

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳

پژوهش‌های مدیریت عمومی

سال دوازدهم، شماره چهل و پنجم، پاییز ۱۳۹۸

صفحه ۲۸۹-۳۰۹

Effective Management of Urban Affairs by Promoting Core Competencies in Zahedan Municipality

Masoumeh Zare Kaseb¹, *Amin Reza Kamalian²

1- Ph.D Student in public administration, Islamic Azad University, Zahedan Branch, Zahedan, Iran

2-Associate professor, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author) Email: kamalian@mngmt.usb.ac.ir

Received:03/11/2018; Accepted:04/11/2019

Extended Abstract

Abstract

The most important and most important asset of any organization is its human resources. Quality and capability of human resources is the most important factor in the survival of the organization. A powerful workforce creates a powerful organization. Empowering people means encouraging people to participate more in the decisions that affect their work, that is, to provide people with the space to create good ideas and turn them into action. Empowerment has generally existed since the beginning of human creation; human past life and its evolutionary process throughout history (Mishra, 2019). Accordingly, management scientists believe that employee knowledge and skills are the most important source of competitive advantage of any Organization (Garavan & McGuire, 2007). Therefore, motivated, competent and capable employees are a key factor in the success of the organization and enhancing the feeling of empowerment among the employees is an important task of managers who strive for today's highly competitive and dynamic environment. Together with mutual benefits (Loy et al, 2019). Competence enables one to perform the task skillfully in complex and uncertain situations (Ekrami & Rajabzade, 2012). Taking care of employees' competencies, empowering them, and transforming them into organizational competencies can create a lasting competitive advantage (Kim et al, 2019). Given the policy of increasing the authority and strengthening municipalities in the administration of regional affairs and the goals of district and neighborhood management in urban management, the key role and role of municipalities in the regions can be identified as well as the need for comprehensive and strategic planning for deployment and development of services. Interact in electronic municipalities, realized.

During the years of the Fifth and Fourth Development Plans in the provincial municipality, significant changes have been made to the mission, structure, management, policies and procedures, especially in the area of core competence, and in recent years there has been considerable investment. Human resources training has been undertaken in the organization, but despite the measures taken, the issue of empowerment and competence in a systematic, comprehensive and coherent manner has received less attention. Given the importance of empowerment and competencies of employees and managers in improving the quality of products and services, organizations are looking to empower their employees to deliver better quality services and increase their level of competence. The main objective of this research is to identify the empowerment components, staff competencies and their mutual relationship with each other in order to design and explain the conceptual model of research among Zahedan municipal staff. Accordingly, the main question of the research is: what factors affect the core competencies of Zahedan municipal staff in view of the mission, goals and current and future plans of the organization?

Introduction

The formation of the electronic city is dependent on the development of technology and the empowerment of staff and citizens. Empowering employees in the electronics city needs to improve the core competencies of employees (Bitran & Lojo, 2012).

The purpose of competence in any organization is to provide a model for integrating the performance of the HR system. This model can also be useful in analyzing skills and comparing the available and needed competencies of the organization and individuals (Draganidis & Mentzas, 2016). Diego (2015) considers empowerment to be the nature of supervisors and subordinates' thoughts and states that empowerment is a combination of subordinate psychological states, which is influenced by subordinate empowerment behaviors. Empowerment is not just about empowering employees, it also empowers employees with the knowledge, skills and motivation to improve their performance and improve productivity; it is also a value process that goes from top management to bottom line. The category goes on. Empowerment is the assignment of new responsibilities to managers and they must develop the talent and ability of the staff, encourage them to take risks and recognize successes (Evans & Lindsay, 2017).

Harris et al. (1991) examined the effects of empowerment on the leader-follower theory and evaluated its impact on job satisfaction, financial performance, and employee performance. Amichai et al. (2001) have discussed the issue of electronic empowerment and have focused on the role of the Internet in empowerment. Matthew et al. (1991) have focused on research on team empowerment and effectiveness. Chau et al. (1991) examined the impact of experiences, empowerment, and organizational support on the performance of food service staff.

Case study

The statistical population consisted of 385 people working in Zahedan central municipality, five districts and 13 affiliated organizations. The sampling method used is cluster-stratified sampling, whereby the whole municipality and sub-regions and organizations are considered as total cluster and each organization is considered as a single cluster. Each organization consisted of heterogeneous (office / non-office) groups that identified homogeneous (office / office) classes within each organization (cluster unit) using stratified sampling and distributed 385 questionnaires.

Materials and Methods

The method of this research is descriptive-survey and the research design is correlation analysis. LISREL software was used to confirm the validity of the measuring instruments. Structural equation modeling method was used to analyze the data

Discussion and Results

The findings of the study indicate that the direct effect of structural support on the development of citizen-centered organizational communication, team-based and community-based competencies, competencies related to urban regeneration and entrepreneurship, the competencies of understanding and scientifically understanding the dynamics of the urban environment. , Competencies related to technological infrastructure, competencies related to e-city development, and utilities are significant. In addition, the direct impact of participatory leadership style on meaningful organizational communication, team-building, urban entrepreneurship, environmental dynamics, technological infrastructure, e-city and empowerment is significant. As well as the development of citizen-centered organizational communication, team-centric and collective wisdom competencies, competencies related to urban regeneration and entrepreneurship, the competencies of understanding and understanding the dynamics of urban environments, competencies related to technological infrastructures, The competencies related to e-city development and urban intelligence, the development of community-based competencies and abilities are positive and significant on community-based organizational strategies and the development of e-citizen capacities and capabilities.

Conclusion

Comparing the designed model with the literature and theoretical foundations of the research on empowerment model and key competencies of the present research in the area of effective factors with regard to confirmatory factor analysis (Structural Support for Citizen-Centered Organizational Communication Development, Team-Based Competencies and Benefits Collective wisdom, competencies related to urban regeneration and entrepreneurship, competencies for understanding and understanding the dynamics of urban environments, competences related to technological infrastructure, competencies related to e-city development, and urban services intelligence.) By Barvey Research (2017) , Flynn et al. (2016), Wesseling et al. (2015), Lady Moon et al. (2018), and Rahimnia & Hoshyar (2013) are in line.

Keywords: Empowerment, Key Competences, E-City, Municipal Staff.

اداره اثربخش امور شهری با ارتقاء شایستگی‌های محوری در شهرداری زاهدان

معصومه زارع کاسب* - دکتر امین رضا کمالیان**

چکیده

هدف از تحقیق حاضر اداره اثربخش امور شهری با ارتقاء شایستگی‌های محوری در شهرداری زاهدان براساس الگوی معادلات ساختاری است. روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل مسیر است. جامعه آماری تحقیق را افراد شاغل در شهرداری مرکزی زاهدان، مناطق پنج‌گانه و ۱۳ سازمان وابسته تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از فرمول تخمین نمونه کوکران استفاده شده است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری از نوع خوشه‌ای - طبقه‌ای است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که اثر مستقیم پشتیبانی ساختاری بر توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک و هوشمندسازی خدمات شهری معنی دار است. علاوه بر این اثر مستقیم سبک رهبری مشارکتی بر ارتباطات سازمانی، تیم محوری، کارآفرینی شهری، پویایی محیطی، زیرساخت‌های فناورانه، شهر الکترونیک و توانمندسازی معنی دار است. همچنین توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک و هوشمندسازی خدمات شهری، توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های اجتماع محور بر راهبردهای سازمانی اجتماع محور و توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شهروند الکترونیک مثبت و معنادار است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، شایستگی‌های کلیدی، شهر الکترونیک، کارکنان شهرداری

* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زاهدان، زاهدان، ایران.

** نویسنده مسئول - دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

kamalian@mngmt.usb.ac.ir

مقدمه

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است؛ زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است (Mishra, 2019). بر همین اساس، دانشمندان مدیریت باور دارند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان می‌باشد (Garavan & McGuire, 2007). از این رو، کارکنان با انگیزه، شایسته و توانمند عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان به شمار می‌روند و تقویت احساس توانمندی در میان کارکنان، وظیفه مهم مدیران به شمار می‌رود که در محیط بسیار رقابتی و پویای امروز تلاش می‌کنند روابطی پایدار و همراه با منافع دوجانبه برقرار کنند (Loy et al., 2019). شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را ماهرانه در موقعیت‌های پیچیده و نامطمئن انجام دهد (Ekrami & Rajabzade, 2012). توجه توأم به شایستگی‌های کارکنان، توانمند کردن آنان و تبدیل آن به شایستگی‌های سازمانی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار سازمانی را به وجود آورد (Kim et al., 2019). بسیاری از تغییرات سازمانی حول محور توانمندسازی به وقوع پیوسته است. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک سازه مهم می‌تواند نقش حیاتی در نوآوری و اثربخشی سازمان داشته باشد. بنابراین تحقیق و بررسی پیرامون عوامل و موانع توانمندسازی از اهمیت زیادی برخوردار است. تحقیقات نشان می‌دهد که بین عوامل سازمانی و فردی و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد (Gomez & Rosen, 2018). در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنان نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری موثر از توانمندی و شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات موثرتری را در پیش بگیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین نحو تأمین کنند. ضرورت بهره‌مندی بخش عمومی از مدیران و کارکنان شایسته و توانمند نیاز به الگوی مناسب و بومی برای توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران و کارکنان بخش عمومی را ضروری می‌سازد تا با کمک آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران و کارکنان در بخش عمومی پرداخت (Askari et al., 2016). در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات

دولتی، در تلاش برای تفکر درباره رویکردهای جدید به مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سمت شایستگی‌های کلیدی و نظام‌های شایستگی محور هستند (Abdullah & Sentosa, 2012). با توجه به سیاست افزایش اختیارات و تقویت شهرداری‌ها در اداره امور منطقه و اهداف ناحیه محوری و محله‌گرایی در مدیریت شهری، می‌توان به جایگاه و نقش کلیدی شهرداری‌های مناطق و همچنین ضرورت برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک جهت استقرار و توسعه خدمات تعاملی در شهرداری‌های الکترونیک، پی برد.

طی سال‌های برنامه پنجم و چهارم توسعه کشور در شهرداری استان تغییرات مهمی در زمینه ماموریت، ساختار، مدیریت، سیاست‌ها و روش‌های کاری به ویژه در حوزه شایستگی محوری صورت پذیرفته است همچنین در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌های زیادی جهت آموزش منابع انسانی در سازمان صورت پذیرفته است ولی علی‌رغم اقدامات صورت گرفته مسئله توانمندسازی و شایستگی بصورت نظامند و جامع و منسجم کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت توانمندسازی و شایستگی‌ها کارکنان و مدیران در بهبود کیفیت تولیدات و خدمات، سازمان‌ها برآنند که کارکنان خود را به منظور ارائه خدمات با کیفیت بهتر، توانمند سازند و سطح شایستگی‌های آنها را بالا ببرند. مسئله اصلی این تحقیق، شناسایی مولفه‌های توانمندسازی، شایستگی کارکنان و ارتباط دو طرفه آنها با یکدیگر به منظور طراحی و تبیین مدل مفهومی تحقیق در میان کارکنان شهرداری زاهدان است. بر این اساس سؤال اصلی پژوهش این است که با توجه به رسالت، اهداف و برنامه‌های کنونی و آینده سازمان، چه عواملی بر شایستگی‌های محوری کارکنان شهرداری زاهدان موثر هستند؟

ادبیات پژوهش

شکل‌گیری شهر الکترونیک وابسته به توسعه تکنولوژی و توانمندسازی کارکنان و شهروندان است. جهت توانمندسازی کارکنان در شهر الکترونیک به بهبود شایستگی‌های محوری و کلیدی کارکنان نیاز داریم (Bitran & Lojo, 2012). هدف از شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است. این مدل، همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و موردنیاز سازمان و افراد، مفید باشد (Draganidis & Mentzas, 2016). شایستگی فقط دانش و خصوصیات چگونگی انجام کار را شامل نمی‌شود، بلکه ترکیب شدن

و هماهنگی بین این عناصر را نیز در شرایطی خاص در بر دارد که شاید برای شرایط دیگر نیز قابل استفاده باشد. پنج سطح مختلف از شایستگی ها عبارتند از: انگیزه، صفات، تصور از خود، دانش و مهارت. شایستگی ها ویژگی های اساسی فردی هستند که به طور کلی به معیار مرجع عملکرد موثر و یا برتر در یک وضعیت شغلی مرتبط می شوند (Rezayat, 2012).

دیگاگو (۲۰۱۵) توانمندسازی را طبیعت موجود در افکار سرپرستان و زیردستان در نظر می گیرد و بیان می کند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان شناختی زیردست است، که زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان تحت تاثیر قرار گرفته است. توانمندسازی فقط اختیار دادن به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند و زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم آورند؛ همچنین، توانمندسازی فرآیندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد. توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت های جدید به مدیران است و آن ها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آن ها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت ها را به رسمیت بشناسند (Evans & Lindsay, 2017).

محرک های درونی و بیرونی متعددی سازمان ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است؛ مهم ترین محرک های درونی عبارتند از: بهره‌وری، ایجاد تحول در سازمان و امنیت شغلی. همچنین محرک های بیرونی و محیطی متعددی وجود دارد که توانمندسازی کارکنان را در سازمان ها ضروری نموده است؛ مهم ترین این نوع محرک ها نیز عبارتند از: تاثیر فناوری بر محیط های کاری، ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها، افزایش انتظارات مشتریان و قوانین و مقررات دولتی (Taghizadeh, 2017).

گو و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه ای به بررسی تأثیر فعالیت های ساختاری توانمندسازی بر استرس و فرسودگی شغلی پرستاران در چین پرداخته اند. بخشی از نتایج مطالعه یاد شده بر وجود رابطه ای معنی دار مابین توانمندسازی ساختاری، استرس شغلی و سطح فرسودگی شغلی کارکنان تأکید داشته است. در این تحقیق، اثر مثبت و معنی دار توانمندسازی ساختاری بر سطوح استرس و فرسودگی شغلی در میان جامعه پرستاران تحت مطالعه آشکار گردیده است. یافته های تحقیق هانیشا و تاهیر (۲۰۱۶) نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. ایلپامو همکاران (۲۰۱۵) به مطالعه ای جهت شناسایی و ترکیب عوامل اصلی مؤثر بر موفقیت و شکست فعالیت های توانمندسازی در دو بعد کلان و خرد در سازمان ها پرداخته اند. در مطالعه یاد شده، محققین با ترکیب تئوری ها و مدل های موجود در زمینه توانمندسازی

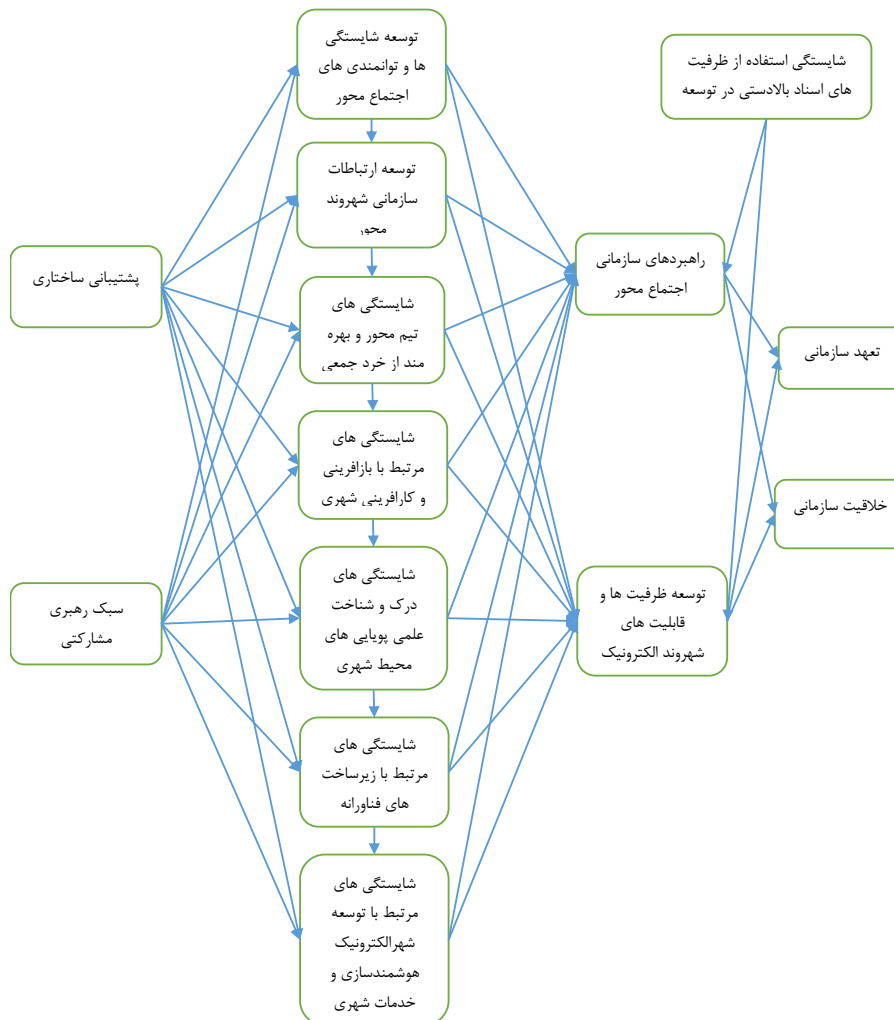
کارکنان، عوامل کلیدی تأثیرگذار در به کارگیری موفق فعالیت‌های توانمندسازی را مشخص نموده‌اند. همچنین، مشخص شد که ترکیب مناسب از مشوق‌ها و پاداش‌ها به همراه وجود فرهنگ سازمانی مناسب، می‌تواند بخش مشخصی از کارکنان در سازمان را به توانمندی و شکوفایی برساند.

هریسو همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی آثار توانمندسازی را با توجه به نظریه رهبر-پیرو مورد بررسی قرار داده و تأثیر آن را بر رضایت شغلی، آثار مالی و عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار داده‌اند. آمیچای و همکاران (۲۰۱۸) موضوع توانمندسازی الکترونیکی را مطرح و در این زمینه به نقش اینترنت در توانمندسازی توجه نموده‌اند. متیو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به موضوع توانمندسازی و اثربخشی تیم توجه نموده‌اند. چاو و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر تجارب، توانمندسازی و حمایت‌های سازمانی بر روی عملکرد کارکنان خدمات غذایی پرداخته‌اند. رابینز و همکاران (۲۰۱۲) یک مدل یکپارچه در زمینه فرایند توانمندسازی کارکنان ارائه نموده‌اند. کردنائیج و بخشی زاده (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، اثر معنی‌داری بر توانمندسازی ساختاری آنان دارد.

صمدی میرکلانی و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که میان مولفه‌های ساختار سازمانی و توانمندسازی ارتباط منفی وجود دارد. دامغانیان و همکاران (۲۰۱۸) بیان داشتند که ابعاد شایستگی عاطفی-اجتماعی در سطوح مختلف بر یکدیگر موثرند و تغییر در کیفیت هر یک از آن‌ها موجب تغییر در کیفیت ارتباطات سازمانی خواهد شد. نصراللهی و همکاران (۲۰۱۷) پانزده عامل را برای شایستگی حرفه‌ای مدیران و کارکنان شناسایی کردند. مطهری نژاد (۲۰۱۸)؛ نشان داد که هشت نوع شایستگی در جذب منابع انسانی موثر است.

اداره آموزش و کار آمریکا معروف به اتا در زمینه شایستگی مدلی را ارائه نموده است که کلیرینگ هاوس نام دارد. این مدل در حوزه‌های مختلف صنعتی و خدماتی آمریکا پیاده‌سازی و اجرا شده است. در این تحقیق نیز سعی می‌گردد تا مدل اولیه بر اساس مدل فوق ارائه گردد، این مدل از ۹ لایه و سه سطح تشکیل شده است. چارچوب کلی مدل شایستگی ETA دارای سلسله مراتبی است که تمام شایستگی‌ها را در ۹ ردیف طبقه‌بندی و شرح می‌دهد. ردیف‌های پایینی مدل ETA نقش بلوک‌هایی سازنده برای ردیف‌های بالایی دارند. ردیف‌های پایینی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های پایه‌ای را با توجه به کاربرد آن‌ها در صنایع و مشاغل فراوان توصیف می‌کنند. در این مدل، ردیف‌های ۱ تا ۳ شایستگی‌های اساسی هستند که بازتاب اثربخشی شخصی، شایستگی‌های تحصیلی و شایستگی‌های

محیط کاری هستند. از میان شایستگی های پایه ای می توان به موارد زیر اشاره کرد: خواندن، نوشتن، شنیدن، صحبت کردن، پرسش سوال، توان محاسبه، توانایی های شناختی، مسئولیت پذیری فردی، عزت نفس و منابع فردی (همانند زمان، پول، افراد و اطلاعات). علاوه بر موارد بالا، شایستگی های پایه ای توانایی های دیگری را نیز تحت پوشش خود دارند، از جمله: تفکر، تسلط فردی یا تمایل به یادگیری، مدل برداری ذهنی، یادگیری گروهی، آگاهی و دانش از خود، حافظه کوتاه مدت و بلندمدت، دانش درباره موضوعی خاص، لذت از کار و یادگیری، انعطاف پذیری، پشتکار و اعتماد به نفس، صداقت، احترام به دیگران، ابتکار عمل و مواردی از این دست. همانطور که به سمت ردیف های بالا پیش می رویم، شایستگی ها جنبه تخصصی پیدا می کنند و محدود به یک صنعت یا حرفه خاص می شوند. شایستگی های صنعتی گروه دوم ردیف های ۴ و ۵ این مدل را تشکیل می دهند. گروه سوم و نهایی شایستگی های شغل - محور را شامل می شود که ردیف های ۶ تا ۹ را در برمی گیرد. این ردیف ها شایستگی های دانش تخصصی شغل، دانش فنی شغل، شایستگی های الزامات شغلی و شایستگی های مدیریت را خود جای می دهند. در تحقیقات قبلی به عناصر و ابعاد توانمندسازی و شایستگی های کلیدی اشاره شده است. در این پژوهش نیز پس از بررسی این پژوهش ها مدل مفهومی پژوهش براساس مدل های مانیا و همکاران (۲۰۱۶)، نیگری و همکاران (۲۰۱۶)، چیون و همکاران (۲۰۱۶) و هما (۲۰۱۶) تدوین شده است ضمناً ابعاد مهم مدل مفهومی تحقیق شامل توسعه شایستگی ها و توانمندی های اجتماع محور، شایستگی های توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی های تیم محور، باز آفرینی و کار آفرینی شهری، درک و شناخت پویایی های محیطی، شایستگی های مرتبط با زیرساخت های فناورانه، شهر الکترونیک و هوشمندسازی در پژوهش های متعدد از جمله؛ بارتون و هوبانز (۲۰۱۵)، تورنر و همکاران (۲۰۱۹)، لی (۲۰۱۹)، بوومن و همکاران (۲۰۱۸)، سینگه و ساهو (۲۰۱۸)، دنیس (۲۰۱۱)، مینگ و همکاران (۲۰۱۳)، چپو و همکاران (۲۰۱۳) مورد بررسی و تاکید قرار گرفته است (مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (پژوهش حاضر)

روش تحقیق

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل مسیر است؛ جامعه آماری تحقیق ۳۸۵ نفر از افراد شاغل در شهرداری مرکزی زاهدان، مناطق پنج‌گانه و ۱۳ سازمان وابسته تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری از نوع خوشه‌ای- طبقه‌ای است؛ به این صورت که کل شهرداری و مناطق و سازمان‌های تابعه به عنوان خوشه کل و هرکدام از سازمان‌ها به عنوان واحدی از خوشه در نظر گرفته می‌شوند. هر سازمان از گروه‌های نامتجانس (اداری/غیراداری) تشکیل شده که

طبقات همگون (اداری/غیراداری) درون هر سازمان (واحد خوشه) با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای، مشخص می‌شود و تعداد ۳۸۵ پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. برای اطمینان از روایی ابزارهای اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان مشخص کرد که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل‌ها با کدام عامل‌ها همبسته می‌شود (Kline, 2005). در واقع با استفاده از این آزمون مشخص خواهیم کرد هریک از متغیرهای مشاهده شده پژوهش بارعاملی معناداری روی سازه زیربنایی خود دارد یا خیر. این یافته‌ها تحلیل عاملی تأییدی حاکی از آن است که گویه‌های مربوط به متغیرهای دارای بارهای عاملی قابل قبولی هستند. همه این بارهای عاملی در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ معنادار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. مدل معادلات ساختاری و یاب‌طور اختصار SEM می‌باشد، از روش‌های جدید آماری و یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است که برخی هم به آن تحلیل ساختاری کواریانس و الگوسازی علی اطلاق می‌کنند. کاربرد اصلی آن در موضوعات چند متغیره‌ای است که نمی‌توان آن‌ها را به شیوه دو متغیری با در نظر گرفتن هربار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته انجام داد. تجزیه و تحلیل چندمتغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آن‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته است. در این تحقیق به این سؤال پاسخ داده می‌شود که اداره اثربخش امور شهری در شهرداری زاهدان به چه شایستگی‌های محوری نیاز دارد؟ و همبستگی سازه‌های پژوهش حاضر چگونه است؟

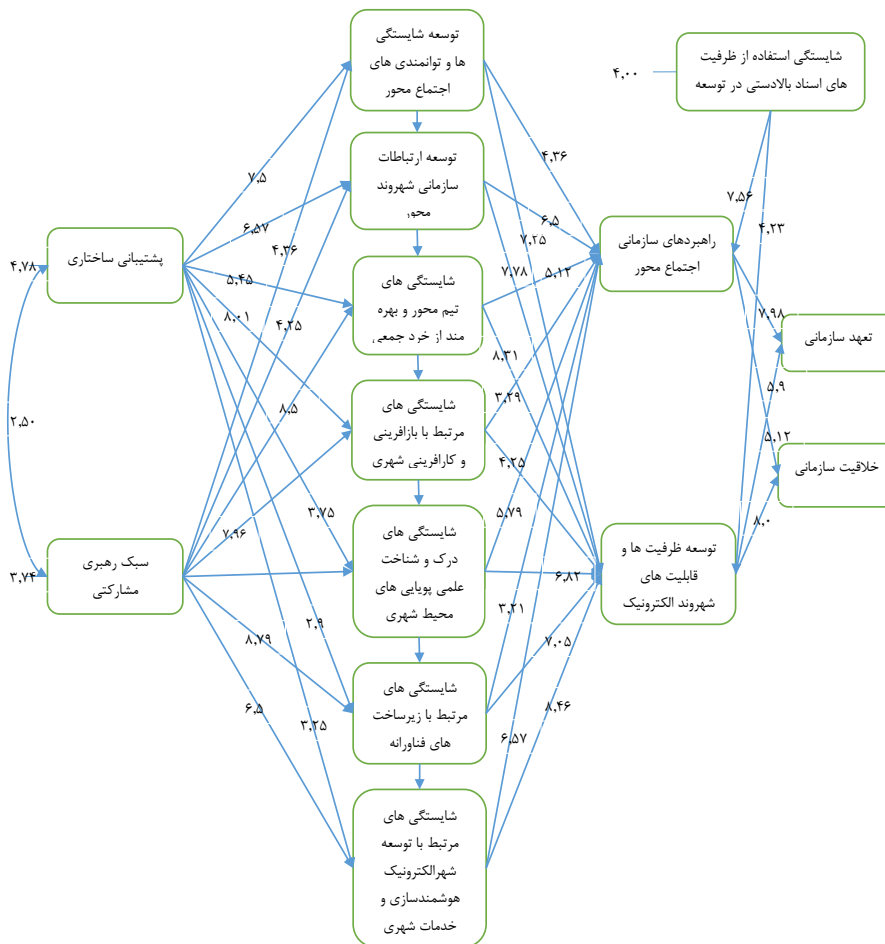
یافته‌ها

پس از تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری شناسایی رابطه بین متغیرها قدم بعدی برای ورود به بحث تحلیل مسیر می‌باشد. برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های بدست آمده از ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ درج گردیده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه بین متغیرها مثبت و معنی‌دار است. یافته‌های مربوط به همبستگی‌های بین سازه‌های پژوهش در جدول ۱ درج شده است.

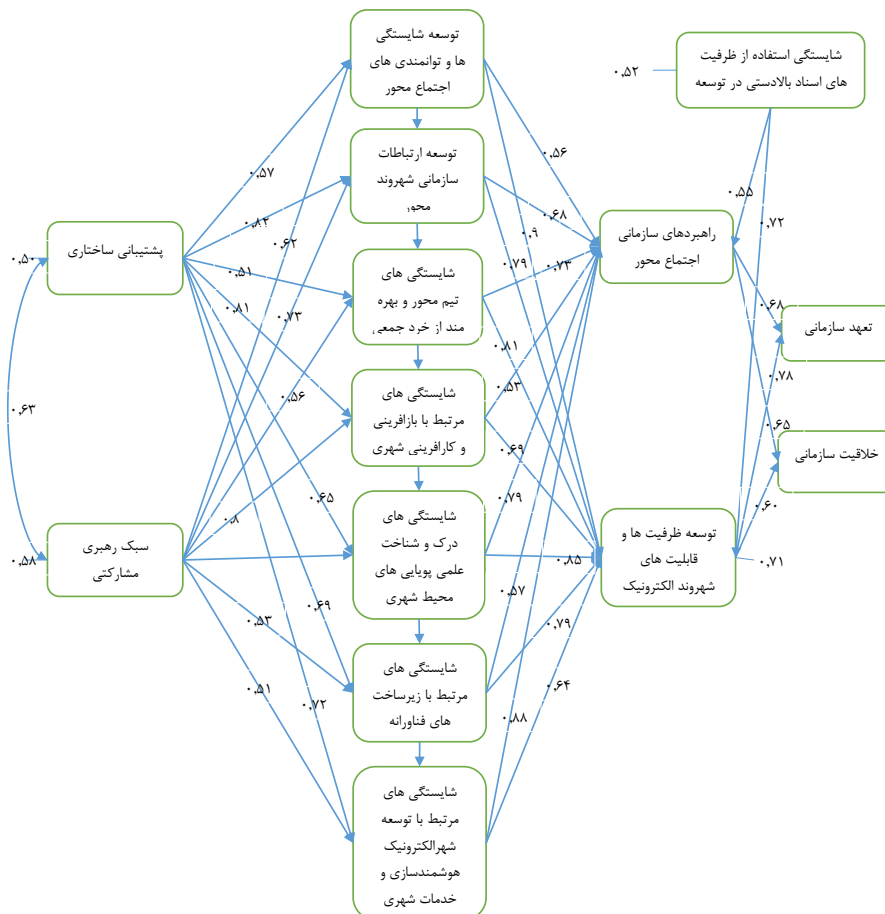
جدول ۱: ماتریس همبستگی سازه‌های پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
پشتیبانی ساختاری	۱													
راهبردهای سازمانی اجتماع محور	۰/۵۴	۱												
توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور	۰/۶۹	۰/۴	۱											
بازآفرینی و کارآفرینی شهری	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۵۲	۱										
سیک رهبری مشارکتی	۰/۳۴	۰/۴۱	-۰/۳۰	۰/۴۹	۱									
تیم محوری و بهره- مندی از خرد جمعی	۰/۵۸	۰/۴۰	۰/۳۲	۰/۴۹	۰/۵۳	۱								
ظرفیت‌ها و قابلیت- های شهروند الکترونیک	۰/۴۲۶	۰/۶۳۵	۰/۵۳۷	۰/۳۵۰	۰/۳۶۹	۰/۶۲۵	۱							
شایستگی‌های استفاده از اسناد بالا دستی	۰/۳۶۳	۰/۵۷۸	۰/۴۵۷	۰/۵۲۹	۰/۵۲۷	۰/۳۵۷	۰/۳۶۹	۱						
شایستگی‌های درک شناخت پویایی محیط شهری	۰/۵۳۶	۰/۴۱۰	۰/۳۰۸	۰/۴۵۸	۰/۳۶۶	۰/۴۵۷	۰/۴۶۳	۰/۳۷۱	۱					
شایستگی‌های زیرساخت‌های فناورانه	۰/۳۹۷	۰/۳۳۵	۰/۴۱۵	۰/۳۶۲	۰/۳۲۷	۰/۳۵۵	۰/۳۷۱	۰/۵۲۹	۰/۳۴۴	۱				
شایستگی‌های شهر الکترونیک	۰/۴۶۶	۰/۴۰۰	۰/۵۳۶	۰/۴۱۰	۰/۳۰۸	۰/۴۵۸	۰/۳۶۶	۰/۴۵۷	۰/۴۶۳	۰/۳۷۱	۱			
توسعه شایستگی‌ها و توانمندسازی اجتماع محور	۰/۳۸۹	۰/۵۰۹	۰/۴۱۸	۰/۳۱۵	۰/۳۵۹	۰/۳۵۹	۰/۴۸۲	۰/۴۸۱	۰/۲۹۹	۰/۳۷۷	۰/۴۶۳	۱		
تعهد سازمانی	۰/۳۴۶	۰/۶۲۵	۰/۵۷۱	۰/۳۷۳	۰/۵۲۴	۰/۴۲۲	۰/۳۰۵	۰/۴۵۳	۰/۴۳۸	۰/۳۴۶	۰/۶۲۵	۰/۵۷۱	۱	
خلاقیت سازمانی	۰/۵۲۳	۰/۴۲۲	۰/۴۲۷	۰/۳۶۶	۰/۵۵۶	۰/۳۲۶	۰/۳۶۱	۰/۴۶۳	۰/۳۹۱	۰/۵۲۲	۰/۴۲۲	۰/۴۲۷	۰/۳۶۶	۱

در شکل ۲ مدل آزمون شده همراه با مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که از ضرایب مسیر عنوان شده تأثیر همه عوامل بر خلاقیت و تعهد سازمانی معنادار است.



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده مدل آزمون شده پژوهش



شکل ۳: ضرایب بار عاملی مدل آزمون شده پژوهش

شکل ۲ ضرایب استاندارد شده برای بررسی معنادار بودن ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. ضرایب T بالای $\pm 1/96$ در سطح $0/05$ معنی دار می‌باشند علاوه بر این جهت بارهای عاملی و ضرایب T در تمام عامل‌ها مثبت است که نشانگر تأثیر مثبت و معنادار این عامل‌ها می‌باشد.

همانطور که در نمودار مشاهده می‌شود اثر مستقیم پشتیبانی ساختاری بر توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازاریابی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه شهرالکترونیک هوشمندسازی و خدمات شهری معنی دار است. همچنین اثر مستقیم

سبک رهبری مشارکتی بر توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی های تیم محور و بهره مند از خرد جمعی، شایستگی های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی های درک و شناخت علمی پویایی های محیط شهری، شایستگی های مرتبط با زیرساخت های فناورانه، شایستگی های مرتبط با توسعه شهرالکترونیک هوشمندسازی و خدمات شهری و توانمندسازی معنی دار است. همچنین توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی های تیم محور و بهره مند از خرد جمعی، شایستگی های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی های درک و شناخت علمی پویایی های محیط شهری، شایستگی های مرتبط با زیرساخت های فناورانه، شایستگی های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک هوشمندسازی و خدمات شهری و توانمندسازی بر راهبردهای سازمانی و شهروند الکترونیک در سطح (۰/۰۵) مثبت و معنادار است و شایستگی استفاده از ظرفیت های اسناد بالادستی و توسعه شهری، راهبردهای سازمانی و شهروند الکترونیک بر خلاقیت سازمانی و تعهد مدیران در سطح (۰/۰۵) تاثیر معنی دار دارد.

شاخص های برازش بدست آمده برای مدل آزمون شده در جدول ۲ نشان می دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان ۰/۰۲۱ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند : CFI، GFI، NFI و AGFI به ترتیب برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۵، ۰/۹۲ و ۰/۹۴ همگی در سطح مناسبی هستند و این مشخصه های نکویی برازش نشان می دهد داده های این پژوهش با ساختار عاملی این مدل برازش مناسبی دارد.

جدول ۲: مشخصه های برازندگی مدل برازش شده

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI	AGFI
۱/۴۸	۰/۰۱۵	۰/۹۷	۱	۰/۹۸	۰/۹۵

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اداره اثربخش امور شهری با ارتقاء شایستگی های محوری در شهرداری زاهدان است. برای پیش بینی شایستگی های کلیدی، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق معادلات ساختاری آزمون شد. یافته ها نشان داد که اثر مستقیم پشتیبانی ساختاری بر توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی های تیم محور و بهره مند از خرد جمعی، شایستگی های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی های درک و شناخت علمی پویایی های محیطی، شایستگی های مرتبط با زیرساخت های فناورانه، شایستگی های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک، هوشمندسازی و

خدمات شهری و توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شهروند الکترونیک معنی‌دار است. همچنین اثر مستقیم سبک رهبری مشارکتی بر توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک، هوشمندسازی و خدمات شهری و توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شهروند الکترونیک معنی‌دار است. نتایج نشان داد توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شهروند الکترونیک بر راهبردهای سازمانی اجتماع محور و شهروند الکترونیک در سطح ($P < 0/05$) مثبت و معنادار است و شایستگی استفاده از ظرفیت‌های اسناد بالادستی در توسعه، راهبردهای سازمانی و توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های شهروند الکترونیک بر خلاقیت سازمانی و تعهد مدیران در سطح ($P < 0/05$) تاثیر معنی‌داری دارد.

یافته‌های تحقیق در زمینه توانمندسازی و شایستگی‌های کلیدی با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد. بارویانی (۲۰۱۷) شایستگی مدیران را در چهار بعد طبقه‌بندی و تعریف نمود، این چهار بعد شامل: شایستگی شناختی (دانش)، شایستگی‌های وظیفه‌ای (مهارت)، شایستگی‌های اجتماعی (نگرش‌ها و رفتارها) و فراشایستگی‌ها (انگیزه‌ها و خصیصه‌ها) می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش با نتایج تحقیقات گونوان و آگنسر (۲۰۱۷)، در شایستگی مدیریتی که شامل توسعه‌ی خود، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، مدیریت مسائل حقوقی و اخلاقی و ارائه مراقبت‌های بهداشتی، می‌باشد؛ همراستا است. وسلینگ و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیریتی شامل: تفکر سیستمی، تفکر پیش‌بینی، شایستگی‌های هنجاری، پذیرش تنوع و میان‌رشته‌ای، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های علمی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. ماه بانویی و همکاران (۲۰۱۷) مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را به هشت بعد اصلی شایستگی تقسیم کردند که شامل: دانش و آگاهی عمومی، هوش و استعداد، ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی رهبری و توانایی‌های مدیریتی است. رحیم نیا و هوشیار (۲۰۱۳) مدلی شامل سه سطح طراحی کردند. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی می‌باشد که عبارت‌اند از: حوزه فنی،

حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی می- باشد: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. در نهایت، سطح سوم مدل از چهل و دو مولفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است. در مقایسه الگوی طراحی شده پژوهش حاضر با ادبیات و مبانی نظری تحقیق، یافته‌های تحقیق حاضر با توجه به تحلیل عاملی تاییدی (توسعه ارتباطات سازمانی شهروند محور، شایستگی‌های تیم‌محور و بهره‌مند از خرد جمعی، شایستگی‌های مرتبط با بازآفرینی و کارآفرینی شهری، شایستگی‌های درک و شناخت علمی پویایی‌های محیط شهری، شایستگی‌های مرتبط با زیرساخت‌های فناورانه، شایستگی‌های مرتبط با توسعه شهر الکترونیک و هوشمندسازی خدمات شهری، توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های اجتماع-محور) با تحقیقات بارویانی (۲۰۱۷)، فلاینه و همکاران (۲۰۱۶)، وسلینگ و همکاران (۲۰۱۵)، ماه بانویی و همکاران (۲۰۱۸)، و رحیم نیا و هوشیار (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

References

- 1-Asgari, N., Nikoukar, A., Safari, H., Gholami, M. (2016). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan, MANAGEMENT ISLAMIC UNIVERSITY, 2,4(9) : 23-38. (In Persian)
- 2-Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: hanging evolutionary trends, Interdisciplinary Journal of Research in Business, 1(11): 11- 25.
- 3-Amichai, B.C Skuse,L.Z & Andrew,D.S. (2018). Information Communication Technologies Poverty and Empowerment, Social Development Department Dissemination Note. N.3.
- 4-Appelbaum, S. H. Karasek, R. Lapointe, F. & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). Industrial and Commercial Training, 47(1): 23-30.
- 5-Bhardwaj, A. (2016). Assessing planning and administration competency of working managers: A preliminary study. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 5(7): 46-56.
- 6-Barvani, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2017). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. International Journal of Project Management, 33(1): 116-125.
- 7-Bitran, G., and Lojo, H. (2012). A framework for analyzing service City operation European management journal 16 :433-446.
- 8-Burton-Jones, A. - Hubona, G. S.(2015). Individual differences and usage behavior: revisiting a technology acceptance model assumption Database for Advances in Information Systems .36(2), 58-77.
- 9-Cheon. N, (2016), The Empowerment Process, Integrating theory & Practice, Academy of management Review3(3): 12-28
- 10-Christian, V, Stephan, A. Boehm, H.B. (2015), How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment", International Journal of Manpower, 36(3) :354-373.
- 11-Chow, I. H. Lo, T. W., Sha, Z., & Hong, J. (2016). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. International Journal of Hospitality Management, 25(3): 478-495.
- 12-Damghanian, H., Shikhzadeh, M., Yazdani Ziarat.,M.(2018). An Interpretive Structural Model of Socio-Emotional Competencies in the Organizational Communication., Quarterly Journal of Public Organizations Management, 5(4) : 49-66.(In Persian).
- 13-Degago, E. (2015). A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. European Journal of Business and Management, 6(27): 60-73.
- 14-Dennis, W.,Y.,H. et al. (2011). Network configurations and R&D activities of the ICT industry in Suzhou municipality.China Geoforum,42 (4): 484-495.

- 15-Draganidis ,F. & Mentzas ,G. (2016). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*,14, 51-61.
- 16-Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2017). *The management and control of quality*. McGraw –Hill.
- 17-Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research*, 31: 41-45.
- 18-Fellanie, J., Mullins, C. D., Novak, P., & Thomas, S. B. (2016). Personalized strategies to activate and empower patients in health care and reduce health disparities. *Health Education & Behavior*, 43(1): 25-34.
- 19-Garavan, T.N. & McGuire, D. (2007), Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality”, *Journal of Workplace learning*, 13(3-4) :144-163.
- 20-Gomez, Carolina; Rosen,Benson. (2018). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group& Organization Management*, 26(1): 53-69.
- 21-Homa, M. W. (2016). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3): 28-45.
- 22-Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219: 272-282.
- 23-Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., & Russell, J. S. (2016). Modeling project manager competency: an integrated mathematical approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), 04016029.
- 24-Harris, K. J. Wheeler, A. R.& Kacmar, K. M. (2019). Leader–member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 371-382.
- 25-Harry Bouwman, Lidwien van de Wijngaert, Henny de Vos (2018). Context-sensitive mobile services for police officers: a re-assessment of TAM ,7th International Conference on Mobile Business.
- 26-Karmen Verle, Mirko Markič, Borut Kodrič, Annmarie Gorenc Zoran, (2014) "Managerial competencies and organizational structures", *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6): 922-935.
- 27-Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2): 301-313
- 28-Kim T.Y., Cable D.M., Kim S.P., Wang J. (2019) "Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy", *Journal of Organizational Behavior*,30(9) :983 – 1000.

- 29-Kordnaeig, A., Bakhshizade, A.,(2016). The Effect of Employees' Psychological Empowerment on Structural Empowerment (Case Study: Saipa Company)., *Organizational Behavior Studies*, 4(14) : 97-120.(In Persian).
- 30-Loy,M.Ch., Brittney,C., Gordon,H., Hernández,E. (2019). The CHAMP Model for Critical-Thinking and Decision-Making: Empowering Employees and Teams to Become High-Performing Thinkers and Doers!: A Theoretical and Practical Training Handbook for Leaders, Nova Southeastern University.
- 31-Mania. F. J. S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4): 602-616.
- 32-Mishra ,R.D.(2019).EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE ORGANIZATIONS, *International Journal of Scientific Research in Management and Business Administration*, 1(1) :5-11.
- 33-Mark Turner , Barbara Kitchenham , Pearl Brereton , Stuart Charters , David Budgen (2019). Does the technology acceptance model predict actual use?A systematic literature review . *Information and Software Technology*.
- 34-Ming-Chi Lee (2019) . Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit . *Electronic Commerce Research and Applications* . 130–141.
- 35-Mathieu, J. E. Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2016). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model, *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 97-108.
- 36-Motahharinejad, H.,(2018). Competence-Based Employment of Human Resource., *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1) :21-50. (In Persian).
- 37-Mahbanooei, B., Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M,. (2017). A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education), *IRANIAN JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 9(2) :217-241. (In Persian).
- 38-Niggysy, G. R. (2016). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- 39-Robbins, T. L., Crino M. D. & Fredendall, L. D. (2012). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3): 419-44.
- 40-NasroAllahi, M., Khorshidi, A., Khosravi, A.,(2017). Identifying the Components of Professional Competencies of Managers and Personnel of Islamic Azad University, South Tehran Branch, *Studies in Management*, (24) :171-191. (In Persian).
- 41-Rezayat, Gh., Yamani, D,S,M., Kiamanesh, A., Nave Ebrahim,A. (2012). Developing CompetencyModels: Introducing Contextual Framework., *Journal of Research in Human Resources Management*, 3(2) : 49-82. (In Persian).

- 42-Rahimniya, F., Hoshyar,V., (2013). Analysis the elements and components of managers competency managers in the banking system., MODIRIAT-E-FARDA JOURNAL,11(31) :117-138.(In Persian)
- 43-Singh, A.K., & Sahu, R. (2018). Integrating Internet, Telephones, and Call Centers for Delivering Better Quality E-governance to All Citizens. Government Information Quarterly, 25(3), 477-490.
- 44-Samadi, H., Aghajani,H., Samadi, H.,(2016). Structural Equation Modeling of the Relationship between Organizational Structure and Psychological Empowerment of Personnel (Experimental Test: Education Department of Babolsar and Behnamir City)., Journal of New Approaches in Educational Administration, 6(1): 147-166. (In Persian)
- 45-Taghizadeh, H.(2017). A Model of Employees' Empowerment Activities Aiming at Productivity Promotion in Small and Medium Industries., The 46-Journal of Productivity Management, 10,4(39) : 171-190. (In Persian)
- Wesseling R, R. R., G. S. Lynn, et al. (2015). "The role of personality in new product development team performance". Journal of Engineering and Technology Management 19(1): 39-58.

