هیجانی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که دو متغیر وارد شده به مدل توانسته‌اند که در حدود سی‌ونه درصد از تغییرات شایستگی را تبیین کنند، البته در این میان سهم توانمندسازی روان‌شناختی چیزی در حدود ۳۸٪ می‌باشد و هوش هیجانی سهمی در حدود یک درصد از تغییرات شایستگی را تبیین می‌نماید.

جدول ۱۱: ضرایب استاندارد و غیراستاندارد

مدل	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	T	سطح معنی‌داری	آماره‌های هم خطی
	B	خطای استاندارد	Beta		VIF
مقدار ثابت	۲۵/۲۰۹	۵/۰۰۱	۵/۰۴۱	$p < ۰/۰۱$	
توانمندسازی روان‌شناختی	۱/۱۴۸	۰/۰۸۶	۰/۶۲۱	$p < ۰/۰۱$	۱
مقدار ثابت	۱۶/۲۳۹	۶/۲۳۱	۲/۶۰۶	$p < ۰/۰۱$	
توانمندسازی روان‌شناختی	۱/۱۳۸	۰/۰۸۶	۰/۶۱۵	$p < ۰/۰۱$	۰/۹۹۷
هوش هیجانی	۰/۰۶۹	۰/۰۲۹	۰/۱۱	$p < ۰/۰۵$	۰/۹۹۷

جدول فوق ضرایب استاندارد و غیراستاندارد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد که بر این اساس مشخص است که ضریب استاندارد برای توانمندسازی روان‌شناختی برابر با $\beta = ۰/۶۱$ و برای هوش هیجانی برابر با $\beta = ۰/۱۱$ می‌باشد که این به این معناست که به شرط ثابت نگه‌داشتن سایر متغیرها با افزایش یک واحد انحراف استاندارد توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۶۱ انحراف استاندارد شایستگی افزایش می‌یابد و به شرط ثابت نگه‌داشتن دیگر متغیرها به ازای یک انحراف استاندارد هوش هیجانی، ۰/۱۱ انحراف استاندارد شایستگی افزایش می‌یابد. (آماره‌های تحمل و VIF هم نشان می‌دهند که بین متغیرهای پیش‌بین هم خطی بالایی برقرار نیست) که در این صورت معادله رگرسیونی براساس ضرایب استاندارد به صورت زیر تعریف می‌شود.

$$\text{هیجانی هوش} + 0.11 + \text{توانمندسازی} = 0.61 \text{ شایستگی}$$

* میزان تغییراتی که جو سازمانی برای شایستگی کارکنان شهرداری کرج تبیین می‌کند چقدر است؟

جدول ۱۲: تجزیه و تحلیل واریانس

سطح	F	میانگین	درجه	مجموع	مدل
معنی‌داری		مجدورات	آزادی	مجدورات	
$p < 0.01$	۳۰/۹۵۵	۷۱۲۷/۱۴	۱	۷۱۲۷/۱۴	مدل رگرسیون
		۲۳۰/۲۴۵	۲۸۱	۶۴۶۹۸/۸۲۴	۱ باقی‌مانده
			۲۸۲	۷۱۸۲۵/۹۶۵	کل

متغیر ملاک: شایستگی

پیش‌بین‌ها: جو سازمانی

براساس جدول تجزیه و تحلیل واریانس مشخص است که جو سازمانی توانسته است به

صورت معنی‌داری تغییرات شایستگی را تبیین کنند ($F=30/955$ و $P < 0.01$).

جدول ۱۳: خلاصه مدل

آماره‌های تغییر				خطای	R^2	R^2	R	متغیر
سطح	درجه	درجه	F	استاندارد	تعدیل‌شده			پیش‌بین
معنی‌داری	آزادی	آزادی	تغییرات	برآورد				
	۲	۱						
$p < 0.01$	۲۸۱	۱	۳۰/۹۵۵	۱۵/۱۷۳۸	۰/۰۹۶	۰/۰۹۹	۰/۳۱۵	۱

همچنین براساس نتایج جدول فوق مشخص است که متغیر جو سازمانی توانسته است که

در حدود ده درصد از تغییرات شایستگی مدیران را تبیین نماید.

جدول ۱۴: ضرایب استاندارد و غیراستاندارد

مدل	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	T	سطح معنی داری	آماره‌های هم خطی
	B	خطای استاندارد	Beta		
مدل مقدار ثابت	۵۳/۳۵۵	۶/۸۱۱	۷/۸۳۴	$p < 0.01$	
۱ جوسازمانی	۰/۳۵۸	۰/۰۶۴	۰/۳۱۵	$p < 0.01$	۱

نتایج جدول فوق نیز حاکی از آن است که ضریب استاندارد برای متغیر جوسازمانی برابر با ۰/۳۱۵ می‌باشد و به این معناست که به ازای یک انحراف استاندارد افزایش در جوسازمانی میزان شایستگی به اندازه ۰/۳۱ افزایش می‌یابد و معادله رگرسیونی براساس ضرایب استاندارد به صورت زیر می‌باشد.

$$\text{جوسازمانی} = 0.31 \times \text{شایستگی}$$

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال تعیین سهم عوامل سازمانی، در افزایش شایستگی کارکنان شهرداری کرج است. نتایج حاکی از آن است که برخی از عوامل سازمانی نظیر هوش هیجانی، توانمندسازی روان‌شناختی و جوسازمانی می‌توانند بر میزان بهره‌وری و شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشند و منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌گردند. همچنین براساس پژوهش حاضر، ویژگی‌های فردی (سن، دانش و تجربه) به‌عنوان یکی از عوامل زیر بنایی شایستگی نتوانستند به صورت معنی‌داری تغییرات شایستگی را تبیین نمایند. این نتیجه با نتایج تحقیقات گودرزوند، چگینی و صالحی امین (۲۰۱۶) از نظر تجربه و سابقه کاری همسو اما از لحاظ تحصیلات با نتایج پژوهش حاضر غیرهمسو می‌باشد و با نتایج تحقیقات عبدالقادر و آج اقلی (۲۰۱۴) که از نظر مؤلفه جنسیت و سابقه کار تفاوت معنی‌داری را در گروه‌های مورد مطالعه مشاهده کردند، با نتایج تحقیق حاضر همسو نمی‌باشد اما از نظر گروه‌های مختلف سنی و تحصیلی تفاوت معنی‌داری مشاهده نکردند که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد نتایج تحقیقات الماسی و رضاپور (۲۰۱۵) دربارهٔ توانمندسازی کارکنان برحسب تحصیلات تفاوت معنی‌داری یافتند که با پژوهش حاضر

همسو نمی‌باشد و نتایج پژوهش افراسیابی و رحیم زاده (۲۰۱۳) با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد و نتایج تحقیقات براش و همکاران (۲۰۰۸) زمینه تفاوت‌های جنسیتی با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشند.

ونیز نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از بین متغیرها (مؤلفه‌ها) 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 این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات هدایت زاده و همکاران (۲۰۱۴) فرامرزی، ابراهیمی و خلیفه سلطانی (۲۰۱۶)، رخشانی (۲۰۱۵)، شکاری (۲۰۱۴) و قنبری (۲۰۰۷)، گاردنر (۱۹۸۳) و دی و دیومر (۲۰۰۳) همسو می‌باشد.

و همچنین نتایج پژوهش نشان داد که جوسازمانی توانسته است تغییرات شایستگی را تبیین نماید. این نتیجه با نتایج تحقیقات، راهی، احمدی، برزگر (۲۰۱۵) طاهری، سیار (۲۰۰۸)، کرد (۲۰۱۲)، چپو (۲۰۰۲) و چیانگ (۲۰۰۲)، عبداللهی و نوه ابراهیم (۲۰۰۶)، حرآبادی فراهانی (۲۰۱۵) عباس‌زادگان (۲۰۰۴) همسو می‌باشد. با توجه به اینکه عوامل متعددی بر شایستگی کارکنان تأثیرگذارند لذا ارتقای شایستگی کارکنان نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی‌های مدیران سازمان‌ها است.

با توجه به نتایج پژوهش، به مدیران شهرداری کرج پیشنهاد می‌شود:

- مدیران شهرداری باید به تقویت روحیه گروهی، 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.

- با برنامه‌ریزی‌های استراتژیک برای تحقق 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، معنی‌دار بودن، 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.

- مدیران شهرداری باید محیط را به گونه‌ای سازماندهی کنند که موجبات اشتیاق درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف فراهم گردد و کارکنان نسبت به شغل خود علاقه‌مندی و رضایت شغلی داشته باشند.
- مدیران شهرداری باید به عامل اصلی و زیربنایی آموزش برای ارتقای شایستگی کارکنان را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند و با اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند و پویا و نیز فراهم کردن فرصت یادگیری برای همه کارکنان در جهت رشد توانمندی‌های کارکنان اقدام نمایند.
- مدیران شهرداری باید در بین کارکنان خود و محیطی که در آن در حال انجام وظایف می‌باشند؛ فرهنگ صمیمیت، علاقه‌مندی به شغل، تأثیرگذار بودن، پویایی و نوع آوری، استفاده از توانایی‌ها و قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و نیز همکاری در انجام وظایف و عدم مزاحمت در محیط کار را با استفاده از راهکارهای روان‌شناختی و مدیریتی پرورش دهند.

References

- 1-Abdulgader, A. & Ajogli, H. (2014). Identifying Effective Factors on staff merit. Shahroud University of Medical Sciences, International Conference on Management, Culture and Economic Development. (In Persian)
- 2-Akbari Emami, Sh., Mshabbaki, A., Hossaeini, S.H. & Kordnaich, A. (2016). Behavioral designing successful implementation of strategy. Journal of Management Researches in Iran, 20 (1): 103-127. (In Persian)
- 3-Abbaszadegan, M. & Mehrozan, A. (2004). Organizational behavior with contingency approach. Tehran: Allameh Tabataba'i University. (In Persian)
- 4-Abdollahy, B., Navhe Abraham, A. (2006). Empowering the staff: the Golden Key of Human Resources Management. Tehran: Virayesh. (In Persian)
- 5-Afrasiaby, R. & Rahimzadeh, A. (2013). Organization Learning at Farhangian University. Second International Conference on Entrepreneurship Management and Economic Development. (In Persian)
- 6-Almasi, H. & Rezapour, H. (2015). Investigating the effective factors on empowering of the Tehran General Directorate of Technical and Vocational Education. International Congress on Economic Management and Business Development. (In Persian)
- 7-Biabangard, E. (2005). Research method in Psychology and Education. Tehran: Doran.
- 8-Brush, D. & Pooyam, A. (2008). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. Journal of Occupational Behavior, 12, 139-155.
- 9-Chiang, C. (2002). A study on the relationship among organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Thesis for the degree of Master, Department of Human Resource Management, University of Michigan, (1-34).
- 10-Chiu, M. (2002). Work attitudes of the Kaohsiung harbor bureaus employees under organizational change. University of Michigan. Department of human resource management.
- 11-Cooper, S.H. (1998). Changing nations of defense within psychoanalytic theory. Journal of personality, 66 (4): 947-964.
- 12-Dee, J.R., Henkin, B. & Deemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. Journal of educational administration. 41 (30): 257-277.
- 13-Deemer, E.D. & Hill, C.L. (2011). Measuring students' perceptions of faculty competence in professional psychology: Development of the perceived Faculty competence Inventory. Training and Education in professional psychology, 5 (1): 38-42.
- 14-Gardner, H. (1983). Frames of mind: the theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- 15-Ghanbari, H. (2007). Studying the factors influencing the human resources improvement in Golestan water Distribution Company. Guilan province governmental Management Education. Thesis for the degree of Master, Birjand University. (In Persian)

- 16-Gudarzvand Chgini, M. & Salehi Amin. A.R. (2016). The Effect of Human Resources on the Effectiveness of Nonprofit Schools. *School Management Journal*, 8 (3): 24-29. (In Persian)
- 17- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159-170.
- 18-Haffman, B. & Spatariu, A. (2008). The influence of self-efficacy and metacognitive promoting on math problem solving efficiency. *Contemporary Educational psychology*, 33 (4): 875-893.
- 19-Hajiha, A. (2005). Explanation and introduction of the distance matrix sequential pattern by the approach of the employers' behavioral indicators comparison with the comparative indicators approach, PhD Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch. (In Persian)
- 20-Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1970). *Organizational Climate Questionnaire*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- 21-Hedaytzadeh, S.H., Rezaei Agdam, F. & Karamloo, N. (2014) Human resources are the basis for economic development. The first national conference on accounting, auditing, CAAMM, 1-166. (In Persian)
- 22-Horabadi Frahani, M. (2015). Relationship between Organizational Structure band Employee Empowerment. Master's Degree in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran.
- 23-Khalifhe Soltani, M. (2016). Studying the relationship between the exciting intelligence and organizational employment of employers in the youth and sport office in Sistan and Baluchestan. The first national symposium of the sport new achievements, 1-164 IUSPORT (In Persian)
- 24-Kord, B. (2012). Investigating factors related to empowering employees in small and medium Business services. *Public management research*, 15 (3): 113-134. (In Persian)
- 25-Niromand, P. (2012). The conceptual framework of managers merits in the dimensions technology company. *The indicators*, 4(12): 145-161. (In Persian)
- 26-Moslehee, M. (2011). *Managers Competence Assessment Questionnaire*. Retrieved from: <http://edu-admin.ir/>
- 27-Philpot, A. & et al. (2003). *Leadership competency models*. <http://www.longwoods.com>
- 28-Rahi, F., Ahmadi, A. & Barzegar, M. (2015). 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*, 2 (5): 20-45. (In Persian)
- 29-Rakhshani, J. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Personnel Competence in Northwest Islamic Republic Offices. Second International Conference on Economics, a, Management Iranian Islamic culture. (In Persian)
- 30-Sholtani, I. (2007). *Organizational Creativity Questionnaire*, Retrieved from: <http://porseshnameh.wordpressblog.ir>.

- 31-Sayyar, A. & Taheri, F. (2008). Competency Position in Human Resources Management and Technology Management, Research and Development. The Sixth International Management Conference. (In Persian)
- 32-Sepahvand, S., Aref Nejad, M. & Shariat Nejad, A. (2017). Identification and prioritization of factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method. *Modern Researches in Decision Making*, 2(1): 90-120. (In Persian)
- 33-Shekari, H. (2014). Evaluation and Measurement of Four Dimensions of Emotional Intelligence among Yazd Province Water and Wastewater Company. *International Conference on Accounting and Management*. (In Persian)
- 34-Spritzer, G.M. & Mishra, A. (1995). Psychological empowerment in work place, dimensions, measurement and validation, the academy management journal, 38 (5): 1442-1465
- 35-Witt, L.A, & Nye, L.G. (1992). Gender & the relationship between perceived fairness of pay or promotion & job satisfaction. *Journal of applied psychiatry*, 77 (3): 910-917.
- 36-Yaghoubi, M. & Yaghoubi, N.M. (2017). The Role of psychological empowerment components in predicting work attachment. *Journal of researches in Iran, Journal of management researches in Iran*. 21(3): 75-82. (In Persian)
- 37-Zyafaty Framarzy, M. & Ebrahimi, M. (2016). Emotional Intelligence and Its Role in Teacher's Teachings. *The Second International Management Conference in the 21st Century*. (In Persian)