

طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا)

مسعود شریعتی^۱

مهدی ولی پور^۲

امید نوبخت^۳

چکیده

زمینه و هدف: کارکنان توانمند، سرمایه‌های بی‌پایان یک سازمان هستند و تعالی هر سازمانی نیز درگرو بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت افراد توانمند است. از این رو شناخت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان یک امر مهم برای مدیریت سازمان‌ها است. این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای توانمندسازی کارکنان یک سازمان فرهنگی تهیه شده است.

روش: این تحقیق از نظر ماهیت «کیفی» و راهبرد اصلی آن، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات، مصاحبه با خبرگان سازمانی است.

یافته‌ها: الگوی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی سیاسی ناجا که شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می‌شود، به‌طور مستقیم بیشترین نقش را در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند - به‌عنوان مقوله محوری - ایفا می‌کند. البته در فرایند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش - به‌عنوان مقوله زمینه‌ای - و نظام پاداش سازمانی - به‌عنوان شرایط مداخله‌گر - بر نظام مدیریتی سازمان - به‌عنوان مقوله کنش / واکنش - تأثیر می‌گذارد.

نتیجه‌گیری: در نهایت برون‌داد این الگو، توانمندی کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی ناجا است که در خودشکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار، نمود پیدا کرده است.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، عقیدتی سیاسی ناجا، تعهد سازمانی، خود شکوفایی، مدیریت مشارکتی.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول). masoud.shariati@chmail.ir

۲. کارشناسی ارشد دانشکده فرماندهی و ستاد. mehdi.valipour.k@gmail.com

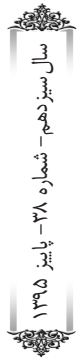
۳. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی فرهنگی، دانشگاه عالی دفاع ملی. omid.nobakht@chmail.ir

۱- مقدمه

سازمان‌ها در راستای ماندگاری و اثرگذاری بر محیط خود، همواره در پی بهبود کیفی نیروی انسانی و بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های آن‌ها هستند، که در این میان، سازمان‌های فرهنگی و خدماتی به اقتضای رسالت فرهنگی خود، نیازمند ساختاری توانمند و افرادی هوشمند می‌باشند؛ زیرا محیط آسوناک کسب و کار آن‌ها - چه در حوزه اندیشه و چه در حوزه عمل - توانی به مراتب بیشتر از کسب و کارهای تجاری را از کارکنان می‌طلبد. در همه مدل‌های توانمندسازی، فهم رسالت و مأموریت‌ها سازمان از اولویت اصلی در طراحی برخوردار و عامل مهمی برای حفظ ماندگاری و حیات سازمان در این دریای متلاطم تغییرات است و کارکنانی توانمند، فهیم و بصیر به ارمغان می‌آورد.

در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب اوصافی مانند پیچیدگی، آشفتگی، تغییرات مداوم و سرعت شتابان توصیف دارند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. لذا لازم است که در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریتی تغییرات اساسی رخ دهد به طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند، گروه‌های کاری تشکیل و قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای، جای ساختار سلسله‌مراتب را بگیرد (صحرائی و دیگران، ۱۳۹۴). بدین ترتیب تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند بلکه به عنوان سرمایه‌های سازمان و گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند. در این فضا، صرف داشتن مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست بلکه کارکنان نیز به آموزش روش‌های خودرهبری نیاز دارند (صفرزاده و دیگران، ۱۳۹۲).

سازمان عقیدتی و سیاسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی (ساعس ناجا) در بستر یک دیوان‌سالاری نظامی (بوروکراسی نظامی) مسئولیت خطیر هدایت فکری سازمان ناجا را در راستای اهداف انقلاب و منویات رهبری بر عهده دارد. هدایت فکری نیاز به درک صحیح از ساختارهای قدرت در سطح نهادی و نحوه اجرای مأموریت‌ها در بستر نظام‌ها و تعاملات روزمره



رسمی و غیررسمی مرتبط با کار دارد. به دلیل این پیچیدگی شناختی و عمق و ژرفنای اثرگذاری، بدون یک ساختار توانمندساز نیرومند، رسیدن به این مهم، امری بعید و غریب می‌نماید. پیداست که مدیریت سازمان از سهم بسیار مهمی در ارتقای این توانایی برخوردار است. مدیر سازمان با ایجاد گفتمان‌های فکری، ساختاری و فرهنگی می‌تواند فضا را برای رشد و بالندگی کارکنان فراهم سازد. با نظر به در هم تنیدگی وظایف کارکنان شاغل در سازمان عقیدتی سیاسی ناجا با امور نظامی - بُعد سخت - و همچنین رسالت و فلسفه فرهنگی این سازمان، در هدایت و ارتقای بینش اعتقادی و سیاسی کارکنان ناجا - بُعد نرم - توجه به افزایش توانمندی کارکنان آن برای مواجهه و انجام وظایف خطیر خود، موضوعی حیاتی و مهم به نظر می‌رسد.

این جستار پژوهشی با هدف کنکاش در محیط سازمانی و انسانی ساعس ناجا و با بهره‌گیری از نظرات نخبگان علمی و خبرگان اجرایی، در پی کشف و فهم و ارائه الگویی کاربردی و متناسب، برای توانمندسازی کارکنان ساعس است.

۲- روش تحقیق

در یک تعریف منسجم، نظریه مبنایی عبارت است از نظریه‌ای که به صورت استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن باشد؛ به عبارت دیگر آن پدیده را باید کشف و کامل کرد و به‌طور آزمایشی با گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، اثبات نمود. تحقیق هرگز از یک نظریه شروع نمی‌شود، بلکه تحقیق از یک حوزه مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب با آن است، خود را نشان دهد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). در واقع، نظریه پرداز داده‌محور خلاف فرایند تحقیق خطی و برگرفته از نظریه، به جای پیش فرض‌های نظری، به داده‌ها و میدان مورد مطالعه رجوع می‌کند. در این دیدگاه، نظریه را نباید بر افراد و سوژه‌ها پیاده کرد، بلکه نظریه از طریق کار بر روی داده‌ها و در میدان تحقیق کشف می‌شود؛ افراد مورد مطالعه نیز بر اساس ارتباط آن‌ها با موضوع تحقیق انتخاب می‌شوند و از این نظر انتخاب آن‌ها به‌منظور تشکیل جامعه آماری از کل جمعیت نیست. در واقع در این روش هدف، تقلیل پیچیدگی از طریق تجزیه مسئله به چند متغیر نیست، بلکه هدف افزایش پیچیدگی از طریق افزودن اطلاعات زمینه‌ای به تحلیل است.

فرض آن است که در این روش، محقق در میدان عمل باید دانش نظری پیشینی خود را موقتاً کنار بگذارد (فلیک، ۱۳۹۲)؛ بنابراین مشاهده می‌شود که این روش، روشی با هدف اکتشاف و تبیین نظری است و محققان عمدتاً با چنین هدفی به سراغ این روش می‌روند. در ادامه سخن، ابعاد مختلف این روش توضیح داده شده است.

ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به دو طریق بوده که در «بخش کتابخانه‌ای، ابزار فیش تحقیقاتی» و در «بخش میدانی از مصاحبه» استفاده شده است.

در این تحقیق از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در این نوع نمونه‌گیری پژوهشگر سعی بر آن دارد که افراد را چنان انتخاب کند تا هدف تحقیق، تحقق یابد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۵۵). از این رو ۱۹ نفر از خبرگان سازمانی بر اساس تخصصشان به صورت هدفمند انتخاب شدند. در فرایند انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی و گردآوری داده‌ها، از مصاحبه دهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد، اما برای اطمینان بیشتر، تا نفر ۱۹ مصاحبه ادامه یافت. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها از مصاحبه سیزدهم به بعد به اشباع مضمونی رسید. پس از بررسی مصاحبه‌ها، ۲۲۰ مفهوم کدگذاری و سپس تمام آن مفاهیم در شش مقوله اصلی و ۱۸ مقوله فرعی جاگذاری شدند. در پژوهش حاضر به منظور کشف و تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان، بر مبنای روش داده‌بنیاد و از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مراحل ذیل طی شده است:

مرحله اول: پس از انجام مصاحبه با خبرگان، مضامین (داده‌ها) از طریق کدگذاری باز و قرار گرفتن در درون جداول، تکمیل شدند. نحوه پرورش و پردازش مقوله‌ها، سیر منطقی و منظمی به شرح زیر داشت: ابتدا، پژوهاک اُبرت داده‌ها، از درون مصاحبه‌ها استخراج و احصا شد و برای هر نکته، یک کد معین گردید؛ سپس با مقایسه کدها، داده‌هایی که تشابه و قرابت مفهومی و مضمونی بیشتری داشتند در قالب یک مفهوم تجمیع شدند. در نهایت مفاهیم مشابه در یک فرایند استکمالی، مقوله‌های مرتبط با خود را به وجود آوردند. در این مرحله، مقوله‌ها پس از استخراج، نامگذاری شدند.

مرحله دوم: با استفاده از کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج شده در قالب الگو و نمونه‌ای

که متضمن مقوله‌های علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، کنش/واکنش و پیامد است، ارائه گردید که با استفاده از شیوه‌های جدید برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات با یکدیگر ارتباط یافتند. مرحله سوم: با استفاده از کدگذاری انتخابی، به‌طور منظم، مقوله اصلی با سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، جاهای خالی مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش داشتند، پر شد که در نهایت منجر به ظهور نظریه گردید.

۳- مبانی نظری

۳-۱- ادبیات تحقیق

واژه «توانمندسازی»، در دو حوزه تعریف می‌شود: نخست در ارتباط با حالت «فردی، گروهی یا اجتماعی» و دیگری با توجه به «فرآیند تحقق اهداف مطلوب». «دفت»^۱ (۲۰۰۱) توانمندسازی را ارائه کنترل، آزادی و اطلاعات به کارکنان جهت مشارکت نمودن در تصمیم‌گیری و امور سازمانی تعریف نموده است. در تعریفی دیگر - به‌عنوان فرآیند تحقق اهداف - توانمندسازی فرآیندی است که حس خودکارآمدی میان اعضای سازمان از طریق تشخیص شرایطی که موجب پرورش ناتوانی است را تقویت می‌نماید. «اجیت»^۲ (۲۰۱۳) توانمندسازی را فرآیند انتقال قدرت و اختیار از مدیر به کارکنان همراه با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تعریف نموده است (چیکزی و دیگران، ۲۰۱۵). «وتن و کمرون»^۳ (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند؛ بدین معنی که به آنان کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه یابند و نیز به آنان برای انجام فعالیت‌های مختلف، انرژی و انگیزه درونی داده شود (وتن و کمرون، ۱۹۹۸: ۳۸۰، به نقل از حسن بختیاری).

در برخی از تعاریف، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی و ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام رسانند؛ به عبارت دیگر توانمندسازی در ناجا

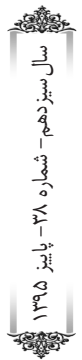
1. Daft.
2. Ajit.
3. Chiekezie, et al.
4. Wetten and Cameron.

برداشتن موانع رشد، ترغیب برای متعهد بودن نسبت به اهداف، ترغیب به خطرپذیری، تقویت خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. توانمندسازی یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است (محمدی و شکری‌پور، ۱۳۹۱: ۱۰۹). در تعریفی دیگر توانمندسازی، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود مواردی چون مشارکت در اطلاعات، افزایش شایستگی، کسب منابع و حمایت در قالب ارشاد و مربیگری را شامل می‌شود (محمدی، ۱۳۸۸: ۲۰۴).

برخی تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهند که وقتی کارکنان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی و ادراک را داشته باشند توانمندسازی آنان و به تبع آن اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد (آقاجانی، ۱۳۹۲). برخی نیز معتقدند که کیفیت خدمات و انتظارات مشتریان سازمانی، تأثیر زیادی بر رفتار متمدن سازمانی دارد که در نتیجه منجر به بالا رفتن توانمندی کارکنان می‌شود (نایهان و مارلو، ۱۹۹۳). همچنین توسعه خدمات به کارکنان نیز در ارتقای توانمندی‌های آنان مؤثر است (فردوسی‌پور، ۲۰۱۶). یافته‌های دیگر بر تأثیر وجود انگیزه و وجود قوانین در رابطه با خدمات عمومی به کارکنان تأکید دارند (بابایی، ۲۰۱۵). این موضوع در خدماتی که برخی سازمان‌های دولتی در سطح بالا ارائه می‌دهند قابل پیگیری است (هوستون، ۲۰۰۰). این نوع خدمات در سازمان‌های دولتی یا حکومتی بسیار آشکار است (فردوسی‌پور، ۲۰۱۶). این همه در راستای کیفی سازی توانایی‌های انسان درخور توجه است؛ کیفیتی که به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های یک محصول یا خدمات در تأمین نیازهای آشکار یا پنهان انسانی و از جمله کارکنان سازمان و ارتقای توانایی‌های آنان بسیار اهمیت دارد (عنایتی و دیگران، ۲۰۱۳).

یافته‌های برخی از محققین بر مواردی چون احساس مسئولیت اجتماعی، رفتار کارمندان، رضایت شغلی، حمایت سازمانی و تعهد سازمانی به‌عنوان عوامل توانمندسازی مؤثر بر کارکنان

1. Nayhan and Marlowe.
2. Ferdosipour.
3. Babaei.
4. Houston.
5. Enayati, et al.



در راه تحقق رفتارهای مبتکرانه در سازمان‌ها تأکید دارند (Danaei and Iranbakhsh, 2016).
«آنجلو کینچی و میل فوکات»^۱ (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» نیز زمانی رخ می‌دهد که ویژگی‌های زیر در کارمند تجلی یابد:
- معنایابی^۲: اعتقاد به این که ارزش‌های کاری و اهداف او با مدیر، تیم و یا کارفرما هم‌راستا است.
- شایستگی^۳: ارزیابی توانایی خود برای انجام کار خود.
- تعهد و مسئولیت‌پذیری^۴: توان بر عهده گرفتن کنترل کار و پذیرش مسئولیت نتایج آن.
- تأثیر بر کار^۵: احساس این که تلاش‌های و فعالیت‌های او باعث ایجاد تفاوت و تأثیر در سازمان می‌شود.

«توانمندسازی ساختاری» مرتبط با شغل است اما «توانمندسازی روانشناختی» امری درونی و مرتبط با انگیزه‌ها و خوداثربخشی و متمرکز بر فرایند ادارک و شناخت است (میل فوکات و آنجلو کینچی، ۲۰۱۶).

صاحب‌نظران علوم انسانی در قالب سه رویکرد «ارتباطی»^۶، «انگیزشی»^۷ و «روانشناختی» در مورد توانمندسازی به بحث پرداخته‌اند:

الف- رویکرد ارتباطی: از این دیدگاه، توانمندسازی، به معنای تفویض اختیار می‌باشد و آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. به نظر «فوی»^۸ توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که

1. Angelo Kinicki and Mel Fugate.
2. Meaning.
3. Competence.
4. Self-determination.
5. Impact at work.
6. Relationship.
7. Motivation.
8. Foy.

آن را در سازمان ندارند. به باور «شوول»^۱ و همکارانش توانمندسازی عبارت است از: اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد (تقی پور ظهیر و جهانیان، ۱۳۸۸).

ب- رویکرد انگیزشی: در این رویکرد «توانمندی» ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد و هر راهبردی که منجر به افزایش حق تعیین روند فعالیت‌های کاری، کفایت و اعتماد به نفس کارکنان گردد، توانمندی بیشتر آنان را در پی خواهد داشت.

ج- رویکرد شناختی: نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آن‌ها «توماس و ولتهاوس»^۲ قرار دارند، معتقدند که توانمندی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندی را به‌عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول شده کارکنان تعریف نموده‌اند که در یک مجموعه به‌واسطه ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌شود: ۱- کفایت و اعتماد به نفس؛ ۲- مؤثر بودن؛ ۳- استقلال نفس ۴- معنی‌داری.

در رویکردهای ارتباطی و انگیزشی، اعتقاد به استقرار توانمندی از طریق دستیابی و تسهیل ویژگی‌های موقعیتی است و در واقع به وجود نبود شرایط ایجادکننده توانمندی در محیط کاری توجه می‌شود؛ در صورتی که توانمندی روان‌شناختی تعبیر و تفسیر روانی کارکنان یا عکس‌العمل آنان به این شرایط است. به بیان دیگر توانمندی روان‌شناختی به واکنش کارکنان به شرایط توانمندی ساختاری گفته می‌شود (افجه و میری، ۱۳۸۸: ۱۵۳).

در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی در سه نوع ساختار عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است:

- **دیدگاه عقلایی:** توانمندسازی، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می‌کند. به تعبیر «باروچ»^۳ (۱۹۸۶)، منظور از توانمندسازی اعطای قدرت و تفویض اختیار است و بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت، توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و

1. schoeel and et al.

2. Thomas and Velthous.

3. Baroch.

پرهیز از خودآبی در تصمیم‌گیری می‌دانند که برآیند آن تأکید بر فنون و شیوه‌های مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، گروه‌های خودمدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه است (کانگر،^۱ ۱۹۸۹).

- **دیدگاه انگیزشی:** این دیدگاه ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خودتصمیم‌گیری)^۲ و کفایت و اعتماد به نفس کارکنان انجامد، توانمندی آنان را در پی خواهد داشت. برعکس، هر راهبردی که به تضعیف دو انگیزه فوق‌منجر شود، سبب تقویت احساس بی‌قدرتی و ضعف یا نبود توانمندی در کارکنان خواهد شد.

- **دیدگاه فوق‌انگیزشی:** این نگرش توانمندسازی را فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خوداثربخشی بیشتر و نیرو و توان بالاتر می‌داند (کانگر و کاننگو،^۳ ۱۹۸۸).

توماس و ولتهوس، در مقاله «عناصر شناختی توانمندسازی» مدل تفسیری خود را برای انگیزش درونی، وظیفه‌توانمندسازی، چنین تعریف کرده‌اند: «توانمندسازی، قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است». توانمندسازی، عنوانی برای الگوی جدید انگیزش است. با تغییرات به وجود آمده، جست‌وجوی جایگزین مناسب برای شکل‌های مدیریتی که تعهد، خطرپذیری و ابداع را ترغیب کند ضروری است و الگوی جدید شامل کنترل‌های ساده و تأکید بر تعهد درونی شده در شغل است. توانمندسازی، فرآیند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می‌شود:

- مشارکت در اطلاعات برای ایجاد دیدگاه مشترک، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم‌گیری و روشن بودن نتایج فعالیت‌ها.
 - افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن.
 - دستیابی به منابع، به‌منظور انجام دادن مؤثر کارها.
 - فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب خطرپذیری.
- افراد در هنگام کار، همراه با تجربه کردن و آموختن، توانمند می‌شوند و این فرصتی است که کارفرما

1. Conger.
2. Self-decision making.
3. Conger and Kanungo.

برای کارمند مهیا می‌سازد. توانمندسازی فرایند شدن است و این یک وظیفه یا یک نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز به پایان نمی‌رسد، فرد توانمند مطلق نمی‌شود و تنها در این صورت است که توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمانی می‌گردد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۴- یافته‌های تحقیق

پس از انجام مصاحبه‌های علمی با خبرگان علمی و اجرایی در سازمان، الگوی توانمندسازی کارکنان بر مبنای روش داده‌بنیاد پدیدار گردید. البته برای مستندسازی روش و روایی و پایایی تحقیق به بخشی از این فرایند به صورت گذرا اشاره می‌شود:

۴-۱- جدول کدگذاری باز

جدول (۱) نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی از متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد؛ و جدول (۲ تا ۷) مقوله‌های استخراج شده از مفاهیم، به همراه کدهای ثانویه آن‌ها را در قالب مقوله‌های محوری ارائه می‌کند؛ همان‌طور که در جدول ۲-۴ مشاهده می‌شود، تلاش بر این بوده است از مصاحبه انجام شده، نکات کلیدی و مواردی که مصاحبه‌شوندگان تکیه بیشتری بر آن‌ها داشتند، استخراج گردد.

جدول (۱) نمونه‌ای از مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

ردیف	متن مصاحبه (جملات کلیدی)	کد
سؤال اول: ویژگی‌های بارز افراد توانمند در ساعس ناجا چیست؟		
P1Q1	افرادی که به صورت تجربی در سازمان رشد کرده‌اند، توانمند محسوب می‌شوند.	نیاز به تجربه خدمتی
P1Q1	افرادی که به صورت تجربی توانمند شده‌اند به سازمان خود علاقه‌مندتر هستند.	علاقه به سازمان
P1Q1	افراد و کارکنان تجربی، سعی دارند، برنامه‌های جدید و فعالیت‌هایی را ارائه نمایند که موجب تعالی سازمان گردد.	ارائه برنامه‌های جدید
P1Q1	افراد توانمند، در حین خدمت به واسطه تحصیل توانسته‌اند که دانش تخصصی خود را افزایش دهند.	دارا بودن تحصیلات
P1Q1	افراد با تحصیلات تخصصی به دنبال جایگاه و کسب مشاغل مرتبط با تحصیلات خود، برای بهره‌وری بیشتر هستند.	نیاز به شغل مرتبط

(علامت اختصاری P بیانگر شخص مصاحبه‌شونده (Person) و علامت Q نشان‌دهنده سؤال (Question) مصاحبه‌است).

جدول (۲) مقوله‌های علی (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۱		فضای مناسب	تربیت و پرورش نیروی متخصص و کارآمد. اصلاح فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی. برگزاری دوره‌های توانمندسازی مدیریتی. برگزاری دوره‌های بصیرت خاص کارکنان. اولویت دادن به دوره‌های مهارت‌افزایی.
		عدالت در سازمان	اعتماد به عدالت سازمانی. امنیت در روابط سازمانی. شناسایی و رفع مشکلات کارکنان. استقرار و گسترش عدالت در سازمان. شایسته‌سالاری و برخورد با کارکنان متخلف.
		امنیت شغلی	محفوظ ماندن سازمان از چالش‌های فرارو. ولایت‌مداری و اخلاق محوری. ایجاد فضای امن شغلی با توزیع مناسب مشاغل و امتیازها. افزایش روحیه اینترگری. پرهیز از انتقالات نامناسب.

جدول (۳) مقوله‌های زمینه‌ای (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۲		قوانین و مقررات	اجرای قوانین و اجتناب از تخلف و جرم. منع رفتار نامناسب و ناهنجار. پیش‌بینی اعتبار برای اجرای توانمندسازی. همسان‌سازی مزایای شغلی ساعس با ناجا. طراحی و ترسیم مسیر پیشرفت شغلی.
		نظارت و کنترل	دست‌یابی به اهداف سازمانی متناسب با تحولات. تهیه و تنظیم شرح وظایف و روش جاری. دست‌یابی و تحقق آسان اهداف سازمانی. حذف و تعدیل نیروهای ناکارآمد.
		روابط متقابل	حل مشکلات کاری به‌طور فعال. ایجاد محیط اداری شاداب و پر نشاط. توکل به خداوند و ترجیح روابط سازمانی بر روابط فردی. صادقت و ایجاد اطمینان متقابل. ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان.

جدول (۴) مقوله‌های مداخله‌گر (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۳	نظام پاداش سازمانی	تسهیلات رفاهی	مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان. افزایش تعهد شغلی کارکنان. افزایش رضایت‌مندی ارباب‌رجوع و کاهش نظارت مستقیم. پویا شدن مدیران عالی و میانی. ارائه تسهیلات ویژه برای مدیران.
		میزان حقوق و دستمزد	پرداخت پاداش و تشویق. توجه کارکنان به اهداف سازمانی. حمایت مادی و معنوی از مدیران میانی و عالی. افزایش محبوبیت ساعس در بین کارکنان ناجا.
		قدردانی	اعتماد و تحسین کارکنان. تشویق و تنبیه به موقع. چبران کسری نیرو و کاهش آمار تعویق. سرمایه‌گذاری بر روی افراد نخبه و توانمند. رفع مشکلات و دغدغه‌های شخصی کارکنان.

جدول (۵) مقوله محوری (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۴	ویژگی‌های کارکنان توانمند	تعهد سازمانی	الزام به ترجیح منافع سازمانی. پایبندی و اجرای ملاک‌های مکتبی و ارزشی سازمان. کنترل نفس و حفظ بیت‌المال به وسیله کارکنان. ایجاد احساس تعلق سازمانی در کارکنان. پایبندی به ضوابط انضباطی و اداری.
		منزلت شغلی	نیاز به شغل مرتبط. حمایت مدیران از کارکنان و مسئولیت‌پذیری در امور. برانگیختن انگیزه خدمت در سلسله‌مراتب مستقیم ولی امر. ارتقای منزلت اجتماعی خدمت در سازمان. مشاوره دادن مفید به بالادست.
		استقلال در تصمیم‌گیری	احساس مالکیت و تعلق به سازمان. ایجاد زمینه ارتقا برای کارکنان. تسهیم اطلاعات بین کارکنان. انتصاب کارکنان بر اساس توانمندی نه روابط. مناعت طبع و بزرگ‌منشی سلسله‌مراتب.

جدول (۶) مقوله کنش / واکنش (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۵	نظام مدیریتی سازمان	مدیریت مشارکتی	تمایل به کار گروهی. ترویج مدیریت مشارکتی. انجام کار گروهی. ایجاد زمینه برای اظهار نظر منتقدان سازمانی. بیان دقیق و شفاف انتظارات از سوی مدیران. ارتباطات صحیح و فعال شدن نظام پیشنهادها. رفتار صحیح مدیران و مسئولان ارشد.
		اعطای مسئولیت	علاقه به سازمان. موفقیت در حل بحران‌های فرهنگی. پیشگیری از آسیب‌های احتمالی. تقویت نیروی انسانی به‌عنوان نیروی محرکه سازمان. شکوفای و بالفعل کردن استعداد های بالقوه افراد توانمند. ثوابتی مواجهه منطقی با رویدادهای احتمالی.
		تفویض اختیار	اعتماد به نفس. احساس مالکیت. مشارکت در تصمیم‌گیری. غنی‌سازی شغلی و مشارکت هدف‌دار کارکنان. افزایش قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری درست. افزایش انگیزش و درک بهتر وظایف به‌وسیله کارکنان. نقش‌آفرینی در هر زمینه.

جدول (۷) مقوله پیامد (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۶	توانمندی کارکنان سازمان	خود شکوفایی	حفظ ارزش‌های سازمانی. خلاقیت و نوآوری در اجرای امور. اجازه ابتکار عمل و دادن جسارت به کارکنان. انتقال و جایگزینی نیروهای ناکارآمد برای پیشرفت جوانان. افزایش بصیرت دینی، سیاسی و علمی و فرهنگی.
		نوآوری و خلاقیت	ارائه برنامه‌های جدید. استفاده از فرصت‌ها. برخورداری از ابتکار عمل در شرایط پیچیده و مبهم. انتخاب افراد علمی و متخصص در انتصابات. تیزهوشی و ایمان قوی. کاهش هزینه‌های آموزش کارکنان.
		کاهش فشار روانی ناشی از کار	افزایش توان مقابله با حجم‌های فرهنگی. اهمیت دادن به ورزش کارکنان. استفاده از نتایج اتاق‌های فکر در اجرای امور. فراهم نمودن رضایت شغلی از طریق برنامه‌ریزی. به‌کارگیری افراد در حریف مورد علاقه.

۴-۲- کدگذاری محوری

مرحله بعدی تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی بنیادی، کدگذاری محوری است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده (مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل الگویی انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند تئوری را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری، بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۶۰، به نقل از اسلامی)؛ البته انجام روند کدگذاری محوری از این راه پیچیده است و باید ضمن آن، چهار عمل تحلیل، مجزا و به‌طور هم‌زمان انجام شود:

- ایجاد ارتباط بین مقوله اصلی با مقوله‌های فرعی به وسیله اظهارات بیان‌شده؛
- تأیید اظهارات با مراجعه به داده‌های واقعی (رجوع به شواهد برای تأیید و تکذیب فرضیه)؛
- تلاش برای توسعه خصوصیات مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی (برای غنای تحلیل نظریه)؛
- بررسی تنوع در پدیده‌ها (با نظر به ارتباط به دست آمده بین مقوله‌ها).

با توجه به مراحل مذکور یافته‌های تحقیق به شرح ذیل هستند:

الف- مقوله محوری: «ویژگی‌های کارکنان توانمند» که این مقوله همان برحسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح در نظر گرفته می‌شود. در واقع با توجه به این که در این تحقیق، چگونگی توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته، ویژگی‌های کارکنان به‌عنوان مقوله محوری مطرح شده است.

ب- مقوله علی: «فرهنگ سازمانی» که این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های تولیدشده، مقوله فرهنگ سازمانی به‌عنوان «مقوله علی» در نظر گرفته شد.

ج- مقوله کنش/ واکنش: مقوله کنش/واکنش، بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری است که در پاسخ به مقوله محوری و تحت شرایط مداخله‌گر، ایجاد می‌شوند. به این مقوله‌ها، «راهبرد» نیز گفته می‌شود که در تحقیق حاضر، «مقوله نظام مدیریتی سازمان» به‌عنوان مقوله کنش/ واکنش در نظر گرفته شده است.

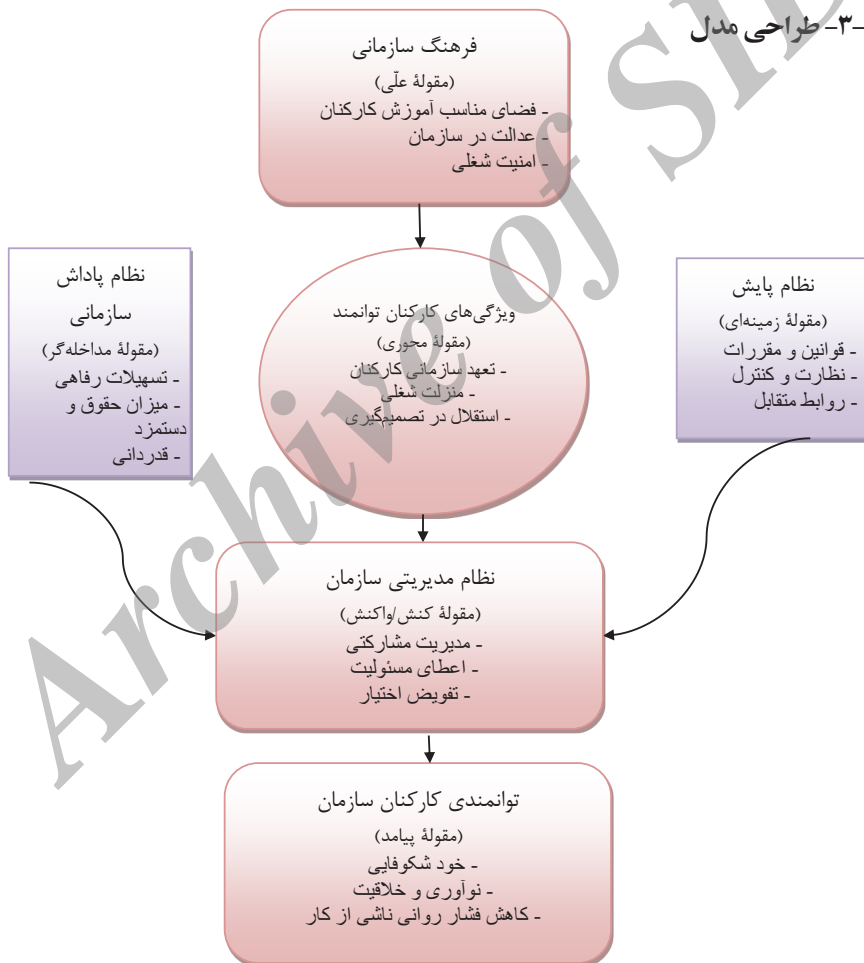
د- مقوله زمینه‌ای: نظام پایش: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات، تأثیر می‌گذارند، «بستر» یا «مقوله زمینه‌ای» گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها تشکیل می‌دهند و در تحقیق حاضر به‌عنوان «نظام پایش» معرفی شده است.

هـ. مقوله مداخله‌گر: مقوله‌های مداخله‌گر، شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و کنش‌ها و تعاملات مقوله‌ها از آن‌ها متأثر می‌شود که در تحقیق حاضر «نظام پاداش سازمانی» به‌عنوان مقوله مداخله‌گر معرفی شده است.

و- مقوله پیامدها: توانمندی کارکنان ساعس:

برخی از مقوله‌ها، بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، پدیده «توانمندی کارکنان ساعس» نتیجه کنش‌ها و تعاملات موجود است.

۳-۴- طراحی مدل



شکل (۱) کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی

۵- روایت تحقیق^۱

تبیین عوامل ایجادکننده توانمندی در کارکنان سازمان، با تأکید بر ویژگی‌های کارکنان توانمند، دغدغه اصلی این جستار بوده است. بر اساس مدل پارادایمی استخراج شده، فرهنگ سازمانی (مقوله علی) متأثر از عواملی مانند فضای مناسب آموزش‌پذیری کارکنان، عدالت در سازمان و میزان امنیت شغلی است که در یک تعامل چند سویه، ماهیت فرهنگ سازمانی ساعس را تشکیل می‌دهد.

با توجه به رسالت سازمان عقیدتی سیاسی در زمینه ارتقای فرهنگ دینی در سطح ناجا، مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل تعالی کارکنان عبارت از «توجه به ایجاد فضای یادگیری سازمانی» و «تقویت عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر رشد و بالندگی افراد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی» است. همچنین «عدالت در سازمان» به عنوان یک عنصر حیات‌بخش عمل می‌کند و کارکرد زیرنظام‌های دیگر به آن بستگی دارد؛ در نظر نگرفتن عدالت در اجرای قوانین و مقررات، مانع از تربیت نیروهای توانمند می‌گردد. عامل بعدی در مقوله فرهنگ سازمانی، «لزوم تحقق امنیت شغلی» است که نوعی ثبات و احساس امنیت و تعلق به کار را در کارکنان ایجاد می‌کند که محصول آن، رضایت‌مندی کارکنان از کار و محیط کاری است. در صورت اهتمام مدیران عالی سازمان به تقویت فرهنگ انصاف و برابری در سازمان، دو شاخص مهم رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان ارتقا می‌یابد.

تعهد سازمانی مفهومی کلیدی برای تشریح افراد توانمند است که در اکثر مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است. افراد متعهد و توانمند دارای سطح بالایی از تمایل به استقلال و قبول مسئولیت در کار را از خود نشان می‌دهند. آنان علاقه‌مند به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی هستند و این امر نوعی احساس منزلت اجتماعی به آن‌ها می‌دهد. احساس منزلت سازمانی و اجتماعی باعث افزایش عزت و اعتماد به نفس در افراد توانمند می‌شود و این افراد فارغ از انگیزه‌های بیرونی، به مشارکت فعال در جهت تعالی سازمان تمایل نشان می‌دهند.

برای آن‌که فرایند توانمندسازی کارکنان در ساعس محقق شود لازم است نظام پایش (مقوله زمینه‌ای) با رویکرد عدالت‌محورانه پیکربندی شود. این نظام باید واجد ویژگی‌هایی نظیر تدوین و اجرای درست قوانین و مقررات سازمانی، نظارت بدون سوگیری بر رفتار و عملکرد کارکنان

1. Research Narrative.

و ایجاد فضای صمیمی در روابط متقابل انسانی باشد؛ که در صورت تحقق آن‌ها بسترهای لازم برای تحول در نظام مدیریت سازمان فراهم می‌شود. ایجاد تحول در بخش نظام پایش بر روی نظام مدیریت نیز تأثیر مستقیم دارد. البته درک درست از دیوان‌سالاری نظامی، طراحان امور سازمان را از خطر افراط و تفریط دور می‌دارد؛ زیرا الزامات فرهنگ اداری یک سازمان نظامی، با الزامات فرهنگ کسب و کار تجاری، بسیار متفاوت است.

همچنین لزوم تحول در نظام پاداش سازمانی به عنوان عامل مداخله‌گر، باعث تقویت فرایند توانمندسازی کارکنان سازمان می‌شود؛ نظام مدیریت سازمان باید تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد و تشویقات غیرمادی نظیر قدردانی و تشکر را عادلانه و منصفانه و بر اساس شایستگی‌ها به افراد اعطا کند.

نظام مدیریتی سازمان به عنوان محور اصلی فرایند توانمندسازی، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، باید با نهادینه کردن مدیریت مشارکتی و تفوض اختیار به افراد مستعد، فرایند توانمندسازی را در سطح سازمان هدایت نماید. بر اساس تحلیل مفاهیم برگرفته از مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی، مقوله نظام مدیریتی، قلب تپنده فرایند عملیاتی است. برآیند اجرای نظریه این تحقیق، همانا توانمندی کارکنان سازمان است. پیامد آن را می‌توان در شاخص‌هایی نظیر: خودشکوفایی کارکنان؛ افزایش نوآوری و خلاقیت و کاهش فشارهای روانی محیط کار به دلیل بهبود فضای کسب و کار مشاهده کرد.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی، چیزی شبیه به یک فرهنگ اجتماعی است و به فرهنگی گفته می‌شود که در یک سازمان وجود دارد و مرکب از پدیده‌های ناملموس و ناپیدا، از جمله: ارزش‌ها، باورها، مفروضات، ادراکات، هنجارهای رفتاری، آثار و الگوهای رفتاری است. این نیروی نهان و غیرقابل مشاهده همیشه در پشت فعالیت‌های سازمانی دیده می‌شود. از نظر «کیلمان»^۱ و همکارانش (۱۹۸۵) فرهنگ در سازمان، به سان شخصیت برای افراد، امری پنهان است و وحدت در آن از طریق معنی، جهت و بسیج منابع، حاصل می‌شود (شفتریز^۲ و دیگران، ۲۰۱۴).

1. Kilmann.
2. Jay M. Shafritz and J. Steven Ott and Yong Suk Jang.

نکته بسیار قابل توجه در مدل کشف شده، لزوم عینیت بخشی به مقوله عدالت در گستره سازمان و در تمام سازوکارهای اجرایی و نظارتی نظام مدیریتی و ارتباطی حاکم بر سازمان فرهنگی و عقیدتی ساعس است. به سخن دیگر سازمانی که داعیه نظام سازی فرهنگی بر اساس الگوی های مترقی اسلامی و انقلابی را دارد لازم است که مهم ترین فعالیت درونی خود را «تقویت فرهنگ دینی و انقلابی کارکنان خود» قرار دهد.

فرهنگی که بازتابی از هویت دینی باشد و شخصیت و هویت سازمان عقیدتی را تشکیل می دهد باید در رأس برنامه های توانمندسازی سازمان قرار گیرد. البته نه صرفاً در قالب برنامه های خاص و مقطعی، بلکه در کل اجزای الگوی توانمندسازی ظهور و بروز یابد. به طور کلی فرهنگ توانمندسازی هم در بُعد ساختاری و هم در بُعد روان شناختی و فردی آن، هم زمان باید مدنظر باشد.

عقلانیت ساختاری در امر تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در برنامه ریزی ها و توزیع قدرت و تسهیم نفوذ و ارتباطات عادلانه در ابعاد رویه ای و شخصی و... باید در دستور کار مدیریت عالی سازمان قرار گیرد.

همچنین توانمندسازی افراد در راستای سیاست های کلی سازمان و وظایف اجرایی با نوعی عقلانیت آموزشی و روان شناختی باید جدی گرفته شود. این توانمندسازی باید همه جانبه و فراگیر باشد به طوری که تمام معاونت های مرتبط در یک طرح یکپارچه و هماهنگ، بستر شکوفایی و رشد مهارت ها و ظرفیت های افراد را برای یک عمر کاری در سازمان فراهم نمایند. در نهایت اشاره می شود که یافته های این تحقیق، با نتایج بررسی های دودهه اخیر محققانی نظیر «ماینارد و گیلسون و متیو»^۱ همخوانی دارد (میل فوکات و آنجلو کینچی، ۲۰۱۶).

۷- پیشنهادها

– سازمان عقیدتی سیاسی به مقوله عدالت در ابعاد ارتباطی و رویه ای از جمله: رفتارهای عزت بخش، قوانین شفاف، دسترسی به اطلاعات و تسهیلات، اهتمام حداکثری داشته باشد. در این راستا نظام پایش خود را به جد به کارگیری نماید و بر اجرای نیکوی آن و پرهیز از خودمحوری

1. Maynard and Gilson and Mathiue.

و اعمال سلیقه شخصی توجه بیشتری نماید.

- ترویج پدیده خودسنجی هم از نظر فرد فرد کارکنان و هم از نظر کار قسمتی و یگانی به جد مورد توجه قرار گیرد و در این راستا و با توجه به ماهیت فرهنگی سازمان، به رواج فرهنگ نقد و نقدپذیری و توسعه آن در سازمان بیشتر پرداخته شود. بدین منظور شناخت عوامل خودکنترلی و نهادینه سازی آن در سازمان و کارکنان، خالی از لطف نیست (خیراندیش، ۱۳۹۱: ۱۱۰).

- الگوی تعالی فرهنگ سازمانی با در نظر گرفتن شاخص‌های: عدالت (برابری و انصاف) در محیط کار، تسهیل فضا و بستر یادگیری سازمانی و جمعی، امنیت شغلی و روانی و تعادل تکالیف کار و زندگی طراحی گردد.

- با توجه به ماهیت سازمان و فلسفه وجودی آن لازم است عدالت در اندیشه و عمل و در تمام شئون سازمان جاری و ساری باشد تا سطح تضاد و تناقض بین شعار و عمل در سازمان کاهش یابد.

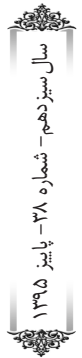
- سبک مدیریتی تحول‌آفرین و مشارکتی، سرلوحه نظام مدیریتی سازمان باشد. مدیران باید توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار برای کارکنان ایجاد نمایند. توسعه مدیریت مشارکتی در سازمان می‌تواند در کاهش فشارهای کاری و توسعه خلاقیت فردی و شغلی، نقش داشته باشد. - در راستای امنیت شغلی و روانی بهتر است: از جابه‌جایی‌های بی‌مورد افراد در سطح سازمان کاسته شود و تجربه و لیاقت و توانایی آنان، به‌عنوان ملاک رشد و توسعه افراد مدنظر قرار گیرد. - نظام جبران خدمات بر اساس اصل انصاف و شایستگی طراحی و اجرا شود. توزیع مناسب تسهیلات و امکانات در کاهش استرس کارکنان و ارتقای سطح سلامت روانی و جسمی و به‌طور کلی سلامت سازمانی مؤثر است.

- به موضوع اعطای مسئولیت همراه با تفویض اختیار، به‌منظور افزایش احساس استقلال در تصمیم‌گیری و افزایش فرهنگ پاسخ‌گویی و پاسخ‌دهی در سازمان توجه شود.

- ایجاد همکاری صمیمانه و یکپارچه میان واحدها و پرهیز از نگاه تک‌بعدی به موضوع توانمندسازی، به‌عنوان یک اصل برنامه‌ریزی نظام‌مند، زمینه‌ساز تعالی سازمانی و فردی است.

منابع

- آقاجانی، حسن علی (۱۳۹۲). «ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲.
- اسلامی، آذر (۱۳۸۷). «نقش بی‌تفاوتی سازمانی: استراتژی تئوری مفهوم‌سازی بنیادی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- استراوس، انسلم و جولیت کرین (۱۳۹۱). مبانی پژوهش کیفی، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی، چاپ دوم.
- افجه، سیدعلی اکبر و عبدالرضا میری (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۱۴۹-۱۶۹.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: انتشارات دیدار.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان پلیس، تهران: انتشارات ایمان.
- تقی‌پور ظهیر، علی و رمضان جهانیان (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور»، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳.
- خیراندیش، مهدی (۱۳۹۱). «نگرشی ارزشی از مفهوم خودکنترلی در سازمان: با رویکرد سیستمی»، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، شماره ۲۲.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: صفار.
- صحرائی، رضامراد؛ نصرالله عرفانی؛ غلامرضا شعبانی بهار؛ علی منصف و علی عباس حسین‌نژاد (۱۳۹۴). «رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان»، فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، شماره ۶، صص ۸۳-۹۱.
- صفرزاده، سحر؛ فرح نادری و میرصلاح‌الدین عنایتی (۱۳۹۲). «رابطه سلامت سازمانی،



اشتیاق شغلی و جوّ سازمانی نوآوران با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی»، مجله روانشناسی اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۷، صص ۵۵-۶۹.

- فلیک، اووه (۱۳۹۲). *درآمدی بر تحقیق کیفی*، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی.

- محمدی، حامد (۱۳۸۸). «عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی»، ماهنامه تعاون، سال بیستم، شماره‌های ۲۰۴ و ۲۰۵.

- محمدی، حیدر و سعید شکری‌پور (۱۳۹۱). «توانمندسازی کارکنان فرماندهی و مدیریت و نقش آن در توانمندسازی کارکنان»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره ۲۰، صص ۱۰۵-۱۳۵.

- Angelo Kinicki, Mel Fugate (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Published by McGraw-Hill Education.

- Babaei, Davood and Hamid Rahimian and Aminah Ahmad and Zoharah Omar and Khairuddin Idris (2015). «Ability Mediation Effect in the Relationship between Human Resource Practices and Service Quality», (IJMS), 25-5, (1)8.

- Chiekezie, O. M. and H. N. Nzewi and O. M. Oladimeji (2015). *Employee Empowerment and Behaviour Modification of Selected Insurance Companies in Lagos State, Nigeria*.

- Conger, J.A. and R.N. Kanungo (1988). «The Empowerment process: Integrating Theory and Practice: *Academy of Management Review*», No.482-471, 16.

- Conger, J.A. (1989). «Leadership: The Art of Empowering Others. *Academy of Management Executive*», Vol III, No.24-17, 1.

- Enayati, T. and Y. Modanlo and R. Behnamfar and A. Rezaei (2013). «Measuring Service Quality of Islamic Azad University of Mazandaran. Using SERVQUAL MODEL», (IJMS), 116-99, (1)6.

- Danaei, Abolfazl and Farzaneh Iranbakhsh (2016). *Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad university, Semnan, IRAN*. P1.

- Ferdosipour, lili (2016). «The Relation Among Public Service Motivation, Civil-organizational (obc), and Service Quality», 9, N1.

-Houston, d.j. (2000). «Public Service Motivation; A Multi Variation Test», *Journal of public administration research and theory*, 728-713, (51)10.

- Jay Shafritz and J. Steven Ott and Yong Suk Jang. (2014) *Classics of Organization Theory*, Eighth Edition. Printed in the United States of America.



- Sehat, S. and S.M. Mahmoud-Zadeh and M. Ashena and S. Parsa (2015). «Positive Psychological Capital; the Role of Islamic Ethics work in Tehran Public Organizations», (IJMS), No.566-545,4.
- Thomas, KW. and B.A. Velthouse (1990). «Cognitive Elements of Empowerment», Academy of Management review. vol.15, No.4.

Archive of SID

