

بررسی پیامدهای استقرار نظام خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران^۱

محسن قره خانی^۱، کیومرث احمدی^{۲*}، عادل صلواتی^۳

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>رویکردهای مبتنی بر کنترل در مدیریت در حال تبدیل به رویکردهای مبتنی بر توانمندسازی است که خودتوانمندسازی جدیدترین نوع این رویکرد است. پژوهش حاضر با هدف بررسی پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران انجام شده است. در این پژوهش از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد؛ بدین ترتیب که، بر مبنای روش اسنادی، پژوهشگر با بررسی متون مختلف، اطلاعات مورد نظر از طریق فیش‌برداری کسب کرد. در راستای کاربست روش میدانی نیز از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه بهره گرفته شد. حجم نمونه اولیه برای روش کیفی ۴۰ فرد مدنظر بود که در نهایت از این میان ۲۰ فرد از مدیران سازمانهای دولتی که آشنا به مباحث خودتوانمندسازی بودند و ۲۰ نفر خبرگان و صاحبان نظران مدل اولیه احصا شد و در روش کمی، با استفاده از فرمول کوکران ۷۲ نفر شامل کارکنان اداره امور اقتصاد و دارایی استان کردستان در نظر گرفته شده که این افراد به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. اطلاعات گردآوری شده در بخش میدانی، حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش پژوهش داده بنیاد و اطلاعات حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن بود که پیامدها در دو سطح فردی و سازمانی به عنوان پیامدهای پدیده خودتوانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران قابل شناسایی می‌باشند؛ بدین ترتیب که «رضایتمندی شغلی» و «تعالی منابع انسانی» در زمره پیامدهای فردی خودتوانمندسازی و «تحول نظام اداری»، «کاهش هزینه‌ها» و «تعالی سازمانی»، در زمره پیامدهای سازمانی، مطرح می‌باشند. نتایج بررسی سنجش پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی در بخش کمی با تأیید یافته‌های بخش کیفی، نشان داد که پاسخگویان وضعیت پیامدهای تحول نظام اداری (با میانگین ۳.۱۸) و کاهش هزینه‌ها (با میانگین ۳.۰۴) را بهتر از دو پیامد دیگر ارزیابی کرده‌اند. با این وجود، ۳۱ درصد از پاسخگویان مطلوبیت وضعیت پیامدها را در سازمان در سطح کم، ۴۷ درصد در حد متوسط و ۲۳ درصد در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند. با توجه به دامنه تغییرات (۵-۱) و میانگین بدست آمده (۲.۹۱) می‌توان گفت پاسخگویان در مجموع مطلوبیت وضعیت پیامدها را در سازمان در سطح متوسط رو به پائین ارزیابی کرده‌اند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</p> <p>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</p> <p>واژه‌های کلیدی: خودتوانمندسازی، تعالی فردی و سازمانی، تحول نظام اداری، رضایتمندی، کاهش هزینه‌ها</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: قره خانی، محسن، احمدی، کیومرث، صلواتی، عادل. (۱۴۰۱). پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۳(۳۲): ۱۱۱-۱۳۳.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
ایمیل: Ahmadi.kumars@gmail.com	* نویسنده مسؤوول: کیومرث احمدی	ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران E_rabiee_61@yahoo.com
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران Ahmadi.kumars@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران Adel_salavati@yahoo.com

^۱ - مقاله برگرفته شده از رساله دکتری با عنوان «ارائه الگویی جهت بسط مفهومی خودتوانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران» می‌باشد.

مقدمه

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بجای پذیرش پارادایم سنتی فرمان، کنترل و انطباق مدیریتی، که «نمی‌تواند شرایط و شایستگی لازم برای رویارویی موفقیت آمیز با چالش‌ها (نوآوری بی‌پایان، کوچک‌سازی بی‌امان، مهندسی مجدد و کار چند فرهنگی) را فراهم کند»، شروع به استفاده از پارادایم مدیریتی جدید مبتنی بر توانمندسازی می‌کنند. بنابراین در این پارادایم جدید مدیریت نیازمند رفتارهای تسهیل کننده جدیدی است که بر توانمندسازی و توسعه کارکنان تمرکز دارد (بیتی، ۱، ۲۰۰۲؛ الینگر، ۲، ۲۰۰۳). بر این اساس، کوچینگ به عنوان جوهره پارادایم مدیریتی جدید در نظر گرفته شده است و مفهوم رهبران و مدیرانی که به عنوان مربی خدمت می‌کنند، ارزش فوق‌العاده‌ای در ادبیات پیدا کرده است (الینگر، ۲۰۰۳). چندین محقق معتقدند که کوچینگ نقش اساسی است که بیشتر مدیران و رهبران باید آن را به دست آورند (بیانکو-ماتیس، ۳، و همکاران، ۲۰۰۲؛ کراینس، ۴، ۲۰۰۱). این مفهوم که مدیران نقش‌های توسعه‌ای مانند مربیان و تسهیل‌گران یادگیری را بر عهده می‌گیرند، در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است زیرا سازمان‌ها به دنبال تقویت یادگیری با ایجاد زیر ساخت‌هایی هستند که یادگیری و توسعه کارکنان را بهبود دهد (هاملین و همکاران، ۲۰۰۴).

امروزه 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: ۳۸). 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 (رضایی پور، ۱۳۸۶: ۴۷).

در این میان، کارکنان توانمندی که اقدام به «خود توانمندسازی» نموده‌اند، حائز اهمیت می‌باشند، از آن‌رو که به مراتب هزینه‌های سازمانی در امر توانمند سازی کارکنان را کاهش می‌دهد؛ چرا که «خودتوانمندسازی» که می‌توان آن را یکی از زیر مجموعه‌های مقوله «توانمندسازی» قلمداد نمود، مبتنی بر اصول توانمند سازی 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 زمینه ساز شکل‌گیری احساس شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب، اثر گذاری و.. می‌گردد، تعریف می‌شود (عباسپور و بدری، ۱۳۹۴: ۹-۸) که امروزه، نه به عنوان یک رویکرد جذاب و به روز که به عنوان یک ضرورت و الزام برای سازمان‌ها مطرح می‌باشد و اندیشمندان به این نوع توانمندسازی و مفاهیم مرتبط با آن به دلایل متعددی توجه فراوانی نشان داده‌اند، اول اینکه خود توانمندسازی 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 مسئولیت پذیر خواهند شد (رجبی فرجاد و آهی، ۱۳۹۸: ۶۶).

¹ Beattie

² Ellinger

³ Bianco-Mathis

⁴ Kraines

⁵ Hamlin

سازمان امور اقتصادی و دارایی به عنوان عالی‌ترین واحد استانی وزارت امور اقتصادی و دارایی در استان کردستان مسئولیت تحقق اهداف وزارت متبوع را در سطح استان عهده دار است. عملکرد این سازمان برحسب نوع فعالیت در سه بخش وصول درآمدهای مالیاتی، اتخاذ سیاست‌های اقتصادی و عملکرد مربوط به خزانه دولت در استان تقسیم‌بندی می‌شود.

با این وجود در ایران، علیرغم اهمیت و ضرورت مقوله «خودتوانمندسازی» و پیامدها و آثاری که برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت، اما آنچنان که باید و شاید مورد اهتمام واقع نشده است و صرفاً بر مبنای تأکید ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری که تصریح نموده که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانائی‌های شغلی خود اقدام نمایند، بر لزوم و ضرورت آن تأکید شده است. حال آنکه اگر بر پیامدهایی مثبت و سازنده‌ای که برای فرد از سویی و سازمان از سویی دیگر در پی دارد، تمرکز و اهتمام گردد، بی شک بسترها و زمینه‌های تحقق این مهم نیز فراهم خواهد گردید؛ بر این مبنای ضروریست، پیامدهای خودتوانمندسازی کارکنان در گام نخست شفاف گردد.

نوشتار حاضر با تمرکز بر این مهم، با طرح این سؤال اصلی که اساساً پدیده خودتوانمندسازی کارکنان چه پیامدهایی را برای سازمان‌های دولتی در کشور در پی خواهد داشت؟ در تلاش می‌باشد پیامدهای این پدیده را مورد واکاوی قرار دهد. بی شک، انجام پژوهشی در این حوزه، واجد کاربردهای عملی فردی و سازمانی می‌باشد؛ چرا که خودتوانمندسازی کارکنان به عنوان سازوکاری شناخته می‌شود که در گام نخست، زمینه ساز مسئولیت‌پذیری بیشتر، انعطاف‌پذیر، خودفرمانی، کارآفرینی و ابتکار عمل بیشتر در کارکنان شده و سبب افزایش عملکرد کارکنان از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌شود و در محیط‌های کسب و کار جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف می‌گردد (امیرخانی، ۱۳۸۷: ۴۲)، لزوم به کارگیری کارکنانی با چنین ویژگی‌هایی، ضرورت است. بی شک، 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 می‌گردد، مخارج و هزینه‌های 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. بسط مفهومی خودتوانمندسازی در بخش دولتی ایران قبلاً مورد مطالعه نبوده و این پژوهش به عنوان نوآوری آنرا مطرح کرده است.

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^۱، ۲۰۰۱). توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان 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

^۱ Carter

اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً در گیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود (کریتنر^۱، ۱۹۹۶: ۱۱۳).

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 موضوعات 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: ۱۰۳)، آنگاه می‌توان مفهوم «خودتوانمندسازی» را از بطن آن استخراج نمود. بر این مبنای بلانچارد^۲ توانمندسازی نیروی انسانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «توانمندسازی نیروی انسانی عبارت است از آزاد کردن قدرت افراد که به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب آن قدرت هستند». از دیدگاه کانگر و کانگو^۳ 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»^۴ و «سیستم‌های اطلاعاتی»^۵ و.. مورد شناسایی قرار می‌گیرد (ال‌بادی^۶ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۱۷).

توماس و ولتهوس^۷ (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی در افراد تعریف کرده‌اند (پورصفر، ۱۳۸۷)؛ تلقی این دو صاحب‌نظر از توانمندسازی منابع انسانی به مثابه «توانمندسازی فردی» که داری ابعاد چهارگانه اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن باشد، اشاره مستقیم به مفهوم «خودتوانمندسازی» دارد (کاترین^۸ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، خود توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک فرد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان است که در عین حال، مدیریت سازمان می‌تواند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید (کوین و اسپریتزر^۹، ۱۹۹۷). بر اساس این تلقی، 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 نموده (جورنیا، ۱۳۹۱: ۲۷-۲۶) و به تبع آن، در مقایسه با افراد با سطح توانمند پائین یا به تعبیری توانمند نشده، در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند؛ قادر به بکارگیری مهارت‌های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند. بی شک توانمندی کارکنان، سازمان را قادر می‌سازد که منعطف‌تر باشند و به پیشرفت‌هایی در انجام کارهای سازمانی و همچنین شخصی کارکنان دست یابند (آقاوردی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۹).

با وجود انجام تحقیقات گسترده در زمینه توانمندسازی روانشناختی (خودتوانمندسازی)، اما عمده پژوهش‌ها، به بررسی عوامل مؤثر بر این پدیده پرداخته‌اند و کمتر، پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی مطرح نظر قرار گرفته است؛ به طوری که یافته‌های

¹ Kreitner

² Blanchard

³ Conger & Kanungo

⁴ KM

⁵ IS

⁶ Al-Badi

⁷ Thomas & Veithouse

⁸ Catherine

⁹ Quinn & Spreitzer

پژوهش (مادن-ایوستا و آلتن^۱، ۲۰۲۱)، حاکی آن بوده است که توانمندسازی روان‌شناختی رابطه بین رفتارهای ایجاد شغل توسعه‌محور و عملکرد شغلی را واسطه می‌کند. همچنین از تأثیر تعدیل‌کننده صلاحیت بیش از حد درک شده پشتیبانی می‌کند. تأثیر غیرمستقیم مشروط جستجوی چالش‌ها بر عملکرد شغلی برای آن دسته از کارمندانی که احساس می‌کنند برای شغل خود صلاحیت بیش از حد دارند، قوی‌تر است. نتایج تحقیق 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 می‌رسند و توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیر آن بر اشتراک دانش با موفقیت پروژه ارتباط دارد. بتول عبدالقالی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای بیان داشتند که خود‌مدیریتی کارکنان باعث می‌شود که آن‌ها فداکارتر، با نشاط‌تر باشند و آن‌ها را درگیر کار خود کنند. خود‌مدیریتی کارکنان از جنبه‌های مثبت، به موفقیت سازمان کمک می‌کند. شادی حبیب ابوالوش و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای رابطه بین مدیریت دانش، سیستم‌های اطلاعاتی و توانمندسازی کارکنان در عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی تأثیر مثبت بر امر توانمندسازی داشته و لذا می‌توان گفت، رابطه معنی‌دار میانشان قابل تعریف می‌باشد. جیوان جیوتی و آشا رانی (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با هدف کشف سیستم کاری با عملکرد بالا از طریق توانایی، انگیزه و مدل فرصت و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سیستم کاری با کارایی بالا بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. بر این مبنای مدیریت باید به‌طور 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، تصمیم‌گیری مشارکتی و... توانمند سازد. همچنین، مدیریت باید فرهنگ دانش را نیز در سازمان به وجود آورد تا توانایی دانشی کارکنان خود را ارتقا بخشد.

بر این مبنای، بررسی‌ها نشانگر آن است که ضرورت دارد در رابطه با پیامدهای این پدیده مطالعات و پژوهش‌هایی صورت پذیرد؛ با این وجود، مطالعات محدودی را می‌توان یافت که به نوعی به پیامدهای خودتوانمندسازی کارکنان مرتبط می‌باشد؛ از جمله، نتایج پژوهش علمی، ادوایاح و بانانی^۲ (۲۰۱۹)، با عنوان «پیوند توانمندسازی روان‌شناختی، با اشتراک گذاری دانش و رفتار خلاقانه کارمندان در بنگاه‌های کوچک کسب و کار» نشان داد، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند موجب ارتقای رفتار نوآورانه از طریق به اشتراک گذاری دانش شود. کاترین هیرزل و میشل لایر (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای 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. نتایج پژوهش الهیاری، میرکاملی و خرازی (۲۰۱۱) با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی و روان‌شناختی کارکنان با یادگیری سازمانی» نشان داد که احساس ترکیب شدن با دیگران و احساس شایستگی، یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. گمارم و اسلامبولچی (۱۴۰۰)، در پژوهشی نشان دادند که رفتار سازمانی مثبت گرا به میزان ۶۲٪ بر رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی اثرگذار بود و رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی به میزان ۳۶٪ متغیر رفتارهای متعهدانه کارکنان را تبیین نمود، همچنین رفتار سازمانی مثبت گرا بر رفتارهای متعهدانه کارکنان با نقش میانجی رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی به میزان ۶۱٪ تأثیر گذاشت.

¹ Maden-Eyiusta & Alten

² Adweah & Banani

ب) مبانی نظری

به طور کلی، محققین و نظریه پردازان سازمانی و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرایند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها می‌دانستند، اما از دهه ۹۰ به بعد، نظریه پردازان و صاحب نظران روان شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چند بعدی عنوان نمودند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پائین را شامل نمی‌شود؛ بلکه آنها فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی و سازمانی از قبیل تفویض قدرت تصمیم گیری و سهم شدن کارکنان در اطلاعات، به توانمندسازی نگرسته و احساسات، انگیزه و ویژگی‌های فردی را نیز در بروز این پدیده دخیل عنوان نمودند و به تبع آن برای افراد توانا، ویژگی‌هایی قائل شده‌اند که بر اساس آن ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌توان در مورد توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد (کوپن و اسپریتز، ۱۹۹۷: ۳۱۸).

با تمرکز بر آن دسته نظریات در حوزه توانمندسازی که بر «فرد» و ایجاد «انگیزه» در وی استوار است، می‌توان اقدام به استخراج نظریات مرتبط با مقوله «خودتوانمندسازی» نمود؛ زیرا اساساً بدون داشتن انگیزه، توانمندسازی فردی امکان پذیر نیست (داوسون، ۱۹۹۸: ۲۱). بر این مبنا، در راستای تمرکز بر نظریات مذکور، تدقیقی صورت گرفته است بر دیدگاه‌های نظری اندیشمندان و صاحب‌نظران در حوزه فکری توانمندسازی روان‌شناختی که در حوزه رویکردهای نظری «ارگانیکی»^۱ به مقوله توانمندسازی تلقی شده و ارتباط نزدیکی نیز میان این نظریات با مقوله خود توانمندسازی می‌توان یافت؛ از جمله این نظریات، نظریه کانگر و کانگو است.

از پژوهش کانگر و کانگو اغلب به عنوان نقطه شروع آثار رویکرد روانشناختی توانمندسازی یاد می‌شود (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۴۵۱)؛ آن‌ها اظهار کردند که توانمندسازی مستلزم مفهوم انگیزشی از کارائی شخصی است (اسلامی هرندی، ۱۳۹۸: ۱۵) و احساس خودکارآمدی شخصی را شاخص توانمندی فردی عنوان نموده‌اند (امیرخانی، ۱۳۸۷: ۴۷)؛ بر این مبنا، خود توانمندسازی را پدیده‌ای تلقی نموده‌اند که اشاره به فرایندی دارد که در بستر 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: ۱۴۷). 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، هدف گذاری، غنی سازی شغلی، برقراری سیستم‌های بازخورد، مدل‌سازی و پاداش‌های شایسته محور. هدف به کارگیری این راهبردها بر طرف کردن شرایط بیرونی تضعیف کننده 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، تجربه جانشینی، متقاعد سازی 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

^۱ - به طور کلی در ادبیات و مطالعات موجود در حوزه توانمندسازی، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی قابل تشخیص است: رویکرد مکانیکی و رویکرد ارگانیکی.

کانگو توانمندسازی فرایندی است که در خلال آن باور شخص نسبت به خودکارآمدی ارتقا پیدا می‌کند (کونگر و کانونگو^۱، ۱۹۸۸: ۴۷۶).

دیگر نظریه مطرح در این خصوص، نظریه توماس و ولتهوس است؛ این دو اندیشمند نیز در توانمندسازی کارکنان به عامل تقویت انگیزه توجهی خاص داشته‌اند. آن‌ها توانمندسازی را انگیزه کار درونی فزاینده تعریف کردند (کریسلی و کینگ، ۲۰۰۵: ۳۶۲). انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی دارد و میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود، را در فرد ایجاد می‌نماید (پی رایینز، ۱۳۷۷: ۴۷). 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 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 انگیزه، دقیق‌تر توصیف شد و توانمندسازی با نوع مشخصی از انگیزش متناظر شد که انگیزه درونی انجام تکلیف نامیده می‌شود، همچنین تلاش گردیده که مجموعه نسبتاً کاملی از ارزیابی‌هایی که اینگونه انگیزه را تولید می‌کند، 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 کننده‌ای که کارمندان در پیش می‌گیرند تا به ارزیابی تکلیف برسند را مجسم کند. این در حالی است که در مدل کانگر و کانگو، فرض بر این قرار داده شده که قضاوت فردی در خصوص خودکارآمدی، رویدادها و شرایط عینی و اطلاعاتی که از این رویدادها حاصل می‌شود را معین می‌کند. بدین ترتیب آن‌ها در واقع فرضیاتی مبتنی بر محرک - پاسخ در باره تأثیرات علی محرک‌های بیرونی بر افراد ساخته‌اند (فیروزفر و زم، ۱۳۹۶: ۱۹۸) و در این راستا بر این باورند که زمانی می‌توان کارکنان را به کاری مجبور کرد که بر اساس انگیزه‌های درونی، آن‌ها برای کار ترغیب شوند (توماس و ویتوس^۲، ۱۹۹۰: ۶۶۸).

جدول ۱. رویکرد ارگانیک توانمندسازی کارکنان

نظریه پردازان	ماحصل	راهبرد	هدف	رویکرد
کانگر و کانگو	احساس خودکارآمدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی	ارگانیک
توماس و ولتهوس	احساس خودکارآمدی احساس معنی دار بودن احساس مؤثر بودن احساس خودمختاری	افزایش انگیزش درونی	شناختی	

¹ Conger & Kanungo

² Thomas & Veithouse

با تدقیق و تأمل در نظریات مطرح شده، می‌توان 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) بوده‌ایم، 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 می‌دانند: مفهومی چند وجهی که می‌توان آن را در حوزه‌های 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 می‌باشد و به نوعی رویکرد فرد محوری در امر توانمندی قلمداد می‌گردد، از خود نشان نداده و به دور از هرگونه ریز بینی و جزاءاندیشی، 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 می‌گیرند که بین اهداف خود ارتباط نزدیکتری برقرار کنند و به این درک برسند که چطور می‌توانند به این اهداف دست یابند و به ارتباط بین تلاش خود با نتایج کسب شده پی ببرند.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از منظر هدف، تحقیقی بنیادی- کاربردی است. این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی اسنادی (با مراجعه به کتب، مقالات و...) و میدانی (مصاحبه نیمه ساختاریافته) قلمداد می‌گردد و از منظر ماهیت داده، در گروه پژوهش‌های کیفی- کمی محسوب می‌شود؛ چرا که پژوهش حاضر از طریق روش‌های کیفی و کمی به انجام رسیده است. روش پژوهش انتخابی در این مطالعه، روش «اکتشافی» مبتنی بر تحلیل داده بنیاد بر مبنای نظریات استرواس ۱ می‌باشد که از جمله روش پژوهش‌های استقرایی ۲ و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکاء به تئوری‌های موجود، خود به تدوین تئوری از طریق تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مشاهدات اقدام می‌کند. لازم به ذکر است این روش، مشتمل بر سه مرحله، کدگذاری به شکل باز، محوری و انتخابی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش از دو قسمت کیفی و کمی تشکیل شده است؛ جامعه آماری در بخش کیفی، 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 پیامدهای 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- صاحب نظران 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

1 Strauss
2 Inductive

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 پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و در نهایت ساخت پرسشنامه برای بخش کمی که واجد سؤال یا سوالاتی باشد که پیامدهای خودتوانمندسازی را نیز مورد سؤال قرار داده باشد؛ بنابراین در این مرحله به دنبال دستیابی به پیامدهای 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. به هر ترتیب، داده‌های جمع‌آوری شده در این مرحله، با استفاده از روش تحلیل گزند تئوری به مثابه تکنیکی پژوهشی مورد تحلیل قرار گرفت.

و اما در فاز کمی مقاله، ابعاد و مؤلفه‌های برخاسته از الگوی داده بنیاد، مبنای تدوین پرسشنامه برای آزمون در بخش کمی وضعیت خودتوانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و پیامدهای ناشی از آن، 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 پژوهش 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^۱ (با روش اعتبار صوری^۲) و روایی سازه^۳ (با روش تحلیل عاملی تأییدی^۴) 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 صاحب‌نظران موضوعی، روایی صوری پرسشنامه برآورد گردید. در روش روایی سازه نیز، از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار مدلسازی معادلات ساختاری^۵ کوواریانس محور لیزرل^۶ 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:

^۱ -Content Validity

^۲ - Face Validity

^۳ - Construct Validity

^۴ - Confirmatory Factor Analysis (CFA)

^۵ - Structural Equation Modeling (SEM)

^۶ - Linear Structural Relationship (LISREL)

جدول ۲. نتایج حاصل از معرف‌های سازنده پیامدها

متغیر	مؤلفه	نماد اختصاری	گویه	نماد اختصاری
پیامدها	تحول نظام اداری ^۱	TS	۱. در سازمان شما، کارکنان چقدر از استقلال برخوردار می‌باشد؟	TS1
			۲. چقدر فکر می‌کنید در سازمان شما تحول مثبت در نظام اداری رخ داده است؟	TS2
			۳. همکاری در بخش‌های مختلف سازمان شما تا چه میزان است؟	TS3
	رضایتمندی ^۲	SA	۴. تا چه میزان از نظام پاداش‌دهی سازمان خود رضایت دارید؟	SA1
			۵. تا چه میزان از سازوکارهای ارتقای شغلی سازمان محل کار خود رضایت دارید؟	SA2
			۶. تا چه میزان از جو حاکم بر سازمان خود رضایت دارید؟	SA3
	کاهش هزینه‌ها ^۳	RC	۷. چقدر در سازمان شما نیاز کمتر به استخدام بیشتر نیروی کار احساس می‌شود؟	RC1
			۸. چقدر مطلوبیت نظام اداری سازمان شما باعث کاهش هزینه‌های جاری سازمان شده است؟	RC2
			۹. تا چه میزان مطلوبیت نظام مدیریتی سازمان شما باعث کاهش هزینه‌های مدیریتی سازمان شده است؟	RC3
	تعالی فردی و سازمانی ^۴	IO	۱۰. چقدر فکر می‌کنید که سازمان شما در مسیر تحول و تعالی سازمانی حرکت می‌کند؟	IO1
			۱۱. چقدر در سازمان شما استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی صورت می‌گیرد؟	IO2
			۱۲. چقدر سازمان شما توانسته اهداف و چشم اندازهای خود را محقق کند؟	IO3
			۱۳. چقدر در سازمان شما در طی سالهای گذشته بهره‌وری کارکنان افزایش یافته است؟	IO4
			۱۴. چقدر در سازمان شما پاسخگویی در قبال عملکرد وجود دارد؟	IO5

¹ Transformation of the System² Satisfaction³ Reduction in Costs⁴ Individual and organizational excellence

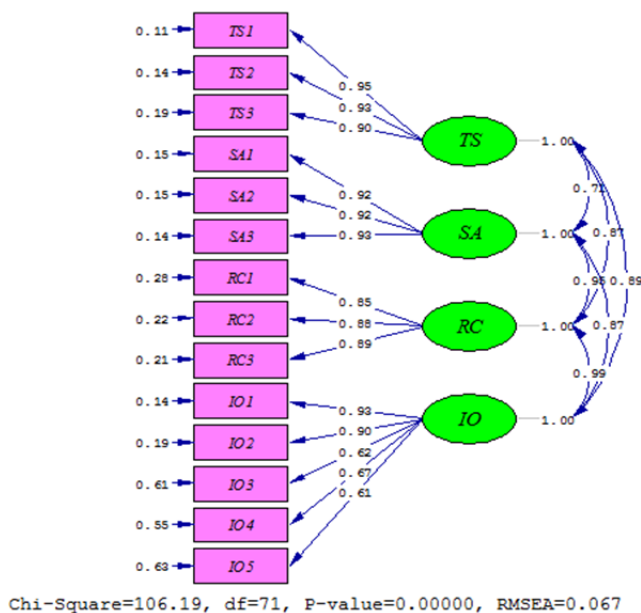
در ادامه به جدول بار عاملی گویه های سازنده اشاره می گردد:

جدول ۳. بارعاملی گویه های سازنده پیامدها

متغیر	مؤلفه	گویه	بار عاملی	
پیامدها	تحول نظام اداری	۱. در سازمان شما، کارکنان چقدر از استقلال برخوردار می باشد؟	۰.۹۵	
		۲. چقدر فکر می کنید در سازمان شما تحول مثبت در نظام اداری رخ داده است؟	۰.۹۳	
		۳. همکاری در بخش های مختلف سازمان شما تا چه میزان است؟	۰.۹۰	
	رضایتمندی	۴. تا چه میزان از نظام پاداش دهی سازمان خود رضایت دارید؟	۰.۹۲	
		۵. تا چه میزان از سازوکارهای ارتقای شغلی سازمان محل کار خود رضایت دارید؟	۰.۹۲	
		۶. تا چه میزان از جو حاکم بر سازمان خود رضایت دارید؟	۰.۹۳	
	کاهش هزینه ها	۷. چقدر در سازمان شما نیاز کمتر به استخدام بیشتر نیروی کار احساس می شود؟	۰.۸۵	
		۸. چقدر مطلوبیت نظام اداری سازمان شما باعث کاهش هزینه های جاری سازمان شده است؟	۰.۸۸	
	تعالی فردی و سازمانی	۹. چقدر مطلوبیت نظام مدیریتی سازمان شما باعث کاهش هزینه های مدیریتی سازمان شده است؟	۰.۸۹	
		۱۰. چقدر فکر می کنید که سازمان شما در مسیر تحول و تعالی سازمانی حرکت می کند؟	۰.۹۳	
		۱۱. چقدر در سازمان شما استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی صورت می گیرد؟	۰.۹۰	
		۱۲. چقدر سازمان شما توانسته اهداف و چشم اندازهای خود را محقق کند؟	۰.۶۲	
			۱۳. چقدر در سازمان شما در طی سالهای گذشته بهره وری کارکنان افزایش یافته است؟	۰.۶۷
			۱۴. چقدر در سازمان شما پاسخگویی در قبال عملکرد وجود دارد؟	۰.۶۱

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود مقدار بارعاملی همه گویه های سازنده پیامدها بزرگتر از ۰.۴ می باشد، فلذا می توان گفت تمامی بارهای عاملی مطلوب می باشند. لذا در ذیل به مدل عاملی پیامدها در حالت استاندارد اشاره می گردد.

شکل ۱: مدل عاملی پیامدها (در حالت استاندارد)



نتایج به دست آمده بیانگر معناداری روابط میان عوامل مکنون و متغیرهای مشهود است. پس از معین شدن مدل، روش‌های متعددی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. به طور کلی، چندین شاخص برای سنجش مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است. بنابراین، در این پژوهش، برای ارزیابی نیکویی برازش مدل پژوهش از شاخص‌های مختلفی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

۱- یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش بر اساس دستور العمل اشتراک، شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به شرح ذیل است.

۱-۱- کدگذاری باز (آزاد): کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده اشتراک، به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به طور منظم بررسی شد. از مجموع سوالاتی که در مصاحبه با خبرگان، مورد پرسش واقع گردید، سؤال ذیل در خصوص پیامدهای خودتوانمندسازی کارکنان بوده است:

سؤال: به نظر شما تبعات و پیامدهای خودتوانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

از منظر مصاحبه شونده‌گان، خودتوانمندسازی پدیده‌ای چند بعدی می‌باشد که متناسب با ابعاد مختلف آن (فردی و سازمانی)، پیامدهایی را در پی خواهد داشت. با تأمل بر پاسخ‌های ارائه شده به این سؤال در متن مصاحبه‌ها، ۲۵ کد آزاد استخراج گردید.

لازم به ذکر است تعداد کدهای انتخابی بسیار بیشتر از تعداد مطرح شده است و طی جلسات متعدد این کدها مورد بررسی قرار گرفت و تعدادی از این کدها با سایر کدها ادغام و یا به جهت عدم دارا بودن ویژگی کد از کدهای بدست آمده حذف گردید. برای دستیابی به کدهای فوق بدین صورت عمل شد که ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به صورت دقیق به صورت متن پیاده شده و بعد جای جای مصاحبه به صورت دقیق مورد مطالعه قرار گرفت و هر کجا که نام و نشان یا علائمی که هویت مصاحبه شونده را فاش می‌کرد از متن مصاحبه بدون خدشه به متن مصاحبه حذف گردید و سپس، کدهای آزاد، مربوط به این سؤال، استخراج گردید.

۱-۲- **کد گذاری محوری:** در مرحله کد گذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کد گذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. پس از دسته‌بندی کدهای آزاد، کد بندی‌های محوری ذیل به دست آمد:

الف) رضایتمندی^۱ (ب) تحول نظام اداری^۲ (ج) کاهش هزینه‌ها^۳ (د) تعالی فردی و سازمانی^۴

جدول ۴. نتایج حاصل از کد گذاری کدهای آزاد و محوری مقوله‌های مرتبط با پیامدها

کد	شاخص	مفاهیم	ابعاد
TAS1	استقلال و خودمختاری کارکنان	تحول نظام اداری (TAS)	پیامدهای خودنوازمندسازی کارکنان
TAS2	ایجاد انگیزه در محیط کار		
TAS3	افزایش همکاری در بین کارکنان		
TAS4	بهبود عملکرد سیستم در سطح کلان		
TAS5	اصلاح نظام مدیریتی در آینده سازمان		
TAS6	ارتقای نظام اداری کشور		
TAS7	پیشرفت و تحول سازمانی		
S1	افزایش رضایت شغلی	رضایتمندی (S)	
S2	ارتقاء شغلی		
S3	ایجاد احساس شایستگی در کارکنان		
S4	افزایش رضایت ارباب رجوعان		
S5	افزایش درآمد و مزایا		
RC1	عدم نیاز به استخدام بیشتر نیروی کار در سازمان	کاهش هزینه‌ها (RC)	
RC2	کاهش زمان خدمت رسانی به ارباب رجوع‌ها		

¹ - satisfaction

² - Transformation of the administrative system

³ - reduction in costs

⁴ - Individual and organizational excellence

کد	شاخص	مفاهیم	ابعاد
IOE1	افزایش بهره وری کارکنان	تعالی فردی و سازمانی (IOE)	
IOE2	استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی		
IOE3	تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمان		
IOE4	احساس تعلق سازمانی بیشتر		
IOE5	اجرایی شدن بسیاری از پروژه های معوقه		
IOE6	پاسخگویی کارکنان در قبال نتایج		
IOE7	افزایش تجربه و بالابردن توان عملیاتی کارکنان		
IOE8	چیره شده فرد با ناتوانی های حرفه ای خود		
IOE9	کارآمدی بیشتر سازمان		
IOE10	نوآوری و افزایش خلاقیت		
IOE11	افزایش اعتماد به نفس		

تدقیق در کدهای محوری فوق، حکایت از آن دارد که پیامدهای خودتوانمندسازی، ابعاد فردی و سازمانی را در پی خواهد داشت. چنین پیامدهایی از پدیده خودتوانمندسازی که در گام نخست مقوله ای شخصی محسوب می شود، اما مطالعات انجام شده در راستای نوشتار حاضر مبین آن است که عوامل فردی و سازمانی، به عنوان عوامل علی اثرگذار بر پدیده خودتوانمندسازی کارکنان، بر بروز آن اثرگذار می باشد، دور از انتظار نیست؛ چرا که اساساً عواملی از قبیل: حقوق و مزایای خوب، متناسب بودن شغل با علائق و توانایی ها، 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 ریسک پذیری، چالش پذیر بودن افراد، خودشناسی کارکنان از ضعف ها و توانایی ها، 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، بهره مندی فرد از روحیه توانمندسازی، اعتقادات مذهبی و معنوی افراد در زمره عوامل فردی؛ عوامل از قبیل: متناسب کردن مسئولیت ها و استعدادها در سازمان، ارتباطات دوستانه میان همکاران، بهره گیری از هم افزایی 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 بالارفتن سطح توانمندی، ترغیب کلامی (تشویق)، نظام پاداش دهی و.. در زمره عوامل سازمانی اثرگذار بر پدیده خود توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ایران مورد شناسایی قرار گرفته است. البته شایان ذکر است، در کنار عوامل علی مذکور، بنا بر تحلیل داده بنیاد، «عواملی مداخله گر» و «زمینه ای» را نیز می تواند بر وضعیت خود توانمند سازی مؤثر عنوان نمود؛ به طوری که اثرگذاری ساختار سازمان، سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی، به مثابه «عوامل مداخله گر» در امر خودتوانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ایران مطرح بوده اند و در کنار عوامل مداخله ای مذکور، چهار عامل شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی و نیز شرایط فناوری به عنوان «عوامل زمینه ای» اثرگذار بر پدیده خودتوانمندسازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته اند؛ 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 حمایت کننده 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، بهره گیری از اپلیکیشن های توانمندساز برای کارکنان، به عنوان شرایط فناوری اثرگذار، شناسایی گردید. بی شک چنین پدیده ای با چنین حدود و ثغوری، کامل قابل درک و قابل پیش بینی است که در کنار پیامدهای فردی (رضایتمندی و تعالی فردی)، پیامدهایی در سطح سازمانی را نیز در پی داشته باشد که البته بیشترین پیامدهای آن به نفع سازمان ارزیابی می گردد؛ چرا که خودتوانمندسازی در نهایت سبب تحول نظام اداری، کاهش هزینه ها و نیز تعالی سازمان می گردد.

۱-۳- **بخش کدگذاری انتخابی:** با تأمل در کدهای محوری مذکور، در خواهیم یافت که کدهای محوری رضایتمندی و تعالی فردی، به پیامدهایی اشاره دارد که متوجه افراد (کارکنان و ارباب رجوعان) خواهد بود. اما کدهای محوری تحول نظام اداری، کاهش هزینه ها و تعالی سازمانی، مبین پیامدهایی می باشد که سازمان از مقوله خودتوانمندسازی کارکنان، بهره مند می گردد. بر این مبنا کد انتخابی برای مقوله پیامدهای خودتوانمندسازی، عوامل فردی و سازمان می باشد که به صورت زیر نشان داده شده است.

کدگذاری انتخابی: پیامدهای فردی - سازمانی

الف) مقوله رضایتمندی
ب) مقوله تحول نظام اداری
ج) مقوله کاهش هزینه ها
د) تعالی فردی و سازمانی

۲- یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کمی

در این قسمت از پژوهش، یافته های کمی پژوهش بیان می گردد. یافته های این بخش در دو سطح توصیفی و تحلیلی ارائه خواهد شد. داده های توصیفی راجع به پارامترهای اصلی یا همان مفاهیم مورد استفاده در این پژوهش می باشد. در این بخش ابتدا مفاهیم اصلی پژوهش به کمک دستور کامپیوت از ترکیب سؤالات سازنده ساخته شده است، سپس به ارائه یافته های توصیفی مفاهیم پژوهش پرداخته شده است

۲-۱- **بررسی سنجش پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی:** همانگونه که سابق بر این ذکر آن رفت، به منظور ارزیابی پیامدهای خودتوانمندسازی، چهار بعد و چهارده گویه در نظر گرفته شده است که به منظور تبیین پیامدها، میانگین امتیاز کل چهارده پرسش مربوط به این مفهوم محاسبه گردید. نتایج جدول زیر حاکی از این است که ۳۱ درصد از پاسخگویان مطلوبیت وضعیت پیامدها را در سازمان در سطح کم، ۴۷ درصد در حد متوسط و ۲۳ درصد در حد زیاد ارزیابی کرده اند. با توجه به دامنه تغییرات (۵-۱) و میانگین بدست آمده (۲.۹۱) می توان گفت پاسخگویان در مجموع مطلوبیت وضعیت پیامدها را در سازمان در سطح متوسط رو به پائین ارزیابی کردند.

جدول ۵: توزیع نسبی ارزیابی پاسخگویان از پیامدها

موارد	درصد	میانگین (۱-۵)	انحراف معیار
کم	۳۰.۷	۲.۹۱	۰.۸۵
متوسط	۴۶.۶		
زیاد	۲۲.۷		
جمع	۱۰۰		

همچنین، نتایج حاصل از سنجش پیامدهای خودتوانمندسازی منابع انسانی حاکی از این است که پاسخگویان وضعیت پیامدهای تحول نظام اداری (با میانگین ۳.۱۸) و کاهش هزینه‌ها (با میانگین ۳.۰۴) را بهتر از دو پیامد دیگر ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۶: توزیع نسبی ارزیابی پاسخگویان از پیامدها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
تحول نظام اداری	۳.۱۸	۰.۸۶	۱	۵
رضایتمندی	۲.۹۳	۰.۹۹	۱	۵
کاهش هزینه‌ها	۳.۰۴	۰.۹۵	۱	۵
تعالی فردی و سازمانی	۲.۵۱	۰.۹۳	۱	۵

نتایج حاصل از بررسی گویه‌های سازنده ارزیابی از پیامدها نیز به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۷: جدول توزیع نسبی پاسخگویان بر حسب گویه‌های سازنده ارزیابی از پیامدها

میانگین (۱-۵)	طیف نظرات						گویه	بعد
	کل	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
۲.۹۹	۷۲	۶	۱۲	۳۴	۱۵	۵	فراوانی	وضعیت برخورداری از استقلال کاری
	۱۰۰	۸.۳	۱۶.۷	۴۷.۲	۲۰.۸	۶.۹	درصد	
۳.۲۹	۷۲	۱۳	۱۶	۲۵	۱۵	۳	فراوانی	تحول مثبت در نظام اداری
	۱۰۰	۱۸.۱	۲۲.۲	۳۴.۷	۲۰.۸	۴.۲	درصد	
۳.۲۶	۷۲	۹	۲۱	۲۴	۱۶	۲	فراوانی	میزان همکاری بین بخشی
	۱۰۰	۱۲.۵	۲۹.۲	۳۳.۳	۲۲.۲	۲.۸	درصد	
۲.۹۰	۷۲	۹	۹	۳۲	۱۰	۱۲	فراوانی	رضایتمندی نظام پاداش‌دهی

میانگین (۱-۵)	طیف نظرات						گویه	بعد
	کل	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
	۱۰۰	۱۲.۵	۱۲.۵	۴۴.۴	۱۳.۹	۱۶.۷	درصد	
۲.۹۷	۷۲	۷	۱۱	۳۳	۱۵	۶	فراوانی	رضایتمندی در نظام ترفیع و ارتقای شغلی
	۱۰۰	۹.۷	۱۵.۳	۴۵.۸	۲۰.۸	۸.۳	درصد	
۲.۹۲	۷۲	۰	۲۴	۲۴	۱۸	۶	فراوانی	رضایتمندی از جو حاکم بر سازمان
	۱۰۰	۰	۳۳.۳	۳۳.۳	۲۵	۸.۳	درصد	
۳.۴۳	۷۲	۲۱	۹	۲۴	۱۶	۲	فراوانی	احساس نیاز کمتر به استخدام بیشتر نیروی کار
	۱۰۰	۲۹.۲	۱۲.۵	۳۳.۳	۲۲.۲	۲.۸	درصد	
۲.۹۹	۷۲	۸	۱۰	۳۰	۲۱	۳	فراوانی	مطلوبیت نظام اداری و کاهش هزینه‌های جاری سازمان
	۱۰۰	۱۱.۱	۱۳.۹	۴۱.۷	۲۹.۲	۴.۲	درصد	
۲.۷۱	۷۲	۴	۸	۳۶	۱۱	۱۳	فراوانی	مطلوبیت نظام مدیریتی و کاهش هزینه‌های مدیریتی
	۱۰۰	۵.۶	۱۱.۱	۵۰	۱۵.۳	۱۸.۱	درصد	
۲.۶۳	۷۲	۳	۸	۳۷	۷	۱۷	فراوانی	حرکت سازمان در مسیر تحول و تعالی سازمانی
	۱۰۰	۴.۲	۱۱.۱	۵۱.۴	۹.۷	۲۳.۶	درصد	
۲.۳۸	۷۲	۵	۰	۳۷	۵	۲۵	فراوانی	استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی
	۱۰۰	۶.۹	۰	۵۱.۴	۶.۹	۳۴.۷	درصد	
۲.۴۷	۷۲	۲	۳	۴۳	۳	۲۱	فراوانی	تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمانی
	۱۰۰	۲.۸	۴.۲	۵۹.۷	۴.۲	۲۹.۲	درصد	
۲.۴۷	۷۲	۳	۲	۴۳	۲	۲۲	فراوانی	افزایش بهره‌وری کارکنان
	۱۰۰	۴.۲	۲.۸	۵۹.۷	۲.۸	۳۰.۶	درصد	
۲.۶۴	۷۲	۳	۳	۴۸	۱	۱۷	فراوانی	پاسخگویی در قبال عملکرد سازمان
	۱۰۰	۴.۲	۴.۲	۶۶.۷	۱.۴	۲۳.۶	درصد	

نتایج جدول فوق گویای این مطلب است که پاسخگویان از (وضعیت برخورداری از استقلال کاری «با میانگین نمره ۲.۹۹»؛ تحول مثبت در نظام اداری «با میانگین نمره ۳.۲۹»؛ میزان همکاری بین بخشی «با میانگین نمره ۳.۲۶»؛ رضایتمندی نظام پاداش‌دهی «با میانگین نمره ۲.۹۰»؛ رضایتمندی در نظام ترفیع و ارتقای شغلی «با میانگین نمره ۲.۹۷»؛ رضایتمندی از جو حاکم بر سازمان «با میانگین نمره ۲.۹۲»؛ احساس نیاز کمتر به استخدام بیشتر نیروی کار «با میانگین نمره ۳.۴۳»؛ مطلوبیت نظام اداری و کاهش هزینه‌های جاری سازمان «با میانگین نمره ۲.۹۹»؛ مطلوبیت نظام مدیریتی و کاهش هزینه‌های مدیریتی «با میانگین نمره ۲.۷۱»؛

حرکت سازمان در مسیر تحول و تعالی سازمانی «با میانگین نمره ۲.۶۳»؛ استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی «با میانگین نمره ۲.۳۸»؛ تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمانی «با میانگین نمره ۲.۴۷»؛ افزایش بهره‌وری کارکنان «با میانگین نمره ۲.۴۷»؛ پاسخگویی در قبال عملکرد سازمان «با میانگین نمره ۲.۶۴» ارزیابی را داشتند.

با توجه به مقایسه ابعاد مربوط به ارزیابی از پیامدها می‌توان نتیجه گرفت که پاسخگویان به ترتیب اولویت بیشترین اهمیت را بر حسب گویه‌های سازنده در گام اول به بعد «تحول نظام اداری» با میانگین ۳/۱۸، در گام دوم به بعد «کاهش هزینه‌ها» با میانگین ۳/۰۴، در گام سوم به بعد رضایتمندی با میانگین ۲/۹۳ و در گام چهارم به بعد «تعالی فردی و سازمانی» با میانگین ۲/۶۰ قائل بوده و با توجه به بازه نمرات ۱ تا ۵ انتخاب نموده‌اند. پس می‌توان نتیجه گرفت که اولین و مهمترین پارامتر از دیدگاه گروه هدف، انجام تحول در نظام اداری و در گام دوم کاهش هزینه‌های می‌باشد.

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 حاصل کرده و با فائق آمدن بر فشارهای روانی در دست یابی به اهداف فردی - سازمانی کمک بزرگی برای سازمان در طی نمودن موفق و پویای مسیر خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، قلمداد می‌گردند. از آنجا که خودتوانمندسازی، باور فرد درباره‌ی توانایی و قدرت لازم برای ادای وظیفه است، چنانچه این باور تقویت شود و همزمان با آن شاهد «ایجاد تحول در نظام اداری» باشیم و به سبب آن شرایط سازمانی برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان - بلاخص کارکنان خودتوانمند - فراهم باشد، فرد می‌تواند با چالشهای موجود در محیط کار مقابله نموده و با ایفای نقش هر چه بیشتر و مؤثرتر در سازمان به موفقیت‌های شغلی دست پیدا نماید. اما چنانچه تحول اداری که هدف از آن انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها در نظام اداری، مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی مدیران، توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و... صورت نپذیرد، بی‌شک فرایند بهره‌وری فرد و سازمانی از خودتوانمندسازی کارکنان، بی‌اثر خواهد ماند؛ این در حالی است که همراهی و همزمانی خودتوانمندسازی کارکنان با تحول نظام اداری در گام نخست، ماحصل جز «رضایتمندی شغلی» - که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نیز نقش ایفا می‌کند، در پی نخواهد داشت.

اساساً، رضایتمندی شغلی که مبین نگرش کلی فرد نسبت به شغلش می‌باشد، یک واکنش احساسی به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محل کار است. رضایت شغلی ترکیبی از شرایط روانشناختی، فیزیکی و محیطی است که باعث می‌شود فرد بگوید از شغلش راضی است. رضایت شغلی عاملی مهم در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان محسوب می‌گردد. همه مدیران به انحای مختلف به دنبال افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند؛ چرا که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن کارکنان افزایش، انگیزه‌های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر، تعهد سازمانی بیشتر و سودآوری کسب و کار افزایش می‌یابد و به تبع آن، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش طراحی شده محقق می‌گردد و همزمان، تعالی فردی و سازمانی صورت می‌پذیرد؛ چرا که خودتوانمندسازی 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 هر چه بیشتر منابع انسانی 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 مبنا می‌توان گفت، خودتوانمندسازی، زمینه‌ساز آن می‌گردد که کارکنان با افزایش و متعالی شدن سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های خود، بتوانند به خوبی وظایفشان را درک نمایند، پیش از آن که به آنان بگویند چه کار کنند و در راستای آن، مأموریت‌های محوله را به خوبی و با مسئولیت پذیری به انجام رسانند. چنین منابع انسانی متعالی و توانمندی، با مطالبه و پیگیری «تحول در نظام اداری» و به تبع آن بستر سازی هر چه بیشتر به منظور مشارکت کارکنان و تفویض اختیارات به آنها از سوی مدیران سازمان، زمینه ساز رشد، پیشرفت، بهره‌وری هر چه بیشتر و در یک کلام تعالی سازمانی نیز می‌گردند. چنین سازمانهایی، تمامی توان بالقوه‌ی کارکنان خود را که در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره می‌کنند، توسعه می‌بخشند و از آن بهره می‌برند. آن‌ها با ترویج عدالت و برابری کارکنان را در امور مشارکت می‌دهند و به آنها تفویض اختیار می‌نمایند. شایان ذکر است، این سازمانها به منظور ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای استفاده از مهارت و دانش آنان در جهت منافع سازمانی، به کارکنان خود توجه نموده، با آنان ارتباط برقرار می‌سازند و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند و از همه مهمتر، سازمان‌های متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک راهبرد متمرکز بر منافع بهره‌وران، به اجرا در می‌آورند. 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 (در سطوح فردی و سازمانی) است که تحت آن توانمندسازی پرورش یابد و اجرایی شود تا هم کارکنان و هم سازمان، از پیامدهای مثبت و سازنده آن بهره‌مند گردند. از سویی دیگر، هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، متأسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است. 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 پیشنهادهاتی به شرح ذیل مطرح می‌گردد:

□ ساختار پاداش‌دهی مناسب یک سازمان تأثیر چشم‌گیری بر رضایت شغلی و وفاداری کارکنان به سازمان و تعهدات شغلی دارد؛ بر این مبنا، سیستم‌های پاداش از جمله ابزارهای مهمی به شمار می‌رود که مدیران می‌توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند پاداش‌ها باید نیازهای اساسی کارکنان را برآورده کند؛ برای مثال، میزان حقوق باید کافی، مزایا باید منطقی و تعطیلات باید متناسب باشد. پاداش‌ها باید قابلیت مقایسه را با پاداش‌های سازمان‌های رقیب که در حوزه مشابه فعالیت می‌کنند، داشته باشد؛ برای نمونه علاوه بر حقوق پیشنهاد شده برای یک شغل خاص، برنامه‌های پرداخت مزایا و سایر برنامه‌ها نیز باید برابر با شرکت رقیب باشد. همچنین شایان ذکر است، پاداش باید به طور مساوی برای افراد در موقعیت‌های مشابه وجود داشته باشد و به طور عادلانه و مساوی توزیع شود. دارا

بودن سیاست‌های پاداش دهی مناسب و بجا نه تنها در ترغیب کارکنان به ارائه خدمات با کیفیت بالا بلکه در برانگیختن آنها برای کنار آمدن با شکایات مشتریان و حل مسائل آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است.

□ مدیران باید به طور مدام با اعضای تیم خود در ارتباط صادقانه و سازنده باشند، تا هر زمان انتظارات و اهداف سازمانی برای کارکنان غیرقابل تحمل تلقی شد، آن‌ها را تغییر دهند.

□ مدیران بایستی به تمام جنبه‌های رضایت شغلی نظیر ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گم‌کردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شود، فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید فرآیندها اهتمام بورزند. مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، اعطاء آزادی عمل به کارکنان رده عملیاتی برای چگونگی انجام کارها و تفویض اختیار به آنها برای حل مشکلات مشتریان و تشویق کارکنان به انحاء مختلف برای رفع مشکلات مشتریان و ایجاد رضایت در آن‌ها ضمن این که کارکنان را از لحاظ انگیزشی توانمند می‌شد، به طور مستقیم موجبات تعهد سازمانی و دلبستگی کارکنان را فراهم نموده که بر بهبود عملکرد و ایجاد رضایتمندی در مشتریان انعکاس خواهد یافت.

در کنار پیشنهادات پژوهشی مذکور، نوشتار حاضر، پیشنهاداتی را نیز برای پژوهشگران آینده ارائه می‌نماید؛ بدین ترتیب که پیشنهاد می‌گردد، با توجه به میان رشته‌بودی بحث خودتوانمندسازی، صاحب‌نظران و پژوهشگران در حوزه جامعه‌شناسی سازمانها و مدیریت در انجام مطالعات جامع‌تر مشارکت جویند. بی‌شک، درک ضرورت مطالعات جامعه‌نگر با رهیافت سیاست‌گذارانه به برنامه‌ریزی‌هایی 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.

پیشنهادات

- پیشنهاد می‌شود به تأثیرات حق انتخاب آزادی و استقلال کارکنان توجه شود.
- پیشنهاد می‌شود برداشت کارکنان از روند تحولات مثبت سازمان دارای اهمیت است، این امر مورد توجه قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود همکاری‌ها در تحول نظام اداری مهم هستند لذا بیشتر مورد توجه باشند.
- پیشنهاد می‌شود به ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی بیشتر توجه شود
- پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش تعلق سازمانی، به مدیران پیشنهاد سهم کردن کارکنان در سازمان داده شود.

منابع

- اسلامی هرندی، حسینعلی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و جعفری هرندی، رضا (۱۳۹۸)، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی به روش کیفی، مدیریت اطلاعات، سال پنجم، شماره ۴، پیاپی ۱۷: ۴۰-۱۱.
- امیرخانی، امیرحسین (۱۳۸۷)، توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد، پیک نور، سال ششم، شماره اول: ۵۳-۴۰.
- 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.
- آقاویردی، بابک؛ مقدسی، علیرضا و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران)، مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۲۱: ۷۰-۴۵.

- 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.
- جوربنیان، محمد (۱۳۹۱)، نظام آموزش کارمندان دولت، تهران، نشر میلاد سعادت.
- دراکر، پیتر (۱۹۹۹)، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.
- 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.
- رضائی جندانی، محبوبه؛ هویدا، رضا و سماواتی، حسین (۱۳۹۴)، مفهوم توانمندسازی روان شناختی و رابطه آن با سرمایه روان شناختی معلمان، رویکردهای نوین آموزشی، شماره ۱، پیاپی ۲۱: ۸۲-۶۷.
- 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 مؤثر بر بهره‌وری 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.
- گمار، مژگان؛ اسلامبولچی، علیرضا. (۱۴۰۰). بررسی نقش رفتار سازمانی مثبت گرا بر رفتارهای متعهدانه کارکنان با نقش میانجی رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی در شهرداری همدان. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری ۵(۵۲): ۱-۲۴.
- 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-Badi, A. Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, 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*: 217- 237.
- Al-Badi, A. Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, 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*: 217- 237.
- 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.
- Beattie, R. S. (2002). *Developmental managers: Line managers as facilitators of workplace learning in voluntary organisations*. University of Glasgow (United Kingdom).
- Bianco-Mathis, V. E., Nabors, L. K., & Roman, C. H. (2002). *Leading from the inside out: A coaching model*. Sage.
- Carter, M. (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
- Catherine C., Tom B., Alan W. (2011), "Relocating empowerment as a management concept for Asia", *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof, Available Online 6.


- Conger, Jay A. & Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, V13, N3: pp471-482: 476.
- Dawson, G. (1998). Is empowerment increasing in your organization?. *Journal for Quality and Participation*, 21: 46-49.
- Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5-28.
- 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.
- Greasley, K. & King, N. (2005). Employee perception of empowerment. *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
- Hamlin, B., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2004). In Support of Coaching Models of Management and Leadership: A Comparative Study of Empirically Derived Managerial Coaching/Facilitating Learning Behaviors. *Online Submission*.
- 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.
- Kraines, G. A. (2001). Are you LEAD ing your troops?. *Strategy & Leadership*.
- Kreitner, R. (1996), "Management", Delhi, Houghton on Mifflin Company.
- Maden-Eyiusta, C., & Alten, O. (2021). Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective. *European Management Journal*.
- 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.
- Quinn, Robert. E. & Gretchen.M Spreitzer (1997), "the road to Empowerment: seven question every leader should consider ", *Organizational Dynamic*, V26 n 2. pp.37-51.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European management journal*, 19(3), 239-253.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*.
- Thomas, K & Velthouse, B. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment, an Interpretive Model of Intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, No.15.

The consequences of selfability of human resources in governmental organizations in Iran

Mohsen Gharakhani¹, Kumars Ahmadi^{2*}, Adel Salavati³

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: selfability, individual and organizational excellence, administrative system transformation, satisfaction, cost reduction</p>	<p>Control-based approaches in management are becoming empowerment-based approaches that self-empowerment is the newest type of this approach. The aim of this study was to investigate the consequences of human resource self-empowerment in Iranian government agencies. In this research, two documentary (library) and field methods were used to collect data, so that based on documentary method, the researcher obtained the information through vector jack by reviewing different texts. In order to use the field method, semi-structured interviews and questionnaires were used. The sample size was considered for the qualitative method of 40 individuals, among which 20 managers of governmental organizations who were familiar with the topics of self-empowerment and 20 experts and experts of the initial model were taken into account and in the quantitative method, using Cochran's formula, 72 people including employees of the Economic and Finance Affairs Department of Kurdistan province were selected by simple random sampling. The data collected in the field section, obtained from interviews, were analyzed using the research method of the foundation data and the data obtained from the questionnaire were analyzed using SPSS statistical software. Findings indicated that implications in two individual and organizational levels were identified as the consequences of self-capability phenomenon in Iranian government agencies; In this way, the 'job satisfaction' and 'human resource excellence' are among their individual consequences and 'transformation of the administrative system', 'reducing costs' and 'organizational excellence' are among organizational consequences. The results of measuring the implications of self-empowerment of resources in the formation of resources, with the confirmation of the findings, indicate that respondents have evaluated the status of the transformation of the administrative system (with an average of 3.18) and lower costs (with an average of 3.04) better than two other outcomes. Nevertheless, 31 percent of respondents have evaluated the status of the outcomes in the organization at a low level, 47% moderate and 23% high. Regarding the range of changes (5 1) and the mean obtained (2.91), respondents in general have evaluated the status of the implications in the middle-level organization.</p>

Please cite this article as: garekhani, M., Ahmadi, K., & salavati, A. (2023). The consequences of selfability of human resources in governmental organizations in Iran. *Behavioral Studies in Management*, 13(32), 111-133.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch			
* Corresponding Author: Kumars Ahmadi		Email:	

1. PhD Student in Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.