

طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی

سعید صادقیان قراقیه *

رضا رسولی **

غلامعلی طبرسا ***

علی قربانی ****

چکیده

حکمرانی خوب به عنوان یک نظریه جدید در جهان مطرح است، این پژوهش به توانمندسازی به عنوان ابزاری، جهت ارتقاء و افزایش اثربخشی سازمانی نگریسته، چراکه هر سازمانی جهت کسب موفقیت به آن نیازمند بوده است، بنابراین در چارچوب حکمرانی خوب مدل جدیدی برای توانمندسازی ارائه شده است. مطالعه حاضر یک پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون بوده که طی دوره ۱ ساله در سال ۱۳۹۸/۹۷ انجام شده است. جهت گردآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه توانمندسازی و حکمرانی خوب به صورت هدفمند صورت گرفت. ملاک انتخاب ۱۶ نفر اصل اشباع نظری بوده است. جهت تحلیل یافته‌های مصاحبه از تحلیل مضمون استفاده گردید. طبق یافته‌های به دست آمده، ۱۰ بعد توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب «مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش‌ها، توسعه و آموزش، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کنترل، سرمایه اجتماعی و ارتباطات، رهبری، هدف روشن و نتیجه گرایی و عدالت با مجموع ۲۵ مؤلفه» شناسایی شد. از آنجاکه منابع انسانی شاخصی مناسب در برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر بود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار بوده و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، توانمندسازی سازمانی، حکمرانی

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

** استاد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) rasoul@pnu.ac.ir

*** استاد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

**** استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۱۰

مقدمه

موضوع حکمرانی خوب از دهه ۱۹۸۰ به بعد، به‌عنوان یک مبحث مهم در ادبیات توسعه بکار رفت. این موضوع از آن‌جهت که در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی به‌منظور سیاست‌های اعطای کمک‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه بکار می‌رفت، مهم شد. به عبارتی با این موضوع، می‌شود به توسعه پایدار «کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط‌زیست و رشد و توسعه زنان» رسید (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲). واژه‌ی حکمرانی خوب، به معنی تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها است. بنابراین حکمرانی تنها در مورد دستگاه خاصی نیست (عبداللطیف^۱، ۲۰۰۳). حکمرانی خوب درواقع بیانگر میزان مشارکت یکسان تمامی شهروندان در امورات تصمیم‌گیری است. بنابراین از آن‌جاکه منابع انسانی به‌عنوان عامل و محور تغییرات در سازمان‌ها مطرح‌اند، توجه به آن در جهت مواجهه با تغییرات، خیلی مهم است (پاک‌نیت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷). منابع انسانی کارآمد به‌عنوان یکی از شاخص برتر در مقایسه سازمان‌ها، به حساب می‌آید. طوری که اگر در سازمانی منابع انسانی توانمند و متعهد وجود داشته باشد، غیبت، تأخیر و جابجایی، کاهش خواهد یافت (نظیم^۲، ۲۰۱۳). توانمندسازی یکی از چالش‌های مدیران در عصر امروزه است. طوری که کارکنان توانمند باید نسبت به کارکنان غیرتوانمند در انجام کارها کارآمدتر باشند (عظیم و اختر^۳، ۲۰۱۴). حکمرانی خوب در حرکت سازمان به‌سوی توانمندسازی دخیل هست. چراکه دارای یک سری پارادایم است که می‌تواند در توانمندسازی تغییرات ایجاد کند. کناک^۴ (۲۰۰۳) نیز دریافت که حکمرانی خوب اثرات مستقیمی هم بر توسعه انسانی دارد؛ بنابراین با توجه به اهمیت توانمندسازی و تأثیری که حکمرانی خوب می‌تواند در اجرا و پیاده‌سازی آن داشته باشد، پژوهشگر سعی داشت که مدلی از توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب ارائه دهد.

بر اساس برنامه‌ریزی توسعه سازمان ملل^۵، حکمرانی خوب شامل قوانین، فرایندها و نهادهایی است که به‌واسطه آن، مردم، گروه‌ها و نهادهای مدنی منافع خود را دنبال، حقوق قانونی خود را اجرا و تعهداتشان را برآورده می‌کنند و تفاوتشان را کاهش می‌دهند. بنابراین شاخص‌های حکمرانی خوب در نمودار زیر آورده شده است (گریندل^۶، ۲۰۱۲).

1. Abdellatif, A. M.

2. Nazim, A.

3. Azeem, S. M., & Akhtar, N.

4. Knack, S. F.

5. United Nations Development Planning

6. Grindle, M.



شکل ۱. شاخص حکمرانی خوب

در تعاریف مختلفی از حکمرانی به معنای فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات یاد شده است که در حوزه‌های مانند حکمرانی بین‌المللی، ملی، محلی و شرکتی کاربرد دارد (کمسیون اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل برای آسیا و اقیانوسیه^۱، ۲۰۰۲). رهنورد (۱۳۹۰) به بومی‌سازی شاخص‌ها و یگانگی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی شاخص‌ها در سطح خرد به شرح زیر پرداخته‌اند:

۱) توسعه‌گرایی و تعالی پایدار: منظور بهبود کمی و کیفی سطح زندگی مردم در ابعاد مختلف، از بهبود قابلیت‌های نیروی انسانی کشور، کمک به توسعه بخش‌های غیردولتی به‌عنوان بازوهای توسعه دولت، حفظ محیط‌زیست از عوارض ناشی از رشد و توسعه است. شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: توسعه منابع انسانی، رفاه گرایی، فقرزدایی، حفظ محیط‌زیست، خلاقیت و نوآوری، امنیت گرایی، سرآمدگرایی، رقابت‌جویی، دانش گرایی، پیشگامی مبتنی بر فناوری. ۲) مشارکت‌جویی و شراکت گرایی: تنظیم روابط خارجی با رویکرد حفظ منافع ملی و ایفای نقش فعال و مؤثر در منطقه و جهان و تنظیم رابطه دولت و مردم مبتنی بر مشارکت‌جویی، شراکت‌جویی، اعتماد متقابل و نمایندگی. شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: تعامل‌گرایی منطقه‌ای و جهانی، خدمت‌گزاری، شهروندمداری، توانمندسازی، توزیع قدرت، نمایندگی مردم، ندای مردم. ۳) ارزش گرایی: رعایت ارزش‌های اسلامی، انقلابی و ملی از سوی حکومت و تعمیق آن‌ها در میان شهروندان. شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: اخلاق‌گرایی، ارزش اسلامی، مسئولیت‌پروری اجتماعی، خانواده گرایی، استقلال گرایی که در این پژوهش شاخص اخلاق‌گرایی برای بررسی در سطح سازمانی انتخاب شده است. ۴) قانون‌گرایی: حدودی است که کارگزاران و مردم به قواعد اجتماعی باور داشته و برای حاکمیت آن ایستادگی کنند.

1. UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: حاکمیت قانون، کیفیت مقررات، رعایت حقوق مردم، کنترل فساد. ۵) عدالت گرایی: توانایی حکومت در ایجاد فرصت‌های برابر برای شهروندان، استقرار شایسته‌سالاری در انتخاب کارمندان و مدیران دولتی. شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: برابری و شمولیت، شایسته‌سالاری. ۶) پاسخگویی: محدودی است که حکومت به انتظارات مردم توجه داشته و برای برآورده سازی آن‌ها تلاش کند، اطلاع‌رسانی برای شفافیت عملکرد دولت و آزادی بیان، اجتماعات و رسانه‌ها وجود داشته باشد. شاخص‌های سطوح سازمانی شامل: تأمین آزادی، توجه و واکنش، شفافیت (یگانگی و همکاران، ۱۳۹۵).

تعاریف زیادی از توانمندی ارائه شده است. کینچی و فوکات^۱ (۲۰۱۶) در تقسیم‌بندی خود به دو نوع رویکرد ساختاری؛ انتقال قدرت و مسئولیت از مدیران به کارکنان و روان‌شناختی؛ زمانی رخ می‌دهد که ویژگی‌های زیر در کارمند تجلی یابد: معنایی: اعتقاد به این‌که ارزش‌های کاری و اهداف او با مدیر، تیم و یا کارفرما هم‌راستا است.

شایستگی: ارزیابی توانایی خود برای انجام کار خود. تعهد و مسئولیت‌پذیری: توان بر عهده گرفتن کنترل کار و پذیرش مسئولیت نتایج آن. توانمندسازی ساختاری مرتبط با شغل است اما توانمندسازی روان‌شناختی امری درونی و مرتبط با انگیزه‌ها و خود اثربخشی و متمرکز بر فرآیند ادراک و شناخت است. تأثیر بر کار: احساس این‌که تلاش‌های و فعالیت‌های افراد باعث ایجاد تفاوت و تأثیر در سازمان می‌شود. در نتیجه، مدیران بایستی شرایط سازمان‌ها را طوری مهیا کنند که هر شخص بتواند توانمندتر شود. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌های محیط امروزی بایستی به دنبال این بود که تا چه حد سازمان‌ها توانسته‌اند افراد را صاحب قدرت کنند (اسکات و ژاف، ۱۳۸۱، ترجمه ایران‌نژاد). یکی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده در مورد توانمندسازی توسط اسپریتز (۱۹۹۵) در جدول ۱ انجام شد (نوروزی، ۱۳۸۴).

1. Kinicki, A., & Fugate, M.

جدول ۱. ابعاد توانمندسازی (اسپریتز، ۱۹۹۵)

بعد	توضیح
خود اثربخشی	احساس شایستگی شخصی
خود اختیاری	احساس انتخاب شخصی
پذیرفتن شخصی نتیجه	احساس توان تأثیرگذاری
معنادار بودن	احساس ارزشمندی کار
اعتماد	احساس اطمینان و امنیت

صاحب نظران علوم سازمانی از سه رویکرد مختلف به توانمندسازی پرداخته‌اند:

الف) رویکرد ارتباطی توانمندسازی: فرآیندی است که به وسیله آن رهبر سعی در تقسیم قدرت بین کارکنان سازمان دارد (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸).

ب) رویکرد انگیزشی: در این رویکرد «توانمندی» ریشه در تمایلات انگیزشی افراد داشته و هر راهبردی که منجر به افزایش حق تعیین روند فعالیت‌های کاری، کفایت و اعتماد به نفس کارکنان گردد، توانمندی بیشتر آنان را به همراه خواهد داشت.

ج) رویکرد شناختی توانمندسازی: نظریه پردازان معتقدند که توانمندسازی کارکنان موضوعی چندوجهی است و صرفاً نمی‌توان بر پایه یک مفهوم خاص بررسی شود. بنابراین، توانمندسازی جهت افزایش انگیزش درونی کارکنان به منظور انجام وظایف محوله تعریف شده که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد: الف) پیامد یا مؤثر بودن: وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر که از طرف کارکنان به عنوان منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی شده است. ب) شایستگی یا کفایت نفس: عبارت‌اند از باور کارکنان نسبت به قابلیت‌هایشان جهت انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. ج) معنی‌داری به ارزش یک هدف کاری: به ایده آل‌ها و استانداردهای کارکنان برمی‌گردد. د) حق انتخاب: این ویژگی اشاره به آزادی عمل کارکنان در زمینه تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).

با توجه به شرایط فوق و آنچه بیان شد هدف از این پژوهش طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب با نوعی رویکرد کیفی است.

روش

هدف این پژوهش طراحی مدل توانمندسازی بر مبنای حکمرانی خوب است، بنابراین روش پژوهش کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات کیفی از نوع تحلیل مضمون است. خبرگان این پژوهش شامل ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهر تهران که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. بنابراین روش اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته (تعداد ۱۵ سؤال و با اعتبار «قابلیت اعتماد» گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۰)) به همراه بررسی متون بود. معیار ورود بیان آزاد تجربیات و رضایت جهت انجام مصاحبه و پاسخ به سؤالات همچنین تجربه و تخصص در حوزه توانمندسازی و حکمرانی خوب بوده است. با توجه به هدف پژوهش و ویژگی‌های آماری، در پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. اشباع مصاحبه پس از مصاحبه شانزدهم اتفاق افتاد. مراحل انجام پژوهش: مرحله اول: پس از انجام مصاحبه، مضامین (داده‌ها) از طریق کدگذاری باز و قرار گرفتن در درون جداول، تکمیل شدند. نحوه پرورش و پردازش مقوله‌ها، سیر منطقی و منظمی به شرح زیر داشت: ابتدا داده‌ها از درون مصاحبه‌ها استخراج و احصا شد و برای هر نکته، یک کد معین گردید؛ سپس با مقایسه کدها، داده‌هایی که تشابه و قرابت مفهومی و مضمونی بیشتری داشتند در قالب یک مفهوم جمع شدند. در نهایت مفاهیم مشابه در یک فرآیند تکمیلی، مقوله‌های مرتبط با خود را به وجود آوردند. در این مرحله، مقوله‌ها پس از استخراج، نام‌گذاری شدند. مرحله دوم: با استفاده از کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج‌شده در قالب الگو و نمونه‌ای که متضمن مقوله‌های اصلی است، ارائه گردید که با استفاده از شیوه‌های جدید برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات با یکدیگر ارتباط یافتند. مرحله سوم: با استفاده از کدگذاری انتخابی، به‌طور منظم، مقوله اصلی با سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، جاهای خالی مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش داشتند، پر شد که در نهایت مدل ارائه گردید.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه با خبرگان، الگوی توانمندسازی کارکنان بر مبنای حکمرانی خوب، بر اساس روش تحلیل مضمون تشکیل شد. البته برای مستندسازی روش و روایی و

1. Guba & Lincoln

پایایی پژوهش به بخشی از این فرایند به صورت گذرا اشاره می شود: جدول ۲ کدهای اولیه استخراج شده از متن مصاحبه ها را نشان داده؛ و جدول ۳ مقوله های استخراج شده از مفاهیم، به همراه کدهای ثانویه، در قالب مقوله محوری ارائه می کند؛ همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، تلاش بر این بوده است از مصاحبه انجام شده، نکات کلیدی و مواردی که مصاحبه شوندگان تکیه بیشتری بر آن ها داشتند، استخراج گردد.

جدول ۲. نمونه ای از مفاهیم استخراجی از مصاحبه ها

تم (مقوله) اصلی	تم (مقوله) فرعی	کدهای اولیه و نقل قول های مرتبط با آن
سبک رهبری تحول آفرین		انتظار عملکرد بالا
		«... وقتی که مدیر انتظار دارد افراد عملکرد خوبی داشته باشند، باعث بهبود کارایی آن ها خواهد شد ...»
		نفوذ مدیر
		«... مدیر سازمان باید دارای شخصیت با نفوذی باشد تا بتواند افراد را به آنچه به نفع خودشان و سازمان است سوق دهد ...»
رهبری و مدیریت		تعریف رسالت سازمانی
		«... وقتی که مدیر نقطه ای که سازمان باید به آنجا برسد را ترسیم کند، این موضع نقش زیادی در منسجم شدن و توانمندی فرد در تلاش هایش دارد ...»
		شناخت افراد
		«... وقتی مدیر بر روی تک تک افراد شناخت داشته باشد، افراد احساس ارزشمندی کرده و در مسیر ماهر و توانمند شدن بهتر گام برمی دارد ...»
سبک مدیریت مشارکتی		طراحی مسیر
		«... وقتی اهداف و برنامه های رسیدن به آن ها مشخص و روشن باشند افراد تکلیف خود را بهتر دانسته و بهتر عمل می کنند ...»
		نظرخواهی از افراد برای تصمیم گیری
		«... نوع مدیریتی مناسب است که مشوق نظر دهی افراد باشد چون به افراد القا می کند که برای سازمان، آن ها و کارشان ارزشمند می باشند ...»
		مدیر دلسوز
		«... یک سری مدیران هستند که واقعاً به رشد کارکنان اهمیت می دهند و دلسوزانه آن ها را یاری و راهنمایی می دهند ...»
		قدردانی
		«... قطعاً قدردانی از تلاش کارکنان در عملکرد آینده ی آن ها تأثیر دارد ...»

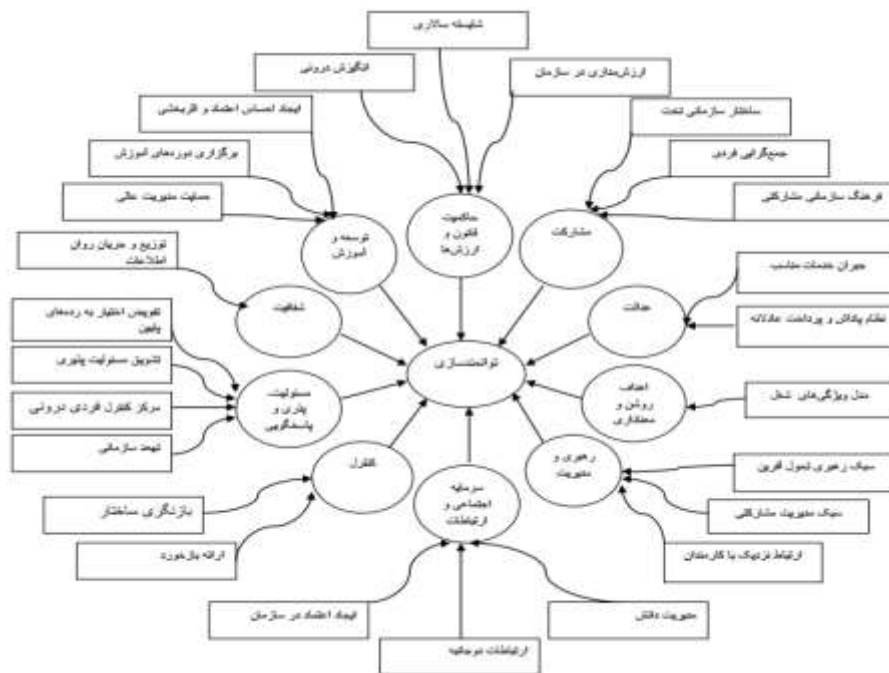
تم (مقوله) اصلی	تم (مقوله) فرعی	کدهای اولیه و نقل قول‌های مرتبط با آن
ارتباط نزدیک با کارکنان		عدم تمایل مدیر به سلطه‌گری
		«... اگر مدیری به فکر رشد و توانمندی کارکنان خود است نباید در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها خودرأی باشد...»
		ارتباط صمیمانه با زیردستان
		«... مدیری که از نزدیک کار کارکنان را می‌بیند و گاهی به آن‌ها بازخورد هم می‌دهد، این بر روی کار او تأثیر خواهد گذاشت...»

جدول ۲ کدهای اولیه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها را نشان داده؛ که در قالب ۱ مقوله اصلی و سه مقوله فرعی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت تم‌های اصلی و فرعی در قالب جدول ۳ استخراج شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری گزاره‌ها

تم (مقوله) اصلی	تم (مقوله) فرعی	مفهوم	نشانگر مصاحبه
عدالت	جبران خدمات مناسب	حقوق و دستمزد متناسب با شغل	I8, L9
	نظام پاداش و پرداخت عادلانه	پرداخت پاداش و مزایا بر اساس عملکرد و سابقه	B10, O4
	شایسته‌سالاری	استخدام بر اساس شایستگی	L7, O8
حاکمیت قانون و ارزش‌ها	ارزش‌مداری در سازمان	ارتقاء بر اساس شایستگی	L6
	ارزش‌مداری در سازمان	ملاک بودن ارزش‌های سازمانی در همه شرایط	G3,
	انگیزش	برانگیختن افراد بر مبنای ارزش‌های معنادار	D8, G8, L8, M6
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی	D3, E4,
مشارکت	فرهنگ سازمانی	فرهنگ کار تیمی	A1
		فضای دموکراتیک سازمان	G6
		سازمان یادگیرنده	C1
	جمع‌گرایی	تمایل به مشارکت	O3
		تمایل به کار تیمی	C4, D2, H7, N8
		سلسله‌مراتب کم سازمانی	F2,
	ساختار سازمانی تخت	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	K4

تم (مقوله) اصلی	تم (مقوله) فرعی	مفهوم	نشانگر مصاحبه
توسعه‌گرایی و آموزش	احساس اعتماد و اثربخشی	تعریف وظایف تأثیرگذار	A8, B2, O7
		آزادی عمل داشتن	N10
	برگزاری دوره‌های آموزش	به‌روز کردن مهارت‌ها	K10, O2
		یادگیری	L11, P7
		برآوردن نیاز کارکنان	K8, O1
	حمایت مدیریت عالی	انگیزه دادن	J1, P3
		ارزیابی و بازخورد	B9, E5, F5
	فناوری اطلاعات	تکنولوژی انتقال و تقسیم اطلاعات	P5
		انتظار عملکرد بالا	C2, C3,
		نفوذ مدیر	F7, G2, I5, J5, P6
رهبری و مدیریت	سبک رهبری تحول‌آفرین	تعریف رسالت سازمانی	A2, D4, H1, M5
		شناخت افراد	P9
		طراحی مسیر	G7, K2, L1, M1
		نظرخواهی از افراد برای تصمیم‌گیری	G1,
	سبک رهبری مشارکتی	مدیر دلسوز	F6, G4, H10, P2
		قدردانی	C7, L2
	ارتباط نزدیک با کارمندان	ارتباط صمیمانه و عاری از سلطه‌گری با کارمندان	G5
	جذب و استخدام مناسب	استخدام درست	J6, K1, K3
	آموزش و نگهداری	اجرای دوره‌های آموزشی متناسب با وظایف و اهداف سازمانی	L3, P1
	شفافیت	در دسترس بودن اطلاعات مهم سازمان	E8, F4
کنترل	ارائه بازخورد	ارائه بازخورد از طرف مدیر	G9, N7
		ارائه بازخورد از طرف همکاران	E10, H5, J4, J7, N6
	ساختار سازمانی مناسب	ساختار منعطف سازمان	K6
		سلسله‌مراتب کم سازمان	F8, H3
	تفویض اختیار به رده‌های پایین	آزادی عمل در تصمیم‌گیری برای شغل	H6
پاسخ‌گویی	مسئولیت‌پذیری	پذیرش نتایج فعالیت‌ها	P8, H8, H9



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش برازش پژوهش: مطابق جدول ۴ روش‌شناسی این پژوهش طوری است که داده‌ها و تفسیرهای مناسب و موثق را برای مدل ارائه داد، برای ارزیابی قابلیت اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۸) و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت و کنترل‌پذیری (استرواس و کوربین، ۱۳۸۵) استفاده شد.

جدول ۴. ارزیابی اتکاپذیری و قابلیت انکای یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
۶ ماه هدایت مصاحبه‌ها	
مرور مصاحبه‌های و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر	
اعتمادپذیری: نتایج پژوهش تا چه انجام شد.	
حد نماینده داده‌های پژوهش است. ارائه گزارش از نتایج تحقیق به ۵ نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای پژوهشگر از جنبه‌های مختلف واقعی که توسط آن‌ها توصیف شده بود.	

تم (مقوله) اصلی	تم (مقوله) فرعی	مفهوم	نشانه‌گر مصاحبه
مرکز کنترل		داشتن کنترل بر رفتار خود	F3,
		به‌صورت خودجوش کار انجام دادن	E6,
		ایجاد علاقه نسبت به سازمان	E3, L4
تعهد سازمانی		تشویق جدیت در تحقق اهداف	I9, I6
		ایجاد اعتماد در سازمان	N3
سرمایه اجتماعی و ارتباطات	ارتباطات دوجانبه	ارتباط پایین به بالا و بالعکس	B10
		در دسترس بودن اطلاعات	P10, D6, E1,
		جمع‌آوری و ساماندهی اطلاعات	A5, A6, B3
مدیریت دانش		انتقال اطلاعات بین افراد	H4, I2
		تناسب شغل و شاغل	N4
		تنوع در شغل	J3, K5
هدف روشن و معناداری	استفاده از مدل و ویژگی‌های شغل	استقلال شغل	E9, M7, G10,
		معناداری شغل	N5, B6, C6

جدول ۳ مقوله‌های استخراج شده از مفاهیم، به همراه کدهای ثانویه، در قالب مقوله محوری ارائه می‌کند؛ همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تلاش بر این بوده است از مصاحبه انجام‌شده، نکات کلیدی و مواردی که مصاحبه‌شوندگان تکیه بیشتری بر آن‌ها داشتند، استخراج گردد؛ و موارد استخراجی در قالب ۱۰ مقوله اصلی و هرکدام از آن مقوله‌ها در قالب مقوله‌های فرعی خاص خود دسته‌بندی شدند.

مدل مفهومی: پس از جرح و تعدیل کدها و ادغام کدهایی که قرابت معنایی دارند، مدل پژوهش در شکل ۲ ترسیم شده است.

معیار	شرح
	مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیش‌تر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد.
	نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها
	نمونه‌گیری نظری
	اطلاعات در مورد بستر پدیده تحت بررسی، مصاحبه‌شوندگان و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد.
	نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
	در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد یافته‌ها در زمان و مکان را نشان پدیده توانمندسازی عنوان کردند.
	نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.
	تصدیق‌پذیری: میزانی را نشان می‌دهد تا چه اندازه تفسیرهای صورت گرفته برآمده از گفته مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.
	عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از عمومیت: میزانی را نشان داده تا ماهیت پیچیده پدیده موردبررسی برداشت یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی مصاحبه با افراد متخصص موردبررسی را در خود جای دهند.
	نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده موردبررسی شناسایی شد.
	راستی: میزانی است که تفسیرها مصاحبه‌ها به‌صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به‌دوراز فشار یا تحت تأثیر اطلاعات نادرست/طفره تهدید انجام گرفت.
	رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات موردبحث یافت نشد.
	محقق شدن از طریق روش‌های مورداستفاده برای تحقق اعتماد‌پذیری، تطابق: میزانی است که یافته‌ها با قابلیت اعتماد و تصدیق‌پذیری.
	ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و مدل را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.
	فهم‌پذیری: میزانی است که نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد برگرفته از مصاحبه‌شوندگان است.
	یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد.
	نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب انجام شده است. سازمان‌های امروزی در محیطی پیچیده و درعین‌حال پویا فعالیت می‌کنند. تحولات عظیم و مستمر از خصوصیات این محیط و فضای کسب‌وکار است که لزوم توجه به هماهنگی با محیط را پررنگ می‌کند. نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است؛ بنابراین لزوم توجه به فرآیند توانمندسازی و نهادینه کردن فرهنگ توانمندسازی به شدت احساس می‌شود. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌کند تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. بنابراین می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری کند و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و سایر وضعیت‌های دشوار، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی مدیران و کاهش کنترل‌گری است. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌کند تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. از طرفی وجود حکمرانی خوب در سطح سازمانی می‌تواند موجبات توانمندسازی را فراهم آورد. حکمرانی خوب مستلزم این است که تمام وظایف حکمرانی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به آن روشن باشد و افراد طوری رفتار کنند که مطابق با نقششان باشد. شفافیت در مورد نقش‌ها و چگونگی ارتباط با دیگران باعث افزایش شانس بهبود اجرای نقش می‌شود. شفافیت نقش‌ها نیز به ذی‌نفعان در جهت آگاهی بیشتر از نحوه کارکرد سیستم حکمرانی و اینکه چه کسی در قبال چه کسی مسئول است کمک شایانی می‌کند. نشانه حکمرانی خوب در توسعه ارزش‌های مشترک و نیز توانمندسازی این است که بخشی از فرهنگ سازمانی، خط‌مشی و زیرساخت رفتاری را از کارفرمایان به تمام کارمندان و اعضای سازمان انتقال دهد. برای تحقق این امر به ابزارهایی مانند فرصت‌های برابر و عدم تبعیض نیاز است. مدیران بایستی تدابیری را در ایجاد و ارتقای ارزش‌ها برای سازمان و اعضای آن اتخاذ کند. اطلاعات مرتبط باید برای افراد و گروه‌هایی که ذینفع هستند در دسترس باشند. شفافیت شامل اتخاذ و اجرای تصمیمات بر طبق روش‌های توافق شده است. نقش و مسئولیت‌های حکمرانی در موقعیتی قرار گرفته که روزه‌روز در حال چالشی شدن است. بنابراین مدیران برای انجام دادن نقش‌هایشان نیاز به مهارت‌هایی دارند. به علاوه حکمرانی از طریق مشارکت افراد با انواع مختلف آگاهی

و دانش و تجارب گوناگون تقویت می‌شود. حکمرانی خوب به معنای استفاده هر چه بیشتر از توانایی‌های بالقوه مدیران در استخدام افراد با مهارت‌های بالا است، این افراد می‌توانند از سنین، نژاد، جنسیت، تجارب و اقشار گوناگون جامعه باشند؛ بنابراین آنچه مسلم است، سازمان‌ها با به‌کارگیری اصول حکمرانی خوب در سطح سازمان خود، قادر به فراهم آوردن زمینه‌های توانمندسازی کارکنان خواهند بود. بر این اساس راهکارهایی ازجمله موارد زیر برای افزایش توانمندی کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- (۱) هرگونه استخدام‌ها در سازمان بایستی بر اساس شایسته‌سالاری باشد.
 - (۲) مدیریت سازمان بایستی خود را در قبال نیازهای کارکنان مسئول بداند.
 - (۳) بایستی برای ارتقای سطح کارایی کارمندان، متناسب با مأموریت‌های سازمانی، نظام آموزشی ویژه‌ای را برای تمامی سطوح سازمانی طراحی کرد.
- و همچنین با توجه به بحث و نتیجه‌گیری، این پژوهش با محدودیت‌هایی روبروست که بایستی شناسایی شوند که بتوان نتایج بهتری از این پژوهش داشت.
- (۱) با توجه به محدودیت در بررسی سازمان‌های دولتی؛ تعمیم نتایج این پژوهش بایستی با در نظر گرفتن این محدودیت صورت پذیرد، علاوه بر اینکه با توجه به اینکه روش تحقیق حاضر در بخشی به‌عنوان کیفی بوده است، تعمیم نتایج آن بایستی با احتیاط صورت پذیرد؛
 - (۲) سلیقه‌ای بودن برچسب‌ها در کدگذاری داده‌ها در بخش کیفی می‌تواند یکی از محدودیت‌ها باشد.
 - (۳) کسب اطمینان از صحت اطلاعات جمع‌آوری‌شده و روایی و پایایی پژوهش از محدودیت‌هایی بود که با اتخاذ روش‌های موجود روایی و پایایی و بهره‌گیری مؤثر از نظرات خبرگان و کارشناسان، تلاش شد اثرات آن تا حد ممکن کنترل شود.

منابع

- استراوس، آ. و کوربین، ج. (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی؛ نظریه مبنایی، ترجمه بیوک محمدی*. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسکات، س. و ژاف، د. (۱۳۸۱). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی. تهران: سروش
- پاک‌طینت، ا. و فتحی‌زاده، ع. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. *فصلنامه مدیریت*، ۵ (۱۱)، ۳۳-۴۷.

- جهانگیری، ع. (۱۳۸۶). رمز توانمندسازی. (۱۳۸۷/۲/۲۰). مراجعه به سایت www.Creativity.ir
- رهنورد، ف. (۱۳۹۰). الگوی مدیریت دولتی برای تحقق حاکمیت تراز چشم‌انداز ۱۴۰۴. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶، ۴۳-۵۸.
- شریف‌زاده، ف. و قلی‌پور، ر. (۱۳۸۲). حکمرانی خوب و نقش دولت. فرهنگ مدیریت، ۱ (۴)، ۹۳-۱۰۹.
- عبداللهی، ب. و حیدری، س. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۲ (۱)، ۱۱۱-۱۳۵.
- فلیک، ا. (۱۳۹۲). درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی. تهران: نی.
- نوروزی، م. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی شعب بانک شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- یگانگی، س. ع.، الوانی، س. م. و معمارزاده طهران، غ. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین). رسالت مدیریت دولتی، ۲۱، ۱-۱۰.

References

- Abdellatif, A. M. (2003). Good governance and its relationship to democracy and economic development. In *Global Forum III on Fighting Corruption and Safeguarding Integrity, Seoul* (Vol. 20, p. 31).
- Abdollahi, B., & Heidari, S. (2009). Factors Affecting the Empowerment of Faculty Members of the University, Case Study of Teacher Training University of Tehran, *Quarterly Journal of Iranian Higher Education Association*, 2(1), 111-135. [In Persian]
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Flick, A. (1392). *An Income on Qualitative Research*, Translation by Hadi Jalili, Tehran: NESHNARI. [In Persian]
- Grindle, M. (2012). *Good governance: The inflation of an idea*. Planning ideas that matter, 259-282.
- Jahangiri, A. S. (2007). Enablement Code (20/2/1387). Visit www.Creativity.ir [In Persian]
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2015). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. Published by McGraw-Hill Education.
- Knack, S. F. (2003). *Democracy, governance, and growth*. University of Michigan Press.
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research. *Bmj*, 320(7226), 50-52.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2002). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage London; Beverly Hills.
- Nazim, A., (2013). Effect of employee's empowerment on employee's turnover intention (Anempirical evidence from banking industry of KPK, Pakistan), *3rd International Conference on Management, Economic and Social Sciences January 8-9. Kuala Lumpur, Malaysia*
- Nowruz, M. (2005). *The Relationship between Psychological Factors of Employee Empowerment and Organizational Performance of Bank Shahr Branches in Tehran*. Master's Thesis. University of Tehran. Faculty of Management. [In Persian]
- Pactinat, A., & Fathizadeh, A. S. (2008). Empowerment of Employees: *Necessities and Solutions*, *Management Quarterly*, 5 (11), 33-47. [In Persian]
- Rahnavard, F. (1390). Public Management Model for Realization of Landscape Perspectives 1404, *Publication Perspective of Public Administration*, 6. [In Persian]
- Scott, S. & Jaff, D. (2002). *Empowering employees*. Translation: Mehdi Irannezad Parizi, Tehran: Soroush. [In Persian]
- Sharif Zadeh, F. & Gholipour, R. (2003). Good Governance and the Role of Government, *Management Culture*, 1 (4), 109-93. [In Persian]
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management decision .Management Decision*, 39 (7).
- Strauss, A. & Corbin, J. (2006). *Principles of Qualitative Research Method; Basic Theory*, Translation by Biok Mohammadi, Tehran: Research Center for Humanities and Cultural Studies. (Persian)
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) (2002) National study: China. In *Organic Agriculture and Rural Poverty Alleviation. Potential and Best Practices in Asia*, 52-72. Available from <http://www.unescap.org/rural/doc/OA/China.PdF> (last accessed December 2008).
- Yeganegi, S., Al-wani, S. M., & Memarzadeteheran, Gh. (2017). Prioritizing Good Governance Indicators in Kara Organizations (Case Study: Rafah Bank Branches in Qazvin Province). *State Administration*, 21, 1-10. [In Persian]