

## Drawing the employees' mental map of human resource empowerment using Zaltman's metaphorical extraction technique (Case of Study: Fars Province Electricity Distribution Company)

Research Paper

Received:  
26 January 2022  
Accepted:  
27 June 2022  
P.P: 151-194

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

The purpose of the present study was to investigate and identify the perceptions of employees of the Fars Province Electricity Distribution Company about the empowerment of human resources to achieve deeper knowledge in order to plan and make policies in this area. Based on this, by using Zaltman's metaphorical extraction technique, the cognitive structures of employees have been investigated and analyzed. 12 research participants were selected among the managers and experts of the mentioned company using the concept sampling method; Then, these people were asked for the interview session to choose the images that, in their opinion, represent the meaning of human resource empowerment. In the interview session, questions related to the images were asked and after that, the answers were analyzed with the aim of discovering the concepts. In total, fourteen structures were extracted, which were "delegation of power and payment of salaries based on it", "intelligent acceptance of risk", "participatory management", "performance-based relationships", "creativity combined with rationality", "self-efficacy and sense of competence" and "organizational transformation" were identified as the main structures in the consensus map. According to the consensus map, "delegation of power and payment of salaries based on it" and "creativity combined with rationalism", causal structures and "participatory management", "self-efficacy and sense of competence" and "organizational transformation" were considered as affected structures. The consensus map shows that according to the relationships between the structures, the organization can create collaborative management and self-efficacy and a sense of competence in employees to empower human resources by using delegation of power and creation of creativity combined with rationalism, which will ultimately lead to organizational transformation.

**Keywords:** empowerment, employees' perceptions, Zaltman Metaphor Elicitation Technique, Mental model, consensus plan

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.5.2

1. Ph.D. Candidate, Department of educational management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Hzeinabadi@yahoo.com

## نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از تکنیک

### استخراج استعاره‌های زالتمن

#### (موردمطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان فارس)

محمد منتظری<sup>۱</sup> | محمد رسول تحفه<sup>۲</sup>

#### چکیده

هدف از مطالعه حاضر، بررسی و شناسایی ادراکات کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان فارس درباره توانمندسازی منابع انسانی برای رسیدن به شناختی عمیق‌تر از آن به‌منظور برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در این حوزه بود. بر همین اساس با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن، به بررسی و تحلیل ساختارهای شناختی کارکنان پرداخته شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش به تعداد ۱۲ نفر و از بین مدیران و کارشناسان خبره شرکت مذکور با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری مفهوم برگزیده شدند؛ بعد از آن از افراد مذکور درخواست شد برای جلسه مصاحبه، تصاویری را که از دید آن‌ها مبین معنای توانمندسازی منابع انسانی است، انتخاب کنند. در جلسه مصاحبه، پرسش‌هایی مربوط به تصاویر مطرح و بعد از آن، جواب‌ها باهدف کشف مفاهیم تحلیل شد. در کل چهارده ساختار استخراج شد که ساختارهای «تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن»، «پذیرش هوشمندانه ریسک»، «مدیریت مشارکتی»، «روابط مبتنی بر عملکرد»، «خلاقیت توأم با خردگرایی»، «خود اثربخشی و احساس شایستگی» و «تحول‌سازمانی» به‌عنوان ساختارهای اصلی در نقشه اجماعی شناسایی شدند. بر اساس نقشه اجماعی، «تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن» و «خلاقیت توأم با خردگرایی»، ساختارهای علی و «مدیریت مشارکتی»، «خود اثربخشی و احساس شایستگی» و «تحول‌سازمانی»، ساختارهای معلول محسوب می‌شدند. نقشه اجماعی نشان می‌داد که باتوجه‌به روابط بین ساختارها، سازمان می‌تواند جهت توانمندسازی منابع انسانی، با استفاده از تفویض قدرت و ایجاد خلاقیت توأم با خردگرایی، به خلق مدیریت مشارکتی و خود اثربخشی و حس شایستگی در کارکنان اقدام نماید که در نهایت تحول‌سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، ادراک کارکنان، تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن، نقشه اجماعی

۴

سال پانزدهم  
زمستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۸/۰۹

صن: ۱۶۷-۱۹۰

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.4.1.5

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. montazer56@pnu.ac.ir

۲. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

پژوهشگران و کارشناسان، توانمندسازی را راه و روشی برای تشویق، پذیرش و درک تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر سازمان دانسته‌اند که درعین‌حال می‌تواند به غنی‌سازی تجربه کاری کارکنان منجر شود. به علاوه، توانمندسازی را می‌توان به‌عنوان یک ساختار انگیزشی نیز مورد مطالعه قرار داد (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۸). بی‌شک مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی آن‌ها تشکیل می‌دهند. از آنجایی که انسان نیز یکی از محورهای توسعه است، مدیران بایستی به دنبال اهداف توسعه منابع انسانی باشند (Babatunde *et al.*, 2022). امروزه کارفرمایان و مدیران به اهمیت عامل انسانی پی برده و اکثر کشورهای دنیا، به‌خصوص کشورهای پیشرفته، توسعه و پیشرفت روزافزون و سریع خود را نتیجه استفاده بهینه و مطلوب از عامل انسانی می‌دانند (Sumaryono, 2022). پس برای این که کارکنان، به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه‌های سازمان، از تمام توان خود برای دستیابی به اهداف سازمان بهره‌گیرند باید به نیازهایشان توجه شود (AL-khrabsheh *et al.*, 2022). سازمان‌ها در دنیای امروز، توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان را یکی از استراتژی‌های مهم افزایش راندمان و تأمین بقا می‌دانند (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱: ۳۶). توانمندسازی، رابطه قدرت در یک سازمان است و شامل انتقال اختیار، قدرت و مسئولیت از مدیران به کارکنان خط مقدم است (Kanjanakan *et al.*, 2023). در حال حاضر باید به توانمندسازی کارکنان به‌عنوان راهبرد افزایش بهره‌وری در راستای بقای سازمان نگاه کرد و به همین دلیل به یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان تبدیل می‌شود (نیک اخلاق و سیادت، ۱۳۹۷)؛ و دولت‌ها نیز بایستی برای شناسایی فرصت‌های توانمندسازی به سازمان‌ها کمک کنند (Edelia & Aslami, 2022). کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها و احساس کیفیت بالا هستند (Mira, Choong & Thim, 2019). کارکنان توانمند به سازمان‌های خود متعهد هستند؛ زیرا سازمان‌ها به آن‌ها شغل می‌دهند، توانمند می‌سازند و با آن‌ها رفتار عادلانه می‌کنند (Mahmoud, 2020). علاوه بر این مشاهده شده است که توانمندسازی به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود و رضایت شغلی به طور قابل توجهی واسطه رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی است (AlKahtani *et al.*,

2021). از سوی دیگر بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، محیط شغلی توانمند، یکی از راه‌های مؤثر شناخته شده برای کاهش استرس سازمانی کارکنان است و همه ابعاد توانمندسازی، همبستگی روشن و منفی با دو بعد شخصیت‌زدایی و فرسودگی شغلی داشته و همچنین همبستگی مثبت با پیشرفت شخص داشته‌اند (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵: ۵۸). به بیانی دیگر می‌توان گفت توانمندسازی، هم موجب برآورده شدن نیازهای سازمان برای رسیدن به راندمان بالای کارکنان می‌شود و هم به امیال کارکنان به مستقل شدن و دیده شدن پاسخ می‌دهد. به همین ترتیب توانمندسازی به افراد، مجوز بالندگی، خودکنترلی و خودتوسعه‌دهندگی می‌دهد و موجب می‌شود یک سازمان کارمندان خود را تشویق کند که آنچه را لازم دارند به دست آورند و این ارتباط می‌تواند به صورت برد - برد باشد (تحفه و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران منابع انسانی می‌توانند با به کارگیری و استخدام نیروها و نگهداری آن‌ها و ایجاد انگیزش و خلاقیت و توانمندی در افراد، با اجرای برنامه‌هایی در موفقیت سازمانی نقش داشته باشند. اکنون چالش اصلی یک سازمان ایجاد، حفظ و تقویت انگیزه و خلاقیت در کارکنان است (فضائلی و همکاران، ۱۳۹۹).

باتوجه به آنچه گفته شد می‌توان بیان نمود، واکنش به موقع به تغییرات محیط و انطباق با این تغییر و تحولات و عقب نماندن از شرکت‌های دیگر در راه خدمت‌رسانی به مردم، با استفاده از کارکنان توانمند، در حیطه‌های مختلف انجام می‌پذیرد؛ و از طرفی بر اساس مشاهدات اولیه، مشخص گردید در شرکت توزیع برق فارس، کاهش بهره‌وری، وجود استرس سازمانی، نادیده گرفته شدن امیال به حق کارکنان، کمبود انگیزه و خلاقیت و... از چالش‌های سازمان هستند؛ همچنین مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را به کار گیرند و از توانایی‌های آنان استفاده بهینه نمایند به عبارتی کارکنان، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتر در محیط کار را دارند، اما بهره‌برداری شایسته‌ای از این قابلیت‌ها نمی‌شود؛ لذا از آنجایی که بخشی از اقدامات سازمان در مقابل فرد، توانمندسازی وی است و اقدام در این راستا اتخاذ راهبردی برد - برد محسوب می‌گردد، از این رو بر آن شدیم تا با شناخت فهم اعضای سازمان نسبت به توانمندسازی کارکنان، مبنای جدیدی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در این حوزه به دست آوریم؛ چراکه تاکنون تحقیق خاصی در مورد توانمندسازی کارکنان در شرکت یاد شده انجام نشده است.

امروزه از مهم‌ترین چالش‌های مدیران در کتابخانه‌های عمومی نبود الگوی جامع توانمندسازی نیروی انسانی است. در اغلب کتابخانه‌ها از توانایی‌های کتابداران استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کتابداران را به کار گیرند. (Catalano ۲۰۱۸: ۱۱)، به عبارتی کتابداران، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتر در محیط کتابخانه را دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. از آنجایی که هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای کارکنان، همانند بازوان آنها است، وجود یک مدل تعالی توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند کمک شایانی نماید تا مدیران بتوانند بستری مناسب برای آزادسازی توانایی و استعداد کتابداران و تقویت توانمندسازی آنها ایجاد نمایند تا توان مقابله با فشارهای ناشی از رقبا و محیط کار که بیش‌ازپیش متفاوت و متنوع است را داشته باشند

از آنجا که بر اساس هستی‌شناسی پارادایم تفسیری در علوم انسانی، فهم اعضای سازمان از این موضوع نیز دستخوش ادراکات به اشتراک گذاشته شده آن‌هاست، در نتیجه روش زیمت شناخت آنچه در ذهن کارکنان می‌گذرد را ممکن می‌سازد و درکی از تصویری که کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی در ذهن دارد به دست می‌دهد و به کاوش عمیق این ادراکات مبادرت می‌ورزد.

در این راستا، با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن<sup>۱</sup> که روش و تکنیکی برای دستیابی به اعماق تفکر و شناخت افکار ناخودآگاه و خودآگاه مخاطبین از رهگذر تصاویر و استعاره‌هاست (Zaltman & Zaltman, 2008: 29)، به کاوش معنا و نمود توانمندسازی منابع انسانی، نزد ادراک برخی اعضای شرکت توزیع نیروی برق استان فارس پرداخته شد. با این اوصاف، هدف از انجام پژوهش پیش رو نگاشت نقشه ذهنی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان فارس از توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن برای رسیدن به درکی عمیق‌تر از ماهیت و چگونگی ایجاد آن بود. در این رابطه، پرسش‌های پژوهش به شرح ذیل بودند:

الف) نقشه اجماعی تصویر توانمندسازی منابع انسانی طبق نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش (کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان فارس) چگونه است؟

ب) بر اساس نقشه شناختی به‌دست‌آمده، چگونه ادراکات این کارکنان درباره پدیده مورد مطالعه تفسیر می‌شود؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم‌شناسی توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به معنای واگذاری قدرت است. قدرت دارای معانی مختلفی است. در اصطلاح قانونی، قدرت به معنی اختیار است؛ بنابراین، یک تغییر از توانمندسازی به معنای اعطای اختیار است. همچنین قدرت ممکن است برای تشریح صلاحیت، یعنی همان کفایت نفس به کار گرفته شود. قدرت به معنای انرژی نیز هست؛ بنابراین در قالب این اصطلاح، توانمندسازی به معنای «انرژی‌زا ساختن» است که این تعریف بیش‌ترین کاربرد انگیزشی را در حال حاضر دارا است (Thomas & Velthouse, 1990). از دهه ۱۹۹۰ و به‌ویژه پس از انتشار گزارش توسعه جهانی ۲۰۰۱، مفهوم توانمندسازی به عنصری اساسی در مبارزه با فقر، ستم و تبعیض جنسیتی تبدیل شده است و این نکته که توانمندسازی از جمله اهداف کلیدی برنامه‌های حمایت اجتماعی در سراسر جهان محسوب می‌شود، جای تعجب ندارد (Maiorano et al., 2021). در شرایط رقابتی جهانی امروز، پیگیری موفقیت‌های عملیاتی بیش از هر مورد دیگری طول می‌کشد؛ در نتیجه هر سازمانی بخواهد سود خود را افزایش دهد و بهره‌وری را بهبود بخشد، باید کارکنانی که بهترین ایده‌ها، بینش‌ها و راه‌حل‌ها را ارائه می‌دهند، مشارکت دهد (Wang et al., 2019). به‌عبارت‌دیگر در هر کسب‌وکاری، توانمندسازی مؤلفه‌ای مهم برای رسیدن به نتایج مؤثر، بهره‌وری و توسعه است (AlKahtani et al., 2021). توانمندسازی مفهوم وسیعی است که در علوم مختلف مانند مدیریت، روان‌شناسی، علوم سیاسی، انسان‌شناسی اجتماعی و پزشکی کاربرد دارد. پژوهشگران زیادی ابعاد توانمندسازی را با روش‌های مختلف جست‌وجو کرده و تعاریف متعددی برای آن ارائه داده‌اند. توانمندسازی بیشتر به شرایطی گفته می‌شود که طی آن قدرت در اختیار باشد و بتوان با بهره‌برداری لازم از آن، از فوایدش استفاده کرد (Narayan, 2006: 205). در هر سازمانی، توانمندسازی به چستی، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸). برخی محققان معنای توانمندسازی را توسعه می‌دهند و به هر وضعیتی

می‌گویند که حس شایستگی و تحت کنترل داشتن کار را به فرد القا و توانایی موردنیاز را برای خلاقیت مهیا کند و آن‌ها را در امور با معنی مصمم سازد. در این مفهوم، توانمندسازی نیرویی است که می‌تواند با تحریک همکاران یا مدیر یا از درون فرد برانگیخته شود و می‌توان از آن با عنوان نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چندبعدی یاد کرد. با این وضع، توانمندسازی از راه تغییر در احساسات و عواطف خود و همچنین در رفتارهای دیگران آشکار می‌شود (Sandra et al., 2014).

به‌زعم کانونی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) دو اندیشه درباره‌ی توانمندسازی وجود دارد که یکی را رابینز<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۵ و دیگری را توماس و ولتهاوس<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۰ مطرح کرده‌اند. در دیدگاه اول که کارکردی است، توانمندسازی، اعتماد کردن و قدرت‌بخشیدن به کارکنان طبقات پایین سازمان برای تصمیم‌گرفتن و تقویت تصمیمات اتخاذشده و به‌نوعی مدیریت مشارکتی تعریف می‌شود و در نظریه‌ی بعدی توانمندسازی مفهومی انگیزشی شناختی دارد.

توانمندسازی روان‌شناختی شامل شرایط روحی است که بیانگر تفکر کارمندان نسبت به شغل و عملکرد آن‌ها است و باعث می‌شود احساس جسارت و رضایت بیش‌تری به کار داشته باشند (Ibrahim, 2020).

### توانمندسازی و انگیزش درونی شغل

الگوی کلاسیک - بوروکراتیک<sup>۵</sup> در مورد کنترل‌های شدیدی که با پاداش‌ها و تنبیه‌های اقتضایی ترکیب شده‌اند دارای محدودیت بود. برعکس، در الگوهای جدید تاکید بیشتر بر تعهد درونی انجام وظیفه بوده و کنترل‌های کلی‌تر و کم‌تری داشته است. به همین علت، صاحب‌نظران بر اهمیت ترغیب به انجام وظایف به جای تحمیل آن‌ها، معنادار کردن کارها و با هویت نمودن مشاغل تاکید ورزیده‌اند. «انگیزش درونی کار»<sup>۶</sup> به تجارب خوبی اشاره دارد که فرد، به‌صورت مستقیم از یک شغل دریافت می‌کند و شامل شرایطی است که به وی رضایتمندی و انگیزه در رابطه مستقیم با شغل القا می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲-۵۱).

### علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی

محرك‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهم‌ترین محرك‌های درونی عبارت‌اند از:

#### الف - بهره‌وری

توانمندسازی کارکنان یکی از روش‌های تأثیرگذار برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی و استفاده مطلوب از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راه رسیدن به اهداف سازمانی است (کاتر، ۱۳۸۲: ۹۸).

#### ب - ایجاد تحول در سازمان

عمده تحولات در درون سازمان‌ها به ندرت بدون کمک و مساعدت کارکنان به وقوع می‌پیوندد، اما اگر آنان احساس کنند بدون قدرت‌اند، غالباً به این موضوع کمک نمی‌کنند. در این هنگام توانمندسازی معنی پیدا می‌کند (کاتر، ۱۳۸۲: ۱۱۳).

#### ج - امنیت شغلی

امروزه، امنیت شغلی به معنای استخدام مادام‌العمر و رسمی شدن نمی‌باشد؛ بلکه محور امنیت شغلی تواناسازی افراد است؛ منظور از امنیت شغلی این است که سازمان ملزومات تواناسازی افراد را فراهم کند و بستر لازم را برای کسب ابعاد مختلف بالندگی جهت کارکنان ایجاد نماید (سلطانی، ۱۳۷۹).

همچنین محرك‌های محیطی و بیرونی زیادی وجود دارد که توانمندسازی کارکنان را در سازمان اجتناب‌ناپذیر کرده است. مهم‌ترین محرك‌های بیرونی عبارت‌اند از:

#### الف - تأثیر فناوری بر محیط‌های کاری

در دنیای امروز، مشاغل تکراری با فناوری دچار تحول شده است. این ابزارها تغییرات زیادی در تنوع مهارت‌های مورد لزوم کارکنان سازمان‌ها ایجاد نموده است. بدیهی است برای مواجهه با چنین چالشی، افراد باید توانمند شوند و در همه وجوه رشد نمایند.



## ب- ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها

تغییرات مهمی در شکل سنتی سازمان‌ها با تمرکز قدرت در رأس هرم و ساختار سلسله‌مراتبی، در حال پیدایش است. در این راستا، توانمندسازی کارکنان بهترین توجیه عدم تمرکز است (نوروزی، ۱۳۸۴).

## ج- قوانین و مقررات دولتی

توانمندسازی کارکنان در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، در موارد ۵۸ و ۶۲ مورد تأکید قرار گرفته است (نوروزی، ۱۳۸۴).

## توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی

توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. امروزه در مبحث توسعه، توانمندسازی نه تنها به عنوان هدف نهایی توسعه بلکه به عنوان عامل تعیین کننده اصلی اثربخشی آن هم مطرح می‌شود؛ لذا توانمندسازی به عنوان مفهومی سازمان‌دهنده برای پشتیبانی افکار، سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه پدیدار شده است. توسعه سرمایه انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان‌رشته‌ای مورد توجه قرار گیرند. به طور کلی ابعاد توسعه انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

الف) بعد فکری: توسعه یافتگی انسانی زمانی مصداق پیدا می‌کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید. بعد فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه گیر شده و کل سازمان فکری شود. در این صورت فرایندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می‌شود.

ب) بعد نگرشی: تغییر نگرش‌های کارکنان منجر به شکل‌گیری رفتارها و عمل‌های منطقی می‌گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی این که نگرش فردی و سازمان نسبت به تحول انعطاف پذیر شود و به محض اخذ دانش‌های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید. انسان توسعه یافته سازمانی از نگرش‌های اصولی و درعین حال عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند.

پ) بعد شغلی: وقتی افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصص و حرفه‌ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کاربرد آن‌ها از خود دقت بیشتری نشان دهند.

ت) بعد ادراک: یکی از ابعاد توسعه انسانی سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرایندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرایندها را به همدیگر پیوند و خلأ دوباره کارها را تشخیص دهند. به طور کلی بعد ادراک جامعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف‌پذیری مصداق پیدا می‌کند.

ث) بعد رفتاری: یکی از ابعاد توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشتند انطباق و سازگاری کارکنان با فرایندهای سازمانی بهتر خواهد بود.

ج) بعد اخلاقی: یکی از مقوله‌های مهم سازمان‌یافتگی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان از طریق خلاقیت می‌تواند فرایندهای خود را اصلاح و به اثربخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند. امروز مزیت رقابتی سازمان‌ها در داشتن سرمایه انسانی خلاق و دارای فکر است. دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابت خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست؛ بلکه آن‌ها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند (کولیوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۲).

### پیشینه پژوهش

در زمینه این پژوهش با حجمی از متون و ادبیات مواجه هستیم که به مفهوم پردازی در این پژوهش کمک کرده‌اند، اما با بررسی انجام شده در مورد موضوع پژوهش حاضر، مشخص شد در ایران کمتر پژوهش مدونی از سوی مراکز علمی - پژوهشی یا اداری - اجرایی برای شناسایی

ادراک کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده است؛ از این رو مطالعه حاضر از این حیث جدید است و فتح بایی برای آغاز مطالعات پژوهشی با استفاده از شناخت آنچه در ذهن کارکنان می‌گذرد به حساب می‌آید. با این حال توانمندسازی منابع انسانی از حوزه‌های مختلف بررسی و تحلیل شده است و به طور قطع مطالعات مرتبطی درباره آن صورت گرفته‌اند که توانسته‌اند در مفهوم‌سازی به ما کمک کنند و هدایتگر بخش‌های مختلف پژوهش به ویژه چهارچوب مفهومی، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و بحث و نتیجه‌گیری بوده‌اند.

در مطالعه‌های پیشین مرتبط با موضوع، دمیرچی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره‌وری، شایسته‌سالاری و ... در بانک سپه می‌شود.

در مطالعه‌ای، بختیاری و رجیبی فرجاد (۱۳۹۸) با عنوان «تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین»، ابعاد فردی، مدیریتی، سازمانی و منابع خودکارآمدی را برای ترسیم الگو شناسایی نمودند و پیشنهاد گردید که مسئولین از ابعاد مدیریتی و منابع خودکارآمدی برای توانمندسازی کارکنان دانشگاه استفاده نمایند.

ریگان و لاسچینگر<sup>۷</sup> (۲۱۰۶) به انجام تحقیقی با عنوان تأثیر توانمندسازی، رهبر قابل اعتماد و عملکرد حرفه‌ای بر درک پرستاران از همکاری حرفه‌ای پرداختند. جامعه آماری این تحقیق پرستاران بودند که از روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۲۱ نفر انتخاب شدند. آنان برای تکمیل و جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده کردند. نتایج نشان می‌دهد که اطمینان از دسترسی به منابع مانند دانش، ایجاد اعتماد به پرستاران و مدیریت مشارکتی موجب افزایش توانمندی و همکاری حرفه‌ای است.

در تحقیقی دیگر، آمیت<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به نقش رهبری انعطاف‌پذیر در توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند. در این تحقیق به بررسی تأثیر برخی از عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان اشاره شده است. تصمیم‌گیری مشارکتی، استقلال کارکنان در انجام کار و جهت‌گیری انعطاف‌پذیر در انجام کارها از جمله عواملی معرفی شده است که می‌تواند در توانمندسازی کارکنان مؤثر باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق در شرکت توزیع نیروی برق استان فارس و بر اساس تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (زیمت) انجام گرفت. منطق به کارگیری این روش پژوهشی، ضرورت شناسایی افکار کارکنان متناسب باهدف پژوهش بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان از بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان فارس و با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم<sup>۹</sup> صورت گرفت. در این تکنیک افرادی برای همکاری دعوت می‌شوند که دارای بیش‌ترین شناخت درباره موضوع مورد مطالعه باشند (Creswell, 2012: 208). پس از مشورت با مدیران و کارشناسان خبره سازمان و شرح پدیده مورد مطالعه، از آنان درخواست شد کسانی را که در عین تفاوت دیدگاه، از جمله آگاه‌ترین افراد از این موضوع در سازمان‌اند را معرفی نمایند. بعد از آن، پس از اطمینان یافتن از آگاهی آن‌ها در زمینه موضوع مورد مطالعه، با مراجعه به ایشان، از آنان برای همکاری دعوت گردید. در مجموع ۱۲ نفر شامل ۳ زن و ۹ مرد، مورد شناسایی قرار گرفت و برای مشارکت در پژوهش اعلام آمادگی کردند. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سابقه	سمت سازمانی
۱	مرد	کارشناسی	۱۰	رئیس اداره کارگزینی
۲	مرد	دکتری	۱۲	کارشناس دفتر تحقیقات
۳	مرد	کارشناسی ارشد	۱۷	مدیر دفتر آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۴	مرد	کارشناسی	۲۵	معاون منابع انسانی
۵	مرد	کارشناسی	۱۴	رئیس اداره رفاه و بازنشستگی
۶	زن	کارشناسی ارشد	۱۳	مدیر دفتر هیئت‌مدیره
۷	مرد	کارشناسی	۲۱	مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری
۸	زن	کارشناسی ارشد	۲۸	مدیر دفتر تحقیقات
۹	مرد	کارشناسی	۱۸	مدیر دفتر طبقه‌بندی مشاغل
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	۱۹	معاون برنامه‌ریزی
۱۱	مرد	کارشناسی	۱۸	کارشناس نیازسنجی آموزش
۱۲	زن	کارشناسی	۱۱	رئیس اداره حقوق و دستمزد

قبل از انجام مصاحبه‌های عمیق، به افراد گفته شد به مدت یک هفته درباره پدیده مورد مطالعه اندیشیده و برای جلسه مصاحبه عکس‌هایی را که از دید آن‌ها نشانگر معنای توانمندسازی منابع انسانی است را انتخاب کنند. مشارکت‌کنندگان می‌توانستند تصاویر را از کتاب، مجله، روزنامه، اینترنت یا حتی عکس‌هایی که خودشان گرفته بودند، انتخاب کنند. مدت هر مصاحبه، بسته به میزان مشارکت فرد پاسخ‌گو، بین یک ساعت و نیم تا دو ساعت و نیم طول کشید. فرایند مصاحبه زیمت در ده گام مطابق با مراحل با مرحلی که در مقالات زالتمن (۱۹۹۱) و زالتمن و کالتر (۱۹۹۲) آمده است به شرح زیر اجرا شد:

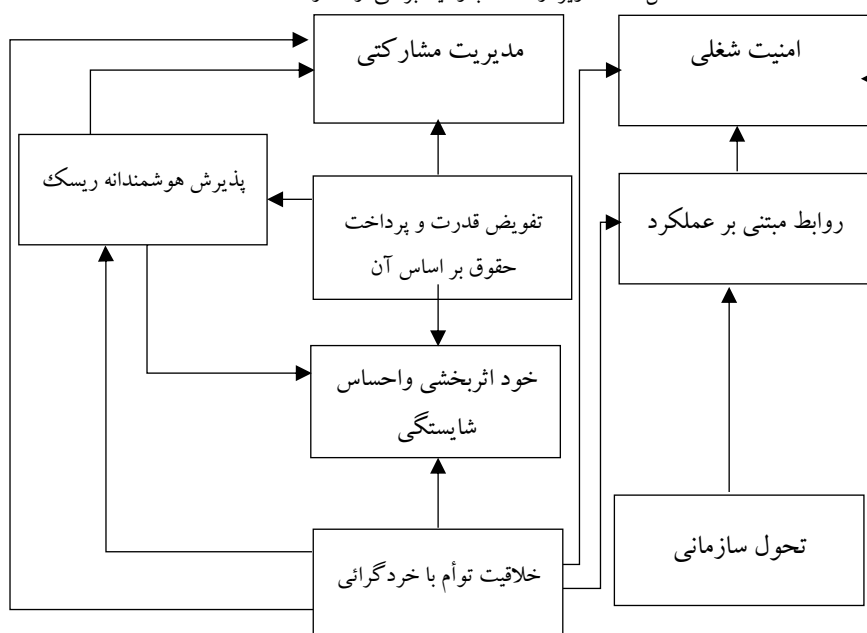
۱. داستان‌سرایی: از مشارکت‌کننده درخواست می‌شود به توصیف انتخاب هر یک از عکس‌ها پردازد.
۲. موضوعات و تصاویر از دست‌رفته: مشارکت‌کننده مواردی که به هر دلیل در عکس‌ها لحاظ نشده است را بیان می‌کند.
۳. دسته‌بندی عکس‌ها: از وی می‌خواهند عکس‌ها را به دسته‌های گوناگون تفکیک و برای آن‌ها برچسب انتخاب کند.
۴. استخراج ساختار: از روش‌های شبکه خزانه کلی و نردبانی برای استخراج ساختار استفاده می‌شود.
۵. بسط استعاره: مشارکت‌کننده با افزودن افراد یا اشیایی به تصویر، ایده اصلی تصویر را تقویت می‌نماید.
۶. مهم‌ترین تصویر: تعیین عکسی که با موضوع بیش‌ترین ارتباط را دارد.
۷. تصاویر معکوس: تعیین عکسی که نسبت به بقیه از موضوع دورتر است.
۸. تصاویر حسی: از مشارکت‌کننده درخواست می‌شود از حواس پنج‌گانه برای توصیف موضوع استفاده کند.
۹. نقشه ذهنی فردی: نقشه ذهنی با استفاده از سازه استخراج شده ترسیم می‌گردد.
۱۰. نقشه ذهنی اجماعی: پژوهشگر یک نقشه یا الگوی علی که در برگیرنده اغلب سازه‌هاست می‌سازد.

اغلب پژوهش‌های مرتبط مثل کراتزس و همکاران (۲۰۱۹)، هانسون و کوکو (۲۰۱۸) و ماری (۲۰۱۴) نیز از همین روش برای تدوین نقشه جماعی استفاده کرده‌اند (شاکری و همکاران، ۱۴۰۰). در طول اجرای مراحل فوق، از مشارکت‌کننده خواسته می‌شود اگر بر اساس نظریه ساختار سطر در ساختار ستون متناظر با آن سلول تأثیرگذار است، متناسب با هر سلول ماتریس، در آن ستون عدد ۱ و در غیر این صورت عدد صفر را بنویسد. پس از آن، از هریک از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شود، با به‌کارگیری تصویرهای موردنظر خود، یک تصویر خلاصه ایجاد کنند و توضیحاتی درباره آن ارائه نمایند. در نهایت، نقشه جماعی استخراج و ترسیم شد. از آنجاکه نقشه جماعی، یک الگوی ذهنی مشترک یا تصویری از نحوه ارتباطات و افکار و احساسات مشترک بین برخی افراد است، ساختارهایی را انتخاب کردیم که یک‌سوم مشارکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره کرده بودند. همچنین از بین این ساختارها، روابطی که حداقل یک چهارم مشارکت‌کنندگان آن‌ها را برقرار می‌دانستند در نقشه جماعی باقی ماندند (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۶).

برخی تصاویر ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان (شکل شماره ۱) و ساختارهای برگرفته از مصاحبه با یکی از مشارکت‌کنندگان (شکل شماره ۲) در ادامه آورده شده است.



شکل ۱. تصاویر ارائه شده به وسیله برخی از مشارکت کنندگان



شکل ۲. نقشه ذهنی یکی از مشارکت کنندگان

## یافته‌های پژوهش

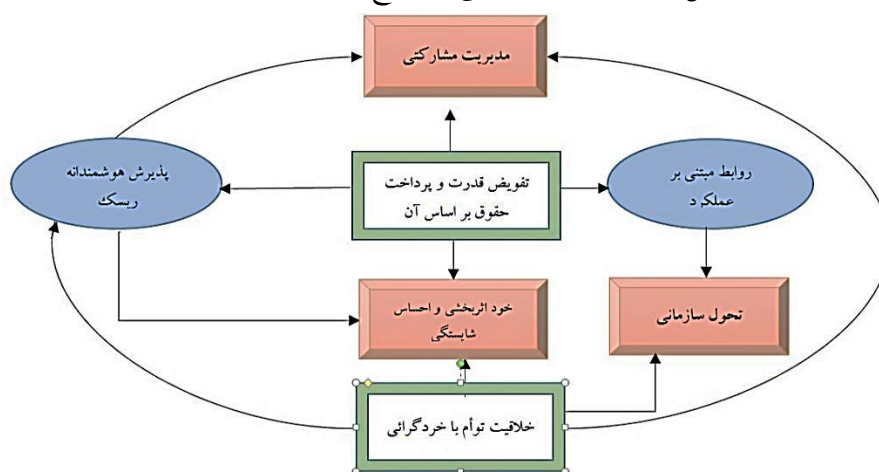
ساختارهایی که یک سوم از مشارکت کنندگان به آن‌ها اشاره کرده بودند، برای استخراج نقشه اجماعی انتخاب شدند. بر همین مبنا از چهارده ساختار استخراج شده، به ترتیب، ساختارهای «تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن» و «پذیرش هوشمندانه ریسک» هر کدام با ۱۱ فراوانی، «مدیریت مشارکتی» با ۹ فراوانی، «روابط مبتنی بر عملکرد» با ۸ فراوانی و «خلاقیت توأم با خردگرایی» با ۷ فراوانی، «خود اثربخشی و احساس شایستگی» با ۵ فراوانی و «تحول سازمانی» با ۴ فراوانی به عنوان ساختارهای اصلی در نقشه اجماعی شناسایی شدند. دیگر ساختارها عبارت بودند از: امنیت شغلی، برانگیختن احساسات، انعطاف پذیری، حق انتخاب، تسهیل رهبری، معنی دار بودن، امری فریب کارانه. جدول ۲ فراوانی ساختارها را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. فراوانی ساختارها

ردیف	ساختار	فراوانی	واجد حد آستانه انتخاب (< ۳)
۱	تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن	۱۱	√
۲	پذیرش هوشمندانه ریسک	۱۰	√
۳	مدیریت مشارکتی	۱۰	√
۴	روابط مبتنی بر عملکرد	۸	√
۵	خلاقیت توأم با خردگرایی	۶	√
۶	خود اثربخشی و احساس شایستگی	۵	√
۷	تحول سازمانی	۴	√
۸	امنیت شغلی	۲	×
۹	برانگیختن احساسات	۲	×
۱۰	انعطاف پذیری	۲	×
۱۱	حق انتخاب	۲	×
۱۲	تسهیل رهبری	۲	×
۱۳	معنی دار بودن	۲	×
۱۴	امری فریب کارانه	۱	×



با حذف آن دسته از روابط میان ساختارها (که حداقل یک چهارم از مشارکت کنندگان آن‌ها را برقرار دانسته بودند) شکل ۳ به عنوان نقشه اجماعی استخراج شد.



شکل ۳. نقشه اجماعی

همان گونه که در شکل ۳ مشاهده می شود، «تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن» و «خلافت توأم با خردگرایی» هر کدام با ۴ خروجی، ساختارهای علی و «مدیریت مشارکتی»، «خود اثربخشی و احساس شایستگی» و «تحول سازمانی» به ترتیب با ۳ و ۳ و ۲ ورودی، ساختارهای معلول در نقشه اجماعی محسوب می شوند. همچنین ساختارهای «روابط مبتنی بر عملکرد» و «پذیرش هوشمندانه ریسک» به ترتیب با ۱ ورودی و ۱ خروجی و ۲ ورودی و ۲ خروجی، نقش علت و معلول را با هم (میانجی) بازی می کنند. در جدول ۳ نیز نوع ساختارها مشخص شده است.

جدول ۳. نوع ساختارها

ردیف	ساختار	علی	معلول	میانجی
۱	تفویض قدرت و پرداخت حقوق بر اساس آن	√		
۲	پذیرش هوشمندانه ریسک		√	
۳	مدیریت مشارکتی		√	
۴	روابط مبتنی بر عملکرد		√	
۵	خلافت توأم با خردگرایی	√		
۶	خود اثربخشی و احساس شایستگی		√	
۷	تحول سازمانی		√	

نقشه اجماعی ترسیم شده درباره توانمندسازی منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق فارس گویای این مطلب است که مشارکت کنندگان در پژوهش، دارای ذهنیت‌های گوناگونی نسبت به توانمندسازی کارکنان هستند، اما بیش‌تر آن‌ها تفویض قدرت و تنظیم پرداخت‌ها بر اساس آن را موجب بروز روابط مبتنی بر عملکرد و ایجاد خود اثربخشی و حس شایستگی در فرد و پذیرش ریسک توسط وی دانستند. آنان موارد مذکور را در خلق مدیریت مشارکتی که منشأ توانمندسازی کارکنان و تحول‌سازمانی است، تأثیرگذار دانستند. به نظر آنان تعهد، وفاداری و آمادگی برای مشارکت به دنبال تفویض اختیار ظهور خواهد کرد. به تعبیر شرکت‌کننده شماره سه:

«در توانمندسازی کارکنان بایستی سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت‌هدایتی و تفویضی حرکت کند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان شده و آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه مفقوده‌ای است که در ایجاد توانمندی سازمانی و تحول باید مورد توجه قرار گیرد.»

در این باره مشارکت‌کننده چهارم نیز معتقد بود:

«مدیران بایستی با استراتژی‌هایی مثل فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارکنان، بسترها و شرایط برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم کنند تا کارکنان آنچه را که می‌خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند. مدیران باید کنترل‌ها و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به‌جای استفاده از راهبردهای هل‌دادن، از راهبردهای جذب کردن استفاده کنند. این موارد باعث ایجاد تغییرات مثبت و تحول می‌شود.»

همچنین تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان در مورد توانمندسازی کارکنان اعتقاد داشتند خلاقیت توأم با خردگرایی موجب پذیرش هوشمندانه ریسک توسط افراد شده و به مدیریت ارشد سازمان در استفاده از سبک مدیریت مشارکتی برای هدایت سازمان مؤثر است. به‌زعم مشارکت‌کننده شماره‌های هفت و یازده:

«یکی از مقوله‌های مهم در توانمندسازی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم. سازمان از طریق خلاقیت می‌تواند فرایندهای خود را اصلاح و به اثربخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند.»

«بهبود کیفیت کاری در گرو عملکرد کارکنانی است که دارای ویژگی‌های ذاتی مثل ابتکار، خلاقیت، قدرت ریسک بالا و توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی هستند. افراد توانمند به حفظ وضع موجود راضی نیستند. چون که رضایت از وضعیت فعلی خلاقیت را از بین می‌برد و خلاقیت منبع اصلی بهسازی و توانمندی انسان است.»

در تعدادی از مشارکت‌کنندگان این ذهنیت وجود داشت که مدیران شرکت‌های موفق، با جمع‌آوری و استخدام کارکنان فرهیخته و خردورز و ایجاد روابط مبتنی بر عملکرد در سازمانی خود تحول‌سازمانی ایجاد می‌کنند. توانمندسازی منابع انسانی برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول‌سازمانی است. در این زمینه شرکت‌کننده شماره هشت عنوان نمود:

«توانمندسازی کارکنان، در گرو تحول‌سازمانی است. تحولات سازمانی بزرگ به‌ندرت بدون کمک و حمایت افراد به وجود می‌آید، اگر کارکنان احساس کنند قدرت ندارند، به آن کمک نمی‌کنند. به این وسیله توانمندسازی معنی پیدا می‌کند.»

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، کاوش پیرامون ادراک کارکنان درباره توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن (زیمت) برای دست‌یافتن به درکی عمیق‌تر از مدل ذهنی مشارکت‌کنندگان بود. یافته‌های پژوهش منجر به استخراج ۱۴ ساختار شد که در نهایت از بین آن‌ها هفت ساختار در نقشه اجماعی باقی ماندند و روابط بین آن‌ها بر اساس اجماع نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش ترسیم شد.

با نگاهی به نقشه اجماعی ترسیم‌شده درباره توانمندسازی منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه متوجه می‌شویم که به گمان بیش‌تر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، برنامه‌های توانمندسازی مسئولیت‌مدیریت و کارکنان را تغییر می‌دهد. هنگامی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد مدیران به جای استفاده از سبک مدیریتی نظارت نزدیک از سبک نظارت هدایتی و تفویضی استفاده می‌کنند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌شود چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر نیز می‌گردند و این همان حلقه مفقوده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. این یافته با نتیجه

مطالعات ریگان و لاسچینگر (۲۱۰۶) و آمیت و همکاران (۲۰۱۸) که تصمیم‌گیری مشارکتی، مستقل بودن کارکنان در انجام دادن کار و جهت‌گیری منعطف در انجام کارها را از جمله عواملی مؤثر در توانمندسازی کارکنان دانسته‌اند، هم‌راستا است.

کانتر (۱۹۷۹) نیز عدم باور مدیران به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها و عدم تمایل آنان به مشارکت دادن اعضاء در قدرت سازمان را دو عامل اساسی در موفقیت نشدن برنامه‌های توانمندسازی می‌داند بنابراین لازم است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع گردد (کولیوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۳).

می‌توان به این موضوع به‌عنوان دیگر یافته‌های این پژوهش اشاره نمود که توانمندسازی گاهی به‌عنوان اکتساب مهارت‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های مختلف کنترل بیش‌تری داشته باشند تعریف می‌شود. از این منظر توانمندسازی ظرفیت مشارکت و احساس خود اثربخشی و شایستگی در کارمندان ایجاد می‌نماید این مورد با نتیجه مطالعه بختیاری و رجیبی فرجاد (۱۳۹۸) که به مسئولین پیشنهاد نمودند از ابعاد مدیریتی و منابع خودکارآمدی برای توانمندسازی کارکنان دانشگاه استفاده نمایند، همسو می‌باشد. توانمندسازی در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد. محققان دیگر از زوایای مختلف به آن نگریسته‌اند. به‌عنوان مثال خودکنترلی<sup>۱۰</sup> خودمدیریتی شغلی، گروه، نظام‌های مبتنی بر عملکرد و ... همگی تواناسازی یا توانمندسازی خوانده شده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹).

در سازمان توانمند، انسان‌ها می‌خواهند عمل کنند، مسائل را بررسی و حل و فصل کرده، ریسک بپذیرد، اظهارنظر نمایند و با یکدیگر همکاری کنند. در این راستا تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان در مورد توانمندسازی کارکنان معتقد بودند خلاقیت به همراه خردگرایی باعث پذیرش هوشمندانه ریسک توسط کارکنان شده و به مدیریت ارشد سازمان در استفاده از سبک مدیریت مشارکتی برای هدایت سازمان کمک می‌کند. به اعتقاد توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، گسترش به کارگیری اصطلاح توانمندسازی زمانی شروع شد که رقابت‌ها و تغییرات خارجی، لزوم انجام تحقیقات متعدد برای درک اشکال جدید مدیریت که در آن افراد تشویق به نوآوری، تعهد و ریسک‌پذیری می‌شوند، غیرقابل اجتناب نمود.

تعدادی از مشارکت‌کنندگان این تحقیق دارای این ذهنیت بودند که مدیران شرکت‌های موفق، با گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورز و ایجاد روابط مبتنی بر عملکرد قادر به ایجاد تحول در سازمان هستند. همان‌گونه که کاتر نیز اذعان داشت، توانمندسازی منابع انسانی برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول‌سازمانی است، ایجاد تحولات درون‌سازمانی بزرگ به‌ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت‌اند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد (کاتر، ۱۳۸۲، ۱۱۳).

رهنمود نظری برآمده از نتایج مطالعه حاضر این است که شناخت تصاویر توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند به‌نوعی نشان‌دهنده ذهنیت‌هایی باشد که افراد نسبت به توانمندسازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان دارند، از این‌رو گسترش این مباحث به مدیران سازمان‌ها کمک خواهد کرد که راه‌های مناسب تصمیم‌گیری در این خصوص را بررسی کرده و امکان مداخله مثبت سازمان و مدیران در برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش آن را فراهم کنند.

بر اساس نتایج پژوهش و نیز نقشه اجماعی کاوش شده درباره توانمندسازی منابع انسانی، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود:

- با توجه به این که نتایج این پژوهش دغدغه مشارکت‌کنندگان برای این برنامه‌ریزی برای توانمندسازی منابع انسانی را نشان می‌داد، بنابراین به مدیران شرکت توزیع نیروی برق فارس توصیه می‌شود با شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط یا مطالعه در این زمینه، درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پیدا کنند؛ زیرا این موضوع می‌تواند به مدیریت توانمندسازی کارکنان که یکی از راهبردهای مهم افزایش راندمان و تأمین بقا در دنیای امروزی است، کمک کند.

- طی مسیر عمودی سلسله‌مراتب اختیارات، از جمله بارزترین خصوصیت سازمان‌های بوروکراتیک است و تقریباً کل قدرت در منصب‌های بالای سازمان تمرکز می‌یابد. لیکن در سازمان‌های امروزی تمام کارهایی که برای دست‌یافتن به اهداف سازمان، لازم است انجام شود، به عهده مدیر، به‌تنهایی، نمی‌باشد؛ بنابراین به مدیران شرکت توزیع برق فارس توصیه می‌شود کار و مسئولیت انجام آن را به کارکنان واگذار کنند. واگذاری اختیارات باعث افزایش قدرت‌سازمانی

می‌گردد و در نتیجه قدرت هریک از اعضای سازمان بیش تر خواهند شد. تفویض قدرت و اختیار منجر به ایجاد انگیزه در کارشناسان می‌گردد. زمانی که به افراد میدان داده شود، احساس مؤثر بودن می‌کنند و با داشتن قدرت، انگیزه بیش تری برای انجام وظایف پیدا می‌کنند. همچنین با عنایت به این که برخی از پرداخت‌ها مثل پاداش‌ها، کارانه، حق جذب و... بر اساس ارزیابی عملکرد صورت می‌پذیرد، می‌توان پرداخت‌ها را بر اساس آن تنظیم نمود.

- مدیران شرکت توزیع برق فارس باید برای خلق زمینه تواناسازی کارکنان، اطلاعات سازمانی مورد نیاز برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر واقعاً می‌خواهیم افراد تصمیمات مناسب و به موقع اتخاذ نموده و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گذاران و به‌طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد آگاهی داشته باشند.

- با توجه به محدوده مکانی و روش مورد استفاده در این مطالعه، پژوهش در قلمروهای مکانی

دیگر، با استفاده از روش‌های پژوهش کیفی یا کمی توصیه می‌شود.

## پی‌نوشت‌ها

1. Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET)
2. Kanooni
3. Robbins
4. Thomas & Velthouse
5. Classical- bureaucratic paradigm
6. Internal work motivation
7. Regan & Laschinger
8. Amit
9. Concept Sampling
10. Self- controlling

## فهرست منابع

- ابویی اردکان، محمد، قلی پور، آرین، ندافی، طاهره و شیرزاد، منصور (۱۳۸۲)، بازاندیشی مدیریت دولتی مبتنی بر نیازهای روزآمد مخاطبین با استعاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۲(۴۵): ۲۹-۵۹.
- احمدی، پرویز، صفری کهره، محمد، نعمتی، سمیه (۱۳۹۸)، مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵)، توانمندی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پالیزی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- بختیاری، لطفعلی و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۸)، تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، ۲۱(۳): ۲۹-۱.
- تحفه، محمدرسول؛ زاهدی، شمس‌السادات و منتظری، محمد (۱۴۰۰)، الگوهای ذهنی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی با استفاده از روش شناسی کیو، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۰(۴): ۱۳۱-۱۵۸.
- دمیرچی، مرضیه؛ حسینی، سیدرسول و اولادیان، معصومه (۱۳۹۸)، طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۰): ۲۵-۱.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۹)، نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۰۵.
- شاکری، المیرا، دهقانان، حامد، خاشعی، وحید و تقوی فرد، محمدتقی (۱۴۰۰)، تحلیل شناختی مدل‌های ذهنی مدیران در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن، مدیریت بهره‌وری، ۲(۵۷): ۲۳-۴۹. doi: 10.30495/qjopm.2020.1891306.2745
- فضائلی، امید؛ ایمانی فر، ساره و حیدری، الهام (۱۳۹۹)، اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان و سازمان از طریق ایجاد انگیزه و خلاقیت، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی، تهران.
- کاتر، جان پی (۱۳۸۲)، رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کولیوند، حسن، چهارمحالی، حسن و روزبهانی، علی (۱۳۹۶)، توانمندسازی سرمایه انسانی (مروری بر رویکردها و مدل‌های نوین)، تهران: نیاز دانش.
- گودرزی، اکرم و گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱)، اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- نوروزی، مجتبی (۱۳۸۴)، توانمندسازی کارکنان، فصلنامه آموزشی پژوهشی کنترولر، ۱۹: ۷۸-۱۰۲.

نیک‌اخلاق، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۳۹۷)، توانمندسازی منابع انسانی پیش‌نیاز تحقق اقتصاد مقاومتی در صنعت برق ایران، اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد.

- Alhozi, N., Al Hawamdeh, N. & Al-Edenat, M. (2021), The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan. **Journal of International Business Research**, (2)14: 90-101.
- AlKahtani, N.S., Iqbal, Sh., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B. & Haider, S.A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. **Management Science Letters**, (3)11: 813-822.
- AL-khrabsheh A A. AL-Bazaiah S A I. AL-khrabsheh A A. Alheet A F. (2022), The strategic role of human resources management in performing crisis management: the mediating role of organizational culture and human capital during Covid-19 (An applied study on the Jordanian Ministry of Health). **Journal of management Information and Decision Sciences**, 25(S1): 1-18.
- Amit S, Shailendra S, Himanshu R. (2018), Abhijit Bhattacharya Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework. **IIMB Management Review**, 21(2): 12-25.
- Babatunde, GB, Schmidt, B, Gwelo, NB & Akintola, O, (2022), Defining, conceptualizing and operationalising community empowerment: a scoping review protocol, **BMJ Open**, (5)12: 1-5.
- Creswell, J. W., (2012), **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, Boston: Pearson Education, Inc.
- Edelia, A., & Aslami, N. (2022), The Role Of Empowerment Of The Cooperative And MSME Office In The Development Of Small And Medium Micro Enterprises In Medan City. **Marginal :Journal Of Management, Accounting, General Finance And International Economic Issues**, 1(3): 31-36.
- Ibrahim, A. M. (2020), Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, (3)19: 277-295.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023), The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. **Tourism Management**, 94: 104635.
- Kanooni, A. (2005), **The Employee Empowerment in Information Technology Department**. Capella University: COMP8004 – Managing and Organizing People.
- Karatzas, S, Kapoulas, A and Priporas, C. V. (2019), Consumers' perceptions on complexity and prospects of ethical luxury: Qualitative insights from Taiwan, **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 27(4): 224-232.
- Mahmoud, A. B., Sitladin, M., Tehseen, S., Fuxman, L., Reisel, W. D., Purkayastha, H., & Grigoriou, N. (2020), Job satisfaction as a mediator between performance appraisal effectiveness and organisational outcomes in the Caribbean. **BAM2020 Conference**, Alliance Manchester Business School.



- Maiorano, D. , Shrimankar, D., Thapar-Björkert, S. & Blomkvist, H. (2021), Measuring empowerment: Choices, values and norms. **Journal of World Development journal**, v(4):138-49.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019), The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. **Management Science Letters**, 9(6): 771-786.
- Narayan, D. (2006), **Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives**. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016), The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. **Journal of nursing management**, 24(1): 54-61.
- Sandra .M, Malin Karlsson, Asa Fast-Berglunda & Ida .H (2014), Managing production complexity by empowering workers: six cases, Variety Management in Manufacturing. **The 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems, USA**.
- Sumaryono, R, (2022), Human Resources Empowerment In Global Competition, **Journal Media Mahardhika**, (2)20: 212-235.
- Thomas,K.W & Velthouse, B.A, (1990), cognitive elements of empowerment: aninterpretive model of intrinsic task motivation.
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019), It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. **Journal of Applied Psychology**, 104(2): 229–246.
- Zaltman, G. & Zaltman, L. H. (2008), **Marketing metaphoria**: What deep metaphors reveal about minds of consumers. Boston: Harvard Business Press.
- Zaltman, G. (1997), Rethinking market research: Putting people back in. **Journal of marketing Research**, 34(4): 424-437.
- Zaltman. G & Coulter.R.H. (1995), Seeing the Voice of the Customer:MetaphorBased Advertising Research .**Journal Of Advertising Research**,35(4): 34-51.

