

فرمانده معظم کل قوا: خودتان را مجهز کنید، خودتان را آماده کنید؛ هم از لحاظ آمادگی علمی و فنی، هم از لحاظ آمادگی سازمانی و انضباطی و هم از لحاظ آمادگی ایمانی و عقیدتی و روحی که این پشتوانه همه آنهاست» (۱۳۹۵/۷/۷)

## معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی (مورد مطالعه: صنعت دفاعی ج.ا.ایران)<sup>۱</sup>

یونس نظری<sup>۲</sup>، مجید رمضان<sup>۳</sup>، محمدابراهیم سنجقی<sup>۴</sup> و مسیح ابراهیمی<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۲۲

### چکیده

سازمان‌های صنعتی دفاعی، به منظور پیشرو بودن در عرصه تولیدات دانش‌محور، نیازمند بهره‌مندی از دفاتر طراحی قوی می‌باشند. رویکرد دانش‌محوری و دجای آینده از سویی و توسعه محصولات جدید دفاعی با توجه به شرایط حساس منطقه، موجب گردیده تا معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی بیش از پیش احساس گردد. به این منظور در پژوهش حاضر، با انجام مصاحبه و روش تحلیل داده بنیاد، ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان استخراج گردیده، سپس به منظور تعیین روایی این ابعاد و شاخص‌ها از نظر استادان و صاحب‌نظران در قالب دلفی خبرگی استفاده شد. در نهایت با بهره‌گیری از مصاحبه و استخراج شاخص‌ها و ابعاد و نظرسنجی از خبرگان در قالب دلفی خبرگی، معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی ارائه گردید. نتایج این تحقیق نشان داد که برای توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی، توجه همزمان بر عوامل فن‌افزار، انسان‌افزار و سازمان‌افزار، لازم و ضروری می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** معماری راهبردی، توانمندسازی کارکنان، دفاتر طراحی، صنعت دفاعی

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه صنعتی مالک اشتر، (نویسنده مسئول) y.nazari7@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۴. استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۵. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

در سازمان‌های سنتی (کلاسیک) نقش مدیر، واپایش (کنترل) شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان بایستی تحت واپایش مدیر درمی‌آمد؛ اما در سازمان‌های نوین (مدرن) انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند. (Thomas et al, 1990: 670) سازمان‌های کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی‌های خاصی همچون: مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و ... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. (Hancer et al, 2003: 10) با وجود آنکه به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهره‌وری یک سازمان به‌شمار می‌رود، اما بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این امر بی‌توجه بوده و حیات خود را در دستیابی به فناوری جدید و یا منابع مالی بیشتر جست‌وجو می‌کنند. سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی و نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود، زیر فشارهای بسیاری قرار دارند.

پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. (ساجدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۰) می‌توان گفت در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند؛ در واقع سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آنها رویکردهای جدید به منابع انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، افزون بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز برعهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است. (پورکیانی و پورمرادی، ۱۳۸۷: ۱۰) توانمندسازی کارکنان از چنان

اهمیتی در محیط کاری رقابتی امروزی برخوردار است که می‌تواند منفعت رقابتی پایدار نصیب شرکت کند. (Dewettinck et al, 2011: 300)

صنعت دفاعی نیز برای پیشرو بودن، ناچار به توانمندسازی کارکنان می‌باشد و از طرفی با توجه به خلأ الگوی مفهومی مناسب برای توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی، محققان را به انجام این پژوهش وادار نمود. مسئله اصلی تحقیق حاضر از آنجایی نمود پیدا می‌کند که صنعت دفاعی برای پیشرو بودن نیازمند توانمندسازی کارکنان به صورت عام و توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی به صورت ویژه و خاص می‌باشد؛ البته با توجه به این موضوع که دفاتر طراحی موظف به بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای نوین طراحی و ارائه طرح‌های خلاقانه و نوآورانه و بدیع می‌باشند.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

توانمندسازی را می‌توان به‌عنوان یک مفهوم بااهمیت در نظر گرفت؛ چون به صورت بالقوه منفعی را هم برای فرد و هم برای سازمان در پی دارد. (Han et al, 2009: 17) به همین دلیل است که اشتیاق به توانمندسازی در میان نظریه‌پردازان سازمانی رو به افزایش است. (Moye et al, 2005: 269) از آنجایی که تحقیقات مختلف نشان داده، «منابع انسانی» از عوامل کلیدی سازمان می‌باشد که هم از فرهنگ سازمانی اثر می‌پذیرد و هم بر فرهنگ سازمانی اثرگذار می‌باشد. با توجه به فرهنگ خاص وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و ارزش‌های خاص حاکم بر آن، پژوهش حاضر به دنبال معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی می‌باشد. از طرفی می‌دانیم که صنعت دفاعی، برای پاسخگویی به تهدیدهای مرکب دشمن و رویکرد فعال به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، نیازمند نوآوری است؛ توانمندسازی کارکنان به ویژه کارکنان دفاتر طراحی می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد.

## ۳-۱. پیشینه تحقیق

در الگوی «باون و لاولر»، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کند که موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

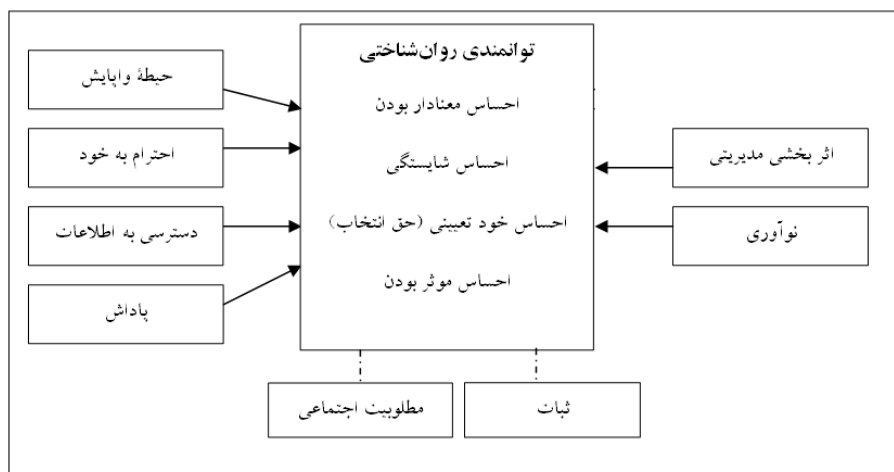
(۱) اطلاعات درباره عملکرد سازمان؛

(۲) پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی؛

(۳) قدرت در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر جهت سازمان؛

(۴) قدرت در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر عملکرد سازمان. نتایج پژوهش نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این عناصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸: ۱۲۶)

در الگوی «اسپریتزر» توانمندسازی نه به‌عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به‌عنوان عاملی نگریسته می‌شود که از یکسو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل نماید. از این دیدگاه، توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را داراست. اسپریتزر بر مبنای الگوی «توماس و ولتهوس» رابطه چهار بُعد توانمندسازی روان‌شناختی (احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی یا حق انتخاب و احساس مؤثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت. (Spreitzer, 1995: 380)



شکل شماره (۱) الگوی توانمندسازی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)

دهقانی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود نشان دادند که سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان بایستی آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بدهند. ایشان همچنین در تحقیق خود نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان و رفتار کارآفرینانه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

علامه و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانی معلمان پرداختند. آنها تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بین معلمان توزیع کردند که برای سنجش رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه محقق ساخت و برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده از همبستگی پیرسون حاکی از رابطه معنادار بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن می‌باشد؛ همچنین نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد که بهترین پیش‌بینی کننده توانمندسازی روان‌شناختی معلمان در بُعد شایستگی، اثرگذاری مؤثر و در بُعد استقلال، انگیزش و در بُعد مؤثر واقع شدن، ملاحظات شخصی است.

خرازی (۲۰۱۱) در تحقیق خود به بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یادگیری سازمانی پرداخته است. تحقیق یادشده که بین کارکنان دانشگاه تهران انجام پذیرفته، تعداد ۱۳۰ نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند که نتایجی به شرح زیر به دست آمد:

۱. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

۲. تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که حس اختلاط با دیگران و حس صلاحیت، یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

۳. آزمون «تی» تک‌نمونه‌ای نشان داد که تفاوت معناداری بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در زنان و مردان وجود ندارد.

شکبایی و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان «رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های تولیدی ایران» نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن (شایستگی، معناداری، استقلال، اثرگذاری، اعتماد) رابطه معناداری وجود دارد.

فیرز و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود بین معلمان مدارس ابتدایی نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان و شاخص‌های آن (شایستگی، معناداری، استقلال، اثرگذاری) و تعهد سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد (بین معناداری و استقلال با تعهد سازمانی همبستگی قوی ولی بین شایستگی و اثرگذاری با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی نشان داده شد).

#### ۴-۱. سؤال‌های تحقیق

##### – سؤال اصلی

(۱) معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی چگونه

است؟

### – سؤال‌های فرعی

- (۱) ابعاد الگوی معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی کدام است؟
- (۲) شاخص‌های هر کدام از ابعاد الگوی معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی کدام است؟

### ۱-۵. اهداف تحقیق

هدف اساسی این پژوهش، شناسایی ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی می‌باشد. بی‌تردید هدف از شناخت ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان و ارائه الگو برای آن، بهبود و تقویت کارآمدی حوزه منابع انسانی و تحقق رسالت‌های آن می‌باشد، تا بتواند بیش از پیش بر بالندگی حوزه منابع انسانی صنعت یادشده بیفزاید.

### ۱-۶. روش تحقیق

این پژوهش به‌لحاظ هدف، اکتشافی<sup>۱</sup> و به‌لحاظ کاربرد، یک تحقیق کاربردی<sup>۲</sup> و به‌لحاظ زمان مقطعی<sup>۳</sup> می‌باشد؛ همچنین با توجه به اینکه در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها بیشتر از مصاحبه و تحلیل محتوا استفاده شده و در نهایت برای ارائه الگوی نهایی تحقیق از پرسشنامه دلفی خبرگی استفاده شد، بنابراین می‌توان گفت این تحقیق به‌لحاظ نوع گردآوری داده‌ها، یک تحقیق کیفی می‌باشد.

---

1 Exploration Research

2 Applied Research

3 Cross-section Research

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

در سازمان‌های امروزی مشاغل پیچیده‌تر شده‌اند و پویایی محیطی یک امر بدیهی به نظر می‌رسد. در نتیجه سازمان‌ها به شکل فرایندهای نیازمند کارکنانی شدند که بتوانند به شکل سریع و منعطف با تغییرات سریع محیط کسب و کار منطبق شوند. (Jwo et al, 2010: 430)

توانمندسازی با پرورش افرادی با انگیزه و توانا باعث می‌گردد سازمان‌ها بتوانند در برابر پویایی محیط رقابتی، واکنش‌های مناسبی داشته باشند. (Liden et al, 2010: 410)

توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته، ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. در واقع در ادبیات نظری مدیریت هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود، ولی معنای شفافی از آن در دست نیست. - توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند. (Ozaralli et al, 2015: 371)

- توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است که در آن، زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان، تحت تأثیر قرار گرفته است. (Greasley, 2007: 40)

- توانمندی فرایندی است که از طریق آن، مدیران به دیگر کارمندان کمک می‌کنند تا قدرت لازم برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خودشان و کارشان را به دست آورند. (Chang & Liu, 2008: 32)

- توانمندسازی به صورت مجموعه ویژگی‌های شناختی - انگیزشی به وسیله کار در محیط و بازتاب نقش فردی کار پدیدار می‌شود. (Wang & Lee, 2009: 280)

مطالعات متعددی رابطه بین یادگیری و توانمندسازی را تأیید می‌کنند: آرجریس (۱۹۹۰)، گاروین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، باردت (۱۹۹۱)، گاردینر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و سایون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶). توانمندسازی در

---

1 Garvin

2 Gardiner

3 Jamali, Khoury and Sahyoun



سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری شناخته شده است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتارهای موجد افزایش بهره‌وری کارکنان می‌گردد. (Yang et al, 2009: 300)

مدارک تجربی بسیاری از بخش خصوصی وجود دارد که نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نوآوری می‌شود؛ همچنین مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود. (Fernandez et al, 2011: 20) هامبوردرستاد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) رابطه مثبتی بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد سازمانی مطرح کردند. (Barton & Barton, 2011: 30)

توانمندسازی به‌شکل مستقیم بر پیامدهای کاری (کیفیت، بهره‌وری و رضایت مشتریان) مؤثر است و همچنین به‌شکل غیرمستقیم بر رضایت شغلی، انگیزش و خودکارآمدی مؤثر است. (Fernandez et al, 2011: 20)

کارکنان توانمند، ارزش کار خود را افزایش داده و برای بهره‌وری کاری مشارکت می‌نمایند. آنها در مشارکت‌هایشان نه تنها احساس فخر و سربلندی می‌کنند، بلکه بهره‌ورتر از همکاران غیرتوانمند خود هستند. به‌طور کلی، آنها راضی‌تر بوده و مشتریان بیشتری می‌توانند جذب کنند که منجر به سودآوری می‌شود. (Stokke, 2008: 770)

به‌نظر می‌رسد برای دستیابی به کار بیشتر با صرف هزینه کمتر، ناگزیر از توانمندسازی هستیم. از این رو، سازمان‌های موفق مترصد کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند.

## دیدگاه‌های توانمندسازی

### ۱. توانمندسازی از دیدگاه عقلایی

فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تسهیم می‌کند. منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا واپایش (کنترل) بر منابع سازمانی است. البته این فعالیت‌ها با درک زیردستان از توانمندسازی ارتباط مثبتی دارد؛ چرا که حضور زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها با توجه به فنون مدیریت مشارکت می‌تواند این تفاهم را بالا ببرد؛ اما گاهی قصد مدیران از درک زیردستان متفاوت است و این امر قابل قبول و متقاعدکننده است که یک پیرو تمایلی به پذیرش مسئولیت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری نداشته باشد. در این صورت تصمیم‌گیری با چنین زیردستی ضرورتاً منجر به توانمندسازی نمی‌شود. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۶)

### ۲. توانمندسازی از دیدگاه فوق‌انگیزی

در این دیدگاه توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه‌کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر است. «توماس ولتهوس» در سال ۱۹۹۰ اصطلاح توانمندسازی روانشناختی را به‌کار بردند. انگیزش درونی وظیفه اشاره به تجربه مثبتی دارد که افراد به‌شکل مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط اثرپذیری است که به آنها در ارتباطات مستقیم با آن وظیفه، انگیزه رضایتمندی می‌دهد. این تجارب عبارتند از: احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن و احساس معنا دار بودن. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۶)

### ۳. توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی

از دیدگاه روان - سیاسی، برای درک مفاهیم و اهداف توانمندسازی لازم است اصل تفکر را در تاریخ فکری و سیاسی غرب درک کنیم. در حالی که شکل نوین توانمندسازی برگرفته از حرکت‌های اجتماعی، حقوق زنان و حقوق مدنی مرتبط با دهه

۱۹۶۰ می‌باشد، ارتباط فلسفی آن ممکن است به آغاز فلسفه سیاسی جدید یا نوین برگردد. به بیان دیگر، در خلال سال‌های اخیر، توانمندسازی به شکل روز افزون به حقوق مدنی به مفاهیم رایجی که عملکرد سازمان تأکید دارد، تغییر یافته است. ساختار اجتماعی، توانمندسازی در این دیدگاه در ارزش و ایده‌های دموکراسی خلاصه می‌شود و موقعیت و دسترسی آن در تمام سطوح قدرت بر اساس نظامی است که مشارکت اکثریت کارمندان را در تصمیم‌گیری تسهیل نموده و ارتقا می‌بخشد. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۶)

#### ۴. توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین

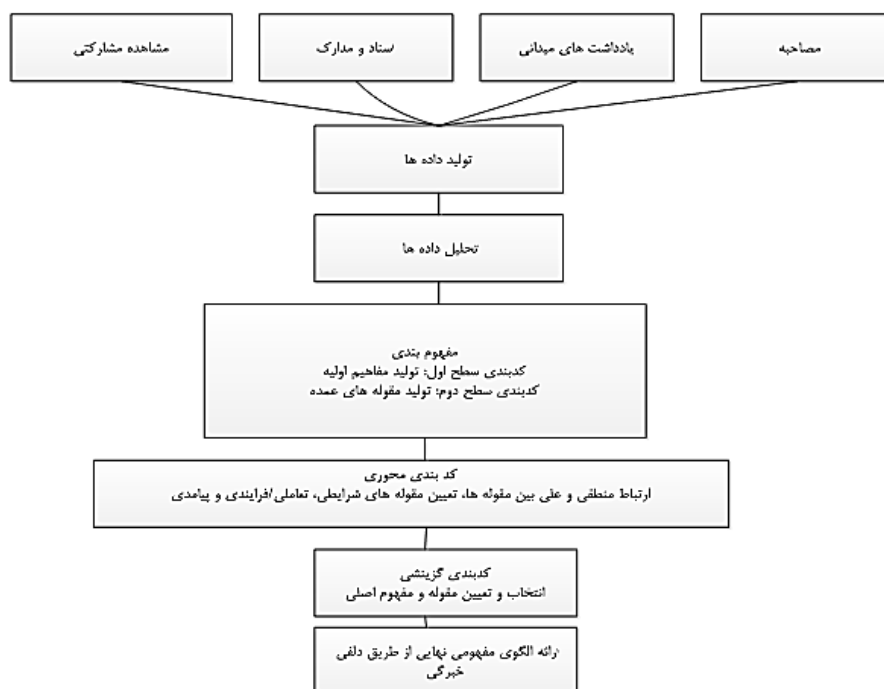
در این دیدگاه توانمندسازی افزون بر افزایش احساس عزت نفس در کارکنان، باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌ها می‌شود. تغییر در فرهنگ رفتار و ترک عادت‌های کهنه و قدیمی، روش بسیار مناسبی است تا بتوانیم به کمک آن بر اساس ارزش‌های اخلاقی و انسانی، رابطه بسیار نیرومندی بین مدیر و کارکنان به وجود آوریم. البته این ارزش‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که هم مورد تأیید مدیر و هم مورد تأیید کارکنان باشد. اجرای توانمندسازی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۶)

#### ۵. توانمندسازی از دیدگاه رابطه‌ای (چندبعدی)

این نوع توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. در منابع علمی مربوط به این رویکرد یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌گردد که قدرت فرد و وابستگی محض او در ارتباط با دیگران را نشان می‌دهد. بر اساس این دیدگاه، به کارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندسازی افراد می‌گردد. (Spreitzer, 1995)

### ۳. یافته‌های تحقیق

این مقاله برگرفته از رساله دکتری در حوزه صنعت دفاعی کشور می‌باشد و در ادامه، مراحل انجام تحقیق در نمودار شماره (۱) نشان داده می‌شود:



نمودار شماره (۱) مراحل انجام تحقیق

در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد مطلع بوده و مبتنی بر گزینش هدف‌مدارانه و معیارمحور می‌باشد. (با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شده که متشکل از ۱۴ نفر نخبه صنعت و ۶ نفر نخبه دانشگاهی می‌باشد). در این تحقیق مفروض‌های نظریه داده بنیاد به‌عنوان اساس کار در نظر گرفته شد. در نظریه داده بنیاد فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که هیچ ویژگی جدیدی ظهور نکند، یا به‌عبارت دیگر، مفهوم جدیدی درخلاف گردآوری داده‌ها خلق نشود. این سطح را «اشباع نظری»

می‌گویند. اشباع نظری معیاری است که بر اساس آن، محقق در مورد انجام فرایند گردآوری داده‌ها تصمیم‌گیری می‌کند. به این معنا که هر وقت محقق در حین گردآوری داده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری نظری به این نتیجه رسید که مفاهیم و مقوله‌های جدیدی در یافته‌ها وجود نداشته و پاسخ‌های داده شده به سؤال‌های تحقیق یکسان هستند، عملیات گردآوری داده‌ها را متوقف می‌سازد. در این تحقیق نیز نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری محققان انجام پذیرفته است.

پس از انجام مراحل تحقیق، ابعاد و شاخص‌هایی را انتخاب و برای تعیین روایی، این ابعاد و شاخص‌ها را از طریق توزیع پرسشنامه دلفی خبرگی (مركب از نخبگان صنعت و استادان دانشگاه) مورد نظرسنجی قرار گرفت. در جدول شماره (۱)، ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده از تحلیل مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول شماره (۱) ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها
۱	فن‌افزار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابزار آلات</li> <li>- تجهیزات</li> <li>- تأسیسات</li> <li>- مکان فیزیکی (نور، گرما و ...)</li> <li>- امکانات آزمایشگاهی</li> <li>- نرم‌افزار</li> </ul>
۲	انسان‌افزار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجربیات</li> <li>- مدیریت دانش: (بداح، ۲۰۱۲؛ مدهوشی و نورنژاد ونوس، ۱۳۹۲؛ قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸؛ علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ نوربخش، ۱۳۹۰)</li> <li>- مهارت</li> <li>- خلاقیت: (آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ ارکوتلو و چفرا، ۲۰۱۵؛ اوزارلی، ۲۰۱۵؛ ستیانینسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲).</li> </ul>

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها
		<p>- هوش هیجانی: (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۲؛ باب‌الحوائجی و آفاکیشی‌زاده، ۱۳۸۹؛ اتیک و همکاران، ۲۰۱۵؛ موچیپتر و همکاران، ۲۰۱۴)</p> <p>- عوامل ارزشی</p> <p>- نگرش: (لن و چونگ، ۲۰۱۵)</p> <p>- روحیه جهادی</p> <p>- احساس شایستگی: (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴؛ بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۲۰۰۱؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲).</p> <p>- احساس معناداری: (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴؛ بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۲۰۰۱؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲)</p> <p>- احساس اثرگذاری: (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴؛ بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۲۰۰۱؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲)</p> <p>- استقلال: (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴؛ بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۲۰۰۱؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲)</p> <p>- اعتماد: (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴؛ بوربور جعفری و همکاران، ۱۳۹۴؛ حسنی و امجدی حور، ۱۳۸۹؛ آزاد مرزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۲۰۰۱؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ بهروزی و همکاران، ۲۰۱۲)</p>
۳	سازمان- افزار	<p>- بیش مدیریتی</p> <p>- سبک رهبری: (بوربور جعفری و رستگار، ۱۳۹۴؛ ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷؛ گودرزوندچگینی و همکاران، ۱۳۹۰؛ نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ لن و چونگ، ۲۰۱۵؛ فونگ و اسنپ، ۲۰۱۵؛ چن و همکاران، ۲۰۰۷)</p>

شاخص‌ها	ابعاد	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برند کارفرما</li> <li>- مدیریت استعداد</li> <li>- فرهنگ سازمانی: (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳؛ مؤمنی و پرگاری، ۱۳۸۹؛ حسینیان و همکاران، ۱۳۸۹؛ حسن‌زاده و شهرانی، ۱۳۸۶؛ آرمسترانگ و لاسچینگر، ۲۰۰۶؛ کیکر و ارتورک، ۲۰۱۰؛ سیگلر و پیرسون، ۲۰۰۰؛ کرخام، ۱۹۹۹؛ الیاچر، ۲۰۰۲)</li> <li>- چشم‌انداز سازمان</li> <li>- ساختار سازمانی: (ذبیحی و همکاران، ۱۳۹۲؛ خوشقدم، ۱۳۹۲؛ حاتمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ نفری و امیدفر، ۲۰۱۰؛ میری و همکاران، ۲۰۱۱؛ عبدالله‌زاده، ۲۰۱۳؛ ارشادی و همکاران، ۲۰۱۴)</li> <li>- آموزش: (نادری و همکاران، ۱۳۸۶؛ شاه‌کرمی‌پور و تیرگر، ۱۳۹۱)</li> <li>- همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی</li> </ul>		

پس از انجام مصاحبه با خبرگان و تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی و احصاء شاخص‌های اولیه، برای تأیید نهایی و جرح و تعدیل احتمالی شاخص‌ها، به طراحی و توزیع پرسشنامه دلفی بین خبرگان مبادرت گردید. در این راستا، پرسشنامه دلفی به‌عنوان ابزاری که می‌توانست با گردآوری و تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان، سؤال‌های پژوهش را پاسخگو باشد، مورد توجه قرار گرفت. اعضای گروه دلفی برای این پرسش به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند (استادان دانشگاه مالک اشتر و خبرگان صنعت دفاعی) برگزیده شدند. بر این اساس، ابتدا یک فهرست اولیه ۱۵ نفره انتخاب شد. قدم بعدی جلب مشارکت نامزدها برای مشارکت در پژوهش است که باید به‌صورت جداگانه و تا حد امکان به‌صورت حضوری انجام شود. با تک‌تک خبرگان تماس حاصل شد (خبرگان صنعت دفاعی از طریق هماهنگی مدیریت آموزش منابع انسانی و استادان دانشگاه با مراجعه و پیگیری حضوری محققان) و قرارهای ملاقات

جداگانه‌ای تنظیم شد. در این ملاقات‌ها، هدف و موضوع پژوهش و کلیاتی در مورد روش تحقیق، در اختیار آنها قرار گرفت.

به‌منظور اطمینان، پرسشنامه اولیه به مشاهده‌خبرگان رسید و روایی ظاهری مورد تأیید قرار گرفت. در مورد پایایی پرسشنامه نیز محاسبه نرم‌افزاری آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که میزان آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در تمامی دوره‌ها، بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که به‌معنای تأیید پایایی آن است. (دور اول ۰/۷۹۲ و دور دوم ۰/۸۱۵) در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای گروه دلفی از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است؛ همچنین برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی این شاخص می‌تواند کمک کننده باشد. ضریب کندال بیشتر از ۰/۷ برای توقف تکرار دلفی می‌باشد.

### ۳-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۳-۱-۱. دور اول

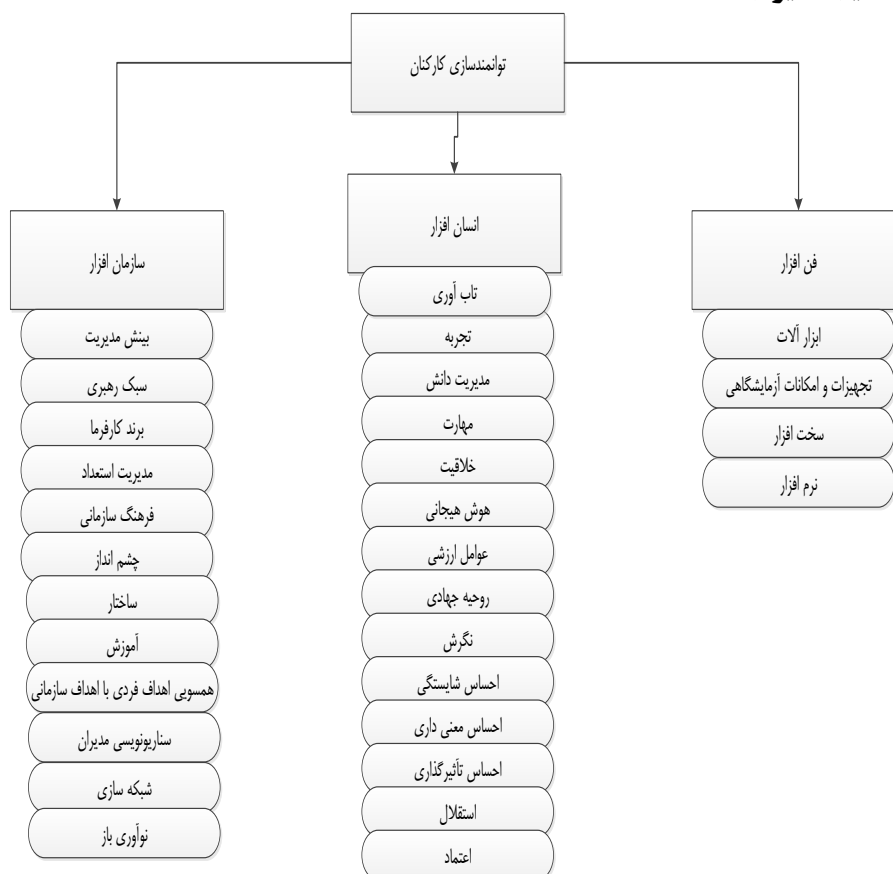
در این دور، با توجه به شاخص‌های مستخرج از مصاحبه که در جدول شماره (۱) اشاره گردید، سه بُعد با عنوان‌های فن‌افزار، انسان‌افزار، سازمان‌افزار معرفی گردید که برای هر کدام از این ابعاد، شاخص‌های احصایی نیز مورد پرسش قرار گرفت. در پایان این دور، خبرگان پیشنهاد کردند که در مورد بُعد فن‌افزار، شاخص‌های تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی ادغام و همچنین تأسیسات و مکان فیزیکی با هم ادغام و با عنوان سخت‌افزار نامگذاری گردد؛ همچنین در مورد بعد انسان‌افزار، شاخص تاب‌آوری اضافه گردید و در مورد بُعد سازمان‌افزار، شاخص‌های سناریونویسی مدیران، شبکه‌سازی و نوآوری باز اضافه گردید. ضمن اینکه، بقیه شاخص‌های احصایی، اتفاق نظر مناسب را کسب کردند.



## ۲-۱-۳. دور دوم

در این دور، محققان برای اطمینان بیشتر، حتی شاخص‌هایی که در دور اول، ضریب توافق لازم را کسب نمودند، به همراه شاخص‌های جدید احصایی حاصل از دور اول دلفی، در اختیار خبرگان قرار دادند. در این مرحله، تمامی شاخص‌ها توانستند به ترتیب اتفاق نظر بیش از ۰/۷ کسب کنند؛ بنابراین اتفاق نظر کارشناسان در مورد این شاخص‌ها پذیرفته شد.

## ۴. نتیجه‌گیری



نمودار شماره (۲) الگوی مفهومی تحقیق

#### ۴-۱. جمع‌بندی

این پژوهش با هدف معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان در صنعت دفاعی انجام گرفته است. اگر این الگو به کارگیری شود، می‌تواند زمینه‌ساز بستری مناسب برای پاسخگویی به نیازهای جدید حوزه منابع انسانی صنعت یادشده فراهم آورد. فرایند کار پژوهش بر اساس مصاحبه با خبرگان (استادان دانشگاه مالک اشتر و خبرگان صنعت دفاعی) بوده است. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها و تأیید و جرح و تعدیل شاخص‌های احصایی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها از طریق پرسشنامه دلفی، برای توانمندسازی کارکنان در سازمان یادشده ۳ بعد شناسایی شد که عبارتند از: فن‌افزار؛ انسان‌افزار و سازمان‌افزار.

بر اساس این ابعاد، شاخص‌هایی نیز شناسایی و استخراج گردید. در نهایت، با در نظر گرفتن ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده و نظر خبرگان، الگویی برای توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی در صنعت دفاعی ارائه شده، با این امید که الگوی ارائه شده گامی مؤثر در جهت ارتقای حوزه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان در صنعت دفاعی کشور بردارد. در پایان پیشنهادهایی کاربردی بر اساس نتایج تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد.

#### ۴-۲. پیشنهادها

- به مدیران ارشد صنعت دفاعی پیشنهاد می‌شود که ضمن فراهم آوردن ابزار آلات و تجهیزات نوین (مدرن) و امکانات آزمایشگاهی پیشرفته برای کارکنان، با ایجاد محیطی آرام و صمیمی، موجبات توانمندی هر چه بیشتر کارکنان را فراهم آورند. همچنین پیشنهاد می‌شود که در راستای آشنایی و تسلط کارکنان به نرم‌افزارهای جدید مربوط به حوزه کاری کارکنان، دوره‌های آموزش ضمن

خدمت یا اعزام کارکنان به دوره‌های آشنایی با این نرم‌افزارها که در خارج از سازمان برگزار می‌گردد، مبادرت نمایند.

- به مدیران ارشد صنعت دفاعی پیشنهاد می‌شود در راستای انتقال تجربه کارکنان مجرب و باسابقه و گاهی در آستانه بازنشستگی به کارکنان جدید و تازه وارد، برنامه‌هایی مصوب نمایند. گفتنی است که انتقال تجربه از کارکنان مجرب به کارکنان جوان، بدون در نظر گرفتن مزایا و پاداش‌هایی برای آنها، آن چنان که شایسته و بایسته است، انجام نخواهد شد.

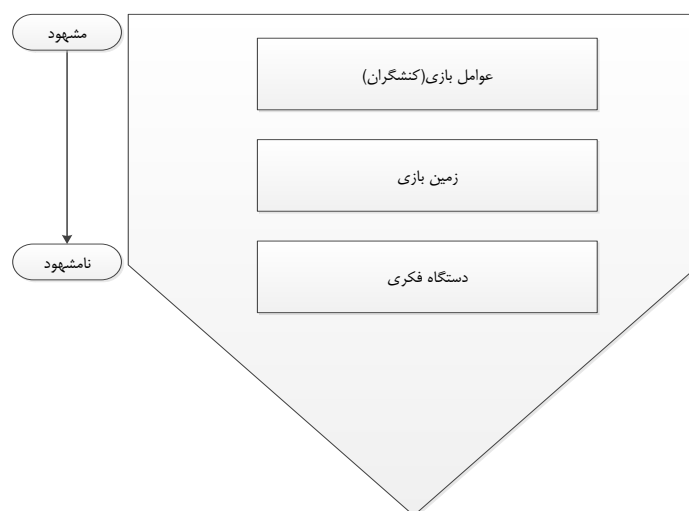
- مصوب نمودن ملاک و معیارهای درست و صریح در گزینش افراد به‌عنوان مدیر و ایجاد راهکارهای روشن در مسیر توسعه و پیشرفت کارکنان.

- در راستای تقویت بینش مدیران پیشنهاد می‌شود ضمن آموزش مدیران، با تحلیل سه‌لایه‌ای و مباحث پیچیدگی مرکب، با انجام آزمون‌های عملی و آزمایش‌های عملیاتی، ظرفیت افراد در راستای درک درست مسائل عمیق و پیچیده سنجیده و این مهم در راستای انتخاب مدیران ارشد، به‌عنوان یک اصل مهم و کلیدی در نظر گرفته شود.

- آنچه از این تحقیق منتج گردیده آن است که برای به فعلیت رساندن ظرفیت‌های بالقوه توانمندسازی کارکنان، بایستی با نگاه جامع به عوامل فن-افزار، انسان‌افزار و سازمان‌افزار در راستای تقویت این عوامل، به‌صورت همزمان گام برداشت. در معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان در دفاتر طراحی، نبایستی دچار غفلت راهبردی شویم. تمرکز صرف بر نیروی انسانی، غفلت راهبردی می‌باشد؛ بنابراین توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی زمانی محقق می‌گردد که عوامل فن‌افزار، انسان‌افزار و سازمان‌افزار در تعامل با هم باشند و فقط نگاه جامع به این عوامل، موجبات توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی را در عمل میسر می‌سازد.

### نوآوری پژوهش

در این تحقیق، با کمک گرفتن از مفروض‌های تحلیل سه‌لایه‌ای در تحلیل نظام‌مند (سیستمی) سازمان، سعی بر آن گردیده تا به صورت عمقی به مسائل حوزه انسانی پرداخته شود. این نگرش به صورت عمقی و حرکت از عوامل مشهود حوزه سرمایه انسانی به عوامل نامشهود و زیربنایی سرمایه انسانی می‌تواند نوآوری تحقیق حاضر باشد. در تحلیل سه‌لایه‌ای سازمان، بازی (کنشگران)، عوامل مشهود در نظر گرفته می‌شود که در سازمان دولتی یادشده عواملی از قبیل رضایت و گاهی نارضایتی نیروی انسانی، تأخیر، کیفیت و ... در این سطح می‌باشد؛ همچنین در الگوی حاضر، زمین بازی شامل قواعد، سیاست‌ها، قوانین و مقررات می‌باشد و دستگاه فکری را شامل وضع‌کنندگان این قواعد و سیاست‌ها می‌داند؛ بنابراین، محققان در تحقیق حاضر با عبور از لایه به لایه علت‌ها، سعی در شناسایی مفاهیم زیربنایی و پایه‌ای منابع انسانی داشته‌اند. از آنجا که اولین بار، به این صورت به مفاهیم منابع انسانی در سطح یک سازمان دولتی ایرانی پرداخته می‌شود، خود دال بر نوآوری می‌باشد.



شکل شماره (۲) نظریه سه‌لایه‌ای (فرتوک زاده و وزیر، ۱۳۸۷: ۱۱۰)

## منابع و یادداشت‌ها

۱. آزاد مرزآبادی، اسفندیار، منیجه هوشمندجا و مجید پورخلیل، (۱۳۹۱)، رابطه معنویت سازمانی با توانمندسازی روانشناختی، خلاقیت، هوش معنوی، استرس شغلی و رضایت شغلی کارکنان، *مجله علوم رفتاری*، شماره ۲۰.
۲. باب‌الحوائجی، فهیمه و وحید آقاکیشی‌زاده، (۱۳۸۹)، رابطه هوش هیجانی با توانمندسازی کتابداران: مورد پژوهی کتابخانه‌های دانشگاهی شهرستان تبریز، *فصلنامه دانش‌شناسی*، سال سوم، شماره ۱۰.
۳. بلانچارد، کنت، جان کارلوس و آلن راندولف، (۱۳۷۸)، *تواناسازی کارکنان*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
۴. بوربور جعفری، مریم و عباسعلی رستگار، (۱۳۹۴)، مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجیگری یادگیری گرای: دانشگاه سمنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۵، شماره ۱۰.
۵. پورکیانی، مسعود و نسرین پیرمرادی، (۱۳۸۷)، تأثیر راهبردهای رهبری در توان‌افزایی کارکنان، *دوماهنامه مدیریت*، سال ۱۹، شماره ۱۳۹-۱۴۰.
۶. حاتمی، سعید، یزدان سبحانی و جمال‌الدین بیرامی‌ایگدر، (۱۳۹۴)، تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان، *فصلنامه مدیریت ورزشی*، دوره ۷، شماره ۴.
۷. حسن‌زاده، محمدصادق و عباس شهرانی، (۱۳۸۶)، *تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان*، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران.
۸. حسنی، محمد و جواد امجدی‌حور، (۱۳۸۹)، *نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه با توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری*، شیراز، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری.
۹. حسینیان، شهاب، محمد جعفری و محمد بهرامی‌نکو، (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارآگاهان پلیس آگاهی فاتب، *فصلنامه نظم و امنیت انتظامی*، شماره سوم، سال سوم.

۱۰. خوشقدم، حسین، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان در اداره کل راه آهن شمال شرق، *پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
۱۱. ذبیحی، محمدرضا، حسین ابراهیمی پور و حسن عارفی نیا، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و ابعاد توانمندسازی روان شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، *فصلنامه مدیریت پرستاری*، سال دوم، دوره دوم، شماره ۱.
۱۲. ساجدی، فضل‌ا... و اعظم امیدواری، (۱۳۸۵) بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به-همراه پرسشنامه طراحی شده جهت اولویت بندی عوامل، *مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت*، تهران، مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلاس.
۱۳. شاهکرمی پور، زهرا و هدایت تیرگر، (۱۳۹۱)، رابطه دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه راهبردهای آموزش*، دوره ۵، شماره ۴.
۱۴. شیرازی، علی، شیرین فیض محمدی، مهدیه سالمی و علی کاظمی، (۱۳۹۲)، بررسی اثر هوش هیجانی و توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قم، دانشگاه پیام نور.
۱۵. ضیائی، محمدصادق، عباس نرگسیان و سعید آبیغی اصفهانی، (۱۳۸۷)، نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۱.
۱۶. عبودی، حمید، مصدق لطفی و فرشته کاظمیان، (۱۳۹۳)، رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱.
۱۷. علی احمدی، علیرضا، میثم جعفری اسکندری، محمدابراهیم صادقی و حامد نوزدی، (۱۳۹۰)، بررسی نقش ابزارهای مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان با استفاده از AHP فازی، *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*، سال دهم، شماره ۲۷.
۱۸. فرتوک زاده، حمیدرضا و جواد وزیری، (۱۳۸۷)، مطالعه تجربه صنایع دفاعی در پایش و ارزیابی تعالی با رویکرد پژوهش در عمل، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال سوم، شماره ۱۰.
۱۹. قربانی زاده، وجهاله و شیرین خالقی نیا، (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲.

۲۰. گودرزوندچگینی، مهرداد، حمیدرضا رضایی کلیدبری و زعیمه فرجادی نژاد، (۱۳۹۰)، بررسی نقش رهبری معنوی مدیران بر توانمندسازی کارکنان بانک، *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، دوره ۲، شماره ۱.
۲۱. مدهوشی، مهرداد، وحید نورنژاد ونوش، (۱۳۹۲)، تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش، *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۳، شماره ۲، صص: ۹۱-۱۱۰.
۲۲. مرادی، مرتضی و حمیدرضا جلیلیان، (۱۳۹۴)، تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال نهم، شماره ۳۱.
۲۳. مؤمنی، ماندان و صغری پرگاری، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، *فصلنامه مدیریت دولتی*، سال اول، پیش شماره سوم.
۲۴. نادری، ناهید، عبدالرسول جمشیدیان و قربانعلی سلیمی، (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان)، *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»*، سال هفتم، شماره ۲۷.
۲۵. نصر اصفهانی، علی، احمد غضنفری و سیامک عامری نسب، (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>، سال پنجم، شماره ۱.
۲۶. نوربخش، مهدی، (۱۳۹۰)، نقش توانمندسازی کارکنان در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، *هفتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
27. Abdollahzadeh, M, (2013), Empowerment & Organizational Change, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 4 (1).
28. Ahmadi, A.A, Daraei, M.R, Khodaie, B & Salmanzadeh, y, (2001), Structural Equation Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A case study: Social Security Organization Staff of Ardabil Province, Iran), International Business Management. Vol.6, No.1.
29. Allameh, S, Heydari, M., Mohammad, S & Davoodi, R, (2012), Social and Studying the relationship between transformational leadership and

- psychological empowerment of teachers in Abade Township, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
30. Armstrong. K, Laschinger. H, (2006), Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link, *Journal of Nursing Care Quality*, Vol 21, Issue 2.
  31. Atiq. M.M, Farooq. A, Ahmad. H.A, Humayoun. A.A, (2015), The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures: A Case of Universities in Islamabad, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 5 (6).
  32. Avram, E, & Priescu, I, (2012), Access to information and empowerment perspectives in health services, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
  33. Badah A, (2012), Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education & scientific research-jordan, *European Scientific Journal*, Vol. 8, No. 28.
  34. Barton, H. Barton, L, (2011), Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Vol. 42.
  35. Behroozi. M, Fadaiyan.B, Ebneroomi.S, (2012), A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (46)
  36. Caker. N.D, Erturk. A, (2010), Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management*, Volume 48, Issue 3.
  37. Chang L. & C.Liu, (2008), Employee Empowerment of Service Work: What, Why, How, and When? *Sloan management*, No 1.
  38. Chen. G, Kirkman. B, Kanfar. R, Allen. D, Rosen. B, (2007), A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams, *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, Vol. 92, No. 2.
  39. Dehghani, S. Gharooni, A & Arabzadeh, A, (2014), Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109.



40. Dewettinck, K. Van Ameijde, M, (2011), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions, *Personal Review*, Vol. 40, No. 3.
41. Elyachar. J, (2002), Empowerment Money: The World Bank, Non-Governmental Organizations, and the Value of Culture in Egypt, *Aerospace Culture*, Volume 14, Number 3.
42. Erkutlu.H, Chafra. J, (2015), The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (181).
43. Ershadi. M, Vardini. N, Raha. B, Naseri. E, (2014), Survey relationship between organizational structure and Knowledge management (Case study), *International Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol, 3 (2).
44. Fairuz, S, Norshidah N, Afni A, & Norsiah S, (2013), A Study on Primary School Teachers' Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 90 (InCULT 2012).
45. Fernandez, S & Moldogaziev, T, (2 June 2011), A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee cognitions, and Behavioral Outcomes, 11th National Aerospace Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York.
46. Fombrun, C.J, (1983), Corporate culture, environment, and strategy, *Human Resource Management*, Vol. 22 Nos 1-2.
47. Fong. K.H, Snape. Ed, (2015), Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model , *British Journal of Management*, Volume 26, Issue 1.
48. Greasley, K, (2007), Understanding Empowerment From and Employee perspective, Team performance perspective, *Team performance Management*, Vol. 14.
49. Han, Sang-Sook. Moon, Sook. Ja & Yun, Eunkyong, (2009), Empowerment, job Satisfaction, & Organization Commitment of Permanent and temporary nurses in Korea, *Applied Nursing Research* 22 (4).
50. Hancer , M. & George, T, (2003), Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 22.

51. Hendry, C. and Pettigrew, A, (1990), Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1 No. 1.
52. Jackson, S.E. & Schuler, R.S, (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W (Eds), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA.
53. Jwo, B & Yin-Hyan Shim, (2010), Psychological Empowerment & Organizational Commitment: Demoderating Effect of Organizational Learning Culture, *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4.
54. Kharazi, K, (2011), Social and Survey of relationship between the psychazical empowerment of employees with organizational learning, *Procedia - Social & Behavioral Sciences* (121).
55. Kirkham. M, (1999), The culture of midwifery in the National Health Service in England, *Journal of Advanced Nursing* Volume 30, Issue 3.
56. Lan, X. M, Chong, W.Y, (2015), The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership & Employee Work Attitudes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (172).
57. Liden, R.C.& S.J.Wayne & R.T.Sparrow, (2000), An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, No.85.
58. McAfee, R & Bruce, M.G & Honeycutt, E.D, (2002), The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy, *Journal of Business Logistics*, Vol. 23 No. 1.
59. Miri. A, Rangriz. H, Sabzikaran. E, (2011), The Relationship Between Organizational Structure & Employees Empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 1, No.1.
60. Mishra, B. Bhaskar A, (2010), Empowerment: a Necessary Attribute of a Learning Organization, *Organizations & Markets in Emerging Economies*. Vol. 1, No (2/2).
61. Moyer, Meldina J & Henkin, Alane B, (2005), Teacher-Principal relationships: Exploring Linkages Between Empowerment & Interpersonal Trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3).
62. Mucheche. C & Ganesh. L & Karambwe. S, (2014), Effect of Emotional Intelligence on Empowerment of Business Leaders in Zimbabwe, *International Journal of Science & Research (IJSR)*, Volume 3 Issue 1.

63. Nafari N & Omidfar G, (2010), Evaluating the Impact of Organizational Structure (Structural Dimensions) on Employees' Empowerment: Case Study of Finance Deputy in the Ministry of Finance & Economic Affairs. *Management & Development Process* 3, 23 (1).
64. Ozaralli. N, (2015), Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (181).
65. Posner, B.Z & Kouzes, J.M & Schmidt, W.H, (1985), Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture, *Human Resource Management*, Vol. 24 No. 3.
66. Setyaningsih. S, Ructia. C.P, Hani. U, Rachmania.I.N, (2012), Women Empowerment through Creative Industry: A Case Study, *Procedia Economics and Finance* (4).
67. Shakibaei, Z, Ali Kh, & Saeide S, (2012), Relationship between Organizational Culture Type & Empowering Staff in Manufacturing Companies of Iran, *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 46.
68. Sigler. T.H, Pearson. Ch, (2000), Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, Volume 5, Issue 1.
69. Spreitzer, G.M, (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation. *Academy of Management Journal*. Vol.3, No.1.
70. Stokke, H, (2008), Productivity Growth and Organizational Learning, *Review of Development Economics*, Vol.12, No. 4.
71. Susan M. Broniarczyk, Jill G. Griffin, (4 October 2014), Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 24, Issue.
72. Thomas, Kenneth W & Velthouse, Betty A, (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. Vol.15, No.4.
73. Wang, G.& P.D Lee, (2009), Psychological Empowerment and Job satisfaction: An Analysis of Interactive Effects, *Group & Organization Management*, No.34(3).
74. Yang, Seung-Bum & Ok, Cho Sang, (2009), Employee Empowerment Team Performance, *Team Performance Management*. Vol.15, No. (5/6).

