

## راهبرد توانمندسازی سازمانی برنامه‌های بهبود خدمات

حسین منصوری\*، محمد غفورنیا\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود خدمات با راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان پرداخته است. پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی بوده که مبتنی بر روش آمیخته از نوع اکتشافی است. در مرحله اول از روش کیفی استفاده شد و میدان پژوهش را سازمان‌های دولتی استان هرمزگان تشکیل می‌دهند. با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، ۲۳ تن از خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده و در پژوهش مشارکت داشته‌اند. داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده گردید. در بخش کیفی، مدلی جهت شناسایی برنامه‌های بهبود توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان طراحی گردید. بر این اساس با پیاده‌سازی مدل طراحی شده به عنوان نمونه در یکی از سازمان‌های دولتی استان هرمزگان، ۱۵ برنامه بهبود تدوین گردید. در مرحله دوم با تأکید بر روش کمی، داده‌ها به کمک پرسشنامه محقق ساخته از شورای مدیران سازمان مورد مطالعه که شامل ۵۲ نفر از مدیران ارشد، معاونین، مدیران میانی، رؤسا و سرپرستان واحدها می‌شد، جمع‌آوری گردید. جهت وزن‌دهی شاخص‌ها و اولویت‌بندی برنامه‌ها بترتیب از تکنیک‌های AHP و TOPSIS در محیط فازی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که از بین برنامه‌های بهبود استخراج شده، برنامه «استقرار سیستم مدیریت دانش» اولویت‌دارترین برنامه جهت اجرا محسوب می‌شود. برنامه‌های «توسعه نظام پیشنهادات»، «بازنگری برنامه استراتژیک»، «استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری» و «طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان» نیز بترتیب با اهمیت‌ترین برنامه‌ها در راستای حرکت آن سازمان به سمت توانمندسازی سازمانی بوده و سایر برنامه‌ها در اولویت‌های بعدی هستند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی سازمانی؛ برنامه بهبود؛ خدمات سازمان‌های دولتی.

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر چالش‌های محیطی از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات ارباب رجوع و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تضمین بقای خود وادار کرده است. بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را پیاده‌سازی راهبردهای توانمندسازی تشخیص داده و کوشش کرده‌اند با اجرای برنامه‌های بهبود، ضمن اتخاذ رویکردهای تعالی سازمانی بر موانع غلبه نموده و شرایط لازم را برای توانمندسازی سازمانی فراهم کنند. به طوری که راهبرد توانمندسازی به عنوان عامل پشتیبان سیاست‌ها و برنامه‌های بهبود تبدیل شده است.

سازمان‌های موفق با به‌کارگیری الگوی جامع و سیستماتیک خودارزیابی و ارزیابی عملکرد، می‌توانند نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را شناسایی کرده و برنامه‌های بهبود را تعریف نمایند [۴۷]. یکی از حوزه‌های قابل بهبود، مقوله توانمندی‌های سازمان و توانمندسازی سازمانی است. به اعتقاد صاحب‌نظران امروزه راهبرد توانمندسازی به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت تبدیل شده است [۲۸]. لیکن در خصوص استخراج و تدوین برنامه‌های بهبود بر اساس راهبرد توانمندسازی سازمانی رویکرد جامع وجود نداشته و تلاش‌های بسیار اندکی صورت گرفته است. به خصوص اینکه تحقیقات تجربی اندکی در زمینه توانمندسازی سازمانی به عمل آمده و به تدوین و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی توجه چندانی نشده است. عمده پژوهش‌های انجام شده به جنبه‌های روانشناسی و روانشناختی موضوع توانمندسازی منابع انسانی بر می‌گردد [۳۱]، و تاکنون مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی نپرداخته شده است.

با توجه به خلاء در مبانی نظری و مطالعات تجربی، صاحب‌نظران معتقدند الگویی جامع و یکپارچه به منظور توسعه مبانی نظری و تجربی در قلمرو موضوعی توانمندسازی مورد نیاز بوده [۳۱] و انجام پژوهشی جامع در سطح راهبردی توانمندسازی سازمانی حائز اهمیت است [۸]. بنابراین طرحی مدل راهبردی توانمندسازی سازمانی جهت استخراج برنامه‌های بهبود در سازمان‌های دولتی ضرورت دارد. از سوی دیگر، در سازمان‌های پروژه‌محور وجود طرح‌های متعدد در بدنه سازمان باعث شده است تا از لحاظ ساختار و روش‌ها و سیستم‌های کاری تغییر و تحولات گوناگونی به وجود آید [۳]. چنانچه این سازمان‌ها به دنبال اجرای تمامی برنامه‌ها و دستیابی به بهبود ناشی از آنها باشند، مجبورند مقادیر زیادی از منابع خود را صرف نمایند، هر چند ممکن است بسیاری از آنها تأثیر چشمگیری در دستیابی به نتایج مثبت در سازمان نداشته باشند. از آنجا که در هر سازمان، محدودیت منابع وجود دارد و سعی مدیران بر آن است تا با استفاده از حداقل منابع به حداکثر نتایج دست یابند، بنابراین اولویت‌بندی زمینه‌های بهبود و انتخاب کلیدی‌ترین مسائل سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است [۳۴].

مضاف بر این همواره سازمان‌ها با این مخاطره روبه‌رو هستند که به هر دلیل، درگیر حل مسائل کم اهمیت شوند و از حل مسائل کلیدی و اولویت‌دار غافل شوند که نتیجه این اشتباه استراتژیک هم اتلاف منابع خواهد بود و هم اینکه انگیزه بهبود تضعیف می‌شود. در نتیجه فرجامی جز روزمرگی و همزیستی مسالمت‌آمیز با مسائل و مشکلات موجود برای سازمان نخواهد داشت [۲۹]. از دیدگاه صاحب‌نظران، اولویت‌بندی و انتخاب با اهمیت‌ترین برنامه‌ها تبدیل به یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران و استراتژیست‌ها شده است [۳۴].

در این میان سازمان‌های دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. این ارگان‌ها جهت بقا و گام نهادن در مسیر موفقیت بلند مدت همانند سایر سازمان‌ها نیازمند ارتقای توانمندی‌های راهبردی و شناسایی نقاط قابل بهبود خود هستند. این سازمان‌ها معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف و آرمان دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم و جامعه تشکیل می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند. با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌ها، افزایش هزینه‌های عمومی، شرایط صنعتی و اقتصادی جهان، توجه به بخش‌های دولتی بیش از

پیش اهمیت پیدا کرده است. ارتباط و تعامل سیستم دولتی با عوامل مختلف و سایر ذی‌نفعان و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پر تلاطم را برای بخش دولتی ایجاد کنند. ایجاد سازمان‌های توانمند می‌تواند سازمان‌های دولتی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی محافظت نماید.

از حیث نظری، این پژوهش اولین پژوهشی است که در صدد طراحی الگوی توانمندسازی سازمانی در حوزه مدیریت راهبردی است. پژوهش از بعد متدولوژیک دارای اهمیت ویژه‌ای بوده؛ به طوری که تاکنون مطالعه مستقلی به کاوش برنامه‌های بهبود مبتنی بر توانمندسازی سازمانی به خصوص در قالب پژوهش ترکیبی (کیفی-کمی) آن هم با استفاده از تحلیل تم، فن AHP فازی و TOPSIS فازی نپرداخته است. بنابراین پژوهش‌های انجام شده داخلی و حتی خارجی تاکنون به این موضوع جهت تدوین برنامه‌های بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی توجهی معطوف نداشته‌اند و از طرف دیگر مسائل سازمان‌های دولتی بخاطر بافت جغرافیایی و زمینه‌ای در استان هرمزگان از اولویت و اهمیت خاصی برخوردار است، بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر این است که برنامه‌های بهبود با راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را شناسایی و اولویت‌بندی نماید. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما برای هدایت پژوهش‌ها در زمینه پدیده توانمندسازی سازمانی باشد. الگوی ارائه شده می‌تواند به درک عملی از موانع و نقاط قابل بهبود کمک کند و مسیر موفقیت راهبرد توانمندسازی را حاصل نماید. در واقع، الگوی تحقیق به شناسایی نقاط شکست فرآیند کمک کرده و در نتیجه تمرکز آتی و توجه مدیریتی به این مسائل خواهد بود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توانمندسازی

واژه توانمندسازی از سال ۱۹۸۰ وارد علوم سازمانی شده و این مفهوم از آن زمان توسط نظریه‌پردازانی متعددی توسعه یافته است [۴۳]. به طوری که دهه ۹۰ میلادی به «عصر توانمندسازی» نامگذاری شده است [۳۹]. به عقیده صاحب‌نظران توانمندسازی مفهومی نسبتاً جدید در مبانی نظری مدیریت و سازمان است و شاید یکی از بحث-برانگیزترین مباحث بوده باشد [۴۰].

توانمندسازی ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌های تاریخی تئوری سازمان دارد. توانمندسازی به عنوان ایده‌ای مرتبط با عملکرد و نوسازی سازمانی، آشکارترین ریشه‌هایش را در تشریح نظریه Y داگلاس مک‌گریگور دارد [۲۰]. رهبران سازمان نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارند [۲۱]. توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانمند، به مدیران امکان می‌دهد در برابر تغییرات محیطی بشدت رقابتی، سریع‌تر و مناسب‌تر واکنش نشان داده [۲۵] و منجر به تقویت تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و خلاقیت شغلی می‌شود [۵]. تعاریف مختلفی از توانمندسازی ارائه شده که اهم آنها شامل:

- توانمندسازی را مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات تعریف گردیده که به منظور بهره-گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی طراحی شده است [۲۷].
- توانمندسازی اصطلاحی است که به ترتیبات سازمانی گفته می‌شود که بر اساس آن خودمختاری، آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر غنی‌سازی عمودی و سایر روش-های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان توانمندسازی نامیده می‌شود [۲۲].
- توانمندسازی را انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه‌ای از شناخت شامل توانش، انگیزش، معناداری و خودمختاری در راستای انعکاس جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار می‌دانند [۱].

- توانمندسازی را به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف کرده‌اند که عواملی نظیر پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع در موفقیت توانمندسازی می‌تواند نقش داشته باشد [۳۹]. آنچه ذکر شد تعاریفی از توانمندسازی در سطح فردی (کارکنان) بوده، لیکن توانمندسازی سازمانی که موضوع این مطالعه است؛ اشاره به توانمندسازی ساختاری سازمان داشته و از طریق شیوه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و فرهنگ در سازمان جاری می‌شود تا اینکه افراد و گروه‌های کاری را جهت انجام موفقیت‌آمیز وظایف و اجرای نقش‌های خود قادر سازد [۳۶]. آنچه سبب شد تا اندیشمندان در ارائه تعاریف عملیاتی از توانمندسازی توافق نظر نداشته باشند داشتن دیدی متفاوت نسبت به توانمندسازی است [۳۱]. در حقیقت آنان از سه رویکرد و راهبرد متفاوت ارتباطی، انگیزشی و شناختی به موضوع توانمندسازی پرداختند. آنچه حائز اهمیت است این راهبردها مفهوم توانمندسازی را در سطح فردی مورد بررسی قرار داده‌اند و از ورود به سطح سازمانی غفلت کرده‌اند [۲۸]. در جدول ۱ مدل‌های توانمندسازی در سطح فردی از لحاظ عوامل مؤثر بر توانمندسازی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های توانمندسازی در سطح فردی

ردیف	عنوان رویکرد	منبع	عوامل فردی			عوامل گروهی					عوامل سازمانی						
			تخصیلات	جنسیت	کانون کنترل	عزت نفس	تصمیم‌گیری گروهی	تقسیم‌دوطلبانه مسئولیت	اعتماد درون گروهی	ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری	کاهش ابهام در نقش	هیچ‌کس کنترل	دسترسی به اطلاعات	دسترسی به منابع/انگیزه	حمایت سازمانی	جو مشارکتی/ارتباطات	
۱	ارتباطی	[۳۲]															
۲	ارتباطی	[۱۸]															
۳	ارتباطی	[۶]															
۴	انگیزشی	[۱۵]															
۵	انگیزشی	[۲]															
۸	شناختی	[۴۲]															
۹	شناختی	[۴۱]															

همان‌طور که از جدول فوق نمایان است مدل‌های توانمندسازی فردی، در سطح تیم و سازمان مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. دلیل بارز آن نیز این است که این مدل‌ها، توسعه و اجرای فعالیت‌های استراتژیک را که قصد دارند سطح توانمندی سازمان را افزایش دهند، تسهیل نمی‌نمایند. نکته مهم این است که این مدل‌ها، ابزاری برای تعیین سطح اساسی توانمندی در سطح فرد به کار می‌رود و اطلاعات لازم برای توسعه توانمندسازی شرکت و یا سازمان را در اختیار نمی‌گذارند.

موفقیت شرکت‌هایی چون هیوولت پاکارد، جنرال الکتریک و کرایسلر نشان می‌دهد که برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در بهره‌وری این سازمان‌ها داشته است [۱۹]. مهمترین عامل آمادگی برای ورود

به بازارهای بین‌المللی توانمندی‌های محوری آن شرکت‌ها است [۳۳]. مضاف بر این، علیرغم اهمیت دادن به راهبرد توانمندسازی توسط دانشگاهیان و متخصصان [۹]، لیکن هنوز بررسی ابعاد و زوایای آن نیز از جمله موضوعاتی بوده که کمتر به آن پرداخته شده و نیازمند توجه ویژه‌ای و پژوهش‌های بیشتری است؛ چرا که حل مشکلات مربوط به راهبرد توانمندسازی بدون شناخت دقیق مسأله فردی و سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود؛ زیرا علاوه بر توانمندسازی در سطح فردی می‌توان توانمندسازی را در سطح سازمانی مورد بررسی قرار داد [۲۴].

مهیا بودن زمینه‌های توانمندسازی فردی و سازمانی توأم موجب توانمندسازی فرد، رشد و بلوغ سازمانی خواهد شد [۲۷]. علیرغم بحث‌های فراوان درباره موضوع توانمندسازی فردی در ادبیات مدیریت، کمتر به معرفی مدل‌های تبیین‌کننده توانمندسازی سازمانی پرداخته شده است. با توجه به اینکه بر خلاف راهبردهای توانمندسازی فردی، مبانی نظری مستقیمی در ارتباط با رویکردهای توانمندسازی سازمانی جهت تبیین این پدیده در سطح سازمان‌های دولتی وجود نداشت، در ادامه به معرفی دو مدل (الف) پترسون و زیمرمن و (ب) میتوز و همکاران در حوزه توانمندسازی سازمانی پرداخته‌ایم [۳۰ و ۳۵].

جدول ۲: ابعاد کلی توانمندسازی سازمانی

ردیف	پژوهشگر	ابعاد مدل
۱	Peterson & Zimmerman [۳۵]	- توانمندسازی درون سازمانی - توانمندسازی بین سازمانی - توانمندسازی فرا سازمانی
۲	Matthews; Diaz & Cole [۳۰]	- چارچوب ساختاری پویا - پویا کنترل تصمیمات سازمان - سیال بودن تسهیم اطلاعات

مطابق جدول ۲ ابعاد آن دو مدل به شرح زیر است:

(الف) مدل پترسون و زیمرمن: این مدل سه بعد زیر است: [۳۵]

- توانمندسازی درون سازمانی: یک بعد از توانمندسازی سازمانی است و اشاره به ویژگی‌هایی دارد که ساختار و وظایف داخلی سازمان را نشان می‌دهند.
- توانمندسازی بین سازمانی: توانمندسازی بین سازمانی نیز از جمله ابعاد توانمندسازی سازمانی بوده و رابطه، پیوند و همکاری سازمان را با سایر سازمان‌ها را نشان می‌دهد.
- توانمندسازی فراسازمانی: اشاره به تصمیمات گرفته شده توسط سازمان دارد که آن اقدامات بر محیط بزرگتری که سازمان در آن قرار گرفته، تأثیرگذار باشد.

(ب) مدل میتوز و همکاران: مطابق این مدل، توانمندسازی نیز مشتمل بر سه بعد اصلی زیر است: [۳۰]

- چارچوب ساختاری پویا: به طور مفهومی، در سازمانی رخ می‌دهد که آن سازمان، مجموعه شفافیت از رهنمودهای اصلاحی را ارائه نماید و تصمیم‌گیری کارکنان در یک محیط کاری پدیدار شونده راه هم از نظر رویه‌ای و هم از نظر رفتاری یاری نماید.
- کنترل پویا تصمیمات سازمان: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اجازه می‌یابند تا همه جنبه‌های کار حرفه خود را به کار گیرند. عوامل زمینه‌ای شامل، فقدان اهداف با مفهوم و روشن، فقدان وضوح نقش و مسئولیت‌های شغلی.
- سیال بودن تسهیم اطلاعات: زمانی رخ می‌دهد که تمام اطلاعات مرتبط با فعالیت‌های شرکت، در اختیار تمامی افراد و کارکنان شرکت باشد. به منظور تحقق این امر، کارکنان می‌بایست درک نمایند که شرکت،

شیوه‌های چندگانه برای تسهیم اطلاعات مهم، در کلیه سطوح سازمان دارد. اختلال در چنین مکانیسمی، منجر به افزایش سطوح عدم اطمینان در کارکنان می‌گردد [۳۰].

### برنامه‌های بهبود

اگر چه بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها به مکانیزم مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ها تکیه کرده‌اند و شناسایی و انتخاب برنامه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر قلمداد می‌شود [۷]، لیکن مدیران ارشد با نگرانی‌های متعدد روبه‌رو هستند. از مهمترین آنها می‌توان به «عدم توانایی در انتخاب و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود با توجه به محدودیت‌ها و عدم تطابق واقعی تخصیص منابع به برنامه» اشاره کرد که باعث بوجود آمدن هزینه‌های نامشهود در سازمان می‌گردد؛ مضاف بر این، بسیاری از سازمان‌ها، مدل جامع و شایسته‌ای برای اولویت‌بندی و انتخاب برنامه‌های بهبود که بیشترین دستاورد را عاید سازمان نماید، ندارند [۵]. در گذشته مدل‌های متنوعی جهت انتخاب برنامه‌های بهبود معرفی شده‌اند. بررسی و دسته‌بندی سیستماتیک انتخاب برنامه در پژوهش‌های اورال انجام گرفته است [۱۶]. اورال روش‌های انتخاب برنامه را به دو دسته عمده تقسیم می‌کند: [۱۴]

**دسته اول: مدل‌های جبرانی.** از جمله این روش‌ها می‌توان به روش تجزیه و تحلیل هزینه/سود و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اشاره نمود. این مدل‌ها نیازمند تابع عضویت چند شاخصه جهت یکپارچه‌سازی و ارزیابی و سبک سنگین کردن میان معیارهای چندگانه برنامه‌های تحت بررسی می‌باشند. این مدل‌ها این توانایی را دارند تا علاوه بر اینکه تنها توسط یک تصمیم‌گیرنده مورد استفاده قرار گیرند، توسط گروهی از متخصصین نیز مورد استفاده قرار گیرند.

**دسته دوم: مدل‌های غیرجبرانی.** این مدل‌ها شامل دو نوع عمده روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و روش‌های رتبه‌بندی معمولی می‌باشند، مدل‌های نوع اول که شامل مدل‌هایی مانند الکترو پروفی و ... می‌باشند، نیازمند مشخص شدن وزن گزینه‌اند. مدل‌های نوع دوم، با الهام از نظریه انتخاب اجتماعی بر پایه قضاوت گروه متخصصین می‌باشند.

همچنین روش‌های موجود ارزیابی و انتخاب برنامه را می‌توان در یکی از موارد زیر گنجانده: [۴۵]  
این روش‌ها شامل: (۱) روش‌های توصیفی مانند چک لیست و رتبه‌بندی غیر عددی (۲) مدل‌های امتیازدهی (۳) روش دلفی (۴) مقایسات زوجی (۵) نظریه عضویت (۶) نظریه مجموعه‌های فازی، (۷) تجزیه و تحلیل تصمیم مانند درخت‌های تصمیم (۸) تجزیه و تحلیل ریسک (۹) رگرسیون خطی و تحلیل وابستگی (۱۰) تحلیل پوششی داده‌ها.

برای رتبه‌بندی اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود در پژوهش‌های مختلف، مدل‌های متفاوتی وجود دارند که معروف‌ترین آنها خانواده مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)<sup>۱</sup> در محیط فازی می‌باشند که شامل تکنیک‌های گوناگونی مانند: TOPSIS<sup>۲</sup> فازی، AHP<sup>۳</sup> فازی می‌باشند [۱۰ و ۱۲] که به دلیل کاربردی بودن، بسیار مورد استفاده بوده و امروزه استفاده از آنها در سرتاسر جهان، تسری پیدا کرده است [۷].

نکته حائز اهمیت در فرآیند رتبه‌بندی برنامه‌ها، این است که سنج‌ها و شاخص‌های اولویت‌بندی به‌صورت ذهنی، کیفی و متغیرهای کلامی بیان می‌شوند. بنابراین اولویت‌بندی توسط شیوه‌های قطعی و غیر فازی می‌تواند به دو دلیل زیر مورد انتقاد قرار گیرد: اولاً اینکه این شیوه‌ها ابهام مرتبط با قضاوت‌های افراد و تغییرات ارزش آنها هنگام انتقال به اعداد را نادیده می‌گیرند. ثانیاً؛ قضاوت ذهنی، انتخاب و اولویت ارزیابی‌کنندگان تأثیر زیادی روی

<sup>۱</sup> Multiple Criteria Decision Making

<sup>۲</sup> Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

<sup>۳</sup> Analytic Hierarchy Process

نتایج این روش‌ها دارد [۱۳]. اما منطق فازی ابزاری مفید را برای برخورد با مسائلی که مبهم و سربسته می‌باشند، فراهم می‌آورد. با بهره‌گیری از مفاهیم فازی، ارزیابی‌کنندگان می‌توانند عبارات کلامی را به صورت عباراتی با زبان طبیعی محاوره‌ای برای ارزیابی عوامل مؤثر بر اولویت‌بندی شاخص‌ها و برنامه‌ها به کار برند و با مرتبط ساختن این عبارات با توابع عضویت مناسب، تحلیل‌های مناسب‌تر و دقیق‌تری را بر روی امتیازات عوامل و مؤلفه‌ها اعمال نمایند.

### پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌های به عمل توسط محققین، پژوهشی مشابه این پژوهش در داخل کشور و خارج کشور انجام نگرفته؛ در ادامه به اهم مطالعات انجام گرفته در راستای موضوع پژوهش اشاره می‌شود:

یورامزولو و کاکامن (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «توانمندسازی ساختاری، عدم توانایی در محیط کار، نیت پرستاران برای ترک سازمان و حرفه خود: یک تحلیل مسیر» انجام داد. توانمندسازی ساختاری تأثیر منفی بر متغیرهای مورد مطالعه دارد [۴۴].

ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «ارتباط میان توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی و خستگی عاطفی: فرا تحلیل» انجام دادند. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی رابطه معکوس حاکم است [۴۶].

رزاک و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش «ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی با درگیری شغلی»، جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده و پرسشنامه بر اساس مدل توانمندسازی اسپیرتر طراحی گردیده است. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معناداری با سایر متغیرهای پژوهش دارد [۳۸].

چان (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «رهبری خیراندیش، حمایت ادراک شده سرپرست و عملکرد زبردستان: نقش تعدیل‌کنندگی توانمندسازی روان‌شناختی» انجام داد. یافته‌های حاکی از آن بود هنگامی که توانمندسازی روان‌شناختی بالاتر باشد رابطه مثبت بین رهبری خیراندیش و عملکرد زبردستان قوی‌تر است [۹].

کنگ و همکاران (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با عنوان «نسل جدید، توانمندسازی روان‌شناختی: آیا توانمندسازی منجر به شایستگی‌های حرفه‌ای و رضایت شغلی می‌شود؟» انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی به عنوان یک متغیر پیش‌بین برای مدیریت مسیر حرفه‌ای کارکنان جوان به‌شمار می‌رود [۲۵].

جا-ووک (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان «اثرات تعیین‌کنندگی توانمندسازی روان‌شناختی بر روابط بین خود رهبری و تعهد سازمانی پرستاران» انجام داد. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی روان‌شناختی بر رابطه بین تعهد سازمانی و خود رهبری تأثیر دارد [۲۳].

پیوتروسکی (۲۰۰۶) در «توانمندسازی کوانتومی: شناسایی پتانسیل بالقوه نیروی انسانی با استفاده از نظریه داده بنیاد، به منظور تعیین استراتژی‌های بهبود اثربخشی فردی و سازمانی»، استراتژی‌های توانمندسازی را در سه دسته کلی روانشناختی، ساختاری و ارتباطی طبقه‌بندی کرد [۳۶].

پترسون و زیمرمن (۲۰۰۴) در مطالعه «فرا تر از فرد: به سوی شبکه منطبق با قانون برای توانمندسازی سازمانی» به بررسی جایگاه توانمندسازی سازمانی پرداخته‌اند. مطابق نتایج تحقیق توانمندسازی سازمانی دارای سه بُعد توانمندسازی درون سازمانی، توانمندسازی بین سازمانی، توانمندسازی فرا سازمانی می‌باشد [۳۵].

متیوز و همکاران (۲۰۰۳) پژوهشی به منظور «طراحی مقیاس اندازه‌گیری توانمندسازی سازمانی» انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی سازمانی دارا سه بُعد چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات می‌باشد [۳۰].

پژوهش حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی کارکنان شرکت پارس حیان: تبیین نقش میانجی توانمندسازی ساختاری»، نشان داد که رهبری اصیل بر توانمندسازی

ساختاری و بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد و توانمندسازی ساختاری نیز بر بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد [۲۱].

شریفی و وحیدی‌نژاد (۱۳۹۷) در «تبیین روحیه فرهنگی تواناسازی و ادراک توانمندی مدیران آموزشی» نشان دادند که روحیه‌ی تواناسازی بر ادراک توانمندی مدیران آموزشی دانشگاه شهید بهشتی تأثیر مستقیم دارد. همچنین هر یک از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده روحیه‌ی تواناسازی از جمله روشنی اهداف، کار تیمی، مشارکت و محیط کار سالم نیز بر ادراک توانمندی تأثیر دارد [۴۰].

رهنمایی و همکاران (۱۳۹۶) در «بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی توسعه‌گردشگری (مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی)» نشان دادند مؤلفه‌های توانمندسازی جوامع محلی (از بعد مشارکت)، نیروی انسانی (تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان) و رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری با توانمندسازی توسعه‌گردشگری استان رابطه معناداری دارند و از بین آنها، مؤلفه «توانمندسازی نیروی انسانی (تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان)»، بیشترین تأثیر را بر توسعه گردشگری دارد [۳۷].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهش توسعه‌ای-کاربردی بوده و روش تحقیق مورد استفاده، روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) از نوع طرح متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) است.

#### مرحله اول: بخش کیفی

در بخش کیفی جهت استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل، با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، ۲۳ نفر از مدیران و کارشناسان خبره حوزه توسعه مدیریت و تحول اداری سازمان‌های دولتی استان هرمزگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده و در مطالعه شرکت کرده‌اند. پس از آن در صورت به اشباع نرسیدن مقوله‌ها از نمونه‌گیری نظری استفاده خواهد شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که محقق سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مورد نظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست؛ بلکه عمدی و قضاوتی است. به نظر استراوس و کوربین، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که سؤالات مورد بررسی به اشباع برسد. به عبارت دیگر زمانی که نظریه ساخته شده و طبقات مختلف بتوانند از دید پژوهشگر و صاحب‌نظران پدیده مورد بررسی را به طور کامل تبیین کند آن زمان دیگر نقطه پایان نمونه‌گیری است. نظر به نوین بودن عنوان پژوهش تصمیم گرفته شد تا از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شود.

این تصمیم‌گیری بدین علت است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگویی نظری است تا بتوان ایده‌های شناسایی شده را در پژوهش‌های کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد تست نظریه مورد آزمون قرار داد. در این تحقیق، مصاحبه‌ها حدود سه ماه به طول انجامید. مصاحبه با برخی خبرگان در دو، سه و در مواردی در چهار نوبت انجام شده است. در این پژوهش، به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

- مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند.
- چند نفر از اساتید مدیریت، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آنها ابراز کردند.
- به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک شد.



همچنین برای اطمینان از روایی با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفته است. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌کنندگان و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایی مصاحبه‌ها به افرادی که از آنها مصاحبه به عمل آمده بود، جهت تأیید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنها در نظر گرفته شد. درگیری مداوم با زمینه و بازنگری ناظرین نیز مدنظر قرار گرفت. بدین ترتیب که متن کامل مصاحبه‌ها در قالب راهنما و پروتکل مصاحبه پیاده‌سازی شد و همراه با کدگذاری باز به سه تن از اساتید متخصص و خبره ارائه و نظر تأییدی آنها در جهت پیاده‌کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد. مضاف بر این برخی استراتژی‌های دیگر به منظور بهبود روایی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که این استراتژی‌ها در ادامه در جدول ۳ خلاصه شده‌اند.

جدول ۳: برخی استراتژی‌ها به منظور بهبود روایی پژوهش

استراتژی‌های بهبود روایی	راه کارهای پژوهش حاضر
مطالعه میدانی گسترده	انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات از زمینه توسط پژوهشگران تا حد امکان در یک بازه زمانی گسترده انجام گرفت. این بازه شامل یک بازه سه ماهه می‌شد. در این بازه گسترده دید پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش نیز بهبود یافت و این باعث بهبود کیفیت مصاحبه‌ها می‌شد.
حداقل مداخله در توصیف	تا حد امکان در توصیفات مصاحبه شونده‌ها از پدیده مورد بحث مداخله‌ای نشد و صحبت‌های آنان در عبارات توصیفی مانند نقل قول قرار گرفت. فقط هرگاه پژوهشگر احساس می‌کرد که صحبت‌های مصاحبه شونده‌ها از چارچوب بحث خارج می‌شود، تذکری کوتاه می‌داد.
تکثرگرایی تئوری	در تفسیر و تبیین داده‌ها از چندین تئوری و نگرش مانند تئوری سازمان، منابع انسانی، رفتار سازمانی، روانشناسی سازمانی، تئوری‌های روانشناسی - اجتماعی و ... استفاده شد. همچنین تقریباً تمامی مقالات معتبر منتشر شده در زمینه موضوع مطالعه شدند.
بازخور مشارکت‌کننده	تفسیرها و نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و موارد بد درک شده تعیین و اصلاح شدند.
دریافت نظرات همکاران	تبیین‌ها و نتایج توسط چند نفر از همکاران مورد بازبینی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها اعمال گردید.
سازگاری با الگوی تئوریک	یک سری از نتایج بر مبنای الگوی تبیین شده با چارچوب نظری و پیشینه پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت و سازگاری با الگوی تئوریک مورد بررسی قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش تحلیل تم استفاده شده که یکی از روش‌های پژوهش کیفی است. تحلیل تم، روشی برای مشخص کردن، تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی الگوها (تم‌های) درون داده - هاست که در حداقل خود، مجموعه داده‌ها را با جزئیات سازماندهی و توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. تجزیه و تحلیل تم مستلزم جستجو در کل مجموعه داده‌ها برای یافتن الگوهای تکراری معناست. تجزیه و تحلیل تم، جستجوی تم‌های مهم برای توصیف پدیده است. فرآیندی که مستلزم خواندن و بازخوانی دقیق داده است.

### مرحله دوم: بخش کمی

در مرحله اول پژوهش به طراحی مدل به روش تحلیل تم پرداخت شد. سپس بر اساس مدل طراحی شده، برنامه‌های بهبود یکی از سازمان‌های دولتی استان هرمزگان<sup>۱</sup> استخراج گردید؛ به طوری که جهت انتخاب برنامه‌های بهبود از برنامه‌های شناسایی شده می‌بایست برنامه‌ها را بر اساس شاخص‌هایی اولویت‌بندی و انتخاب

<sup>۱</sup> از ذکر نام سازمان به علت تعهد اخلاقی که محققین نسبت به سازمان داشته‌اند، خودداری شده است.

نمود. برای دستیابی به این شاخص‌ها، روش دلفی برای اجماع دیدگاه‌های خبرگان صورت گرفته و در نهایت؛ شش شاخص برای انتخاب برنامه‌های بهبود توانمندسازی سازمانی حاصل گردید. سپس با توجه به شاخص‌های استخراج شده و برنامه‌های بهبود مبتنی بر رویکرد توانمندسازی سازمانی، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته تدوین گردید. با توجه به اهداف پژوهش، داده‌ها به کمک پرسشنامه از شورای مدیران سازمان مورد مطالعه که شامل ۵۵ نفر از مدیران ارشد، معاونین و مدیران میانی و سرپرستان واحدها می‌شود، جمع‌آوری گردید. به طوری که ۳ فقره پرسشنامه به علت مخدوش بودن کنار گذاشته شد و در نهایت ۵۲ پرسشنامه سالم مبنای اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود قرار گرفت. جهت اولویت‌بندی شاخص‌ها و برنامه‌های بهبود از فن AHP فازی و فن TOPSIS فازی استفاده گردید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

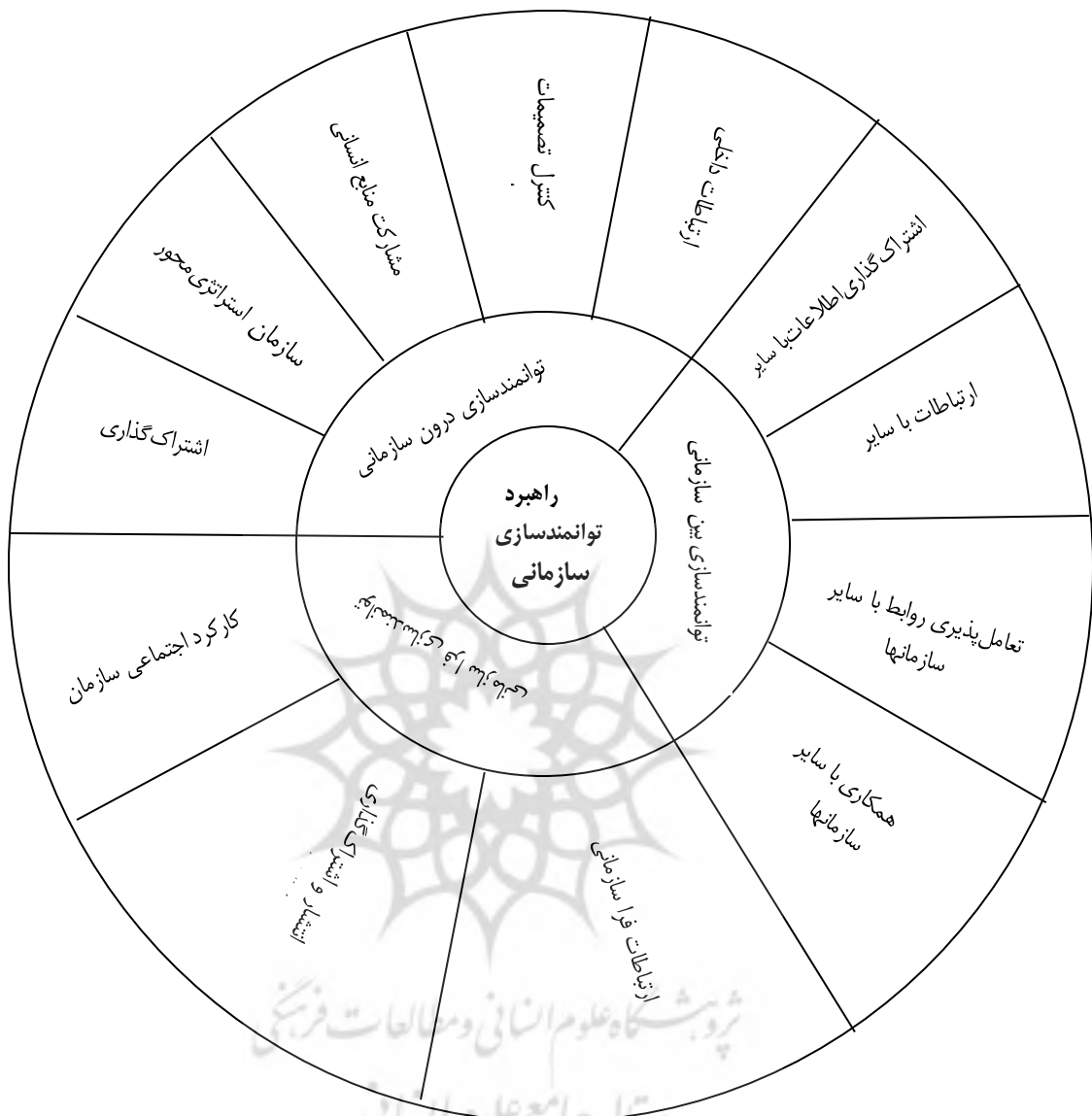
##### بخش کیفی: طراحی مدل با روش تحلیل تم

جهت طراحی مدل بر اساس مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با ۲۳ تن از خبرگان، تم‌های اصلی شناسایی شده به عنوان ابعاد راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را می‌توان در سه گروه اصلی تقسیم کرد که تحلیل تم در قالب نرم افزار Nvivo نسخه ۱۲، بشرح جدول ۴ به دست آمده است.

جدول ۴: ابعاد اصلی و فرعی مدل توانمندسازی سازمانی

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی
راهبرد توانمندسازی درون سازمانی	راهبرد ارتباطات داخلی
	راهبرد کنترل تصمیمات راهبردی
	راهبرد مشارکت منابع انسانی
	راهبرد سازمان استراتژی محور
راهبرد توانمندسازی سازمانی	راهبرد اشتراک‌گذاری اطلاعات
	راهبرد اشتراک‌گذاری اطلاعات با سایر سازمان‌ها
	راهبرد ارتباطات با سایر سازمان‌ها
	راهبرد تعامل‌پذیری روابط با سایر سازمان‌ها
راهبرد توانمندسازی فرا سازمانی	راهبرد همکاری با سایر سازمان‌ها
	راهبرد ارتباطات فرا سازمانی
	راهبرد انتشار و اشتراک‌گذاری اطلاعات
	راهبرد کارکرد اجتماعی سازمان

بنابراین بر جدول ۴ و مطابق آنچه در بخش روش پژوهش توضیح داده شد الگوی نمودار ۱ جهت شناسایی برنامه‌های بهبود توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان طراحی گردید.



نمودار ۱: مدل طراحی شده توانمندسازی سازمانی

**استخراج برنامه‌های بهبود با استفاده از راهبرد توانمندسازی سازمانی در یکی از سازمان‌ها**  
 مدل طراحی شده در مرحله کیفی در ادامه به عنوان ابزاری جهت استخراج و تعریف برنامه‌های بهبود در یکی از سازمان‌های دولتی استان هرمزگان مورد استفاده قرار گرفت؛ برنامه‌های بهبود مطابق فرم استخراج برنامه‌های بهبود به روش کارگاه-پروفرما (جدول ۵) برای هر کدام از تم‌های اصلی و فرعی مندرج در جدول ۴ شناسایی گردید.

جدول ۵. فرم استخراج برنامه‌های بهبود به روش کارگاه-پروفرما

<b>تم اصلی مدل توانمندسازی سازمانی:</b>
تم فرعی مدل توانمندسازی سازمانی:
شواهد مربوط به تم فرعی در سازمان:
زمینه قابل بهبود:
نقاط قوت:

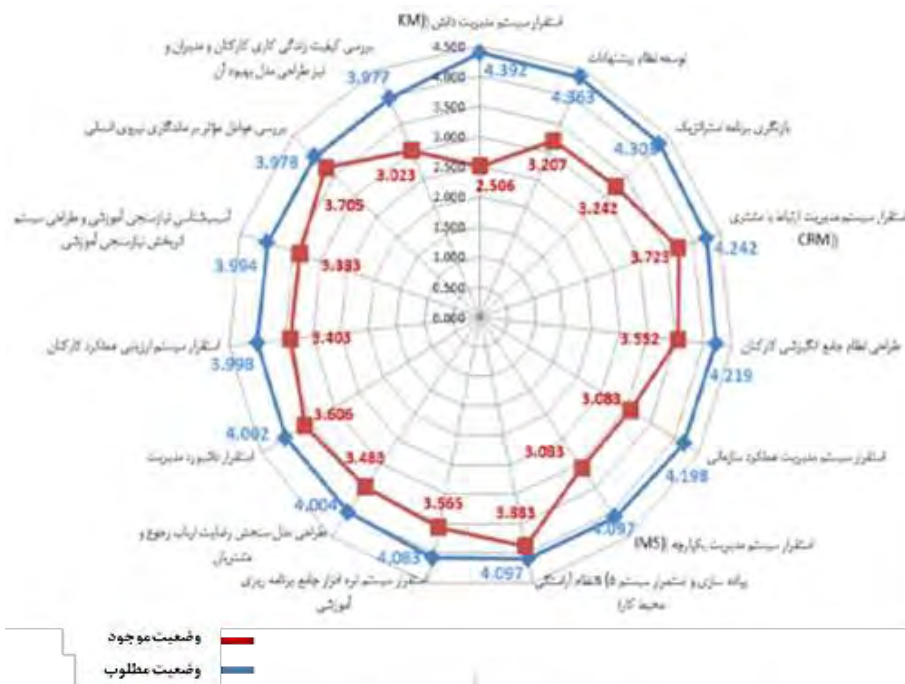
با تکمیل فرم‌های استخراج برنامه‌های بهبود به روش کارگاه-پروفرما، در نهایت ۲۷ زمینه قابل بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی استخراج شد. سپس با غربال‌گیری نقاط قابل بهبود بر اساس ماتریس اهمیت و فوریت، در نهایت تعداد ۱۵ برنامه بهبود قابل اولویت‌بندی شناسایی شد (جدول ۶).

جدول ۶: برنامه‌های بهبود شناسایی شده با راهبرد توانمندسازی سازمانی

ردیف	عنوان برنامه بهبود
۱	استقرار داشبورد مدیریت
۲	استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۳	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۴	استقرار سیستم مدیریت دانش (KM)
۵	استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی
۶	استقرار سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)
۷	استقرار سیستم نرم افزار جامع برنامه‌ریزی آموزشی
۸	آسیب شناسی نیازسنجی آموزشی و طراحی سیستم اثربخش نیازسنجی آموزشی
۹	بازنگری برنامه استراتژیک
۱۰	بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی
۱۱	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیران و نیز طراحی مدل بهبود آن
۱۲	پیاده‌سازی و استمرار سیستم ۵S (نظام آراستگی محیط کار)
۱۳	توسعه نظام پیشنهادات
۱۴	طراحی مدل سنجش رضایت ارباب رجوع و مشتریان
۱۵	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان

### بخش کمی: اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود

در مرحله نخست پژوهش، برنامه‌های بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی شناسایی شدند. در ادامه از نمودار رادار جهت تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضعیت مطلوب برنامه‌های بهبود استفاده شد (نمودار ۱).



نمودار ۲: تحلیل شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برنامه‌های بهبود

همانطور که نمودار ۲ نشان می‌دهد امتیاز وضعیت موجود کلیه برنامه‌های بهبود از امتیاز وضعیت مطلوب آنها پایین‌تر ارزیابی شده است. با این حاصل کمترین اختلاف مربوط به برنامه «پیاده‌سازی و استمرار سیستم S ۵ (نظام آراستگی محیط کار)» و بیشترین اختلاف مربوط به برنامه «استقرار سیستم مدیریت دانش (KM)» است. تصمیم‌گیرنده برای انتخاب برنامه‌ها و پروژه‌ها باید بهترین روش را با توجه به نوع مسئله انتخاب نماید تا به بهترین اولویت به‌دست آید. روش‌های متفاوتی برای تصمیم‌گیری وجود دارد که هر کدام با توجه به کاربرد، نوع مسئله و نظر محقق مورد استفاده قرار می‌گیرد [۳]. با توجه به اینکه جهت اولویت‌بندی برنامه‌ها از تکنیک TOPSIS استفاده می‌شود، لازم است شاخص‌های اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود مشخص گردد. بدین منظور جهت شناسایی شاخص‌های اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود از روش دلفی استفاده گردید. بنابراین شش شاخص جهت اولویت‌بندی برنامه‌ها شناسایی به شرح ذیل تعریف گردید، که جهت تعیین درجه اهمیت و اوزان آنها از تکنیک AHP فازی معرفی شده توسط چانگ [۱۰] استفاده گردید. بدین منظور و با توجه به رویکرد AHP فازی با استفاده از میانگین هندسی نظرات افراد [۱۱]، اقدام به وزن‌دهی شاخص‌ها گردید (جدول ۷).

جدول ۷: وزن‌دهی شاخص‌ها با استفاده از تکنیک AHP فازی

ردیف	عنوان شاخص	وزن
۱	بودجه مورد نیاز جهت اجرای برنامه	۰/۱۷۳
۲	تأثیرگذاری برنامه در افزایش رضایت ارباب رجوع و ذی‌نفعان	۰/۱۸۶
۳	ساعات کاری مورد نیاز جهت اجرای برنامه	۰/۰۹۷
۴	میزان حل مشکلات واحدهای مختلف سازمان	۰/۱۶۸
۵	میزان منفعت‌زایی برنامه	۰/۲۰۱
۶	میزان همسویی با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان	۰/۱۷۵
نسبت سازگاری (C.R) > ۰/۱		

یافته‌های نهایی اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود به کمک تکنیک TOPSIS فازی معرفی شده توسط چن [۱۲]، با در نظر گرفتن شاخص‌های شناسایی شده با توجه به نظرات ۵۲ نفر از اعضای شورای مدیران سازمان مورد مطالعه در جدول ۸ آمده است.

نتایج حاصل از به کارگیری TOPSIS فازی نشان می‌دهد که از برنامه‌های بهبود، برنامه «استقرار سیستم مدیریت دانش (KM)» اولویت‌دارترین برنامه جهت اجرا در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. همچنین برنامه‌های «توسعه نظام پیشنهادات»، «بازنگری برنامه استراتژیک»، «استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)» و «طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان» بترتیب با اهمیت‌ترین برنامه‌ها بوده و سایر برنامه‌ها در اولویت‌های بعدی هستند (جدول ۸).

جدول ۸: اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود با استفاده از تکنیک TOPSIS فازی

اولویت	$CC_i$	فاصله تا ایده آل		عنوان برنامه‌های بهبود
		منفی	مثبت	
۱	۰/۸۷۸۳	۰/۹۰۷۸	۰/۱۲۵۸	استقرار سیستم مدیریت دانش (KM)
۲	۰/۸۷۲۶	۰/۹۰۱۶	۰/۱۳۱۶	توسعه نظام پیشنهادات
۳	۰/۸۶۰۶	۰/۸۸۸۸	۰/۱۴۴۰	بازنگری برنامه استراتژیک
۴	۰/۸۴۸۴	۰/۸۷۵۲	۰/۱۵۶۴	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۵	۰/۸۴۳۷	۰/۸۶۹۶	۰/۱۶۱۲	طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان
۶	۰/۸۳۹۶	۰/۸۶۵۲	۰/۱۶۵۳	استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی
۷	۰/۸۱۹۳	۰/۸۴۶۲	۰/۱۸۶۶	استقرار سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)
۸	۰/۸۱۹۳	۰/۸۴۶۲	۰/۱۸۶۶	پایه‌سازی و استمرار سیستم 5s (نظام آراستگی محیط کار)
۹	۰/۸۱۶۶	۰/۸۴۲۸	۰/۱۸۹۳	استقرار سیستم نرم افزار جامع برنامه ریزی آموزشی
۱۰	۰/۸۰۰۷	۰/۸۲۶۶	۰/۲۰۵۷	طراحی مدل سنجش رضایت ارباب رجوع و مشتریان
۱۱	۰/۸۰۰۴	۰/۸۲۶۸	۰/۲۰۶۲	استقرار داشبورد مدیریت
۱۲	۰/۷۹۹۶	۰/۸۲۴۹	۰/۲۰۶۸	استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱	۰/۷۹۸۸	۰/۸۲۴۴	۰/۲۰۷۶	آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزشی و طراحی سیستم اثربخش نیازسنجی آموزشی
۱۴	۰/۷۹۵۵	۰/۸۲۰۱	۰/۲۱۰۸	بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی
۱۵	۰/۷۹۵۴	۰/۸۲۱۸	۰/۲۱۱۴	بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیران و نیز طراحی مدل بهبود آن

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در دنیای کنونی و محیط به شدت متلاطم امروزی که از شاخصه‌های بارز آن تغییرات ژرف و سریع در عرصه‌های مختلف علمی- فنی و چالش‌های پی در پی سیستم‌های اقتصادی- اجتماعی در صحنه رقابت ملی و بین‌المللی می‌باشد [۱۷]، سازمان‌هایی در جرگه سازمان‌های موفق خواهند بود که برنامه‌ها و استراتژی‌هایی را جهت ارتقای توانمندی سازمان تدوین و جاری‌سازی نموده‌اند [۲۸]. بنابراین اولین گام به منظور قرار گرفتن در این مسیر، استخراج و تعیین نقاط قابل بهبود اولویت‌دار با راهبرد توانمندسازی سازمانی است. در این راستا پژوهش حاضر در صدد آن است به شناسایی و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود با راهبرد توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بپردازد. با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق تاکنون چه در داخل کشور و چه در خارج کشور مطالعه‌ای به تدوین و انتخاب برنامه‌های بهبود با راهبرد توانمندسازی سازمانی به‌خصوص در سازمان‌های دولتی نپرداخته است. بنابراین از نظر میدان پژوهش، پژوهش حاضر، حائز شرایط بدیع بودن است. از

منظر روش نیز، به کارگیری روش آمیخته (کیفی-کمی) و تحلیل تم، یک نوآوری محسوب می‌شود، که در مطالعات داخلی و خارجی در حوزه توانمندسازی سازمانی از این رویکرد استفاده نشده است. همانطور که در پیشینه پژوهش ملاحظه می‌شود بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته بر حوزه فردی و روانشناختی توانمندسازی تمرکز داشته‌اند. لیکن هیچ پژوهش جامعی به بررسی و تبیین پدیده توانمندسازی سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی نپرداخته و از همه مهمتر برای این نوع از سازمان‌ها عملاً نقش عوامل محیطی از جمله عوامل بین سازمانی و عوامل فرا سازمانی فراموش گردیده و یا کمتر به آنها اهمیت داده شده است.

این پژوهش در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول، مدلی به کمک تحلیل تم جهت شناسایی برنامه‌های بهبود در حوزه توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان طراحی گردید. سپس به عنوان نمونه مدل طراحی شده در مرحله نخست در یکی از سازمان‌های دولتی استان هرمزگان پیاده‌سازی گردید که پس از غربال‌گیری اولیه بر اساس ماتریس اهمیت-فوریت، ۱۵ برنامه بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی شناسایی گردید. در مرحله دوم، ابتدا وضع موجود و وضعیت مطلوب برنامه‌های بهبود مبتنی بر راهبرد توانمندسازی سازمانی به کمک نمودار رادار، تحلیل شکاف گردید. نتایج نشان می‌دهد امتیاز وضعیت موجود کلیه برنامه‌های بهبود از امتیاز وضعیت مطلوب آنها پایین‌تر ارزیابی شده است. سپس در این مرحله می‌بایست برنامه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، با روش کمی اولویت‌بندی شوند. در این راستای با روش دلفی، شش شاخص تأثیرگذار بر انتخاب برنامه‌های بهبود به شرح ذیل استخراج گردید:

- بودجه مورد نیاز
- ساعات کاری مورد نیاز و درگیر نمودن کارکنان
- میزان همسویی با برنامه‌ریزی استراتژیک
- میزان حل مشکلات واحدهای مختلف
- تأثیرگذاری برنامه در افزایش رضایت مشتریان
- میزان منفعت‌زایی برنامه

جهت اولویت‌بندی شاخص‌های فوق و برنامه‌های بهبود بترتیب از تکنیک‌های AHP و TOPSIS فازی استفاده شد. نتایج نشان داد که از بین ۱۵ برنامه بهبود شناسایی شده، برنامه «استقرار سیستم مدیریت دانش» اولویت‌دارترین برنامه جهت اجرا محسوب می‌شود. برنامه‌های «توسعه نظام پیشنهادات»، «بازنگری برنامه استراتژیک»، «استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری» و «طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان» نیز به ترتیب با اهمیت‌ترین برنامه‌ها در راستای حرکت آن سازمان به سمت توانمندسازی سازمانی بوده‌اند. اولویت‌بندی سایر برنامه‌ها به ترتیب ذیل است:

- برنامه اولویت ۶: استقرار سیستم مدیریت عملکرد سازمانی
- برنامه اولویت ۷: استقرار سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)
- برنامه اولویت ۸: پیاده‌سازی و استمرار سیستم S۵ (نظام آراستگی محیط کار)
- برنامه اولویت ۹: استقرار سیستم نرم افزار جامع برنامه‌ریزی آموزشی
- برنامه اولویت ۱۰: طراحی مدل سنجش رضایت ارباب رجوع و مشتریان
- برنامه اولویت ۱۱: استقرار داشبورد مدیریت
- برنامه اولویت ۱۲: استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- برنامه اولویت ۱۳: آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزشی و طراحی سیستم اثربخش نیازسنجی آموزشی
- برنامه اولویت ۱۴: بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی
- برنامه اولویت ۱۵: بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیران و نیز طراحی مدل بهبود آن

با توجه به نتایج پژوهش توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان در سه سطح راهبردی: توانمندسازی درون سازمانی، توانمندسازی بین سازمانی و توانمندسازی فراسازمانی قابل بحث است. این یافته پژوهش با ابعاد توانمندسازی سازمانی در پژوهش پترسون و زمیزمن [۳۵] تقریباً همپوشانی و سازگاری دارد. از سوی دیگر طبق پژوهش متیوز و همکاران [۳۰] توانمندسازی سازمانی مشتمل بر چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات بود که این سه بعد اشاره به توانمندسازی درون سازمانی در پژوهش حاضر دارند.

با توجه به نتایج بخش کیفی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به نتایج پژوهش، توانمندسازی سازمانی مفهومی چند بعدی است و جهت کسب دستاوردهای مورد انتظار، می‌بایست همکاری سازمان‌های دولتی با سایر سازمان‌ها و حتی جامعه به صورت مؤثر صورت گیرد. بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌های دولتی استان هرمزگان جهت ارتقای توانمندی خود با تعرف و عملیاتی کردن برنامه‌های بهبود به مقوله ارتباطات (درون، بین و فرا سازمانی)، کنترل تصمیمات، اتخاذ رویکردهای استراتژی محور، تسهیم اطلاعات، اشتراک‌گذاری دانش با سایر سازمان‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی توجه ویژه‌ای نمایند.
- پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود مکانیزم همکاری‌های بین سازمانی رویکردها و استراتژی‌هایی تدوین و پیاده‌سازی گردد.
- توصیه می‌گردد توانمندی سازمان از طریق تعامل با سایر سازمان‌ها و افزایش تعامل‌پذیری با آنها بهبود بخشد.
- استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی و هدف‌گذاری برای کانال‌های ارتباطی رسمی
- حمایت مدیریت از کارهای گروهی
- تعهد مدیریت به موضوعات استراتژیک
- افزایش قدرت مذاکره با سیاست‌گذاران / دولت جهت اتخاذ سیاست‌های مطلوب
- تعریف برنامه‌های بهبود ناشی از نظرسنجی افکار عمومی
- تکمیل فرآیند اطلاع‌رسانی به مردم و تبیین نقاط تاریک و پیام‌های ناگفته برای مردم
- با توجه به نتایج بخش کمی پیشنهاد می‌گردد که برای اینکه آن سازمان مورد مطالعه توانمند شود می‌بایست نخست عملیاتی کردن برنامه «استقرار سیستم مدیریت دانش (KM)» را در رأس برنامه‌های عملیاتی خود قرار داده و سپس بترتیب برنامه‌های «توسعه نظام پیشنهادات»، «بازنگری برنامه استراتژیک»، «استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)» و «طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان» را مدنظر قرار دهند و سپس نسبت به جاری‌سازی سایر برنامه‌ها اقدام نمایند.
- پیشنهاد می‌شود مدل طراحی شده در مرحله نخست در سایر سازمان‌های دولتی استان هرمزگان جهت آسیب‌شناسی و شناسایی نقاط قابل بهبود پیاده‌سازی شود. بر این اساس مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی به منظور بهبود و ارتقاء توانمندسازی سازمانی تحت مدیریت خود می‌بایست به برنامه‌های توجه نمایند که دارای اولویت بیشتری جهت اجرا دارا باشد تا بتوان سطح توانمندسازی را به طور قابل ملاحظه‌ای در آن سازمان ارتقا داد.
- با توجه به اینکه قلمرو موضوعی مورد مطالعه، جدید و دارای خلاء مطالعاتی است، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی بشرح ذیل ارائه می‌گردد:



- آزمون و برآزش مدل توانمندسازی سازمانی برنامه‌محور به کمک روش پژوهش کمی و روش معادلات ساختاری (SEM)
- ارائه مدل فرآیند محور توانمندسازی سازمانی به تفکیک فرآیندها و اقدامات سازمانی و استخراج برنامه‌های بهبود بر آن اساس
- مطالعه تطبیقی پدیده توانمندسازی سازمانی سازمان‌های دولتی و خصوصی جهت تدوین و انتخاب سبدهای برنامه‌های بهبود
- انتخاب و اولویت‌های برنامه‌های بهبود توانمندسازی سازمانی با رویکرد منطقی (در مقابل منطق فازی) و مقایسه نتایج آن با نتایج حاصل از به‌کارگیری منطق فازی



## منابع

1. Avolio, B.G., Zho, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership & organizational commitment, mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 951- 968.
2. Bandura, A. (1998). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
3. Bararinia, E., Abbasi, R., & Safari, S. (2019). Priority pattern of advanced technology projects. *Journal of Strategic Management Studies*, 37, 237-261. (in Persian).
4. Beygi Nia, A. R., Sardari, A., & Najari nejad, H. (2011). The effect of cognitive empowering of staffs on labor productivity enhancement factors. *Public Administration Perspaective*, 1(3), 79- 102. (in Persian)
5. Bodil, S. B., & Pernille, E. (2007). Portfolio management for new product development. University of Southern Denmark, Department of Environmental and Business Economics, Niels Bohrs Vej 9, 6700 Esbjerg, Denmark.
6. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36, 73-84.
7. Caitlin, A. G., Xiaozheng, H., & Srinivas, P. (2015). Integrating social network analysis with analytic network process for international development project selection. *Expert Systems with Applications*, 42(12), 5128-5138.
8. Catherine C., Tom, B., & Alan, W. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65, 36-41.
9. Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 897-911.
10. Chang, D. Y. (1992). *Extent Analysis and Synthetic Decision, Optimization Techniques and Applications*. WorldScientific, Singapore.
11. Che, Z.H., Wang, H.S., & Chuang, C. (2010). A fuzzy AHP and DEA approach for making bank loan decisions for small and medium enterprises in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 37 (10), 7189-7199.
12. Chen, C. T. (1997). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114, 1-9.
13. Ching-Torng, L. Hero, Ch., & Po-Young, Ch. (2005). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100, 285-299.
14. Chu, P.Y.V., Hsu Y.L., & Fehling, M. A. (1996). Decision support system for project portfolio selection. *Computers in Industry*, 32, 141-149.
15. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
16. Cooper, R. D., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new product development results of an industry practice study. *R&D management*, 31 (4) , 54-65.
17. Dehghani Saryazdi, M., Oliya, M. S., Kiani, B., & Noghandarian, K. (2009). Analysis of EFQM excellence model using system dynamics, *Iranian journal of management sciences*, 3(12), 65-82. (in Persian)
18. Ford, R.C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 21-29.
19. Ghorbanizadeh, V., & Aghazadeh, B. (2013). The Role of Psychological Empowerment In Organizational Excellence. *Scientific Journal of Research in Human Resource Management*, 1, 87-106. (in Persian)
20. Hancer, M., & George, T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Juorna of Hospitality Management*, 22, 3-16.

21. Hasan zadeh, M. S, Mashreghi, M., & Jamshidi, M. H. (2019). Measuring the impact of authentic perceived leadership on organizational cynicism of staffs's pars hayan company explain the role of mediator structural empowerment, *Journal of Strategic Management Studies*, 10(39), 1-20. (in Persian)
22. Huczynski, A. A., & Buchanan, D.A. (2007). *Organizational behaviour: An introductory text* (6th Ed.). Harlow, England: Pearson Education.
23. Jae wook, L. (2013). *mediating effects of psychological empowerment on the relationship between nurses self leadership and organizational commitment.health and social welfare*, 33.
24. Karakoc, N. (2009). Employee empowerment and differentiation in companies: a literature review and research agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), 1-12.
25. Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment: Can empowerment lead to career competencies and career satisfaction?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2553-2569.
26. Korkmaz, O. (2012). Differences in employees' perception of employee empowerment Practices. *European Journal of Social Sciences*, 34(1), 43-57.
27. Liang-Chuan, W., Chornng-Shyong, O., & Yao-Wen, H. (2008). Knowledge-based organization evaluation. *Decision Support Systems*, 45(3), 541-549.
28. Mansoori, H. (2016). *Design Pattern of Human Resource Impact on Organizational Empowerment in Hormozgan Power Industry*. Ph.D. in Business Administration The Trend of Organizational Behavior and HRM, School of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan (in Persian).
29. Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084-1102.
30. Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
31. Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
32. McLagan, P., & Nel, C. (1997). *The Age OF Participation: New Governance for the Workplace & the World*. ed 2, Beret-Koehler, San Francisco, CA.
33. Mirahmadi, A., & Hamidizadeh, M. (2018). The core capabilities food firms's impact on their readiness to enter international markets. *Journal of Strategic Management Studies*, 37, 53-76 (in Persian).
34. Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321.
35. Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34(1/2), 129–145.
36. Piotrowski, C. L. (2006). *Quantum empowerment: A grounded theory for the realization of human potential*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the Doctorate of Philosophy degree in Leadership for the Advancement of Learning and Service, College of Education, Cardinal Stritch University.
37. Rahnamayee, M., Aliakbari, E., & Safaralizadeh, E. (2017). Evaluate of factors affecting empowerment of tourism development (Case Study: West Azarbaijan province). *Journal Geography and Planning*, 21(59), 153-174. (in Persian)
38. Razaka, H. A., Zakariab, N., & Mat, N. (2017). The relationship between psychological empowerment and job involvement. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 44-61.

39. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3), 419-443.
40. Sharifi, R., & Vahidinejad, A. (2018). Explaining of empowerment climate and capabilities perception of educational administrators. *Journal of Strategic Management Studies*, 34, 85-110. (in Persian)
41. Spreitzer, G. (2008). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. For publication in The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications, edited by Cary Cooper and Julian Barling.
42. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
43. Wood, S. J. & Desmond, J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-46.
44. Yürümezoğlu, H. A., & Kocaman, G. (2019). Structural empowerment, workplace incivility, nurses' intentions to leave their organisation and profession: A path analysis. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 732-739.
45. Zanakis, S.H., Mandakovic, T., Gupta, S. K., Sahay, S., & Hong, S. (1995). A review of program evaluation and fund allocation methods within the service and government sectors. *Socio-Economic Planning Sciences*, 29(1), 59-79.
46. Zhang, X., Ye, H., & Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16.
47. Zhou, H., Leong, G.K., Jonsson, P., & Sum, C.C. (2009). A comparative of advanced manufacturing technology and manufacturing infrastructure investments in Singapore and Sweden. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 42-53.