

آسیب‌شناسی اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری با رویکرد توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت

فیروزه عطاریان^۱ - ناصر میرسپاسی^۲ - مرتضی موسی‌خانی^۳

هدف: ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان «توانمندسازی کارکنان» و سایر فصول قانون مذکور در راستای مدل توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت.

روش: روش پژوهش به لحاظ استراتژی، کیفی؛ به لحاظ هدف، اکتشافی؛ به لحاظ مخاطب، کاربردی؛ به لحاظ نوع داده، کیفی و به لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری شامل خبرگان اداری و دانشگاهی که دارای یکی از دو شرط دکتری مدیریت دولتی و سابقه تدریس و پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی یا سابقه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی بودند؛ است که ۲۳ نفر از آنها که برای شرکت در پژوهش اعلام آمادگی نمودند به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه، با استفاده از تکنیک دلفی است.

یافته‌ها: پس از انجام سه دور دلفی بین خبرگان اجماع حاصل شد و مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با ۲ بعد، ۶ مولفه و ۲۷ شاخص ارائه شد.

نتیجه‌گیری: براساس شاخص‌های مدل مفهومی، پیشنهادهایی برای اصلاح فصل نهم و سایر فصول قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت، ارائه شد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی کارکنان، قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی دولت

^۱ دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

firoozeh_a@hotmail.com (مسئول مکاتبات)

^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران، nassermirsepasi@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران، pres@qiau.ac.ir

مقدمه

قوت و ضعف آن شناسایی و برای اصلاح آنها برنامه‌ریزی گردد؛ لذا شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارمندان بخش دولتی که در قانون مذکور پیش‌بینی نگردیده است، اهمیت ویژه یافته و طراحی مدل توانمندسازی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی دولت ضرورت می‌یابد. این ضرورت حتی توسط مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در اظهار نظر پیرامون آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان) مطرح، بررسی و تأیید شده است. بنابراین هدف کلی پژوهش عبارتست از آسیب‌شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه پیشنهاداتی برای اصلاح قانون مذکور از طریق افزودن موادی به فصل نهم قانون با عنوان توانمندسازی کارمندان و سایر فصول؛ با استفاده از مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت.

به منظور پاسخ به دغدغه‌ها و مسئله اصلی مطرح شده و بنابر الزاماتی که برای طرح مسئله اصلی پژوهش و اهمیت و ضرورتی که برای بررسی آن مطرح گردید؛ و به منظور تحقق هدف کلی پژوهش، گام اول طراحی مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت است تا بوسیله مدل مذکور به آسیب‌شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه پیشنهاداتی برای اصلاح قانون مذکور پرداخت.

به منظور طراحی مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت، با بررسی نتایج پژوهش‌ها و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور، پژوهش‌ها و مطالعات موردی چاپ شده در مجلات معتبر بین‌المللی در خصوص توانمندسازی کارکنان (پیشینه پژوهشی) و مرور ادبیات و چارچوب نظری پژوهش (پیشینه نظری) شامل تعاریف و مدل‌های توانمندسازی؛ شاخص‌های تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناسایی شدند. از آنجایی که تشریح همه پژوهش‌ها و مطالعات موردی و مدل‌های

به موضوع توانمندسازی کارکنان نظام اداری ایران، در سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه‌های توسعه، برنامه‌های تحول در نظام اداری کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری تأکید و اشاراتی گردیده است؛ بطوری که فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان نام‌گذاری شده است؛ اما مسئله مهم این است که با توجه به این که در قوانین مهم نظام اداری به توانمندسازی کارکنان اشاره شده اما به منظور توانمندسازی کارمندان بخش دولتی صرفاً طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی به عنوان تنها ابزار توانمندسازی کارمندان بخش دولتی در نظر گرفته شده است! این در حالی است که، بر اساس مدل‌های مختلف توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان یکی از شاخص‌های موثر بر توانمندسازی کارکنان است که در کنار سایر شاخص‌ها اثرگذار بر توانمندسازی، دارای تاثیر می‌باشد و در واقع آموزش کارکنان بیش‌تر منجر به تواناسازی کارکنان می‌گردد که پیش‌نیاز توانمندسازی کارکنان است؛ آموزش کارکنان به تنهایی نمی‌تواند موجب توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی شود. از آنجایی که توانمندسازی کارکنان موضوعی چند وجهی است که دارای ابعاد و عوامل مختلفی است، لذا با این شیوه، موضوع مهم توانمندسازی کارکنان فقط در حد عنوان باقی‌مانده است و ابعاد، عوامل، روش‌ها، رویکردها، ویژگی‌ها، فرآیند، اصول، استراتژی‌ها، اقدامات عملی، الزامات تحقق توانمندسازی مورد توجه واقع نشده و برای آن برنامه‌ریزی و اقدامی صورت نگرفته است؛ که در واقع این یک خلاء بزرگ در مسیر توانمندسازی کارکنان بخش دولتی است.

از آنجا که قانون مدیریت خدمات کشوری به صورت آزمایشی در حال اجرا است و دوره آزمایشی آن تا پایان سال ۱۳۹۵ تمدید شده است و در دوره آزمایشی باید قانون مذکور آسیب‌شناسی شده و نقاط

۲۰۰۳	۳۳	ویلیام بریجز
۲۰۰۳	۳۴	رایلی، بنتلی و لین
۲۰۰۳	۳۵	گلن لاوارک
۲۰۰۳	۳۶	والاس و استورم
۲۰۰۳	۳۷	نوکلین و روهوتی
۲۰۰۴	۳۸	آولیو
۲۰۰۴	۳۹	ملهم
۲۰۰۴	۴۰	سیبرت
۲۰۰۵	۴۱	راندولف
۲۰۰۶	۴۲	× منوریان و نیازی
۲۰۰۷	۴۳	جزینی
۲۰۰۷	۴۴	هداوند و صادقیان (مدل سازه‌های اثربخشی)
۲۰۰۷	۴۵	× واعظی و سبزیکاران (مدل تلفیقی)
۲۰۰۹	۴۶	× عابسی و کرد
۲۰۱۰	۴۷	بختیاری (مدل معنویت محور)
۲۰۱۰	۴۸	× سیدجوادی و همکاران (مدل چندوجهی)
۲۰۱۰	۴۹	× معمارزاده و همکاران
۲۰۱۱	۵۰	× انصاری و همکاران
۲۰۱۲	۵۱	× حلاجیان و همکاران
۲۰۱۳	۵۲	× نویخت و همکاران
۲۰۱۳	۵۳	× اقدسی و نوروززاده
۲۰۱۴	۵۴	× میرآقایی و شعبانی

منبع: بختیاری، ۲، ۱۳۹۰، صص ۳۱ و ۳۲

همانطور که اشاره گردید منبع اصلی مطالعه مدل‌های توانمندسازی، کتاب مدل‌های توانمندسازی نوشته دکتر حسن بختیاری (۱۳۹۰) است؛ لازم به ذکر است که ردیف ۱۰، ۳۲، ۴۲، ۴۵، ۴۶، ۴۸ تا ۵۴ که با علامت × مشخص شده‌اند، بر اساس بررسی‌های محقق، به جدول تهیه شده از منبع بختیاری (۱۳۹۰)، اضافه گردیده است. هر کدام از مدل‌های توانمندسازی جدول فوق به صورت جداگانه بررسی و شاخص‌های آنها استخراج شدند.

از آنجاییکه هر کدام از مدل‌های فوق در زمان خاصی، با رویکرد خاصی و عموماً برای سازمان‌های غیردولتی ارائه شده بودند؛ لذا برای دستیابی به یک مدل جامع و خصوصاً مدلی برای سازمان‌های دولتی

توانمندسازی از حوصله مقاله خارج است؛ بنابراین مدل‌هایی که در طراحی مدل مفهومی پژوهش مورد استفاده واقع شدند در قالب جدول زیر معرفی می‌گردد:

جدول (۱): مدل‌های توانمندسازی بر اساس سیر تاریخی

ردیف	ارائه کننده مدل	سال
۱	باندورا	۱۹۸۱
۲	دنيس كينلاو	۱۹۸۴
۳	بلانچارد و زیگاری	۱۹۸۵
۴	کالبرت و مک دونو	۱۹۸۶
۵	کانگر	۱۹۸۹
۶	وگت و مارل	۱۹۹۰
۷	توماس ولتوس	۱۹۹۰
۸	نولر	۱۹۹۱
۹	باون و لاولر	۱۹۹۲
۱۰	ککس و پارسونز	۱۹۹۴
۱۱	اسپریتزر	۱۹۹۵
۱۲	فورد و فوتلر	۱۹۹۵
۱۳	کارول	۱۹۹۵
۱۴	تری ویلسون	۱۹۹۶
۱۵	مالاک و کارزتو	۱۹۹۶
۱۶	کوئین و اسپریتزر	۱۹۹۷
۱۷	مک‌لاگان و نل	۱۹۹۷
۱۸	بیل هارلی	۱۹۹۷
۱۹	فاکس	۱۹۹۸
۲۰	باروچ	۱۹۹۸
۲۱	جروی، رایت و اندرسون	۱۹۹۸
۲۲	کونزاک	۲۰۰۰
۲۳	گائو	۲۰۰۱
۲۴	آرمسترانگ	۲۰۰۱
۲۵	ساندرز	۲۰۰۱
۲۶	ماتیوس	۲۰۰۱
۲۷	هولوسکو، لسلی و کازانو	۲۰۰۱
۲۸	عبداللهی (مدل روان شناختی)	۲۰۰۱
۲۹	لیتگو	۲۰۰۲
۳۰	رابینز، کرینو و فردندال	۲۰۰۲
۳۱	اسکندری (مدل سیستمی)	۲۰۰۲
۳۲	× سلیمیان	۲۰۰۲

نمودند. با تشکیل پانل دلفی خبرگان حوزه منابع انسانی بخش دولتی، با استراتژی کیفی و در قالب روش دلفی، دیدگاه‌های ایشان برای طراحی مدل مفهومی نهایی در قالب پرسش‌نامه‌هایی با طیف لیکرت هفت گزینه‌ای گردآوری شد. اعضای پانل دلفی بر اساس موضوع تحقیق باید حائز حداقل یکی از شرایط زیر باشند:

- دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی و دارای سابقه تدریس و پژوهش در حوزه منابع انسانی دولت باشند.
- دارای سابقه فعالیت در حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی باشند.

فرایند اجرای روش دلفی در این پژوهش طی مراحل مختلفی انجام گردید؛ از آنجائیکه هدف این پژوهش، ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان توانمندسازی کارکنان و سایر فصول قانون مذکور در راستای مدل توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت است؛ بنابراین ارائه جزئیات فرایند دلفی و تأیید شاخص‌های نهایی مدل موجب تطویل کلام و از حوصله این مقاله خارج است؛ لذا از ارائه آن خودداری می‌گردد و کل فرایند دلفی به صورت شماتیک در شکل (۱) نشان داده شده است.

پس از اجماع خبرگان در دور سوم فرایند دلفی، مدل مفهومی پژوهش با ۳ بعد (فردی، گروهی، سازمانی)؛ ۹ مولفه (انگیزشی، اکتسابی، روان‌شناختی، تیمی، گروهی، مدیریتی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، محیطی) و ۵۶ شاخص اصلی پالایش مفهومی شد و شاخص‌های نهایی موثر بر توانمندسازی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی دولت (سازمان‌های دولتی) مشخص و در نهایت مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با ۲ بعد (فردی، سازمانی)، ۶ مولفه (اکتسابی، روان‌شناختی،

ایران، با اقتباس از الگوی رایبیز، شاخص‌های استخراج شده در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی شدند. علاوه بر این با استفاده از ساخت مفهوم توانمندسازی کارکنان، در نهایت مدل مفهومی پژوهش با ۳ بعد (فردی، گروهی، سازمانی)؛ ۹ مولفه (انگیزشی، اکتسابی، روان‌شناختی، تیمی، گروهی، مدیریتی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، محیطی) و ۵۶ شاخص اصلی برای تأیید نهایی، به منظور پالایش مفهومی و طراحی مدل جامع برای توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت در فرایند دلفی خبرگان قرار گرفت. پس از انجام سه دور دلفی بین خبرگان اجماع حاصل شد و مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با ۲ بعد، ۶ مولفه و ۲۷ شاخص تأیید و ارائه شد.

روش پژوهش

همان‌طور که در مقدمه نیز اشاره شد؛ گام اول برای آسیب‌شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه پیشنهاداتی برای اصلاح قانون مذکور، طراحی مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت است تا بوسیله مدل مذکور، شاخص‌های موثر بر توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت مشخص و به وسیله شاخص‌های مذکور، به آسیب‌شناسی و ارائه پیشنهادها برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخت.

برای طراحی مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت خبرگان نظام اداری و دانشگاهی به عنوان جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. بر مبنای روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند یا قضاوتی فهرستی شامل ۴۰ نفر از افرادی که حائز شرایط عضویت در پانل دلفی بودند گردآوری شد. پس از ارتباط تلفنی یا الکترونیکی یا حضوری با خبرگان، ۲۳ نفر از خبرگان آمادگی و تمایل خود را برای همکاری و مشارکت در پانل اجرای دلفی اعلام



شکل (۱): فرایند اجرای دلفی

۲) مولفه روان‌شناختی، در بعد فردی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های مسئولیت‌پذیری، هوش، تناسب شخصیت شاغل با شغل (شخصیت شغلی)، ریسک‌پذیری است.

۳) مولفه مدیریتی، در بعد سازمانی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های واگذاری قدرت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، فرصت انجام دادن کارها به کارکنان تا تحقق اهداف و کسب نتیجه (تجربه موفق / پرورش تجارب تسلط شخصی کارکنان)، دسترسی کارکنان به اطلاعات

مدیریتی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، محیط قانونی) و ۲۷ شاخص مورد تأیید و ارائه شد. در ادامه مولفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت بشرح زیر معرفی و تشریح می‌گردد:

۱) مولفه اکتسابی، در بعد فردی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های تحصیلات، دانش فنی (دانش حرفه‌ای / تخصص / خبرگی)، مهارت‌های مرتبط با شغل، تجربیات شغلی، آمادگی و توانایی تصمیم‌گیری است.

منابع انسانی (جبران خدمات/ پاداش/ روابط کار/ اداره و انضباط کارکنان/ کیفیت زندگی کاری) است.

۶) مولفه محیط قانونی، در بعد سازمانی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های مواد قانونی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان، اجرایی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان، تخصیص بودجه جهت توانمندسازی کارکنان، الزامات اجرایی جهت توانمندسازی کارکنان، تشویق و ترغیب جهت توانمندسازی کارکنان، نظارت مستمر بر اجرای فرایند توانمندسازی کارکنان است. شکل (۲) مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت را نمایش می‌دهد.

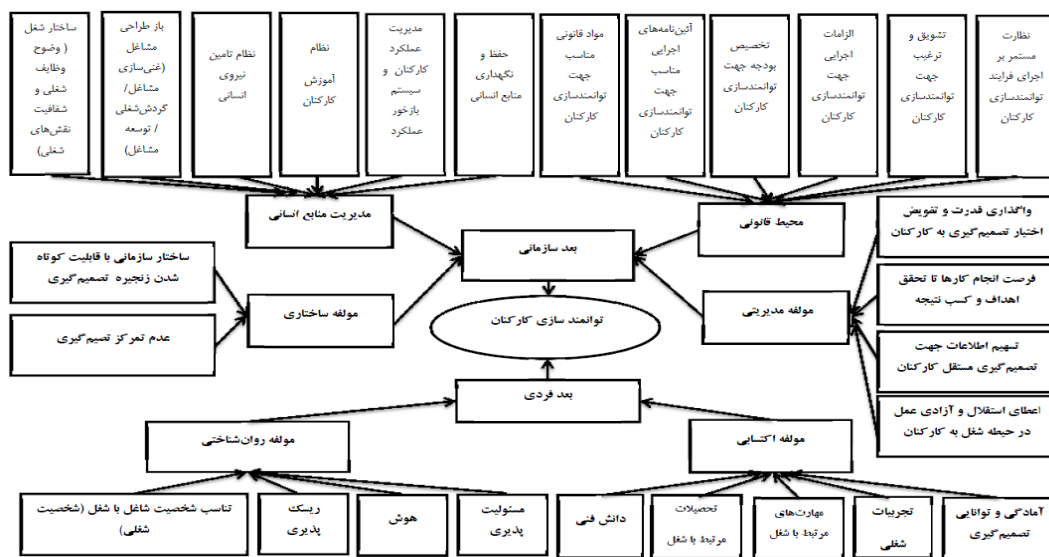
بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره گردید، هدف کلی پژوهش، آسیب‌شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه پیشنهاداتی برای اصلاح قانون مذکور از طریق افزودن موادی به فصل نهم قانون با عنوان توانمندسازی کارمندان و سایر فصول می‌باشد؛ همان‌طور که اشاره شد هر کدام از مدل‌های توانمندسازی کارکنان در زمان خاصی، با رویکرد

(جریان باز اطلاعات / تسهیم اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مستقل کارکنان)، اعطای استقلال و آزادی عمل در حیطه شغل به کارکنان است.

۴) مولفه ساختاری، در بعد سازمانی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های سازمانی با قابلیت کوتاه‌شدن زنجیره تصمیم‌گیری، عدم تمرکز تصمیم‌گیری است.

۵) مولفه مدیریت منابع انسانی، در بعد سازمانی به عنوان یک مولفه تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد، این مولفه دارای شاخص‌های ساختار شغل (وضوح وظایف شغلی و شفافیت نقش‌های شغلی)، بازطراحی مشاغل (غنی‌سازی مشاغل/ گردش شغلی/ توسعه مشاغل)، نظام تامین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی نیروی انسانی/ نوع استخدام/ کارندایی/ بکارگماری/ جامعه‌پذیری/ ارتقاء و پیشرفت شغلی/ انتخاب و انتصاب مدیران)، نظام آموزش کارکنان (فنون رهبری- تشریک مساعی و مشارکت - مهارت‌های حل مسئله - ارتباطات متقابل - آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی و انسجامی - آماده‌سازی کارکنان جهت واگذاری اختیار)، مدیریت عملکرد کارکنان و سیستم بازخور عملکرد، حفظ و نگهداری



شکل (۲): مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت

- خاصی و عموماً برای سازمان‌های غیردولتی ارائه شده‌اند؛ بنابراین آسیب‌شناسی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با مدل‌های موجود، با توجه به شرایط خاص و منحصر به فرد سازمان‌های دولتی امکان‌پذیر نبود. لذا برای آسیب‌شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری، مدل مفهومی پژوهش با ۳ بعد؛ ۹ مولفه و ۵۶ شاخص اصلی در فرایند دلفی خبرگان پالایش و مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت با ۲ بعد، ۶ مولفه و ۲۷ شاخص تأیید و ارائه شد.
- شاخص‌های مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر می‌باشد:
- تحصیلات مرتبط با شغل،
- دانش فنی (دانش حرفه‌ای/ تخصص/ خبرگی)،
- مهارت‌های مرتبط با شغل،
- تجربیات شغلی،
- آمادگی و توانایی تصمیم‌گیری،
- مسئولیت‌پذیری،
- هوش،
- تناسب شخصیت شاغل با شغل (شخصیت شغلی)،
- ریسک‌پذیری،
- واگذاری قدرت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان،
- پرورش تجارب تسلط شخصی کارکنان (تجربه موفق/ فرصت انجام دادن کارها تا تحقق اهداف و کسب نتیجه به کارکنان)،
- دسترسی کارکنان به اطلاعات (جریان باز/ تسهیم اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مستقل کارکنان)،
- اعطای استقلال و آزادی عمل در حیطه شغل به کارکنان،
- ساختار سازمانی با قابلیت کوتاه شدن زنجیره تصمیم‌گیری،
- عدم تمرکز تصمیم‌گیری،
- ساختار شغل (وضوح وظایف شغلی و شفافیت نقش‌های شغلی)،
- باز طراحی مشاغل (غنی‌سازی مشاغل/ گردش شغلی/ توسعه مشاغل)،
- نظام تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی نیروی انسانی/ نوع استخدام/ کارمندیابی/ بکارگماری/ جامعه‌پذیری/ ارتقاء و پیشرفت‌شغلی/ انتخاب و انتصاب مدیران)،
- نظام آموزش کارکنان (آموزش‌های فنون رهبری - تشریک مساعی و مشارکت - مهارت‌های حل مسئله - ارتباطات متقابل - آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی و انسجامی - آماده‌سازی کارکنان جهت واگذاری اختیار)،
- مدیریت عملکرد کارکنان و سیستم بازخور عملکرد،
- حفظ و نگهداری منابع انسانی (جبران خدمات/ پاداش/ روابط کار/ اداره و انضباط کارکنان/ کیفیت زندگی کاری)،
- مواد قانونی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان،
- آئین‌نامه‌های اجرایی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان،
- تخصیص بودجه جهت توانمندسازی کارکنان،
- الزامات اجرایی جهت توانمندسازی کارکنان،
- تشویق و ترغیب جهت توانمندسازی کارکنان،
- نظارت مستمر بر اجرای فرایند توانمندسازی کارکنان.
- با توجه به شاخص‌های مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان توانمندسازی کارمندان و سایر فصول قانون مذکور مورد بررسی واقع شدند و پیشنهادهای برای اصلاح فصل نهم و سایر فصول قانون مذکور در راستای توانمندسازی کارکنان به شرح زیر ارائه شد:

سازمان‌های دولتی، در آزمون‌های بکارگماری کارکنان (گزینش جهت استخدام) موضوع ماده ۴۴ قانون مذکور باید شاخص‌های زیر اعمال گردد.

- سنجش تناسب شخصیت شاغل با شغل (شخصیت شغلی):

- این شاخص نه تنها به عنوان یکی از فاکتورهای انتخاب کارکنان توانمند جهت استخدام در بخش دولتی مهم است، در مسیر شغلی و هنگام انتصاب کارکنان در مشاغل هم‌گروه (گردش شغلی)، توسعه مشاغل، غنی‌سازی مشاغل و انتصاب کارکنان به سطوح مدیریتی بسیار مفید خواهد بود.

- سنجش مهارت‌های مرتبط با شغل:

- برای این منظور فهرست مهارت‌های مرتبط با هر شغل استخراج و مهارت‌های مرتبط با هر شغل مورد آزمون قرارگیرند نه مهارت‌های کلی و عمومی.

- سنجش هوش

- با توجه به انواع مختلف هوش منطقی، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش معنوی، هوش موردنیاز برای هر شغل تعیین و بر اساس هوش موردنیاز شغل، آزمون هوش انجام شود.

- سنجش ریسک‌پذیری:

- ریسک‌پذیری یکی از شاخص‌های تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان است، لذا به منظور توانمندسازی و سنجش توانمندی کارکنان در هنگام استخدام خصوصاً در مشاغل کارشناسی و مشاغلی که نیاز به تصمیم‌گیری‌های دقیق و سریع دارد، سنجش ریسک‌پذیری امری الزامی و ضروری است. به منظور تفویض اختیار به کارکنان بایستی با آزمون‌های سنجش ریسک‌پذیری، میزان ریسک‌پذیری آنان مشخص گردد.

- پیشنهاد اصلی این تحقیق، این است که قانون مدیریت خدمات کشوری و مخصوصاً فصل نهم قانون مذکور با عنوان توانمندسازی کارکنان با استفاده از شاخص‌های تائید شده موثر بر توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت بازنگری و اصلاح گردد. لازم به ذکر است که، به بعضی از شاخص‌های مدل مفهومی نهایی تائید شده، در مواد و فصول قانون مدیریت خدمات کشوری که قانون مادر، در بخش مدیریت منابع انسانی دولت محسوب می‌شود، اشاراتی گردیده است اما نه در قالب توانمندسازی کارکنان. تنها شاخصی از مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت که در قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان عامل اصلی توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است، شاخص نظام آموزش کارکنان است. به بیان واضح‌تر در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان توانمندسازی کارکنان تنها عامل اصلی توانمندسازی کارکنان، نظام آموزش کارکنان در نظر گرفته شده و به سایر عوامل توانمندسازی کارکنان توجهی نشده است؛ این یک‌جانبه‌نگری و عدم توجه به سایر شاخص‌های توانمندسازی کارکنان نقطه ضعف (آسیب) قانون مدیریت خدمات کشوری در خصوص توانمندسازی کارکنان است.

- با توجه به اینکه دو بعد فرد و سازمان در مدل نهایی بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار شناخته شد، لذا در طراحی نظام توانمندسازی کارکنان باید به هر دو بعد توجه کافی صورت گیرد. توجه به یکی از این ابعاد به تنهایی کافی و کارساز نمی‌باشد.

- در فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان ورود به خدمت (مواد ۴۱ تا ۴۴)؛ به منظور سنجش توانمندی‌های بالقوه داوطلبان ورود به

- سنجش مسئولیت‌پذیری:
 - از آنجایی که مشاغل سازمان‌های دولتی در راستای تامین مصلحت‌عامه و بر مبنای پاسخ‌گویی عمومی طراحی شده‌اند. لذا مسئولیت‌پذیری جزء لاینفک انجام موفق یک شغل خصوصاً مشاغل سازمان‌های دولتی است؛ بنابراین مسئولیت‌پذیری داوطلبان ورود به سازمان‌های دولتی بایستی در مرحله انتخاب و گزینش بطور جدی و با آزمون‌های دقیق روان‌شناسی مورد سنجش واقع شود.
- سنجش تناسب شخصیت داوطلبان تصدی پست‌های مدیریت با پست‌های مدیریتی:
 - وجود تست تناسب شخصیت شاغل با شغل که قبلاً به منظور استخدام کارکنان توانمند به آن اشاره گردید؛ در پرونده استخدامی کارکنان مشاغل حاکمیتی بخش دولتی الزامی است؛ و در هنگام انتخاب و انتصاب کارکنان به سطوح مدیریت حرفه‌ای الزاماً از آن بمنظور تناسب شخصیت داوطلبان تصدی پست‌های مدیریتی با پست مدیریت استفاده شود.
- سنجش مهارت‌های مدیریتی:
 - به منظور انتصاب کارکنان توانمند به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، سنجش مهارت‌های مدیریتی داوطلبان تصدی پست‌های مدیریت حرفه‌ای با آزمون‌های عملی و شبیه‌سازی شده الزامی گردد.
- سنجش هوش:
 - از آنجایی که پست‌های مدیریت حرفه‌ای به انواع مختلف هوش از جمله هوش منطقی، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش معنوی، نیاز دارد. لذا برای انتخاب و انتصاب افراد توانمند به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، آزمون‌های سنجش انواع هوش الزامی گردد.
- سنجش ریسک‌پذیری:
 - در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان انتصاب و ارتقاء شغلی (مواد ۵۳ تا ۵۷)؛ به منظور توانمندسازی کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در مشاغل حاکمیتی برای انتصاب و ارتقاء شغلی، دستگاه‌های اجرایی موظف به تهیه و تنظیم مسیر پیشرفت شغلی با مشخص شدن شرایط تحصیلی، تجربی و مهارتی برای احراز شایستگی و تعیین استاندارد عملکرد مطلوب؛ و ارائه آن به کارکنان مذکور گردند. چون تهیه چنین مسیری پیش نیاز ضروری برای اجرای ماده ۵۳ می‌باشد. علاوه بر آن وجود چنین مسیری برای کارکنان رسمی و پیمانی مشاغل حاکمیتی موجب ایجاد انگیزه برای توانمندسازی و پیشرفت شغلی خواهد گردید.

- واگذاری قدرت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان
- فرصت انجام‌دادن کارها تا تحقق اهداف و کسب نتیجه به کارکنان (تجربه موفق/ پرورش تجارب تسلط شخصی کارکنان)
- دسترسی کارکنان به اطلاعات (جریان باز/ تسهیم اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مستقل کارکنان)
- اعطای استقلال و آزادی عمل در حیطه شغل به کارکنان
- فصل چهارم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان ساختارسازمانی با توجه به شاخص‌های موثر زیر در جهت توانمندسازی کارکنان بازرگاری و اصلاح شود. بدین ترتیب که بمنظور توانمندسازی کارکنان شاخص‌های تأیید شده زیر برای سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات دستگاه‌های اجرایی دولت؛ به سازمان‌های مذکور ابلاغ گردند.
- عدم تمرکز تصمیم‌گیری
- واگذاری قدرت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان
- در ماده ۲۹ شاخص ساختارسازمانی با قابلیت کوتاه‌شدن زنجیره تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گرفته و طبق بند (ج) ماده مذکور به منظور کوتاه نمودن مراحل انجام کار و سلسله مراتب اداری، سطوح عمودی مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی با احتساب بالاترین مقام اجرایی در هر واحد سازمانی، تا سقف ۴ سطح برای وزارتخانه‌ها محدود شده است. اما نکته قابل توجه این است که محدودکردن سطوح سازمانی بدون استقرار نظام عدم تمرکز تصمیم‌گیری و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر عملاً منجر به توانمندسازی مدیران سطوح میانی و عملیاتی مدیران
- ریسک‌پذیری یکی از خصوصیات مهم فردی برای مدیریت موفق است. لذا به منظور انتصاب مدیران توانمند، سنجش ریسک‌پذیری داوطلبان تصدی پست‌های مدیریت حرفه‌ای الزامی و ضروری گردد.
- سنجش مسئولیت‌پذیری:
- مدیریت در سازمان‌های دولتی با توجه به اصل تأمین مصلحت عامه و پاسخ‌گویی عمومی به مسئولیت‌پذیری بالایی نیاز دارد. بنابراین سنجش مسئولیت‌پذیری داوطلبان انتصاب به پست‌های مدیریت حرفه‌ای بایستی در شرایط عمومی انتصاب به پست‌های مدیریت حرفه‌ای الزامی گردیده و با آزمون‌های دقیق روان‌شناسی مورد سنجش واقع شود.
- آمادگی و توانایی تصمیم‌گیری:
- موفقیت در آزمون‌های شبیه‌سازی شده جهت سنجش آمادگی و توانایی تصمیم‌گیری از شرایط مهم و الزامی جهت انتخاب و انتصاب کارکنان به مشاغل مدیریت حرفه‌ای، قرار داده شود.
- به منظور توانمندسازی کارکنان جهت انتخاب و انتصاب آنان به مشاغل مدیریت حرفه‌ای لازم است، بانک اطلاعات مدیران دستگاه‌های اجرایی با در نظر گرفتن شاخص‌های تأیید شده مدل مفهومی توانمندسازی کارکنان طراحی و تشکیل گردد. به منظور توانمندسازی مدیران ضروری است که برنامه‌های توانمندسازی مدیران و کارکنان عضو بانک اطلاعات مدیران با در نظر گرفتن سنجش و آموزش شاخص‌های زیر و موفقیت داوطلبان تصدی پست‌های مدیریت حرفه‌ای در آزمون‌های شبیه‌سازی شده طراحی شود.

- ساختارهای تشکیلاتی دولت نخواهد گردید. لذا ضروری است که در کنار این اقدام دستگاه‌های اجرایی مکلف گردند که اختیار تصمیم‌گیری را به سطوح پایین هرم مدیریتی ساختارهای تشکیلاتی خود تفویض نمایند.
 - دسترسی کارکنان به اطلاعات (جریان باز اطلاعات/ تسهیم اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مستقل کارکنان)
 - اعطای استقلال و آزادی عمل در حیطه شغل به کارکنان
 - به منظور اجرای ماده ۳۴ فصل مذکور ضروری است در راستای توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی، در تنظیم شرح وظایف پست‌های سازمانی، دستگاه‌های اجرایی دولت مکلف به در نظر گرفتن و تعیین بازه دو شاخص استقلال و آزادی عمل در حیطه شغل به کارکنان بصورت شفاف و مشخص و بصورت مکتوب گردند.
 - در فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت به منظور اجرای صحیح ماده ۱۶ فصل مذکور ضروری است دستگاه‌های اجرایی قبل از اعمال اقدامات بندهای شش‌گانه (الف) تا (ه) مکلف به اعمال شاخص‌های توانمندسازی بشرح زیر برای مدیران واحدهای مجری گردند.
 - سنجش میزان آمادگی و توانایی تصمیم‌گیری مدیران و تقویت آن
 - سنجش میزان ریسک‌پذیری مدیران و تقویت آن
 - سنجش میزان مسئولیت‌پذیری مدیران و تقویت آن
- سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران و تقویت آن
 - سنجش میزان تسهیم اطلاعات توسط مدیران جهت تصمیم‌گیری مستقل کارکنان، با انجام آزمون‌های شبیه‌سازی شده.
 - واگذاری قدرت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدیران به منظور مدیریت یک واحد اداری بصورت مستقل (سیستم مدیریت واحدی).
- تکلیف دستگاه‌های اجرایی به سنجش شاخص‌های فوق از آن جهت اهمیت دارد که اهداف ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، افزایش بهره‌وری، استقرار نظام کنترل نتیجه، کنترل مراحل انجام کار، جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات به مدیران برای واحدهای تحت سرپرستی خود تعیین شده است. لازم به ذکر است که، با گذشت ۸ سال از تصویب قانون مذکور، هنوز ماده ۱۶ قانون مذکور اجرایی نشده است و یکی از دلایل اصلی عدم توانمندی کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در تعیین قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها و خدمات و محصولات دستگاه‌های اجرایی، عدم اعتماد مدیران فرادست به مدیران واحدهای عملیاتی جهت انعقاد تفاهم‌نامه مدیریت واحدهای عملیاتی و عدم مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری مدیران در انعقاد تفاهم‌نامه‌های مذکور است. لذا پیش‌نیاز اجرای صحیح ماده مذکور توانمندسازی مدیران و کارکنان واحدهای مجری با استفاده از شاخص‌های تاییدشده توانمندسازی است.
- در فصل سوم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان حقوق مردم بمنظور اجرای صحیح ماده ۲۸ فصل مذکور ضروری است که دستگاه‌های اجرایی مکلف به اعمال و اجرای شاخص‌های زیر برای توانمندسازی مدیران و کارکنان اجرایی به منظور تامین حقوق مردم و مراجعان و رضایت مردم از عملکرد کارکنان گردند.

- وضوح وظایف شغلی و شفافیت نقش‌های شغلی بمنظور درک صحیح کارکنان از وظایف محوله و انجام دقیق آنها
- بازطراحی مشاغل (غنی‌سازی مشاغل / گردش‌شغلی / توسعه مشاغل) بمنظور جلوگیری از کاهش انگیزش شغلی کارکنان و ارتقاء توانمندسازی آنان.
- اجرای برنامه‌های جامعه‌پذیری برای کارکنان جهت درک صحیح این موضوع برای مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی، خدمتگزاران مردم هستند و باید وظایف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم انجام دهند.
- استقرار سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و ارائه بازخور عملکرد به کارکنان به منظور توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد آنها و انجام اقدامات اصلاحی بموقع، تامین حقوق مردم و مراجعان، رضایت مردم از عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت.
- در فصل هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان استخدام به منظور اجرای صحیح ماده ۴۶ فصل مذکور و طراحی یک دوره آزمایشی مناسب برای استخدام قطعی، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های زیر برای توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شود.
- وضوح وظایف شغلی و شفافیت نقش‌های شغلی
- اجرای برنامه‌های مناسب جامعه‌پذیری برای کارکنان جهت درک صحیح این موضوع که مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی، خدمت‌گزاران مردم هستند و باید وظایف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم انجام دهند.
- نظام آموزش کارکنان (ارائه آموزش‌های توجیهی بدو خدمت)
- سنجش تناسب شخصیت شاغل با شغل (شخصیت شغلی)
- سنجش مهارت‌های مرتبط با شغل
- سنجش انواع هوش مورد نیاز شغل (هوش منطقی، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش معنوی)
- سنجش ریسک‌پذیری
- سنجش مسئولیت‌پذیری
- در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان توانمندسازی کارکنان به منظور اجرای صحیح مواد ۵۸ و ۵۹ فصل مذکور و طراحی یک دوره آزمایشی مناسب برای استخدام قطعی، ضروری است شاخص‌های زیر برای توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شود.
- در نظام آموزش کارکنان آموزش‌های فنون رهبری- تشریک مساعی و مشارکت- مهارت‌های حل مسئله- ارتباطات متقابل- آماده‌سازی برای ایفای نقش‌های گروهی و انسجامی- آماده‌سازی کارکنان جهت واگذاری اختیار که نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد؛ برای مدیران و کارشناسان عضو بانک اطلاعات مدیران جزو آموزش‌های الزامی قرار گیرند.
- از آنجایی که ماده ۶۲ فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری تصریح می‌نماید که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند؛ دستگاه‌های اجرایی موظف گردند که در طراحی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان از شاخص‌های ۲۷ گانه مدل مفهومی نهایی تایید شده این پژوهش استفاده کنند.
- به منظور اجرای صحیح ماده ۶۲ فصل مذکور، و اهمیت تحصیلات بعنوان یک شاخص

هدف‌گذاری اول دوره، ارائه شاخص‌های عملکرد به کارکنان، هدایت، حمایت و ارشاد کارکنان به طور مستمر در طول دوره و ارزیابی عملکرد در پایان دوره طراحی و استقرار دهند.

▪ با توجه به اهمیت استقرار سیستم مدیریت عملکرد و ارائه بازخورد عملکرد در توانمندسازی کارکنان ضروری است که دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان وضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی (بخش‌نامه شماره ۱۴۰۵۲۱ مورخه ۱۳۹۳/۱۱/۱۳) به شرح زیر اصلاح شود:

- بر اساس سیستم مدیریت عملکرد (هدف‌گذاری اول دوره، ارائه شاخص‌های عملکرد به کارکنان، هدایت، حمایت و ارشاد کارکنان بطور مستمر در طول دوره و ارزیابی عملکرد در پایان دوره)
- ارزیابی پایان دوره بر اساس شاخص‌های عملکردی و شاخص‌های توانمندسازی نظیر توانایی و جرات تصمیم‌گیری، ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری
- حذف شاخص‌های غیرعملکردی از دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان و وضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی (بخش‌نامه شماره ۱۴۰۵۲۱ مورخه ۱۳۹۳/۱۱/۱۳).

▪ با توجه به تاثیر شاخص‌های حفظ و نگهداری بر توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت، ضروری است در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان حقوق و مزایا به منظور اجرای صحیح مواد ۶۴ تا ۸۰ فصل مذکور، شاخص‌های زیر به صورت جدی و مشخص مد نظر قرار گیرند:

تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان، ضروری است که بخش‌نامه شماره ۱۷۰۰۶۱ مورخه ۹۳/۱۲/۲۴ با عنوان ضوابط احتساب آثار استخدامی مدارک تحصیلی اخذ شده توسط کارمندان در حین خدمت در خصوص عدم پذیرش مقطع دوم تحصیلی کارکنان (دو مقطع بالاتر از مقطع تحصیلی بدو استخدام) توسط دستگاه‌های اجرایی دولت و عدم استفاده کارکنان از مزایای شغلی مرتبط با مدرک تحصیلی که با ماده ۶۲ منافات کامل دارد؛ ملغی گردد.

- به منظور تحقق فرایند توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت به شاخص‌های زیر بعنوان زیرساخت‌ها و الزامات اجرایی فرایند مذکور در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری اعمال و بطور واضح تعیین تکلیف گردند.
- مواد قانونی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان
- آئین‌نامه‌های اجرایی مناسب جهت توانمندسازی کارکنان
- تخصیص بودجه جهت توانمندسازی کارکنان
- الزامات اجرایی جهت توانمندسازی کارکنان
- تشویق و ترغیب جهت توانمندسازی کارکنان
- نظارت مستمر بر اجرای فرایند توانمندسازی کارکنان

▪ در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان ارزیابی عملکرد، به منظور اجرای صحیح مواد ۸۱ تا ۸۳ فصل مذکور ضروری است که عنوان فصل به مدیریت عملکرد اصلاح شود. علاوه بر آن دستگاه‌های اجرایی موظف گردند که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان را بصورت یک دوره بهبود عملکرد سالیانه با

بختیاری^۲، حسن، ۱۳۹۰؛ مدل‌های توانمندسازی کارکنان، نشر به آموز، تهران.

جزینی، علیرضا؛ ۱۳۸۵؛ عوامل موثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، فصل‌نامه دانش انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی، سال ۸، شماره ۴، زمستان، ۹-۲۵.
حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی و حسین‌زاده احمدی، فرشته؛ ۱۳۹۱؛ بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP، فصل‌نامه مدیریت، سال نهم.

سلیمیان، معصومه‌علی؛ ۱۳۸۱؛ طراحی و تبیین الگوی مناسب توانمندسازی منابع انسانی سماجا، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

سیدجوادین، سید رضا؛ حیدری، حامد و مرادی، سعید شهباز؛ ۱۳۸۸؛ بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات (نظام بانکی)، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۵-۸۸

شکوهی، اکبر و تقی اکبری، حسین؛ ۱۳۸۷؛ اظهار نظر پیرامون آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارکنان)، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه.

صدری نوش آبادی، سیدصدرالدین، ۱۳۸۹؛ شرحی بر قانون مدیریت خدمات کشوری، انتشارات شورا، تهران، ص ۱۸۶.

عابسی، سعید و کرد، باقر؛ ۱۳۸۸؛ شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد، پژوهش‌های مدیریت، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۹۴-۷۵).

عبداللهی، بیژن؛ ۱۳۸۲؛ طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت معلم، تهران.

• جبران خدمات کارکنان و ارائه پاداش به آنان بر مبنای عملکرد.

• توجه جدی به شاخص‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان.

• انعطاف‌پذیری نظام روابط کار، به منظور توانمندسازی کارکنان.

• انعطاف‌پذیری نظام اداره و انطباق کارکنان، به منظور توانمندسازی کارکنان.

■ ضروری است در فصل دوازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان حقوق و تکالیف کارکنان به منظور اجرای صحیح مواد ۸۶، ۸۷، ۸۹، ۹۰، ۹۲، ۹۳ و ۹۹ فصل مذکور، به شاخص‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه جدی و بیشتری اعمال گردد.

منابع و ماخذ

اسکندری، مجتبی؛ ۱۳۸۱؛ طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی مورد مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران سازمان حج و زیارت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

اقدسی، سمانه و نوروززاده، رضا؛ ۱۳۹۲؛ عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره پنجم، دانشگاه امام حسین.

انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی و وحیدحسینی، احد؛ ۱۳۹۰؛ شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه موردی)، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷، صص ۴۰-۲۳.

بختیاری^۱، حسن، ۱۳۹۰؛ کلیات توانمندسازی کارکنان، نشر به آموز، تهران.

- Armstrong, Micheal. 1994. Handbook Personnel Management Practice. Fourth edition. Kurgan Page
- Avolio, B. J. Zhu, W. Koh, W & Bhatia, p. 2004. Transformational Leadership & Organizational Commitment, Mediating Role Of psychological Empowerment, Journal of Organizational Behavior. Vol. 25. pp. 951-968.
- Bandura, A. 1986. Social Foundation of Thought & Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, N, J: prentice-Hall.
- Bandura, A. 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. psychological Review, Vol. 84. pp. 191-215.
- Baruch Yehuda, 1998, Applying Empowerment: organizational model International journal of career Development, Vol 3. No. 2. pp. 82-87.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi D. 1986. Leadership & the one Minute Manager. Increasing Effectiveness through Situational Leadership. New York, William Morrow.
- Bowen, D. E & Lawler, E. E. 1992. the Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, Sloan Management Review.
- Bridge, William. 2003. Managing Transition: Making the Most of Change peruses publishing New York, pp. 1-9.
- Carrol, 1995. Teamwork vs. Team talk: Lets Get Real About Teamwork & past the Hype :Team Excellence, Interction Design Inc.
- Conger, J. A. 1989. Leadership: The Art of Empowerment Others. Academy of Management Executive, Vol. 3. No. 1.
- Conger, Jay .A & Kanungo Rabinda. N, 1988. The Empowerment Process: Intergrating Theory & Practice, Academy of Management Review, Vol. 13. No. 3. pp. 471-482.
- Cox, E. Q. & R. Parsons, 1994. Empowerment Oriented Social Work Practice: I Morton Late life
- Ford, R.C. ; Fottler, M. D. 1995. Empowerment: a Matter of Degree. Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, pp. 9-21.
- Fox John. 1998. Employee Empowerment: an Apprenticeship Model, University of Hartford.
- GAO. 2001. Human Resource management in the Hospitality Industry, Wiley
- Geroy, Gary. D. Wright Philip. C. & Anderson, Joan, 1998, Strategic performance Empowerment model. Empowerment in organizations journal Vol. 6. No. 2. pp. 57-64.
- Harley, B. 1995. The Myth of Empowerment: Work Organization Hierarchy 7 Employee Autonomy in contemporary Australian Work
- قانون مدیریت خدمات کشوری؛ ۱۳۸۹؛ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، چاپ هشتم، انتشارات فرمنش، تهران
- کینلا، دنیس، ۱۳۸۳؛ توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ سلیمیان، معصومعلی؛ نشر مدیران، تهران.
- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی، بخش‌نامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴، تاریخ ۹۰/۱/۳۰.
- معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور کلاتری، حبیب‌اله و مرادی، محمد؛ ۱۳۸۹؛ شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع پارس جنوبی، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳.
- میرآقایی، سیدمجتبی و شعبانی، وحید؛ ۱۳۹۳؛ طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با فاکتورهای سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم اجتماعی، تهران.
- منوریان، عباس؛ نیازی، حمیدرضا؛ ۱۳۸۵؛ عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- نوبخت، محمدباقر؛ مظاهری، محمدمهدی و اصفهانی، مینا؛ ۱۳۹۲؛ ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی، مدیریت فرهنگی، سال هفتم، شماره نوزدهم.
- واعظی، رضا؛ سبزیکاران، اسماعیل؛ ۱۳۸۶؛ نگرشی تلفیقی به تئوری‌های توانمندسازی نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
- هداوند، سعید؛ صادقیان، شهره؛ ۱۳۸۶؛ سازه‌های اثربخشی در توان‌افزایی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۰.

- Journal of Community Psychology, Vol. 23. No. 5. pp. 601-629.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in The workplace: Dimension , Measurement & Validation. Academy of Management Journal. Vol. 3. No. 1. pp.1372-1445.
- Thomas, Kenneth, W & Velthouse, A. Betty. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management
- Vogt, J.F. Murrell .K.L. 1990. Empowerment In Organization How To Spark Exceptional performance Unoversity Associated, San Diego, CA.
- Wallace, M. & Storm, j. 2003. Organizational Change in a Regional Local council, Australian Journal of Business & Social inquiry Vol. 1. No. 2. pp. 51-64.
- Wetten, David & Kim, S . Cameron. 1988. Developing management skills. New York: Wesley.
- Wilson, Terry. 1996. The Empowerment Manual, USA, Government, pp. 155-165
- places, The University, The University of Melbourne, Australia.
- Koberg, Christine S. Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman, Erich A. Mar 1999. Antecedents & Out Comes of Empowerment Group 7 Organization Management, Vol. 34. Issue.1.
- Konczak, L.J. Stelly, D.J & Trasty, M.L. 2000. Defining & Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument Educational & Psychological Measurement , Vol. 60. No. 2. pp. 301-313.
- Laverack, G. 2003, Buiding Capable Communities :Experiences in a Rural Fijian Context Health promotion International, Vol. 18. No. 2 . England.
- Mallak, L.A & Kurstedt, H.A.JR. Nov/Dec 1996. Understanding & Using Empowerment to change Organizational Culture Industrial Management. Vol. 38. No. 6 .pp: 8-40.
- Matthews Russell. A. Michell Diza Wendy & Cole Steven. G. 2003. The Organization Empowerment Scale. Personnel Review. Vol. 32. N.3. pp: 297-318.
- Mc Lagan, P. & Nel, C. 1997. The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the world, Edition. 2. Beret Koehler Sanfrancis co, CA.
- Melhem, y. 2004. The Antecedents of Customer Contact Employees Empowerment. Employee Relation. Vol.26. N. 1. pp : 72-93.
- Noller, D. 1997. Beyond a Buzzword: An Empowered perspective in Andrews et al, pp.372-378.
- Quinn Robert E & Spreitzer Gretchen M, Autumn. 1997. The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider organizational Dynamic, Journal of Quality Management Vol. 26. No. 2.
- Randolph, W. 2001. A Navigating Journey to Empowerment, Organizational Dynamics Journal. Vol.3.
- Reily, Richard R. Bently, A & Lynn G.S. 2003. Empowerment in New product Development Teams: More Is Not Always Better, Howe School of Technology Management.
- Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendal, L.D. 2002. An Integrative Model of the Empowerment process, Human Resource Management Review. Vol. 12.
- Seibert, SE, Silver, SR, Randolph, WA. 2004. Taking Empowerment to the next level: A multiple level model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. Academy of Management Journals, 47(3). 332- 349
- Spreitzer, G. Oct 1995. An Empirical Test Of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in the workplace. American