

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت

سال دهم، شماره ۱، پیاپی ۳۱، بهار ۱۳۹۵

صفحات ۱۳۹ - ۱۲۳

## ارائه الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان در یک سازمان فناوری محور دفاعی

(تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۱۰)

یونس نظری<sup>۱\*</sup>، مجید رمضان<sup>۲</sup>، محمدابراهیم سنجقی<sup>۳</sup>، مسیح ابراهیمی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه صاحب نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در ایران، بر اهمیت و نقش به‌سزای توانمندسازی کارکنان در راستای اقتصاد مقاومتی واقفانند؛ بر همین اساس، درصدد شناسایی و نیز چگونگی به‌کارگیری روش‌هایی مفید برای تقویت جنبه‌های مثبت آن هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت، یکی از مشکلات موجود بر سر راه مدیران، در برخی سازمان‌های دولتی ایران، نبود الگوی مفهومی، درست و عمیق از توانمندسازی کارکنان است. به‌این‌منظور، در پژوهش حاضر، نخست با انجام مصاحبه و روش تحلیل داده‌بنیاد، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، استخراج شده است. گام بعدی استفاده از نظر اساتید و صاحب‌نظران، به‌منظور تعیین روایی این ابعاد و مؤلفه‌ها، در قالب پیل خبرگی، است. در نهایت، با بهره‌گیری از مصاحبه و استخراج مؤلفه‌ها و ابعاد و همچنین نظرسنجی از خبرگان در قالب پیل خبرگی، الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان، ارائه شده است. در این پژوهش، سعی شده است که با کمک گرفتن از مفروض‌های تحلیل سه‌لایه‌ای در تحلیل سیستمی سازمان، به مسائل حوزه انسانی پرداخته شود. امید است با به‌کارگیری مناسب این الگو، بستری مناسب برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید منابع انسانی فراهم شده و گامی مؤثر در جهت تحقق اقتصاد مقاومتی برداشته شود.

### واژگان کلیدی:

توانمندسازی کارکنان، سازمان فناوری‌محور، نظریه داده‌بنیاد، تحلیل سه‌لایه‌ای.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول): Y.nazariv@yahoo.com

۲- استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۳- استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۴- استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## ۱- مقدمه

در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، نقش مدیر، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می‌بایست تحت کنترل مدیر درمی‌آمد؛ اما در سازمان‌های جدید و مدرن، انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند [۷۱]. سازمان‌های کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند؛ مثل مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری زیاد، شفافیت و بهبود مستمر. این سازمان‌ها برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند کنند [۵۰]. به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران، نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل در بهره‌وری یک سازمان به‌شمار می‌رود. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این مساله، بی‌توجه بوده‌اند و حیات خود را در سایه‌ی دستیابی به فن‌آوری جدید یا منابع مالی بیشتر، جستجو می‌کنند. امروزه، سازمان‌ها، تحت‌تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت، خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. جهان پس از سال‌های زیادی تجربه، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و مسایل کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه‌ی رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالنگیزه زیاد، برخوردار باشد. منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند [۱۲]. بنابراین، می‌توان گفت که در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، فقط سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمام ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدید به منابع انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز به عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است [۵]. توانمندسازی کارکنان از چنان اهمیتی در محیط کاری رقابتی امروزی برخوردار است که می‌تواند منفعت رقابتی پایدار نصیب شرکت کند [۴۰]. بر این اساس، توانمندسازی را می‌توان به‌عنوان مفهومی بااهمیت در نظر گرفت، چون به‌صورت بالقوه منافی را هم برای فرد و هم برای سازمان در پی دارد [۴۹]. به همین دلیل است که اشتیاق به توانمندسازی در میان نظریه‌پردازان سازمانی رو به افزایش است [۶۱].

سازمان فن‌آوری‌محور دفاعی مذکور به‌عنوان یکی از سازمان‌های زیرمجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است که از زمان تصویب اساسنامه آن، برکات زیادی برای نظام جمهوری اسلامی ایران داشته است. سازمان مذکور بر اساس سند چشم‌انداز خویش، سازمانی سرآمد، پیشرو و پرفروغ در عرصه هوایی است. جایگاه و شأن حاضر و نیز چشم‌انداز آتی سازمان، توانمندسازی کارکنان را بسیار ضروری نشان می‌دهد. در همین راستا و برای پاسخ‌گویی به اهداف سرآمدی، طرح و رویکرد نوین سازمانی با راهبرد ایجاد «هسته دانا و شبکه توانا» موردنظر است. هدف مهم این اقدام، توسعه توانمندی کارکنان در سطح سازمان است، که طی آن، سازمان فن‌آوری‌محور مذکور بتواند به‌عنوان سازمانی پیشرو، نقش کلیدی، ملی و منطقه‌ای خویش را در این عرصه‌ها، محقق نماید. از آن‌جا که سازمان فن‌آوری‌محور مذکور، در دستیابی به فن‌آوری‌های جدید پیش‌گام است، ضروری است که در راستای توانمندی منابع انسانی نیز پیش‌گام باشد.

پژوهش‌های مختلف نشان داده که منابع انسانی از عوامل کلیدی سازمان است که هم از فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد و هم بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است [۴۶، ۵۱، ۵۲، ۵۸، ۶۵]. بر این اساس، با توجه به فرهنگ خاص سازمان مذکور و ارزش‌های خاص حاکم بر آن و نبود الگویی یکپارچه برای توانمندسازی کارکنان، هدف اساسی این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان در این سازمان فن-آوری محور دفاعی است. انتظار می‌رود ارایه چنین الگویی، به بهبود و تقویت حوزه منابع انسانی و تحقق بیش از پیش رسالت‌های این سازمان، بیانجامد. نوآوری این پژوهش در این است که سعی شده است در آن، با استفاده از مفروض‌های تحلیل سه‌لایه‌ای در تحلیل سیستمی سازمان، به صورت عمقی به مسائل حوزه انسانی پرداخته شود. این نگرش، به صورت عمیق و با حرکت از عوامل مشهود حوزه سرمایه انسانی به عوامل نامشهود و زیربنایی سرمایه انسانی، صورت پذیرفته است. با توجه به این رویکرد، در سازمان فناوری محور دفاعی مورد مطالعه برای توانمندسازی کارکنان، علاوه بر توانمندی فردی کارکنان، به زیرساخت‌های سازمانی و عوامل فن افزار توجه شده است.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- مبانی نظری پژوهش

در سازمان‌های امروزی، مشاغل پیچیده‌تر شده‌اند و پویایی محیطی مساله‌ای بدیهی به نظر می‌رسد. در نتیجه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نیازمند کارکنانی شده‌اند که بتوانند به طور سریع و منعطف با تغییرات سریع محیط کسب و کار منطبق شوند [۵۳]. توانمندسازی با پرورش افرادی با انگیزه و توانا باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند در برابر پویایی محیط رقابتی، واکنش مناسب داشته باشند [۵۷].

توانمندسازی، واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. در واقع در ادبیات نظری مدیریت، هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود ولی معنای شفاف‌تری از آن در دست نیست.

تعاریف دیگری از توانمندسازی به صورت زیر است:

- توانمندسازی یعنی کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کار کنند [۶۴].
  - توانمندسازی، ترکیبی از حالات روان‌شناختی زبردست است که در آن، زبردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان، تحت تأثیر قرار گرفته است [۴۸].
  - توانمندسازی، فرآیندی است که از طریق آن، مدیران به دیگر کارمندان کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در مسایل مربوط به خودشان و کارشان، به دست آورند [۳۷].
- توانمندسازی به صورت مجموعه ویژگی‌های شناختی-انگیزشی، به وسیله کار در محیط و بازتاب نقش فردی کار پدیدار می‌شود [۷۳].

مطالعات متعددی از جمله مطالعات آرگریس (۱۹۹۰)، گاروین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، باردت (۱۹۹۱)، گاردینر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، و جمالی، خوری و سایون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، رابطه‌ی بین یادگیری و توانمندسازی را تایید می‌کنند [۶۰]. توانمندسازی نیز در سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری شناخته شده است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتارهای موجد افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود [۷۴]. مدارک تجربی زیادی از بخش خصوصی وجود دارد که نشان می‌دهد، توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نوآوری شود. همچنین، مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود [۴۵]. هامبورستاد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، رابطه مثبتی بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد سازمانی مطرح کرده‌اند [۳۴]. توانمندسازی به‌طور مستقیم در پیامدهای کاری (کیفیت، بهره‌وری و رضایت مشتریان) و همچنین به‌طور غیرمستقیم در رضایت شغلی، انگیزش و خودکارآمدی مؤثر است [۴۵]. کارکنان توانمند، ارزش کار خود را افزایش داده و برای بهره‌وری کاری مشارکت می‌کنند [۳۴]. آنها در مشارکت‌هایشان نه تنها احساس فخر و سربلندی می‌کنند، بلکه بهره‌ورتر از همکاران غیر توانمند خود هستند. به‌طور کلی، آنها راضی‌تر بوده و مشتریان بیشتری می‌توانند جذب کنند که منجر به سودآوری می‌شود [۷۰]. به نظر می‌رسد برای دستیابی به کار بیشتر با صرف هزینه کم‌تر، ناگزیر از توانمندسازی هستیم. از همین روست که سازمان‌های موفق، به‌دنبال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند.

### ۱-۱-۲- دیدگاه‌های توانمندسازی

#### • توانمندسازی از دیدگاه عقلایی

فرآیندی است که در آن، یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستان تسهیم می‌کند. منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است. البته این فعالیت‌ها با درک زیردستان از توانمندسازی ارتباط مثبتی دارد. چرا که حضور زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها، با توجه به فنون مدیریت مشارکت، می‌تواند این تفاهم را افزایش دهد؛ اما گاهی قصد مدیران از درک زیردستان متفاوت است و این مسأله قابل قبول و متقاعدکننده است که یک پیرو تمایلی به پذیرش مسؤلیت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری نداشته باشد. در این صورت، تصمیم‌گیری با چنین زیردستی ضرورتاً منجر به توانمندسازی نمی‌شود [۳].

#### • توانمندسازی از دیدگاه فوق‌انگیزشی

در این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد انتقال برای احساس خوداثربخشی و انرژی بیشتر است.

<sup>۱</sup>. Garvin

<sup>۲</sup>. Gardiner

<sup>۳</sup>. Jamali, Khoury and Sahyoun

<sup>۴</sup>. Humberstad et al

توماس ولتهوس در سال ۱۹۹۰، اصطلاح توانمندسازی روان‌شناختی را به کار بردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجربه مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب کرده و شامل موقعیت تأثیرپذیری است که به آنها در ارتباطات مستقیم با آن وظیفه، انگیزه رضایت‌مندی می‌دهد. این تجارب عبارت‌اند از احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن [۳].

#### • توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی

از دیدگاه روان - سیاسی، برای درک مفاهیم و اهداف توانمندسازی لازم است تفکر را در تاریخ فکری و سیاسی غرب درک کنیم. در حالی که شکل جدید توانمندسازی برگرفته از حرکت‌های اجتماعی، حقوق زنان و حقوق مدنی مرتبط با دهه ۱۹۶۰ است، ارتباط فلسفی آن ممکن است به آغاز فلسفه سیاسی جدید یا مدرن برگردد. به بیان دیگر در خلال سال‌های اخیر، توانمندسازی به طور روزافزون به حقوق مدنی و مفاهیم رایجی تغییر یافته است که به عملکرد سازمان تأکید دارد. ساختار اجتماعی توانمندسازی در این دیدگاه در ارزش و ایده‌های دموکراسی خلاصه می‌شود و موقعیت و دسترسی آن در تمام سطوح قدرت براساس نظامی است که مشارکت اکثریت کارمندان را در تصمیم‌گیری تسهیل می‌کند و ارتقاء می‌دهد [۳].

#### • توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین

در این دیدگاه، توانمندسازی علاوه بر افزایش احساس عزت نفس در کارکنان، باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌ها می‌شود. تغییر در فرهنگ رفتار و ترک عادت‌های کهنه و قدیمی، روش بسیار مناسبی است تا بتوانیم به کمک آن براساس ارزش‌های اخلاقی و انسانی، رابطه بسیار نیرومندی بین مدیر و کارکنان به وجود آوریم. البته این ارزش‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که هم مدیر و هم کارکنان، آنها را تأیید کنند. اجرای توانمندسازی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل، استوار شده است [۳].

#### • توانمندسازی از دیدگاه رابطه‌ای (چندبعدی)

این نوع توانمندسازی، فرآیندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر، سعی در تقسیم قدرت خود، بین زیردستانش دارد.

در منابع علمی مربوط به این رویکرد، فرآیندی بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌شود که قدرت فرد و وابستگی محض او در ارتباط با دیگران را نشان می‌دهد. براساس این دیدگاه به‌کارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندسازی افراد می‌شود [۶۹].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

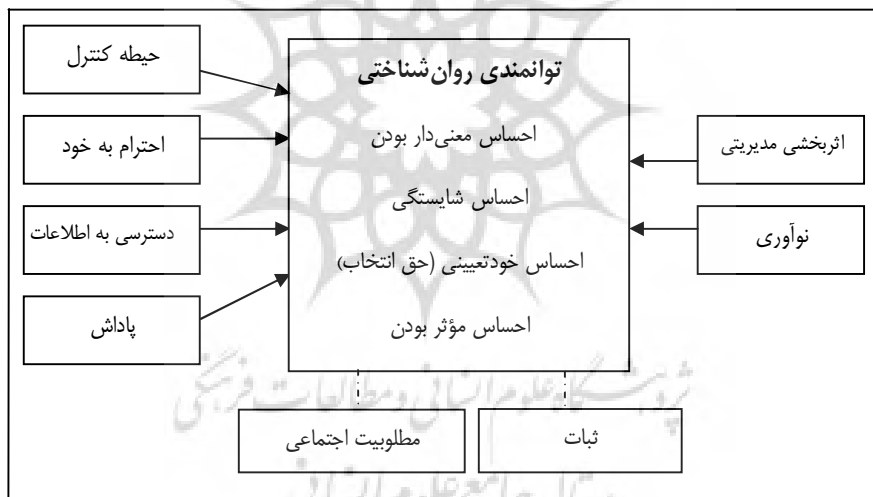
در الگوی باون و لاولر، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند و موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

۱. اطلاعات درباره عملکرد سازمان

۲. پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی  
 ۳. قدرت در اخذ تصمیم‌های مؤثر در جهت سازمان  
 ۴. قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر در عملکرد سازمان

نتایج پژوهش، نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها، قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این عناصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود [۳].

در الگوی اسپریتزر، توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی نگریسته می‌شود که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد. اسپریتزر بر مبنای الگوی توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی (حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن) را با توانمندسازی آزمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت [۶۹].



شکل ۱- الگوی توانمندسازی اسپریتزر [۶۹]

دهقانی و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهش خود نشان دادند که سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بدهند. ایشان همچنین در پژوهش خود نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان و رفتار کارآفرینانه، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

علامه و همکاران (۲۰۱۲)، به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانی معلمان پرداختند. ایشان، تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه بین معلمان توزیع کردند. در این پژوهش، برای سنجش رهبری تحول‌گرا از

پرسش‌نامه محقق‌ساخت و برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسش‌نامه استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۵)، استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از همبستگی پیرسون، حاکی از رابطه معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن است. همچنین، نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد که بهترین پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی معلمان در بُعد شایستگی، تأثیرگذاری مؤثر، در بُعد استقلال، انگیزش و در بُعد مؤثر واقع‌شدن، ملاحظات شخصی است.

این پژوهش، به‌طور قوی، نقش توانمندسازی را در سازمان‌های بهداشتی تأیید می‌کند. هدف از این مطالعه، تاکید بر تأثیر ابعاد توانمندسازی (دسترسی به اطلاعات، منابع، محیط کار حمایتی و توسعه فرصت‌ها) در رضایت شغلی، تعهد و عدالت است. در این پژوهش نشان داده شد که توانمندسازی در محیط کار، عاملی مهم در تربیت کارکنان کارآمد و تضمین آرامش روانی در داخل سازمان است. همچنین در این پژوهش نشان داده شد که توانمندسازی کارکنان به‌عنوان متغیر مستقل بر رضایت شغلی، عدالت رویه‌ای، ابهام نقش، تعهد اثربخش، عدالت مراوده‌ای و خستگی، تأثیرگذار است [۳۲].

خرازی (۲۰۱۱)، در پژوهش خود، به بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یادگیری سازمانی پرداخته است. در این پژوهش که بین کارکنان دانشگاه تهران انجام گرفته، تعداد ۱۳۰ نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند و نتایجی به شرح ذیل به دست آمد:

۱. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.  
۲. تجزیه‌تحلیل رگرسیون نشان داد که حس اختلاط با دیگران و حس صلاحیت، یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

۳. آزمون T تک‌نمونه‌ای نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در زنان و مردان وجود ندارد.

همچنین، شکیبایی و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود با عنوان «رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های تولیدی ایران» نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن (شایستگی، معنی‌داری، استقلال، تأثیرگذاری، اعتماد) رابطه معنی‌داری وجود دارد.

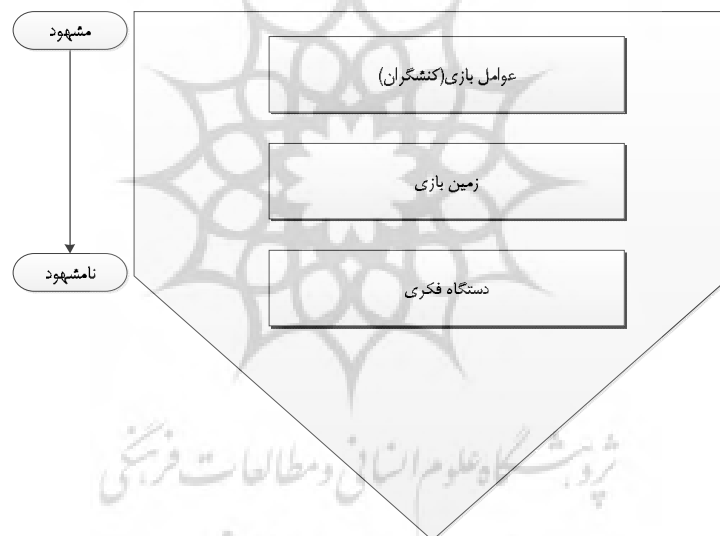
از سوی دیگر، فیروز و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود بین معلمان مدارس ابتدایی نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن (شایستگی، معنی‌داری، استقلال، تأثیرگذاری) و تعهد سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد (بین معنی‌داری و استقلال با تعهد سازمانی، همبستگی قوی ولی بین شایستگی و تأثیرگذاری با تعهد سازمانی، همبستگی ضعیفی نشان داده شد).

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی<sup>۱</sup>، از نظر کاربرد، پژوهشی بنیادی<sup>۱</sup> و از نظر زمان، مقطعی<sup>۲</sup> است. همچنین، با توجه به روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌های پژوهش و به‌کارگیری استراتژی‌های پژوهش داده

<sup>۱</sup>. Exploration Research

بنیاد، این پژوهش کیفی است. لازم به ذکر است که در مسیر انجام این پژوهش، سعی شده تا مفروضات نظریه سه لایه‌ای مد نظر قرار گیرد [۱۸]. تحلیل سه لایه‌ای، ناظر بر سه لایه است. در لایه اول کنش‌ها و ابزارها دیده می‌شوند، در لایه دوم، ساختارها، نهادها، قواعد و چهارچوب‌ها بررسی می‌شوند که به آن‌ها لایه نیمه مشهود واقعیت اجتماعی می‌گوئیم و در لایه سوم ما به انگاره‌ها و روایت‌ها می‌پردازیم. در تحلیل سه لایه‌ای سازمان، بازی کنش‌گران، عامل مشهود تلقی می‌شود و در سازمان دولتی مذکور عواملی از قبیل رضایت و بعضاً نارضایتی نیروی انسانی، تأخیر، کیفیت و ... در این سطح هستند. همچنین این الگو، زمین بازی را شامل قواعد، سیاست‌ها، قوانین و مقررات و دستگاه فکری را شامل وضع‌کنندگان این قواعد و سیاست‌ها می‌داند. بنابراین، پژوهشگران در پژوهش حاضر با عبور از لایه‌به‌لایه علت‌ها، سعی در شناسایی مفاهیم زیربنایی و پایه‌ای منابع انسانی داشته‌اند. اینکه برای نخستین بار به این صورت به مفاهیم منابع انسانی در سطح یک سازمان دولتی ایرانی، پرداخته می‌شود، خود، دال بر نوآوری است.



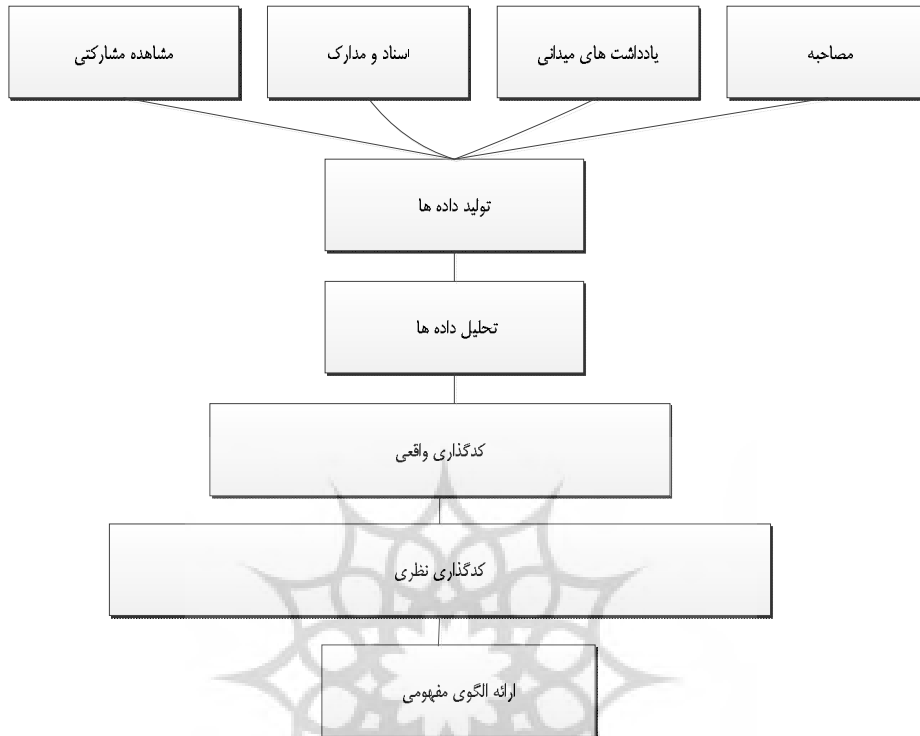
شکل ۲- نظریه سه لایه‌ای [۱۸]

#### ۴- مراحل انجام پژوهش

این مقاله برگرفته از پروژه‌ای مصوب در یکی از سازمان‌های دولتی ایران است. در ادامه، در نمودار ۱، مراحل انجام پژوهش نشان داده شده است.

<sup>۱</sup>. Basic Research  
<sup>۲</sup>. Cross-section Research





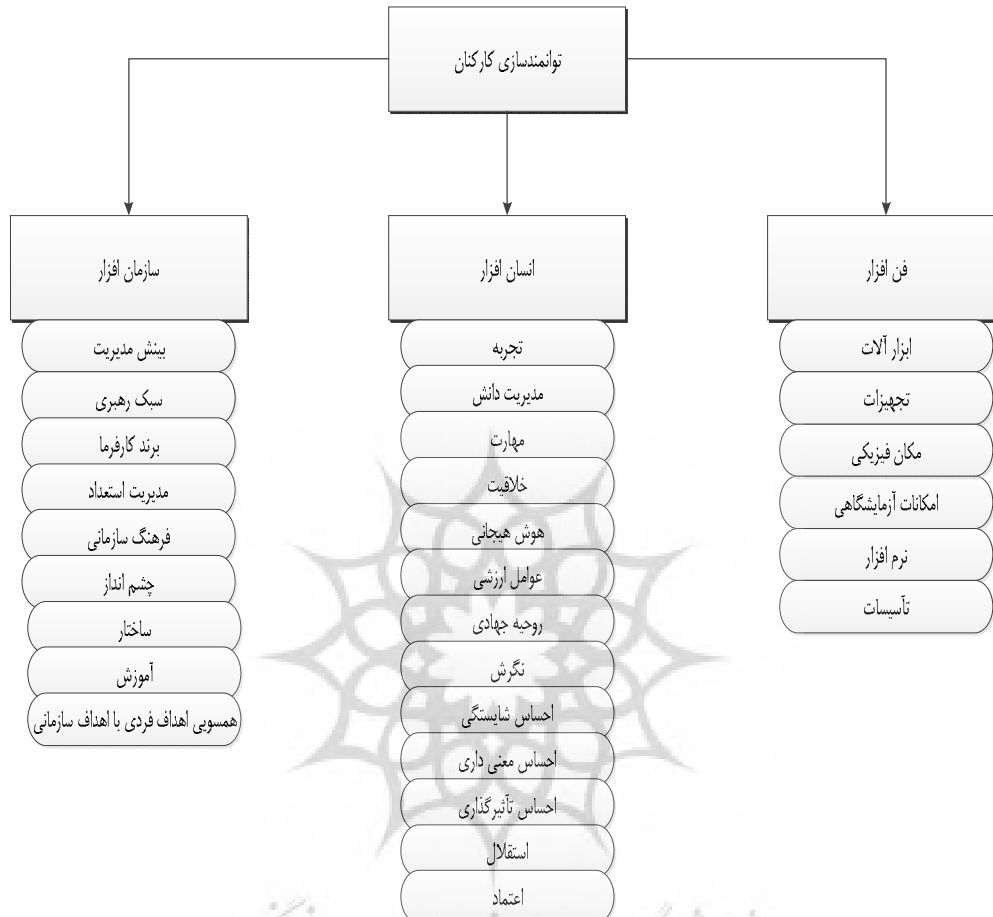
### نمودار ۱- مراحل انجام پژوهش

در این پژوهش، برای انتخاب خبرگان، از نمونه‌گیری هدف‌مند و مبتنی بر گزینش هدف‌مدارانه و معیارمحور، استفاده شده است (مصاحبه‌ها با ۲۰ نفر، متشکل از ۱۴ نفر نخبه صنعت و ۶ نفر نخبه دانشگاهی انجام شده است). همچنین، مفروض‌های نظریه داده‌بنیاد را باید به‌عنوان اساس کار این پژوهش در نظر گرفت. در این تحقیق، از مفاهیم رویکرد گلیزری برای تحلیل داده بنیاد استفاده شده است. در نظریه داده‌بنیاد، فرآیند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که هیچ ویژگی جدیدی ظهور نکند، یا به‌عبارت دیگر، مفهوم جدیدی در خلال گردآوری داده‌ها خلق نشود. این سطح را اشباع نظری می‌گویند. اشباع نظری، معیاری است که پژوهش‌گر بر اساس آن، درباره انجام فرایند گردآوری داده‌ها، تصمیم‌گیری می‌کند؛ به‌این‌معنا که هر وقت پژوهش‌گر در حین گردآوری داده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری نظری به این نتیجه رسید که مفاهیم و مقوله‌های جدیدی در یافته‌ها وجود نداشته و پاسخ‌های داده شده به سؤال‌های پژوهش یکسان هستند، عملیات گردآوری داده‌ها را متوقف می‌کند. در این پژوهش نیز، نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری پژوهش‌گر انجام شده است.

محقق پس از انجام مراحل پژوهش (اشاره شده در نمودار ۱)، ابعاد و مؤلفه‌هایی را انتخاب و برای تعیین روایی، این ابعاد و مؤلفه‌ها را در پنل خبرگی (مربک از نخبگان صنعت و اساتید دانشگاه) به نظرسنجی گذاشت. در نهایت پس از بحث و گفتگو، ابعاد و مؤلفه‌هایی به شرح ذیل به تصویب رسید.

جدول ۱- ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	فن‌افزار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ابزارآلات</li> <li>• تجهیزات</li> <li>• تأسیسات</li> <li>• مکان فیزیکی (نور، گرما و ...)</li> <li>• امکانات آزمایشگاهی</li> <li>• نرم‌افزار</li> </ul>
۲	انسان‌افزار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربیات</li> <li>• مدیریت دانش [۲۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۳۳]</li> <li>• مهارت</li> <li>• خلاقیت [۱، ۸، ۵۶، ۴۲، ۶۴، ۶۶، ۳۵]</li> <li>• هوش هیجانی [۱۴، ۲، ۳۱، ۶۲]</li> <li>• عوامل ارزشی</li> <li>• نگرش [۵۶]</li> <li>• روحیه جهادی</li> <li>• احساس شایستگی [۲۲، ۴، ۸، ۱، ۲۸، ۷۲، ۵۶، ۳۵]</li> <li>• احساس معنی‌داری [۲۲، ۴، ۸، ۱، ۲۸، ۷۲، ۵۶، ۳۵]</li> <li>• احساس تأثیرگذاری [۲۲، ۴، ۸، ۱، ۲۸، ۷۲، ۵۶، ۳۵]</li> <li>• استقلال [۲۲، ۴، ۸، ۱، ۲۸، ۷۲، ۵۶، ۳۵]</li> <li>• اعتماد [۲۲، ۴، ۸، ۱، ۲۸، ۷۲، ۵۶، ۳۵]</li> </ul>
۳	سازمان‌افزار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بینش مدیریتی</li> <li>• سبک رهبری [۴، ۱۵، ۲۰، ۲۵، ۴۷، ۳۸]</li> <li>• نشان تجاری کارفرما</li> <li>• مدیریت استعداد</li> <li>• فرهنگ سازمانی [۱۶، ۲۳، ۹، ۷، ۳۰، ۳۶، ۶۸، ۵۵، ۴۱]</li> <li>• چشم‌انداز سازمان</li> <li>• ساختار سازمانی [۱۱، ۱۰، ۶۳، ۵۹، ۲۷، ۴۳]</li> <li>• آموزش [۲۴، ۱۳]</li> <li>• همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی</li> </ul>



نمودار ۲- الگوی مفهومی پژوهش

۵- نتیجه گیری و پیشنهادها:

این پژوهش، با هدف ارزیابی الگویی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان فن آوری محور دفاعی انجام شده است. اگر این الگو به کارگیری شود، می تواند زمینه ساز بستری مناسب برای پاسخ گویی به نیازهای جدید حوزه منابع انسانی سازمان مذکور باشد.

فرآیند کار پژوهش بر اساس مطالعه پیشینه و مباحث مربوط به منابع انسانی و نظرسنجی از خبرگان بوده است. با توجه به مطالعه ادبیات پژوهش و بررسی نظر خبرگان، برای توانمندسازی راهبردی کارکنان در سازمان مذکور سه بُعد، شناسایی شد که عبارتند از: ۱. فن افزار، ۲. انسان افزار و ۳. سازمان افزار.

بر اساس این ابعاد، مؤلفه‌هایی نیز شناسایی و استخراج شد. در نهایت، با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده و نظر خبرگان، الگویی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان فناوری‌محور، ارائه شده است؛ با امید این که این الگو گامی مؤثر در جهت ارتقای حوزه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان مذکور بردارد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سازمان فناوری‌محور دفاعی مذکور، جهت بالفعل کردن توانمندسازی کارکنان، بایستی با نگاهی جامع اقدامات لازم را در زمینه توانمندی افراد فراهم نماید و این مهم به تهنایی کافی نمی‌باشد و بایستی افراد توانمند، عوامل فن افزار را در اختیار داشته و زیر ساخت های سازمانی نیز فراهم باشد و تمامی این عوامل در نهایت موجب بروز توانمندی کارکنان می‌شود. به عبارتی می‌توان تشریح کرد که وجود هر سه عامل فن افزار، سازمان افزار، انسان افزار برای بالفعل نمودن توانمندسازی کارکنان سازمان دفاعی مورد مطالعه، ضروری و حیاتی می‌باشد. باید توجه داشت که حتی در صورت جذب و استخدام افراد نخبه، چنانچه سازمان مذکور، نتواند زیرساخت های سازمانی لازم به همراه عوامل فن افزار را برای بروز توانمندی افراد فراهم آورد، نمی‌توان انتظار تحقق توانمندسازی افراد را داشت. در توضیح این بحث می‌توان به سازمان هایی اشاره کرد که علیرغم جذب افراد نخبه و توانمند، به دلیل فقدان زیر ساخت های لازم، شاهد توانمندی مورد انتظار نبوده اند. در نهایت باید توجه داشت که آنچه این پژوهش را از دیگر مطالعات در این زمینه، متمایز می‌نماید، نگاه جامع و لایه به لایه به مباحث توانمندسازی است.

## ۶- پیشنهادهای پژوهش

- به مدیران ارشد سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود که ضمن فراهم آوردن ابزارآلات و تجهیزات مدرن و امکانات آزمایشگاهی پیشرفته برای کارکنان، با ایجاد محیطی آرام و صمیمی، باعث توانمندی هرچه بیشتر کارکنان شوند.
- به مدیران ارشد سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود که در راستای آشنایی و تسلط کارکنان به نرم افزارهای جدید مربوط به حوزه کاری‌شان، به برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت یا اعزام کارکنان به دوره‌های آشنایی با این نرم افزارها که در خارج از سازمان برگزار می‌شود، اقدام کنند.
- به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود، در راستای انتقال تجربه کارکنان مجرب و با سابقه و بعضاً در آستانه بازنشستگی، به کارکنان جدید و تازه‌وارد، برنامه‌هایی مصوب کنند. لازم به ذکر است که انتقال تجربه از کارکنان مجرب به کارکنان جوان، بدون در نظر گرفتن مزایا و پاداش‌هایی برای آنها، آن‌چنان که شایسته و بایسته است، انجام نخواهد شد.
- مصوب کردن ملاک و معیارهای درست و صریح در گزینش افراد به عنوان مدیر و ایجاد کارراه روشن در مسیر توسعه و پیشرفت کارکنان.
- در راستای تقویت بینش مدیران، پیشنهاد می‌شود، ضمن آموزش آنها، با تحلیل سه‌لایه‌ای و مباحث پیچیدگی مرکب، با انجام آزمون‌های عملی و تست‌های عملیاتی، ظرفیت افراد برای درک درست

مسائل عمیق و پیچیده سنجیده شود؛ این مسأله را در جهت انتخاب مدیران ارشد، باید به عنوان اصلی مهم و کلیدی در نظر گرفت.

- از این پژوهش، منتج شده است که برای به فعلیت رساندن ظرفیت‌های بالقوه توانمندسازی کارکنان، باید با نگاه جامع به عوامل فن‌افزار، انسان‌افزار و سازمان‌افزار، در راستای تقویت آنها به صورت هم‌زمان گام برداشت.



References:

منابع :

۱. مرزآبادی آزاد، اسفندیار و دیگران (۱۳۹۱)، «رابطه معنویت سازمانی با توانمندسازی روانشناختی، خلاقیت، هوش معنوی، استرس شغلی و رضایت شغلی کارکنان»، مجله علوم رفتاری، شماره ۲۰، صص: ۱۸۱-۱۸۸.
۲. باب‌الحوایجی، فهیمه و آقاکیشی‌زاده وحید (۱۳۸۹)، «رابطه هوش هیجانی با توانمندسازی کتابداران: مورد پژوهی کتابخانه‌های دانشگاهی شهرستان تبریز» فصلنامه دانش‌شناسی، سال سوم، شماره ۱۰، صص: ۱۳-۲۴.
۳. بلائیچارد، کنت و دیگران (۱۳۷۸)، «تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایرانزاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
۴. بوربور جعفری، مریم و رستگار عباسعلی (۱۳۹۴)، «مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی: دانشگاه سمنان»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱۰، صص: ۱-۱۸.
۵. پورکیانی، مسعود و پیرمرادی نسرين (۱۳۸۷)، «تأثیر راهبردهای رهبری در توان‌افزایی کارکنان»، دوماهنامه‌ی مدیریت، سال ۱۹، شماره ۱۳۹-۱۴۰، صص: ۲۱-۲۶.
۶. حاتمی، سعید و دیگران، (۱۳۹۴)، «تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان»، فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۴، صص: ۵۳۳-۵۴۶.
۷. حسن زاده، محمدصادق و شهرانی عباس، (۱۳۸۶)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان»، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران.
۸. حسینی، محمد و امجدی‌حور جواد، (۱۳۸۹)، «نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی»، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
۹. حسینیان، شهامت و دیگران (۱۳۸۹)، «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارآگاهان پلیس آگاهی فاتب»، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره سوم، سال سوم، صص: ۳۳-۵۷.
۱۰. خوشقدم، حسین (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در اداره کل راه آهن شمال شرق»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود- دانشکده مدیریت.
۱۱. ذبیحی، محمدرضا و دیگران (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد»، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره اول، صص: ۴۸-۵۸.
۱۲. ساجدی، فضل‌الله و اعظم امیدواری، (۱۳۸۵)، «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به همراه پرسش‌نامه طراحی‌شده جهت اولویت‌بندی عوامل»، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۱۶ صفحه، تهران: مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلاس.
۱۳. شاهکریمی‌پور، زهرا و تیرگر هدایت (۱۳۹۱)، «رابطه دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ۵، شماره ۴، صص: ۲۳۱-۲۳۵.
۱۴. شیرازی، علی و دیگران (۱۳۹۲)، «بررسی اثر هوش هیجانی و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی؛ با نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
۱۵. ضیائی، محمدصادق و دیگران، (۱۳۸۷)، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص: ۶۷-۸۶.
۱۶. عبودی، حمید و دیگران (۱۳۹۳)، «رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، شماره ۱، صص: ۲۳۳-۲۴۴.
۱۷. علی‌احمدی، علیرضا و دیگران (۱۳۹۰)، «بررسی نقش ابزارهای مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان با استفاده از AHP فازی»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا، سال دهم، شماره ۲۷، صص: ۵-۲۴.
۱۸. فرزتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیری جواد (۱۳۸۷)، «مطالعه تجربه صنایع دفاعی در پایش و ارزیابی تعالی با رویکرد پژوهش در عمل»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره ۱۰، صص: ۱۰۷-۱۴۳.
۱۹. قربانی‌زاده، وجه‌الله و خالقی‌نیا شیرین (۱۳۸۸)، «نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۲، صص: ۸۵-۱۰۰.
۲۰. گودرزوند چگینی، مهرداد و دیگران (۱۳۹۰)، «بررسی نقش رهبری معنوی مدیران بر توانمندسازی کارکنان بانک» (مطالعه موردی: استان گیلان)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۱، صص: ۷۵-۹۸.
۲۱. مدهوشی، مهرداد و نورزادونوش وحید (۱۳۹۲)، «تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، شماره ۲، صص: ۹۱-۱۱۰.

۲۲. مرادی، مرتضی و جلیلیان حمیدرضا (۱۳۹۴)، «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجی‌گری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی»، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱، صص ۷۳-۹۸.
۲۳. مؤمنی، ماندان و پرگاری صغرا (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران»، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش شماره سوم، صص: ۱-۲۳.
۲۴. نادری، ناهید و دیگران (۱۳۸۶)، «توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه: شرکت پالایش نفت اصفهان)»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، سال هفتم، شماره بیست و هفتم، صص: ۱۱۳-۱۳۲.
۲۵. نصرافهانی، علی و دیگران (۱۳۹۲)، «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۳)، صص: ۱۰۷-۱۲۸.
۲۶. نوربخش، مهدی (۱۳۹۰)، «نقش توانمندسازی کارکنان در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش»، هفتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
۲۷. Abdollahzadeh. M. (۲۰۱۳). "Empowerment and Organizational Change", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. ۱(۱), ۱-۵.
۲۸. Ahmadi, A.A., Daraei, M.R., Khodaie, B. & Salmanzadeh, y. (۲۰۰۱). "Structural Equation Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A case study: Social Security Organization Staff of Ardabil Province, Iran)", *International Business Management*. Vol. ۶, No. ۱, PP: ۸-۱۶.
۲۹. Allameh, S., Heydari, M., Mohammad, S., & Davoodi, R. (۲۰۱۲). "Social and Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲۲۴-۲۳۰.
۳۰. Armstrong. K, Laschinger. H. (۲۰۰۶). "Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link", *Journal of Nursing Care Quality*, Vol ۲۱, Issue ۲, ۱۲۴-۱۳۲.
۳۱. Atiq. M.M, Farooq. A, Ahmad. H.A, Humayoun. A.A. (۲۰۱۵). "The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures: A Case of Universities in Islamabad", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, ۵(۶), ۲۲-۳۱.
۳۲. Avram, E., & Priescu, I. (۲۰۱۲). "Access to information and empowerment perspectives in health services", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, PP: ۱-۵.
۳۳. Badah A. (۲۰۱۲). "Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-jordan"; *European Scientific Journal*, Vol. ۸, No. ۲۸, PP: ۲۱-۳۸.
۳۴. Barton, H., Barton, L. (۲۰۱۱). "Psychological Empowerment and Workplace Learning : An Empirical Study of Saudi Telecom Company", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Vol. ۴۲ . PP: ۲۵-۴۰.
۳۵. Behroozi. M., Fadaian. B., Ebneroomi.S. (۲۰۱۲). "A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ( ۴۶), PP: ۲۸۳۲ - ۲۸۳۶.
۳۶. Caker. N.D., Erturk. A. (۲۰۱۰). "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management*, Volume ۴۸, Issue ۳, PP: ۳۲۵-۳۵۹.
۳۷. Chang L. & C., Liu (۲۰۰۸). "Employee Empowerment of Service Work: What, Why, How, and When?" *Sloan management*, No ۱, PP: ۲۱-۲۳.
۳۸. Chen. G, Kirkman. B, Kanfar. R., Allen. D., Rosen. B., (۲۰۰۷). "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, Vol. ۹۲, No. ۲, PP: ۳۳۱-۳۴۶.
۳۹. Dehghani, S. Gharooni, A. & Arabzadeh, A. (۲۰۱۴). "Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۱۰۹, PP: ۱۱۳۰-۱۱۴۱.

۴۰. Dewettinck, K. Van Ameijde, M. (۲۰۱۱). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions, *Personal Review*, Vol. ۴۰, No. ۳, pp: ۲۸۴-۳۰۵.
۴۱. Elyachar. J. (۲۰۰۲). "Empowerment Money: The World Bank, Non-Governmental Organizations, and the Value of Culture in Egypt", *Aerospace Culture*, Vol. ۱۴, Number ۳, PP: ۴۹۳-۵۱۳.
۴۲. Erkutlu.H, Chafra. J (۲۰۱۵). "The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (۱۸۱), PP:۳-۱۱.
۴۳. Ershadi. M, Vardini. N, Raha. B, Naseri. E. (۲۰۱۴). "Survey relationship between organizational structure and Knowledge management (Case study)", *International Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol, ۳ (۲), PP: ۱۳۵۸-۱۳۶۶.
۴۴. Fairuz, S, Norshidah N, Afni A, and Norsiah S. (۲۰۱۳). "A Study on Primary School Teachers' Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۹۰ (InCULT ۲۰۱۲), PP:۷۸۲-۸۷.
۴۵. Fernandez, S & Moldogaziev, T. (۲۰۱۱). "A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee cognitions, and Behavioral Outcomes". ۱۱th National Aerospace Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York, June ۲-۴.
۴۶. Fombrun, C.J. (۱۹۸۳). "Corporate culture, environment, and strategy", *Human Resource Management*, Vol. ۲۲ Nos ۱-۲, pp. ۱۳۹-۱۵۲.
۴۷. Fong. K.H, Snape. Ed. (۲۰۱۵). "Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model", *British Journal of Management*, Vol. ۲۶, Issue ۱, ۱۲۶-۱۳۸.
۴۸. Greasley, K. (۲۰۰۷). "Understanding Empowerment From an Employee perspective, Team performance perspective", *Team performance Management*, Vol. ۱۴, PP: ۳۶-۵۳.
۴۹. Han, Sang-Sook. Moon, Sook.Ja & Yun, Eunkyong. (۲۰۰۶). "Empowerment, job Satisfaction, and Organization Commitment of Permanent and temporary nurses in Korea". *Applied Nursing Research*, ۲۲(۴), ۱۵-۲۰.
۵۰. Hancer, M. & George, T. (۲۰۰۳). "Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, ۲۲, PP: ۳-۱۶.
۵۱. Hendry, C. and Pettigrew, A. (۱۹۹۰). "Human resource management: an agenda for the ۱۹۹۰s", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. ۱ No. ۱, ۱۷-۴۳.
۵۲. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (۱۹۹۵). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", in Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W.(Eds.), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, pp. ۲۳۷-۲۶۴.
۵۳. Jwo, B.& Yin-Hyan Shim (۲۰۱۰). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Demoderating Effect of Organizational Learning Culture", *Human Resource Development International*, Vol. ۱۳, No. ۴, PP: ۴۲۵-۴۴۱.
۵۴. Kharazi, K. (۲۰۱۱). "Social and Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (۱۲۱), PP: ۱۲-۲۷.
۵۵. Kirkham. M. (۱۹۹۹). "The culture of midwifery in the National Health Service in England", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. ۳۰, Issue ۳, ۷۳۲-۷۳۹.
۵۶. Lan, X. M, Chong, W.Y. (۲۰۱۵). "The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (۱۷۲), PP: ۱۸۴-۱۹۱.
۵۷. Liden, R.C. & S.J. Wayne & R.T. Sparrow (۲۰۰۰). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, No. ۸۵, ۴۰۷-۴۱۶.



۵۸. McAfee, R., Bruce, M.G. and Honeycutt, E.D. (۲۰۰۲). "The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol. ۲۳ No. ۱, pp. ۱-۱۸.
۵۹. Miri, A, Rangriz, H, Sabzikaran, E. (۲۰۱۱). "The Relationship Between Organizational Structure And Employees Empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company", Kuwait Chapter of Arabian *Journal of Business and Management Review*, Vol. ۱, No.۱, ۵۱-۶۸.
۶۰. Mishra, B. Bhaskar A. (۲۰۱۰). "Empowerment: a Necessary Attribute of a Learning Organization?", *Organizations and Markets in Emerging Economies*. Vol. ۱, No. (۲/۲), ۴۸-۷۰.
۶۱. Moye, Meldina J. & Henkin, Alane B. (۲۰۰۵). "Teacher-Principal relationships: Exploring Linkages Between Empowerment & Interpersonal Trust". *Journal of Educational Administration*, ۴۳(۳), ۲۶۰-۲۷۷.
۶۲. Muचेchetere, C, Ganesh, L, Karambwe, S. (۲۰۱۴). "Effect of Emotional Intelligence on Empowerment of Business Leaders in Zimbabwe", *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol. ۳, Issue ۱, ۳۰۲-۳۰۷.
۶۳. Nafari N, Omidfar G (۲۰۱۰). "Evaluating the Impact of Organizational Structure (Structural Dimensions) on Employees' Empowerment: Case Study of Finance Deputy in the Ministry of Finance and Economic Affairs". *Management & Development Process*, ۳; ۲۳ (۱), ۶۳-۸۲.
۶۴. Ozaralli, N. (۲۰۱۵). "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (۱۸۱), PP: ۳۶۶ – ۳۷۶.
۶۵. Posner, B.Z., Kouzes, J.M. & Schmidt, W.H. (۱۹۸۵). "Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture", *Human Resource Management*, Vol. ۲۴ No. ۳, ۲۹۳-۳۰۹.
۶۶. Setyaningsih, S, Ructia, C.P, Hani, U, Rachmania.I.N. (۲۰۱۲). "Women Empowerment through Creative Industry: A Case Study", *Procedia Economics and Finance*, (۴), pp. ۲۱۳ – ۲۲۲.
۶۷. Shakibaei, Z, Ali Kh, and Saeide S. ( ۲۰۱۲). "Relationship between Organizational Culture Type and Empowering Staff in Manufacturing Companies of Iran". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۴۶, ۲۸۸۶-۸۹.
۶۸. Sigler, T.H., Pearson, Ch. (۲۰۰۰). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol. ۵, Issue ۱, ۲۷-۵۲.
۶۹. Spreitzer, G.M. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation. *Academy of Management Journal*. Vol.۳, No.۱, pp.۱۳۷۲-۴۴۵.
۷۰. Stokke, H (۲۰۰۸). "Productivity Growth and Organizational Learning", *Review of Development Economics*, Vol.۱۲, No. ۴, PP:۷۶۴-۷۷۸.
۷۱. Susan M. Broniarczyk, Jill G., Griffin (۲۰۱۴). "Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment", *Journal of Consumer Psychology*, Volume ۲۴, Issue ۴, October, ۶۰۸-۶۲۵.
۷۲. Thomas, Kenneth W., & Velthouse, Betty A. (۱۹۹۰). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*. Vol.۱۵, No.۴, pp.۶۶۶-۸۱.
۷۳. Wang, G.& P.D., Lee (۲۰۰۹). "Psychological Empowerment and Job satisfaction: An Analysis of Interactive Effects", *Group & Organization Management*, No.۳۴(۳), ۲۷۳-۲۸۵.
۷۴. Yang, Seung-Bum & Ok, Cho Sang (۲۰۰۹). "Employee Empowerment Team Performance", *Team Performance Management*. Vol.۱۵, No. (۵/۶), ۲۸۹-۳۰۳