

## *Components of Empowering Hospital Managers Using Meta-synthesis Approach and Content Analysis*

Ali Asghar Ahmadi<sup>1</sup>,  
Parvaneh Gelard<sup>2</sup>,  
Sirajuddin Mohebbi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD Student in Human Resources, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qeshm Branch, Qeshm, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, Qeshm Branch, Qeshm, Iran

(Received August 15, 2021 Accepted October 23, 2021)

### **Abstract**

**Background and purpose:** In recent decades, empowerment of managers has become one of the main concerns of organizations. High workload, working conditions and competitiveness of organizations reveal the need for empowering managers. There are no comprehensive model or theory in that regard. The purpose of this study was to review and identify the dimensions and components of empowerment of managers.

**Materials and methods:** This study was done using a meta-synthesis approach. A review of library studies was done and articles published in national and international scientific databases, including Migrants, Civilica, Noormags Emerald, ProCost, Science Direct, Google Scholar, Elment, Otad, and Sage (1977-2020) were searched to identify the components of empowerment of managers.

**Results:** In literature, empowerment of managers is defined according to three concepts; comprehensive empowerment, constructive empowerment, and basic empowerment. Comprehensive empowerment includes psychological and structural empowerments. Comprehensive psychological empowerment consists of psychological components, job components, and personality traits. Structural empowerment includes organizational components and educational and learning components. It should be noted that all these components have their primary themes.

**Conclusion:** All organizations are needed to carefully examine managers' empowerment and benefit from the maximum power and capacity of managers' talents by recognizing their strengths and weaknesses.

**Keywords:** empowerment, management, hospital

J Mazandaran Univ Med Sci 2022; 32 (208): 189-203 (Persian).

\* **Corresponding Author: Parvaneh Gelard** - Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran  
(E-mail: p\_gelard@azad.ac.ir)

# مولفه‌های توانمندسازی مدیران بیمارستانی با رویکرد فراترکیب و تحلیل مضمون

علی اصغر احمدی<sup>۱</sup>

پروانه گلرد<sup>۲</sup>

سراج الدین محبی<sup>۳</sup>

## چکیده

**سابقه و هدف:** در دهه‌های اخیر، توانمندسازی مدیران به یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها تبدیل شده است. حجم کاری بالا، شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها نیاز به توانمندسازی مدیران را آشکار می‌کند. مدل‌ها و تئوری‌های جامع مدونی در این خصوص دیده نشده است، لذا هدف پژوهش حاضر مرور و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران براساس پژوهش‌های انجام شده در این زمینه است.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه پژوهشی کامل براساس روش فراترکیب روشی مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مقالات منتشر شده در پایگاه اطلاعات علمی داخلی و بین‌المللی شامل Noormags، Civilica، Migrants، Sage و Otad، Elment، Google Scholar، Science Direct، ProCost، Emerald جهت شناخت مولفه‌های توانمندسازی مدیران، صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** توانمندسازی مدیران در مضامین فراگیر، سازنده و پایه در متون علمی تعریف شده است. مضامین فراگیر شامل توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری می‌باشد. مضامین فراگیر توانمندسازی روان‌شناختی دارای مضامین سازنده مولفه‌های روانی، مولفه‌های شغلی و ویژگی‌های شخصیتی است، از طرفی مضامین فراگیر توانمندسازی ساختاری با مضامین سازنده مولفه‌های سازمانی و مولفه‌های آموزش و یادگیری مشخص می‌شود. قابل ذکر است هر کدام از این مولفه‌ها دارای مضامین پایه خاص خود می‌باشند.

**استنتاج:** لازم است هر سازمانی وضعیت توانمندسازی مدیران را به دقت بررسی کند و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها در جهت بهینه‌سازی و توانمندسازی مدیران زیرمجموعه بکوشد، تا بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای مدیران بهره‌مند شود.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، مدیریت، بیمارستان

## مقدمه

نیروی انسانی و سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش

امروزه توانمندسازی مدیران یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی

E-mail: p\_gelard@azad.ac.ir

**مؤلف مسئول:** پروانه گلرد - تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم، قشم، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم، قشم، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۵/۲۴ تاریخ ارجاع جهت اصلاحات: ۱۴۰۰/۶/۲ تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۸/۱

است؛ چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز، همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از فناوری پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (۱). توانمندسازی، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارت از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان است؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم کردن گروه‌های خود گردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود می‌باشد و به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیش‌تری برای آزادی، بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند (۲). پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند (۳، ۴). استفاده از توانایی‌های بالقوه مناسب هر سازمان، مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود که یکی از اهداف سازمان‌هاست و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند است. سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند (۵).

Kanher و Kango (۶) معتقدند هرگونه راهبرد یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی است. در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان،

مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. مفهوم توانمندسازی چیزی بیش‌تر از اختیار در کار است و مدیران باید با به‌کارگیری برخی از جنبه‌های خوشایند در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند (۷). افزایش سن مدیران فعلی و نزدیک شدن آن‌ها به سن بازنشستگی، سازمان‌ها را با مشکلات کمبود مهارت و دانش مواجه می‌کند. از این‌رو، بسیاری از کارگزاران به سمت اجرای سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری سوق یافته‌اند تا کارکنان با ظرفیت بالا را شناسایی و توسعه دهند. به علاوه سازمان‌ها برای دستیابی به یک سیستم مناسب مدیریت جانشین‌پروری نیازمند مدل بومی که متناسب با نیازهای سازمان برای جذب و حفظ مدیران توانمند باشد می‌باشند. لذا، ضروری به‌نظر می‌رسد هر سازمانی وضعیت توانمندسازی مدیران را به دقت موشکافی کند و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها در بهینه‌سازی این سیستم‌ها بکوشد تا بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌گیری کند. چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است (۸-۱۰). در این میان، توانمندسازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده ظهور کرده است و به یکی از داغ‌ترین مباحث روز تبدیل شده که می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. توانمندسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به مدیران خود کمک می‌کنیم 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 (۱۱). توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کارگروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی دروغین

یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان، قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد (۱۲). طی ۵۰ سال گذشته مدیران همواره کوشش کرده‌اند تا از طریق مهار ادراکات روانی، کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاش‌ها بی نتیجه بوده و با شکست مواجه و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران، مسئولیت اخلاقی خود را در مورد تواناسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده‌اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر شده است (۳). توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر ایجاد می‌کنند (۱۳). اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد (۱۴).

امروزه برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمندسازی کارمندان، معرف یک روش و راه منطقی برای دستیابی به چنین اهدافی است، زیرا باعث حذف تعاملات اضافی و بی‌مورد بین رده‌های بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی می‌شود. کارمندانی که در رده‌های پایین‌تر سازمان قرار دارند، به موقع به اطلاعات مربوط به عملیات‌ها و پروژه‌های سازمان، دست یافته و دانش مرتبط و مورد نیاز زمینه کاری خود را خواهند داشت و مسئولیت عواقب تصمیم‌های اتخاذی خود را برعهده می‌گیرند (۱۵). توانمندسازی نوعی انگیزش درونی افراد

جهت تحقق اهداف است. از این منظر نیاز به قدرت افراد زمانی برآورده می‌شود که آنها باور داشته باشند می‌توانند با حوادث پیش آمده، افراد و موقعیت‌ها مواجه شوند و زمانی این نیاز برآورده نمی‌شود که افراد به این باور برسند که در مواجهه با خواسته‌های اجتماعی و فیزیکی محیط ناتوان هستند. Velthouse & Thomas توانمندسازی روان شناختی را فرایند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و حق انتخاب است. آنان برای نخستین بار توانمندسازی روان شناختی را وارد متون نظری مدیریت کردند (۱۶).

Kuo و همکاران (۱۷) با مطالعات بیش‌تر در محیط کاری، توانمندسازی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بعد معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرد (۱۷). همچنین توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان تعریف کردند (۱۸). از دیگر مدل‌های ارائه شده جهت مطالعه توانمندسازی روان شناختی مدل کاوه و همکاران می‌باشد این مدل دارای شش بعد پذیرش شخصی نتایج، احساس ارزشمند بودن، اعتماد به دیگران، پاسخگویی تیمی، آزادی عمل و انگیزه درونی و اشتیاق شغلی می‌باشد (۱۹). در شرایط کنونی روی مبحث توانمندسازی مدیران بیمارستانی کار نشده و مساله مطالعه حاضر این می‌باشد. مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران شناخته و با شناخت مؤلفه‌ها، توان مدیران بالا رود و برای این اتفاق، در این زمینه باید اصلاحاتی صورت گیرد از این رو توانمندسازی مدیران به یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که به‌طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد. توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان مدیران برای حل مسایل پیش‌روی سازمان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند و قبل از آن باید مؤلفه‌های این توانمندی را شناسایی کرد.

مروری بر ادبیات پژوهش

توانمندسازی مدیران

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. مدیران با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری، خود را از قید و بند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند و در دام‌های جدیدی که از مهم‌ترین آن‌ها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است، گرفتار شده‌اند. اگر مدیران خود عنوان کنند که کارکنانشان را توانمند کرده‌اند، نباید امید داشت که توانمندی واقعی رخ داده باشد، مگر این که افراد ثالثی صحت این موضوع را بیان کنند، زیرا مدیران در ارزیابی‌هایشان از کار کارکنان، واقعیت‌ها را بیان نمی‌کنند (۲۰). توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تری نشان دهند (۲۱). با مطالعه منابع مختلف، تعاریف مختلفی از واژه توانمندسازی مدیران وجود دارد که به شرح ذیل می‌باشد:

توانمندسازی رهبری به عنوان موقعیتی تعریف می‌شود که یک رهبر به قدرت، خودمختاری، انگیزه و سایر امتیازات کاری در بین پیروان کمک کند (۲۲).

ویژگی توانمندسازی رفتار رهبری، استقلال و صلاحیت اعضا را تسهیل می‌کند، سطح بالای استقلال و صلاحیت انگیزه ذاتی اعضا را افزایش می‌دهد و رفتار فعالانه‌تری ایجاد می‌کند (۲۳).

توانمندسازی به معنای تشویق نیروی انسانی به مشارکت بیش‌تر در تصمیم‌گیری است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آن‌ها را به عمل آورند (۲۴).

مفهوم توانمندسازی را هم معنای مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرارداد است. مشارکت کارکنان فرآیندی است که به وسیله آن قدرت در میان افراد تسهیم می‌شود. توانمندسازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیش‌تر به کارکنان و تفویض اختیار تعریف شود (۲۵). توانمندسازی فرآیندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (۲۶).

توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمندشده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر ایجاد می‌کنند (۲۷).

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (۲۸).

توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه‌کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد (۲۹). توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (۳۰). به‌طور کلی توانمندسازی مدیران یک عامل تمایز در سازمان‌های مختلف است (۳۱). توانمندسازی مدیران صلاحیت شغلی و خودمختاری شغلی را اندازه‌گیری می‌نماید (۹).

Terloksen (۱۰) توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد از وضعیت «آنچه که به آن‌ها گفته شود انجام دهند»، به آنچه که نیاز است انجام دهند، تعریف می‌کند. Kanher و Kango (۶) معتقدند هرگونه راهبرد یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت. در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. از زمانی که کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری، خود را از قید و بند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند، در دام‌های جدیدی که از مهم‌ترین آن‌ها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است، گرفتار شده‌اند. مفهوم توانمندسازی چیزی بیش‌تر از اختیار در کار است و مدیران باید با به‌کارگیری برخی از جنبه‌های خوشایندی در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند.

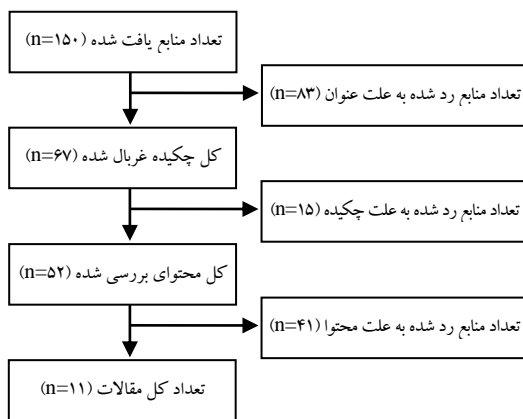
نگاهی به مطالعات انجام شده در حوزه توانمندسازی مدیران و همچنین پیشینه‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که در تحقیقات پیشین نیز به ارائه مدل توانمندسازی مدیران در صنایع مختلف دولتی، غیر دولتی، تولیدی و یا خدماتی اشاره شده است و هریک در مدل‌های ارائه شده به مقوله‌های توانمندسازی مدیران در حوزه روان‌شناختی و یا رفتاری مدیران اشاره کرده‌اند که مبتنی بر نوع کسب و کار یا صنعت تا حدودی افتراق‌هایی بین آنان دیده می‌شود. در تعدادی از این پیشینه‌ها به برخی از توان‌سازهای ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و دانشی یاد شده است یا به معرفی پیامدهای توانمندسازی مدیران پرداخته شده است و یا در گروهی از مطالعات ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتاری مدیران مورد تأکید واقع شده است.

به عنوان نمونه، Huang و همکاران (۳۲) در پژوهش خود ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را شامل معناداری،

شایستگی، خودتعیینی و اثرگذاری دانسته‌اند. El-Kot و همکاران (۳۳) نیز رفتارهای توانمندساز سرپرستی را شامل مربی‌گری، اطلاع‌رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با تیم دانسته‌اند. همچنین آنان پیامدهای توانمندسازی را شامل رضایت شغلی، رضایت از مسیر شغلی، درگیری شغلی، تعادل خانواده-کار، فرسودگی عاطفی و ... دانسته‌اند. Trus و همکاران (۳۴) نیز از توانمندسازهای ساختاری مانند دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی نام برده‌اند. García و همکاران (۳۵) نیز در پژوهش خود از توانمندسازی ساختاری همچون منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت و داشتن سرسختی (تعهد، چالش، کنترل) به عنوان ابزارهای توانمندساز برای دستیابی به توانمندسازی روان‌شناختی نام برده‌اند. شهزاد و همکاران (۳۶) نیز در پژوهش خود، رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی (متمرکز، غیرمتمرکز) و ویژگی‌های شغلی (تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد) را به عنوان ابزارهای توانمندساز دانسته‌اند. قربانزاده و همکاران (۳۷) نیز در پژوهش خود نقش‌های مدیران را بیان کردند غفاری و همکاران (۲۱) نیز در پژوهش خود، آموزش و بهسازی (شامل توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری و مربی‌گری، جانشین‌پروری، حمایت مدیران، فرهنگ سازمان، مدیریت حرفه‌ای، نیازسنجی آموزش) و حفظ و نگهداشت (درب‌گیرنده نظام خدمات مالی، نظام خدمات غیرمالی، کارچالش برانگیز، مدیریت کاهش هزینه، عوامل حفظ و ماندگاری، عوامل ترک خدمت) را به عنوان توان‌سازهای مدیریتی و انگیزشی مؤثر در توانمندسازی روان‌شناختی و رفتاری مدیران معرفی کرده‌اند. جلالی و همکاران (۳) نیز عواملی چون اثربخشی مدیریت، دسترسی به اطلاعات، دانش و مهارت، حمایت سازمانی، آموزش، پذیرش ریسک، ساختار بخشی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مسائل انگیزشی، فرهنگ سازمانی و ... را

Sage و Elment Otad، Scholar جستجو و برای تکمیل فرایند جستجو از کتابخانه‌ها و مراکز پژوهشی استفاده شده است.

گام سوم، جستجو و انتخاب متون مناسب: براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو ۱۵۰ مقاله مرتبط شناسایی شد که براساس نوع مطالعه و همچنین جامعه هدف یعنی بیمارستانی و دانشگاهی سعی شده از مقاله‌هایی با مطالعات بیمارستانی و دانشگاهی استفاده شود و برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم نشان داده شده در تصویر شماره ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا مورد ارزیابی قرار گرفته و در نهایت ۱۱ منبع استخراج و انتخاب شد.



تصویر شماره ۱: خلاصه ای از نتایج جستجو و انتخاب منابع مناسب

گام چهارم، استخراج اطلاعات متون: در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های انجام شده در توانمندسازی مدیران مدیران در جدول شماره ۱ دسته‌بندی شدند. این جدول براساس نام نظریه پردازان، سال و مؤلفه‌های کلیدی اشاره شده، تنظیم شده است.

گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این پژوهش ابتدا کلیه مؤلفه‌های مربوط شناسایی شده و به عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شدند و در گام‌های بعدی در قالب مفاهیم و مقولات قرار گرفتند.

بر توانمندسازی مدیران مؤثر دانسته‌اند. اگرچه در این الگوهای ارائه شده به برخی از توان‌سازهای مدیریتی اشاره شده است یا به معرفی پیامدهای توانمندسازی مدیران پرداخته شده است و یا در گروهی از مطالعات ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و رفتاری مدیران مورد تأکید واقع شده است، با این حال، در هیچ‌یک از تحقیقات یاد شده بالا به رایج مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران بیمارستان‌ها اشاره نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. روش فراترکیب نوعی روش تحقیق است که برای ترجمه‌های تفسیری و یا ایجاد تئوری با بهره‌گیری از یکپارچگی و مقایسه یافته‌های مختلف استفاده می‌شود. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی Sandelowski (۲۰) استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله است و ابعاد مختلف روشی این پژوهش در قالب این مراحل تبیین خواهد شد:

گام اول، تنظیم سؤال پژوهش: برای تنظیم سؤال تحقیق از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع، چگونگی روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، این سؤال مورد کنکاش قرار گرفت که «ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران کدامند؟»

گام دوم، مرور ادبیات به صورت نظام مند: جامعه آماری این مطالعه شامل پژوهش‌هایی است که از جوانب و ابعاد مختلف به موضوع استعدادیابی و پرورش مدیران پرداخته‌اند. لذا برای گردآوری داده‌های پژوهش، در جریان مطالعه و در مرحله نخست، پژوهش‌های داخلی انجام شده از سال ۱۳۸۸ و پژوهش‌های خارجی انجام شده از سال ۱۹۷۷ با کلید واژه‌های توانمندسازی، داخلی شامل Migrants، Civilica، Normags و خارجی شامل Google، Science Direct، ProCost، Emerald

جدول شماره ۱: پژوهش های انجام شده در حوزه توانمندسازی مدیران

نظریه پرداز/سال/فرنس	مؤلفه های توانمند سازی مدیران
Duff / ۲۰۱۹ / (۳۸)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی، موثر بودن، خود مختاری، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Stewart/همکاران / ۲۰۱۰ / (۳۹)	موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Wagner / ۲۰۱۰ / (۴۰)	موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Knol / ۲۰۰۹ / (۳۳)	موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Spreitzer / ۲۰۰۸ / (۴۱)	موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Hochwalder / ۲۰۰۷ / (۴۲)	موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
Siu و همکاران / ۲۰۰۵ / (۳۳)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی
Kanter / ۱۹۷۷ / (۴۴)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی
افراسیابی و ملکی / ۲۰۲۰ / (۴۵)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی، موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خود مختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
بنیاد کاربزمه و همکاران / ۲۰۱۳ / (۴۶)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی، موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خود مختاری)، معناداری، شایستگی، فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری
ملکی و همکاران / ۲۰۱۲ / (۴۷)	حمایت، اطلاعات، فرصت، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مسئله، برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش، فرصت برای یادگیری و رشد، روابط سازمانی، فعالیت های شغلی

گام ششم، کنترل کیفیت: در این پژوهش رویه های زیر برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شده است:

- بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین
- تلاش در جهت اولویت بندی و شناسایی دقیق مؤلفه ها
- گام هفتم، ارائه یافته ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته های حاصل از مراحل قبل ارائه شده است که در ادامه آورده می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها

از آنجایی که توانمندسازی مدیران از مباحث جدیدی است، تاکنون مطالعات نظام مندی مشاهده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع پرداخته باشد و هر یک از نظریه پردازان از جنبه خاصی این موضوع را مورد توجه قرار داده اند. لذا، در این پژوهش از طریق تحلیل مضمون، تمامی کدهایی که نظریه پردازان مورد توجه قرار داده اند استخراج شده و در جدول شماره ۲ نشان داده شده اند.

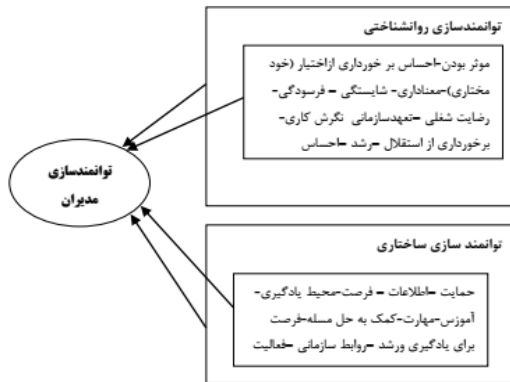
پس از آن، کدهای شناسایی شده در ۵ مضامین سازنده که شامل مؤلفه روانی، مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی، مؤلفه آموزش و یادگیری و مؤلفه ویژگی های

جدول شماره ۲: کد گذاری توانمندسازی مدیران براساس مطالعات انجام شده

مضمین فراگیر	مضمین سازنده	مضمین پایه	کد منبع مضمین پایه	مضمین پایه	مضمین سازنده	مضمین فراگیر
توانمند سازی روان شناختی	مؤلفه روانی	موثر بودن	۶-۵-۴-۳-۲-۱	موثر بودن	مضمین سازنده	۶۶
		احساس برخورداری از اختیار (خود مختاری)	۶-۵-۴-۳-۲-۱	احساس برخورداری از اختیار (خود مختاری)	مضمین سازنده	۲۴
		معناداری	۶-۵-۴-۳-۲-۱	معناداری	مضمین سازنده	
		شایستگی	۶-۵-۴-۳-۲-۱	شایستگی	مضمین سازنده	
		فرسودگی	۶-۵-۴-۳-۲-۱	فرسودگی	مؤلفه شغلی	
		رضایت شغلی	۶-۵-۴-۳-۲-۱	رضایت شغلی	مضمین سازنده	۲۴
		تعهد سازمانی	۶-۵-۴-۳-۲-۱	تعهد سازمانی	مضمین سازنده	
		نگرش کاری	۶-۵-۴-۳-۲-۱	نگرش کاری	مضمین سازنده	
ویژگی های شخصیتی		برخورداری از استقلال	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	برخورداری از استقلال	مضمین سازنده	۱۸
		رشد	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	رشد	مضمین سازنده	
		احساس چالش	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	احساس چالش	مضمین سازنده	
توانمند سازی ساختاری	مؤلفه سازمانی	حمایت	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	حمایت	مضمین سازنده	۵۴
		روابط سازمانی	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	روابط سازمانی	مضمین سازنده	۱۸
		فرصت	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	فرصت	مضمین سازنده	
		فعالیت های شغلی	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	فعالیت های شغلی	مضمین سازنده	
		منابع	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	منابع	مؤلفه های آموزش و یادگیری	
		محیط یادگیری	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	محیط یادگیری	مضمین سازنده	
		آموزش	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	آموزش	مضمین سازنده	۳۶
		مهارت	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	مهارت	مضمین سازنده	
		فرصت برای یادگیری و رشد	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	فرصت برای یادگیری و رشد	مضمین سازنده	
		کمک به حل مسئله	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۱	کمک به حل مسئله	مضمین سازنده	



مضامین پایه: منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مساله، فرصت برای یادگیری و رشد و کمک به حل مسئله بیان شده‌اند. انجام این مطالعه با تاییدیه اخلاقی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل قشم با کد ۱۶۲۲۳۱۰۸۴۳، Qeshm International Branch.05.10.1398 می‌باشد.



تصویر شماره ۲: مدل برگرفته از بخش کیفی تحقیق

شخصیتی طبقه‌بندی شده و سپس در ۲ مضامین فراگیر (توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری) قرار داده شدند (تصویر شماره ۲). مضامین پایه شامل مولفه روانی (موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خود مختاری)، معنی‌داری، شایستگی)، مولفه شغلی (فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری)، مولفه سازمانی (حمایت، فرصت روابط سازمانی، فعالیت‌های شغلی)، مولفه آموزش و یادگیری (اطلاعات، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مساله، فرصت برای یادگیری و رشد) و مولفه ویژگی‌های شخصیتی (برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش) است. فراوانی مضامین سازنده مولفه روان‌شناختی ۲۴ تا، مولفه شغلی ۲۴ تا، مولفه سازمانی ۱۸ تا، مولفه آموزش و یادگیری ۳۶ تا، مولفه ویژگی‌های شخصیتی ۱۸ تا است. فراوانی مضامین فراگیر توانمندسازی روان‌شناختی ۴۸ تا، توانمندسازی ساختاری ۷۲ تا است.

به‌طور کل، توانمندسازی مدیران در مضامین فراگیر، سازنده و پایه در متون علمی تعریف شده است. مضامین فراگیر شامل توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی ساختاری می‌باشد. مضامین فراگیر توانمندسازی روان‌شناختی دارای مضامین سازنده مولفه‌های روانی، مولفه‌های شغلی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد که مولفه‌های روانی با مضامین پایه: موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار و خودمختاری، معناداری و شایستگی مشخص می‌شود. مضامین سازنده مولفه شغلی با مضامین پایه: فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری بیان می‌شود و مضامین سازنده ویژگی‌های شخصیتی با مضامین پایه: برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش تعریف می‌گردد. از طرفی مضامین فراگیر توانمندسازی ساختاری با مضامین سازنده مولفه‌های سازمانی و مولفه‌های آموزش و یادگیری مشخص می‌شود که مضامین سازنده مولفه‌های سازمانی با مضامین پایه: حمایت، فرصت روابط سازمانی، فعالیت‌های شغلی تعریف شده است و نهایتاً مضامین سازنده مولفه‌های آموزش و یادگیری با

## بحث

توانمندسازی پدیده‌ای است که بسیاری از مدیران مدعی‌اند که برای انتصاب مدیران در جستجوی آن هستند اما به‌نظر می‌رسد که چهارچوب مشخص و مدونی را در این زمینه در اختیار ندارند. یک گام اساسی در بحث توانمندسازی مدیران، تعریف توانمندسازی و این‌رو هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مولفه‌های توانمندسازی مدیران در بیمارستان‌ها می‌باشد. با این حال، فقدان مدل‌هایی که توانمندسازی مدیران پوشش دهد وجود دارد. همان‌گونه که مطرح شد، توانمندسازی مدیران از مباحثی است که به تازگی وارد حوزه مدیریت شده و تاکنون چه در مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای دیده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد. لذا، پژوهش حاضر از طریق فراترکیب و تجزیه و تحلیل نظرات و مبانی موجود در زمینه توانمندسازی مدیران، به جمع‌بندی

نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه پرداخته است. توانمندسازی مدیران در مضامین فراگیر در برگیرنده توانمندسازی روان شناختی و توانمندسازی ساختاری است، همچنین مضامین سازنده شامل مؤلفه روانی، مؤلفه شغلی، مؤلفه سازمانی، مؤلفه آموزش و یادگیری و مؤلفه ویژگی های شخصیتی است و مضامین پایه شامل مؤلفه روانی (موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، معنی داری، شایستگی)، مؤلفه شغلی (فرسودگی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش کاری)، مؤلفه سازمانی (حمایت، فرصت روابط سازمانی، فعالیت های شغلی)، مؤلفه آموزش و یادگیری (اطلاعات، منابع، محیط یادگیری، آموزش، مهارت، کمک به حل مساله، فرصت برای یادگیری و رشد) و مؤلفه ویژگی های شخصیتی (برخورداری از استقلال، رشد، احساس چالش) است. نتایج تحقیق حاضر با نتایج مطالعات (Duff (۳۸)، Spreitzer (۴۱)، Hochwalder (۴۲)، Knol (۲۳)، Siu و همکاران (۴۳)، Stewart و همکاران (۳۹)، Wagner (۴۰)، افراسیابی و ملکی (۴۵)، بنیاد کاریزمه و همکاران (۴۶)، Kanter (۴۴)، ملکی و همکاران (۴۷) همسو می باشد. این فرهنگ، مدیران را نه تنها به یادگیری مطالب جدید در حرفه ای خود تشویق می کند، بلکه به آن ها امکان می دهد در زمینه های موردعلاقه شان، از همدیگر نکاتی بیاموزند. بعضی مشاغل برای استخدام نیرو با موانع بیش تری مواجه هستند؛ این مشاغل را باید شناسایی کرد و برنامه ای برای مدیریت توسعه برایشان ترتیب داد یا آموزشی برای پرورش مدیران توانمند و استعداد های مناسب با آن جایگاه برایشان طراحی کرد. به رهبران سازمان ها مربوط به وزارت بهداشت و درمان پیشنهاد می شود مدیران را بشناسند و دیگر مدیران را نیز به همین کار تشویق کنید؛ گاهی به مدیران حق انتخاب بدهید؛ چه در انجام پروژه، چه ساعات کاری و چه جایی که در آن کار می کنند و به کارکنان کمک کنید اهمیت و جایگاه کار خود در کل پروژه را بهتر درک کنند. به مدیران بیمارستان ها پیشنهاد می شود برنامه

راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه مهارت های انسان را تبیین نمایند و وضع موجود سازمان از منظر قابلیت ها، مهارت ها و یافتن کمبود و نیازها مشخص نمایند و قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق برنامه های آموزشی و پرورش اندازه گیری و پیگیری مستمر شود. به مدیران بیمارستان ها پیشنهاد می شود از سیاست های استخدامی بهره بگیرند زیرا سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابعی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است. در راستای توسعه توانمندی های مدیران، ضروری است به مؤلفه های چون آینده نگاری سازمانی، دسترسی به منابع، مدل سازی نقش برای مدیران و ایجاد ساختار سازمانی چابک اقدام شود. به منظور آینده نگری سازمانی لازم است تا به تبیین چشم اندازهای سازمانی و شغلی، اهداف کلان راهبردی، فلسفه وجودی سازمان و برنامه های راهبردی برای دستیابی به چشم انداز و تحقق مأموریت ذاتی بیمارستان ها به درستی پرداخته شود. همچنین بایستی منابع لازم در حوزه های مختلف اطلاعاتی، مالی، سرمایه های انسانی برای تحقق چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی و تحقق مأموریت در دسترس مدیران بیمارستان قرار گیرد. در این بخش هم می توان نسبت به تخصیص بهینه منابع موجود اقدام نمود و هم در پی جذب منابع بیرون از بیمارستان بود. در نهایت نیز برای داشتن سازمانی با ساختار سازمانی چابک، بایستی در راستای ارتقای مؤلفه هایی چون سرعت عمل در برابر با تغییرات، پاسخگو بودن و قوانین منعطف گام برداشت. یکی دیگر از ابزارهای ایجاد کننده توانمندسازی در مدیران، سبک رهبری (مدیریتی) تحول گرا، فرصت سازی، و عدالت محوری در بیمارستان ها می باشد. در خصوص سبک رهبری توانمندساز می توان به سبک های مربی گری، مدیریت مشارکتی و رهبری الهام بخش اشاره نمود که منتج به توانمندسازی بالای مدیران در سطوح مختلف خواهد شد. در رابطه با فرصت سازی نیز می توان به

ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی و فرصت‌های توسعه فردی نیز اشاره نمود. در خصوص عدالت‌محوری نیز مقوله‌هایی چون عدالت‌محوری در تصمیم‌گیری‌ها، عدالت‌محوری در انتصابات و عدالت‌محوری در نظام پاداش و تنبیه بایستی مورد تأکید مدیران قرار گیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها و بکارگیری نظام جانشین‌پروری نیز یکی دیگر از روش‌های توانمندسازی مدیران می‌باشد. در این رابطه بایستی به مقوله‌هایی چون برگزاری دوره‌های آموزشی، جانشین‌پروری در سازمان و تفویض اختیار تأکید کرد. در خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی می‌توان از دوره‌های آموزشی حین خدمت، برگزاری همایش‌های مدیریتی، برگزاری کارگاه‌های مهارت‌محور مدیران و روش ایفای نقش مدیران برای توانمندسازی آنان بهره لازم را برد. همچنین در خصوص فرآیند جانشین‌پروری بایستی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری توجه ویژه‌ای گردد. در رابطه با تفویض اختیار نیز بایستی به تبیین حوزه مسئولیت و شرح وظایف، واگذاری اختیارات مبتنی بر وظایف و ارزیابی مسئولیت‌ها مبتنی بر اختیارات و واگذاری مدیران توجه شود. یکی دیگر از رویکردهای ارتقای توانمندسازی مدیران بیمارستان تأکید بر مؤلفه‌های انگیزشی آنان می‌باشد. در این خصوص بایستی به مقوله‌هایی چون ایجاد نظام پاداش فعالانه، ارزش‌آفرینی شغلی برای مدیران و همسویی راهبردی اهداف سازمانی با مدیران توجه ویژه‌ای شود. در خصوص استقرار نظام پاداش فعالانه می‌توان به اعطای پاداش مبتنی بر عملکرد و شایستگی و اختصاص پاداش‌های ترکیبی (مالی و غیرمالی) برای مدیران اشاره نمود. در رابطه با ارزش‌آفرینی شغلی برای مدیران نیز می‌توان غنی‌سازی شغل (توسعه افقی)، توسعه عمودی شغل و ارتقای ماهیت شغلی مورد توجه قرار داد. همچنین به منظور همسویی راهبردی اهداف سازمانی با مدیران می‌توان همگرایی افقی اهداف و همگرایی عمودی اهداف را مورد تأکید قرار داد. اگرچه

اثر تعدیل‌گری عوامل داخلی و خارجی توان‌ساز در این پژوهش اثبات نگردید اما به نظر می‌رسد این عوامل بتوانند بر فرآیند توانمندسازی تأثیرگذار باشند. در رابطه با عوامل توان‌ساز داخلی، به نظر می‌رسد مقوله‌هایی چون کانون کنترل مدیران، میزان ریسک‌پذیری، سرسختی، تاب‌آوری و حس تعلق مدیران بر توانمندسازی آنان تأثیرگذار باشند. همچنین در رابطه با عوامل توان‌ساز خارجی، حمایت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و پشتیبانی فرهنگ سازمانی نیز یک عامل تأثیرگذار خواهد بود. پیشنهاد می‌شود بررسی تطبیقی در خصوص پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری ارائه شده در داخل و خارج از کشور و همچنین آثار منتشر شده توسط پژوهشگران ایرانی در مجله‌های علمی بین‌المللی نیز برای تکمیل گستره پوشش فعالیت‌های تحقیقاتی در رابطه با توانمندسازی مدیران در ایران انجام گیرد تا بتوان به بینشی کامل‌تر از روند تحقیقات این حوزه در ایران دست یافت. سهم بالای پژوهش‌های کمی نشان می‌دهد پژوهش‌های داخلی بر آزمون نظریه‌های متداول در حوزه توانمندسازی متمرکزتر است. از این‌رو، در راستای ارتقای سطح نوآوری و خلق دانش بومی در حوزه توانمندسازی مدیران، افزایش سهم پژوهش‌های کیفی در این حوزه نیازمند توجه است. همچنین به دلیل این‌که بیش‌تر آثار انتشار یافته، حاصل پژوهش‌های دانشجویی و به‌طور عمده نشأت گرفته از پژوهش تکلیفی است، عمق پژوهش در این عرصه مناسب نیست و بالطبع کم‌تر شاهد پژوهش‌های زنجیره‌ای هستیم که حول موضوعات خاص انجام شده باشد. با توجه به این‌که پژوهش‌های دانشگاهی عمدتاً اقتباس یافته از نظریه محققان بین‌المللی است، نوآوری جدی در پژوهش‌های داخلی مشاهده نمی‌شود که به ارائه مفهوم یا بسط نظریه در حوزه توانمندسازی مدیران منجر شده باشد. اذعان داریم که این پژوهش دارای محدودیت‌هایی در راستای این پژوهش بوده که بر نتایج آن تأثیرگذار است و انتظار می‌رود خوانندگان محترم با در نظر گرفتن

به طور کلی با بررسی آثار منتشر شده با رویکرد فراترکیب و تحلیل مضمون لازم است مدیران سازمانها بالاخص بیمارستانها که با سلامت جامعه در ارتباطند و از جهت اقتصادی سازمانهایی خودگردان دارند، نسبت به وضعیت توانمندسازی مدیران خود بی تفاوت نبوده و همواره به تعیین اولویت های توانمندسازی مدیران خود در برنامه ریزی های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت گام برداشته و با شناخت قوت ها و ضعف های آنها نسبت به بهینه سازی و توانمندسازی مدیران زیر مجموعه بکوشند تا بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعداد های مدیران بهره مند شوند.

### سیاسگزاری

از تمامی اساتید این حوزه مدیریت و کادر درمان مراکز آموزشی درمانی و تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی مازندران که در طول این مدت علی رغم درگیری با بیماری کرونا با بنده همکاری نمودند کمال تقدیر و تشکر را دارم. این مطالعه منتج از پایان نامه دوره دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی آقای علی اصغر احمدی می باشد.

این محدودیت ها به تفسیر و به کارگیری یافته ها و نتایج ارائه شده پردازند. همان طور که در بخش روش شناسی بیان شد، به دلیل دسترسی نداشتن به نسخه کاغذی بسیاری از نشریه های قدیمی در دوره زمانی مد نظر، حیطه جست و جو به آثار انتشار یافته و در دسترس به صورت برخط محدود بوده است. در مواردی پژوهشگران با عدم امکان دسترسی به برخی شماره های نشریه یا عدم انتشار آنلاین آنها روبه رو بوده اند. هم چنین نظر به گستره کاربری مفاهیم توانمندسازی و توانمندسازی مدیران پژوهش های مربوطه ممکن است در حوزه ها و نشریه های دانشی دیگر منتشر شوند. در این پژوهش برای حفظ یکپارچگی در تحلیل آثار انتشار یافته و کسب نتیجه لازم، بر نشریه های داخلی و خارجی حوزه مدیریت تمرکز شده است. بنابراین پژوهش پیش رو لزوماً نشان دهنده وضعیت آثار انتشار یافته مرتبط با توانمندسازی و توانمندسازی مدیران در سایر حوزه های تخصصی نیست. همچنین به دلیل کارایی نامناسب موتورهای جست و جو در برخی پایگاه های مربوط به نشریه ها، جست و جوی آثار پژوهشی به صورت دستی صورت گرفته است و آثار انتشار یافته ای که در دسترس بودند، بررسی شده اند، بنابراین امکان وقوع خطای انسانی وجود دارد.

### References

- Haji Molamirzaei H, Khadem SM, Fallah Nooshabadi M, Rahmati D. The Impact of the Leadership Empowerment Behavior on Staff Attitudes and Behavioral Intentions. *Organizational Behavior Studies Quarterly* 2015; 4(1): 75-95.
- Robily A. Measuring intrapersonal component of psychological empowerment. *Confirmatory factor analysis. American Journal of community psychology* 2017; 2(54): 34-65.
- Jalali R. Alvani SM, Hassanpour A, Mohebzadegan Y. Identification and modeling effective factors in empowering managers. *Journal of Marine Science Education* 2017; 4(1): 14-29.
- Naderi N, Jamshidian A, Salimi G. Empowerment of employees through in-service training. *Journal of Executive Management* 2014; 7(27): 121-140.
- Taghipour E, Alavi M, Iranzadeh S. The Effect of In-Service Training on Improving Reliability in the Basis of Knowledge Industry with the Intermediate role of Human Resource Empowerment. *Journal of Teaching in Marine Science* 2017; 4(3): 30-40.
- Kanher G, kango G. An integrative model of

- the empowerment process. *Human Resource Management Review* 2018; 3(54): 89-129.
7. Aghayar S. Employee Empowerment and Organization Empowerment. Tehran: Sepahan Publications; 2007. (Persian).
  8. Motamarri S, Akter S, Yanamandram V. Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *Int J Inf Manage* 2020; 54: 102177.
  9. Hewagama G, Peter B, Gordon C, Ann H. Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *Int J Hosp Manag* 2019; 81: 73-82.
  10. Terloksen U. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organ Dyn* 2018; 2(43): 45-76.
  11. Hosseinian Sh, Issabadi M. Dimensions of Human Resources Empowerment Strategy of I.R.I Police Deputy of the Headquarters of Human Resources Authors. *Resource Management in the Police* 2017; 5(3): 97-126.
  12. Kordnaich A, Bakhshizadeh A, Fathollahi M. The effect of psychological empowerment of employees on empowerment. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies* 2016; 4(3): 97-119.
  13. Hosseini SN. Study of the effective organizational factors on manpower capability in Development Deputy of Ministry of Agriculture Jihad. *Journal of Educational Administration Research Quarterly* 2013; 5(17): 35-54.
  14. Roshandel Arbatani T, Farhangi A, Rabiee A, Radfar S. Identifying Factors Affecting Human Resource Empowerment in Government Communication and Media Organizations. *J Public Administration* 2017; 9(3): 517-538.
  15. Taybi Shirmard M, Mirzae N. An Investigation of Relationship between Organizational Structure and Employee Empowerment of Development Management Department of Tehran Municipality. *Urban Management Studies* 2017; 9(29): 67-76.
  16. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 1990; 15(4): 666-681.
  17. Kuo TH, Ho LA, Chinho L, Kuei-Kuei L. Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment. *Industrial Management & Data Systems* 2010; 110(1): 24-42.
  18. Abdollahi B. Psychological Empowerment: Dimensions and Validation on the Structural Equation Model. *IRPHE* 2005; 11(1): 37-63 (Persian).
  19. Kave D, Salajegheh S, Sheikhi A. Explaining the dimensions of Organizational Culture and Its Relationship with Psychological Empowerment of Staff of Mashhad University of Medical Sciences. *J North Khorasan Univ Med Sci* 2018; 10(3): 93-100 (Persian).
  20. Sandelowski M, Voils CI, Barroso J. Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in the schools: a nationally refereed journal sponsored by the Mid-South Educational Research Association and the University of Alabama* 2006; 13(1): 29.
  21. Ghaffari H, Purkiyani M, Shekari Gh, Shaykhi A. Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. *Public Management Research* 2017; 10(36): 117-142.
  22. Siswanti Y, Muafi M. Empowering Leadership and Individual Creativity: The Mediation Role of Psychological Empowerment in Facing Covid-19 Pandemic. *J Asian Finance Econ Bus* 2020; 7(11): 809-816.
  23. Knol J, van Linge R. Innovative behaviour: the effect of structural and psychological

- empowerment on nurses. *J Adv Nurs* 2009; 65 (2): 359-370.
24. Kashif J. Sustainable Economic Empowerment of Khanabadosh Community Through Skill Development. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 2018; 3(2): 185-199.
  25. Owino CA, Oluoch M, Kimemia F. Influence of performance management systems on employee productivity in county referral hospitals of Kiambu County. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences* 2019; 9(3): 1320-1336.
  26. Scarpello VG, Ledvinka J. *Personnel /human resource management: empowerment and function*. Boston; PWS-Kent pub; 2006.
  27. Hosseini SN. A Study of Organizational Factors Affecting Human Empowerment in the Deputy of Development of the Ministry of Jihad Agriculture. *Journal of Educational Administration Research Quarterly*. 2013; 5(17): 35-54.
  28. Meyerson G, Dewettinck B. Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences* 2012; 2(1): 40-46.
  29. Kang YJ, Lee JY, Kim HW. A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior* 2017; 74: 175-187.
  30. AlaviMatin Y, Iranzadeh S, Taghipour E. The Effect of In-Service Training on Improving Reliability in the Basis of Knowledge Industry with the Intermediate role of Human Resource Empowerment. *Journal of Teaching in Marine Science* 2017; 4(3): 30-40.
  31. Hejazifar S, Rahnavard F, Latifi M, Taherpour Kalantari H. Study of Islamic Governance In Iran Using The Meta-Synthesis Method. *Journal Of Public Organizations Management* 2018; 6(1): 69-97.
  32. Ya-Ting H, Liu H, Huang L. How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: the mediating effect of psychological empowerment, *Studies in Higher Education*. *Studies in Higher Education* 2021; 46(11): 2473-2490.
  33. El-Kot G; Burke R, Wolpin J. Supervisory empowerment behaviors, psychological empowerment, and work outcomes among Egyptian managers and professionals: A preliminary study. *Journal of Intercultural Management* 2018; 10(4): 85-108.
  34. Trus M, Doran <https://journals.sagepub.com/action/doSearch?target=default&ContributorStored=Doran%2C+Diane>, Arvydas M, Paula A, Tarja S. Perception of work-related empowerment of nurse managers. *Journal of Research in Nursing* 2018; 23(4): page(s): 317-330.
  35. Ayala Calvo CJ, García GM. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2018; 91(2): 362-384.
  36. Shahzad IA, Farrukh M, Ahmed NO, Lin L, Kanwal N. The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management* 2018; 9(2): 107-122.
  37. Ghorbanizadeh V, Aghaverdi B. The Role of Employee Psychological Empowerment in Organizational Excellence. *Human Resource Management Research* 2013; 5(1): 187-106 (Persian).

38. Duff E. A structural equation model of empowerment factors affecting nurse practitioners competence. *Nurse Educ Pract* 2019; 38: 145-152.
39. Stewart JG, McNulty R, Griffin MTQ, Fitzpatrick JJ. Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *J Am Acad Nurse Pract* 2010; 22(1): 27-34.
40. Wagner JJJ, Cummings G, Smith DL, Olson J, Anderson L, Warren S. The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *J Nurs Manag* 2010; 18(4): 448-462.
41. Spreitzer GM. Taking Stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *The Sage Handbook of Organizational Behavior* 2008: 54-72.
42. Hochwalder J. The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: the main, mediating, and moderating role of empowerment. *Nurs Health Sci* 2007; 9(3): 205-211.
43. Siu HM, Laschinger HKS, Vingilis E. The effect of problem-based learning on nursing students' perceptions of empowerment. *J Nurs Educ* 2005; 44(10): 459-469.
44. Kanter R. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books 1977.
45. Afrasiabi R, Maleki A. A Study of Organizational Culture, Innovative Behavior with Work-Related Attitudes with the Role of Psychological Empowerment 2020; 4(29): 16-31.
46. Bonyad Karizme T, Rahimi Pordanjani T, Mohamadzadeh Ebrahimi A. The relationships between structural and psychological empowerment and job satisfaction among nurses. *Hayat, Journal of School of Nursing and Midwifery. Tehran University of Medical Sciences* 2016; 22(3): 201-215. (Persian)
47. Maleki MR, Gohari MR, Ghorbanian A. The relationship between structural empowerment and individual readiness of nurses for change. *Journal of Nursing* 2012; 25(76): 10-18.