

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال دوم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات ۲۵-۴۵

نوع مقاله: پژوهشی

## عوامل علی خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران

محسن قره خانی<sup>۱</sup>، کیومرث احمدی<sup>۲</sup>، عادل صلواتی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

### چکیده

پژوهش حاضر با تلفیق روش‌های کیفی (داده‌بنیاد) و کمی (پیمایشی) به انجام رسید. جامعه آماری پژوهش از دو قسمت کیفی-کمی تشکیل شد؛ در بخش کیفی، مشتمل بر دو گروه: مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بود. نمونه‌گیری در این بخش، به صورت غیر تصادفی و هدفمند بوده و در کل حجم نمونه اولیه پژوهش برای روش کیفی ۴۰ فرد مدنظر بود (۲۰ فرد از مدیران سازمان‌های دولتی و ۲۰ نفر از کارکنان) که در نهایت با انجام ۲۰ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع نظری برای احصای مدل نهایی دست پیدا نمود و در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره امور اقتصاد و دارایی استان کردستان (مجموعاً ۸۹ نفر) بود. با استفاده از فرمول عمومی کوکران، از این میان ۷۲ نفر به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها حاکی از آن بود که سه دسته عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی به عنوان عوامل علی اثرگذار بر پدیده توانمندسازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفتند؛ نتایج بررسی سنجش شرایط علی و موجد خودتوانمندسازی منابع انسانی در بخش کمی با تأیید یافته‌های بخش کیفی، نشان داد که ۲۶ درصد از پاسخگویان وضعیت موجود شرایط علی را در سازمان در وضعیت نامطلوب و در مقابل ۳۰ درصد آنرا مطلوب ارزیابی کردند و نتایج حاصل از سنجش وضعیت موجود بعد شرایط علی حاکی از این بود که پاسخگویان از عوامل سازمانی بهترین ارزیابی و در مقابل از عوامل اجتماعی بدترین ارزیابی را داشته‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** خودتوانمندسازی، توانمندسازی، عوامل علی، منابع انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. E\_rabiee\_61@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. Ahmadi.kumars@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. Adel\_salavati@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها در راستای ماندگاری و اثرگذاری بر محیط خود، همواره در پی بهبود کیفی نیروی انسانی و بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های آنها هستند (نوبخت و همکاران، ۱۳۹۵). امروزه کارکنان هر سازمان، با ارزش‌ترین منبع مولد آن سازمان محسوب می‌شود (برگرون، ۱۳۸۶). اهمیت منابع انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع استراتژیک، طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی، جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود (انصاری و صالحی، ۱۳۹۰). بر این اساس، امروزه رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر به عنوان «توانمندسازی» کارکنان در سازمان مطرح می‌شود که یکی از روش‌های مؤثر به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمان قلمداد می‌گردد (رضائی پور، ۱۳۸۶). در این میان، کارکنان توانمندی که اقدام به «خودتوانمندسازی» نموده‌اند، حائز اهمیت می‌باشند، از آن رو که به مراتب هزینه‌های سازمانی در امر توانمندسازی کارکنان را کاهش می‌دهد.

«خودتوانمندسازی» که می‌توان آن را یکی از زیرمجموعه‌های مقوله «توانمندسازی» قلمداد نمود، مبتنی بر اصول توانمندسازی روانشناختی است، امری درونی و مرتبط با انگیزه‌ها و خوداثربخشی و متمرکز بر فرایند ادراک و شناخت است و با ابعادی همچون: توانایی‌های ذهنی و هوشی، دانش و مهارت، ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، الگوگزینی و.. که در نهایت زمینه‌ساز شکل‌گیری احساس شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب، اثرگذاری و.. می‌گردد، تعریف می‌شود (عباسپور و بدری، ۱۳۹۴).

امروزه، توانمندسازی روانشناختی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، نه به عنوان یک رویکرد جذاب و به روز که به عنوان یک ضرورت و الزام برای سازمان‌ها مطرح می‌باشد و در دنیای متلاطم امروزی، اندیشمندان به این نوع توانمندسازی و مفاهیم مرتبط با آن به دلایل متعددی توجه فراوانی نشان داده‌اند، اول اینکه خودتوانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ یادگیری، نقش مهمی ایفا نماید؛ دوم اینکه با تقسیم قدرت، اثربخشی مدیران را افزایش خواهد داد و سوم اینکه کارکنان بیش از پیش مسئولیت‌پذیر خواهند شد (رجبی فرجاد و آهی، ۱۳۹۸).

با این وجود در ایران، علیرغم اهمیت و ضرورت مقوله توانمندسازی، اما «خودتوانمندسازی» مورد اهتمام واقع نشده است و صرفاً با مؤثر دانسته شدن عواملی فردی در بروز این پدیده بر مبنای تأکید ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری که تصریح نموده که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند، از عوامل علی‌دیگری که در این خصوص اثرگذار می‌باشند، غفلت گردیده؛ این در حالی است که برخی از عوامل مؤثر بر فرآیند خودتوانمندسازی روانشناختی (خودتوانمندسازی) منابع انسانی، ناظر بر شرایط سازمان (مبتنی بر مهارت‌های مدیریت و رهبری) و برخی دیگر، ناظر بر عوامل علی اجتماعی می‌باشد.

بر این مبنای پژوهش حاضر با درک اهمیت، ضرورت و قدرت اثرگذاری بالای مقوله «خودتوانمندسازی» در شرایط امروز زندگی بشری در تلاش می‌باشد با پاسخگویی به این سوال که عوامل علی خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام است؟ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر در این خصوص را مورد شناسایی و سنجش قرار دهد تا مدیران و کارکنان در سازمانهای دولتی در کشور، ضمن اهتمام بر این عوامل، شرایط و بسترهای لازم جهت خودتوانمندسازی منابع انسانی و به تبع آن، افزایش بهره‌وری و توانمندسازی سازمانی را فراهم سازند.

بی شک، انجام پژوهشی در این حوزه، واجد کاربردهای عملی فردی و سازمانی می‌باشد؛ بدین ترتیب که خودتوانمندسازی کارکنان به عنوان سازوکاری شناخته می‌شود که زمینه ساز افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است. کارکنان توانمند عمدتاً داوطلبانه، احساسات انگیزشی خود را افزایش می‌دهند که این موضوع به آنها کمک می‌کند تا قدرت و کنترل لازم را کسب کرده و دانش و مهارت‌های لازم را برای رسیدگی به نیازهای سازمانی از سویی و خود به عنوان کارکنان زیرمجموعه آن سازمان، به دست آورند. بهره‌مندی از چنین منابع انسانی پویا، فعال، خلاق و اثرگذار، نه تنها بر کارایی و بهره‌وری سازمانی می‌افزاید و سازمان را در دستیابی به اهداف خود با سرعت بیشتری یاری می‌نماید، بلکه با کاستن از هزینه‌هایی که عمدتاً با برگذاری دوره‌های آموزشی در راستای توانمندسازی کارکنان بر سازمان تحمیل می‌گردید، مخارج و هزینه کرد سازمان را به مراتب کاهش خواهد داد و این مهم، با توجه به آنکه غالباً سازمان‌ها بودجه محدودی برای پیشبرد پروژه‌های خود دارند، در عملکرد و ایفای نقش سازمانها در وظایف و اختیارات محوله، بسیار اثرگذار خواهد بود.

### ادبیات و مبانی نظری خودتوانمندسازی

#### الف) مفهوم شناسی

از منظر اصطلاحی، «خودتوانمندسازی» از جمله زیر مجموعه‌های مفهوم «توانمندسازی» می‌باشد؛ توانمندسازی عبارت از مجموعه سیستم‌ها، روشها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند (کارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). در تعریفی دیگر، توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (مولینس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

بلانچارد توانمندسازی نیروی انسانی را این گونه تعریف می‌کند: «توانمندسازی نیروی انسانی عبارت است از آزاد کردن قدرت افراد که به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب آن قدرت هستند». وتن و کمرون معتقدند: توانمندسازی نیروی انسانی، قدرت بخشیدن و کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی و وظایف در چهار مجموعه از شناخت که بیانگر جهت‌گیری فرد به نقش‌های کاری اش تعریف کردند چهار بعد ارزیابی، که مؤلفه‌های شناختی انگیزش درونی را تشکیل می‌دهد عبارتند از: اثرگذاری، شایستگی، معناداری، و قدرت انتخاب (پورصفر، ۱۳۸۷). از دیدگاه کانگر و کانگو توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساسات «خود کامیابی» در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمر بخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می‌دهد، از قبیل «مدیریت دانش»<sup>۳</sup> و «سیستم‌های اطلاعاتی»<sup>۴</sup> و.. مورد شناسایی قرار می‌گیرد (آل بادی<sup>۵</sup> و

<sup>1</sup> Carter

<sup>2</sup> Mullins

<sup>3</sup> - KM

<sup>4</sup> - IS

<sup>5</sup> Al-Badi

همکارانش، ۲۰۱۸). توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیر دستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان گردد. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآورانه، مدیریت و رهبری اثربخش در ارتباط است و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود (کریتنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

در میان تعابیر و تعاریف ارائه شده از مفهوم «توانمندسازی»، تأمل بر تلقی‌ای از این مفهوم که توانمندسازی را فرایندی مستمر و دائمی تلقی می‌نماید که به موضوع‌های انگیزشی یا روانشناسی اشاره دارند که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳)، آنگاه می‌توان مفهوم «خودتوانمندسازی» را از بطن آن استخراج نمود. بر این مبنا، مطالعه‌ای که به وسیله توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) انجام شد و تلقی آنها از توانمندسازی منابع انسانی که به نوعی توانمندسازی فردی است که با تأکید بر عوامل روان‌شناختی و در چهار بعد اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن می‌باشد، اشاره به مفهوم «خودتوانمندسازی» دارد (کاترین<sup>۲</sup> و همکارانش، ۲۰۱۱). بر اساس این تلقی، افراد هر چه قدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایف، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار خود داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند و یا در مورد احساس شایستگی، چنانچه فرد تصور کند از توان و شایستگی‌های لازم برای انجام کار برخوردار است، برای انجام کار ترغیب می‌شود و یا در مورد حس معنادار بودن چنانچه در فرد این احساس به وجود آید که انجام شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی همخوانی دارد، اعتقاد محکم‌تری برای انجام کار به دست خواهد آورد (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰)؛ البته لازم به ذکر است، پژوهش‌های مختلفی که با هدف مطالعه شناسایی تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد کارکنان به انجام رسیده مؤید آن بوده‌اند که از میان چهار عامل مذکور، «انتخاب» و «معنادار بودن»، بر عملکرد کارکنان تأثیر بیشتری دارند (ال‌ماخادماه<sup>۳</sup> و همکارانش ۲۰۲۰).

رفتار خودتوانمندسازی بر پایه یادگیری خود‌هدایتی ایجاد می‌گردد؛ بدین ترتیب که کارکنان خودتوانمند، با توجه به الزامات و نیازهای فردی و سازمانی، اقدام به یادگیری و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود آن‌هم مبتنی بر آموزش‌های خود‌هدایتی می‌نمایند. آموزش‌های خود‌هدایتی موجب توسعه توانمندی‌های کارکنان شده، از نظر هزینه و زمان بسیار مقرون به صرفه بوده و موجب توقف کار نمی‌گردد و دانش و مهارت کسب شده تناسب زیادی با نیازهای فردی و سازمانی دارد (اوتل و لاولر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). اساساً بر این مبنا می‌توان مفهوم خودتوانمندسازی را گسترده‌تر داد و به هر وضعیتی اطلاق نمود که حس لیاقت و در کنترل داشتن امور را به افراد بدهند، نیروی لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورند و آنان را در کارهای معنادار ثابت قدم سازند (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۲). افرادی که اقدام به خودتوانمندسازی نموده‌اند، خود-اثربخشی (احساس شایستگی)، خودسامانی (احساس داشتن حق انتخاب)، پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس مؤثر بودن)، ارزشمند بودن (احساس معنی دار بودن یا مهم بودن) و داشتن احساس اعتماد به دیگران را تجربه

<sup>1</sup> Kreitner

<sup>2</sup> Catherine

<sup>3</sup> Al-Makhadmah

<sup>4</sup> O'Toole & Lawler

نموده (جوربنیان، ۱۳۹۱) و به تبع آن، در مقایسه با افراد با سطح توانمند پائین یا به تعبیری توانمند نشده، در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه ای تعریف می کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند؛ قادر به بکارگیری مهارت های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند.

شایان ذکر است، پژوهشگرانی نیز سابق بر این به بررسی موضوع خود توانمندسازی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته اند؛ به طوری که یافته های پژوهش جبران خان و همکاران (۲۰۲۰)، حاکی از آن بوده است که کارکنان پروژه با خلاقیت بالا هنگامی که از توانایی روانی بالاتری نیز برخوردار باشند، احتمالاً به موفقیت در پروژه می رسند و توانمندسازی روان شناختی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیر آن بر اشتراک دانش با موفقیت پروژه ارتباط دارد. بتول عبدالقالی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه ای بیان داشتند که خود مدیریتی کارکنان باعث می شود که آن ها فداکارتر، بانشاط تر باشند و آن ها را درگیر کار خود کنند. خود مدیریتی کارکنان از جنبه های مثبت، به موفقیت سازمان کمک می کند. شادی حبیب ابوالوش و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه ای رابطه بین مدیریت دانش، سیستم های اطلاعاتی و توانمندسازی کارکنان در عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که مدیریت دانش و سیستم های اطلاعاتی تأثیر مثبت بر امر توانمندسازی داشته و لذا می توان گفت، رابطه معنی دار میان نشان قابل تعریف می باشد. جیوان جیوتی و آشاران (۲۰۱۷) مطالعه ای با هدف کشف سیستم کاری با عملکرد بالا از طریق توانایی، انگیزه و مدل فرصت و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی انجام دادند. یافته های این مطالعه نشان می دهد که سیستم کاری با کارایی بالا بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می گذارد. بر این مبنای، مدیریت باید به طور مرتب بر روی ابتکارات تقویت توانایی مانند آموزش گسترده شغلی، آموزش مبتنی بر رایانه و... متمرکز شود. علاوه بر این، مدیریت باید کارمندان را از طریق عدم تمرکز اقتدار، تصمیم گیری مشارکتی و... توانمند سازد. همچنین، مدیریت باید فرهنگ دانش را نیز در سازمان به وجود آورد تا توانایی دانشی کارکنان خود را ارتقا بخشد. کاترین هیرزل و میشل لایر (۲۰۱۷)، در مقاله ای نقش توانمندی کارکنان در اجرای اصلاحات پایدار بر اساس مطالعه موردی ارائه دهنده خدمات مالی را مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند که مدیریت توانایی مبنای، تأثیر مثبتی را بر عملکرد سازمان و نیز بر عملکرد کارکنان دارد. مزاری و زمانی (۲۰۱۶) در پژوهشی تأثیر مکانیسم های روانی - رفتاری خود توسعه ای (خود تنظیم، خود مدیریتی، خود رهبری و یادگیری خودمحور) بر سرمایه انسانی را مورد بررسی قرار داد و آن را شامل چهار بعد خود رهبری، خود مدیریتی، خود نظم دهی و خود رهبری یادگیری عنوان نموده اند.

## ب) مبانی نظری

متغیر اصلی مورد بحث در مقاله پیش روی، مقوله «خودتوانمندسازی» است که متأسفانه بررسی های حاکی از آن است که مقوله مورد بررسی، مبانی نظری منحصر و مختص به خود را دارا نمی باشد، لذا پژوهشگر در صدد بر آمده با تمرکز بر آن دسته نظریات در حوزه توانمندسازی که بر «فرد» استوار است، اقدام به استخراج نظریات مرتبط با مقوله «خودتوانمندسازی» نماید. بر این مبنای، در راستای تمرکز بر نظریات مذکور، تدقیقی صورت گرفته است بر دیدگاه های نظری اندیشمندان و صاحب نظران در حوزه فکری توانمندسازی روان شناختی که ارتباط نزدیکی نیز میان این نظریات با مقوله خود توانمندسازی می توان یافت؛ از جمله این نظریات، نظریه کانگر و کانگو است. کانگر و کانگو نخستین

کسانی بودند که به سازه توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی نگاه کردند (فیروز فر و زم، ۱۳۹۶). این دو صاحب‌نظر، معتقدند، توانمندسازی، ساختاری محرک و فرایندی است که در آن به افراد تفویض اختیار می‌شود و این فرایند شامل ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه برای انجام دادن وظیفه به منظور افزایش حس خودکارآمدی در بین اعضای سازمان و نیز بازشناسی شرایطی است که موجب ناتوانمندی می‌شود (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۱).

بر مبنای چنین رویکردی، کانگر و کانگو مدل پنج مرحله‌ای از توانمندسازی ارائه دادند؛ در قالب این مدل، اولین مرحله، شناسایی شرایطی است که باعث ایجاد حالت ضعف شده است، این شرایط می‌تواند در قالب علل سازمانی، سبک نظارتی، سیستم پاداش دهی و طراحی شغلی باشد. در مرحله دوم، مدیر دست به اقدامات مدیریتی زده و راهبردهای توانمندسازی را در پیش می‌گیرد. مانند مدیریت مشارکتی، هدف‌گذاری، غنی‌سازی شغلی، برقراری سیستم‌های بازخورد، مدل‌سازی و پاداش‌های شایسته محور. هدف به کارگیری این راهبردها بر طرف کردن شرایط بیرونی تضعیف‌کننده و فراهم کردن اطلاعات خودکارآمدی برای اعضای سازمان است. در مرحله سوم، منابع اطلاعاتی در دسترس کارمندان قرار می‌گیرد که مشتمل است بر دسترسی تحت نظارت، تجربه‌جانشینی، متقاعدسازی کلامی و برانگیختگی هیجانی. در مرحله چهارم، نتیجه فراهم آوردن اطلاعات به بار می‌نشیند (باور به کارآمدی شخصی، اعتقاد به اثربخشی و...) که همان توانمندی اعضای سازمان است. در مرحله پنجم، اثرات رفتاری توانمندسازی (ابتکار عمل، پیشقدمی و پافشاری رفتاری در انجام دادن موفق وظایف و اهداف و...) جلوه پیدا می‌کنند و در خلال انجام وظایف تداوم می‌یابند. به طور خلاصه به زعم کانگر و کانگو توانمندسازی فرایندی است که در خلال آن باور شخص نسبت به خودکارآمدی ارتقا پیدا می‌کند (کونگر و کانونگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).

دیگر نظریه مطرح در این خصوص، نظریه زیمرمن است؛ از منظر مارک زیمرمن، «توانمندسازی اصولاً یک فرایند روانشناختی است که فرد بر آن می‌شود که در مورد خودش و شایستگی‌هایش به طور مثبتی بیندیشد و بر سطوح فردی و اجتماعی زندگی خویش تسلط پیدا کند» (فیروز فر و زم، ۱۳۹۶). همچنین از منظر وی، ارائه یک مدل جهانی از توانمندسازی که به تمام محیط‌ها تعمیم پیدا کند، امری دشوار است؛ با این وجود، وی برای بسط مدل تئوری خود، توانمندسازی را در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی تبیین می‌نماید. در سطح فردی، فرایندهای توانمندسازی شامل یادگیری مهارت‌های تصمیم‌گیری، مدیریت منابع، کار کردن در کنار دیگران است؛ در سطح سازمانی مشتمل بر فرصت برای شرکت در تصمیم‌گیری، تقسیم مسئولیتها و راهبری مشترک و در سطح اجتماعی در برگیرنده دسترسی به منابع، ساختار حکومتی باز و تاب‌آوری تنوع است که در کل پیامدهایی از قبیل، احساس کنترل، آگاهی انتقادی و رفتار مشارکتی، رقابت مؤثر برای منابع، شبکه شدن با دیگر سازمانها، اثرگذاری سیاسی، ائتلاف‌های بین سازمانی، راهبری جمعی، مهارت‌های مشارکتی اعضا در پی خواهد داشت (زیمرمان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). اما، توماس و ولتهوس، مدلی شناختی از توانمندسازی ارائه داده‌اند که در آن، چهار شناخت به منزله پایه توانمندسازی عضو سازمانی مطرح شده‌اند که عبارتند از: مؤثر بودن، شایستگی، معناداری و حق انتخاب (توماس و ویتوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). این مدل به واقع، سعی در گسترش مدل کانگر و کانگو داشت؛ بدین منظور توانمندسازی را در قالب ایجاد تغییرات در متغیرهای شناختی تعریف کردند و آنها را «ارزیابی تکلیف» نامیدند. در مدل ارائه شده از سوی کانگر و کانگو تلاش گردیده مفهوم توانمندسازی به منزله

<sup>1</sup> Conger & Kanungo

<sup>2</sup> Zimmerman

<sup>3</sup> Thomas & Veithouse

انگیزه، دقیقتر توصیف شد و توانمند سازی با نوع مشخصی از انگیزش متناظر شد که انگیزه درونی انجام تکلیف نامیده می شود، همچنین تلاش گردیده که مجموعه نسبتاً کاملی از ارزیابی هایی که اینگونه انگیزه را تولید می کند، مشخص شوند اگرچه خودکارآمدی هم در این مجموعه گنجانده شده اما شرط کافی نیست و باید با سه ارزیابی تکلیف دیگر تکمیل شود؛ ج) این مدل سعی دارد فرایند تفسیر کننده ای که کارمندان در پیش می گیرند تا به ارزیابی تکلیف برسند را مجسم کند. این در حالی است که در مدل کانگر و کاننگو، فرض بر این قرار داده شده که قضاوت فردی در خصوص خودکارآمدی، رویدادها و شرایط عینی و اطلاعاتی که از این رویدادها حاصل می شود را معین می کند. بدین ترتیب آنها در واقع فرضیاتی مبتنی بر محرک - پاسخ در باره تأثیرات علی محرک های بیرونی بر افراد ساخته اند (فیروزفر و زم، ۱۳۹۶) و در این راستا بر این باورند که زمانی می توان کارکنان را به کاری مجبور کرد که بر اساس انگیزه های درونی، آنها برای کار ترغیب شوند (توماس و ویتوس، ۱۹۹۰)

با تدقیق و تأمل در نظریات مطرح شده، می توان این جمع بندی را در بخش مبانی نظری ارائه نمود که هر چند، در چند دهه اخیر شاهد ظهور و رشد نظریات مختلف توانمندسازی در هر دو بعد کلان (اجتماعی ساختاری) و خرد (روانی) بوده ایم، اما هنوز یک نظریه جامع که بتواند این دو را با هم زیر یک عنوان بگنجانند، ارائه نشده است. در ادبیات توانمندسازی نیز پیوسته شاهد این هستیم که نظریه پردازان گوناگون، توانمندی را حاصل تعامل بین فرد و محیط می دانند: مفهومی چند وجهی که می توان آن را در حوزه های مختلفی به کار گرفت و در هر حوزه ممکن است به صورت متفاوتی ظاهر شود و همچنین بر اساس هنجارها و باورها و فرهنگ هر جامعه ممکن است متفاوت باشد. شاید بدین دلایل است که تاکنون اندیشمندان تمایل چندانی در خصوص پرداختن به مفهومی مشتق از مفهوم توانمندسازی یعنی «خودتوانمندسازی» که وجهی فردی و انسانی توانمندسازی در آن غالب می باشد و به نوعی رویکرد فرد محوری در امر توانمندی قلمداد می گردد، از خود نشان نداده و به دور از هرگونه ریز بینی و جزئ اندیشی، همچنان تمایل به آن دارند که مقوله توانمندی و توانمندسازی را مفهوم و ماهیتی کلان و چند بعدی (نه یک بعدی) در نظر گرفته و به مطالعه آن پردازند. این در حالی است که به واقع خودتوانمندسازی فرایندی است که طی آن افراد روی زندگی خود کنترل بدست آورده و فرصت مشارکت آزادانه در زندگی و اجتماع را خواهند یافت. شاید بتوان خودتوانمند سازی را به منزله فرایندی معنا نمود که در راستای آن، افراد یاد می گیرند که بین اهداف خود ارتباط نزدیکی برقرار کنند و به این درک برسند که چطور می توانند به این اهداف دست یابند و به ارتباط بین تلاش خود با نتایج کسب شده پی ببرند. با مطالعه دیدگاه های نظری مذکور، می توان عوامل و شاخص های توانمندسازی بر مبنای فردی را بدین شرح اقتباس و تبیین نمود:

جدول ۱. ابعاد و شاخص های توانمند سازی با منشاء فردی

شاخص های توانمندسازی	ابعاد توانمندسازی	توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشاء فردی
غنی سازی شغلی	مسیر شغلی	
ارتقای مهارت های شغلی		
انعطاف پذیری شغلی		
اثرگذاری	توسعه فردی	
انتخاب		
شایستگی		
معناداری		

بر مبنای این ابعاد و شاخص‌ها، به نوعی می‌توان گفت که تلاش افراد در راستای توانمند نمودن خود را باید یک فرایند پیوسته پویا دانست نه راهی که با رسیدن به مقصدی معین ختم می‌شود. بدین معنی که افراد را می‌توان در مقام کمتر توانمند شده یا بیشتر توانمند شده توصیف کرد نه در مقام توانمند شده و توانمند نشده؛ مضافاً اینکه، خودتوانمندسازی را می‌باید پدیده‌ای در نظر داشت که در کنار بعد فردی، متأثر از ابعاد سازمانی است. به تعبیری دیگر، خودتوانمندسازی افراد، زمانی ظهور و بروز پیدا می‌نماید که فرد توانمند، در سازمان و مجموعه‌ای قرار گیرد که بسترها و عرصه را برای فعالیت، کنش و تعامل چنین فردی فراهم نموده یا ایجاد کرده باشند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی یا آمیخته<sup>۱</sup> از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی به انجام رسیده است. روش‌های پژوهش ترکیبی یک طرح پژوهشی با مفروضات فلسفی و نیز روش‌های کاوشگری هستند. فرض اساسی در پژوهش‌های ترکیبی این است که ترکیب کردن رویکردهای کیفی و کمی در مقابل استفاده از هر کدام از رویکردها به تنهایی، درک و شناخت بهتری از مسئله پژوهش ارائه می‌نماید. پژوهش‌های ترکیبی در برگیرنده جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی و کیفی می‌باشند. بر این مبنایان ذکر است، جامعه آماری پژوهش حاضر از دو قسمت - کیفی و کمی - تشکیل شده است؛ در بخش کیفی، جامعه آماری، شامل دو گروه است که عبارتند از: الف) مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در ایران که آگاه به خودتوانمندسازی هستند و ب) خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت و نیز توانمندسازی که اعتبار پاسخگویی به سؤالات پژوهش در رابطه با ارائه الگویی جهت بسط مفهومی خودتوانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی را دارا می‌باشند؛ این خبرگان در دسته ذیل قرار می‌گیرند: ۱- مدیران سازمان‌های دولتی در حوزه منابع انسانی با حداقل ده سال سابقه، ۲- صاحب‌نظران در حوزه مدیریت منابع انسانی و ۳- اساتید و مطلعین دانشگاهی در حوزه توانمندسازی و خودتوانمندسازی. نمونه‌گیری برای نظریه داده بنیاد در بخش کیفی پژوهش، به صورت غیر تصادفی و هدفمند صورت می‌گیرد. در کل حجم نمونه اولیه پژوهش برای روش کیفی ۴۰ فرد مدنظر بود که از این میان، ۲۰ فرد از مدیران سازمان‌های دولتی که آشنا به مباحث خودتوانمندسازی بودند و ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در نظر گرفته شد. در هر دو جامعه آماری مذکور، در نهایت با انجام ۲۰ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع نظری برای احصای مدل نهایی دست پیدا نموده است. هدف اصلی در مرحله کیفی پژوهش، بررسی و احصای مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شناسایی الگویی جهت بسط مفهومی خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و در نهایت ساخت پرسشنامه برای بخش کمی بود؛ بنابراین در این مرحله به دنبال دستیابی به شناسایی الگویی جهت بسط مفهومی خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران از طریق مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به صورت انفرادی با خبرگان علمی که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری گردید. انجام این مرحله از پژوهش، به جهت اعمال فاصله‌گذاری اجتماعی و نیز دور کاری کارکنان در سازمان، با محدودیت‌هایی برای پژوهشگر همراه بود از آن رو که به سهولت امکان برگزاری مصاحبه با خبرگان از سویی و نیز تکمیل پرسشنامه از کارکنان سازمان برایش فراهم نمود و در عمل، شرایط خاص ناشی از شیوع بیماری همه گیر کرونا در کشور، بر خلاف پیش‌بینی‌های

<sup>1</sup> - Mixed Method



اولیه، مرحله جمع آوری داده را برای پژوهشگر زمانبرتر نمود. به هر ترتیب، داده های جمع آوری شده در این مرحله، با استفاده از روش تحلیل گرند تئوری به مثابه تکنیکی پژوهشی مورد تحلیل قرار گرفت.

و اما در فاز کمی مقاله، ابعاد و مؤلفه های برخاسته از الگوی داده بنیاد، مبنای تدوین پرسشنامه برای آزمون در بخش کمی وضعیت خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران قرار گرفت. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره امور اقتصاد و دارایی استان کردستان که مجموعاً ۸۹ نفر بود. با استفاده از فرمول عمومی کوکران، از این میان ۷۲ نفر به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه طراحی شده. در معرض سنجش نمونه تحقیق قرار داده شد و وضعیت هر یک از آنها به صورت کمی مشخص شد. به این ترتیب در بخش کمی، از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد.

به منظور اطمینان از روایی سؤالات مصاحبه از نظرات ارزشمند اساتید راهنما و مشاور استفاده شده است و به منظور سنجش روایی پرسشنامه محقق ساخته در بخش کمی از دو روش اعتبار محتوایی<sup>۱</sup> (با روش اعتبار صوری<sup>۲</sup>) و روایی سازه<sup>۳</sup> (با روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۴</sup>) استفاده شده است. بدین صورت که در روش روایی محتوایی، ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شده و با مشورت و استفاده از نظرات افراد مرتبط اعم از اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از صاحب نظران موضوعی، روایی صوری پرسشنامه برآورد گردید. در روش روایی سازه نیز، از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۵</sup> کوواریانس محور لیزرل<sup>۶</sup> برای تعیین روایی پرسشنامه و سنجش میزان انطباق میان سازه نظری و سازه تجربی استفاده شد و به منظور بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به قرار زیر است:

جدول ۲. معرفی متغیرها

نماد	شاخص	نماد	مؤلفه	متغیر
IN1	۱.چقدر حقوق و مزایای دریافتی خود در این سازمان را مناسب ارزیابی می کنید	IN	فردی <sup>۷</sup>	شرایط علی
IN2	۲.تا چه میزان بین شغل و علایق و توانایی های شما تناسب وجود دارد			
IN3	۳.تا چه میزان از روحیه کارآفرینی و ریسک پذیری برخوردار می باشید			
IN4	۴.چقدر در این سازمان کارکنان می توانند خلاقیت فردی داشته باشند			
SO <sub>1</sub>	۵.چقدر در جامعه نگرش مثبت پیرامون توانمندسازی وجود دارد			

<sup>1</sup> - Content Validity

<sup>2</sup> - Face Validity

<sup>3</sup> - Construct Validity

<sup>4</sup> - Confirmatory Factor Analysis (CFA)

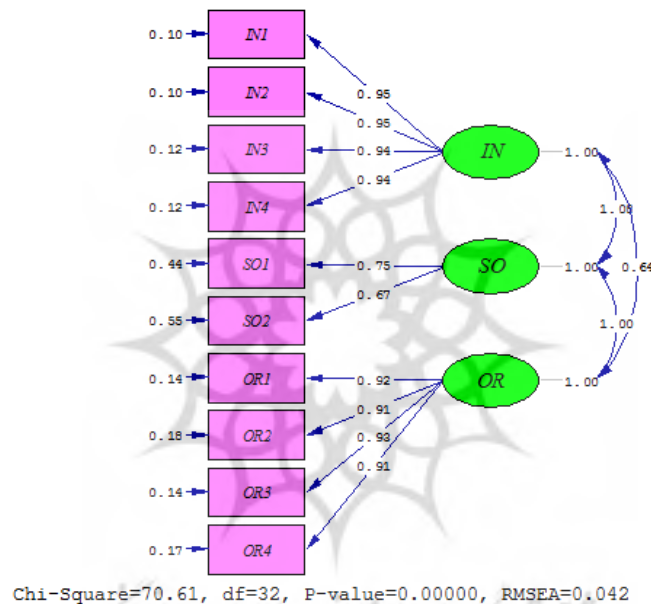
<sup>5</sup> - Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>6</sup> - Linear Structural Relationship (LISREL)

<sup>7</sup> - Individual

SO 2	۶. چقدر در جامعه به افراد توانمند احترام گذاشته می‌شود	SO	اجتماعی <sup>۱</sup>
OR 1	۷. چقدر در این سازمان از سوی مدیران سازمانی در شما ایجاد انگیزه شده است	OR	سازمانی <sup>۲</sup>
OR 2	۸. چقدر قوانین سازمانی حامی کارکنان توانمند و خود توانمند می‌باشد		
OR 3	۹. تا چه میزان احساس تعلق سازمانی می‌کنید		
OR 4	۱۰. تا چه میزان در سازمان سیستم تشویق (پاداش‌دهی) و قدردانی حاکم است		

شکل ۱: مدل عاملی مرتبه اول شرایط علی (در حالت استاندارد)



نتایج حاصل از بار عاملی مدل عاملی شرایط علی به شرح ذیل می‌باشد؛

جدول ۳. بار عاملی شاخص‌های سازنده شرایط علی

بار عاملی	شاخص	ابعاد	متغیر
۰,۹۵	حقوق و مزایای دریافتی	فردی	شرایط علی
۰,۹۵	تناسب بین شغل، علایق و توانایی‌ها		
۰,۹۴	برخوردارگی از روحیه کارآفرینی و ریسک پذیری		
۰,۹۴	خلاقیت فردی کارکنان		
۰,۷۵	نگرش مثبت پیرامون توانمندسازی در جامعه	اجتماعی	
۰,۶۷	احترام به افراد توانمند در جامعه		
۰,۹۲	ایجاد انگیزه از سوی مدیران		

<sup>1</sup> - Social

<sup>2</sup> - Organizational

۰,۹۱	قوانین سازمانی حامی کارکنان خود توانمند	سازمانی	
۰,۹۳	احساس تعلق سازمانی		
۰,۹۱	سیستم تشویق (پاداش دهی) و قدردانی		

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود مقدار بارعاملی همه گویه های سازنده شرایط علی بزرگتر از ۰/۴ می باشد، فلذا می توان گفت تمامی بارهای عاملی مطلوب می باشند.

### یافته های پژوهش

#### الف) یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کیفی

شرایط علی اشاره به مجموعه علل و شرایطی دارد که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتار خاصی می نماید که بر پدیده ها اثر می گذارند. دو سوال در خصوص شرایط علی اثرگذار بر خودتوانمندسازی در مصاحبه با کارکنان خودتوانمندساز و صاحب نظران، مورد پرسش واقع شده است. تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش بر اساس دستور العمل اشتراک، شامل سه مرحله اصلی کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی است و در نهایت نظریه (مدل کیفی پژوهش) بیان خواهد شد.

**الف) کد گذاری باز (آزاد):** کد گذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها و کد گذاری است. در طول مرحله کد گذاری باز، داده های حاصل از مصاحبه ها به دقت بررسی شد، مقوله های اصلی و مقوله های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند و خرده مقوله ها (زیر مقوله ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده اشتراک، به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کد گذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه ها برای یافتن مقوله های اصلی، مقوله ها، خرده مقوله ها به طور منظم بررسی شد. در مصاحبه های انجام شده، دو سوال شرایط علی پدیده خود توانمندسازی را مورد سوال قرار داده اند که به شرح ذیل می باشند.

**سوال از کارکنان: چه عواملی در خودتوانمندسازی کارکنان اثرگذار می باشد (تجربه شخصی خود در این زمینه را بیان نمایند)؟**

با تدقیق در متن مصاحبه ها و پاسخ هایی که مصاحبه شوندگان به این سوال داده اند، در کل، ۳۲ کد آزاد استخراج گردید.

**سوال از صاحب نظران: عوامل علی و موجد خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کدام است؟**

از منظر مصاحبه شوندگان، خودتوانمندسازی پدیده ای چند بعدی می باشد که متناسب با ابعاد مختلف آن، علل و عوامل گوناگونی را می توان در تحقق آن دخیل و اثرگذار عنوان نمود. از پاسخ هایی که صاحب نظران به این سوال داده اند، در کل، ۲۹ کد آزاد استخراج گردید.

**ب) کد گذاری محوری:** در کد گذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته های اولیه ای که در کد گذاری باز ایجاد شده اند، با یکدیگر مقایسه می شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه اند، دسته هایی که به یکدیگر مربوط می شوند، حول محور مشترکی قرار می گیرند. بر مبنای دسته بندی های موجود، کدبندی های محوری انجام شد که بدین شرح می باشند:

۱. عوامل فردی

۲. عوامل سازمانی

۳. عوامل اجتماعی

جدول ۴. نتایج حاصل از کدگذاری محوری مقوله‌های مرتبط با شرایط علی

کد	شاخص	مفاهیم	ابعاد
IF1	حقوق و مزایای خوب	عوامل فردی (IF)	شرایط علی خودتوانمندسازی کارکنان
IF2	متناسب بودن شغل با علایق و توانایی‌ها		
IF3	برخورداری از جایگاه مطلوب متناسب با سطح مهارت		
IF4	تجارب مثبت شخصی کارکنان		
IF5	اشتغال افراد به حوزه تخصصی خود		
IF6	فرهنگ خانوادگی پذیرای توانمندی		
IF7	برخورداری فرد از روحیه کارآفرینی و ریسک‌پذیری		
IF8	چالش‌پذیر بودن فرد در شرایط کاری		
IF9	خودشناسی کارکنان از ضعف‌ها و توانایی‌ها		
IF10	نیازهای فردی به خودتوانمندسازی		
IF11	احساس و باور مثبت افراد به شغل و سازمان		
IF12	تمایل به رشد کردن از منظر شخصیتی		
IF13	باور و احساس خودکارآمدی یا عدم آن		
IF14	الگوپذیری در فرد		
IF15	برخورداری از روحیه تلاش و پشتکار		
IF16	خلاقیت فردی		
IF17	احساس شایستگی و تبحر		
IF18	بهره‌مندی فرد از روحیه توانمندسازی		
IF19	اعتقادات مذهبی و معنوی افراد به مفهوم توانمندسازی		
SF1	نگرش حاکم بر جامعه در خصوص توانمندسازی	عوامل اجتماعی (SF)	
SF2	ارزشیابی مثبت از جایگاه فرد در جامعه		
OF1	متناسب کردن مسئولیتها و استعدادها در سازمان	عوامل سازمانی (OF)	
OF2	ارتباطات صمیمانه درون سازمانی		
OF3	بهره‌گیری از هم‌افزایی کارکنان		
OF4	وجود شرح وظایف مشخص و شفاف در سازمان		
OF5	شناخت توانمندی‌های شغلی کارکنان		
OF6	زمینه‌سازی جهت ترفیع و ارتقای فرد		
OF7	عدم دید ابزاری نسبت به فرد		
OF8	ایجاد امنیت شغلی و آرامش محیط کاری		
OF9	سبک مدیریتی تفویضی و مشارکتی		
OF10	اعتماد ادراکی سازمانی توسط کارکنان		
OF11	مشارکت جمعی و کارگروهی		
OF12	کم بودن فاصله قدرت مدیران با کارکنان		
OF13	نظام حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد		
OF14	مرتبط بودن شغل با رشته تحصیلی و سمت سازمانی		
OF15	تغییرات فناوری در سازمان		

OF16	ترغیب کلامی (تشویق)		
OF17	امکان اظهار نظر و داشتن حق رأی برای کارکنان		
OF18	تغییر ساختار به ساختار منعطف		
OF19	احساس تعلق سازمانی		
OF20	دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی		
OF21	حاکم بودن سیستم تشویق و قدردانی موثر در سازمان		
OF22	ایجاد انگیزه از سوی مدیران سازمان در کارکنان		
OF23	قوانین سازمانی حامی توانمندسازی		
OF24	حمایت سازمانی		
OF25	و چشم اندازهای سازمانی تدوین شده مأموریتها		
OF26	وجود همکاران توانمندتر در سازمان		
OF27	اعتقاد مدیران به توانمندی کارکنان		
OF28	استفاده از کارکنان جوان و کارکنان با تجربه همزمان با هم در سازمان یا گروه های کاری		

در کل می توان گفت که سه دسته از عوامل فردی، عوامل اجتماعی و سازمانی، در خودتوانمندسازی کارکنان اثرگذار می باشند. با تأمل در کدهای محوری احصاء شده و بررسی دقیق مقوله های بدست آمده، پژوهشگر دریافت که کدهای محوری عوامل فرد و عوامل اجتماعی به واقع به عوامل علی ای اشاره دارد که برون سازمانی است در مقابل، کد محوری سازمانی، مستقیماً اشاره به عوامل علی محیط سازمانی یا به تعبیری درون سازمانی دارد. به این مبنا می توان گفت، در کل دو دسته کلی از عوامل (درون سازمانی و برون سازمانی) به عنوان عوامل علی، در خودتوانمندسازی کارکنان اثرگذار می باشند. لذا کد انتخابی برای عوامل علی اثرگذار بر پدیده خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران، عوامل درون و برون سازمان می باشد که به صورت زیر نشان داده شده است.

کد گذاری انتخابی عوامل درون- برون سازمانی

الف) مقوله عوامل فردی  
ب) مقوله عوامل اجتماعی  
ج) مقوله عوامل سازمانی

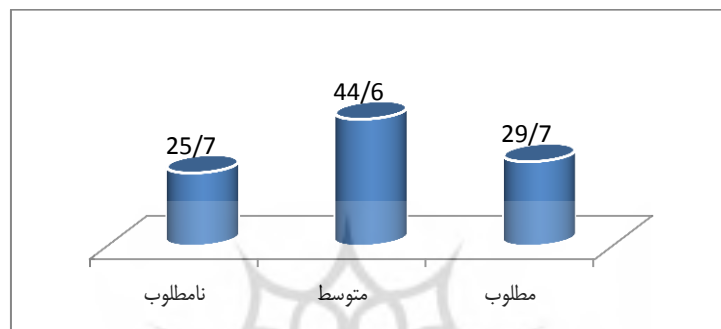
### ب) یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کمی

همانگونه که سابق بر این ذکر آن رفت، به منظور ارزیابی شرایط علی سه بعد و ده گویه در نظر گرفته شده است که به منظور ساخت شرایط علی، میانگین امتیاز کل ده پرسش مربوط به این مفهوم با لحاظ کردن جهت های مثبت و منفی سنجها محاسبه گردید. نتایج جدول زیر حاکی از این است که ۲۶ درصد از پاسخگویان وضعیت موجود شرایط علی را در سازمان در وضعیت نامطلوب و در مقابل ۳۰ درصد آنرا مطلوب ارزیابی کردند. نتایج حاصل از شاخص های آماری نیز مؤید این مطلب است که پاسخگویان مطلوبیت شرایط علی را در حد متوسط رو به بالا ارزیابی کرده اند.

جدول ۵. توزیع نسبی ارزیابی پاسخگویان از شرایط علی

موارد	درصد	میانگین (۱-۵)	انحراف معیار
نامطلوب	۲۵,۷	۳,۰۷	۰,۷۷
متوسط	۴۴,۶		
مطلوب	۲۹,۷		
جمع	۱۰۰		

شکل ۲. ارزیابی پاسخگویان از شرایط علی

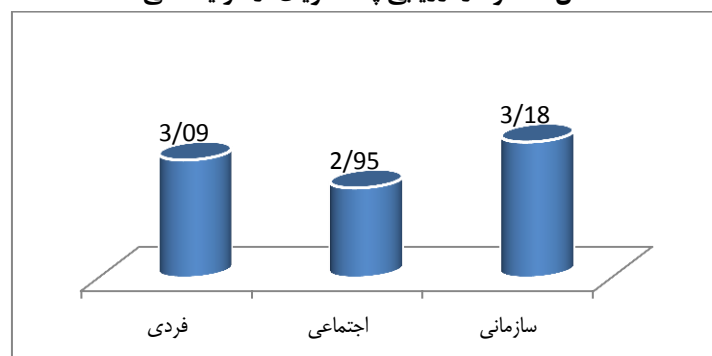


بررسی سنجش ابعاد شرایط علی و موجد خودتوانمندسازی منابع انسانی مبین آن است که بر مبنای نتایج بدست آمده از مقایسه آماره‌های توصیفی ابعاد سازنده می‌توان گفت پاسخگویان از عوامل سازمانی (با میانگین ۳,۱۸) بهترین ارزیابی و در مقابل از عوامل اجتماعی (با میانگین ۲,۹۵) بدترین ارزیابی را داشته‌اند.

جدول ۶. توزیع نسبی ارزیابی پاسخگویان از شرایط علی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
فردی	۳,۰۹	۰,۸۱	۱	۵
اجتماعی	۲,۹۵	۰,۸۳	۱	۵
سازمانی	۳,۱۸	۰,۹۳	۱	۵

شکل ۳. نمودار ارزیابی پاسخگویان از شرایط علی



نتایج حاصل از بررسی گویه‌های سازنده ارزیابی از شرایط علی نی‌ز به شرح جدول زیر می‌باشد؛

جدول ۷. جدول توزیع نسبی پاسخگویان بر حسب گویه‌های سازنده ارزیابی از شرایط علی

میانگین (۱-۵)	طیف نظرات						شاخص	بعد
	کل	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
۲,۶۴	۷۲	۰	۴	۴۸	۱۸	۶	فراوانی	۱. چقدر حقوق و مزایای دریافتی خود در این سازمان را مناسب ارزیابی می‌کنید؟
	۱۰۰	۰	۵,۶	۶۶,۷	۲۵	۸,۳	درصد	
۳,۴۹	۷۲	۱۲	۱۷	۳۹	۲	۲	فراوانی	۲. تا چه میزان بین شغل و علایق و توانایی‌های شما تناسب وجود دارد؟
	۱۰۰	۱۶,۷	۲۳,۶	۵۴,۲	۲,۸	۲,۸	درصد	
۳,۰۷	۷۲	۱۲	۱۲	۲۴	۱۷	۷	فراوانی	۳. تا چه میزان از روحیه کارآفرینی و ریسک‌پذیری برخوردار می‌باشید؟
	۱۰۰	۱۶,۷	۱۶,۷	۳۳,۳	۲۳,۶	۹,۷	درصد	
۳,۱۷	۷۲	۱۳	۱۱	۲۴	۲۳	۱	فراوانی	۴. چقدر در این سازمان کارکنان می‌توانند خلاقیت فردی داشته باشند؟
	۱۰۰	۱۸,۱	۱۵,۳	۳۳,۳	۳۱,۹	۱,۴	درصد	
۲,۸۲	۷۲	۵	۰	۴۹	۱۳	۵	فراوانی	۵. چقدر در جامعه نگرش مثبت پیرامون توانمندسازی وجود دارد؟
	۱۰۰	۶,۹	۰	۶۸,۱	۱۸,۱	۶,۹	درصد	
۳,۰۸	۷۲	۶	۱۸	۲۵	۲۲	۱	فراوانی	۶. چقدر در جامعه به افراد توانمند احترام گذاشته می‌شود؟
	۱۰۰	۸,۳	۲۵	۳۴,۷	۳۰,۶	۱,۴	درصد	
۳,۱۵	۷۲	۱۲	۱۲	۲۵	۲۳	۰	فراوانی	۷. چقدر در این سازمان از سوی مدیران سازمانی در شما ایجاد انگیزه شده است؟
	۱۰۰	۱۳,۹	۱۹,۴	۳۴,۷	۳۱,۹	۰	درصد	
۳,۲۲	۷۲	۱	۲۸	۳۰	۱۲	۱	فراوانی	۸. چقدر قوانین سازمانی حامی کارکنان توانمند و خودتوانمند می‌باشد؟
	۱۰۰	۱,۴	۳۸,۹	۴۱,۷	۱۶,۷	۱,۴	درصد	
۳,۲۶	۷۲	۱۸	۱۲	۲۴	۷	۱۱	فراوانی	۹. تا چه میزان احساس تعلق سازمانی می‌کنید؟
	۱۰۰	۲۵	۱۶,۷	۳۳,۳	۹,۷	۱۵,۳	درصد	
۳,۰۸	۷۲	۶	۱۸	۳۰	۱۲	۶	فراوانی	۱۰. تا چه میزان در سازمان سیستم تشویق (پاداش‌دهی) و قدردانی حاکم است؟
	۱۰۰	۸,۳	۲۵	۴۱,۷	۱۶,۷	۸,۳	درصد	

نتایج جدول گویای آن است که پاسخگویان در شرایط علی بهترین ارزیابی را از موارد زیر داشته‌اند؛

- بین شغل و علایق و توانایی‌های شما (با میانگین نمره ۳,۴۹)
- احساس تعلق سازمانی (با میانگین نمره ۳,۲۶)
- قوانین سازمانی حامی کارکنان توانمند و خودتوانمند (با میانگین نمره ۳,۲۲)

### بحث و نتیجه‌گیری

به منظور داشتن محیطی پویا و کارآمد، خودتوانمندسازی افراد نقش تعیین‌کننده‌ای در ادامه روند کار و فعالیت فردی و سازمانی آنان ایفا می‌کند. در دنیای امروز، سرمایه انسانی و فکری اهمیت بسیاری دارد؛ چرا که این افراد هستند که با شناخت جنبه‌هایی از خود و تقویت نقاط ضعف و ناتوانی مهارتی خود، به توانایی‌های خود آگاهی می‌کنند و با فایز آمدن بر فشارهای روانی در دست‌یابی به اهداف فردی - سازمانی کمک‌بزرگی برای سازمان در طی نمودن موفق و

پویای مسیر خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، قلمداد می‌گردند. بدین منظور، هر چند خود توانمندسازی در گام نخست مقوله‌ای شخصی و داوطلبانه محسوب می‌شود، اما نتایج حاصل از بازیابی، پالایش و تکمیل مقوله‌ها و مفاهیم مستخرج از داده‌ها در بخش کیفی پژوهش، ارتباط عوامل و مقوله‌های سه گانه را مشخص نمود؛ بطوریکه یافته‌های حاکی از آن بود که سه دسته عوامل فردی، محیطی (سازمانی و اجتماعی) به عنوان عوامل علی اثرگذار بر پدیده توانمندسازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفتند؛ بدین ترتیب که عواملی از قبیل: حقوق و مزایای خوب، متناسب بودن شغل با علائق و تواناییها، برخورداری از جایگاه مطلوب متناسب با سطح مهارت، تجارب شخصی کارکنان، اشتغال افراد به حوزه تخصصی خود، فرهنگ خانوادگی، برخورداری فرد از روحیه کارآفرینی و ریسک‌پذیری، چالش‌پذیر بودن افراد، خودشناسی کارکنان از ضعف‌ها و توانایی‌ها، نیازهای فردی، احساس و باور افراد به شغل و سازمان، تمایل به رشد کردن از منظر شخصیتی، باور و احساس خودکارآمدی یا عدم آن، الگوسازی، برخورداری از روحیه تلاش و پشتکار، خلاقیت فردی، احساس شایستگی و تبحر، بهره‌مندی فرد از روحیه توانمندسازی، اعتقادات مذهبی و معنوی افراد در زمره عوامل فردی؛ عوامل از قبیل: نگرش حاکم بر جامعه و نیز ارزیابی عمومی از فرد در جامعه، در زمره عوامل اجتماعی و در آخر، عواملی چون: متناسب کردن مسئولیتها و استعدادهای در سازمان، ارتباطات دوستانه میان همکاران، بهره‌گیری از هم‌افزایی کارکنان، وجود شرح وظایف در سازمان، شناخت توانمندی نیروها، ایجاد شرایط ارتقاء، عدم دید ابزاری نسبت به افراد، ایجاد امنیت شغلی، سبک مدیریتی حاکم بر سازمان، اعتماد به همکاران، مشارکت جمعی و کار گروهی، حاکم بودن عدالت سازمانی، افزایش حقوق و مزایا متناسب با بالا رفتن سطح توانمندی، مرتبط بودن شغل با رشته تحصیلی و سمت سازمانی، توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افراد، توسعه فناوری در سازمان، ترغیب کلامی (تشویق)، نظام پاداش‌دهی، امکان اظهار نظر و داشتن حق رأی، تغییرات در راهبردهای سازمانی، تغییر ساختار، احساس تعلق سازمانی، دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی، آموزش‌های کاربردی ضمن خدمت، حاکم بودن سیستم تشخیص و قدردانی در سازمان، ایجاد انگیزه از سوی مدیران سازمان در کارکنان، قوانین سازمانی، حمایت سازمانی، سبک، ساختار و شیوه مدیریت در سازمان، رفتار مدیران با کارکنان، مأموریت‌های و چشم‌اندازهای سازمانی، افزایش اختیار کارکنان (تعویض اختیار)، وجود همکاران توانمندتر در سازمان، ارزش قائل شدن مدیران برای توانمندی کارکنان، انتظارات سازمان از کارکنان، استفاده از کارکنان جوان و کارکنان با تجربه همزمان با هم در سازمان یا گروه‌های کاری در زمره عوامل سازمانی اثرگذار بر پدیده خودتوانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران مورد شناسایی قرار گرفت. هر چند عوامل مذکور (عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی) در زمره عوامل علی خودتوانمندسازی کارکنان می‌باشد، اما بنا بر تحلیل داده بنیاد، «عواملی مداخله‌گر» و «زمینه‌ای» را نیز می‌تواند بر وضعیت خودتوانمندسازی موثر عنوان نمود؛ به طوری که اثرگذاری ساختار سازمان، سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی، به مثابه «عوامل مداخله‌گر» در امر خودتوانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران مطرح بوده‌اند؛ بدین ترتیب که ساختار سازمانی نوین، قانون‌گرایی حاکم بر سازمان، عدم تناسب سمت سازمانی با مهارتها و توانمندیهای فردی، حاکم بودن سیستم نظارت در سازمان، سیستم سازمانی ناسالم، رانت‌های سازمانی، رابطه مندی بجای ضابطه مندی، عدم بهره‌مندی کارکنان توانمند از موقعیت و مزایای در خور، در زمره ساختار سازمانی اثرگذار مورد شناسایی قرار گرفته است. در کنار آن، اهمیت قائل شدن برای مقوله آموزش کارکنان، هماهنگی میان نظام ارزشی فردی و سازمانی، بهادادن به کارمندان جوان و تحصیل کرده، حاکم بودن سیستم تشویق و ارتقاء در سازمان در زمره فرهنگ



سازمانی تلقی شده و عواملی از قبیل، رهبری نوین (مبتنی بر الگوهای مشارکتی)، سبک رهبری به دور از اقتدارگرایی، سبک رهبری سقف شیشه‌ای (نظارتی)، سبک رهبری درگیرانه (تیمی و گروهی)، سبک رهبری مبتنی بر تعامل و نزدیکی بین مدیر و کارکنان، سبک رهبری مبتنی بر حذف نگاه از بالا به پایین نسبت به کارکنان، شایسته سالاری در سازمان، شناخت مدیران سازمانها از کارکنان، قابلیت‌ها و مهارت‌های آنها، وجود برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان، مدیریت مبتنی بر نظام پاداش دهی، اهمیت قائل نشدن برای درخواست‌ها و نیازهای کارکنان، تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های غلط مدیران بی تجربه و محدود نمودن کارکنان توانمند در سازمان، مبنی اثرگذاری سبک مدیریتی می‌باشند. شایان ذکر است، در کنار عوامل مداخله‌ای مذکور، چهار عامل شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی و نیز شرایط فناوری به عنوان «عوامل زمینه‌ای» اثرگذار بر پدیده خودتوانمندسازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته‌اند؛ بدین ترتیب که وضعیت حقوق و دستمزدهای بخش دولتی، شکاف درآمدهای بخش دولتی با خصوصی و هزینه همکاری جاری افراد در رده شرایط اقتصادی، احترام جامعه به افراد توانمند و تأکیدات مذهبی بر خودتوانمندسازی، در رده شرایط اجتماعی، قوانین حمایت‌کننده از خودتوانمندی و نیز ثبات مدیران حامی خودتوانمندی در بخش دولتی، در رده شرایط قانونی و سیاسی و در آخر، بسترسازی مهارت آموزی در فضای مجازی برای کارکنان و همچنین، بهره‌گیری از اپلیکیشن‌های توانمندساز برای کارکنان، به عنوان شرایط فناوری اثرگذار، شناسایی گردید.

با این وجود، با توجه به اینکه عوامل علی موجود بر اساس نظر خبرگان بدست آمده در نتیجه ما به این عوامل بسنده کردیم و در قالب این مقاله، از پرداختن به عوامل مداخله‌گر زمینه‌ای مرتبط در این خصوص اجتناب گردیده و صرفاً بر عوامل علی موجود خودتوانمندسازی تمرکز شده است. در این راستا، نتایج بررسی سنجش شرایط علی و موجود خودتوانمندسازی منابع انسانی در بخش کمی، نشان داد که ۲۶ درصد از پاسخگویان وضعیت موجود شرایط علی را در سازمان در وضعیت نامطلوب و در مقابل ۳۰ درصد آنرا مطلوب ارزیابی کردند. نتایج حاصل از شاخص‌های آماری نیز مؤید این مطلب بود که پاسخگویان مطلوبیت شرایط علی را در حد متوسط رو به بالا ارزیابی کرده‌اند و نتایج حاصل از سنجش وضعیت موجود بعد شرایط علی حاکی از این بود که پاسخگویان از عوامل سازمانی بهترین ارزیابی و در مقابل از عوامل اجتماعی بدترین ارزیابی را داشته‌اند. این یافته پژوهش حاضر، هم‌راستا با یافته‌های پژوهش شادی حبیب ابوالوش و همکاران (۲۰۱۸) و نیز پژوهش جیوان جیوتی و آشارانی (۲۰۱۷) بوده است؛ چرا که یافته‌های پژوهش‌های مذکور نیز بر اثرگذاری و رابطه مستقیم میان عوامل سازمانی با خودتوانمندسازی کارکنان در سازمان تأکید داشته و صحنه‌گذارنده‌اند.

بر این مبنای، اگر چه در بسیاری از مطالعه‌ها، خودتوانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فردی تعریف شده است، ولی در واقع، خودتوانمندسازی را می‌توان شناختی فردی در چارچوب یک برنامه انگیزشی تعریف نمود که منعکس‌کننده تمایلات فعال در ارتباط با ایفای نقش است. منظور از تمایلات فعال این است که افراد می‌خواهند و احساس می‌کنند که می‌توانند نقش‌های مهمی در زندگی و محیط کاری خود ایفا نمایند. منشأ چنین باوری را می‌توان در دو عامل «خود ارزیابی» و «خودآگاهی» جستجو نمود. تصویر ذهنی چیزی جز نتیجه حاصل از «خود ارزیابی» نیست که بیان‌کننده میزان درک و شناخت ما از خودمان است. تصویر ذهنی، ارزیابی شخصی از خصوصیات، نوع شخصیت توانایی و مهارت‌های فردی است که باعث پدید آمدن عقیده ذهنی خاص نسبت به خویش‌نخواهد شد. در کنار خود ارزیابی، خودآگاهی و به تبع آن شناخت فرد نسبت به مهارت‌ها و توانایی‌هایش، اثرگذار می‌باشد؛ مهارت‌هایی که عمدتاً

مشمول بر چهار حوزه (مهارت شناختی، مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های هیجانی - عاطفی و مهارت‌های انگیزش) می‌باشد. بر مبنای چنین شناخت و آگاهی ای می‌باشد که فرد پذیرای ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و در منابع و.. می‌گردد و با تمرکز بر روی عناصر فردی و عوامل محیطی (سازمانی و اجتماعی) می‌توان به بهترین حالت فرایند آن دست یافت و اساسی ترین قدم در این فرایند، خلق محیط‌های کاری با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های خودتوانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن در کارکنان حاصل گردد.

از آنجا که خودتوانمندسازی، باور فرد درباره‌ی توانایی و قدرت لازم برای ادای وظیفه است، چنانچه این باور تقویت شود و سایر شرایط اجتماعی و سازمانی فراهم باشد، فرد می‌تواند با چالش‌های موجود در محیط کار مقابله نموده و موفقیت به دست آورد. ماحصل چنین موفقیتی، بی‌شک چیزی جز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش طراحی شده نمی‌باشد. با تحقق امر خودتوانمندسازی در سازمان‌های دولتی در کشور، هم مدیران و هم کارکنان، از مزایای این مهم منتفع خواهند شد؛ چرا که خودتوانمند سازی با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را خلق خواهد نمود تا توانایی‌ها و مهارت‌ها بهبود یافته و موجب کارایی و اثربخشی سازمان شود، از سوی دیگر، خودتوانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود واکنش سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. بر این مبنای می‌توان گفت، خودتوانمندسازی، زمینه‌ساز آن می‌گردد که کارکنان با افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های خود، بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن که به آنان بگویند چه کار کنند.

علیرغم اهمیت و اثر بخشی چنین امری، متأسفانه هنوز در سازمان‌های دولتی در کشور، خودتوانمندسازی خیلی به چشم نمی‌خورد؛ بطوریکه نه کارکنان و نه مدیران سازمان، آنچنان که باید و شاید وقعی بر این مهم نمی‌گذارند؛ این در حالی است که هر چند لازم است کارکنان، اهتمام ویژه‌ای به مقوله خودتوانمندسازی و ارتقای مهارت‌ها و کارآمدی خود داشته، مدیران نیز لازم است اقدام به سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و به کارگیری نیروی انسانی خودتوانمند، شایسته و کارآمد در سطوح مختلف مشاغل سازمانی و به تبع آن هدایت صحیح نیروی انسانی نمایند. با این وجود در این حوزه، مؤثر و کارآمد ظاهر نشده‌اند و مهمترین دلیل این امر را می‌توان صرفاً در این نکته جستجو نمود که خودتوانمندسازی کارکنان، در سازمان‌های دولتی ایران عملیاتی نگردیده است و هم مدیران و هم کارکنان، از این واقعیت غافل می‌باشند که بهره‌برداری از مزایای خودتوانمندسازی کارکنان، ابتدا مستلزم ایجاد بستر و شرایطی علی (فردی، اجتماعی و سازمانی) است که تحت آن توانمندسازی پرورش یابد و اجرایی شود.

در این راستا، لازم است مدیران و سازمان‌ها، شرایطی را به وجود آورند تا تواناییها و استعدادهای افراد تقویت گردد؛ به تعبیری دیگر، انگیزه و اشتیاق به خودتوانمندسازی بیشتر گردد. با توجه به یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، به مدیران در سازمان‌های دولتی پیشنهاداتی به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

□ به آموزش‌های لازم در زمینه ارتقای توانمندسازی ساختاری و روان شناختی کارکنان خود اهتمام ویژه ای

داشته باشند.

□ خودتوانمندسازی ارتباط مستقیمی با مقوله «هوشمندسازی سازمانی» دارد. تغییرات شتابان محیطی و ضرورت ارتباط مستمر با محیطی که همواره در حال تغییر و دگرگونی است، نیازمند کسب دانش دقیق، صحیح و به موقع و سازماندهی و تحلیل مناسب آنهاست. لذا مدیریت دانش به مدیران سازمانها کمک می کند به تحلیل مناسبی از مسائل سازمان دست یابند و تصمیمات سنجیده تری اتخاذ کنند. این عامل در کنار عوامل فرد (خود انگیزی، خودکارآمدی، خود مدیریتی و...) به خودتوانمندسازی کارکنان یک سازمان منجر خواهد شد.

□ ارائه حمایت های عاطفی و سازمانی، همراه با بازخورد های مثبت به کارکنان در مورد چگونگی انجام کارها و وظایف از طریق ارزیابی های اصولی و عادلانه پیشنهاد می شود؛ زیرا چنین حمایت هایی علاوه بر آنکه در ایجاد انگیزه به منظور خودتوانمندسازی در افراد مآثر خواهد بود بلکه منجر به افزایش رضایت شغلی در سازمان های دولتی می گردد.

□ سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات زمینه ساز ایجاد انگیزه در افراد به منظور بهبود سطح مهارتی و کارآمدی و به تبع آن خودتوانمندسازی کارکنان می گردد.

□ توسعه و تقویت روشهای خودنظارتی و تقلیل نظارتهای سلسله مراتبی

□ توسعه تصاعدی مسئولیت های شغلی

□ خودتوانمندسازی فرایندی پیچیده و چند بعدی است و برای اجرای موفق آن باید پیش زمینه های لازم فراهم شود؛ که از جمله آنها می توان به ایجاد فرهنگ توانمندسازی در سازمان، تحسین موفقیت های کوچک کارکنان، الگوسازی، مورد توجه قرار دادن افراد موفق، برقراری یک رابطه مشاوره ای با کارکنان، تقویت کار تیمی و.. اشاره نمود.

در کنار پیشنهادات پژوهشی مذکور، نوشتار حاضر، پیشنهاداتی را نیز برای پژوهشگران آینده ارائه می نماید؛ بدین ترتیب که پیشنهاد می گردد، پژوهشگرانی که در آینده علاقه مند و مترصد انجام پژوهش در حوزه توانمندسازی و خودتوانمندسازی می باشند، به بررسی تأثیر «خود توانمندسازی» بر مقوله رضایتمندی شغلی که از اساسی ترین مؤلفه های بهداشت روانی در هر شغل و حرفه و یکی از مهم ترین عوامل در موفقیت شغلی و به تبع آن بهره وری هر چه بیشتر سازمانی است، پردازند. همچنین، با توجه به میان رشته بودی بحث خودتوانمندسازی انتظار می رود، صاحب نظران و پژوهشگران در حوزه جامعه شناسی سازمانها و مدیریت در انجام مطالعات جامع تر مشارکت جویند. بی شک، درک ضرورت مطالعات جامعه نگر با رهیافت سیاست گذارانه به برنامه ریزی هایی استراتژیک مبتنی بر نیازسنجی جامعه هدف منجر شده و از این نظر ضمن تقلیل مشکلات سازمانی به افزایش مطلوبیت و نیز کارایی کارکنان در سازمان خواهد انجامید.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۹۲)، توانمندسازی؛ واگذاری کار و تفویض اختیار، تهران، انتشارات فوژان.
- انصاری محمد، باقری علی، صالحی (۱۳۹۰)، از منظر نظریه پردازان تعهد سازمانی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در بهبود، *مجله توسعه انسانی و پلیس*، ۷(۳۱): ۳۵-۷۲.

- برگرون، برایان (۱۳۸۶)، اصول مدیریت دانش، ترجمه منوچهر انصاری، تهران، موسسه کتاب مهربان.
- پور صفر، علی و حسین، رسول (۱۳۸۷)، توانمندسازی منابع انسانی، مفاهیم، نظریه کاربردها، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
- جزینی، نسرين و رستمی، علی (۱۳۹۰)، طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، **پژوهش های مدیریت منابع سازمانی**، دوره ۱، شماره ۳.
- جوربینان، محمد (۱۳۹۱)، نظام آموزش کارمندان دولت، تهران، نشر میلاد سعادت.
- رجبی فرجاد، حاجیه و آهی، پرویز (۱۳۹۸)، طراحی الگوی توانمندسازی بازنشستگان ناجا (با تأکید بر عوامل اقتصادی)، **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال سیزدهم، شماره ۵۷: ۸۶-۶۵.
- رضایی پور، آرزو (۱۳۸۶)، قانون مدیریت خدمات کشوری، تهران، انتشارات اندیشه عصر.
- رضایی، بهرام، نریمانی، علیرضا و رجب پور، مجید (۱۳۹۳)، طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه های انسانی در نیروهای نظامی جمهوری اسلامی ایران، **فصلنامه راهبرد دفاعی**، سال دوازدهم، شماره ۴۸.
- سلاجقه، سنجر؛ نیک پور، امین و زارع کاسب، معصومه (۱۳۹۱)، نقش توانمندسازی کارکنان در اثر بخشی و کارایی سازمان، **ماهنامه کار و جامعه**، شماره ۱۴۷.
- عباس پور، عباس؛ بدری، مرتضی. (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۴(۷۹).
- فیروز فر، فهیمه؛ زم، فاطمه؛ منصوری، الهام و ولی زیبایی، خدیجه (۱۳۹۶)، پیش درآمدی بر ادبیات مفهومی توانمندسازی روانی اجتماعی، **رویش روان شناسی**، سال ششم، شماره ۲.
- نوبخت، امید؛ ولی پور، مهدی و شریعتی، مسعود (۱۳۹۵)، طراحی الگویی برای توانمندسازی کارکنان سازمان های فرهنگی (مطالعه موردی سازمان عقیدتی سیاسی ناجا)، **فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی**، شماره ۳۸، دوره ۱۳.

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE FOUR-AND FIVE-STAR HOTEL SECTOR IN THE DEAD SEA-JORDAN TOURIST AREA. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 30(Suppl. 2), 896-904.
- Carter, M.(2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategic planning.com>.
- Cheung, C., Baum, T., & Wong, A. (2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65(1), 36-41.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Ghali, B. A. A., Habeeb, L. M., & Hamzah, K. D. (2018). Self-management and its relation to organizational excellence. *International Journal of Engineering and Technology* (UAE), 7(4), 47-50.
- Hirzel, A. K., Leyer, M., & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*.
- Khan, J., Malik, M., & Saleem, S. (2020). The impact of psychological empowerment of project-oriented employees on project success: A moderated mediation model. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1311-1329.
- Kreitner, R.(1996), "Management", Delhi, Houghton on Mifflin Company.
- MAZARI, E., & ZAMANI, M. (2016). The influence of psychological-behavioral mechanisms of self-development (Self-regulation, Self-management, Self-leadership and self-directed learning) on human capital.
- Mullins, L.(2006)," Management and organizational behavior", London: Prentice Hall.
- O'Toole, J. & E.F. Lawler (2006), "the New American Workplace", New York: NY: Palgrave MacMillan.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulating academic learning and achievement: The emergence of a social cognitive perspective. *Educational psychology review*, 2(2), 173-201.

## Causal factors of human resource empowerment in Iranian governmental organizations

Mohsen Gharakhani<sup>1</sup>, Kumars Ahmadi<sup>2</sup>, Adel Salavati<sup>3</sup>

### Abstract

The present study was performed by combining qualitative (data-based) and quantitative (survey) methods. The statistical population of the study consisted of two qualitative-quantitative parts; in the qualitative section, it consisted of two groups: managers and employees of government organizations. Sampling in this section was non-random and purposeful. In total, the initial sample of the research was for 40 people (20 managers of government organizations and 20 employees). Finally, by conducting 20 interviews, the researcher achieved theoretical saturation to calculate the final model and in the quantitative section, the statistical population included all employees of the Department of Economy and Finance of Kurdistan Province (89 people in total). Using Cochran's general formula, 72 of them were randomly selected as the sample size. Findings indicated that three categories of individual, organizational and social factors were identified as causal factors affecting the phenomenon of employee empowerment; The results of assessing the causal conditions and creating self-empowerment of human resources in a small sector by confirming the findings of the quality sector, showed that 26% of respondents assessed the current causal situation in the organization as unfavorable and 30% as favorable and the results of the assessment of the current situation after the causal conditions showed that the respondents had the best evaluation of organizational factors and in contrast to the worst evaluation of social factors.

**Keywords:** Empowerment, Empowerment, Causal factors, Human resources

<sup>1</sup>PhD Student in Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran