

Original Article (Qualitative)

# Identifying the components of the administrative system employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships

Fatemeh khoshhal<sup>1</sup> , Ali Reza Sargolzaie<sup>2</sup> , Zahra Vazife<sup>3</sup> 

1- PhD student in public administration, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran.

**Receive:**

12 May 2023

**Revise:**

07 December 2023

**Accept:**

07 March 2024




**Abstract**

The purpose of this research is to identify the components of the model of empowerment of administrative system employees based on organizational intelligence and interpersonal relationships in the electricity industry of Sistan and Baluchistan Province. The statistical population includes 17 scientific experts and senior managers of electricity industry companies, who were selected through the purposeful and accessible sampling method. Semi-structured interviews were used to collect data and continued until reaching the theoretical saturation stage. To increase the scientific credibility of the results in the qualitative part, Merriam's method and percentage agreement coefficient were used. The data analysis was done using the inductive theme analysis method by Max QD software. The results of this stage were presented in the form of a model including antecedents, dimensions, adjusting factors, and consequences. The results of the present research show that the use of the organizational intelligence approach and interpersonal relationships is effective for empowering employees and has caused the conceptual development of this variable and the recognition of new dimensions of this phenomenon. Thus, the presented model can be a pioneer for the electricity industry in the effective implementation of these dimensions.

**Keywords:**

employee empowerment, organizational intelligence, interpersonal relationships, thematic analysis.

**Please cite this article as (APA):** Khoshhal, F., Sargolzaie, A. R., & Vazife, Z. (2024). Identifying the components of the administrative system employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 292-314.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Mo		
<b>Email:</b> a.sargolzaie@iauzah.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

In the era of globalization and rapid advancement of technology, the most important asset of any organization is its human power, which plays a role more than other factors in maintaining and expanding the functional level and completing the mission of the organization (Tian et al., 2018). The prerequisite of a developed society is to have developed organizations, and developed organizations gain their strength and success through capable human resources. Empowerment makes employees feel more responsible for better performance in the organization (Greasley et al., 2008). Today, empowerment is considered as one of the useful tools for improving the quality of employees and increasing organizational effectiveness. Since empowerment is a strategy, its prerequisites must be met and the strategies and practical actions must be used for its implementation in the organization; therefore, paying attention to the capabilities of organizational intelligence and interpersonal relationships in the development of employee empowerment is considered vital. Intelligence is one of the undeniable requirements for the survival of organizations and represents the total knowledge that an organization takes from the environment in which it operates. Organizational intelligence is the best response to environmental challenges. Organizational intelligence enables organization employees to adapt to environmental changes and manage environmental complexity (Miidom, et al., 2022). The importance of communication and interpersonal relationships in organizational environments is undeniable; interpersonal relationships in the organization refer to different ways, strategies, and tools that employees use in their communication activities (Arora & Rangnekar, 2016). Interpersonal relationships in the organization help employees to share what they know and feel with each other, and is one of the most important factors affecting the performance of employees, which plays an important role in achieving goals (Kyongo, 2016). That is why in recent years, interpersonal relationships have received serious attention as a basic requirement for successful job performance from managers and organizational researchers (Damghanian et al., 2017). In this context, it is necessary to use its key components for superior performance in carrying out professional responsibilities.

### Theoretical foundations

#### Empowerment

Empowerment means designing a structure in such a way that people can achieve sufficient growth while controlling themselves to accept more responsibilities in the future (Mirmohammadi et al, 2016). Empowerment of human resources is a new motivational in-job approach that causes flourishing of talents and competencies of people by releasing the internal forces of employees (Shahravi, 2021).

#### Organizational intelligence

Albrecht considers organizational intelligence to be the capacity of an organization to utilize all its mental forces and concentrate these thoughts to perform tasks (Albrecht, 2003).

#### Interpersonal relationships

The importance of interpersonal communication and relationships in organizational environments is undeniable; so that it can be considered one of the vital factors for job performance and success. Interpersonal relationships are a process by which people's information and feelings are shared through verbal and Non-verbal messages and must be done effectively to ensure the achievement of organizational goals (Keyton et al, 2013).

### **Research methodology**

The current research is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of method, in which semi-structured interviews were used to extract the research components and parameters. The investigation of the background of the current research showed that the nature of this issue has not been well explained. Therefore, the method of inductive theme analysis (theme analysis) has been considered as a qualitative research method. In this research, academic experts and senior electricity managers were interviewed in order to achieve the components of the employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships. The selection criteria of experts are theoretical mastery, practical experience, willingness to participate, and availability. The number of participating experts was 17. According to the previous agreement with them, their names have been avoided in the text of the article. The participants in the interviews were selected in a purposeful and available manner, and the process of interviews continued until the theoretical saturation was reached. To collect data from the interviews Semi-structured interviews were used. After the interviews were completed and theoretical saturation was reached, the data from 17 interviews were analyzed using MAXQDA software.

### **Research findings**

In the qualitative part, the data obtained from the interview was analyzed with the help of inductive thematic analysis. The data analysis process was restarted with open coding. Open coding was first implemented in the content of all the interviews; after extracting the initial codes, the conceptually and content-wise shared codes were merged and formed the basic themes. Also, the basic concept shared themes were merged and formed the organizing themes. The results of this stage were presented in the form of a model including antecedents, dimensions, adjusting factors and consequences.

### **Discussion**

The purpose of this research is to identify the components of the empowerment model of administrative system employees based on organizational intelligence and interpersonal relationships in the electricity industry of Sistan and Baluchistan province. Based on the findings of this study, 9 dimensions were identified for the dimensions of administrative system employee empowerment based on organizational intelligence and interpersonal relationships, including personal empowerment, attitudinal empowerment, cognitive empowerment, communication empowerment, managerial empowerment, organizational empowerment, social empowerment, knowledge/informational empowerment, and spiritual empowerment. This model has the dimension of comprehensiveness and hindrance and it has been able to include all native and specific aspects of organizational intelligence and interpersonal relationships that are effective in empowering employees, and there is no part of the model that is extra or not useful. Also, from the practical aspect, it is the answer to a real business problem. In general, it can be said that the use of the organizational intelligence approach and interpersonal relationships in empowering employees is effective and appropriate, and the model of this research has been able to provide a more realistic and comprehensive view and provide useful practical knowledge for the use of managers.

علمی پژوهشی (کیفی)



## شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی

فاطمه خوشحال<sup>۱</sup> ID، علیرضا سرگلزایی<sup>۲</sup> ID، زهرا وظیفه<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

<b>چکیده</b>	<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۲/۰۲/۲۲	
هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در صنعت برق استان سیستان و بلوچستان می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است. جامعه آماری شامل ۱۷ نفر از خبرگان علمی و مدیران ارشد شرکت های صنعت برق می‌باشد که از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای افزایش اعتبار علمی نتایج در بخش کیفی از روش مریام و ضریب توافق درصدی استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی بوسیله نرم افزار مکس کیو دی انجام شده است. نتایج این مرحله در قالب مدلی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیگر و پیامدها ارائه گردید. نتایج تحقیق حاضر گویای آن است که بهره‌گیری از رویکرد هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی برای توانمندسازی کارکنان کارآمدی دارد و باعث توسعه مفهومی این متغیر و شناخت ابعاد جدیدی از این پدیده شده است به این ترتیب مدل ارائه شده می‌تواند چراغ راه صنعت برق در پیاده‌سازی موثر این ابعاد باشد.	<b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۲/۰۹/۱۶	
	<b>کلید واژه‌ها:</b>	<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۱۲/۱۷
	توانمندسازی کارکنان، هوشمندی سازمانی، روابط بین فردی تحلیل مضمون.	

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خوشحال، فاطمه، سرگلزایی، علیرضا، وظیفه، زهرا. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۱۹(۱). ۲۹۲-۳۱۴.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: علیرضا سرگلزایی
		ایمیل: a.sargolzaie@iauzah.ac.ir

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، مهم‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است که بیش از دیگر عوامل در حفظ و گسترش سطح کارکردی و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد (Tian, et al., 2018). پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و موفقیت خود را به واسطه نیروی انسانی توانمند بدست می‌آورند. توانمندسازی سبب احساس مسئولیت بیشتر کارکنان برای عملکرد بهتر در سازمان است (Greasley, et al., 2008). توانمندسازی کارکنان به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره ببرند (Dickson and Lorence, 2019). امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد و بیشتر سازمانها، برنامه‌های توانمندسازی را به عنوان بخشی از کسب و کار خود پذیرفته‌اند زیرا کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند (Saidipour and Mohammadipour, 2019). از آنجا که توانمندسازی یک راهبرد است، برای اجرای آن در سازمان باید پیش نیازهای آن فراهم نمود و از استراتژیها و اقدامات عملی بهره جست. لذا توجه به قابلیت‌های هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در ارتقا توانمندسازی کارکنان امری حیاتی به حساب می‌آید. هوشمندی، یکی از الزامات غیرقابل انکار بقای سازمانها و نمایانگر کل دانشی است که یک سازمان از محیطی که در آن فعالیت می‌کند، در اختیار دارد. هوشمندی سازمانی بهترین پاسخ به چالش‌های محیطی است هوشمندی سازمانی، کارکنان سازمان را قادر می‌سازد تا با تغییرات محیطی سازگار شوند و پیچیدگی محیطی را مدیریت نمایند (Miidom, et al., 2022). هوشمندی سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا آنها بتوانند حس مسئولیت پذیری را درک کرده و برای موفقیت مشترک و پاسخ سریع به تغییرات محیطی و تمرکز بر اقدام، عمل کنند (Xiao, et al., 2018). اهمیت ارتباطات و روابط بین فردی در محیط‌های سازمانی غیرقابل انکار است؛ روابط بین فردی در سازمان اشاره به راهها، استراتژی‌ها و ابزارهای مختلفی دارد که کارکنان از آن در فعالیتهای ارتباطی خود استفاده می‌کنند (Arora & Rangnekar, 2016). روابط بین فردی در سازمان به کارکنان کمک می‌کند آنچه که می‌دانند و احساس می‌کنند با یکدیگر به اشتراک بگذارند و یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان است که نقش مهمی در تحقق اهداف دارد (Kyongo, 2016)). به همین خاطر است که در سالهای اخیر روابط بین فردی به عنوان یک نیاز اساسی برای عملکرد شغلی موفق مورد توجه جدی مدیران و محققان سازمانی قرار گرفته است (Damghanian et al., 2017). و درک و شناخت بهتر از آن در زمینه پیشبرد و دستیابی به اهداف و تأمین نیازها را فراهم می‌نماید (Skohi et al., 2017). در این زمینه بهره‌گیری از مولفه‌های کلیدی آن برای عملکرد برتر در انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای، امری ضروری است. با وجود افزایش علاقه به مطالعات توانمندسازی، هنوز شکاف‌های تحقیقاتی در ادبیات وجود دارد. ابتدا، با توجه به ماهیت پویای سازمانها و گروه‌های کاری، نیاز به درک آنچه اتفاق می‌افتد و بررسی روابط از منظر پویا و چندسطحی وجود دارد. دوم، پیوند بین توانمندسازی و قرارداد روانی، یک مبادله توافق ضمنی بین یک فرد و یک سازمان، به ندرت قابل درک است، اگرچه اخیراً از توانمندسازی برای توضیح مبادله رابطه کارمند-سازمان استفاده شده است. آخرین شکاف، دانش محدود در مورد رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و کیفیت تعاملات بین فردی است (Kanjakanan et al., 2023). همچنین، اگرچه مبحث توانمندسازی کارکنان به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و در تحقیقات

سال‌های اخیر در زمینه مدیریت، توجه فزاینده‌ای را نشان داده است، با این حال منتقدان موضوع مهمی را در مورد اینکه آیا اثربخشی شیوه‌های توانمندسازی در سازمان‌ها به ادراک کارکنان و زمینه‌های سازمانی آنها بستگی دارد، مطرح کرده‌اند (Tripathi et al., 2021).

مباحث مرتبط با توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در اسناد بالادستی کشور مورد تاکید قرار گرفته است. در این بین، بند ۱۲ سیاست‌های کلی نظام اداری اشاره به حمایت و پشتیبانی از روحیه نوآوری، خلاقیت، اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری است. علاوه بر این، براساس دیدگاه مطرح شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و ابلاغیه ریاست محترم جمهوری مصوبه ۱۴ اسفند ۱۳۹۲، سیاست‌های "ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان" و "دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی" مطرح گردیده است. همچنین، "آموزش و توسعه منابع انسانی" در نظام اداری مورد تاکید است. در سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» ابلاغی مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۹ بهمن ۱۳۹۲ نیز، محور و پایه قرارداد رشد بهره‌وری در اقتصاد با توانمندسازی نیروی کار مورد تاکید قرار گرفته است.

صنعت برق به علت ورود روشهای نوین و فناوری‌های مدرن با محیطی پویا مواجه است که تهدیدهای محیطی، حیات و بقای آن را به خطری اندازد؛ از این رو کارکنان آن باید جایگاه خود را بشناسند، نقاط ضعف و قوت خود را تحلیل کنند و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت‌های پیش رو استفاده نمایند که یکی از ابزارهای تحقق این امر، بهره‌گیری از هوشمندی سازمانی است. هوشمندی سازمانی منابع انسانی سازمانها را قادر می‌سازد تا به صورت پیوسته و مستمر با محیط خود در ارتباط باشند و بتوانند نیازهای محیطی را شناسایی کرده، دانش و اطلاعات لازم را کسب و به موقع واکنش نشان داده و بنحو مؤثرتری در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان گام بردارند. متأسفانه در این حوزه تحقیقات توانمندسازی به شکل اندکی رخ داده است. مطالعاتی در زمینه توانمندسازی با رویکردهای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در حوزه های غیرصنعت برق انجام شده است، اما کاربرد و تطبیق آنها در صنعت برق نیاز به ملاحظات فراوانی دارد. همچنین این پژوهشها جامعیت لازم را در بررسی ابعاد و مؤلفه‌ها ندارند و باید الگوی مناسب در این زمینه تعیین و در اولویت اقدام مدیران قرار گیرد. بنابراین هرگونه مطالعه ای که به دستیابی یافته‌های جدیدی در این حوزه منتج شود، از اهمیت بالایی برخوردار است. از طرفی هماهنگ کردن ای فرآیندها می‌تواند به توسعه قدرت و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها و کارکردها خود منجر شود و مسیرهای پیشرفت و نوآوری را در سازمان را هموار نماید. لذا ضرورت پرداختن به چنین موضوعی و ارائه نقشه‌ای مفهومی و بررسی تمامی ابعاد و جوانب آن در صنعت برق کاملاً احساس می‌شود. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش می‌شود، پاسخی به این پرسش فراهم آید که مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در صنعت برق استان سیستان و بلوچستان کدامند؟

## مبانی نظری پژوهش

### توانمند سازی

به رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع به کار رفته است؛ ولی معنای شفافی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن ارائه نکرده اند. توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست می یابند (Mirmohammadi et al., 2016). در فرایند توانمندسازی مدیر به کارکنان کمک می کند تا قابلیت لازم را برای بلوغ شغلی و خودرهبی به دست آورند (hamszare et al., 2017). توانمندسازی منابع انسانی، یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل است که با آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان سبب ایجاد شکوفایی استعدادها و شایستگی های افراد می شود (Shahravi, 2021). توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مورد توجه صاحب نظران مدیریت نبوده است. بعد از نهضت روابط انسانی مسایلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید. تدوین این نظریه در ابتدا با تئوری Y مک گریگور (۱۹۶۰) آغاز شد. بر اساس نظریه Y، مدیری که بر جنبه های رسمی سازمان تکیه دارد، نمی تواند به توسعه سازمان کمک کند؛ زیرا در این شیوه جایی برای بهره گیری از توانمندی کارکنان و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. در تئوری Y مک گریگور، به دلیل تعهد مدیر به خود شکوفایی کارکنان، مدیر به دنبال غنای و توسعه شغلی افراد می باشد. بی تردید تئوری Y مک گریگور، فلسفه توانمندسازی در مدیریت است. در حقیقت با ارائه این نظریه، توجه مدیران به توانمندی های افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید توانمندی های کارکنان را در جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد (Abtahi, 2007). امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی و کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی تلقی می گردد (Saidi Puro and Mohammadipour, 2019).

### هوشمندی سازمانی

هوشمندی سازمانی اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط ماتسودا در مقاله ای با عنوان هوش سازمانی، اهمیت آن به عنوان یک فرایند و فراورده مطرح شده است و تا امروز تعریف های متعددی از آن ارائه گردیده است. ماتسودا هوشمندی سازمانی را مجموعه توانایی های ذهنی یک سازمان می داند که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است. آلبرخت هوشمندی سازمانی را ظرفیت یک سازمان در بهره برداری از تمام نیروهای ذهنی خود و متمرکز کردن این تفکرات برای انجام وظایف می داند (Albrecht, 2003). هوشمندی سازمانی، بستر مناسبی را برای افراد مستعد فراهم می کند تا فراتر از مسئولیت، نسبت به سازمان درک داشته باشند در جهت تکامل سازمان تلاش کنند. امروزه پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی سبب گردیده تا بسیاری از سازمانها، برای ماندن در صحنه به مطالعه در این حوزه پردازند (Najafi Shahreza et al., 2019). هوشمندی سازمانی سبب جمع آوری و توزیع اطلاعات برای سهولت در تحقق اهداف سازمان است. سازمان هایی که از هوش سازمانی بالایی برخوردار هستند از قابلیت ها و توانمندی های بالایی نیز برخوردار هستند. اهمیت هوشمندی سازمانی در کسب و کار از این امر ناشی می شود که هوش فردی به تنهایی توانایی فائق آمدن بر مسائل پیش

رو را ندارد؛ لذا برای غلبه بر مشکلات، نیاز به ایجاد هوش جمعی در درون سازمان ضرورت می‌یابد. هوشمندی سازمانی یکی از جدیدترین و جالب‌ترین مسائل مدیریت استراتژیک است. جوهره این مفهوم، ظرفیت سازمان برای توسعه رفتار کارآمد که واکنش مناسب به پویایی‌ها و عدم قطعیت محیط را تضمین می‌کند، برجسته می‌سازد. چنین توانایی به ارتباط سازمان با محیط یا رابطه بین فردی از خود سیستم به اضافه هوش بشری بستگی دارد که وابسته به ارتباطات عصبی است (Lorente et al, 2023). هوشمندی سازمانی، منابع انسانی سازمانها را قادر می‌سازد تا به صورت پیوسته و مستمر با محیط در ارتباط باشند و بتوانند نیازهای محیطی را شناسایی کرده، دانش و اطلاعات لازم را کسب و به موقع واکنش نشان داده و بنحو مؤثرتری در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان گام بردارند (Najafi Shahreza et al, 2019).

### روابط بین فردی

اهمیت ارتباطات و روابط بین فردی در محیط‌های سازمانی غیرقابل انکار است؛ به طوری که می‌توان آن را یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت شغلی دانست روابط بین فردی فرایندی است که به وسیله آن اطلاعات و احساسات افراد از طریق پیام‌های کلامی و غیر کلامی به اشتراک گذاشته می‌شود و باید به طور اثربخش انجام شود تا دستیابی به اهداف سازمانی را تضمین نماید (Keyton et al, 2013). روابط بین فردی مهم‌ترین بخش روابط انسانی است که به صورت ارتباط با زیردستان، بالادستان و هم‌ردیف‌ها تعریف می‌شود و مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم نمایند (Ketay & Beck, 2017). روابط بین فردی رابطه عمیق و نزدیک بین دو یا چند نفر است که از منظر زمانی می‌تواند دامنه‌ای از گذرا تا مداوم را شامل شود، این ارتباط ممکن است براساس عشق، همبستگی، تعاملات منظم تجاری و کاری، منطق، استدلال و یا هر تعهد اجتماعی دیگر باشد (Krainzo et al, 2018). ارتباطات بین فردی مناسب بر حل مشکلات درون سازمانی تأثیر بسزایی دارد. با توجه به ضرورت شناخت و آگاهی از روابط بین فردی در سازمان، مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به منظور رسیدن به سطح بهینه‌ای از این شاخص، برنامه ریزی و اجرا نمایند (Damghanian et al., 2017). زیرا موقعیت شغلی به شکل چشمگیری تحت تأثیر روابط بین فردی قرار می‌گیرد؛ به طوری که حدود ۹۰ درصد از شکست‌های شغلی، به دلیل ناتوانی فرد در برقراری روابط بین فردی خوب اتفاق می‌افتد. روابط بین فردی تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است. اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می‌شود. کارکنان با کارگیری روابط بین فردی صحیح، می‌توانند به عنوان عضوی از تیم با سایر اعضای گروه، تعامل مناسبی برقرار نموده و در تحقق اهداف فردی و سازمانی گام بردارند. ارتباطات میان فردی یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان قلمداد می‌شود و بستر ارتباطی مناسب، زمینه را برای انتقال بهتر مفاهیم و اطلاعات فراهم می‌کند. ارتباطات صحیح، افراد را قادر می‌سازد بهره‌وری خود را در ایجاد و حفظ روابط کاری سالم با سازمان و ذینفعان داخلی و خارجی افزایش دهند (Skohi et al., 2017).



### پیشینه پژوهش

(Tretiakov et al, ۲۰۲۳) به پژوهشی با عنوان بررسی توانمندسازی کارکنان و انعطاف پذیری منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط فناوری اطلاعات پرداختند نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر چهار بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی (انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری ارتباطی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری شناختی) تأثیر بسزایی دارد و انعطاف‌پذیری رویکرد مناسب در پاسخ به عدم اطمینان محیطی است و به عنوان یک قابلیت در واکنش یا پاسخ مناسب به نیازهای محیطی است. انعطاف‌پذیری مهارتی بر تمایل و توانایی سازگاری با تغییرات، به ویژه در مورد چگونگی و زمان انجام کار، تأکید دارد. انعطاف‌پذیری ارتباطی و رفتاری سبب می‌شود تا کارکنان با درک تفاوت‌های بین خود و دیگران مشکلات را مدیریت و حل نمایند. انعطاف‌پذیری شناختی موجب تغییر تفکر فرد از موقعیت‌های قدیمی به موقعیت‌های جدید و غلبه بر پاسخ‌ها یا تفکراتی رایج و سازگاری با موقعیت‌های جدید می‌شود.

(Zarei et al, ۲۰۲۳) به پژوهشی با عنوان طراحی مدل توانمندسازی مدیران در شهرداری تهران پرداختند نتایج نشان داد که متغیرهای مشارکت، رهبری، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تخصیص منابع و امکانات، خلاقیت، داشتن لیاقت و کفایت تیمی، داشتن احساس همدلی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و تخصصی، دانش و آگاهی‌ها با توانمندسازی مدیران در شهرداری منطقه جنوب غرب تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. توانمندسازی مدیران یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد.

(Khayati&, Atai, ۲۰۲۳) به پژوهشی با عنوان طراحی مدل توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند نتایج نشان داد که دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق‌گرایی و انعطاف‌پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی است. سازمان‌ها امروزی در محیطی کاملاً پیچیده اداره می‌شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است زیرا نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد.

(Filofi Nejad et al, ۲۰۲۳) به پژوهشی با عنوان شناسایی مقوله‌های راهبردی در رابطه هوش سازمانی با عملکرد کارکنان پرداختند نتایج نشان داد که هوش سازمانی با تأثیر مقوله‌های راهبردی (دانش سازمانی، فرایند و استراتژی سازمان و ارتباطات برون سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. این مقوله‌های راهبردی سبب یادگیری و مدیریت اطلاعات و استفاده از آن برای تصمیم‌گیری مؤثر و تطبیق با تغییرات می‌شود و بستر مناسبی را برای افراد مستعد فراهم کند تا آنها فراتر از مسئولیت، نسبت به سازمان درک داشته باشند و در جهت تکامل آن تلاش کنند.

(Li et al, ۲۰۲۲) به پژوهشی با عنوان اثرگذاری سرمایه هوشمند و یادگیری سازمانی بر عملکرد پرداختند نتایج نشان داد که سرمایه انسانی، سرمایه نوآوری، سرمایه فرآیندی قادرند به شکل قابل توجهی عملکرد شرکت را از طریق مکانیسم

یادگیری سازمانی بهبود بخشند. سرمایه هوشمند یک عامل کلیدی بسیار مهم در عملکرد شرکت محسوب می شود که قابلیت های استراتژیک را افزایش می دهد و بهبود نتایج قادر می سازد.

(۲۰۱۹) et al Saraih به پژوهشی با عنوان تأثیرات ارتباط بین فردی و طراحی وظایف بر عملکرد شغلی پرداختند نتایج نشان داد که ارتباطات بین فردی و طراحی وظایف بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و عملکرد شغلی افراد را ارتقا داده و سبب افزایش اثر بخشی عملکردشان در سازمان می شود و افراد را قادر می سازد بهره وری خود را افزایش دهند.

بررسی ادبیات موجود و پیشینه تحقیق بیانگر آن است که تاکنون مطالعه ای در داخل و خارج کشور با این موضوع انجام نشده است و در سایر پژوهش های صورت گرفته تنها به بخشی از ابعاد و شاخص های این مفهوم پرداخته شده است؛ بنابراین یک شکاف تحقیقاتی در پژوهش های قبلی وجود دارد. به این ترتیب، پژوهش حاضر در صدد برطرف کردن خلأ تحقیقاتی و محدودیت های مطالعات پیشین می باشد.

روش شناسی پژوهش

۱- پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی است که در آن از مصاحبه جهت استخراج مؤلفه ها و همچنین سنجه های پژوهش استفاده شده است. بررسی پیشینه پژوهش حاضر نشان داد که ماهیت این موضوع به خوبی تبیین نشده است از این رو، روش تحلیل مضمون استقرایی (تحلیتم) به عنوان روش کیفی تحقیق در نظر گرفته شده است. روش تحلیل مضمون استقرایی که به نظریه داده بنیاد نزدیک است بیشتر زمانی ضرورت می یابد که اطلاعات کمی پیرامون موضوع وجود دارد و پژوهشگر قصد دارد دانش درباره موضوع را افزایش دهد. در این پژوهش، به منظور دستیابی به مؤلفه های الگوی توانمندسازی کارکنان بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی، از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد برق مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. معیار انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل به مشارکت و در دسترس بودن می باشد. تعداد خبرگان مشارکت کننده ۱۷ نفر بود. که طبق توافق پیش صورت گرفته با آنها، از آوردن اسم آنها در متن مقاله خودداری شده است. مشارکت کنندگان در مصاحبه ها به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای جمع آوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. پس از پایان مصاحبه ها و رسیدن به اشباع نظری داده های حاصل از ۱۷ مصاحبه با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی (MAXQDA) تجزیه و تحلیل شد.

### یافته های پژوهش

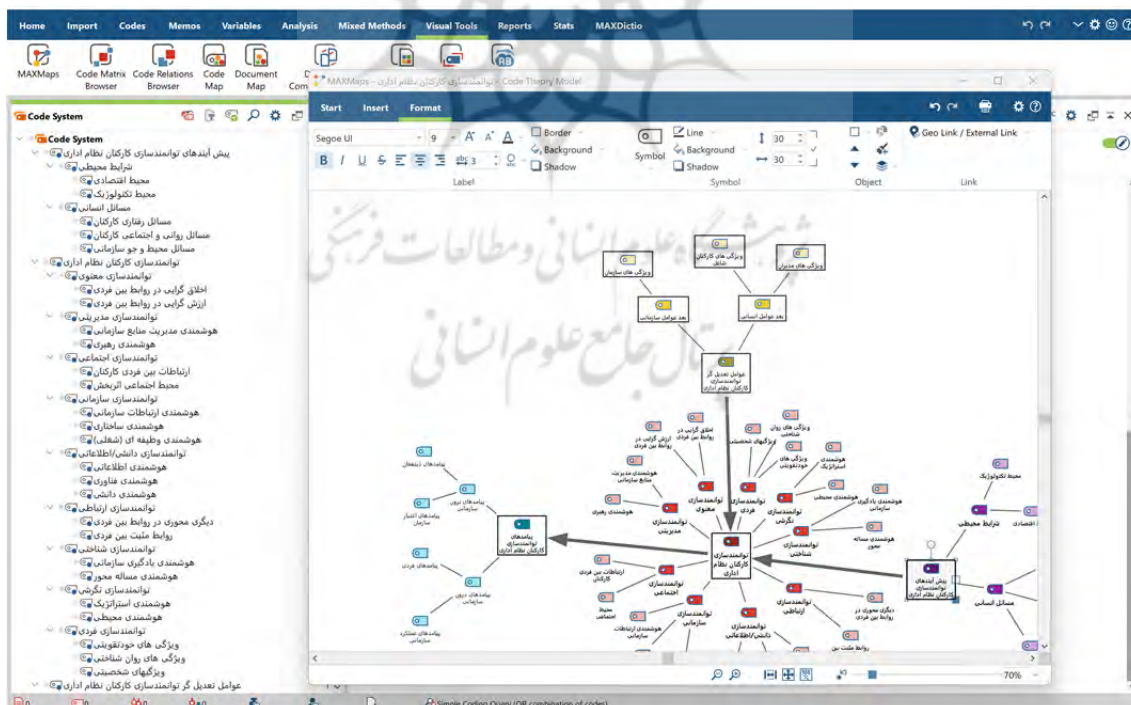
در بخش کیفی تحلیل داده های حاصل از مصاحبه به کمک تحلیل مضمون استقرایی صورت گرفت. فرایند تحلیل داده ها با کد گذاری باز آغاز شد. در کد گذاری باز ابتدا محتوای همه مصاحبه ها پیاده سازی شد پس از استخراج کدهای اولیه، کدهایی که از نظر مفهومی و محتوایی دارای اشتراک بودند، ادغام شده و مضامین پایه را شکل دادند. همچنین، مضامین پایه ای که اشتراک مفهومی داشتند، ادغام گردید و مضامین سازمان دهنده را شکل دادند. نمونه نتایج تحلیلتم ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی

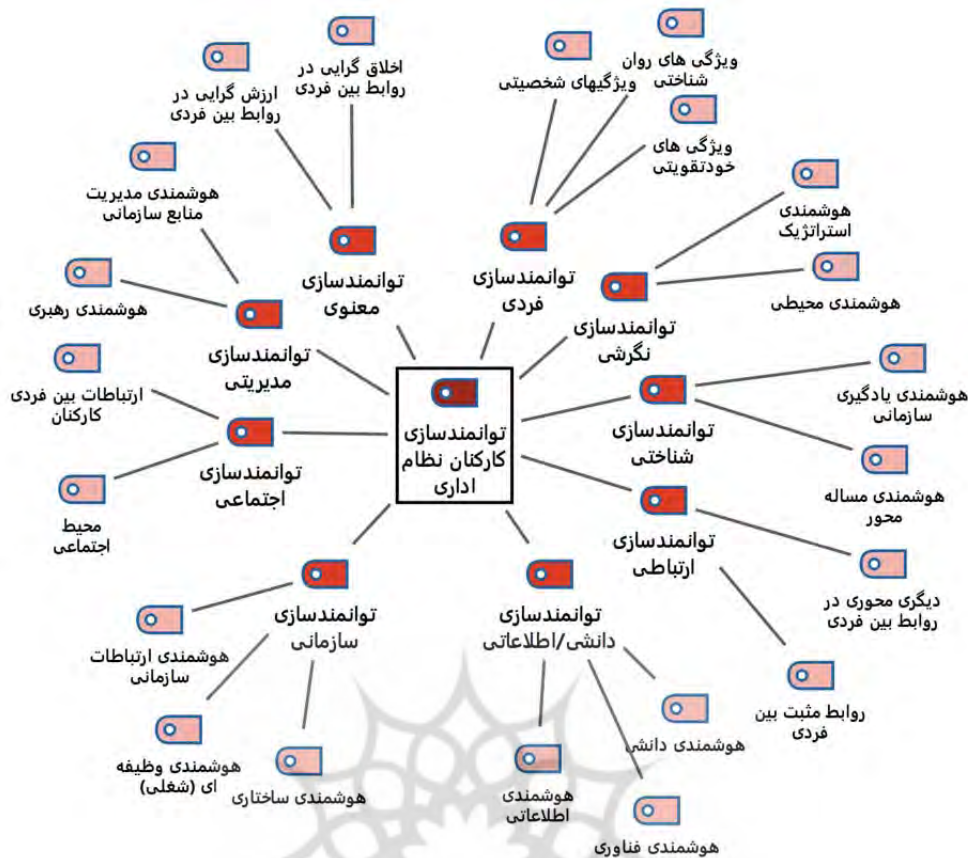
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	
توانمندسازی فردی	ویژگی‌های روان شناختی	ویژگی‌های شخصیتی	خودکارآمدی کارکنان	
			اعتماد به نفس کارکنان	
			ذهن باز کارکنان	
			کانون کنترل درونی	
			ریسک پذیری	
	توانمندسازی فردی	ویژگی‌های روان شناختی	ویژگی‌های خود تقویتی	میل به موفقیت (توفیق طلبی)
				شجاعت و شهامت
				رضایت شغلی
				تعهد کاری
				خودآگاهی
توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی	توانمندسازی نگرشی (رویکرد شغلی)	هوشمندی استراتژیک	خودگشودگی	
			خودمدیریتی	
			فشار عملکرد	
			توسعه فردی (خود توسعه ای)	
			تفکر استراتژیک	
	توانمندسازی نگرشی (رویکرد شغلی)	هوشمندی محیطی	هوشمندی محیطی	چشم انداز و اهداف مشترک
				سرنوشت مشترک
				میل به تغییر
				آینده نگری
				پایش محیطی
توانمندسازی شناختی	هوشمندی مساله محور	هوشمندی محیطی	فرصت طلبی محیطی	
			روابط مبتنی بر منفعت متقابل با شرکاء	
			روابط دوسویه با مشتریان	
			تعامل مؤثر با جامعه و ذینفعان	
			توانمندی حل مساله	
	هوشمندی یادگیری سازمانی	هوشمندی محیطی	هوشمندی محیطی	قدرت تصمیم گیری
				تحلیل مسائل سازمانی
				تفکر تحلیلی و عقلایی
				حسگری سازمانی
				تحمل ابهام و عدم اطمینان
تقویت مدل‌های ذهنی	تقویت مدل‌های ذهنی	تقویت مدل‌های ذهنی	یادگیری گروهی	
			تقویت مدل‌های ذهنی	

مشورت و تکیه بر خرد جمعی			
تفکر سیستمی			
همدلی	روابط مثبت بین فردی	توانمندسازی ارتباطی	
فروتنی			
صداقت	دیگر محوری در روابط بین فردی		
ایثار و از خود گذشتگی			
عشق و نوع دوستی	هوشمندی رهبری	توانمندسازی مدیریتی	
رهبری حمایتی			
مربیگری			
مدیریت مشارکتی			
رهبری خدمتگزار			
رهبری تحول گرا	هوشمندی مدیریت منابع انسانی		
ارزیابی عملکرد اثربخش کارکنان			
آموزش اثربخش کارکنان			
جانشین پروری			
مدیریت استعداد	هوشمندی وظیفه‌ای (شغلی)		
معناداری شغل			
استقلال شغلی			
احساس مؤثر بودن			
خودانگیزگی	هوشمندی ساختاری	توانمندسازی سازمانی	
ارگانیک بودن سازمان			
تیم‌های خودگرا			
اتاق‌های فکر			
فرایندهای کاری مبتنی بر فناوری اطلاعات			
هدفمندی ارتباطات	هوشمندی ارتباطات سازمانی		
ارتباطات غیررسمی توسعه یافته			
هدفمندی ارتباطات			
فرهنگ حمایتی	محیط اجتماعی اثربخش	توانمندسازی اجتماعی	
اتحاد و توافق			
مدیریت تعارضات بین فردی			
هوش عاطفی	مهارت ارتباطات بین فردی کارکنان		
مهارت ارتباط مؤثر			
دردسترس بودن اطلاعات	هوشمندی اطلاعاتی	توانمندسازی دانشی / اطلاعاتی	
حافظه سازمانی			
فراموشی سازمانی (حذف اطلاعات زائد)			

شفافیت اطلاعاتی			
به روز رسانی اطلاعات			
جریان آزاد اطلاعات			
سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی توسعه یافته	هوشمندی فناوری		
بهره گیری از ابزارهای مختلف فناوری اطلاعات			
(مانند شبکه‌های اجتماعی)			
بومی سازی فناوری			
جذب فناوری			
تسهیم و به اشتراک گذاری دانش	هوشمندی دانشی		
ارزش آفرینی از دانش			
هم افزایی دانشی			
کاربرد مؤثر دانش			
ارج نهادن و به رسمیت شناختن کارکنان	اخلاق گرایی در روابط	توانمندسازی معنوی	
احترام به باورهای دیگران	بین فردی		
عدالت و انصاف	ارزش گرایی در روابط		
نقدپذیری	بین فردی		
خردورزی			



شکل ۲- تصویر محیط کاری آنالیز داده‌ها با نرم افزار MAXQDA2020



شکل ۳- ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی (خروجی نرم افزار مکس کیودی (MAXQDA)

همانگونه که ملاحظه می شود ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی کارکنان بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی دارای ۹ مضمون سازمان دهنده و ۲۱ مضمون پایه است. همچنین نتایج تحلیل تم پیشایندها، عوامل تعدیلگری و پیامدهای توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در جداول ذیل ارائه شده است:

جدول ۲: نتایج تحلیل مضمون پیش آیندها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه
پیش آیندها	مسائل سازمانی	مسائل روانی و اجتماعی کارکنان	علاقه به کار
			عدم طفره روی کارکنان
		مسائل رفتاری کارکنان	عدم تمایل به خروج کارکنان
	مسائل محیط و جو سازمانی	مسائل رفتاری کارکنان	اكتفا نکردن به حداقل عملکرد شغلی
			آموزش مستمر و مؤثر
			همبستگی بین کارکنان
		تقویت سرمایه اجتماعی	

بحران‌های اقتصادی	محیط اقتصادی	مسائل محیطی
سیاست‌های دولت		
تأثیر فناوری اطلاعات	محیط تکنولوژیک	
سیستم‌های اطلاعاتی اثربخش		

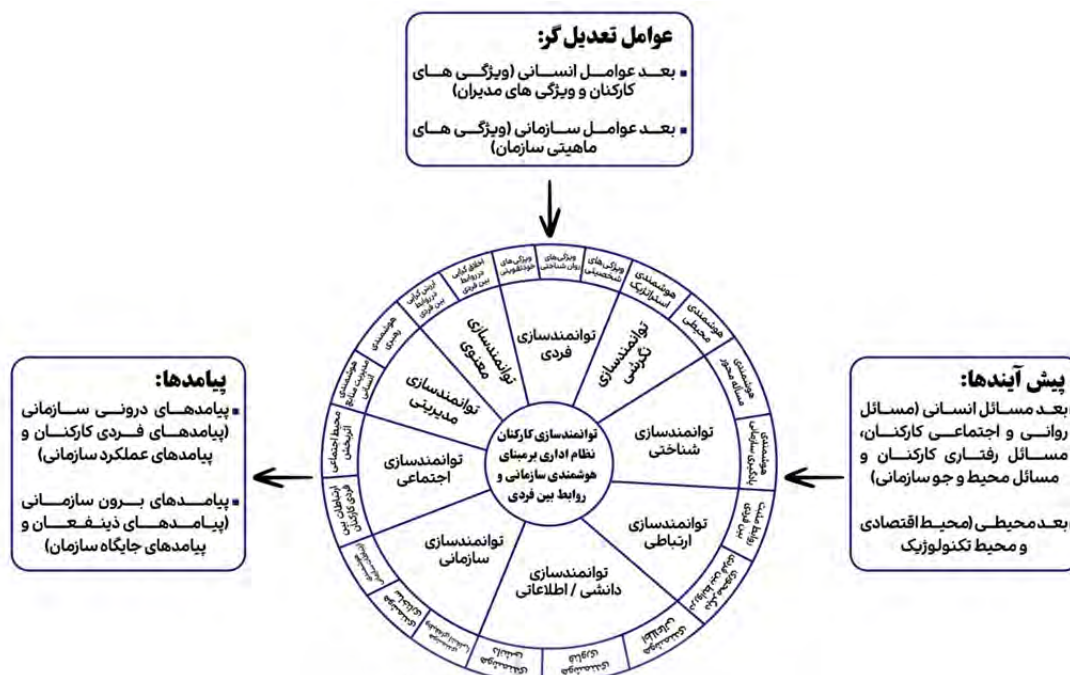
جدول ۳: نتایج تحلیل مضمون عوامل تعدیل‌گر

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه
عوامل تعدیل‌گر	بعد عوامل انسانی	ویژگی‌های کارکنان شاغل	سطح تحصیلات کارکنان
			سابقه کاری کارکنان
			سطح بلوغ کارکنان
		ویژگی‌های مدیران	باورهای ضمنی مدیران
	سبک رهبری مدیران		
	توانمندی و شایستگی مدیران		
	تجربه مدیران		
	بعد عوامل سازمانی	ویژگی‌های سازمان	دانش و سطح تحصیلات مدیران
بودجه سازمان			
قوانین سازمانی			
اندازه سازمان			

جدول ۴: نتایج تحلیلم پیامدها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه
پیامدها	پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای فردی	بهبود عملکرد فردی کارکنان
			ارتقای وفاداری کارکنان
		پیامدهای برون سازمانی	پیامدهای عملکرد سازمانی
	کارآیی سازمانی		
	اثربخشی سازمانی		
	پیامدهای برون سازمانی	پیامدهای اعتبار سازمان	ارتقای اعتبار و برند سازمانی
پیامدهای ذینفعان		رضایت و تأمین انتظارات و منافع ذینفعان	

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه هاو کدگذاری متن مصاحبه‌ها، نتایج این مرحله در قالب مدلی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیل‌گر و پیامدها ارائه گردید.



شکل ۴- مدل توانمند سازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی

در پژوهش حاضر به منظور افزایش اعتبار و اعتماد یافته‌های بخش کیفی از روش مریام (۲۰۰۹) استفاده شد. برای روایی مرحله کیفی، از روش‌های کثرت گرایی، بررسی توسط اعضاء و همچنین بررسی زوجی استفاده گردید. در مورد روش کثرت گرایی محقق تلاش کرد علاوه بر بررسی دقیق و استفاده از محتوای مصاحبه با خبرگان، نسبت به بررسی و انطباق یافته‌ها با مبانی نظری و پیشینه تحقیق و سایر گزارشات موجود اقدام کند. در مورد روش بررسی توسط اعضاء، محقق پس از تحلیل داده‌ها و ایجاد مدل تحقیقات نسبت به نظرخواهی از ۴ نفر از خبرگان برای تأیید آن اقدام کرد که با اندک تغییراتی یافته‌ها به تأیید آن‌ها رسید. همچنان برای روش بررسی زوجی، از دو نفر از همکاران علمی درخواست فرآیند بخش کیفی را بررسی و نظرات خود را در مورد آن بیان کنند که مراحل انجام گرفته و یافته‌های به دست آمده به تأیید آن‌ها رسید. به منظور بررسی پایایی یافته‌های پژوهش حاضر در مرحله کیفی از ضریب توافق درصدی استفاده گردید که به منظور بررسی پایایی مرحله کیفی، تعداد ۴ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و در بازه زمانی بیست روزه توسط پژوهشگر کدگذاری مجدد گردید. پس از کدگذاری مجدد، کدهای شناسایی شده برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه گردیدند. در هر مورد از مصاحبه‌ها، کدهایی که مشابهت داشتند، به عنوان "توافق" و کدهایی که با هم مشابهتی نداشتند، به عنوان "عدم توافق" تعیین گردید. پایایی یافته‌های پژوهش در جدول ذیل نشان داده است. همان طور که در جدول ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۲/۵۰، میانگین کدها در مرحله دوم ۲۵/۲۵ میانگین توافقات ۲۱، میانگین عدم توافقات ۴/۲۵ و پایایی کل ۸۸ درصد است که با توجه به اینکه بالاتر از ۰.۷ می‌باشد، پایایی مرحله کیفی تأیید گردید.



جدول ۵: قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش

مصاحبه	تعداد کدهای مرحله اول	تعداد کدهای مرحله دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۲۵	۲۸	۲۳	۵	۰/۸۷
۲	۲۱	۲۴	۲۰	۴	۰/۸۹
۳	۲۴	۲۶	۲۲	۴	۰/۸۸
۴	۲۰	۲۳	۱۹	۴	۰/۸۸
کل	۲۲/۵۰	۲۵/۲۵	۲۱	۴/۲۵	۰/۸۸

### بحث و نتیجه گیری

هدف، این تحقیق شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در صنعت برق استان سیستان و بلوچستان می‌باشد. که با روش تحلیل مضمون انجام شده است. براساس یافته‌های حاصل از این مطالعه، برای ابعاد توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی، ۹ بعد شامل توانمندسازی فردی، توانمندسازی نگرشی، توانمندسازی شناختی، توانمندسازی ارتباطی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی سازمانی، توانمندسازی اجتماعی، توانمندسازی دانشی / اطلاعاتی و توانمندسازی معنوی شناسایی شد. توانمندسازی فردی، اشاره به ارتقای مهارت‌های فردی کارکنان دارد. در واقع، فرد قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدیدی که می‌تواند به او برای داشتن عملکرد بهتر در انجام وظایف شغلی کمک کند، ارتقاء می‌دهد. براساس یافته‌ها، سه مؤلفه آن شامل ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های روان‌شناختی و ویژگی‌های خودتقویتی است که ویژگی‌های شخصیتی شامل خودکارآمدی کارکنان، اعتماد به نفس کارکنان، ذهن باز کارکنان، کانون کنترل درونی و ریسک‌پذیری است که باعث می‌شود کارکنان نسبت به توانایی خود در انجام امور باور داشته‌اند و سطح اعتماد به نفس آن‌ها بالا باشد تا بتوانند توانایی‌هایی که در اختیار دارند را شکوفا کنند و منتج به نتایج مثبت عملکردی گردد. همچنین، ذهنیت باز و قدرت ریسک‌پذیری مقدمه بروز اقدامات و ابتکارات خلاقانه و نوآورانه در انجام امور شغلی و سازمانی است. ضمناً، ویژگی‌های کانون کنترل درونی نیز اشاره دارد که کارکنان خود را مسئول شکست و موفقیت‌هایی که به دست می‌آورند می‌دانند و تلاش می‌کنند نقاط ضعف خود را برطرف کنند. بعد بعدی، ویژگی‌های روان‌شناختی است که اشاره دارد کارکنان از نظر شرایط روانی قابلیت‌های خود را ارتقاء می‌دهند و با تمرکز و آرامش کامل نسبت به انجام وظایف شغلی می‌پردازند. میل به موفقیت (توفیق طلبی)، شجاعت و شهامت، تعهد کاری، رضایت شغلی از جمله ویژگی‌های روان‌شناختی هستند. تقویت میل به موفقیت و توفیق طلبی در کارکنان باعث می‌شود کارکنان از نظر ذهنی و روانی برای داشتن عملکرد بالاتر تلاش کنند. ویژگی‌های خودتقویتی نیز اشاره دارد که کارکنان فراتر از آنچه سازمان برای آموزش و یادگیری آن‌ها برنامه ریزی می‌کند، خود نیز برای توسعه توانمندی‌های خود برنامه‌هایی دارند. شناخت نقطه آغاز توسعه توانمندی‌های فردی است و اگر افراد از نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشند بهتر می‌توانند برنامه توسعه فردی خود را تدوین کنند. معمولاً آموزش‌های رسمی در سازمان جنبه عمومی دارد و به سطوح توانمندی آنها در برنامه ریزی‌ها و نیازهای آن‌ها توجه نمی‌شود و برنامه‌های توسعه فردی (خود توسعه ای) می‌تواند بر رفع نقاط ضعف و توسعه قابلیت‌ها تمرکز کند. فشار عملکرد موجب می‌شود تا کارکنان از مسئولیت‌ها و نقش‌های خود در سازمان آگاه باشند و

عملکرد خود را با مأموریت سازمان هماهنگ کنند. خودگشودگی نیز باعث می شود افراد با دریافت نظرات دیگران بهتر بتوانند به خود آگاهی و شناخت از خود برسند. به این ترتیب این ابعاد می تواند بستر توسعه و توانمندسازی کارکنان را فراهم آورد. یکی از ابعاد دیگر، توانمندسازی نگرشی است. معمولاً نگرش افراد تأثیر زیادی روی عملکرد آنها دارد و افرادی که نگرش مثبت و سازنده تری دارند، شرایط کاری بهتری را رقم می زنند. در این تحقیق، برای توانمندسازی نگرشی دو مؤلفه هوشمندی استراتژیک و هوشمندی محیطی شناسایی شد. هوشمندی استراتژیک اشاره دارد که کارکنان در نگاه به آینده هوشمند هستند و می توانند بین اهداف فردی و سازمانی پیوند ایجاد کنند. تفکر استراتژیک، چشم انداز و اهداف مشترک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر و آینده نگری از جمله نمودهای هوشمندی استراتژیک است. توانمندسازی کارکنان بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی باعث می شود سطح تفکر بلندمدت در کارکنان ارتقاء یابد. همچنین کارکنان برای تدوین برنامه های استراتژیک باید آموزش های لازم در این زمینه را ببینند. نکته مهم در اینجا این است که کارکنان با تقویت هوشمندی استراتژیک می توانند از روزمرگی خارج شده و با ایجاد تغییرات مثبت در خود مسیر رشد و توسعه گام بردارند. هوشمندی محیطی توانایی ادراک و تفسیر محیط سازمان است این نوع هوشمندی باعث پایش محیط، شناسایی و پردازش اطلاعات محیطی است و اهمیت آن به علت افزایش در عدم اطمینان محیطی روز به روز بیشتر می شود که آینده سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. همچنین، هوشمندی محیطی اشاره می کند که کارکنان، فراتر از انجام وظایف شغلی خود، نسبت به محیط حساس بوده و عملکرد قابل قبولی در قبال آن دارند. پایش محیطی، فرصت طلبی محیطی، روابط مبتنی بر منفعت متقابل با شرکاء، روابط دوسویه با مشتریان و تعامل مؤثر با جامعه و ذینفعان از جمله ویژگی های هوشمندی محیطی است که در ارتباط و تعامل موثرتر کارکنان با محیط بیرونی می تواند اثربخش باشد. هوشمندی محیطی باعث می شود تا کارکنان شرایط محیطی را دائماً بررسی کنند و باعث تشخیص زودهنگام تهدیدها و بحران ها شوند. همچنین، می توانند در شکل دهی به ارتباطات اثربخش با ذینفعان به شکل مناسب عمل کنند. توانمندسازی شناختی نیز اشاره دارد که کارکنان از نظر توانایی های ذهنی و شناختی سطح خود را ارتقاء می دهند تا بتوانند عملکرد مطلوبی داشته باشند. توانمندسازی ارتباطی اشاره دارد که کارکنان می توانند با همکاران، مدیران و دیگر افراد شاغل در محیط های کاری ارتباط موثر برقرار کنند و کیفیت روابط خود با دیگران را به حداکثر کیفیت ممکن برسانند. بسیاری از فعالیت های سازمانی و وظایف کارکنان باید در ارتباط با دیگران انجام شود و اگر کارکنان نتوانند ارتباط موثر برقرار کنند، نه تنها باعث کاهش عملکرد می شود، بلکه می تواند نارضایتی طرف مقابل را نیز به همراه داشته باشد. توانمندسازی مدیریتی اشاره دارد که در دو زمینه رهبری سازمانی و همچنین مدیریت منابع انسانی شرایطی فراهم می گردد تا کارکنان از نظر ذهنی و روانی آمادگی بالاتری برای بروز عملکرد مطلوب داشته باشند. باید پذیرفت که مدیریت، خود عاملی تعیین کننده در مهیا کردن شرایط برای رشد و توسعه کارکنان و بروز توانمندی های آنها دارد. توانمندسازی سازمانی اشاره دارد که ساختار سازمان و مشاغل تعریف شده و همچنین شرایط ارتباطات سازمانی جزئی مهم از توانمندسازی کارکنان است و می تواند سهم عمده ای برای آن قائل شد. سازمان و شغل، محل بروز قابلیت های افراد است و اگر ویژگی های مناسبی نداشته باشد، می تواند آثار منفی زیادی ایجاد کند. توانمندسازی اجتماعی شامل مؤلفه های محیط اجتماعی اثربخش و مهارت ارتباطات بین فردی کارکنان است. محیط اجتماعی اثربخش اشاره دارد که جو و فرهنگ سازمانی به شکلی است که می تواند بستری مناسب برای داشتن عملکرد مطلوب و ارتقای

توانمندی‌های کارکنان فراهم کند. یکی از ابعاد دیگر، توانمندسازی دانشی/اطلاعاتی است. سازمان‌های مدرن امروزی ارزش-قابل توجهی برای توسعه سیستم‌های دانشی و اطلاعاتی قائل هستند و این اعتقاد وجود دارد بستر مناسب فناوری خود به خود افراد را رشد می‌دهد. توانمندسازی معنوی، موجبات بهبود شرایط کارکنان و رشد و توسعه آن‌ها را فراهم می‌کند. وجود شرایط مساعد سازمانی از نظر معیارهای اخلاقی توسعه ارزش‌ها و باورهای معنوی امروزه یکی از مباحثی است که در بین سازمان‌های مدرن اولویت بالایی دارد. توانمندسازی معنوی شامل مؤلفه‌های اخلاق‌گرایی و ارزش‌گرایی در روابط بین فردی می‌باشد. اخلاق‌گرایی اشاره دارد که کارکنان، ارزش‌ها و باورهای اخلاقی راد خود را در می‌دهند و سعی می‌کنند در روابط بین فردی برای دیگران احترام قائل باشند. توسعه معیارهای ارزشی، محیط سازمان را برای کارکنان جذاب و دلنشین می‌کند و آن‌ها احساس خوبی از فعالیت در یک سازمان سالم دارند. فردی که حس می‌کند نسبت به او دیگران در سازمان عادلانه رفتار می‌شود، حس بهتری دارد و با آرامش روان کار می‌کند و باعث می‌شود انرژی و منابع سازمان در مسیر اهداف قرار گیرد و به هدر نرود. همچنین پیشایندها عواملی هستند که علت و موجب برقراری این مساله می‌باشند و بیشتر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی فراهم می‌آورند. در این تحقیق پس از بررسی محتوای مصاحبه با خبرگان و انجام مراحل کدگذاری، برای پیشایندها دو بعد مسائل انسانی و محیطی شناسایی شد. نخستین مضامین شامل مسائل رفتاری، مسائل روانی و اجتماعی و مسائل محیط سازمانی می‌باشد که شامل علاقه به کار، عدم ظرفیت روی کارکنان، مدیریت استرس و فشار روانی کارکنان، نگرش مثبت کارکنان، عدم تمایل به خروج کارکنان، اکتفا نکردن به حداقل عملکرد شغلی، داشتن امید به رشد، توجه کافی به کارکنان از سوی مدیران، آموزش مستمر و موثر برای ایجاد ارزش بیشتر در مواجهه با تغییرات، همبستگی بین کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی و توسعه تعاملات مؤثر بین کارکنان است که افراد را قادر می‌سازد فعالانه ایفای نقش نمایند و بتوانند عملکرد مطلوب و بهینه خود را ارائه دهند و نیاز است با توجه به آن شرایط ارتقاء یابد. آموزش مداوم باعث ایجاد ارزش بیشتر در مواجهه با تغییرات می‌شود و کارکنان راه‌های جدید و بهبود یافته‌ای به منظور ایجاد ارزش بیشتر پیدا می‌کنند. مسائل محیطی از دیگر عواملی هستند که ضرورت برقراری آن را خاطر نشان می‌سازد. ثبات اقتصادی، سیاست‌های دولت، حل مشکلات معیشتی، سیاست‌های دولت، تغییرات-مستمر فناوری، رشد خدمات الکترونیک، تاثیر فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی اثربخش باعث می‌شود آن‌ها دائماً خود را با شرایط جدید انطباق دهند.

بر اساس نظر خبرگان، عوامل تعدیل‌گر، دو بعد عوامل انسانی و عوامل سازمانی است. عوامل انسانی شامل ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیران است. سطح تحصیلات، سابقه کاری، انرژی بالا و سطح بلوغ کارکنان از جمله ویژگی‌های مهم منابع انسانی است که در این تحقیق شناسایی شد. همچنین، ویژگی‌های مدیران می‌تواند کیفیت و اثربخشی اقدامات توانمندسازی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. ویژگی‌های مدیران مواردی از قبیل باورهای ضمنی، سبک رهبری، توانمندی و شایستگی، تجربه و دانش و سطح تحصیلات آن‌هاست که هم بر رویکرد هم بر نوع اقدامات آن‌ها در زمینه توانمندسازی کارکنان موثر است. علاوه بر این، ویژگی‌های سازمان نیز می‌تواند شرایط توانمندسازی کارکنان را تحت تاثیر خود قرار دهد. ویژگی‌های سازمان مواردی از قبیل بودجه سازمان، زیرساخت‌های در اختیار سازمان، قوانین سازمانی و اندازه سازمان می‌باشد. ویژگی‌های مساعد سازمان، بهبود کیفیت اقدامات توانمندسازی رادری دارد و می‌تواند محیطی مساعد برای رشد و توسعه کارکنان فراهم کند. سازمانی که بودجه مناسب دارد می‌تواند در برنامه‌های

توانمندسازی سرمایه گذاری بیشتری کند؛ یا کیفیت قوانین سازمان بر تعریف و به ثمر نشستن فعالیت های توانمندسازی کارکنان مؤثر است. ایجاد زیرساخت های مناسب در توانمندسازی کارکنان، تاثیراتی از جمله افزایش سرعت، افزایش دقت، حذف برخی از فرایندهای زائد کاری و کاهش هزینه های سازمان را به همراه خواهد داشت. نهایتاً، پیامدهای شناسایی در دودسته پیامدهای درون سازمانی و برون سازمانی قرار گرفتند. توانمندسازی کارکنان می تواند پیامدهای مساعدی هم در درون سازمان و هم بیرون از آن به همراه داشته باشد. پیامدهای فردی شامل بهبود عملکرد فردی و ارتقای وفاداری کارکنان است. توانمندسازی باعث می شود کارکنان عملکردی بهتری از خود نشان دهند و چون شرایط مطلوبی در سازمان از ذهنی و روانی را تجربه می کنند، سطح وفاداری آن ها افزایش می یابد. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان باعث پیامدهای عملکردی مطلوب از جمله بهبود پاسخگویی، رضایت مشتریان، افزایش کارآیی- و اثربخشی سازمانی، ارتقای اعتبار و برند سازمانی و موجب رضایت و تأمین انتظارات ذینفعان می شود. به طور کلی این-الگو از بعد جامعیت و مانعیت برخوردار است و توانسته است تمام ابعاد بومی و اختصاصی هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی موثر بر توانمندسازی کارکنان را در خود بگنجاند و هیچ بخشی از الگو وجود ندارد که اضافه و غیر مفید باشد. همچنین از بعد کاربردی بودن این الگو پاسخی جدی و واقعی به یک مساله واقعی کسب و کار است. همانگونه که ملاحظه می شود، الگوی تحقیق حاضر بسیار جامع تر و کامل تر از تحقیقات پیشین است آنچه به وضوح قابل مشاهده است عدم توجه به ابعاد رابطه ای، دانشی / اطلاعاتی و معنوی در مطالعات پیشین است که نشان از آن دارد که تحقیق حاضر موفق شده با شناسایی ابعاد کمتر شناخته شده، رویکردهای موجود در زمینه توانمندسازی کارکنان را توسعه دهد. بنابراین، در مجموع می توان گفت استفاده از رویکرد هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی در مورد توانمندسازی کارکنان اثربخش و مناسب بوده و الگوی این تحقیق توانسته نگاه واقع بینانه تر و جامع تری ارائه دهد و از این رو دانش کاربردی مطلوبی فراهم کند. همچنین در این تحقیق نسبت به شناسایی مجموعه ای از پیشایندها، عوامل تعدیل گروپیامدها اقدام شد که در تحقیقات گذشته کمتر مورد توجه بوده و شناخت آن ها می تواند در درک بهتر مفهوم توانمندسازی کارکنان و تعریف اقدامات و برنامه های اجرایی مؤثر باشد. نتایج تحقیق حاضر گویای آن است که بهره گیری از رویکرد هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی باعث توانمندسازی و کارآمدتر کردن کارکنان می شود. ابعاد و مؤلفه های استخراج شده توانمندسازی کارکنان بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی موجب ارتقای مهارت های کارکنان برای داشتن عملکرد بهتر در انجام وظایف شغلی و منتج به نتایج مثبت عملکردی می گردد که در قسمت توانمندسازی ارتباطی با نتایج پژوهش (Khayati and Atai, M (2023) در بعد ارتباطات و اخلاق گرایی با توانمندسازی ارتباطی و اخلاق گرایی در روابط بین فردی همسو بودند که افراد سازمان به به باروها و اعتقادات یکدیگر احترام می گذارند و در تقویت روابط بین آن ها بسیار مؤثر می باشد. در قسمت هوشمندی استراتژیک با نتایج پژوهش (Devali, al e (2023) در بعد سازگاری با تغییرات محیطی با هوشمندی استراتژیک همسو بودند که کارکنان تمایل به تغییر و تطبیق با انواع تغییرات محیطی دارند تا پویایی خود را حفظ کنند. و در قسمت هوشمندی ساختاری با نتایج پژوهش (Filofi Nejad, al e (2022) در بعد ساختار سازمانی با هوشمندی ساختاری همسو بودند که روح همکاری و خلاقیت در کارکنان گسترش می یابد و ساختار سازمان به دنبال انطباق پذیری با شرایط محیطی است. در قسمت توانمندسازی های فردی با نتایج پژوهش Bahmani and Syed (2017)) در بعد خودگشودگی مناسب با مؤلفه توانمندسازی فردی همراستا بودند. که افراد پذیرای نظرات دیگران در

مورد خود هستند و آن‌ها را برای بهبود شایستگی‌های خود ضروری می‌دانند. در پایان در راستای پیاده سازی موفق اهداف این پژوهش پیشنهاد‌های زیر براساس یافته‌های آن ارائه می‌شود که می‌تواند به مسئولین آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشند. بر اساس یافته‌های پژوهش یکی از مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی، توانمندسازی فردی است که اشاره به ارتقای مهارت‌های فردی کارکنان دارد. در این راستا با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌گردد ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی ارتقاء یابد و از کارکنان تست‌های شخصیتی به عمل آید تا آن‌ها از ویژگی‌ها و نقاط ضعف شخصیتی خود آگاه شوند و بتوانند در جهت تقویت این ویژگی‌ها اقدام کنند. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد روش تحلیل مسائل و تصمیم‌گیری به ویژه روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و روش‌های بررسی محیط و تحلیل آثار آن بر سازمان و فعالیت‌های شغلی به کارکنان آموزش داده شود. علاوه بر این، توصیه می‌شود اتاق‌های فکر سازمانی در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف در سازمان ایجاد گردد و از خروجی این اتاق‌ها برای پیشبرد امور استفاده شود.

هر پژوهش با محدودیت‌هایی همراه است که محدودیت اصلی این تحقیق مربوط به یافته‌های آن است که مربوط به شرکت‌های برق استان سیستان و بلوچستان است و قابل تعمیم به شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر نمی‌باشد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد، از این رساله نه تنها هیچگونه حمایت مالی صورت نگرفته است بلکه هیچگونه تعارض منافی نیز بین نویسندگان وجود ندارد.

### References

- Abtahi, H., & Abbasi, S (2007). Employee empowerment book. Management Research and Training Institute. ISBN: 9789642679041
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Towards understanding the two way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment, *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 16 (1), 213–2.. doi:10.1017/s10775-015-9296-4
- Albrecht, K. (2003). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos: The Executive Perspective*. Available at: [karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf](http://karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf)
- Bahmani, E, Syed, M, (2017). Structural modeling of the influence of librarians' communication skills on interpersonal relationships and its role on conflict management strategies in libraries. *Approach Journal* 28(72): 77-90. (in persain). <https://civilica.com/doc/1731063>
- Damghanian, H; Rastgar, A; Yazdani, M, (2017). Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 2(88), 143-174. (in persain). <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8930>
- Devali, M, M., Naqdzadeh, A, and Rasouli, N (2023). Designing the organization intelligence model with data analysis technique. *Information Management Sciences and Arts*, Volume 9, Number 1, 139-170. (in persain). 10.22091/STIM.2022.7931.1749
- Dickson, KE, Lorence, A. (2019). Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation. *Institute and Applied Management*. <https://doi.org/10.33064/jrlat.2017.15474.1230>



- Filofi Nejad, H; Naibzadeh, S; Dehghan Dehnavi, H (2022). Identification of strategic categories in the relationship between organizational intelligence and the performance of employees of Alborz Insurance Company. *Journal of Educational Management Innovations*, 2(66):1-15. DOI: 10.1016/j.socscimed..06.035
- Greasley K, Bryman A, Naismith N, Soetanto R (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*; 14 (1/2); 39-55. DOI: 10.1987/orsc.1480.0405
- Kanjanakan, P., Wang, P. & Kim, P. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635.
- Ketay, S. & Beck, L. A. (2017). Attachment predicts cortisol response and closeness in dyadic social interaction. *Psychoneuroendocrinology*, 80, 114-121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.03.009>
- Keyton, J. Caputo, J. M. Ford, E. A. Fu, R., Leibowitz, S. A. Liu, T. & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(1), 152-169. doi.org/10.1080/095851904100016773359.
- Khayati, M, Atai, M (2023). Designing an empowerment model in Iran's government organizations. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83):1163-1184. DOI: 10.16/j.socscimed..06.035.
- Kraines, M. A., Kelberer, L. J. A., & Wells, T. T. (2018). Rejection sensitivity, interpersonal rejection, and attention for emotional facial expressions. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 59, 31-39. <https://link.com/article/10.1957>
- Kostiwa, I. M. and Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants, *Clinical Gerontologist*, 32(3), 276-292. DOI: <https://doi.org/102317/beq.30./www.r.org/stable/28973868>
- Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 4(12), 215-218. 0.23511/jmr3254.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C. & Topa, G. A. (2023). meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Curr Psychol*, <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>.
- Li, Wei Lin., Su, Mei Gan., Shih, Yung Wei, (2022). Intelligent Capital, Organizational Learning, and Corporate Performance Influence Relationship. Name of the magazine *Mathematical Problems in Engineering*. Article ID 4666772, 11 pages. Research articles
- Mirmohammadi, S, M; Hosseinpour, D., Qasmi Banabri, H (2016). The key success factors of employee empowerment. *Scientific Research Quarterly of Improvement and Transformation Management Studies*, 25(83): 114-93. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7480>) in persain.(
- Miidom, D. F., Okoroafor, C. E. A., & Mabel, U. I. (2022). ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND CORPORATE RESILIENCE. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(3), 53-71.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Najafi Shahreza, M, M., Ahmadi A, Kamani., Gramipur, M. (2019). Designing and explaining the comprehensive model of managerial intelligence. *Scientific Journal of Human Resource Management Research* 12(4):9-62.. (in persain). Online ISSN: 2645-5072.
- Saraih, U.N, Azmi, A.H, Sakdan, M.F, Mohd, Karim K, Amlus, M.H (2019). Understanding the effects of interpersonal communication and task design on job performance among employees in the manufacturing company. *Humanities & Social Sciences Reviews* eISSN: 2395-6518, Vol 7(5): 448-453.
- Saidipour, B & Mohammadipour, A (2019). Investigating models and patterns of human resource empowerment in organizations. *Industrial Management and Engineering Quarterly*, 2(2):41-55. ISSN: 3353-2717

- Shahravi, M, R, (2022). Investigating and identifying the empowerment components of Tehran Municipality employees. Journal: Afaq Human Sciences (67) 39-50. (in persain). <https://civilica.com/doc/1882716>
- Shamszare, M; Tahmasabi, R; Yazdani, H (2017). Evaluating the maturity of human resource management processes based on the Phillips model. Human Resource Management Research Quarterly, 10(1), 1-24. (in persain). SID. <https://sid.ir/paper/163130/fa>
- Skohi, F, Mohadmohammadi, H, Rizwanfar, A (2017). Investigating the role of interpersonal communication skills on the educational performance of faculty members of Sari University of Agricultural Sciences and Natural Resources. Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran 2(1):97-107. (in persain). SID. <https://sid.ir/paper/406360/fa>.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., Salmador, M.P., (2018). How does culture influence innovation. A systematic literature review. Manag. Decis. 56, 1088e1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-0462>.
- Tretiakov, A., Jurado, T., Bensemam, J. (2023). Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs. Journal of Computer Information Systems, 63(6), 1394-1407. <https://www.jstor.org/stable/25757668>
- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, 46, 12–25. <https://www.org/stable/85343868>
- Xiao, J, Liu Cao, L, Zhang, L (2018) "OIQ or OEQ, which matters more: evidence from China", Journal of Organizational Change Management, Vol.31 Issue:2, pp.252-267, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0223>.
- Zarei, M, Mohammadpour, S & Nowrozi, A (2023). Designing a model for empowering managers in Tehran Municipality. Researches on the development of systems and strategies, published online on August 31. [doi.org/10.1108/01438573113931](https://doi.org/10.1108/01438573113931)

