



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۴، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۹

طراحی الگو و اهمیت سنجی عوامل موثر بر ارزیابی اثربخشی برنامه توانمندسازی کارکنان

بر اساس رویکرد دلفی و AHP

(مطالعه موردی: ادارات دولتی شهر اصفهان)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹

\* سعید قاسمی

\*\* کرم‌الله دانش‌فرد

\*\*\* عبدالخالق غلامی

doi: 10.22080/jem.2021.18017.3103

#### چکیده

امروزه توانمندسازی کارکنان سبب واگذاری اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمانی می‌گردد و احتمال می‌رود که شناسایی و تعیین اهمیت عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان در بهبود اثربخشی سازمانی نقش داشته‌باشد. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین اهمیت عوامل موثر بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد ادارات دولتی شهر اصفهان بودند که ۱۰ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش اول، تعداد ۹ مقوله اصلی شامل منابع توانمندسازی، رهبران و مدیران، ابعاد روان‌شناختی، محیط سازمانی، آموزش، جو سازمان، ساختار سازمان، روش‌های توانمندسازی و متغیرهای میانجی، با توجه به ادبیات پژوهش به‌دست‌آمد. در ادامه و با استفاده از روش دلفی، ۴۴ متغیر فرعی مربوط به ۹ مقوله شناسایی شد. به‌منظور تعیین وزن مقوله‌ها از روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. نتایج نشان داد که مقوله رهبران و مدیران دارای بالاترین وزن و مقوله جوسازمانی دارای کمترین وزن بوده‌است. در نهایت الگوی عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده ارائه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مقوله پیچیده‌ای است که تحت تأثیر متغیرهای فراوانی قرار می‌گیرد و توجه و تمرکز بر این متغیرها به مدیران سازمان‌های دولتی شهر اصفهان توصیه می‌گردد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی اثربخشی، دوره‌های توانمندسازی، دلفی، تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران saeidghasemi89@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

karamdaneshfard@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. Gh.khlehgh@yahoo.com

## ۱- مقدمه

ورود به هزاره سوم و آشکار شدن نقش دانش و عملکرد کارکنان در سازمان‌ها نیز از سوی دیگر بر اهمیت کارکنان افزوده و به دیگر بیان در شرایط کنونی، مدیران سازمان‌ها به دنبال جذب توانمندی‌های همسو با اهداف سازمان خویش هستند (براتون و گلد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). زیرا که سرمایه‌های فیزیکی یک سازمان، بدون حمایت سرمایه‌های غیر فیزیکی (دانش و توانمندی‌های کارکنان) نمی‌تواند مدت زیادی آینده سازمان را تامین کند. از این رو اهمیت و توجه به کارکنان سازمان و توانمندی‌های آنان در فضای رقابتی غیر قابل انکار است (بروستر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

واژه انگلیسی معادل توانمندسازی<sup>۳</sup> در فرهنگ آکسفورد<sup>۴</sup> به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن می‌باشد (دیکشنری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). این واژه در اصلاح در برگرفته قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است (فرناندز و مولدگازیوی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). در هر صورت، توانمندسازی فرایندی است که در طی آن مدیران به کارکنان کمک نموده تا توانایی‌های لازم را کسب نموده و به این صورت به ایشان اختیار داده و تلاششان را در تصمیمات سازمانی ارج می‌نهند. بنابراین توانمندسازی بر اثربخشی سازمانی تاثیر بسیاری می‌گذارد. اثربخشی سازمانی میزان یا درجه‌ای است که سازمان به اهداف خویش نائل می‌شوند (کیم و فرناندز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). در حقیقت اثربخشی سازمانی به معنای میزان تحقق اهداف سازمانی است (آلن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). کلیه صاحب نظران مدیریت بر این اعتقادند که توانایی کارکنان در

<sup>1</sup> Bratton & Gold, et al

<sup>2</sup> Brewster, et al

<sup>3</sup> empower, et al

<sup>4</sup> oxford, et al

<sup>5</sup> Dictionary, et al

<sup>6</sup> ernandez & Moldogaziev, et al

<sup>7</sup> Kim & Fernandez, et al

<sup>8</sup> Allen, et al

پیشبرد سازمان به سمت اهداف تعیین شده نقش بسزایی دارد ولی آنچه نظر محقق را به خویش جلب نموده موضوع توانمندسازی و ارزیابی اثربخشی سازمانی در ادارات دولتی است. نکته قابل تامل آن است که علی رغم با اهمیت بودن این موضوع و کمیت و کیفیت بالای پیشینه مرتبط، کمبود یک پژوهش جامع، به نحوی که کلیه متغیرها را به صورت همزمان در نظر داشته باشد، به خوبی احساس می‌گردد. همچنین امر بدیهی آن است که اهمیت هر یک از متغیرهای احتمالی بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی برابر نبوده و تعیین وزن متغیرها در جهت تعیین اهمیت هر کدام در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مورد نیاز است. بدین منظور پرسشهای اصلی پژوهش حاضر که مبتنی بر مساله موجود و همچنین نیاز کاربردی آن می‌باشد شامل موارد زیر می‌باشد.

چه عواملی بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار می‌باشد؟  
اهمیت و وزن هریک از این عوامل چگونه است؟

## ۲- پیشینه پژوهش

توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان کمک می‌شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (سیرواستاوا و دار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است می‌باشد. از این طریق می‌توان فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آورد تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (بون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ابعاد توانمندسازی عبارتند از: (۱) احساس خودسامانی (۲) احساس خود اثربخشی (۳) احساس معیندار بودن (۴) پذیرفتن شخصی نتیجه و (۵) احساس اعتماد به دیگران؛ که یکی از

<sup>1</sup> Srivastava & Dhar, et al

<sup>2</sup> Boon, et al

مهمترین ابعاد مطرح در زمینه توانمندسازی کارکنان، موضوع اثربخش بودن آن است. در حقیقت، زمانی می‌توان برنامه‌های توانمندسازی را مفید و موثر دانست که ارزیابی اثربخشی آن مثبت و مفید تلقی شود (فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

اثربخشی در سازمان میزان یا درجه‌ای است که سازمان به اهداف موردنظر خویش دست می‌یابد. همچنین از نظر سیستمی، اثربخشی سازمانی عبارتند از: توانایی شرکت در بهره‌برداری از محیط خود در راه کسب و تامین منابع کمیاب و ارزشمند (بون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بر همین اساس می‌توان ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی را امری مهم و قابل توجه قلمداد کرد. ارزیابی فرآیند منظمی است که طی آن درباره ارزش مطلوب بودن موثر بودن و یا کافی بودن چیزی طبق ملاک‌ها و مقاصد معنی قضاوت و داوری می‌شود (مونه و لندن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی باید مورد بررسی و ارزشیابی قرار گیرند. چه بسا ارزشیابی فرآیند برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی نشان می‌دهد که نکته یا نکاتی از نظر دور مانده‌اند و یا جزئی از اجزای سیستم (برنامه‌ها و طرح‌ها) ضروری نمی‌باشد و یا نیاز به تغییر و یا اصلاح دارند و وظیفه اصلی ارزشیابی آن است که تعیین کند برنامه‌های مورد نظر تا چه حد کارایی داشته‌اند و آیا نیاز به تجدید نظر در آنها وجود دارد و یا ندارد (لورینکوا و پری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

بر همین اساس نیز عوامل متعددی در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است که در ادامه به معرفی برخی از مهمترین متغیرهای مورد اشاره پرداخته می‌شود.

### رهبران و مدیران

رهبری و مدیریت دو مورد از مهمترین مقوله‌های سازمانی است که از نظر بسیاری از پژوهشگران، ابعاد متناظر با این دو مفهوم با بسیاری از متغیرهای سازمانی در ارتباط

---

<sup>1</sup> Phillips, et al

<sup>2</sup> Boon, et al

<sup>3</sup> Mone & London, et al

<sup>4</sup> Lorinkova & Perry, et al

می باشد (گیویچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) که در این بین می توان به موضوع اثربخشی دوره های توانمندسازی نیز اشاره کرد. در حقیقت، مدیران و رهبران سازمان و همچنین چگونگی حمایت، هدایت، نحوه برخورد و نوع نگاه مدیران و رهبران سازمانی می تواند اثربخشی دوره های توانمندسازی و همچنین ارزیابی آن را تحت تاثیر قرار دهد (پوتنورو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

#### ابعاد روانشناختی

منظور از ابعاد روانشناختی ابعادی است که بر چگونگی فکر کردن و رفتار انسانها تاثیرگذار می باشد و در حقیقت جنبه های غیر ظاهری افراد را تشکیل می دهد (کوندو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بر همین اساس و با عنایت بر این مهم که ابعاد روانشناختی می تواند بر جنبه های مختلف یک موضوع تاثیرگذار باشد، بنابراین ابعاد روانشناختی کارکنان نیز می تواند بر چگونگی تفکر در مورد دوره های توانمند سازی و به تبع آن در مورد اثربخشی و همچنین ارزیابی اثربخشی آن تاثیرگذار باشد (ژنگ و تیان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

#### محیط سازمانی

محیط سازمانی را مجموعه ای از مولفه های تاثیرگذار بر سازمان و عملکرد آن می دانند که کنترل آنها خارج از دسترس سازمان است (کوئیزی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، محیط سازمانی و ابعاد آن دارای پانسیل تاثیرگذاری بر اغلب مولفه های درون سازمانی را دارا می باشد و در همین راستا نیز می تواند دوره های توانمندسازی و ارزیابی اثربخشی آن را تحت تاثیر خود قرار دهد (دیامانتیدیس و چاتزوگلو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). نتایج بررسی پژوهشگران نشان می دهد که در یک محیط قوی و فعال، توقع از توانمندسازی

---

<sup>1</sup> Griffith

<sup>2</sup> Potnuru

<sup>3</sup> Kundu

<sup>4</sup> Zheng & Tian

<sup>5</sup> Kuenzi

<sup>6</sup> Diamantidis & Chatzoglou

و اثربخشی آن متفاوت از محیط‌های ایستا و محدود می‌باشد و بر همین اساس نیز در موضوع توانمندسازی و بررسی‌های آن باید مقوله محیط نیز مد نظر قرار گیرد (الگمال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

### آموزش کارکنان

آموزش کارکنان یکی از مقوله‌های مهم در موضوع توانمندسازی است؛ تا جائیکه بسیاری موضوع آموزش کارکنان را پایه و اساس توانمندسازی می‌دانند (هانایشا و تاهیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بر همین مبنا، کیفیت آموزش، مدرسین دوره، محتوای دوره و دیگر ابعاد آموزش، نه تنها بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است، بلکه در ارزیابی اثربخشی دوره توانمندسازی نیز باید مد نظر باشد (وندرسمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### جو سازمان

جو سازمانی، مجموعه‌ای از ادراکها و ذهنیات موجود نسبت به خصوصیات و ابعاد مختلف سازمانی تعریف شده است (شانکر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج بررسی پژوهشها نشان می‌دهد که موضوع جو سازمانی می‌تواند نگاهها و دیدگاههای متفاوتی را نسبت به ابعاد مختلف سازمانی فراهم سازد. بنابراین، در قطعی‌ترین و منطقی‌ترین بخشهای سازمانی نیز جو سازمانی تاثیرگذار خواهد بود (بربروگلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). همچنین، پژوهشهای متمرکز بر موضوع توانمندسازی کارکنان نیز معتقد بر این مهم هستند که جو سازمانی می‌تواند اثربخشی دوره‌های آموزشی را، حتی در صورت کمی بودن نتایج آن، تحت تاثیر قرار دهد و در کمترین حالت، نگاه نسبت به نتایج ارزیابی را متفاوت سازد (ماتیک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

### ساختار سازمانی

---

<sup>1</sup> Elgamal

<sup>2</sup> Hanaysha & Tahir

<sup>3</sup> Wandersman

<sup>4</sup> Shanker

<sup>5</sup> Berberoglu

<sup>6</sup> Matić

ساختاری سازمانی را روشی برای تقسیم، سازماندهی و هماهنگی بین وظایف سازمانی می دانند. در حقیقت، ساختار سازمانی تعیین می کند که چه افرادی چه وظایفی را باید انجام دهند و در نتیجه این موضوع به صورت مستقیم بر عملکرد افراد و همچنین نیازهای آنان در راستای بهتر کردن عملکرد تاثیرگذار است (احمدی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بدیهی است فردی که بر اساس ساختار سازمانی وظایف متفاوت و یا حتی جدیدی را بر عهده دارد نیازمند توانمندسازی بالاتری است و ارزیابی توانمندسازی آن باید با توجه به موقعیت وی در ساختار سازمانی مورد بررسی قرار بگیرد. بر همین اساس نیز ساختار سازمانی را عامل موثری بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان می دانند (ری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

### روشهای توانمندسازی

منظور از روشهای توانمندسازی، شیوه ها و رویه هایی است که پروتکل توانمندسازی بر اساس آن اجرا می شود (تاریگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بدیهی است انتخاب شیوه باید متناسب با بسیاری از ابعاد تاثیرگذار بر محیط آموزشی و همچنین یادگیرندگان باشد. بر همین اساس نیز بسیاری اعتقاد بر این دارند که انتخاب روش توانمندسازی اشتباه می تواند تاثیر منفی بر اثربخشی دوره های توانمندسازی داشته باشد و در این راستا نیز می توان به این نتیجه دست یافت که در زمان ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی باید روشهای توانمندسازی و همچنین میزان تطابق آن با دیگر شرایط توانمندسازی را مد نظر قرار داد (فریدی و بلوچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

### متغیرهای میانجی

متغیر میانجی را متغیر سومی می دانند که بین دو متغیر دیگر قرار بگیرد و ارتباط بین آنها را از مسیر دیگری نیز فراهم سازد (ری و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، منظور از

<sup>1</sup> Ahmady

<sup>2</sup> Rhee

<sup>3</sup> Tariq

<sup>4</sup> Faridi & Baloch

متغیر میانجی، طیف گسترده‌ای از متغیرهایی می‌باشد که در ارتباط بین متغیرهای تاثیرگذار و ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی قرار می‌گیرد (ییلدریم و ناکتیوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

#### منابع توانمندسازی

منظور از منابع توانمندسازی مجموعه عواملی می‌باشد که به عنوان ابزار و یا وسیله‌های رسیدن به اهداف توانمندسازی به کار گرفته می‌شوند (واندرسمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در حقیقت این عوامل مرجع اطلاعات علمی و یا کاربردی توانمندسازی است. متناسب بودن این منابع نسبت به اهداف در نظر گرفته شده و همچنین تطابق آنها با نیاز کارکنان می‌تواند بر عملکرد و اثربخشی توانمندسازی تاثیرگذار باشد و در نتیجه می‌توان گفت که منابع توانمندسازی در ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی باید مد نظر قرار بگیرد (فاتر من<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

در کل و با توجه به عوامل مورد اشاره که در حقیقت منتج از ادبیات پژوهش می‌باشد، مدل مفهومی این پژوهش به صورت شکل شماره (۱) ارائه می‌گردد.

---

<sup>1</sup> Yildirim & Naktiyok

<sup>2</sup> Wandersman

<sup>3</sup> Fetterman





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

علاوه بر موارد مورد اشاره، پیشینه پژوهشهای صورت گرفته در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی نیز حائز اهمیت است. در این زمینه پژوهش‌هایی صورت گرفته از جمله میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود موضوع عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان را دنبال کرده و به این نتیجه دست پیدا کردند که عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی بر موفقیت توانمندسازی موثر می‌باشد. ایرانزاده (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود با موضوع شناسایی و سطح بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با استفاده از رویکرد ISM، آموزش، هدایت مدیران و مشارکت کارکنان را عوامل اصلی در ایجاد توانمندسازی معرفی کرده است. معمار زاده و همکاران (۱۳۸۹) نیز، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی را مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه دست پیدا کردند که توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی و توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر بسزایی دارد. حسن پور و دیگران (۲۰۱۱) در پژوهش خود با موضوع بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی

کارکنان به این نتیجه دست پیدا کردند که رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. نفری و امیدفر (۲۰۱۱) نیز موضوع بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان را مد نظر قرار داده و به این نتیجه دست پیدا کردند که بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در پژوهش‌های زارعی و همکاران (۱۳۸۶) مورد نظر بوده است و نتایج آن نشان می‌دهد که بین سطح توانمندسازی کارکنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده همبستگی وجود ندارد. پژوهش‌های ناماسویام<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با موضوع ارتباط بین رفتارهای توانمندسازی رهبر بر توانمندسازی روانشناسانه کارکنان و تأثیر آن بر رضایت مشتری صورت گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی رهبر بر توان سازی روانشناسانه تأثیرگذار است.

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش می‌توان متوجه شد که علی‌رغم اهمیت قابل توجه توانمندسازی کارکنان، پژوهش قابل ملاحظه‌ای که این موضوع را به صورت جامع مورد بررسی قرار دهد و عوامل مؤثر بر ارزیابی اثربخشی آن را مورد شناسایی و بررسی قرار دهد، مشاهده نشده است. بدین منظور، هدف اصلی در پژوهش حاضر با توجه به کمبود پیشینه و همچنین نیاز سازمانها، بررسی عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تعیین شده است.

در همین زمینه و با توجه به اینکه تحقیقی در مورد اولویت‌بندی و شناسایی عوامل مؤثر بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان ادارات دولتی شهر اصفهان صورت نگرفته، انجام چنین تحقیقی در این بخش لازم به نظر می‌رسد.

---

<sup>۱</sup>Namasivayam, et al

### ۳- روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر کیفی - کمی و از نوع اکتشافی می باشد که با توجه به تمرکز بر جامعه آماری مشخص و تلاش در رفع خلاءهای کاربردی می توان نوع پژوهش را کاربردی نیز دانست.

جامعه آماری مورد نظر در پژوهش حاضر مدیران سازمانی ادارات دولتی شهر اصفهان بودند که در حقیقت به عنوان خبره در نظر گرفته شدند. شرط خبرگی برای این افراد، پست سازمانی مدیریت ارشد سازمان، داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۲۰ سال سابقه کار بوده است. بر اساس اطلاعات به دست آمده، تعداد کل افراد در جامعه آماری ۴۳ نفر بوده است. همچنین، به دلیل عدم دسترسی به کلیه افراد در جامعه آماری، از نمونه آماری استفاده شده است و برای انتخاب اعضا نمونه آماری نیز از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. قابل ذکر است که تعداد مدیرانی که قبول همکاری کرده و پاسخهای قابل قبولی را ارائه دادند برابر با ۱۰ نفر بوده است.

جهت دستیابی به اهداف این پژوهش و برای سه بخش کتابخانه‌ای، کیفی و کمی، جمع‌آوری داده مورد نیاز بوده است. داده‌های بخش کتابخانه‌ای به منظور بررسی ادبیات پژوهش و شناسایی عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره های توانمند سازی مد نظر بوده است که با استفاده از ابزار فیش برداری به دست آمد. خروجی این بخش مدل اولیه پژوهش می باشد. داده های بخش کیفی نیز از طریق دو نوع پرسشنامه به دست آمده است. پرسشنامه این بخش به دو صورت پاسخ باز و پاسخ بسته طراحی و ارسال می گردد. پرسشنامه باز برای دریافت اطلاعات اولیه و دریافت نظرات خبرگان؛ و پرسشنامه بسته که بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت و به صورت محقق ساخته طراحی گردیده، برای رسیدن به اجماع مورد استفاده قرار گرفته است. روایی پرسشنامه بسته از طریق روایی محتوی صوری و با استفاده از نظرات ۶ نفر از اساتید دانشگاهی بررسی می شود. داده‌های بخش کمی نیز از طریق ماتریس‌های مقایسه زوجی

به‌دست‌آمده‌است. ماتریس مورد استفاده در این پژوهش دارای ردیف‌ها و ستون‌هایی به تعداد متغیرهای اصلی بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف پژوهش نیز از طریق دو روش دلفی و تحلیل سلسله مراتبی صورت گرفته‌است. روش دلفی برای اطلاع از متغیرهای فرعی متناسب با متغیرهای اصلی معرفی شده در ادبیات پژوهش می‌باشد. این روش در ۵ راند انجام می‌شود که شرح هر راند به شرح زیر می‌باشد.

در راند اول پرسشنامه باز بر اساس مقوله‌های به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش طراحی و برای خبرگان ارسال شده‌است. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شده است تا به کلیه پرسش‌ها براساس دانش و تجربه خود پاسخ‌دهند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات موجود تجزیه و تحلیل و بر اساس آن متغیرهای فرعی متناسب با مقوله‌های اصلی استخراج گردیده است. در راند دوم، پرسشنامه بسته ۵ گزینه‌ای براساس متغیرهای شناسایی شده طراحی و برای خبرگان ارسال گردیده است. نتایج پاسخ خبرگان تجزیه و تحلیل و پرسشنامه‌ای مشابه راند دوم، به همراه نتایج تجزیه و تحلیل آن، مجدد برای خبرگان ارسال می‌گردد. عملیات این بخش برای راند چهارم نیز تکرار می‌شود تا در نهایت و در راند پنجم، نتایج تجزیه و تحلیل نهایی مبنای انتخاب متغیرهای هر مقوله قرار می‌گیرد. نتایج مرحله دلفی شناسایی متغیرهای مربوط به مقوله‌های مورد شناسایی بر اساس ادبیات پژوهش می‌باشد.

در بخش دوم که بر اساس رویکرد کمی تعیین شده‌است از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی جهت تعیین وزن و اهمیت هر متغیر اصلی استفاده شده‌است. مطابق رویکرد معرفی شده توسط میرغفوری و همکاران (۱۳۹۳)، این روش شامل چندین مرحله می‌باشد.

در مرحله اول متغیرهای مختلف نسبت به ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مقایسه زوجی می‌شوند. برای این کار، از ماتریسهای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. در این ماتریس‌ها سطرها و ستون‌ها بیانگر متغیرهای به‌دست‌آمده از

مرحله کیفی می‌باشد. همچنین، از خبرگان خواسته می‌شود تا اولویت هر متغیر را نسبت به متغیر دیگر در طیف ۵ درجه ای به صورت زوجی مشخص سازند. بدیهی است که اگر اولویت یک متغیر نسبت به متغیر دوم ۴ باشد، اولویت متغیر دوم نسبت به اول یک چهارم است.

در مرحله دوم و برای تحلیل داده‌ها از ماتریس بی مقیاس شده مقایسات استفاده می‌شود. برای این کار از رابطه شماره (۱) استفاده می‌شود.

$$r_{ij}(x) = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

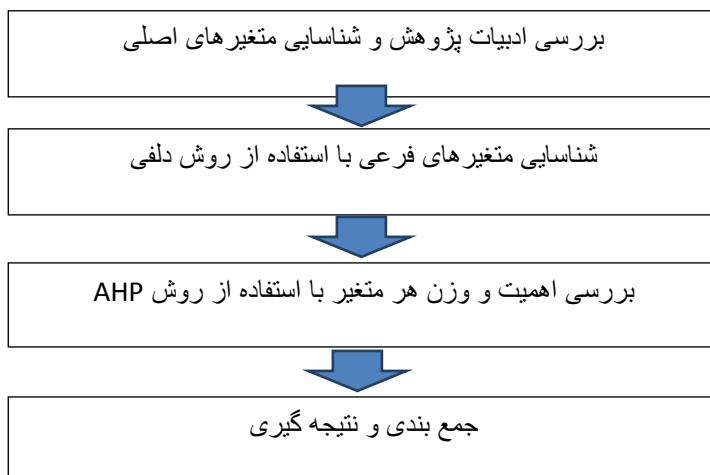
رابطه شماره (۱)

در ادامه نیز از مقادیر هر سطر ماتریس مطابق با رابطه شماره ۲ میانگین گرفته می‌شود. میانگین به دست آمده نشان‌دهنده وزن مربوط به هر متغیر می‌باشد.

$$W_i = \frac{\sum_{i=1}^n r_{ij}}{n}$$

رابطه شماره (۲)

چارچوب روش شناسی اجرای این پژوهش را می‌توان در شکل شماره (۲) نشان



داد.

شکل (۲) چارچوب روش انجام پژوهش

#### ۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش مبتنی بر مقوله‌های شناسایی شده از ادبیات پژوهش می‌باشد. مقوله‌های به دست آمده شامل منابع توانمندسازی، رهبران و مدیران، ابعاد روانشناختی، محیط سازمانی، آموزش کارکنان، جو سازمان، ساختار سازمانی، روشهای توانمندسازی و متغیرهای میانجی بوده است. بر مبنای این متغیرها نیز دو مرحله تجزیه و تحلیل کیفی (روش دلفی) و کمی (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی) انجام شده است.

#### خروجی روش دلفی

اولین مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش مربوط به روش دلفی می‌باشد. این روش در ۵ راند و به منظور رسیدن به اجماع در زمینه عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی کارکنان انجام شده است.

#### راند اول: ارسال پرسشنامه باز

در راند اول از روش دلفی، پرسشنامه آماده شده برای کلیه خبرگان ارسال گردید و پس از توزیع و گذشت سه روز، کلیه ۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پرسشنامه ارسال شده دارای ۹ پرسش بر اساس ۹ مقوله اصلی به دست آمده از ادبیات پژوهش بوده است. پاسخ‌های قابل ارائه به صورت باز بوده و از الگوی زیر پیروی کرده است.

#### (نام مقوله) چگونه بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی تاثیر می‌گذارد؟

در این گام کلیه جملاتی که دارای مفهوم مشخص و مرتبط با موضوع باشد، مشخص و در یک جدول نوشته شده است. خروجی این بخش ۱۰ جدول، مربوط به ۱۰ خبره بوده است. نتایج تجزیه و تحلیل کیفی پرسشنامه‌های باز نشان دهنده ۱۲۰ متغیر فرعی شناسایی شده بوده است.

#### راند دوم: ارسال پرسشنامه بسته اولیه

بر اساس جداول تهیه شده از خروجی راند اول، پرسشنامه محقق ساخته تهیه شده است. این پرسشنامه حاوی ۱۲۰ گویه می‌باشد و بر اساس طیف لیکرت طراحی شده است. در این راند پرسشنامه برای خبرگان ارسال می‌گردد و از آنها خواسته شده تا به آنها پاسخ دهند.

#### **راند سوم: ارسال پرسشنامه بسته به همراه نتایج تحلیل اولیه راند دوم**

در راند سوم ابتدا پرسشنامه‌های توزیع شده در راند دوم جمع آوری و سپس میانگین نمرات داده شده به گویه‌ها محاسبه گردیده است. در این راند، مجدد پرسشنامه تدوین شده به همراه نتایج به دست آمده از راند دوم برای خبرگان ارسال می‌گردد. در این راند، از پاسخ دهندگان خواسته می‌شود تا با توجه به نتایج مرحله قبل، نظرات خود را اعلام کنند.

#### **راند چهارم: ارسال پرسشنامه بسته به همراه نتایج تحلیل اولیه راند سوم**

مراحل مربوط به این راند، مشابه مراحل راند سوم بوده است. در این مرحله نیز ابتدا پرسشنامه‌های توزیع شده جمع آوری و پس از محاسبه میانگین، مجدد پرسشنامه ای جدید به همراه نتایج مرحله قبلی برای خبرگان ارسال شده است.

#### **راند پنجم: تحلیل نهایی پرسشنامه های جمع آوری شده و کسب نتایج نهایی و به اجماع رسیده دلفی**

در این مرحله، پرسشنامه‌های توزیع شده برای بار آخر جمع آوری می‌گردد و میانگین آنها محاسبه شده است. همچنین در راند پنجم، برای کلیه گویه‌های باقیمانده و بر اساس مفهوم آنها یک کد یک یا چند کلمه ای مشخص می‌گردد. نتیجه این بخش که به عنوان خروجی روش دلفی مورد استفاده قرار گرفته است در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان با روش دلفی در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱ : متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش دلفی

مقوله	متغیرها
منابع توانمندسازی	اعتبار منابع، اعتبار فرد توانمند ساز، روایی و پایایی منبع، تایید مدیران، هماهنگی با نیاز
رهبران و مدیران	سبک رهبری، حمایت مدیران، اثرهاثورن
ابعاد روانشناختی	خود ارزیابی، انگیزه فردی، تیم گرایی، خودمختاری، تشنج و استرس، ترس از دست دادن کار
محیط سازمانی	محیط باز، تغییرات محیطی، تسلط بر محیط، محیط سیستمی، عوامل درونی و بیرونی، فرصتها و تهدیدات
آموزش	صحت آموزش، عملی یا تئوری بودن، مرتبط بودن، پیگیری
جو سازمان	تصویر سازمان، تشنج در سازمان، عدالت، سلامت سازمانی
ساختار سازمان	زنجیره فرماندهی، تمرکز، تقسیم کار، رسمیت، پیچیدگی، اندازه سازمان
روشهای توانمندسازی	یادگیری، پویایی، تناسب با ابعاد توانمندسازی، مقتضیات زمان و مکان، کیفی یا کمی بودن ارزیابی
متغیرهای میانجی	فرهنگ، اخلاق سازمانی، ارتباطات سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی

#### تعیین وزن و اهمیت = متغیرهای تاثیرگذار

خروجی رویکرد دلفی بیانگر متغیرهایی است که بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار می‌باشد. با توجه به توضیحات داده شده در بخشهای قبل، وزن و



اهمیت هر یک از مقوله‌ها به صورت پیش فرض برابر در نظر گرفته شده است و این در حالی است که میزان تاثیر مقوله‌ها می‌تواند متفاوت از یکدیگر باشد. بر همین اساس، روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج مربوط به استفاده از این روش در ادامه بیان گردیده است.

#### گام اول: ماتریس مقایسات زوجی

در مرحله اول، ماتریس مقایسات زوجی در اختیار خبرگان قرار گرفته است و از آنان خواسته شده که متغیرها را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کنند. نتایج این بخش که در حقیقت بر اساس میانگین نمرات داده شده می‌باشد، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. نتایج میانگین مقایسه‌های زوجی

منابع توانمندسازی	رهبران و مدیران	ابعاد روانشناختی	محیط سازمانی	آموزش	جو سازمان	ساختار سازمان	روشهای توانمندسازی	متغیرهای میانجی
منابع توانمندسازی	۱	۰/۲۵	۰/۴۳	۲/۳	۰/۸۳	۲/۱	۲/۴	۲/۹
رهبران و مدیران	۴	۱	۲/۳	۳/۳	۴/۱	۳/۲	۴/۲	۲/۳
ابعاد روانشناختی	۲/۳	۰/۴۳	۱	۲/۳	۰/۴	۲/۳	۱/۲	۰/۲۳
محیط سازمانی	۲/۳	۰/۳۰	۰/۳۱	۱	۰/۷۶	۱/۲	۳/۴	۲/۳
آموزش	۱/۲	۰/۲۴	۲/۵	۱/۳	۱	۴/۶	۲/۴	۳/۵
جو سازمان	۰/۴۷	۰/۳۱	۰/۴۳	۰/۸۳	۰/۲۱	۱	۰/۴۳	۰/۳۰

ساختار سازمان	۰/۴۱	۰/۲۳	۰/۸۳	۰/۲۹	۰/۴۱	۲/۳	۱	۰/۴۳	۳/۱
روشهای توانمندسازی	۲/۳	۰/۴۳	۴/۲	۰/۴۳	۰/۲۸	۳/۳	۲/۳	۱	۳/۳
متغیرهای میانجی	۰/۵	۰/۲۱	۰/۴۷	۰/۸۳	۰/۸۳	۳/۲	۰/۳۲	۰/۳۰	۱

پس از کسب داده های مورد نیاز، ماتریس بی مقیاس شده مقایسات زوجی بر اساس رابطه شماره (۱) تعیین می گردد. نتایج این بخش در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۳. ماتریس بی مقیاس شده

	منابع توانمندسازی	رهبران و مدیران	ابعاد روانشناختی	محیط سازمانی	آموزش	جو سازمان	ساختار سازمان	روشهای توانمندسازی	متغیرهای میانجی
منابع توانمندسازی	۰.۰۶۹	۰.۰۷۳	۰.۰۳۴	۰.۱۸۲	۰.۰۹۴	۰.۰۹۰	۰.۱۳۶	۰.۲۱۸	۰.۱۰۶
رهبران و مدیران	۰.۲۷۶	۰.۲۹۴	۰.۱۸۴	۰.۲۶۲	۰.۴۶۴	۰.۱۳۷	۰.۲۳۹	۰.۱۷۳	۰.۲۴۴
ابعاد روانشناختی	۰.۱۵۸	۰.۱۲۶	۰.۰۸۰	۰.۱۸۲	۰.۰۴۵	۰.۰۹۹	۰.۰۶۸	۰.۰۱۷	۰.۱۱۱
محیط سازمانی	۰.۱۵۸	۰.۰۸۸	۰.۰۲۴	۰.۰۷۹	۰.۰۸۶	۰.۰۵۱	۰.۱۹۳	۰.۱۷۳	۰.۰۶۳
آموزش	۰.۰۸۲	۰.۰۷۰	۰.۲۰۰	۰.۱۰۳	۰.۱۱۳	۰.۱۹۸	۰.۱۳۶	۰.۲۶۳	۰.۰۶۳
جو سازمان	۰.۰۳۲	۰.۰۹۱	۰.۰۳۴	۰.۰۶۵	۰.۰۲۳	۰.۰۴۳	۰.۰۲۴	۰.۰۲۲	۰.۰۱۶
ساختار سازمان	۰.۰۲۸	۰.۰۶۷	۰.۰۶۶	۰.۰۲۳	۰.۰۴۶	۰.۰۹۹	۰.۰۵۶	۰.۰۳۲	۰.۱۶۴

روشهای توانمندسازی	۰.۱۵۸	۰.۱۲۶	۰.۳۳۶	۰.۰۳۴	۰.۰۳۱	۰.۱۴۲	۰.۱۳۰	۰.۰۷۵	۰.۱۷۵
متغیرهای میانجی	۰.۰۳۴	۰.۰۶۱	۰.۰۳۷	۰.۰۶۵	۰.۰۹۴	۰.۱۳۷	۰.۰۱۸	۰.۰۲۲	۰.۰۵۳

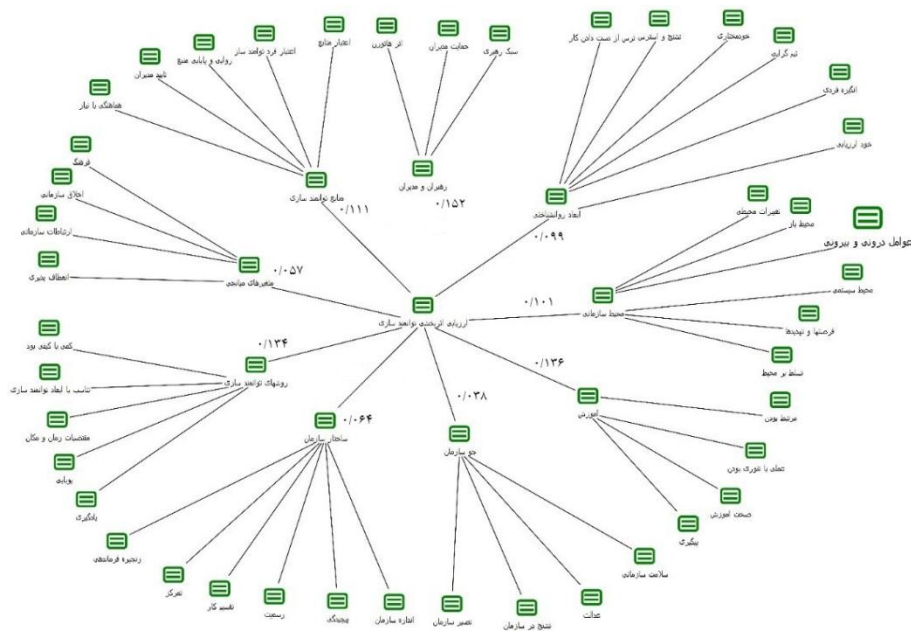
در مرحله نهایی و بر اساس میانگین گیری از هر سطر مطابق رابطه شماره (۲)، وزن هر متغیر به دست می آید. نتایج نهایی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴. وزن و اهمیت هر متغیر بر اساس روش AHP

متغیرهای میانجی	روشهای توانمندسازی	ساختار سازمان	جو سازمان	مؤثرین	محیط سازمانی	بعد روانشناختی	رهبران و مدیران	منابع توانمندسازی	وزن
۰/۰۵۷	۰/۱۳۴	۰/۰۶۴	۰/۰۳۸	۰/۱۳۶	۰/۱۰۱	۰/۰۹۹	۰/۲۵۲	۰/۱۱۱	وزن

بر اساس نتایج به دست آمده می توان ادعا کرد که در بین مقوله های اصلی تاثیرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی، رهبران و مدیران دارای بالاترین وزن و اهمیت و جو سازمان دارای کمترین میزان اهمیت می باشد.

خلاصه اطلاعات به دست آمده بر اساس استفاده از دو رویکرد کیفی و کمی در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱: نتایج به دست آمده از رویکرد دلفی و رتبه بندی تاپسیس

### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان در ادارت دولتی شهر اصفهان صورت گرفته است. نتایج نشان داد متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی عبارتند از: منابع توانمندسازی، رهبران و مدیران، ابعاد روانشناختی، محیط سازمانی، آموزش، جو سازمان، ساختار سازمان، روشهای توانمندسازی و متغیرهای میانجی فرهنگ، اخلاق سازمانی، ارتباطات سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی.

در زمینه مقوله منابع توانمندسازی می‌توان اذعان داشت که اعتبار منبع توانمندسازی به طور غالب اطلاعات مورد استفاده باید مورد تایید باشد. همچنین اعتبار افراد یا گروه‌هایی که توانمندسازی را اجرا می‌کنند نیز موثر می‌باشد. علاوه بر این مربوط بودن منابع توانمندسازی و پایا بودن آن در طول زمان و همچنین تایید مدیران در زمینه منابع مورد استفاده نیز بر ارزیابی اثرگذار است. آخرین متغیر مهم در این

زمینه نیز هماهنگی منابع با نیاز افراد می‌باشد. علاوه بر پژوهش حاضر در دیگر پژوهشها نیز منابع توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافته‌اند که متغیرهای کمیاب بودن منابع (سوک و اوکاس، ۲۰۱۵) و متغیرهای اقتصادی (جیمز و هاوکنگ، ۲۰۱۸) در منابع توانمندسازی وجود دارد.

دیگر مقوله مهم در زمینه ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان رهبران و مدیران می‌باشد. بر این اساس سبک رهبری بر ارزیابی تاثیرگذار می‌باشد و همچنین ارزیابی اثربخشی تحت تاثیر حمایت و یا عدم حمایت مدیران خواهد بود. دیگر نتیجه مهم در این زمینه آن است که وجود پدیده هائورن می‌تواند در نتایج ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار باشد. در این زمینه پژوهش‌های (ناماسیویام، ۲۰۱۴) دو متغیر توانمندسازی و رفتار رهبران را با یکدیگر مرتبط می‌داند. همچنین لورینکوا (۲۰۱۴) نقش تبادلات رهبر با رهبر را در توانمندسازی موثر دانسته است.

ابعاد روانشناختی کارکنان دیگر مقوله مهم در زمینه توانمندسازی کارکنان می‌باشد که در این پژوهش مورد توجه بوده است. بر همین اساس، افرادی که دارای خودارزیابی می‌باشند، فرآیند ارزیابی اثربخشی متفاوتی خواهند داشت. همچنین انگیزه‌های فردی نیز بر ارزیابی تاثیرگذار می‌باشد. فرهنگ تیم گرایي نیز موجب تسهیل در ارزیابی اثربخشی می‌شود و برعکس آنف خودمختاری می‌تواند نتایج را تا حدودی تحت تاثیر قرار دهد تشنج و استرس کارکنان عاملی است که نتایج واقعی ارزیابی عملکرد را خدشه دار می‌سازد و همین امر به نوبه ی خود موجب ایجاد احساس ترس از دست دادن کار می‌شود و در نهایت این عامل نیز ارزیابی اثربخشی را تحت تاثیر قرار خواهد داد (فونگ، ۲۰۱۵). در پژوهش خود به موضوع توانمندسازی اشاره کرده است و توانمندسازی روانشناختانه را مهمترین نوع توانمندسازی در نظر گرفته است.

محیط سازمانی دیگر عامل مهم در زمینه ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان می‌باشد که بر اساس نتایج به دست آمده از روش دلفی باز بودن محیط تاثیر قابل توجهی بر ارزیابی عملکرد دارد و به موجب آن ارزیابی اثربخشی در محیط‌های باز،

نتایج واقع‌بینانه‌تری را به همراه دارد. همچنین، تغییرات محیطی و یا به عبارت دیگر شدت و سرعت تغییرات محیطی نیز بر ارزیابی تاثیر گذار خواهد بود. دیگر عامل مهم در زمینه محیط، تسلط بر محیط می‌باشد که چنانچه وجود داشته باشد، ارزیابی را تسهیل می‌سازد. محیط سیستمی دیگر متغیر قابل توجه در این زمینه است که بیانگر آن است که در محیط متغیرهای بسیاری وجود دارد که با همدیگر در ارتباط می‌باشد. این امر بر ارزیابی اثربخشی تاثیرگذار خواهد بود. همچنین عوامل درونی و بیرونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی نیز بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار خواهد بود.

دیگر مقوله مهم در زمینه ارزیابی اثربخشی توانمندسازی آموزش می‌باشد. اگرچه در نگاه اول آموزش و توانمندسازی معادل یکدیگر در نظر گرفته می‌شود، اما توانمندسازی را می‌توان فراتر از آموزش دانست. بر اساس یافته‌های به دست آمده از روش دلفی، صحت آموزش و صحیح بودن فرآیند آن بر ارزیابی اثربخشی تاثیرگذار می‌باشد. همچنین عملی و یا تئوری بودن آموزش نیز موجب تاثیر بر ارزیابی اثربخشی می‌شود و به موجب آن توانمندسازی‌های تئوری، ارزیابی دقیقتر و توانمندسازی‌های عملی ارزیابی‌های غیردقیق دارند. همچنین مرتبط بودن دوره‌های آموزشی با توانمندسازی کارکنان و پیگیری بودن مدیران و کارکنان بر ارزیابی اثربخشی تاثیرگذار است (هانایشا، ۲۰۱۶). نیز متغیرهای توانمندسازی و آموزش را مرتبط با یکدیگر دانسته و (وئگتلین، ۲۰۱۷) نیز آموزش را ابزاری برای توانمندسازی کارکنان دانسته است.

جو سازمان عامل دیگری است که بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان موثر می‌باشد و به موجب آن تصویر سازمان بر ارزیابی تاثیر گذار می‌باشد. به بیان دیگر سازمانهایی که تصویر خوبی از خود نشان داده‌اند، ارزیابی‌های معتبرتری را نیز از آن خود می‌کنند. همچنین وجود جو متشنج در سازمان می‌تواند نتایج ارزیابی را تحت فشار قرار دهد. عدالت و سلامت سازمانی نیز از دیگر عواملی است که در صورت وجود آنها، کارکنان ارزیابی اثربخشی‌ها را معتبرتر تلقی می‌کنند (کیم، ۲۰۱۸). مقوله عدالت و

شخصیت و توانمندسازی را در ارتباط با یادگیر می‌داند. ساختار سازمانی نیز دیگر متغیری است که بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی تاثیرگذار می‌باشد. بر همین اساس، زنجیره فرماندهی و چگونگی فرماندهی و مدیریت یک سازمان بر ارزیابی تاثیرگذار است. تمرکز، تقسیم کار، رسمیت، پیچیدگی و اندازه سازمان نیز دیگر متغیرهایی می‌باشد که بر ارزیابی عملکرد تاثیر دارد و به موجب آن سازمانهایی که دارای تقسیم کار هستند، رسمیت بالا دارند، پیچیدگی کمی دارند ارزیابی‌های دقیقتری را اعمال خواهند کرد.

روش‌های توانمندسازی دیگر متغیر مورد نظر در این پژوهش می‌باشد. به موجب این عامل، مباحث یادگیری، پویایی در روشهای توانمندسازی، تناسب روشها با دیگر ابعاد توانمندسازی و کمی و کیفی بودن آن بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی تاثیرگذار می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده روش توانمندسازی باید بر اساس مقتضیات زمان و مکان باشد و این امر بر ارزیابی آن اثرگذار خواهد بود. آخرین عامل مهم در زمینه ارزیابی اثربخشی، متغیرهای میانجی می‌باشد. به موجب این امر، فرهنگ سازمانی و تناسب آن با ارزیابی اثربخشی، اخلاق سازمانی و چگونگی آن در سازمان؛ ارتباطات سازمانی و به ویژه ارتباطات افراد با یکدیگر و همچنین انعطاف‌پذیری و یا عدم‌انعطاف در سازمان می‌تواند به عنوان متغیرهای میانجی در این قضیه سهیم باشد.

دیگر فعالیت صورت گرفته در این پژوهش تعیین وزن و اهمیت ۹ متغیر اصلی تاثیرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی می‌باشد که در این روش ۹ متغیر اصلی پژوهش به عنوان گزینه‌ها و نظرات مربوط به مقایسه زوجی صورت گرفته توسط ۱۰ نفر خبره به عنوان نمرات مورد استفاده قرار گرفته و به موجب نتایج به دست آمده رهبران و مدیران دارای بالاترین اهمیت و جو سازمانی دارای کمترین اهمیت در زمینه ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تعیین شده است.

در بررسی پژوهش حاضر باید به این محدودیت توجه داشت که نتایج به دست آمده بر اساس نظرات مدیران سازمانی در ادارت دولتی شهر اصفهان بوده است و در

تعمیم نتایج به دیگر سازمانها باید جوانب احتیاط رعایت شود. همچنین با توجه به محدودیت موجود، پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای آتی، از خبرگان موجود در دیگر سازمانهای تولیدی و یا خدماتی استفاده شود. به علاوه پیشنهاد می‌گردد که همبستگی بین متغیرهای موجود در پژوهش تعیین و یا ارتباط بین تمامی متغیرها از طریق روشهایی همچون تفکر سیستمی و پویایی سیستم بررسی گردد.

#### فهرست منابع

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment, *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347 .
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67 .
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice: Palgrave*.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management: Routledge*.
- Cascio, W. (2018). *Managing human resources: McGraw-Hill Education*.



Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Human resources for health*, 14(1), 73 .

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Dictionary, O. (2014). *Oxford dictionaries. Language Matters*.

Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership, *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364 .

Elgamal, M. (2018). Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 44-49.

Faridi, A., & Baloch, A. (2019). Training and development methods affecting professionalism and empowerment of banking sector employees. *Journal of Management Sciences*, 6(2), 75-92.

Fetterman, D. (2017). Transformative empowerment evaluation and freirean pedagogy: alignment with an emancipatory tradition. *New Directions for Evaluation*, 2017(155), 111-126.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective, *The American review of public administration*, 45(4), 375-401 .

Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 305-315.

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.

Hassanpour, Albar; Abbasi, Tayebah; Norozi, Mojtaba (2011). Studying the role of Transformational Leadership in employer empowerment, *Iranian journal of management study in Iran*, 15(1): 159-180 (In Persian).

Iranzadeh, Soleyman (2016). Identification and Rating of employer empowerment variables relationships using ISM approach, *Iranian journal of human resource in oil industries*, 7(27):3-26 (In Persian).

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy, *The American review of public administration*, 47(1), 4-22 .

Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.

Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft, *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654 .

Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 431-446.

Memarzeh, Gholamreza; Taherpour, Habibollah; Moradi, Mohammadreza (2010). Identification the factors influencing employer empowerment in South Pars Gas Complex, *Iranian journal of Management and development*, 23(1): 25-48 (In Persian).

Mirmohammad, Seyed Mohammad; Hoseinpour, Davood; Ghasemi Banabari, Hamidreza (2017). The key factors of employer empowerment success, *Iranian journal of improvement and change management*, 25(83):93-114 (In Persian).

Mirghafoori, Seyed Habibollah; Asadiyan, Faezeh (2014). The methods of multi criteria decision making, *Tehran: Publishing House Jihad University* (In Persian).

Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers: Routledge*.

Nafari, Neda and Omidfar, Reza (2010). Studying the effect of organizational structure (structural aspect) on employer empowerment (case study: Deputy Charge of the Ministry of Economic Affairs and Finance), *Iranian journal of management and improvement process*, 23(1): 63-82 (In Persian).

Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies. *European Journal of Training and Development*.

Phillips, F. (2017). *Effectiveness of the AMSA employee empowerment share scheme as mechanism for transformation. University of Pretoria*.

Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1523-1536.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.

Sok, P., & O'Cass, A. (2015). Achieving service quality through service innovation exploration–exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources, *Journal of Services Marketing*, 29(2), 137-149 .

Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377 .

Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.

Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment, *International Journal of Manpower*, 36(3), 354-373 .

Wandersman, A., Alia, K., Cook, B. S., Hsu, L. L., & Ramaswamy, R. (2016). Evidence-based interventions are necessary but not sufficient for achieving outcomes in each setting in a complex world: Empowerment evaluation, getting to outcomes, and demonstrating accountability. *American Journal of Evaluation*, 37(4), 544-561.

Yildirim, F., & Naktiyok, S. (2017). The mediating role of organizational support in the effect of transformational leadership on employee empowerment. *Polish Journal of Management Studies*, 16.

Zareei, Matin; Mohammadi, Ghanbar; Sanati, Zeynab (2007). Studying the relation between on the job training and employer

empowerment in Qom Agricultural Jihad Organization, *Iranian journal of organizational culture*, 5(16) (In Persian).

Zheng, M. M., & Tian, V. I. (2019). Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3).