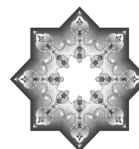


# طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (مطالعه موردی: صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد)



صفحات ۴۳ تا ۷۲

دریافت: ۹۸/۰۸/۱۸

پذیرش: ۹۹/۰۲/۱۳

غلامرضا تندپور<sup>۱</sup>

رضا سپهوند<sup>۲</sup>

حجت‌الله وحدتی<sup>۳</sup>

محمودرضا اسماعیلی<sup>۴</sup>

## چکیده

با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار و منحصر به فرد برای سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم امروزی شناخته شده است، بنابراین، امروزه توجه به دانش و مهارت منابع انسانی و توانمندسازی این سرمایه‌های بی‌بدیل در سازمان‌ها بسیار ضروری و غیرقابل انکار است. هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری است. با بررسی‌های صورت گرفته از مرور ادبیات پژوهش به روش تطبیقی، دو دسته عوامل توانمندسازی در صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد مورد شناسایی قرار گرفت. در ادامه پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی، مدل نهایی تفسیری-ساختاری ترسیم گردید. نتایج نشان داد به ترتیب متغیرهای آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمندسازی مستقل‌ترین و پرنفوذترین عوامل هستند.

**واژگان کلیدی:** سرمایه انسانی، صنایع کوچک استان، کهگیلویه و بویر احمد، مدلسازی تفسیری، ساختاری.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛ [tond.tondy@yahoo.com](mailto:tond.tondy@yahoo.com)

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی (منابع انسانی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛ (نویسنده مسئول) [sh.artic18@gmail.com](mailto:sh.artic18@gmail.com)

[vahdati.h@ia.ac.ir](mailto:vahdati.h@ia.ac.ir)

۳. دانشیار، مدیریت بازرگانی (گرایش بین‌الملل)، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛

[esmaili.mr@ia.ac.ir](mailto:esmaili.mr@ia.ac.ir)

۴. دانشیار، مدیریت استراتژیک، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران؛

**مقدمه**

در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، نقش مدیر، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می‌بایست تحت کنترل مدیر در می‌آمد، اما در سازمان‌های جدید و مدرن، انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند (Shafipour & et al, 2017; 37). سازمان‌های کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند، مثل مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری زیاد، شفافیت و بهبود مستمر. این سازمان‌ها برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند کنند. به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران، نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل در بهره‌وری یک سازمان به‌شمار می‌رود (Lalianopour & et al, 2011, 25). با این حال، بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این مساله، بی‌توجه بوده‌اند و حیات خود را در سایه‌ی دستیابی به فناوری جدید یا منابع مالی بیشتر، جستجو می‌کنند. امروزه، سازمان‌ها، تحت‌تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگون‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت، خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. جهان پس از سال‌های زیادی تجربه، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و مسایل کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه‌ی رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه زیاد، برخوردار باشد. منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بنابراین، می‌توان گفت که در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، فقط سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند از تمام ظرفیت منابع انسانی خود بهره‌برند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدید به منابع انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز به عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است (Deci, 2018, 403). توانمندسازی کارکنان از چنان اهمیتی در محیط کاری رقابتی امروزی برخوردار است که می‌تواند منفعت رقابتی پایدار نصیب شرکت کند. بر این اساس، توانمندسازی را می‌توان به‌عنوان مفهومی با اهمیت در نظر گرفت، چون به‌صورت بالقوه منافی را هم برای فرد و هم برای سازمان در پی‌دارد. به همین دلیل است که اشتیاق به توانمندسازی در میان نظریه‌پردازان سازمانی رو به افزایش است (Nazari & et al, 2016, 125). توانمندسازی عبارت از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری

و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان می‌باشد. توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند (Iranzadeh, 2016, 5).

شرکت‌های کوچک و متوسط امروزه به‌عنوان عامل اصلی رشد صنعتی بسیاری از کشورها محسوب می‌شوند. این صنایع برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که در صد بازسازی ساختار اقتصادی خود هستند بسیار حائز اهمیت هستند. به این دلیل در حال حاضر اشتیاق و تمایل بی‌سابقه‌ای نسبت به صنایع کوچک در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد. با توجه به نقش حیاتی که بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌توانند در توسعه اقتصادی کشور ایفا کنند و همچنین مزایای که صنایع مذکور نسبت به بنگاه‌های بزرگ دارند، لزوم توانمندسازی نیروی انسانی آنها جهت رقابت‌پذیر شدن، امری الزامی است. صنایع کوچک در هر کشور نشان دهنده میزان کارآفرینی و مشارکت بخش خصوصی در اقتصاد آن کشور می‌باشند. صنایع کوچک در ایران با کارگاه‌های کمتر از ۵۰ نفر کارکنان شناخته می‌شوند که ۱/۹۴ درصد کل واحدهای صنعتی کشور و ۵/۴۵ درصد اشتغال آنها را شامل می‌شود. در همین راستا به منظور توسعه صنایع کوچک در سال ۱۳۸۴، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران به‌عنوان نهاد متولی و حمایت‌کننده از این واحدها تشکیل شد که از وظایف این سازمان کمک به ایجاد و توسعه صنایع کوچک، توسعه کارآفرینی، توسعه فناوری، ایجاد پیوند مناسب بین صنایع کوچک، متوسط و بزرگ، توسعه شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی، توسعه مراکز اطلاع‌رسانی، حمایت و پشتیبانی از بازار و همکاری‌های اقتصادی و ایجاد و توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی می‌باشد (Rudsaz & et al, 2011, 184). با در نظر گرفتن موارد گفته شده به‌نظر می‌رسد طراحی مدلی کلان و راهبردی برای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک اهمیت بسیار بالایی دارد. زیرا همانطور که می‌دانیم امروزه توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یک راهکار مهم برای موفقیت و رشد سازمان‌ها تلقی می‌شود از این‌رو سازمان‌ها سعی می‌کنند با توانمندسازی منابع انسانی خود به بهترین شیوه از منابعی که در اختیار دارند، استفاده کنند، رضایت مشتری (مخاطب) را فراهم آورده و از گرایش وی به سمت رقیب جلوگیری کنند (Roshandel Arbatani & et al, 2017, 518).

مساله اصلی در این پژوهش عدم موفقیت شرکت‌ها در اجرای الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی متناسب با شرایط شرکت یا مدل بومی است، شرکت‌ها زمان و انرژی زیادی

صرف مرحله توانمندسازی سرمایه انسانی می‌کنند و از عوامل بازدارنده و کمک‌کننده در مرحله انجام کار غافل می‌شوند و در نتیجه شکاف بزرگی بین این دو مرحله وجود دارد. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که پیروی از الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی بدون توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی منابع انسانی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت باشد. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت نگاه استراتژیک به منابع انسانی، ارایه راهکاری مناسب توانمندسازی آنها از اهمیت بسیار زیادی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد به همین جهت در پژوهش حاضر به طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری صنایع کوچک استان کهگلویه و بویراحمد می‌پردازد.

## ۱- ادبیات پژوهش

در این قسمت ادبیات تجربی و ادبیات نظری این مقاله بررسی می‌شود.

### ۱-۱- ادبیات تجربی

با توجه به تغییرات گسترده محیطی در دنیای پرتلاطم امروزی، داشتن یک راهبرد اساسی برای توسعه و کسب مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم و اساسی می‌باشد و در این خصوص راهبرد توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه‌کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد (Kang & et al, 2017, 177). توانمندسازی به‌عنوان یک عنصر ارتباطی در متون اجتماعی، قدرت عمده‌تاً یک مفهوم ارتباطی است که برای توصیف کنترلی است که یک فرد یا واحد سازمانی بر سایرین دارد. در این مفهوم، قدرت به‌عنوان دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می‌شود. توانمندسازی در ادبیات مدیریت، عمده‌تاً به‌معنای تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری به‌کار می‌رود (Aboudi & et al, 2015, 231). در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیارند بلکه می‌بایست آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند. توانمندسازی کارکنان را به‌سوی مشارکت در امر مدیریت قادر می‌سازد (Khan Alizadeh & et al, 2010, 24). در ساده‌ترین شکل، توانمندسازی، عبارت است از توزیع مجدد قدرت، اما معمولاً در عرصه عمل، توانمندسازی، شکلی از مشارکت کارکنان در نظر گرفته شده که

مدیریت به‌منظور جلب تعهد کارکنان و افزایش کمک‌های آنان به سازمان، طراحی کرده است. هر چند ممکن است برخی از شکل‌های درگیری یا مشارکت در کار، کارکنان را با گذرگاه‌ها یا مسیرهایی آشنا کند که بدان‌وسیله نفوذشان در تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد، اما مشارکت کارکنان شامل تسهیم و تقسیم قانونی قدرت و یا اختیار نمی‌شود. با وجود اینکه مشارکت، فرصت بیشتر درگیر شدن با مسائل را به کارکنان می‌دهد، ولی توانمندسازی از نظر گرایش، بیشتر فردمحور است و در بهترین حالت، شامل گروه‌های کاری کوچک می‌شود و از این منظر اتحادیه‌های تجاری را نمی‌توان در زمره سازوکارهای توانمندسازی قرار داد. علاوه بر این، توانمندسازی، شامل درگیری مستقیم در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار نیز هست (Abtahi & Abbasi, 2014, 10). ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) پیشنهاد می‌کنند که اگر کارکنان درک مثبتی از رویه‌های سازمانی داشته باشند، تصمیمات به دور از هرگونه تبعیض و جانبداری اتخاذ گردد، شاخص‌های توانمندسازی افزایش خواهد یافت. کازلوسکایت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان افزایش اختیارات کارکنان برای تصمیم‌گیری و فرآیند بهبود توصیف کارکنان در سازمان با استفاده از آموزش، به مشارکت و کارگروهی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین کارگروهی سازمانی، یک ابزار در استفاده از اثر توأم توانمندسازی است. یانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) با سه شاخص متمایز به اثربخشی سازمانی: رضایت شرکت‌کنندگان، دستیابی به هدف و منابع سیستم، به این نتیجه رسیدند که کارگروهی تخصصی مثبت، به رضایت شغلی و همچنین عملکرد بهینه تیم مرتبط است.

با مطالعه تحقیقاتی که جهت طراحی و سنجش توانمندسازی سرمایه انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف اعم از خصوصی و دولتی در صورت گرفته است می‌توان عوامل مؤثر بر طراحی و سنجش توانمندسازی نیروی انسانی را تعیین نمود.

حاتمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان پرداختند، به این نتیجه دست یافته‌اند که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین ساختار سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی تأثیر منفی بر جا می‌گذارد. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که سازمان با ساختار مسطرت‌تر، پیچیدگی و رسمیت کمتر زمینه بروز توانمندی کارکنان را ایجاد

1- Kazlauskaitė

2- Yang

می‌کند و اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان باید به این امر توجه ویژه کند. رضایی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به بررسی طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای انسانی نظامی جمهوری اسلامی ایران به شیوه توصیفی-همبستگی به استفاده از پرسشنامه دریافتند، متغیرهای تعهد سازمانی، سازگاری شخصی و مشارکت در امور بر متغیر توانمندسازی به صورت مستقیم و متغیرهای ارتباطات اجتماعی، آموزش و یادگیری، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به صورت غیرمستقیم است. میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان» به این نتیجه دست یافته‌اند که براساس نظریه شناخت اجتماعی سه عامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی با توانمندسازی رابطه معناداری دارد. موسوی و مومنی (۱۳۹۷) طی پژوهشی به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی متوجه شدند که معنویت، ارزش‌های اخلاقی، محیط کار، تجربه، ویژگی‌های روان‌شناختی، تصمیم‌گیری، توانایی اعتماد، آموزش، پاداش، مهارت، رهبری و قدرت می‌تواند در توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی موثر باشد. رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) طی مطالعه‌ای دریافتند بین عوامل موثر بر توانمندسازی، عامل فردی به عنوان اولویت اول و عوامل گروهی و عوامل سازمانی به ترتیب اولویت دوم و سوم را کسب کرده‌اند. همچنین در بین عوامل فردی، عامل عزت نفس به عنوان اولویت اول و عامل‌های تعهد سازمانی، نگرش، انگیزش و هوش هیجانی به ترتیب اولویت دوم تا پنجم را کسب کرده‌اند. در بین عوامل گروهی، عامل مشارکت، کار تیمی و ارتباطات به ترتیب رتبه اول تا سوم را کسب کرده‌اند. و نهایتاً در بین عوامل سازمانی، بهترین رتبه مربوط به عامل دسترسی به اطلاعات و پایین رتبه مربوط به غنی‌سازی شغلی می‌باشد. حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی که به مطالعه توسعه سرمایه انسانی در سازمان با استفاده از مدل فیلیپس و بندورا پرداختند، آنها به منظور دستیابی به ترکیب بهینه از توسعه سرمایه انسانی در سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش استفاده نمودند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن بود که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد. لاسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی

---

1- Lawson

کارکنان پرداختند، در پایان چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد کردند که عبارتند از: ۱) دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، ۲) دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی، ۳) سپاسگزاری از کارکنان، و ۴) فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان. آنجلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تقسیم‌بندی خود به دو نوع رویکرد «ساختاری» و «روان‌شناختی» در مورد توانمندسازی اشاره نمودند. توانمندسازی ساختاری عبارت از انتقال قدرت و مسئولیت از مدیران به کارکنان است. توانمندسازی روان‌شناختی زمانی اتفاق می‌افتد: معنایابی، شایستگی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، تاثیر بر کار نیز در سازمان مورد توجه واقع شود. مارتینز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان روش‌های توانمندسازی دانشجویان ناتوان دانشگاهی به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی افراد سطح‌های متفاوتی دارد و باید با طرح برنامه متناسب با سطح کارکردی افراد به توانمندسازی آنها پرداخت. مامفورد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند توانمندسازی ساختاری می‌تواند انگیزش ذاتی و توانمندسازی روان‌شناختی را بهبود بخشد و این سه متغیر در نهایت باعث بروز رفتارهایی در کارکنان خواهد شد که موجبات رضایت مشتریان را فراهم می‌آورد. براون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نشان داد متغیرها، دسترسی اطلاعات، روشن‌سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، به ترتیب توانمندی روان‌شناختی سازمانی را بیشتر تبیین می‌کنند، که نشان از بودن در زمره عوامل توانمندسازی است. مارک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت‌عنوان راه‌های توانمندسازی جوانان به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین بازخورد اجتماعی مناسب به جوانان موجب توانمندسازی آنان می‌شود. از مهمترین نوآوری‌های تحقیق حاضر تفکیک صنایع و در نتیجه انتخاب صنایع کوچک و استفاده از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری به منظور طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در این صنایع نیز می‌باشد. بنابراین با توجه به ادبیات نظری تحقیق و همچنین اهداف تحقیق عوامل موثر بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک به شرح جدول ۱ شناسایی شد.

- 
- 1- Angelo
  - 2- Martínez
  - 3- Mumford
  - 4- Brown
  - 5- Mark

جدول ۱: عوامل موثر بر توانمندسازی با توجه به تمرکز اصلی پژوهش‌های پیشین

عوامل	زیر عوامل	نویسندگان و سال
عوامل توانمندسازی	معنادار بودن شغل	Spreitzer (1996), Thomas & Velthhouse (1990), Ryan & Deci (2000) (۱۹۹۵).
	موثر بودن	Thomas & Velthhouse (1990)
	اعتماد	Mumford et al (2018), Kang et al (2017). Nazari et al. (2017)
	شایستگی	Spreitzer (1996), Thomas & Velthhouse (1990)
	تفویض اختیار و مسئولیت	Deci (2018), Robbins et al (2002), Beheshti Far Shahbazian (2019)
	ترغیب بودن کارگروهی	Carrol (2000), Wallace & Storm (2003), Laverack (2003)
	مشارکت در اطلاعات	Robbins et al (2002), Beheshti Far Shahbazian (2019), Caker and Erturk (2010), Bowen & Lawler( 1992)
	تنظیم اهداف و راهبردها	Nazari et al. (2017), Wallace & Storm (2003), Carrol (2000), Laverack (2003), Brown (2016)
	آموزش	Mumford et al (2018), Tubbs & Moss (2000)
	بازخور	Nazari et al. (2017), Mumford et al (2018), Carrol (2000), Laverack (2003), Wei et al (2010)

## ۱-۲- ادبیات نظری

### الف- توانمندسازی سرمایه انسانی بر اساس منشأ فردی

توماس و ولتوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) (به نقل از: Catherine & et al, 2012, 37) توانمندسازی سرمایه انسانی را به نوعی توانمندی‌سازی فردی می‌داند که با تأکید بر عوامل روانشناختی دارای چهار بعد اثرگذاری، شایستگی، انتخاب و معنادار بودن نیز می‌باشد، کانگر و کانونگو<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) (به نقل از: Aboudi & et al, 2015, 231)، در تعریف توانمندسازی بیان داشتند که توانمندسازی عبارت است از: «فرایند ارتقای کفایت نفس افراد از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس عدم برخورداری از قدرت در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها» توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰) (به نقل از: Aboudi & et al, 2015, 231)

1- Thomas & velthhouse

2- Conger & Kanungo



توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس شایستگی، تأثیرگذاری، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) به نقل از: بعد «اعتماد» را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روان-شناختی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت (Aboudi & et al, 2015: 231).

۱- شایستگی، شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. در حقیقت منظور از شایستگی، باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف واگذار شده است. به عبارت دیگر، فرد باور دارد که تبحر، کفایت و توانایی لازم را در انجام موفق کار دارد. اگر فرد بتواند با مهارت، وظایفش را انجام دهد، بر احساس وی از لیاقت خود، تأثیری مثبت می‌گذارد (Spreitzer, 1996, 845-848).

۲- استقلال یا حق انتخاب، خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد. احساس استقلال به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیده به فعالیت‌های شخصی است. استقلال فعلیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است. استقلال یک احساس نیاز روانی است (Ryan & Deci, 2000, 68).

۳- موثر بودن، موثر بودن یا تأثیرگذاری در حقیقت شامل پذیرش پیامد شخصی درجایی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. همچنین قابل ذکر است که تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (Khan Alizadeh & et al, 2010, 24). وظیفه سازمانی از ویژگی مؤثر بودن برخوردار است که فرد آن را در دستیابی به اهداف، مؤثر تلقی کند، به عبارت دیگر، فرد باید اعتقاد داشته باشد که با انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند تأثیر بسیاری برای تحقق اهداف تعیین شده داشته باشد. افرادی که بعد مؤثر بودن در آنها قوی است، به محدود شدن توانایی‌های خود در فعالیت شغلی‌شان از طریق موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه معتقدند که می‌توان آن موانع را کنترل کرد. آنان احساس «کنترل فعال» دارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند، اثری دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می‌-

توانند آن اثر را به وجود آورند، یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند. بنابراین، داشتن احساس کنترل شخصی، برای سلامت و توانمندی ضروری است (Parsamehr, 2016, 7).

۴- معنی‌دار بودن، معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی‌دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل می‌باشد (Khan Alizadeh & et al, 2010, 24).

۵- اعتماد به دیگران، اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Khan Alizadeh & et al, 2010: 25).

#### ب- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی

بررسی نظریات و دیدگاه‌های مختلف در زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی حاکی از آن است که افراد از ابتدای زمان ورود به سازمان توانمند یا ناتوان نیستند، بلکه عملکرد سازمان به‌ویژه در حوزه منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد. رایینز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی نظیر پذیرش ساختار جدید شغل، تفویض اختیار، مهندسی شغل، انتقال قدرت، نظام‌های انگیزشی، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در ارتباطات و دانش سازمانی در منابع در توانمندسازی سرمایه انسانی مؤثر است (Robbins & et al, 2002, 440). جزئی و رستمی (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای منشأ سازمانی را در بعد دو بعد عملیاتی و ساختاری گروه‌بندی نمودند، که بعد عملیاتی شامل شاخص‌های نظیر آموزش، کنترل بازخورد، مهندس شغل، عملکرد و انگیزش، و بعد ساختاری شامل شاخص‌های همچون تصمیم‌گیری، گردش اطلاعات، دانش سازمانی و ارتباطات نیز می‌باشد.

1- Robbins

### ج- توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای بعد استراتژیک

بر اساس نظریات و مطالعات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی، یکی دیگر از ابعاد مهم و موثر در ارائه و طراحی الگوهای توانمندسازی، توانمندسازی بر مبنای استراتژیک است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۱</sup> نظم جدیدی است که در چند دهه اخیر از ادغام مدیریت منابع انسانی و فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. به عقیده وو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) توانمندسازی استراتژیک سرمایه انسانی، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی طراحی شده است. در واقع استراتژی‌های توانمندسازی سرمایه انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی تنظیم می‌کند. جزئی و رستمی (۱۳۹۱) شاخص‌های مهم توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد استراتژیک را شامل چهار شاخص ۱- چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، ۲- خط‌مشی و سیاست‌گذاری، ۳- شرکا و ذینفعان، ۴- کارکنان و ۵- فرایندها نیز می‌داند.

در توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی برنامه‌های توانمندسازی در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان و در حوزه استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان تدوین می‌شود. همچنین می‌تواند به بعد اقتصادی شامل منابع تأمین مالی و بودجه، دریافتی‌های کارکنان و غیره به‌عنوان حقوق و مزایا در برنامه‌ریزی‌های سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان، توجه شود (Roshandel Arbatani & et al, 2017, 518).

### ۲- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. پژوهش توصیفی آنچه را هست، توصیف می‌کند. شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود است. در پژوهش پیمایشی پژوهشگر برای کشف عقاید، افکار، ادراکات و تجربیات افراد مورد نظر از پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌کند. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته داخلی و خارجی در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده شده است. در این

1- Strategic Human Resource Management (SHRM)

2- Wu

پژوهش ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه توانمندسازی، عوامل آن در سازمان صنایع کوچک و متوسط کهگیلویه و بویر احمد شناسایی شده است. سپس روابط توسط ده نفر از خبرگان و متخصصین موضوع، با استفاده از روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش با هدف تبیین عوامل مربوطه در صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد.

به‌طور کلی این پژوهش تحت پارادایم پراگماتیسم<sup>۱</sup> روش ترکیبی را به کار می‌برد. توضیح اینکه در مرحله اول از روش مصاحبه کیفی و در مرحله بعد از روش کمی (پرسشنامه) استفاده شد. رویکر اصلی تحقیق حاضر قیاسی- استقرایی و از لحاظ استراتژی نیز پیمایشی است. در مرحله اول با انجام مصاحبه و مطالعه اسناد چارچوب توانمندسازی‌ها را تعیین و در مرحله دوم آنها را به تست نظر خبرگان گذاشته شد. مصاحبه با خبرگان از طریق نظریه داده بنیاد که یکی از روش‌های پژوهش کیفی است صورت گرفت. نظریه داده بنیاد عبارت است از آنچه به‌طور استقرایی<sup>۲</sup> از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. به عبارت دیگر آن را باید کشف کرد، کامل نمود و به‌طور آزمایشی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از آن پدیده نشئت گرفته است، اثبات نمود؛ بنابراین، گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل در یک رابطه متقابل با یکدیگر قرار دارند (Strauss & Corben, 2014, 22). لذا در ادامه چگونگی روش تحقیق شامل پارادایم، روش داده‌بنیاد، رویکرد، استراتژی، ابزار، هدف و چگونگی جمع‌آوری داده‌ها ارائه شده است.

## ۲-۱- پارادایم

پارادایم مجموعه‌ای از باورهای بنیادی است که اصول نهایی یا اولیه‌ی پژوهش و آموزش را تعیین می‌کند. پارادایم‌های تحقیقی، چارچوب‌های پژوهشی را برای پژوهشگران فراهم می‌کنند. از حیث پارادایم، پژوهش ما پراگماتیسم است. این رویکرد از سوی کسانی مانند پیرس، دیویی، بنتلی مطرح شد و توسعه یافت. روش‌شناسی برگرفته از اصول پراگماتیسم در دوره معاصر با عنوان ترکیبی شناخته شده است. این روش، پژوهشی است که رهیافت‌های

1- Pragmatism

2- Induction

کمی و کیفی را در قالب روش‌شناسی یک مطالعه واحد و یا یک مطالعه چند مرحله‌ای باهم ترکیب می‌کند (Strauss and Corben, 2014, 22). اصل بنیادین پژوهش با روش‌های ترکیبی استفاده از تکنیک‌های کمی و کیفی در مراحل از پژوهش است که می‌تواند به صورت هم‌زمان و یا متوالی انجام گیرد، به گونه‌ای که دارای نقاط قوت مکمل و نقاط ضعف ناهمپوشان باشد.

طرح ترکیبی همزمان طراحی است که در آن دو رهیافت کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان طراحی و اجرا می‌شود و بدین صورت که در یک پروژه پژوهشی می‌توان از هر دو روش کمی (برای مثال پرسشنامه) و روش کیفی (برای مثال داده بنیاد) به‌طور هم‌زمان استفاده کرد. در مقابل، طرح ترکیبی متوالی به طراحی اطلاق می‌شود که در آن یکی از رهیافت‌ها به دنبال رهیافت دیگر طراحی و اجرا می‌شود. برای مثال، می‌توان ابتدا روش کمی را اجرا کرد و سپس به روش کیفی و یا برعکس آن عمل کرد. لذا از حیث پارادایم پژوهش ما پراگماتیسم است که از طرح ترکیبی متوالی استفاده می‌شود. یعنی ابتدا از روش مصاحبه کیفی و در مرحله بعد از روش کمی (پرسشنامه) استفاده می‌شود.

## ۲-۲- رویکرد

از حیث رویکرد، پژوهش ما یک پژوهش قیاسی - استقرایی است. رویکرد پژوهش ممکن است قیاسی، استقرایی و یا تطبیقی باشد. در اینجا محقق ممکن است از جز به کل (قیاسی) و یا از کل به جز (استقرایی) نتیجه‌گیری کند، یا از مقایسه چند پدیده یا مشاهده (تطبیقی) دست به نتیجه‌گیری کند. نظر به اینکه این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه را استفاده می‌کند، یک پژوهش قیاسی - استقرایی است.

## ۲-۳- استراتژی

به لحاظ استراتژی، پژوهش حاضر یک پژوهش پیمایشی است. پیمایش رویه‌ای است که در آن محقق اقدام به یک نوع پیمایش یا سرشماری در یک جامعه یا درون یک نمونه می‌کند تا افکار، عقاید، باورها، داشته‌ها یا خصیصه‌های یک پدیده را توصیف نماید. این پژوهش، یک پژوهش ترکیبی است که در مرحله اول با انجام برخی مصاحبه‌ها و مطالعه اسناد، ابعاد و مولفه‌های توانمندسازی کارکنان را احصا و در مرحله دوم آن‌ها را به تست نظر خبرگان می‌گذاریم و لذا این پژوهش، یک پژوهش پیمایشی است.

## ۲-۴- هدف

از لحاظ هدف، پژوهش‌ها به سه گونه اکتشافی، توصیفی و تبیینی تقسیم‌بندی می‌شوند. بررسی توصیفی به منظور تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرها در یک وضعیت انجام می‌شود. مطالعات توصیفی که داده‌های اطلاعاتی را به شکل با معنایی ارائه می‌دهد، کمک می‌کنند تا نخست ویژگی‌های یک گروه در یک وضعیت خاص، درک شود و تفکر نظامند در مورد جنبه‌های مختلف در یک وضعیت خاص صورت گیرد. لذا چون هدف ما طراحی مدل توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک کهگلوپه و بویر احمد است، از لحاظ هدف، پژوهش حاضر اکتشافی است.

## ۲-۵- روش داده‌بنیاد

استراتژی یا روش اصلی این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد (نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه مبنایی) است. نظریه داده‌بنیاد یکی از روش‌های تحقیق کیفی است. نظریه داده‌بنیاد عبارت است از آنچه به‌طور استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به‌دست آید و نمایانگر آن پدیده است. به‌عبارت‌دیگر آن را باید کشف کرد، کامل نمود و به‌طور آزمایشی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از آن پدیده نشئت گرفته است، اثبات نمود؛ بنابراین، گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل در یک رابطه متقابل با یکدیگر قرار دارند (Strauss & Corbin, 2014, 22).

در انجام یک پژوهش به روش نظریه داده‌بنیاد از داده‌ها، می‌توان رهیافت‌های متفاوت را مورد نظر قرار داد و بر این اساس رویکردی ویژه را به اجرا درآورد. با وجود این، سه طرح (شیوه) برای انجام تحقیق به روش نظریه داده‌بنیاد را می‌توان متمایز کرد: شیوه نظام یافته که به استراوس و کوربن (۱۹۹۰) نسبت داده می‌شود، شیوه نوحاسته که به گلنیر (۱۹۹۲) نسبت داده می‌شود و شیوه سازاگرا که به شارماز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نسبت داده می‌شود (Strauss & Corbin, 2014, 22).

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های رو در رو و عمیقی بود که با طرح پرسش‌های باز طی ۳۰ تا ۶۰ دقیقه با افراد برگزار شدند. پروتکل مصاحبه، مشتمل بر پرسش‌هایی در خصوص عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط بود؛

همچنین ذکر این نکته لازم است که براساس نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری نیز فراخور هر مصاحبه مطرح می‌شدند. جهت نمونه‌گیری از افراد مصاحبه‌شونده، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این روش (گلوله برفی)، هر خبره، صاحب نظر بعدی را معرفی می‌کند و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. این پژوهش طی مصاحبه با ۷ خبره، به اشباع نظری رسید؛ ولی برای افزایش مطلوبیت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا ۱۰ نفر ادامه یافتند. به منظور تحلیل و بررسی دقیق دیدگاه خبرگان و یا مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط شد. به منظور سازماندهی اطلاعات گردآوری‌شده، از نرم‌افزار NVivo10 استفاده شد.

در پژوهش حاضر، پس از دسته‌بندی خروجی نرم‌افزار، داده‌ها به صورت کدهای اولیه استخراج شدند و از طریق گزینش مجموعه کدهای متفاوت، مضمون اصلی و مفاهیم به دست آمدند. با تعریف روابط میان مضامین و مفاهیم در نرم‌افزار، الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط ارائه شد. برای کسب اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین به دست آمده به طور مستمر با داده‌ها مقایسه شدند و تناسب آنها نسبت به یکدیگر ارزیابی شد. مفاهیم و مضامین استخراج‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفتند و پس از بازبینی مفاهیم و مضامین اصلی، هریک از مصاحبه‌شوندگان نظر خود را درباره آنها ابراز کرد و در آخر دو استاد حوزه مدیریت، به بررسی و اظهارنظر درباره کدبندی‌ها و یافته‌ها پرداختند و دیدگاه‌های آنها نیز اعمال شد. پس از تایید نهایی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان روابط توسط ده نفر از خبرگان و متخصصین موضوع، با استفاده از روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش با هدف تبیین عوامل مربوطه در صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد.

با توجه به هدف پژوهش، پرسشنامه متناسب با فرضیات، در اختیار خبرگان و مدیران متخصص در زمینه تحقیق قرار داده شد، لذا جامعه آماری، خبرگان و مدیران صنایع کوچک می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. برای بررسی روایی پرسشنامه، از روایی محتوا استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه در اختیار خبرگان صنایع و چند تن از اساتید دانشگاه که آشنایی با موضوع تحقیق داشتند، قرار گرفت و مورد تأیید واقع شد. گاهی اوقات ممکن است برای به دست آوردن اطلاعات، از کسانی که به راحتی در دسترس هستند،

استفاده شود. یعنی افراد خاصی که قادر به ارائه اطلاعات مورد نظر پژوهش باشند، این نوع نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند نامیده می‌شود. نمونه‌گیری هدفمند به دو دسته نمونه‌گیری سهمیه‌ای و قضاوتی تقسیم می‌شود. که در این پژوهش از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. در این نمونه‌گیری افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نظر در بهترین موقعیت قرار دارند. به عبارتی دیگر طرح نمونه‌گیری قضاوتی زمانی مطرح می‌شود که طبقه محدودی از افراد دارای اطلاعاتی هستند که محقق به دنبال آنهاست. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی (که پژوهشگر با استفاده از نظر ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه‌ها و متخصصان سازمان صنایع کوچک و متوسط به اشباع نظری رسید) استفاده شده است. در این پژوهش، پژوهشگر زمانی به اشباع نظری می‌رسد که مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشود به عبارتی بررسی کامل داده‌ها انجام شود (با استفاده از نظر ۱۰ متخصص). از طرفی دیگر برای تعیین پایایی ابزار از شیوه ثبات و ضریب ICC نیز استفاده شده است که مقدار آن ۸۱٪ می‌باشد که نشانگر پایایی خوبی می‌باشد.

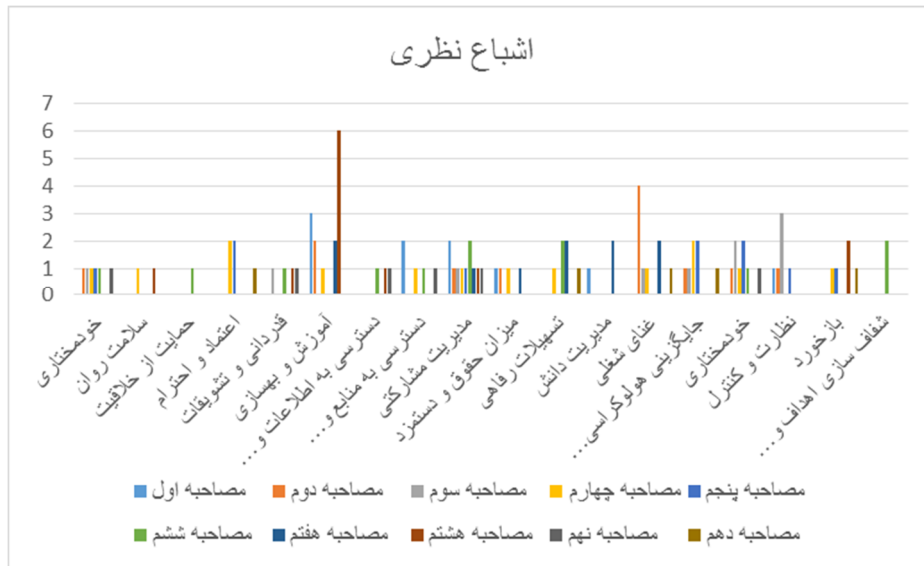
جدول ۲ مراحل اشباع نظری مفاهیم جدید شناسایی شده در طول مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. اعداد ارائه شده در جدول بیانگر تعداد کدهای جدیدی است که در آن مصاحبه در رابطه با یک مفهوم خاص شناسایی گردیده است. این امر نشان دهنده این موضوع است که اولین موردی که به یک مفهوم خاص اشاره کرده در کدام مصاحبه بوده است و مابقی کدهای دیگر مصاحبه‌ها تنها همان کدها را به طریق مختلف و با ادبیات‌های دیگری بیان کرده‌اند.

جدول ۲: اشباع نظری مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مفاهیم	مصاحبه اول	مصاحبه دوم	مصاحبه سوم	مصاحبه چهارم	مصاحبه پنجم	مصاحبه ششم	مصاحبه هفتم	مصاحبه هشتم	مصاحبه نهم	مصاحبه دهم
خودمختاری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
سلامت روان	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
حمایت از خلاقیت	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
اعتماد و احترام	۰	۰	۰	۲	۲	۰	۰	۰	۰	۱
قدردانی و تشریفات	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰



۰	۰	۶	۲	۰	۰	۱	۰	۲	۳	آموزش و بهسازی
۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	دسترسی به اطلاعات و سهمیم کردن کارکنان در آن
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۲	دسترسی به منابع و تجهیزات
۰	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۲	مدیریت مشارکتی
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	میزان حقوق و دستمزد
۱	۰	۰	۲	۲	۰	۱	۰	۰	۰	تسهیلات رفاهی
۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	مدیریت دانش
۱	۰	۰	۲	۰	۰	۱	۱	۴	۰	غناى شغلى
۱	۰	۰	۰	۰	۲	۲	۱	۱	۰	جایگزینی هولو کراسی به جای ساختار سلسله مراتبی
۰	۱	۰	۰	۱	۲	۱	۲	۱	۰	خودمختاری
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳	۱	۱	نظارت و کنترل
۱	۰	۲	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	بازخورد
۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها



نمودار ۱: نمای شماتیک جدول اشباع نظری

## ۲-۶- روش تفسیری - ساختاری

برای شناسایی ابعاد از روش مطالعه کتابخانه‌ای و پانل خبرگان ورودی‌ها و خروجی‌های مدل سیستمی مشخص می‌گردند. معادلات ساختاری با مدل تفسیری - ساختاری متفاوت می‌باشد که در این مقاله از مدل تفسیری - ساختاری استفاده شده است.

برای شناسایی نوع روابط مبنی بر یک طرفه بودن، دو طرفه بودن، یا بی رابطه بودن و طراحی مدل تعاملی از تکنیک مدل‌سازی تفسیری ساختاری<sup>۱</sup> استفاده می‌شود و با کمک نظر پانل خبرگان ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup> تشکیل می‌شود و در گام بعدی ماتریس دسترسی<sup>۳</sup> ساخته می‌شود که به کمک آن می‌توان ماتریس شامل تمامی ورودی و خروجی‌ها را ایجاد نمود و نهایتاً مدل تعاملی تحقیق از دل آن بیرون می‌آید. دقت شود معیار انتخاب رابطه‌ی غالب نما یا مد است. علامت ماتریس خودتعاملی عبارت‌اند از:

V: یعنی i منجر به j می‌شود. به عبارتی عامل اول منجر به عامل دوم می‌شود.

- 1- Interpretive Structural Modelling (ISM)
- 2- Structural Self-Interaction Matrix
- 3- Reachability Matrix

A: یعنی i منتج از j می‌شود. به عبارتی عامل دوم منجر به عامل اول می‌شود.  
 X: یعنی هر دو از هم منجر و منتج می‌شوند. به عبارتی بین دو عامل رابطه دو طرفه است.  
 O: هیچ رابطه‌ای وجود ندارد. به عبارتی عوامل ارتباطی با یکدیگر ندارند.  
 در ماتریس دسترسی به علامت‌های اول و سوم ارزش عددی یک و به علامت‌های دوم و چهارم ارزش عددی صفر نسبت داده می‌شود. در نهایت جمع سطری و ستونی ماتریس درجه استقلال و وابستگی را نشان می‌دهد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

با توجه به ماهیت توانمندسازی نیروی انسانی و با تکیه بر مطالعات و مصاحبه‌های انجام شده، چارچوب توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط به دو دسته به شرح جدول ۳ دسته‌بندی می‌شود. در جدول ۴ دو بعد اصلی متغیرهای توانمندسازی به همراه مولفه‌ها یا مفاهیم، مضامین و کدهای احصا شده آن به تفکیک آمده است. کلیه مراحل طراحی مدل تفسیری ساختاری از مدل زیر استنتاج می‌گردد. یافته‌ها نشان داد به ترتیب متغیرهای آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمندسازی مستقل‌ترین و پرنفوذترین عوامل هستند.

جدول ۳: ابعاد متغیرهای توانمندسازی و مولفه‌های آن

ابعاد	مفاهیم
روانشناختی	خودمختاری
	سلامت روان
	خلاقیت
	اعتماد و احترام
	قدردانی و تشویقات
ساختاری	آموزش و بهسازی
	دسترسی به اطلاعات و سهیم کردن کارکنان در آن
	دسترسی به منابع و تجهیزات
	مدیریت مشارکتی

میزان حقوق و دستمزد	
تسهیلات رفاهی	
مدیریت دانش	
غناى شغلى	
جایگزینی هولوکراسی به جای ساختار سلسله مراتبی	
نظارت و کنترل	
بازخورد	
شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها	

جدول ۴: دسته‌بندی مفاهیم و مضامین توانمندسازی و کدهای احصا شده

مقوله	مفاهیم	برخی از کدهای اولیه احصا شده
روانشناختی	خودمختاری	استقلال کاری، استقلال عمل در انجام کارها
	سلامت روان	ایجاد محیط کار حمایتی، احساس امنیت شغلی
	خلاقیت	حمایت از خلاقیت
	اعتماد و احترام	افزایش اعتماد میان کارکنان با همکاران خود، ارزش قائل شدن برای کارکنان، احترام به کارکنان
	قدردانی و تشویقات	تشویق و ترغیب، تمجید و سپاس از کارکنان
ساختاری	آموزش و بهسازی	رشد، بهسازی، تربیت و پرورش برگزاری کلاس‌های آموزشی، ورک شاپ و کارگاه
	دسترسی به اطلاعات و سهم	دسترسی به اطلاعات، دسترسی به اطلاعات صحیح، به موقع و مرتبط
	دسترسی به منابع و تجهیزات	استفاده مطلوب از منابع، توجه به کارایی، فراهم کردن منابع و زیرساخت‌های لازم
	مدیریت مشارکتی	مشارکت در تیم، انجام کار به صورت گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری
	میزان حقوق و دستمزد	پرداخت حقوق متناسب با شایستگی افراد، متناسب نمودن حقوق و دستمزد، افزایش حقوق و دستمزد کارکنان
	تسهیلات رفاهی	ارائه بیمه‌های تامین اجتماعی، یمه تکمیلی و بیمه درمان، ارائه پاداش‌های مناسب، نظام پاداش

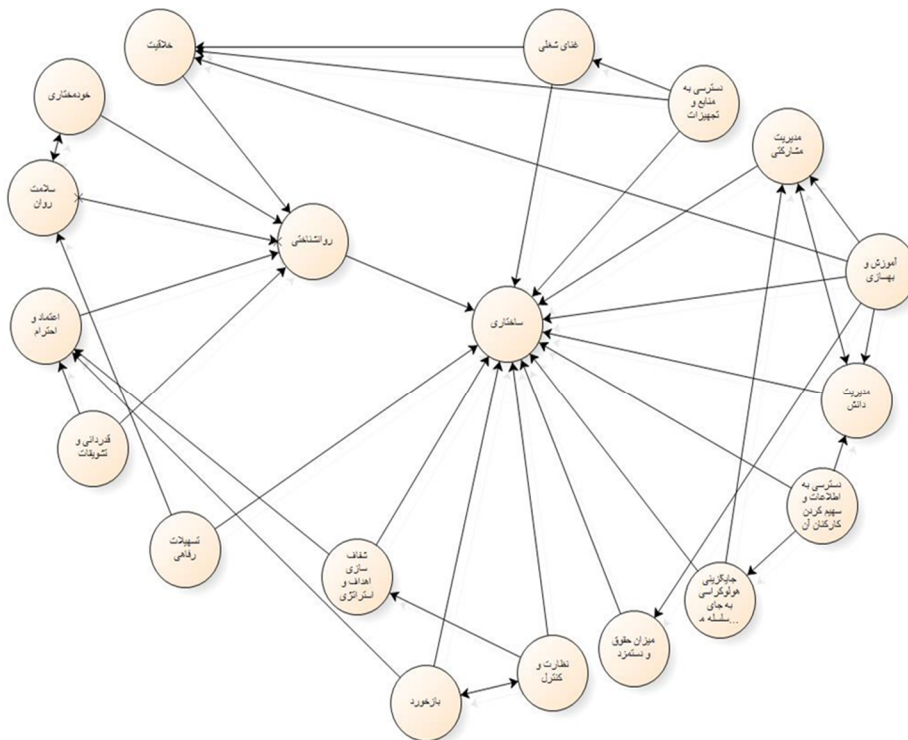
تسهیم دانش، در میان گذاشتن تجربیات	مدیریت دانش	
بهبودسازی روش انجام کارها با حذف مراحل کاری اضافه و تشریفات ناکارآمد اداری، واگذاری وظایفی جدید به کارکنان پس از تسلط یافتن آنان به کارهای محوله گذشته	غناى شغلى	
ساختار سازمانی تخت، ساختار سازمانی تخت و منعطف	جایگزینی هولوکراسی به جای ساختار سلسله مراتبی	
استقلال عمل در انجام کارها، آزادی در تصمیم‌گیری	نظارت و کنترل	
ارائه بازخورهای سازنده، ارزیابی کار پرسنل و دادن بازخور	بازخورد	
آگاهی از فلسفه وجودی سازمان، آگاهی از اهداف سازمان	شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها	

نتایج حاصل از بررسی تحلیل داده‌های کیفی (ورودی و خروجی داده‌های مدل) و ارائه الگوی توانمندسازی سرمایه انسانی، با استفاده از نرم‌افزار Nvivo در جدول ۵ ارائه شده است؛

**جدول ۵: نتایج ورودی و خروجی مدل الگوی توانمندسازی سرمایه انسانی**

عامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک
S <sub>1</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>4</sub> - S <sub>5</sub> - S <sub>7</sub> - R <sub>3</sub>	S <sub>1</sub>
S <sub>2</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>2</sub> - S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub> - S <sub>9</sub>	S <sub>2</sub>
S <sub>3</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>3</sub> - S <sub>8</sub>	S <sub>3</sub>
S <sub>4</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>2</sub> - S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub> - S <sub>9</sub>	S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub>	S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub>
S <sub>5</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>5</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>5</sub>
S <sub>6</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>6</sub> - R <sub>1</sub> - R <sub>2</sub>	S <sub>6</sub>
S <sub>7</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>2</sub> - S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub> - S <sub>9</sub>	S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub>	S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub>
S <sub>8</sub>	S <sub>3</sub> - S <sub>8</sub>	S <sub>8</sub> - R <sub>3</sub>	S <sub>8</sub>
S <sub>9</sub>	S <sub>2</sub> - S <sub>9</sub>	S <sub>4</sub> - S <sub>7</sub> - S <sub>9</sub>	S <sub>9</sub>
S <sub>10</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub> - S <sub>12</sub> - R <sub>4</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub>
S <sub>11</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub> - S <sub>12</sub> - R <sub>4</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub>
S <sub>12</sub>	S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub> - S <sub>12</sub>	S <sub>12</sub> - R <sub>4</sub>	S <sub>12</sub>





شکل ۱: مدل راهبردی توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط استان کهگیلویه و بویراحمد

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی براساس یافته‌های به‌دست آمده ابعاد و شاخص‌های موثر در طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی شامل دو بعد توانمندسازی روانشناختی و ساختاری و شاخص‌های آنها تایید شده‌اند که با نتایج مطالعات پیشین نظیر مامفورد و همکاران (۲۰۱۷)، مورگسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و دسی (۲۰۱۸) نیز همسو می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان داد که از نظر دیدگاه و یا بعد ساختاری به ترتیب متغیرهای آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوگراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت

1- Morgeson

مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی هستند. به‌طور کلی این نتایج با یافته‌های روش‌انداز اربطانی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد. در حقیقت چنین به نظر می‌رسد که هرچه در صنایع کوچک و متوسط صنایع استان روی آموزش، توسعه و بهسازی کارکنان، نظام مدیریت دانش از طریق ایجاد وب‌گاه‌های تخصصی و به اشتراک‌گذاری مباحث تخصصی و یا طراحی کانال‌ها یا شبکه‌های اجتماعی گروهی تخصصی، مشوق‌های به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات از طریق بالا بردن روحیه تسهیم دانش بین کارکنان، تقسیم عادلانه‌تر حقوق و دستمزد دسترسی عادلانه به منابع نظیر منابع انسانی و سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای کلیه بخش‌های صنایع نظارت و کنترل، آموزش و بهسازی، مدیریت دانش تمرکز و تاکید شود، می‌توان انتظار داشت که صنایع از بهره‌وری بیشتر در محیط رقابتی امروزه برخوردار باشد.

علاوه بر این شواهد نشان می‌دهند که تمامی عوامل ۱۲ گانه بعد ساختاری خود مرهون عوامل ۵ گانه روان‌شناختی نظیر خلاقیت، سلامت روان، اعتماد و احترام، قدردانی و تشویقات و خودمختاری هستند. به عقیده نظریه‌پردازان این رویکرد (دیدگاه روانشناختی)، که در راس آنان توماس و ولتهاوس قرار دارند، توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنان توانمندسازی، فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف واگذار شده به کارکنان است و در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌شود. در این راستا محققان مختلفی نظیر نظری و همکاران (۱۳۹۵)، حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) به نقش خلاقیت، میرمحمدی و همکاران به نقش سلامت روان، شریعتی و همکاران به نقش قدردانی و تشویقات، دسی (۲۰۱۸) به نقش آزادی و خودمختاری به عنوان یکی از عوامل مهم و موثر بر توانمندسازی کارکنان تاکید داشتند، همسو می‌باشد. در واقع به منظور ارتقای سطح خلاقیت بایستی در هنگام جذب و البته بعد جذب در حوزه آموزش‌ها تمرین‌های ارتقای خلاقیت و کار تیمی در نظر گرفت. برای ارتقای سطح سلامت روان در ابتدا بایستی هنگام جذب و استخدام دقت لازم از طریق بکارگیری آزمون‌های استاندارد و مورد تایید از نظر روانی و پایایی مبذول داشته شود. همچنین، پس از استخدام نیز بایستی با فراهم‌سازی محیطی سالم از نظر روانی با ابزارهایی نظیر انتصاب مسئولین مناسب و شایسته و فراهم‌سازی جوی صمیمی و کاری دقت شود.



برای ارتقای سطح اعتماد و احترام نیز بایستی به جو سازمانی و دقت در انتخاب افراد شایسته و بعضاً عدم تمدید قرارداد افرادی نالایق و پرحاشیه توجه داشت. همچنین دست‌اندرکاران صنایع کوچک و متوسط بایستی قدردانی و تشویقات لازم از طریق نظام مدیریت پاداش عادلانه و در نظر گرفتن مراسم انتخاب برترین‌ها و جوایز مادی و غیرمادی توجه کنند. در نهایت بایستی اشاره نمود که مدیران و روسا و مسئولین بایستی فضای لازم به افراد خصوصاً افراد خلاق برای ارائه نظرات خود داشته باشند تا خودمختاری‌شان در سطح قابل قبولی نشان داده شود. هیچ فردی در قفس توری امکان رشد و توسعه نخواهد داشت.

#### ۵-پیشنهادهات

برای تحقیقات آتی با در نظر گرفتن یادگیری‌ها و تجارب به عمل آمده از تحقیق کنونی به دست‌اندرکاران دانشجویان و محققین توصیه می‌گردد نسبت به طراحی مدل‌های رتبه‌بندی عوامل توانمندسازی کارکنان توجه خاصی داشته باشند. همچنین توصیه می‌گردد نسبت به دسته‌بندی و خوشه‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی از طریق خوشه‌بندی توجه لازم را مبذول داشته باشند.

#### ۶-تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (مطالعه موردی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کهگیلویه و بویراحمد» است، که با همکاری و حمایت مالی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران انجام شده است. بدین وسیله نویسندگان مقاله مراتب سپاس و قدردانی خود را از سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران اعلام می‌دارند.

## منابع

- جزئی، نسرین و رستمی، علی (۱۳۹۱). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱ (۳)، ۲۳-۵۴.
- حاتمی، سعید؛ سبحانی، یزدان؛ بیرامی ایگدر، جمال‌الدین (۱۳۹۴). تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان، فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره: ۵۴۶-۵۳۳.
- حاجی لو، وحید؛ معمارزاده طهران، غلامرضا، البرزی، محمود (۱۳۹۷). «طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی»، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۳۳، ۳۷-۶۰.
- رحیمی، ابراهیم، عباسی رستمی، نجیبه (۱۳۹۷). بررسی میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارگران، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱ (۳)، ۱۹۵-۲۱۲.
- رضایی، بهرام، نریمانی، علیرضا، رجب‌پور، مجید (۱۳۹۳). «طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای نظامی ج.ا.ایران»، فصلنامه راهبرد دفاعی، ۱۲ (۴)، ۹۵-۱۱۷.
- موسوی، سید عبدالرحیم، مومنی، محمدرضا (۱۳۹۷). «عوامل موثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال ۱۶، شماره ۷۲، ۵۰-۲۷.
- میرمحمدی، سیدمحمد، حسین پور، داود، قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۳). «عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهره‌وری و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۳، ۱۱۴-۹۳.
- ناظمی، مهدی، علیزاده گلریزی، ابوالفضل، کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۹۲). تعیین رابطه بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل استان خراسان رضوی، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۸، ۱۷۵-۱۸۸.
- Aboudi, H, Lotfi Zanganeh, M, & Kazemian, F (2015). The Relationship between Organizational Culture and Employee Empowerment, Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 6 (1), 223-244.
- Abtahi, S. H, Abbasi, S (2014). Empowerment and Delegation and Delegation, Foujan Publications, First Edition.
- Angelo, K & Mel Fugate, M (2016). Organizational Behavior: A Practical,

- Problem-Solving Approach. Published by McGraw-Hill Education.
- Beheshtifar, M & Shahbazian, A (2019). Presenting an effective model of psychological empowerment of employees (Case study: Islamic Azad University, Tabriz Branch), *Journal of Human Capital Empowerment*, 2 (3), 211-223.
- Bowen, D. E & Lawler. III, E. E (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and When. *American Sociological Review*, (31): 31-9.
- Brown, M. E (2016). Identifying and Evaluating Factors Affecting Employees' Psychological Empowerment and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*, 18: 69-81.
- Çakar, N. D & Ertürk, A (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management*, 48(3): 325-359.
- Carrol, A (2000). Teamwork vs Team talk: Let, s Get Real About Teamwork & Past the hype: team excellence. *Interaction design Inc.*
- Catherine, 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 (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3): 471-482.
- Deci, E. L. (2018). Explaining the Relationship between Employees' Psychological Empowerment with Organizational Maturity Capacity in Stockholm City Government Offices, *Journal of Management Studies*, 45(2): p: 402-424.
- Iranzadeh, S (2016), Identifying and Leveling the Relationships of Employee Empowerment Components Using the ISM Approach (Case Study: Tabriz Oil Refining Company), *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 7 ( 27) , 1-23.
- Kang, Y. J., Lee, J. Y & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
- Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Khan Alizadeh, R; Kurd Naeich, A; Fani, A. A; Meshbaki, A (2010), The Relationship between Empowerment and Organizational Learning (Case Study: Tarbiat Modares University)", *Transformation Management Research Journal*, Second Year, No. 30, 20-46.
- Lalianopour, N; Dosti, N; Mohammadzadeh, A (2011), "The concept of empowerment and organizational commitment of employees under study of an insurance company, *Jahan Insurance News*, No. 163, 24-39.

- Laverack, G. (2003). Building capable communities: experiences in a rural Fijian context". *Health promotion international*, 18(2): 99-106.
- Lawson, K. (2006). Keys to Employee Empowerment. Article <http://www.GrowingGreatness.com>.
- Mark, M., Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1): 4-22.
- Martinez, R. S., Castrillo, E. V., & Limiñana, A. R. (2017). Empowerment in university students with disabilities according to the type, functionality and stage of the disability is acquired. *Revista Española de Discapacidad*, 5(1): 63-75.
- Morgeson, F.P. (2018). Designing a Model of Employee Psychological Empowerment Based on Organizational Entrepreneurship in Service Organizations in Toronto, *European Management Journal*, 25(3): 171-184.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A., & Threlfall, K.V. (2017). Empowering frontline staff and perceived customer satisfaction in Portugal, *Leadership Quarterly*, 11 (1), 115-33.
- Nazari, Y; Ramazan, M; Sanjaqi, M. I; Ebrahimi, M (2016), Presenting a strategic model of employee empowerment in a technology-based defense organization, *Journal of Management Improvement*, Volume 10, 139-123.
- Parsamehr, M. R & Parsamehr, A (2016), The relationship between organizational creativity and job empowerment of employees of the Sports and Youth Organization of Sistan and Baluchestan Province, the second national conference on new achievements in physical education and sports, 1-9.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3): 419-443.
- Roshandel Arbatani, T; Farhangi, A. A; Rabiee, A; Radfard, S (2017), Identifying Factors Affecting Human Resource Empowerment in Communication Organizations and Government Media, *Government Management*, 9 (3), 517-538
- Rudsaz, H; Rashvand, Z; Hanafizadeh, M. R (2011), Identification and Classification of Policies, Strategies and Programs for Development and Small and Medium Industrial Challenges: A Case Study of Iran, *Journal of Industrial Management Studies*, Volume 9, Number 22: 190-167.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1): 68-78.
- Shafi'pour, S. F; Zare Zaidi, A; Matani, Me (2017), The role of managers'

- professional ethics in the success of organizations, *Bimonthly of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2, 5, 38-49.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2): 483-504.
- Strauss, Anselm; Corbin, Julien (2014), *Principles of Qualitative Research Methodology; Basic Theory - Procedures and Methods*. Translated by Buick Mohammadi. Tehran: Publication of the Institute of Humanities and Cultural Studies.
- 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.
- Tubbs, S., and Moss, S. (2000). *Human communication*, Eighth Edition, McGraw-Hill.
- Wallace, M., & Storm, J. (2003). Organizational Change in a Regional Local council". *Australian Journal of Business & Social inquiry*, 51-60.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1): 29-46.
- Wu, L. C., Ong, C. S., & Hsu, Y. W. (2008). Knowledge-based organization evaluation. *Decision support systems*, 45(3): 541-549.
- Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4): 531-541.

