

## Identifying the components of employee empowerment to provide a comprehensive model for the welfare organization

Zahra Raiisi<sup>1</sup> , Mehdi Bagheri<sup>2\*</sup> , Hosseinali Jahed<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Dept of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

<sup>2</sup>Dept of Educational Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

<sup>3</sup>Dept of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University of Tehran, Iran

### Article Info

#### Article type:

Research article

#### Article History:

Received: 07 August 2023

Revised: 07 September 2023

Accepted: 08 October 2023

Published Online: 12 December 2023

#### \* Correspondence to:

Mehdi Bagheri  
Dept of Educational  
Management, Bandar Abbas  
Branch, Islamic Azad  
University, Bandar Abbas,  
Iran  
Email:  
mbagheri.sbu@gmail.com

### ABSTRACT

**Introduction:** The improvement of every administration and health system has always received assiduous attention. One of the processes that every system should pay attention to is empowerment. Therefore, the present study aimed to determine the empowerment components of employees working in the Ilam Welfare Organization.

**Material & Methods:** This applied research was conducted based on a qualitative approach and ground theory method in 2022-2023. The statistical population included professors and experts in the field of employee empowerment. Sampling was performed using the available and snowball method, and theoretical saturation was achieved with 15 cases. The interviewees of the research were 15 professors and experts in the field of employee empowerment who had the most experience in the research topic, and the data analysis was performed manually.

**Results:** Based on the findings, 12 components and 24 subcomponents were identified in the field of empowerment of welfare organization employees, including individual skills, group skills and management (causal conditions), ethics, communication (contextual conditions), knowledge and improvement of the work environment (intervening conditions), managerial ability, moral ability, communication ability (strategies), promotion of service to employees, and the use of employees' potential capacities (consequences).

**Conclusion:** Paying attention to skills and management at the individual and group level creates the possibility of employee empowerment in the welfare system. Necessary attention to knowledge and environment on the one hand and management and communication guidelines on the other hand provide the necessary platform and conditions for the growth of employees. The welfare organization will benefit from the effective result of empowerment when it uses its employees and their potential capacities.

**Keywords:** Employees, Empowerment, Grounded theory Welfare organization

### ➤ How to cite this paper

Raiisi Z, Bagheri M, Jahed H. Identifying the components of employee empowerment to provide a comprehensive model for the welfare organization. Journal of Ilam University of Medical Sciences. 2023;31(5): 58-69.

## مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان شاغل در سازمان بهزیستی؛ یک مطالعه کیفی

زهرا رئیسی<sup>۱</sup> ID، مهدی باقری<sup>۲\*</sup> ID، حسینعلی جاهد<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۹/۲۱

**مقدمه:** بهبود سیستم هر اداره و نظام سلامتی همواره مورد توجه بوده است. یکی از فرایندهایی که در هر دستگاهی باید به آن توجه شود، توانمندسازی کارکنان آن دستگاه است؛ بنابراین، این پژوهش با هدف مشخص کردن مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان شاغل در سازمان بهزیستی ایلام انجام شده است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است که با رویکرد کیفی و روش گرنند تئوری، در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ انجام شده است. جامعه آماری شامل اساتید و صاحب‌نظران در زمینه توانمندسازی کارکنان بود. نمونه‌گیری با استفاده از روش در دسترس و گلوله‌برفی انجام شد و با ۱۵ نفر، اشباع نظری به‌دست آمد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش داده‌بنیاد و به صورت دستی صورت گرفت.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس یافته‌های پژوهش، ۱۲ مقوله و ۲۴ زیرمقوله در زمینه توانمندسازی کارکنان سازمان بهزیستی شناسایی گردید که مقوله‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های فردی، مهارت‌های گروهی و مدیریت (شرایط علی)، اخلاق، ارتباطات (شرایط زمینه‌ای)، دانش و ارتقای محیط کاری (شرایط مداخله‌گر)، توانمندی مدیریتی، توانمندی اخلاقی، توانمندی ارتباطی (راهبردها)، ارتقای خدمت به کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان (پیامدها).

**بحث و نتیجه‌گیری:** توجه به مهارت‌ها و مدیریت در سطح فردی و گروهی امکان توانمندسازی را در دستگاه بهزیستی برای شاغلان ایجاد می‌کند. توجه لازم به دانش و محیط از سویی و راهبردهای مدیریتی و ارتباط از سوی دیگر، بستر و شرایط لازمی را برای رشد کارکنان فراهم می‌آورد. سازمان بهزیستی زمانی پیامد مؤثر توانمندسازی را خواهد دید که از کارکنان خود و ظرفیت‌های بالقوه آنان استفاده کند.

نویسنده مسئول:

مهدی باقری

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

Email: mbagheri.sbu@gmail.com

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، کارکنان، سازمان بهزیستی، گرنند تئوری

**استناد:** رئیسی، زهرا؛ باقری، مهدی؛ جاهد، حسینعلی. مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان شاغل در سازمان بهزیستی؛ یک مطالعه کیفی. مجله دانشگاه

علوم پزشکی ایلام، آذر ۱۴۰۲؛ ۳۱(۵): ۵۸-۶۹.



## مقدمه

شکی نیست، عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، پر از رقابت است سازمان‌ها با ایجاد مزیت رقابتی، در تلاش برای کسب موفقیت هستند و تمرکز واقعی اکنون به سوی «مهارت و دانش» معطوف شده است. توانمند شدن کارکنان باعث می‌شود سرمایه انسانی (مانند کارکنان) برای رقابت سازمانی ارزشمندتر شود (۱). توانمندسازی در سطح جهانی به‌عنوان یک مفهوم اصلی برای بهزیستی اجتماعی پذیرفته شده است. همان‌طور که در تعریف بین‌المللی دیده می‌شود، توانمندسازی در آن به‌عنوان یک ارزش اصلی بیان گردیده است (۲).

برخی از مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی در تظاهرات مختلف آن می‌تواند بر سلامت و رفاه کارکنان تأثیر بگذارد (۳). باین‌حال، بیشتر تحقیقات درباره تأثیر توانمندسازی عمدتاً به مطالعه تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی و سایر نتایج فردی می‌پردازد و تحقیقات آینده باید طیف وسیع‌تری از تأثیرات، از جمله پیامدهای سلامتی را بررسی کند (۴). علی‌رغم تحقیقات انجام‌شده تا به امروز، مطالعات نسبتاً کمی تأثیر مستقیم توانمندسازی بر سلامت روانی و جسمی کارکنان را بررسی کرده‌اند (۵). دانرلین و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود، به نقش رهبری در توانمندسازی کارکنان پرداختند و گزارش دادند، رهبری می‌تواند به‌طور ناخواسته بر رفتار سازمانی غیراخلاقی کارکنان تأثیر بگذارد (۶). لین و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود به تأثیر استرس و نقش مدیر بر شکوفایی شغلی کارکنان و مدیران از طریق توانمندسازی رهبری پرداختند و گزارش دادند، مدیران با سیاست‌های مناسب می‌توانند سبب شکوفایی شغلی کارکنان شوند (۷). کیم و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود، به توانمندسازی رهبری و حالات روان‌شناختی مثبت کارکنان پرداختند و نتیجه گرفتند، رفتار مدیران از نظر روان‌شناسی تأثیر مثبتی بر بازدهی کارکنان و توانمندسازی سازمان دارد (۸). داهلیز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود، به توانمندسازی رهبری و نتایج عملکرد کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در زمان بحران با تأکید بر نقش میانجی جو ایمنی پرداختند و

گزارش دادند، فضای ایمنی به‌طور کامل روابط میان توانمندسازی رهبری و رفتار ریسک‌پذیر را واسطه می‌کند (۹)؛ بنابراین می‌توان گفت، توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم چندسطحی دیده می‌شود که در آن، سطوح مختلف تحلیل را می‌توان متمایز کرد.

توانمندسازی روان‌شناختی به توانمندسازی افراد، توانمندسازی سازمانی و توانمندسازی جامعه مربوط می‌گردد (۱۰). سازمان بهزیستی از جمله این سازمان‌ها است. بنا بر آنچه مطرح شد و بر اساس ادبیات تحقیق، توانمندسازی منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که عوامل و مؤلفه‌های متعددی بر آن تأثیرگذار است. علی‌رغم تحقیقات علمی و اقدامات مدیریتی فراوان درباره مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های حمایتی، هنوز هم شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در توانمندسازی سرمایه انسانی هستند. با توجه به چالش‌هایی نظیر نبود اطلاعات مستند و دانش قابل‌اتکا - که موجب شده عمده برنامه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی یا اجرا نشوند و یا صرفاً اجرا شوند و دستاورد ملموسی نداشته باشند - که این سازمان با آن مواجه است و از سوی دیگر، ایجاد تغییرات اساسی در توانمندسازی سازمان برای مدیران بهزیستی ممکن است با ریسک بالایی از جمله احتمال نارضایتی از وضعیت موجود کارکنان و خدمات‌دهی به مراجعان همراه باشد که علت اصلی آن برخوردار نبودن از شناخت و اطلاعات است. در چنین وضعیتی، یکی از توانایی‌های لازم برای گذر از این چالش‌ها انجام ارزیابی و تحقیق مستمر است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به‌منظور ارائه الگوی جامع برای سازمان بهزیستی در شهر ایلام انجام شده است.

## مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است که با رویکرد کیفی و روش گرنند تئوری انجام شده است. جامعه آماری شامل اساتید و صاحب‌نظران در زمینه توانمندسازی کارکنان بود. نمونه‌گیری با استفاده از روش در دسترس و گلوله‌برفی انجام شد و با ۱۵ نفر، اشباع نظری به‌دست آمد. مصاحبه‌شوندگان پژوهش عبارت بودند از: ۱۵ نفر از

مشارکت کنندگان بیان گردید. پس از اخذ رضایت آگاهانه از آنان، با توجه به عوامل محیطی و زمانی مصاحبه انجام شد. محیط مصاحبه در یک اتاق در سازمان بهزیستی بود. پیش از ضبط مصاحبه‌ها از مشارکت کنندگان اجازه گرفته و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت ضبط شد و پس از پایان، مصاحبه به صورت کلمه به کلمه تایپ گردید و همزمان نیز تجزیه و تحلیل صورت می گرفت. مدت مصاحبه بین ۵۰-۲۵ دقیقه متغیر بود و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع داده‌ها انجام شد. برای اطمینان از نبود هرگونه اشتباه در دریافت و برداشت و ایجاد شفافیت و بالا بردن اعتبار پژوهش، دست‌نویس‌ها با کدهای اولیه به تعدادی از مشارکت کنندگان ارائه گردید. همه نکاتی که مشارکت کنندگان بیان می کردند، اصلاح شد. در این پژوهش از روش نظریه زمینه‌ای که سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی دارد، استفاده گردید و روش تحلیل نیز با استفاده از روش اشتراوس و کوربین (۱۹۸۸) صورت گرفت (۱۱).

تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مقایسه‌ای مداوم انجام شد که در ابتدا برای کشف شباهت‌ها و تفاوت‌ها، یا یکدیگر مقایسه گردیدند و پژوهشگران نیز از یادداشت‌های این عرصه نیز استفاده کردند. در این پژوهش، اختصاص زمان کافی و درگیری مداوم با مشارکت کنندگان از روش‌هایی بود که برای افزایش اعتبار به کار گرفته شد و علاوه بر این نیز، محقق برای کسب اعتبار از طریق بازبینی از سوی مشارکت کنندگان کمک گرفت، به این نحو که دست‌نوشته‌های مصاحبه اولیه با کدهای سطح اول برای تأیید یا تصحیح به افرادی داده شد که با آنان مصاحبه اولیه صورت گرفته بود که همه آن‌ها تأیید گردید و نکات پیشنهادی آنان مورد توجه قرار گرفت. در این مطالعه نیز، متن مصاحبه اولیه پیاده شده با کدگذاری باز به دو نفر از اعضای هیئت علمی گروه تحقیق و یک هیئت علمی آگاه به نظریه زمینه‌ای در رشته روان‌شناسی ارائه گردید و نظر تأییدی آنان برای پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد. صحت و درستی چگونگی فرایند انجام کار جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل بر مبنای روش مورد تأیید اساتید راهنما و پژوهشگر خارج از گروه پژوهشی تأیید گردید. در

اساتید و صاحب‌نظران در زمینه توانمندسازی کارکنان که بیشترین تجربه را درباره موضوع تحقیق داشتند. علاوه بر آن، مشارکت کنندگان دست کم با بیش از ۵ سال تجربه (سابقه کار) و دارای تحصیلات حداقل فوق‌لیسانس به بالا در رشته روان‌شناسی و مددکاری بودند. تعداد کل جامعه آماری ۱۵ نفر از سازمان بهزیستی استان ایلام، شامل ۱۲ مرد و ۳ زن بود که ۸۰ درصد از جامعه آماری را مردان و ۲۰ درصد را زنان تشکیل دادند. ۶۰ درصد جامعه آماری از نظر سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴۰ درصد نیز بیشتر از ۵۰ سال داشتند. ۵۳/۴ درصد (نفر ۸) از جامعه آماری با تحصیلات کارشناسی ارشد و ۴۶/۶ درصد (نفر ۷) نیز دارای دکترا بودند که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱. مشخصات جامعه آماری

متغیرها	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲	۸۰
	زن	۳	۲۰
سن (سال)	۴۰-۵۰ سال	۹	۶۰
	بیشتر از ۵۰ سال	۶	۴۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۸۰
	دکتری	۱۲	۲۰

کد اخلاق این پژوهش با شناسه IR.IAU.ILAM.REC.1402.005 از دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام است. روش اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با استفاده از پرسش‌های باز بود. پرسش‌های مصاحبه از هم‌اندیشی با اساتید گروه تحقیق آماده شد. پرسش‌های باز این مصاحبه از این قبیل بود: «نظر شما در مورد توانمندسازی چیست؟»؛ «فرایند توانمندسازی در سازمان شما به چه نحوی است؟»؛ «به نظر شما، اولویت‌ها و اهمیت‌ها در توانمندسازی به چه نحوی است؟»؛ پیش از انجام مصاحبه، با شرکت کنندگان تماس برقرار شد و سپس عنوان و هدف پژوهش برای

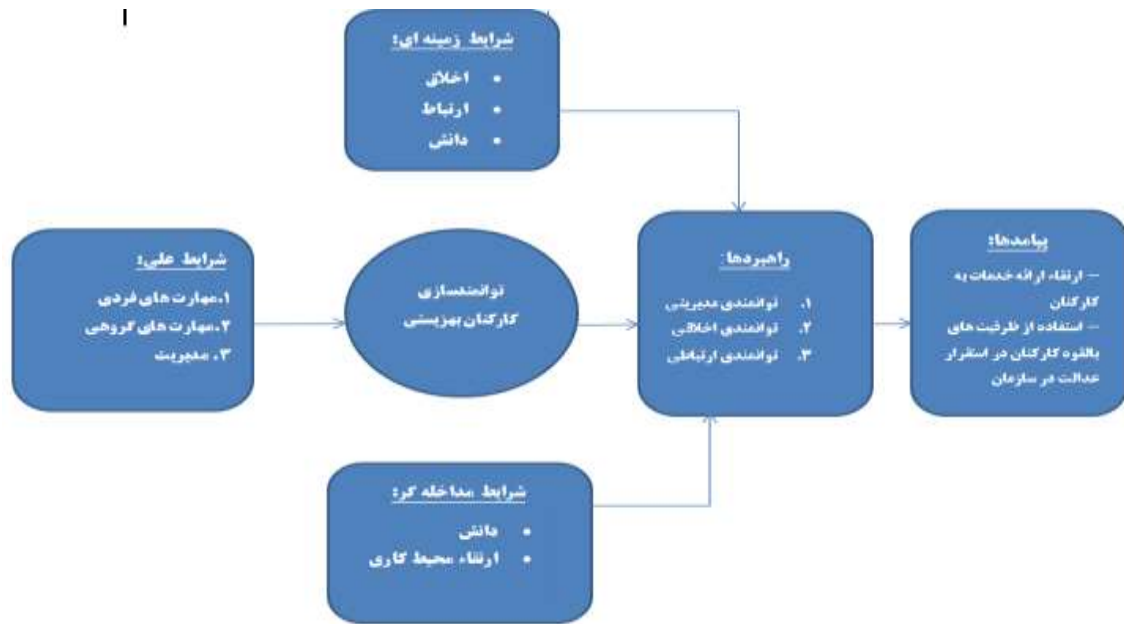
این مطالعه، ثبات و همبستگی داده‌ها با مقایسه و تأیید داده‌های حاصل از مصاحبه و یادداشت‌های در عرصه به‌دست‌آمده است. برای ایجاد قابلیت تأیید، محقق تلاش کرده است که همه مراحل از جمع‌آوری، تحلیل و شکل‌گیری مقوله‌ها را به‌طور کامل تشریح کند که دیگران با مطالعه آن، قادر به کارآزمایی آن باشند.

### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه، هدف شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان بهزیستی بود که به تفصیل درباره آن بحث گردیده و در جدول شماره ۲، یافته‌ها اعم از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر/ میانجی، راهبردها و پیامدها آورده شده است.

جدول شماره ۲. مضامین اصلی و فرعی توانمندسازی کارکنان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	الگوی پارادایمی
مهارت‌های فردی	مسئولیت‌پذیری	شرایط علی
	خودکنترلی	
	استقلال شخصیتی کارکنان	
مهارت‌های گروهی	عزت‌نفس کارکنان	
	یادگیری گروهی	
	اعتمادسازی میان مدیران و کارکنان	
مدیریت	مدیریت مشارکتی	شرایط زمینه‌ای
	ویژگی‌های فردی	
اخلاق	اخلاق و روحیات کارکنان و آموزش اخلاقی	
	ارتباطات	ارتباط مدیران و کارکنان
دانش		ارتقای روابط عمومی
	تحقیق و نوآوری	
	تبادل دانش	
ارتقای محیط کاری	محیط کاری امن	راهبردها
	زیرساخت‌های محیطی	
توانمندی مدیریتی	به‌کارگیری مدیران توانمند	
توانمندی اخلاقی	ارتقای اخلاق در محیط کاری تعهد	
توانمندی ارتباطی	برقراری ارتباط مناسب با مراجعان	
	برقراری ارتباط مناسب با کارکنان	
ارتقای ارائه خدمات به کارکنان	آرامش در محیط کار	پیامدها
	ارتقای سلامت روان کارکنان	
استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان در استقرار عدالت در سازمان بهزیستی	برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان	
	مشاورت با کارکنان برای انجام اصلاحات سازمانی	
	ایجاد پایداری در سازمان بهزیستی	



شکل شماره ۱. پارادیم توانمندسازی کارکنان بهزیستی

کارکنان را این گونه بیان می کند: «اگر استقلال را از کارمند بگیریم، منظوم استقلال در حوزه وظایف قانونی خود است، عملاً او را تبدیل به ربات کرده ایم که خلاقیت هم ندارد» (م ۵)؛ و عزت نفس کارکنان به عنوان یک زیرطبقه مهارت های گروهی، به خودشناسی و توانمندی های کارکنان اشاره دارد که در این رابطه، یکی از مشارکت کنندگان می گوید: «عزت نفس فرد را در برابر بسیاری از تنش هایی که از بیرون وارد میشه، حفظ می کنه و باعث توانمندی میشه» (م ۸). یادگیری گروهی در زیرطبقه مهارت های گروهی، به ارتباط و تأثیر یادگیری جمعی می پردازد که مشارکت کننده ای این تأثیر ارتباط را این گونه بیان می کند: «یادگیری جمعی این حسن رو داره که کارکنان از هم یاد می گیرن» (م ۱۳).

**شرایط زمینه ای:** شرایط زمینه ای شرایطی هستند که در یک زمان و مکان خاص اتفاق می افتند و شرایطی را پیش می آورند که افراد با کنش خود به آن ها پاسخ دهند. شرایط زمینه ای ریشه در شرایط علی دارند و گاهی از تلفیق آن ها با یکدیگر به وجود می آیند. آنچه شرایط زمینه ای تحقیق را تشکیل می دهد، زیرمقوله های اخلاق و ارتباط است. در زیرمقوله اخلاق، مشارکت کنندگان به ویژگی های فردی و اخلاق روحیات کارکنان می پردازند. در ویژگی های فردی، بحث ویژگی های شخصیتی را بیان می کنند که قابل تغییر است

**شرایط علی:** شرایط علی به چرایی و چگونگی واکنش افراد در مقابل یک پدیده خاص اشاره دارد. در این پژوهش، شرایط علی یعنی مجموعه ای از علل و عوامل که باعث اهمیت موضوع می شوند. شرایط علی در این پژوهش عبارت اند از: مهارت های فردی، مهارت های گروهی و مدیریت. در مهارت های فردی به عنوان یکی از شرایط علی توانمندسازی کارکنان، مشارکت کنندگان به مسئولیت پذیری به عنوان مقوله ای با اهمیت ویژه اشاره دارند، به نحوی که یک مشارکت کننده بیان داشت: «احساس مسئولیت پذیری پدیده ای است که افراد را به جامعه بهزیستی متصل می کنه؛ پس هم کارکنان [و] هم مدیر باید به مسئولیت پذیری توجه زیادی داشته باشن» (م ۲)؛ و از سوی دیگر، مشارکت کنندگان خودکنترلی را به عنوان یک زیرمقوله دیگر بیان می کنند که حاکی از توجه و تسلط در محیط است. در این رابطه نیز مشارکت کننده ای بیان می کند: «کنترل محیط و تسلط فرد بر محیط باعث میشه کارکنان بتوانند شرایط رو تحت کنترل خودشون داشته باشن. اگه شرایط بهم بریزه، این ها می تونن محیط رو کنترل کنن» (م ۹). مهارت های گروهی به عنوان یک زیرمقوله از شرایط علی، به مهارت هایی اشاره دارد که باهم شاکله شخصیت گروهی کارمندان را تشکیل می دهد، به نحوی که یکی از مشارکت کنندگان استقلال شخصیتی

و مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در این رابطه، مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید: «مدیران باید آنچه از خلق‌وخو و ویژگی‌هایی که مدام تغییر می‌کند، رو در کارکنان مدنظر قرار بدن» (م ۷)؛ و از سوی دیگر، مشارکت‌کننده‌ای توجه به روحیه کارکنان و اخلاقیات آنان درباره تکریم ارباب‌رجوع را این‌گونه بیان می‌کند: «کارکنان باید از نظر اخلاقی نحوه برخورد با ارباب‌رجوع را آموزش ببینند، به‌ویژه اینکه مخاطبان آن‌ها دارای محرومیت‌هایی نیز هستند» (م ۳).

**شرایط مداخله گر/میانجی:** شرایط مداخله‌گر به معنای شرایطی است که در آن‌ها، یک شرایط خاص بر رفتار فرد یا سازمان تأثیر می‌گذارد و طی آن، آثار یک یا چند عامل افزایش یا کاهش می‌یابد. زیرمقوله‌های دانش و ارتقای محیط کاری تشکیل‌دهنده شرایط مداخله‌گر در این مطالعه بودند. دانش به‌عنوان یک زیرمقوله طیفی از خلاقیت، ارائه راهکارهای نوین و تبادل دانش را به‌عنوان عامل شرایط مداخله‌گر معرفی می‌کند که در این رابطه، مشارکت‌کننده‌ای بدین‌گونه نقل‌قول می‌کند: «مدیر باید فضایی رو فراهم کند که کارکنان بتوانند نوآوری‌ها را به مدیر انتقال بدن» (م ۵). از سوی دیگر، مشارکت‌کننده‌ای دانش را زمانی مؤثر و کارآمد می‌داند که امکان تبادل فراهم آورد و این‌گونه بیان می‌کند: «تجربه وقتی می‌تواند مفید باشد که تبادل دانش و تجربه صورت بگیرد» (م ۸).

ارتقای محیط کاری به‌عنوان یکی از مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط مداخله‌گر، به دو زیرمقوله اشاره می‌نماید که همواره باهم در ارتباط دارند: یکی محیط کاری امن و دیگری زیرساخت‌های محیطی. محیط کاری امن به وجود فضای کاری‌ای اشاره دارد که باعث تنش و استرس نشود و موجب بهبود و کارایی می‌گردد. در این رابطه، مشارکت‌کننده‌ای بیان می‌کند: «محیط کاری باید به‌گونه‌ای باشد که کارمند احساس نکته زیر پاش خالی؛ چون استرس ناشی از این افکار امکان رشد رو بهش نمی‌دهد» (م ۱۱)؛ و مشارکت‌کننده‌ای دیگر نیز توجه به زیرساخت‌های محیطی را امری حیاتی و ضروری تلقی می‌کند و این‌گونه بیان می‌دارد: «ایجاد زیرساخت‌های اصولی مدیریت دانش در سازمان، برای

پایه‌سازی صحیح مدیریت علمی امری ضروری است» (م ۳).  
**راهبردها:** راهبرد سازوکار و تدبیری است که در برخورد با پدیده به کار گرفته می‌شود. کنشگران برای تحقق پدیده به تدابیری می‌اندیشند و بر اساس شرایط و امکانات موجود، راهبردی را اخذ می‌کنند. راهبردها در این پژوهش عبارت‌اند از: توانمندی مدیریتی، توانمندی اخلاقی، توانمندی ارتباطی. توانمندی مدیریتی به‌عنوان یک مقوله که با زیرمقوله به کارگیری مدیران توانمند تعریف می‌شود، به توجه به امر انتخابی و وجود شایستگی در بافت توجه اشاره دارد و نه به امر انتصاب بدون شایستگی. در این‌باره مشارکت‌کننده‌ای بیان می‌کند: «متأسفانه روابط (نه ضوابط) باعث انتخاب مدیرانی در بهزیستی شده است که تفکر پیشرو ندارند» (م ۱۴). از سوی، توانمندی اخلاقی به‌عنوان مقوله‌ای که همواره مورد غفلت واقع شده است، به دو زیرمقوله تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از: ارتقای اخلاق در محیط کاری و وجود تعهد که تشکیل‌دهنده راهبردهای توانمندسازی هستند. توجه به ارتقای اخلاق در محیط کار و تلاش برای اخلاقی کردن محیط، از نگاه مشارکت‌کنندگان، مثبت و مفید ارزیابی می‌شود که در این رابطه مشارکت‌کننده‌ای بیان می‌کند: «امروزه، ارتقای اخلاق کارکنان از ضرورت‌های توانمندسازی است؛ چون سبب آرامش ارباب‌رجوع و نگاه مثبت او به سازمان میشه» (م ۱۲). مشارکت‌کننده دیگر نیز وجود تعهد در بافت سازمانی را امری بسیار ضروری و راهگشا می‌داند، به این صورت که «ایجاد اشتیاق سازمانی به‌اندازه حقوق خوب و مزایا برای تعهد کارمندان به وظایف و سازمانشان اهمیت زیادی دارد» (م ۱۱). مشارکت‌کنندگان به وجود توانمندی ارتباطی که از زیرمقوله‌های برقراری ارتباط با مراجعان و کارکنان تشکیل می‌شود، توجه ویژه‌ای داشتند و در نقل‌قول‌ها بدین شکل بیان شده است: مشارکت‌کننده‌ای برقراری ارتباط مناسب با کارکنان را این‌گونه بیان می‌کند: «مدیر باید بتونه با کارمند خودش رفتار محترمانه داشته باشه تا اون هم متعهد به انجام دستوراتش باشه» (م ۷)؛ و مشارکت‌کننده‌ای دیگر ارتباط با مراجعان را این‌گونه گوشزد می‌کند: «کارکنان حتماً باید روش برخورد با ارباب‌رجوع را آموزش ببینند» (م ۹).

را ناشی از توجه به استفاده از ظرفیت‌های بالقوه‌ای می‌داند و بدین نحو روایت می‌کند: «سیاست توانمندسازی یک سازمان پایدار تحویل می‌دهد» (م ۷).

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به‌دست آمده از این پژوهش مهارت‌های فردی، مهارت‌های گروهی و مدیریت عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان بهزیستی استان ایلام هستند. اخلاق و ارتباطات عوامل درون‌داد و عوامل دانش و ارتقای محیط کاری عوامل راهبردی توانمندسازی است. توانمندی مدیریتی، توانمندی اخلاقی و توانمندی ارتباطی عوامل برون‌داد در توانمندسازی کارکنان بهزیستی استان ایلام هستند و پیامدها نیز در این پژوهش عبارت‌اند از: ارتقای ارائه خدمات به کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان در استقرار عدالت در سازمان بهزیستی.

شرایط زمینه‌ای در این تحقیق اخلاق و ارتباطات بود. توانمندسازی اخلاقی یکی از اصلی‌ترین ارزش‌هایی است که باید در بنای یک مدیریت سالم به آن توجه شود؛ زیرا در نبود ارزش‌های اخلاقی و تقویت آن‌ها، بنای شکل‌گیری شخصیت کارکنان به خطر می‌افتد و سبب دل‌زدگی آنان از محیط کار می‌شود. از این نظر، توجه به این امر لازمه یک سازمان سالم است (۱۲). ارتباطات سازمانی در توانمندسازی سازمان بهزیستی نیز بسیار مهم است. توجه به سرمایه انسانی رکن بسیار مهم سازمانی بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها است؛ بنابراین، تلاش برای کارآمدسازی کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد کارآمد در تحقق اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. در پژوهش کلومبو و همکاران (۲۰۱۲) نشان داده شد، توانمندسازی بیماران در نظام سلامت تحت تأثیر توجه به عواملی همچون ارتباطات اعضای مؤثر در دستگاه سلامت است (۱۳). جمال و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود بیان کردند که توانمندسازی افراد، توجه به ارتباطات سازمانی و برقراری دستگاه‌های ارتباطی مناسب میان افراد در سطوح مختلف سازمانی می‌تواند بر کارآمدی هرچه بیشتر افراد تأثیر بگذارد (۱۴).

**پیامدها:** انجام دادن یا ندادن مجموعه‌ای از اقدامات به پیامدهایی منجر می‌شود که ناگزیر به وجود می‌آیند. ارتقای ارائه خدمات به کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان دو مقوله اصلی تشکیل‌دهنده پیامدها هستند. در مقوله ارتقای ارائه خدمات به کارکنان، مشارکت‌کنندگان آرامش در محیط کار و ارتقای سلامت روان را به‌عنوان زیرمقوله‌ای از نقل‌قول‌هایشان عنوان کردند، به این صورت که مشارکت‌کنندگان آرامش در محیط کار را پیامد توانمندسازی معرفی نمودند و احساس آرامش ناشی از آن را نکته‌ای مثبت در محیط کار و خدمت به ارباب‌رجوع قلمداد کردند. مشارکت‌کننده‌ای در این باره می‌گوید: «توانمندسازی باعث میشه کارکنان آرامش روانی بهتری داشته باشن؛ چون ارتباط مثبت اون‌ها با همدیگه موجب ایجاد یک فضای مثبت و به دنبال آن تکریم ارباب‌رجوع و احساس بهتر به آن‌ها میشه» (م ۲). زیرمقوله دیگر که از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان دریافت شد، ارتقای سلامت روان کارکنان بود که وجود توانمندسازی در دستگاه باعث بهبود سلامت روان کارکنان و کاهش دغدغه‌های روزمره آنان می‌گردد. در این رابطه مشارکت‌کننده‌ای بیان کرد: «توانمندسازی باعث میشه سلامت روان کارکنان هم بهتر بشه؛ چون در محیط کار حداقل دغدغه فکری ندارن» (م ۱۴). مقوله دیگر تشکیل‌دهنده پیامدها استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان و استقرار عدالت در سازمان بهزیستی بود. پیامد توانمندسازی در دستگاه به ایجاد استفاده از توان و ظرفیت بالقوه اعضای دستگاه برای رفع تبعیض و کاهش ناعدالتی و اصلاحات سازمانی منجر می‌شود. در این رابطه، مشارکت‌کننده‌ای این‌گونه پیامد توانمندسازی را که به تغییر در دستگاه منجر می‌گردد، بیان می‌کند: «توانمندسازی مدیران رو موجب می‌کنه برای آموزش کارکنان، برنامه‌ریزی کنن» (م ۱۱)؛ یا از سوی مشارکت‌کننده دیگری توجه و الزامی را که با توانمندسازی در جهت مشورت‌دهی ایفا می‌کند، این‌گونه بیان می‌شود: «توانمندسازی مدیر رو متقاعد می‌کنه با پرسنل خودش مشورت کنه و از نظراتشان نهایت استفاده را بیره» (م ۹). مشارکت‌کننده‌ای نیز ایجاد پایداری در سازمان بهزیستی



شرایط مداخله‌گر در این پژوهش عبارت‌اند از: دانش و ارتقای محیط کاری است، دانش قدرت است و یادگیری روندی مادام‌العمر است. یادگیری مادام‌العمر عبارت است از: پیگیری مستمر، داوطلبانه و خودانگیخته دانش به علل شخصی یا حرفه‌ای. طبق تعریف، این یک فرایند مستمر است که افراد در طول زندگی خود آن را دنبال می‌کنند. عادلان و همکاران (۲۰۱۲) و بلسرا و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند که افزایش دانش کارکنان مزایای بسیاری در زمینه‌های توسعه شخصی، خودپایداری، رقابت، قابلیت استخدام و موارد دیگر به همراه دارد (۱۶، ۱۵). آموزش یا یادگیری منجر به توانمندسازی می‌شود و خود توانمندسازی به مدیران کمک می‌کند تا کنترل امور را به دست بگیرند.

ارتقای محیط کاری یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر در توانمندسازی کارکنان به‌شمار می‌رود. امروزه سازمان‌ها باید در محیطی کاملاً رقابتی با تغییرات شگفت‌انگیز فعالیت کنند (۱۷). در چنین شرایطی، مدیران زمان فراوانی برای کنترل کارکنان خود ندارند و باید بیشتر وقت و انرژی خود را صرف شناسایی محیط بیرونی و درونی سازمان کنند و سایر کارهای روزمره را به کارکنان بسپارند. کارکنان زمانی می‌توانند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهند که مهارت، دانش و توانایی لازم را داشته باشند و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند (۱۸). ابزاری که می‌تواند در این زمینه به مدیران کمک کند، فرایند توانمندسازی است. مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بقا و حیات سازمان است. یک نیروی انسانی قوی یک سازمان قوی ایجاد می‌کند. در مطالعه‌ای که کبیر و همکاران (۲۰۲۲) انجام دادند، به اهمیت نقش توانمندسازی در دستگاه سلامت اشاره شده است که حاصل تعامل اعضای دستگاه و محیط کاری مناسب و قدرتمند است (۱۹). سازمان قدرتمند محیطی است که در آن، کارکنان در گروه‌های مختلف در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند و افراد توانمند حس کنترل شخصی بر نتایج کار را دارند (۲۰).

راهبردها در این پژوهش شامل توانمندی مدیریتی،

توانمندی اخلاقی و توانمندی ارتباطی است. اسمیت (۱۹۹۷) در توانمندسازی کارکنان معتقد است که مدیران می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیط یا نتایج کار، تغییر ایجاد کنند. یکی از ویژگی‌های مدیریتی وجود پذیرش شخصی نتیجه‌ای است که از باورهای فرد در یک برهه زمانی خاص درباره توانایی او، برای ایجاد تغییرات در جهت دلخواه حاصل می‌شود (۲۲)، افراد قدرتمند باور ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کند، بلکه معتقدند که قادر به کنترل این موانع هستند. این حس کنترل فعال به آنان اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود هماهنگ کنند؛ همچنین از دست دادن کنترل می‌تواند با تلفات جسمی و روحی همراه باشد؛ به‌عنوان مثال، مشخص شده است که نداشتن کنترل به افسردگی، استرس روحی، نگرانی، ضعف روحیه، نداشتن بهره‌وری، ضعف و ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منجر می‌شود (۲۳). از سوی دیگر، حتی قدرتمندترین افراد نیز قادر به کنترل هر اتفاقی که برایشان می‌افتد، نخواهند بود. این کار از یک‌سو به توانایی شناخت مناطق تحت تأثیر و نفوذ ما و از سوی دیگر، به اراده و تغییر محیط بیرونی برای افزایش تسلط بر آن بستگی دارد (۲۴).

پیامدهای توانمندسازی کارکنان به‌زیستی نیز عبارت‌اند از: ارتقای ارائه خدمات به کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان؛ بر اساس این نتایج می‌توان گفت، کارمندان توانمند کسانی هستند که می‌دانند توانایی لازم را دارند و وظایف را با موفقیت انجام می‌دهند. توانمندسازی کارکنان به‌زیستی یک دستاورد برای کل سازمان است. افندی (۲۰۲۱) و کنعانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش‌های خود درباره رشد منابع انسانی در توانمندسازی و از سوی دیگر، در مطالعاتی افندی (۲۰۲۱) و کنعانی و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که زمانی رهبری به مدیران اعتقاد داشته باشد، آن مدیران برای حمایت از کارمندان توانمند می‌شوند و به‌نوبه خود می‌توانند آنان را با بازخورد و قدردانی توانمند کنند (۲۶)، (۲۵). به این ترتیب، توانمندسازی می‌تواند میان افرادی که به یکدیگر اعتقاد دارند و از یکدیگر حمایت می‌کنند، جریان یابد (۲۷). توانمندسازی کارکنان به‌زیستی به‌طور مداوم با

نتایج مثبت هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها در تحقیقات دانشگاهی و حرفه‌ای مرتبط است و می‌تواند با کاهش بار تصمیم‌گیری بر روی رهبران، اغلب بدون زمان و اطلاعات کافی برای انجام این کار، سود رساند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان در دستگاه بهزیستی نیازمند توجه ویژه به زیرساخت‌ها و شرایطی است که حاصل دانش و توجه به عوامل محیطی است. عدم درک اخلاق و توجه به سطوح ارتباطی در بافت اداری می‌تواند موجب نرسیدن به توانمندسازی شود که یکی از اهداف هر سازمانی است. برآورد روایات کارکنان حاکی از آن است که مدیران و مسئولان سازمان بهزیستی برای ارائه خدمات بهتر به مراجعه‌کنندگان و ارتقای دستگاه توانمندسازی، باید به ظرفیت‌های کارکنان و توانمندی‌هایی که نادیده گرفته شده است، توجه ویژه‌ای داشته باشند و همراه با آن نیز، به دنبال ارتقای خدمات رفاهی آنان باشند. گفتنی است، با توجه به همراهی مصاحبه‌کنندگان و روند پژوهش، محدودیت خاصی ادراک نشد.

### سپاس‌گزاری

محققان بر خود لازم می‌دانند که از همه افراد شرکت‌کننده در این پژوهش تشکر و قدردانی کنند.

### تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در انجام این پژوهش، هیچ‌گونه تعارض منافی گزارش نشده است.

### کد اخلاق

IR.IAU.ILAM.REC.1402.005

## References

- Kanjanakan P, Wang PQ, Kim PB. The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tour Manag* 2023;94:104635.1-15.doi: 10.1016/j.tourman.2022.104635.
- Peng J, Nie Q, Chen X. Managing hospitality employee cyberloafing: The role of empowering leadership. *Int J Hosp Manag* 2023;108:103349. doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103349.
- Marin-Garcia JA, Bonavia T. Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021;18:5822. doi.org/10.3390/ijerph18115822.
- Tally AC, Abbott J, Bochner A, Das S, Nippert-Eng C. What Mid-Career Professionals Think, Know, and Feel About Phishing: Opportunities for University IT Departments to Better Empower Employees in Their Anti-Phishing Decisions. *Proc ACM Hum-Comput Interact* 2023;7:1-27.doi: 10.1145/3579547.
- Joo B-K, Yoon SK, Galbraith D. The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *J Manag Organ* 2023;20:4-16.doi: 10.1108/OMJ-07-2021-1308.
- Dennerlein T, Kirkman BL. The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior. *J Appl Psychol* 2022.doi: 10.1037/apl0001013.
- Lin M, Ling Q, Zhang L, Cui X, Zhang Z. The effects of manager role stress on job thriving of both employees and managers through empowering leadership. *Tour Manag* 2022;92:104545.doi: 10.1016/j.tourman.2022.104545.
- Kim M, Beehr TA. Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *Int J Hum Resour Manag* 2023;34:2002-38.doi: 1080/09585192.2022.2054281.
- Dahleez KA, Aboramadan M, Abu sharikh N. Empowering leadership and healthcare workers performance outcomes in times of crisis: the mediating role of safety climate. *J Organ Eff* 2022;9:401-21.doi: 10.1108/JOEPP-03-2021-0080.
- Noordink T, Verharen L, Schalk R, van Eck M, van Regenmortel T. Measuring instruments for empowerment in social work: A scoping review. *Br J Soc Work* 2021;51:1482-508.doi: 10.1093/bjsw/bcab054.
- Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research techniques. 1998.P.13-15.
- Wowra SA, McCarter R. Validation of the empowerment scale with an outpatient mental health population. *Psychiatr Serv* 1999;50:959-61.doi: 10.1176/ps.50.7.959.
- Colombo C, Moja L, Gonzalez-Lorenzo M, Liberati A, Mosconi P. Patient empowerment as a component of health system reforms: rights, benefits and vested interests. *Int Emerg Med* 2012;7:183-7.doi: 10.1007/s11739-012-0757-1.
- Jemal M, Kure MA, Gobena T, Geda B. Nurse-physician communication in patient care and associated factors in public hospitals of harari regional state and dire-dawa city administration, eastern ethiopia: a multicenter-mixed methods study. *J Multidiscipl Healthc* 2021:2315-31.doi: 10.2147/JMDH.S320721.
- Addelyan Rasi H, Moula A, Puddephatt AJ, Timpka T. Empowering Single Mothers in Iran: Applying a Problem-Solving Model in Learning Groups to Develop Participants' Capacity to Improve Their Lives. *Br J Soc Work* 2012;43:833-52.doi: 10.1093/bjsw/bcs009.
- Bulsara C, Styles I, Ward AM, Bulsara M. The psychometrics of developing the patient empowerment scale. *J Psychosoc Oncol* 2006;24:1-16. doi: 10.1300/J077v24n02\_01.
- Jung HS, Yoon HH. Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tour Manag* 2018;69:498-507.doi: 10.1016/j.tourman.2018.06.035.
- Huertas-Valdivia I, Gallego-Burín AR, Lloréns-Montes FJ. Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tour Manag* 2019;71:402-20.doi: 10.1016/j.tourman.2018.10.027.
- Kabir S, David P, Irene Akua A, Seye A, Abdul G, Soumya S. Learning is a means to progress and empowerment for health systems. *BMJ Global Health* 2022;7(Suppl 7):e010572.doi: 10.1136/bmjgh-2022-010572.
- Brymer RA. Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy. *Cornell Hosp Q* 1991;32:58-68. doi.org/10.1177/001088049103200116.
- Smith B. Empowerment - the challenge is now. *Empowerment in Organizations* 1997;5:120-2.
- Hashemy, Seyed Hamed, Yousefi, Minoos, Soodi, Shahla Omidi. Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees

- of Emergency of Guilan's University Hospitals. *Procedia Soc Behav Sci* 2020;2:41-55. doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.002.
23. Cui J, Mao L, Newman CE, Kwan CK, Lancaster K. Managing Risk in the Pro-Empowerment Era of Mental Health Care: A Cross-Cultural Study of Social Work Perspectives in Hong Kong and Sydney. *Br J Soc Work* 2020;51:831-48. doi: 10.1093/bjsw/bcaa232.
  24. Jo SJ, Park S. Critical review on power in organization: empowerment in human resource development. *Eur J Train Dev* 2016;40:390-406. doi: 10.1108/EJTD-01-2016-0005.
  25. Afandi A. MENTORING PROGRAM: Empowerment and Human Resources Development. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis* 2021;1:87-94. doi.org/10.37481/jmh.v1i3.458.
  26. Kanaany M, Hasani R, mohamadi m. A Systematic Review of Identifying Aspects and Indicators of Improving Learning Culture Model at Schools. *JEDU* 2021;12:15-1. doi: 10.30495/JEDU.2021.25758.5138.
  27. Wilkinson A. Empowerment: theory and practice. *Pers Rev* 1998;27:40-56. doi.org/10.1108/00483489810368549.