

## طراحی مدل توانمند سازی در سازمان های دولتی ایران

مهدی خیاطی<sup>۱</sup>  
محمد عطایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

### چکیده

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. 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. یکی از مولفه های مهم برای ورود سازمان ها به عرصه های ملی و بین المللی و رقابت در این عرصه ها نیروی انسانی توانمند می باشد کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. این پژوهش با هدف ارائه الگوی توانمند سازی برای کارکنان ادارت دولتی با روش تحقیق مروری می باشد. نتایج بررسی نشان میدهد که نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. در مدل به دست آمده عوامل دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق گرایی و انعطاف پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی است که اخلاق گرایی کمتر در پژوهش های پیشین مورد توجه قرار گرفته بود.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی، سازمان های دولتی، بهره وری، رقابت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

(mehdikhayyati@gmail.com)

۲. هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. (Mohamatai@gmail.com)

## مقدمه

مهم ترین مساله برای سازمان ها، مساله ی نیروی انسانی توانمند است. به اعتقاد بسیاری از متفکران علم مدیریت، سرمایه و تکنولوژی قابل تامین است، یعنی می توان آن را وارد کرد یا با جمع کردن سرمایه های اندک به سرمایه های بزرگی دست یافت، ولی نیروی انسانی ماهر و توانمند را در طول یک یا دو سال نمی توان بوجود آورد. نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت و دارایی های حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای کلیه موسسات و سازمان ها، خواهد داشت. منابع انسانی یک سازمان و بخصوص نیروی انسانی توانمند می تواند نقطه ی قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود. به طوری که سازمان های که دارای این مزیت باشند براحتی می توانند در سطوح مختلف فعالیت حرفی برای گفتن داشته باشند [۵].

امروزه توانمند سازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان ها از طریق توانمند سازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می نمایند. لذا می تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. کارکنان دارای استعدادهای بالقوه ای هستند که توانمند سازی به بالفعل شدن آن کمک می کند [۱۳].

باتوجه به دگرگونی های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگوئی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان ها محسوب می شوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. بسیاری از سازمان ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه های توانمند سازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند [۲].

پیش از آنکه توانمند سازی در مدیریت رایج گردد، این اصطلاح در رشته های علوم سیاسی، علوم اجتماعی و همچنین در کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته ها اصطلاح توانمند سازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنا می کردند، به گونه ای که برای آنان قابل رویت باشد و آنان بتوانند از آن ها در جهت مصالح خود استفاده کنند [۱].

## تعریف مفاهیم و مبانی نظری

### • مفهوم توانمند سازی

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بی شماری است و این تنوع تعریف ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه‌ای که در تعریف توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است [۴].

واژه empower در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «تواناشدن» معنی شده است. تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد؛ و نیز بدین معنی که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم. بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت های بالقوه انسان ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی ها و درماندگی های خود است. هدف از توانا سازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. تواناسازی یک راه جدید اداره کردن سازمان های مستعد با آینده ی پیچیده تر و رقابتی تر است. در استراتژی (TQM) مدیریت کیفیت جامع، اگر تواناسازی کارکنان وجود نداشته باشد، محکوم به شکست است. بهبود مستمر تنها هنگامی مفهوم پیدا می کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند و مورد اعتماد قرار گیرند تا بتوانند از مهارت ها و توانائی هایشان استفاده کنند [۶].

اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ بر می گردد که در آن توانمند سازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود [۷].

گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره میکند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. گاندز (۱۹۹۰) توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، ادبیات توانمند سازی تا کنون دگرگونیهای زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گرد همایی کوچک می داند و اشاره میکند که اجازه دادن به فعالیتهایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگو ها، از اجزای اصلی توانمند سازی هستند [۷؛ ۸].

یکی از مقاله هایی که منجر به پژوهش های بیشتری شد و به صورت متفاوتی توانمندسازی را مورد بحث و بررسی قرار دادند، مفهوم سازی کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) در مورد توانمندسازی بود. آنها استدلال نمودند که دیدگاه ساختار اجتماعی توانمندسازی ناقص است؛ زیرا اگر رویه های مدیریتی توانمندسازی کارکنان، فاقد احساس خودکارآمدی باشند، اثر کمی بر آنها دارند. آنها معتقد بودند توانمندسازی فرآیند افزایش خودکارآمدی بین اعضای سازمان می باشد که این خودکارآمدی از طریق همانند سازی و رفع شرایطی که باعث افزایش ناتوانی می گردد حاصل می شود [۹].

توماس و ولتهوس (۱۹۹۶) با ایجاد چارچوب نظری برای بررسی توانمندسازی به عنوان انگیزش شغلی درونی در چهار شناخت که جهت گیری به کار را نشان می دهند، عقیده و نظر کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) را گسترش دادند و به جای ویژگی های موقعیتی، توانمندسازی را به عنوان مجموعه ای از شناخت با حالتی تعریف نمودند که به واسطه محیط کاری که منجر به جهت گیری فعال نسبت به شغل می شود تأثیر می پذیرند. به دست آوردن این چهار شناخت منجر به احساس توانمندسازی می گردد [۱۰].

اسپریتزر (۱۹۷۷) متون پژوهشی بین رشته ای درباره توانمندسازی شامل روانشناسی، جامعه شناسی، مددکاری اجتماعی و آموزش را مورد مطالعه قرار داد. وی برای این چهار بُعد در بین این متون بین رشته ای حمایت گسترده ای یافت نمود. این چهار بُعد یا چهارشناخت با یکدیگر جهت گیری فعال به تنش شغلی را منعکس می نمایند. به عبارتی دیگر، تجربه توانمندسازی در همه ی این چهار بُعد تجلی می یابد. اگر یکی از این چهار بُعد موجود نباشد، آنگاه تجربه توانمندسازی با محدودیت مواجه خواهد شد [۱۱].

اسمیت توانمند سازی را به عنوان آماده سازی کارکنان برای استفاده از ابزار مورد نیاز به طوری که آن را درک کند و بداند که برای پیشرفت لازم هستند، می داند. توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای ارتقای بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های آنان در زمینه اهداف سازمانی است. توانمند سازی به مفهوم احساس مسئولیت و پاسخ گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است [۱۲].

(کارتریت، ۲۰۰۳) توانمندسازی را فرایند توسعه می داند، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند [۱۳].

(سیگال، ۲۰۰۰) در مورد توانمند سازی این طور بیان میکند که توانمند سازی از راه چالش های داخلی و خارجی سازمان بدست می آید. چالش های خارجی، شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است و چالش های داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعداد ها و مهارت های کارکنان تأکید دارد [۱۴].

### تاریخچه توانمند سازی

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، تحت عناوین مختلفی هم چون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می گردد. به طور کلی این اصطلاح در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد. می توان آن را پاسخی دانست به ترویج رویکرد تیلورسم برای طراحی کار که ساده سازی شغل را توصیه می کرد. در ساده سازی شغل، کارهای پیچیده به یک سری از کارهای ساده تر که از سوی کارکنان مختلف انجام می گیرد، شکسته می شود؛ به عبارت دیگر، ساده سازی شغل، شکلی از توانمندسازی است. در واقع توانمند سازی در دوران مدیریت علمی مطرح نبوده است. در اندیشه کلاسیک مدیریت،

افزایش بهره وری، محصول تحول در ابزارها و روش ها بوده و به انسان نیز نگاه ابزاری داشته است. بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توجه به کارکنان و نیازهای اجتماعی آنها به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح شد [۱۶؛۱۵]. صاحب-نظران در تئوری-های منابع انسانی به این نتیجه رسیده اند که روحیه کارکنان عامل بسیار مهمی است. با این وجود، تایید قطعی و تضمینی مبنی بر این که بالا بردن رضایت شغلی به افزایش بهره وری می انجامد به دست نیامده است. به این دلیل، مدیران به سمت مباحثی مانند خلق انرژی، اخلاق، احساس پاسخ گویی و ایجاد فضای باور به اهداف از طریق مشارکت ساختاری در سازمان ها پیش رفته اند. در ادبیات توانمند سازی تعریف واحدی از آن وجود ندارد بلکه تعریف آن بستگی به موقعیت و افراد دارد و باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا بتوان ماهیت آن را درک کرد. تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمند سازی به معنای اقدامات و راهبرد های مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده های پایین تر سازمان و سهم شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تلقی می-شد اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان توانمند سازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند [۱۸؛۱۷].

در دهه ۱۹۹۰ توانمند سازی یا توانا تر کردن کارکنان و ایجاد کارگروه هایی که قادر به اخذ تصمیم باشند، صنعت دنیا را به خود مجذوب کرد. با توجه به طرح افزایش هرچه بیشتر درجه بندی رضایتمندی مشتریان، توانمندسازی کارکنان در جهت دستیابی به این هدف، کاری است بسیار منطقی، چراکه کارکنان از نظر کار به مشتریان نزدیکترند و از مشکلات موجود مشتریان بهتر آگاهند و توانایی حل این مشکلات را دارند، برای مثال کارکنانی که کارشان ارائه خدمت است و همچنین کارکنانی که در ادارات وظیفه پاسخگویی به ارباب رجوع دارند. نمونه از کارکنانی هستند که در حل مسایل و مشکلات تشریک مساعی می کنند مدیران، در جهت کسب این هدف مجبور شدند برای ایجاد توانایی در کارکنان به منظور تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات، فنون لازم را در اختیار کارکنان بگذارند. از آنها بخواهند در حل این مشکلات، خود تصمیمات لازم را اتخاذ و اقدامات لازم را انجام دهند. از این رو این سازمان ها مجبور شدند بافت سازمانی خود را به نحوی تغییر دهند تا کارکنان از طریق کارگروهی و استفاده از تجربیات خود قادر باشند برای حل مشکلات اقدام کنند به همین دلیل کارگروه های تصمیم گیرنده و یا خود مختار، تشکیل شد. برخی از صاحب نظران این حرکت، یعنی توانا کردن کارکنان در جهت حل مشکلات مشتریان را انقلاب صنعتی جدید میدانند [۲۰؛۱۹].

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی ریچارد کوتر از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می برد. اولین نوع توانمندسازی روان سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس و احترام به خود شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهمتر از آن توقع کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی روان نمادین است که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر می شود. در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار شد [۲۱].

## • مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

«باون و لاولر» (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی را به شرح زیر توصیف می کنند

- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- ۴- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
- ۵- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند [۶].

## هزینه های توانمندسازی

توانمندسازی بدون هیچگونه هزینه ای نیست. یکی از پیامدهای آن این است که حوزه های شغل های کارمندان را افزایش می دهد. این امر مستلزم این است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه وسیع تری از وظایف خود برآیند. همچنین بر روی کارمندیابی بعنوان ابزاری برای اطمینان از اینکه کارکنان استخدام شده ویژگی ها و مهارت های مورد نیاز را داشته باشند، تأثیرگذار است. توانمندسازی هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی برای کارکنان خواهد داشت. بگفته داین و فرل (۱۹۹۶) اگر چه افراد توانمند در توانایی های خود اعتماد به نفس کسب می کنند اما آن ها ناکامی فزاینده ای را تجربه می کنند و دچار تعارض در نقش می شوند. دلیل آن این است که توانمندی باعث می شود تا کارکنان مسئولیت های اضافی را بدست آورند. ضمن اینکه اگر با دید سازمانی به موضوع نگاه کنیم، کارکنانی که توانمندتر شده اند و مسئولیت ها و مهارت های آنان افزایش یافته انتظار جبران خدمات بیشتری از سازمان دارند که این خود هزینه های سازمان را افزایش خواهد داد. [۲۵].

## رویکردهای توانمندسازی

الف) رویکرد مکانیکی (ارتباطی):

بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می دهد. در این رویکرد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک پیش روشن تدوین کرده و برنامه ها و وظایف معین برای نیل به آن در سازمان ترسیم می نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می کند و اجازه می دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه ای و اصلاح فرآیند ها را انجام دهند. در این رویکرد نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریتی باشد و ساده سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به طور خلاصه در این رویکرد توانمندسازی یعنی تصمیم گیری در یک محدوده معین [۹].

ب) رویکرد ارگانیکی (انگیزی):

این رویکرد دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می دهد. بر اساس این رویکرد توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد تعریف می شود. بر طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توانمندسازی آمده است. این ابعاد اقدامات خاص مدیریتی نیستند بلکه منعکس کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می باشد؛ بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن ها در سازمان می باشد. در عین حال مدیریت سازمان می تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید؛ اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گیرند. آن ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری هستند، آن ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی های خود کنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می کنند. [۱۲؛۱۳].

### روش شناسی پژوهش

روش اصلی جمع آوری اطلاعات پژوهش اسنادی است. بر این اساس در این پژوهش با مرور منابع موجود در بخش نظری و یافته های تجربی مرتبط با موضوع مقاله به صورت منظم و روشمند، مبانی نظری مرتبط جمع آوری شده است. مطالعه پیش رو از نوع کاربردی است که با توجه به مطالعات پیشین و نتایج بدست آمده، برای یافتن راه های کاربردی و عمل گرا، به تجزیه و تحلیل این یافته ها می پردازد؛ و در پایان راه کارهای بدست آمده را به صورت عملی در اختیار مخاطبین قرار می دهد. شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش از نوع تحلیلی-توصیفی می باشد.

### یافته های پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع، بررسی های متعددی در این خصوص انجام شده است که در هر کدام، از زوایای مختلفی به بررسی علل توانمندی پرداخته شده است.

علیرضا موعلی و همکاران در مقاله ای تحت عنوان "بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران بین کردند که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس داشتن اعتماد ارتباطی وجود ندارد و در ضمن میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر است.

اکبر ساعتی و همکاران در مقاله ای تحت عنوان "طراحی مدل توانمندسازی کارکنان براساس مولفه های مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور که بر اساس یافته های پژوهش می توان گفت که فرایند توانمندسازی در نهایت از طریق مولفه های اثرگذاری صورت می گیرد. همچنین در ادارات کل ورزش و جوانان قابلیت هوش سازمانی نسبت به سیستم مدیریت استعداد نقش بیشتری در فرایند توانمندسازی دارد.

سلیمان ایران زاده در مقاله ای تحت عنوان " شناسایی و سطح بندی روابط مولفه های توانمند سازی کارکنان با استفاده از رویکرد ISM که مورد مطالعه کلیه مدیران شرکت پالایش نفت تبریز بود بیان کرد که از بین ۲۱ روش توانمند سازی استخراج روابط مولفه های تحقیق نشان می دهد مولفه های مسئولیت پذیری و توجه به شایستگی در سطح اول قرار گرفتند و شاخص های آموزش، هدایت مدیران و مشارکت کارکنان، به عنوان تاثیر گذارترین شاخص توانمند سازی مدیران در شرکت پالایش نفت تبریز است.

مسعود شریعتی و همکاران در مقاله " مدل توانمند سازی کارکنان سازمان فرهنگی " اشاره کرد که الگوی بدست آمده نشان می دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی سیاسی ناجا که شامل فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می شود، به طور مستقیم بیشترین نقش را در شکل گیری ویژگی های کارکنان توانمند به عنوان مقوله محوری ایفا می کند و در نهایت برون داد لین الگو توانمند سازی کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی ناجا است که در خود شکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار، نمود پیدا کرده است.

سعید عابسی و باقر کرد در مقاله ای تحت عنوان " شناسایی و تبیین مدل توانمند سازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران مورد مطالعه استان یزد بیان کردند که علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمند سازی به عنوان متغیر وابسته تاثیر متغیرهای تعهد سازگاری و مشارکت روی توانمند سازی به صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمند سازی به صورت غیر مستقیم می باشد.

فاطمه معصومه حسینی کاشانی و همکاران در مقاله ای تحت عنوان " ارائه مدلی به منظور ارتقای توانمندی های حرفه ای اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با تراز جهانی عنوان کرد که ابعاد توانمندسازی حرفه ای عبارتند از: اعتماد سازی، تیم سازی، دانش، ارتباطات و فرهنگ سازمانی و شاخص های تراز جهانی عبارتند از: بعد پژوهشی، بعد آموزشی، بعد پژوهش در ارتباط با مقالات، کنفرانس های بین المللی و بعد چند وجهه بین المللی. براساس این ابعاد و مولفه های مدلی ارائه شد که برآزش آن مناسب بود. [۶].

محمدرضا حمیدی زاده و سمیه براموند در تحقیقی با عنوان a طراحی و تبیین مدل توانمند سازی و شایستگی حرفه ای که جامعه آماری ۳۵۵ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول بود که مولفه های توانمند سازی بر اساس مدل باون و لاولر و مولفه شایستگی بر اساس رویکرد دیکوم مورد سنجش قرار گرفت و نتایج آزمون ها نشان داد که مولفه توانمند سازی با شایستگی حرفه ای ارتباط معنا داری دارد. همچنین مدل مفهومی تحقیق پس از آزمون معادله ساختاری با داده ها برآزش مطلوب داشت و توانمند سازی با اثر کلی، نقش معنا داری در تبیین شایستگی حرفه ای کارکنان دارد.

ابراهیم حسن بیگی و همکاران با پژوهش تحت عنوان " طراحی مدل توانمند سازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو " که داده های حاصل از مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان به کمک روش تحلیل محتوا و داده های بدست آمده از طریق پرسشنامه به کمک فنون آماری نظیر معادلات ساختاری، تحلیل عاملی، مورد تحلیل قرار گرفتند که در نهایت مدل تجربی پژوهش شامل دو دسته متغیرهای مستقل توانمند سازی (عوامل ساختاری، عوامل زیر ساختی، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی،



عوامل محیطی) و متغیر وابسته قابلیت های مورد نیاز مدیران سطوح عالی وزارت نیرو (عوامل بصیرتی، عوامل مهارتی و ویژگی های شخصیتی) مورد تایید و استخراج گردید.

سعید صادقیان و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل توانمند سازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب با رویکرد کیفی، به توانمند سازی به عنوان ابزاری جهت ارتقا و افزایش اثربخشی سازمانی نگریسته، طبق یافته های بدست آمده ۱۰ بعد توانمند سازی بر مبنای حکمرانی خوب مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش ها، توسعه و آموزش، شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، کنترل سرمایه های اجتماعی و ارتباطات، رهبری، هدف روشن و نتیجه گرایی و عدالت با مجموع ۲۵ مولفه شناسایی شد.

منوچهر انصاری و همکاران در مقاله ای تحت عنوان "شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمند سازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات" که برای شناسایی عوامل موثر از روش تحلیل عاملی، بررسی شدت رابطه ها و توانمند سازی نیروی انسانی از تحلیل مسیر استفاده شده است و نتایج نشان می دهد بین توانمند سازی کارکنان و عوامل غنای شغلی، کار تیمی، چالشی بودن شغل، ارائه بازخور، خلاقیت، مرکز کنترل، تعهد سازمانی و ابهام نقش رابطه ای معنادار وجود دارد.

بی بی مرجان فیاضی و محمد حق شناس که در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی راهبردهای توانمند سازی نمایندگان مجلس شورای اسلامی ایران" که هدف از پژوهش، شناسایی راهبردهای توانمند سازی نمایندگان مجلس است و برای جمع آوری داده ها ۲۴ مصاحبه عمیق با افراد متخصص شامل ۹ نماینده با سابقه، ۱۱ مدیر مسئول با سابقه دفتر نمایندگان در مجلس و ۴ خبره علمی صورت گرفت و از روش پژوهش کیفی و ابزار تحلیل تم، داده های بدست آمده از این مصاحبه ها، تجزیه و تحلیل شدند. نتایج اجرای فرایند تحلیل تم، به شناسایی سه راهبرد اصلی، شامل توانمند سازی شخصی و فردی نمایندگان، توانمند سازی ساختاری و سازمانی و توانمند سازی اجتماعی منجر شد. برای هر یک از راهبردها، مجموعه ای از راهکارهای تلخیص شده از تحلیل مضمون مصاحبه ها لحاظ شده است که می تواند به عنوان نقشه عمل، برای افزایش توانایی نمایندگان به کار آید.

افسانه زمانی مقدم و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدلی برای توسعه توانمندی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به تغییرات بنیادی نظام آموزش عالی در آینده که جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از دانشجویان دکتری و ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران و بر اساس مبانی نظری توانمندی های دانشجویان با تلفیقی از ۴ رویکرد (ارتباطی، شناختی، ساختاری، انگیزشی) و ترکیب دو مدل (اسپریتزر و کتل، هورن، کرول) دو بعد مدیریتی و آموزشی با ۱۲ مولفه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه آزاد اسلامی از نظر توانمندی های مدیریتی و آموزشی پایین تر از سطح مطلوب قرار دارند.

غلامرضا تندپور و همکاران در مقاله ای با عنوان "طراحی الگوی راهبردی توانمند سازی سرمایه های انسانی (مطالعه موردی: صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد) بود نتایج نشان داد به ترتیب متغیرهای آموزش و بهسازی، تسهیم

کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمند سازی مستقل ترین و پرنفوذترین عوامل هستند.

مهدی امیرزاده و همکاران در تحقیقی تحت عنوان "ارائه مدل توانمند سازی تامین کنندگان کوچک و متوسط توسط شرکت های صنعتی بزرگ در استان کرمان" است و بدین منظور نخست شبکه ارتباطی میان شرکت های بزرگ و شرکت های کوچک و متوسط شناسایی و با استفاده از قابلیت های رویکرد تحلیل شبکه های اجتماعی مورد تحلیل قرار گرفته است. نقاط مرکزی در این شبکه شناسایی و با توجه به قدرت و ضعف شرکت ها از نظر مقادیر مرکزیت در شبکه به ارائه مدل توانمند سازی شرکت های کوچک و متوسط توسط شرکت های بزرگ با استفاده از مفاهیم تئوری داده بنیاد پرداخته شده است. دستاورد این تحقیق شناسایی و تحلیل وضعیت فعلی شبکه های همکاری و ارائه مدل به منظور ارتقا این همکاری هاست.

محمد بکر و همکاران در تحقیقی تحت عنوان "طراحی مدل توانمند سازی مدیران پرستاری در بیمارستان های آموزشی و درمانی دانشگاه تهران" و بر اساس تجزیه و تحلیل داده ها، عوامل علی توانمند سازی مدیران پرستاری سیستم های آموزشی، ارتباطات موثر، قوانین و برنامه های سازمانی، اخلاق مداری و رهبری حرفه ای هستند. ساختار سازمانی انعطاف پذیر، گنجینه نیروی انسانی شایسته، زیر ساخت های فناوری و فرایندهای اداری اثربخش از جمله عوامل زمینه ای توانمند سازی مدیران پرستاری بودند. عوامل مداخله گر: چالش های مدیریتی، چالش های سازمانی و مسائل پرسنل پرستاری بودند. مهمترین راهبردهای مدل، توسعه برنامه های انگیزشی، ساماندهی مسائل قانونی، توسعه برنامه های آموزشی و تقویت نظم و سازماندهی در سازمان هستند. پیامدهای توانمند سازی مدیران پرستاری هم بهبود عملکرد سازمانی، تقویت توانمند سازی پرستاران و بهبود توانمندی مدیران بودند.

کلثوم بزرگر در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل توانمند سازی مهارت مدیریتی مدیران زن مدارس آموزش و پرورش استان مازندران بر اساس نظریه داده بنیاد" که نتایج پژوهش نشان داد که برای توانمند سازی ۵ بعد و ۱۳ مولفه با عناوین: توانمند سازی فردی با دو زیر مقوله (توانمند سازی ذهنی و رفتاری) توانمند سازی فرهنگی با دو زیر مقوله (باورمندی به مدیریت زنان و تعاملات فرهنگ ساز) توانمندسازی مهارت های نوین فناوری با سه زیر مقوله (ایجاد زمینه برای نوآوری، احساس شایستگی و توسعه فرصت شغلی) توانمند سازی آموزشی با سه زیر مقوله (آموزش قبل کار با رویکرد دانش تخصصی) و (آموزش های کوتاه مدت حین کار با رویکرد عملی) و (آموزش بلند مدت با رویکردهای مهارتهای نرم) و توانمند سازی کار در محیط مردانه با مقوله های (توانمندی در جلسات و توانمندی در ارتباطات) و ۵۸ شاخص شناسایی گردید.

حسن ولیان و همکاران در تحقیقی تحت عنوان "طراحی مدل اینرسی توانمند سازی منابع انسانی اداره راه و شهر سازی استان گلستان" که بر اساس نتایج در بخش کیفی ۳ مولفه اصلی تحت عنوان اینرسی در بینش کارکنان، اینرسی در عمل و اینرسی مبتنی بر ویژگی های روان شناختی در قالب ۱۱ شاخص اولیه شناسایی شدند. سپس براساس تحلیل دلفی دو مرحله

ای، دو شاخص حذف و دو شاخص ادغام شدند که مجموعاً ۸ شاخص اینرسی توانمندی منابع انسانی وارد فاز تحلیل کمی شدند.

زهرا اربابیان و همکاران در مقاله ای تحت عنوان "ارائه الگوی مدیریت توانمند سازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران" که یافته های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده چون توانایی شده چون توانایی های عمومی، توانایی های بلوغی، توانایی های عقلانی- ادراکی، توانایی های رهبری، توانایی های بین فردی و توانایی های سازمانی- مدیریتی می باشند. به منظور اعتباریابی الگوی نهایی، از تکنیک دلفی استفاده شد که بیانگر تایید یافته های پژوهش می باشد.

علی ملاحسینی و احسان ارسلان در تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان" بود که نتایج تحلیل داده های جمع آوری شده وجود رابطه بین توانمند سازی کارکنان و اثر بخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان را تایید کرد و همچنین بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنی دار بودن شغل کارکنان و اثر بخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد.

در این بخش با مرور مطالعات صورت گرفته در این حوزه به جمع بندی زیر دست یافتیم:

#### جدول ۱- جمع بندی پیشینه پژوهش

ردیف	مقاله	مؤلفه های پژوهش	نویسندگان	انتشارات
۱	بررسی ارتباط بین توانمند سازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران	توانمندسازی کارکنان تعهدسازمانی کارکنان	علیرضا موغلی، اکبر حسن پور، محمد حسن پور	نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صفحه ۱۱۹ تا ۱۳۲
۲	مدل توانمندسازی کارکنان براساس مؤلفه های مدیریت استعداد و هوشمندی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور	توانمندسازی کارکنان مدیریت استعداد هوشمندی سازمانی	اکبر ساعتی، زارعی، غلامرضا شعبانی، بهار، مجید سلیمانی	مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ششم، شماره ۲۴، زمستان ۱۳۹۸، صص: ۱۰۶-۹۳

		منابع انسانی توانمند		
۳	شناسایی و سطح بندی روابط مؤلفه های توانمندسازی کارکنان با رویکرد استفاده از ISM (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز)	شایسته سالاری غنی سازی شغل مسئولیت پذیری شفافیت ظایف	سلیمان ایرانزاده	فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت سال هفتم / شماره ۲۷ / بهار ۱۳۹۵
۴	طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا	فرهنگ سازمانی-نظام پاداش-نظام پایش-نظام مدیریتی سازمان- توانمندسازی کارکنان سازمان-نظام مدیریتی سازمان	مسعود شریعتی، مهدی ولی پور، امید نوبخت	فصلنامه مطالعات نیروی انتظامی، سال سیزدهم - شماره ۳۸ - پاییز ۱۳۹۵
۵	شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)	توانمندسازی- برنامه ریزی- تفویض اختیار- تصمیم گیری	سعید عابسی، باقر کرد	پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، صفحه ۷۵-۹۴
۶	ارائه مدلی به منظور ارتقای توانمندی های حرفه ای اعضای هیأت علمی واحدهای	اعتمادسازی- فرهنگ	فاطمه معصومه حسینی کاشانی،	دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی

<p>نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۴۶، بهمن و اسفند ۱۳۹۹، پیاپی ۴۶</p>	<p>علیرضا چناری، امینه احمدی، کوروش پارسا معین</p>	<p>سازمانی-تیم سازی-دانش- ارتباطات</p>	<p>دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با تراز جهانی</p>	
<p>پژوهش های مدیریت منابع سازمانی دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۰</p>	<p>محمدرضا حمیدی زاده، سمیه براموند</p>	<p>توانمندسازی- شایستگی حرفه ای</p>	<p>طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه ای</p>	۷
<p>مجله پژوهش های مدیریت، واحد علوم و تحقیقات شماره ۸۳ - زمستان ۱۳۸۸</p>	<p>علیرضا موغلی، اکبر حسن پور، محمد حسن پور</p>	<p>چرخه توانمندسازی- چارچوب توانمندسازی- توانمندسازی مدیران مدارس</p>	<p>بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور</p>	۸
<p>فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال پنجم شماره ۲۱، پاییز ۹۵، ص ۷۰- ۴۵</p>	<p>بابک آقاوردی، علیرضا مقدسی، فتاح شریف زاده</p>	<p>توانمندسازی نیروی انسانی- تعالی سازمانی-</p>	<p>عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران)</p>	۹
<p>فصلنامه علمی، پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۳،</p>	<p>صمد ایزدی، عباس محسنی</p>	<p>توانمندسازی روانشناختی- راههای توانمندسازی</p>	<p>بررسی راه های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب</p>	۱۰

پاییز ۹۴				
فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال پانزدهم، شماره ۶۹، پاییز ۱۳۹۶، صفحه ۲۵۰-۲۲۱	ابراهیم حسن بیگی، علی دلاور، رضا انجم شعاع	مدیران توانمند شده-قابلیت مدیران-توانمندسازی سازمانی-محرك های توانمندسازی	طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو	۱۱
فصلنامه پژوهش در نظام آموزشی، دوره ۱۴، تابستان ۹۹، ص ۳۷-۵۲	سعید صادقیان قراقیه، رضا رسولی، غلامعلی طبرسا، علی قربانی	توانمندسازی نیروی انسانی	طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی	۱۲
نشریه علمی پژوهشی مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، پاییز ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۷، ص ۴۰-۲۳	منوچهر انصاری، حسین رحمانی، یوشانلوئی، وحید اسکویی، احد حسینی	توانمندسازی نیروی سازمانی-تعهد سازمانی-چالشی بودن شغل-ابهام نقش	شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه ی موردی)	۱۳
نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، از صفحه ۶۷ تا ۸۶	محمدصادق ضیائی، عباس نرگسیان، سعید آبیاغی اصفهانی	رهبری معنوی-توانمندسازی کارکنان-تعهد سازمانی	نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران	۱۴
نشریه مدیریت	آرین قلی پور،	رهبری	بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد	۱۵

دولتی، دوره ۱، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صفحه ۱۰۳ تا ۱۱۸	علی اصغر پور عزت، محمود حضرتی	خدمتگذار- اعتماد سازمانی- توانمندسازی-	سازمانی و توانمند سازی در سازمان های دولتی	
نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صفحه ۷۵ تا ۸۸	سید رضا سید جوادین، حامد حیدری، سعید شهباز مرادی	توانمندسازی نیروی انسانی-	بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی	۱۶
نشریه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴، صفحه ۷۴۳ تا ۷۶۴	طیبه عباسی، غلامرضا طالقانی، سمیه رجب زاده	توانمندسازی کارکنان- نوآوری در خدمات عمومی-تعلق خاطر کاری	بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری	۱۷
نشریه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶، صفحه ۵۱۷ تا ۵۳۸	طاہر روشندل اربطانی، علی اکبر فرهنگی، علی ربیعی، سوادبه رادفر	توانمندسازی کارکنان- توانمندسازی استراتژیک-	شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های ارتباطاتی و رسانه ای دولتی	۱۸
نشریه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، صفحه ۱ تا ۳۴	بی بی مرجان فیاضی، محمد حق شناس گرگابی	راهبرد توانمند سازی فردی- راهبرد توانمندسازی اجتماعی- راهبرد	شناسایی راهبردهای توانمند سازی نمایندگان مجلس شورای اسلامی ایران	۱۹

		توانمندسازی ساختاری		
۲۰	ارائه مدلی برای توسعه توانمندی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به تغییرات بنیادی نظام آموزش عالی در آینده	الزامات توانمندسازی- رویکردهای توانمندسازی- فرایند و مراحل توانمندسازی-	افسانه زمانی مقدم، علی تقی پور ظهیر، ژیلا دادگر پناه	فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، شماره ۱۱۸، پاییز ۱۳۹۸
۲۱	طراحی الگوی راهبردی توانمند سازی سرمایه های انسانی (مطالعه موردی: صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد)	توانمندسازی سرمایه های انسانی-	غلامرضا تندپور، رضا سپهوند، حجت الله وحدتی، محمود رضا اسماعیلی	پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و ششم، شماره ۷۷، تابستان ۱۳۹۹، ص ۴۳ تا ۷۲
۲۲	بررسی تأثیر توانمند سازی روان شناختی کارکنان بر توانمند سازی ساختاری	توانمند سازی ساختاری- توانمند سازی روان شناختی کارکنان	اسدالله کرد نائیج، علیرضا بخشی زاده، مهدی فتح الهی	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۴، ص ۹۷-۱۱۹
۲۳	ارائه مدل توانمند سازی تامین کنندگان کوچک و متوسط توسط شرکت های صنعتی بزرگ در استان کرمان	فرآیند توانمندسازی سازمان های کوچک	مهدی امیر زاده، مهناز حسین زاده، حسین صفری	مدیریت بهره وری، سال چهاردهم، شماره ۵۵، زمستان ۱۳۹۹، ص ۷۴-۹۱
۲۴	طراحی مدل توانمند سازی مدیران پرستاری در بیمارستان های آموزشی و درمانی	توانمندسازی مدیران-عوامل	محمد بکر، حسن زارعی	فصلنامه مطالعات پرستاری، دوره ۹،



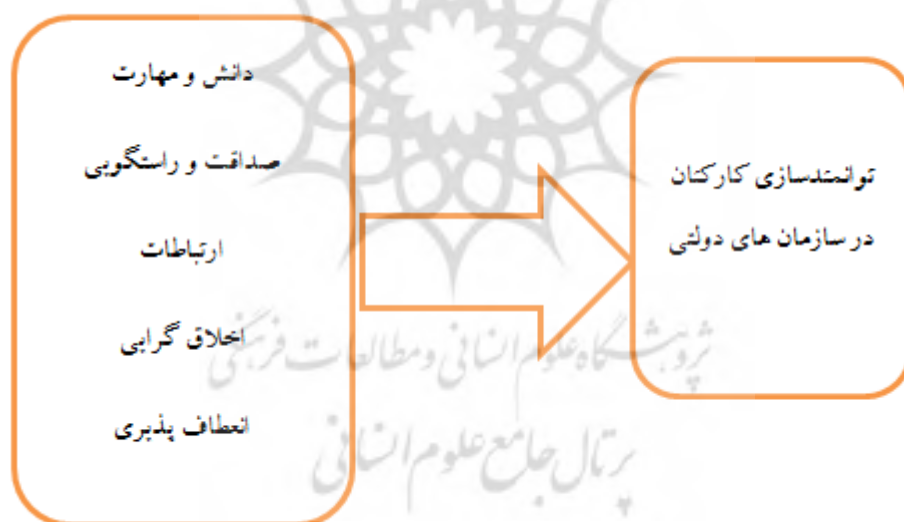
شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹	متین، جبار بابا شاهی	توانمند سازی	دانشگاه تهران	
نشریه جامعه شناسی آموزش و پرورش، شماره ۱۳، پاییز و زمستان ۱۳۹۹، صفحات ۲۴-۱۲	کلثوم برزگر، سعید صفاریان همدانی، رضا یوسفی سعدآبادی	توانمند سازی آموزشی- توانمندسازی فرهنگی- توانمندسازی فردی- توانمندسازی مهارت های مدیریتی مدیران زن	ارائه مدل توانمند سازی مهارت های مدیریتی مدیران زن آموزش و پرورش استان مازندران بر اساس نظریه داده بنیاد	۲۵
پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره چهارم	حسن ولیان، علیرضا کوشکی جهرمی، مهران اروئی	اینرسی توانمندسازی- اینرسی بینش- اینرسی در عمل-اینرسی روان شناختی	طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی استان گلستان	۲۶
فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۹۹، ص ۱۷۶-۱۵۵	زهرا اربابیان، عباس خورشیدی، محمدرضا شهریاری، مانی شریفی	عوامل کلیدی موفقیت- توانمندسازی-	ارائه الگوی مدیریت توانمند سازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران	۲۷
فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات	سید محمد میرمحمدی،	الگوی توانمندسازی	عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان	۲۸

مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستوپنجم، شماره ۸۳، بهار ۱۳۹۶، ص ۹۳-۱۱۴	داود حسین پور، حمیدرضا قاسمی بنابری	مدیران- عوامل کلیدی موفقیت		
مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، دوره ۳، شماره ۴، بهار ۱۳۹۶، ص ۷۹-۹۲	سید بدری السادات حسینی	توانمندسازی کارکنان- بهره وری کارکنان- رضایت شغلی کارکنان-	رابطه توانمند سازی و رضایت شغلی با بهره وری کارکنان وزارت آموزش و پرورش شهر تهران	۲۹
نشریه توسعه و سرمایه، سال دوم، شماره ۴، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، ص ۱۱۷-۱۴۰	علی ملا حسینی، احسان ارسلان	اثربخشی سازمانی- توانمندسازی کارکنان-	بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان های دولتی شهرستان رفسنجان	۳۰
نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۹۴، صفحه ۶۷-۷۴	علی اکبر قهرمانی گلوزان، اعظم السادات مصطفوی	آموزش های ضمن خدمت- توانمندسازی کارکنان	بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمند سازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین	۳۱
فصلنامه مدیریت و صنایع، سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۹	بهمن سعیدی پور، عباس محمدی پور	الگوهای توانمندسازی کارکنان- توانمند سازی نیروی انسانی- توانمند سازی	بررسی مدل ها و الگوهای توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان ها	۳۲

		فردی		
فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، پاییز ۱۳۸۷	اقبال پاک طینت، علیرضا فتحی زاده	توانمندسازی کارکنان -	توانمند سازی کارکنان، ضرورت ها و راهکارها	۳۳
فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۸۸،	مهدی کروی، مهرداد متانی	توانمندسازی منابع انسانی - توانمند سازی آموزشی	توانمند سازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت	۳۴

### نتیجه گیری

با توجه به مطالعات صورت گرفته می توان به مدل زیر دست یافتیم:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

در مدل به دست آمده عوامل دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق گرایی و انعطاف پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی است که اخلاق گرایی کمتر در پژوهش های پیشین مورد توجه قرار گرفته بود.

توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای

بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی میکنند [۲۳؛۲۲]. در عین حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آنکه با آن ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن ها روحیه و دلگرمی دهند و خود با آن ها درستکار، وفادار و واقعیت گرا باشند [۲۴]؛ بنابراین توانمندسازی مسلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است. توانمندسازی چیزی بیش از یک دیدگاه ذهنی است [۲۵؛۲۶]. نمادی از رفتارهای گروهی و جمعی و سیاست های سازمانی تلقی می شود. این حرکت جمعی نیازمند تغییرات رفتاری در حوزه های مدیریتی و نظام های مدیریتی است [۳۷]. در ضمن مدیریت سازمان بایستی بتواند نشانه های منفی را که نشأت گرفته از رفتارهای فردی و جمعی است روزبه روز کاهش دهد مثل ارتباطات ضعیف، جو بوکراتیک، محافظه کاری، نبودن آزادی عمل، مشارکت محدود و عدم برابری فرصت ها که جزء عوامل بازدارنده به حساب می آیند و حس مثبت را در افراد از بین می برد.

### منابع

۱. شوری، داریوش، دانشنامه سیاسی، انتشارات مروارید، چ ششم، ۱۳۸۰.
۲. آقاییار، سیروس، تواناسازی کارکنان توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان، ۱۳۸۶.
۳. ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید، توانمند سازی کارکنان، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت، ۱۳۸۶.
۴. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، انتشارات نشرنی، نوزدهم، ۱۳۸۳.
۵. امیر کبیری، علیرضا، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۵.
۶. اورعی یزدانی، حمید، نگرش بر توانمند سازی، انتشارات سمت، ۱۳۸۱.
۷. ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات مؤسسه عالی بانکداری ایران، چ هفتم، ۱۳۸۲.
۸. بست، جان، ترجمه پاشا شریفی، حسن و طالقانی، نرگس، روش های تحقیق در علوم تربیتی در رفتاری، انتشارات رشد، چ نهم، ۱۳۸۱.
۹. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چ چهاردهم، ۱۳۸۲.
۱۰. جهانیان، رضایی، بررسی رابطه توانمند سازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوبی مناسب برای مدیران مدارس ابتدائی و راهنمایی کشور، رساله دکتری، رشته مدیریت آموزشی، ۱۳۸۶.
۱۱. خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۴.

۱۲. دفت، ریچارد ال، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تئوری و طراحی سازمان جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چ سوم، ۱۳۸۰.
۱۳. رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چ شانزدهم، ۱۳۸۳.
۱۴. ریچاردچ، هال، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها)، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، چ سوم، ۱۳۸۳.
۱۵. سلمانی، داوود، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
۱۶. سید جوادین، سید رضا، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۲.
۱۷. سید جوادین، سید رضا، نظریه های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۶.
۱۸. عبدالمهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۸۵.
۱۹. فروزنده دهکردی، لطف الله، مدیریت استراتژیک، انتشارات دانشگاه پیام نور، چ سوم، ۱۳۸۵.
۲۰. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی، معرفی توانمند سازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۹ و ۴۰، ۱۳۸۲.
۲۱. کونتز، هارولد و اودانل، سیدیل و ویریچ، هنیز، ترجمه چمران، محمد هادی، اصول مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چ چهارم، ۱۳۸۴.
۲۲. نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، انتشارات بدر، چ بیست و دوم، ۱۳۸۱.
۲۳. نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰.
24. Andrews, P.H and Herschel R.T and Baird, Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society. A.I.T.B.S Publishers and Distributors (INDPA), 1997.
25. Blanchard, K., Zigarmi, P, and Zigarmi D, Leadership and the One Minute Manager. Increasing Effectiveness through Situational Leadership. New york William Morrow, 1985.
26. Block, P, The Empowered Manager: Postitive Political Skills at work. San Francisco: Jossy – Bass, 1987.

## Designing an empowerment model in Iranian government organizations

Mehdi Khayati<sup>1</sup>

Mohammad Ataiee<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2022/01/12 Date of Issue: 2022/02/12

### Abstract

Organizations today need to be run in a highly competitive environment with dramatic developments. In such situations, managers do not have much opportunity to control employees and must spend most of their time and energy identifying the external and internal environment of the organization and leave other day-to-day tasks to employees. One of the important components for organizations to enter national and international arenas and compete in these arenas is capable human resources. Employees can perform their tasks well when they have the necessary skills, knowledge and ability and the goals of the organization. To know well. The tool that can help managers in this regard is the empowerment process. The aim of this study is to provide an empowerment model for government employees with a review research method. The results show that capable manpower creates a capable organization. At the same time, the management of the organization should be able to reduce the negative symptoms that arise from individual and collective behaviors day by day, such as poor communication, bureaucratic atmosphere, conservatism, lack of freedom of action, limited participation and inequality of opportunity. They come and destroy the positive feeling in people.

### Keywords

empowerment, government agencies, productivity, competition

1. PhD Student in Public Management, Organizational Behavior, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (mehdikhayati@gmail.com)
2. Faculty and assistant professor of Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (Mohamatai@gmail.com)