ORIGINAL ARTICLE

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

Ali Asghar Ahmadi[1],
Parvaneh Gelard[2],
Sirajuddin Mohebbi[3]

[1] PhD Student in Human Resources, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qeshm Branch, Qeshm, Iran
[2] Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran
[3] 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)

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

پژوهشی

مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران
دوره سی و دوم شماره ۲۰۸ اردیبهشت سال ۱۴۰۱ (۲۰۳-۱۸۹)

مولفه‌های توانمندسازی مدیران بیمارستانی با رویکرد فراترکیب و تحلیل مضمون

علی اصغر احمدی[۱]
پروانه گلرد[۲]
سراج الدین محبی[۳]

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 Migrants، Civilica، Noormags، Emerald ، ProCost، Science Direct، Google Scholar، Elment ، Otad و Sageدر بازه زمانی سال ۲۰۲۰-۱۹۷۷ جهت شناخت مولفه های 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.

واژه های کلیدی: توانمندسازی ، مدیریت، بیمارستان

مقدمه

امروزه توانمندسازی مدیران یکی از اعجازآورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی و سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش

مولف مسئول: پروانه گلرد- تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب E-mail: p_gelard@azad.ac.ir
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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

است؛ چراکه اساس توسعه در کسب وکار 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 سهیم کردن گروه‌های خود گردان و افراد در تعین 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(۴،۳). استفاده از توانایی‌های بالقوه مناسب هر سازمان، مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود که یکی از اهداف سازمان هاست و همیشه براین باور و بر این تبلیغات استوار است‌که 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 توانائی‌های 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 درجهت 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 جانشین پروری سوق یافته‌اند تا کارکنان با ظرفیت بالا را شناسایی و توسعه دهند. به علاوه سازمان‌ها برای دستیابی به یک سیستم مناسب مدیریت جانشین پروری 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 بهره گیرد. 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(۱۰-۸). در این میان،توانمندسازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده ظهور کرده است و به یکی از داغ ترین 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 کار گروهی 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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 ازطریق 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 درنظرگرفتن 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 به‌وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این‌رو، 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(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 سازمان ها 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 موردنیاز زمینهٔ‌کاری 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 مواجه 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 توانمند سازی روان‌شناختی 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 روان‌شناختی 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 اصلااحاتی 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 مساپل 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.

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

مروری بر ادبیات پژوهش

توانمند سازی مدیران

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی، آزادکردن این قدرت است. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای رابرای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. مدیران با گذشت زمان و درنتیجه 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 این‌که 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 قرارداده 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 تواناشدن هستند. از این‌رو، 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 درگیرشدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت درتصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است(۲۸).

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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

Terloxsen (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 توانمندساز مدیران در حوزه روان شناختی 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 مسیرشغلی، 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 روان شناختی 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) نیزدر 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 (دربرگیرنده نظام خدمات مالی، نظام خدمات غیرمالی، کار چالش برانگیز، مدیریت کاهش هزینه، عوامل حفظ و ماندگاری، عوامل ترک خدمت) را به عنوان توان‌سازهای مدیریتی و انگیزشی مؤثر در توانمندسازی روان شناختی 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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 ارایه مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران بیمارستان‌ها اشاره نشده است.

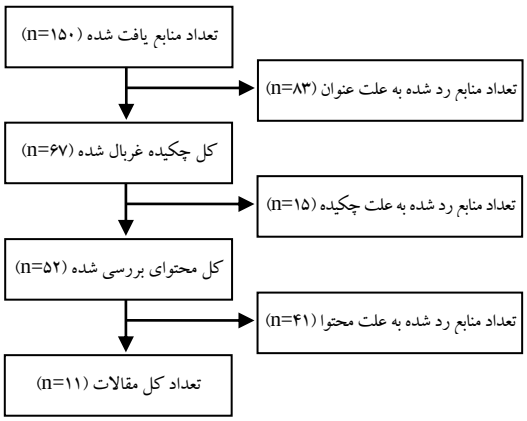
روش شناسی پژوهش

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: جامعهٔ 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 مرحلهٔ نخست، پژوهش‌های داخلی انجام شده از سال ۱۳۸۸ و پژوهش‌های خارجی انجام شده از سال ۱۹۷۷ با کلید واژه‌های توانمندسازی، توانمندسازی مدیران، در مراکز پایگاه اطلاعات علمی داخلی شامل Migrants، Civilica، Normags و خارجی شامل Emerald ، ProCost، Science Direct، Google Scholar، Elment Otad و Sage 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 مؤلفه های 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.

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

جدول شماره ۱: پژوهش‌های انجام شده در حوزه توانمندسازی مدیران

نظریه پرداز/سال/رفرنس	مولفه 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 وهمکاران/ 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/ (۲۳)	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
Situ و همکاران / ۲۰۰۵/ (۴۳)	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 کاریزمه 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 رویه‌های زیر برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شده است:

- بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین
- تلاش در جهت اولویت‌بندی و شناسایی دقیق مؤلفه‌ها

گام هفتم، ارائه یافته‌ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه شده است که در ادامه آورده می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده ها

از آن‌جایی که توانمندسازی مدیران از مباحث جدیدی است، تاکنون مطالعات نظام‌مندی 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 داده‌اند. لذا، در این پژوهش از طریق تحلیل مضمون، تمامی کدهایی که نظریه پردازان مورد توجه قرار داده‌اند استخراج شده و در جدول شماره ۲ نشان داده شده‌اند.

پس از آن، کدهای شناسایی شده در ۵ مضامین سازنده که شامل مولفه روانی، مولفه شغلی، مولفه سازمانی، مولفه آموزش و یادگیری و مولفه ویژگی‌های

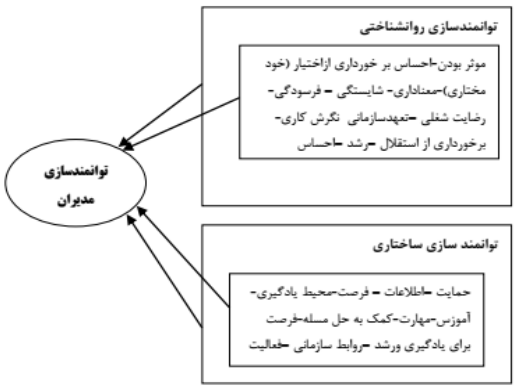
جدول شماره ۲: کدگذاری توانمندسازی مدیران براساس مطالعات انجام شده

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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

شخصیتی طبقه‌بندی شده وسپس 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 روان شناختی ۲۴ تا، مولفه شغلی ۲۴ تا، مولفه سازمانی ۱۸تا، مولفه آموزش و یادگیری ۳۶ تا، مولفه ویژگی‌های شخصیتی ۱۸ تا است. فراوانی مضامین فراگیر توانمندسازی روان‌شناختی ۴۸ تا، توانمندسازی ساختاری ۷۲تا 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 روان شناختی دارای مضامین سازنده مولفه‌های روانی، مولفه‌های شغلی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشدکه 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 نهایتا مضامین سازنده مولفه‌های آموزش و یادگیری با 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

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 تعیین معیارهایی برای تشخیص مدیران توانمند است. از 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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 مولفه روانی، مولفه شغلی، مولفه سازمانی، مولفه آموزش و یادگیری و مولفه ویژگی‌های شخصیتی است و مضامین پایه شامل مولفه روانی (موثر بودن، احساس برخورداری از اختیار (خودمختاری)، 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. 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 می‌باشد. این فرهنگ، مدیران را نه‌تنها به یادگیری مطالب جدید در حرفه‌ی خود تشویق می‌کند، بلکه به آن‌ها امکان می‌دهد در زمینه‌های موردعلاقه‌شان، از همدیگر نکاتی بیاموزند. بعضی مشاغل برای استخدام نیرو با موانع بیش‌تری مواجه هستند؛ این مشاغل را باید شناسایی کرد و برنامه‌ای برای مدیریت توسعه برایشان ترتیب داد یا آموزشی برای پرورش مدیران توانمند و استعدادهای مناسب با آن جایگاه برایشان طراحی کرد. به رهبران سازمان‌ها مربوط به وزارت بهداشت و درمان پیشنهاد می‌شود 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 می‌کنند و به کارکنان کمک کنید اهمیت و جایگاه کار خود در کل پروژه را بهتر درک کنند. به مدیران بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه مهارت‌های انسان را تبیین نمایند و وضع موجود سازمان از منظر قابلیت‌ها، مهارت‌ها و یافتن کمبود و نیازها مشخص نمایند و قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب ازطریق برنامه‌های آموزشی و پرورش اندازه‌گیری و پیگیری مستمر شود. به مدیران بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود از سیاست‌های استخدامی بهره بگیرند زیرا سیاست‌های رسمی استخدامی هستند که تعیین می‌کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابعی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است. در راستای توسعه توانمندی‌های مدیران، ضروری است به مؤلفه‌های چون آینده‌نگاری سازمانی، دسترسی به منابع، مدل‌سازی نقش برای مدیران و ایجاد ساختار سازمانی چابک اقدام شود. به‌منظورآینده‌نگری سازمانی لازم است تا به تبیین چشم‌اندازهای سازمانی و شغلی، اهداف کلان راهبردی، فلسفه وجودی سازمان و برنامه‌های راهبردی برای دستیابی به چشم‌انداز و تحقق مأموریت ذاتی بیمارستان‌ها به درستی پرداخته شود. همچنین بایستی منابع لازم در حوزه‌های مختلف اطلاعاتی، مالی، سرمایه‌های انسانی برای تحقق چشم‌انداز دانشگاه علوم پزشکی و تحقق مأموریت در دسترس مدیران بیمارستان قرار گیرد. در این بخش هم می‌توان 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 مؤلفه‌هایی چون سرعت عمل در برابر با تغییرات، پاسخگو بودن و قوانین منعطف گام برداشت. یکی دیگر از ابزارهای ایجادکننده توانمندسازی در مدیران، سبک رهبری (مدیریتی) تحول‌گرا، فرصت‌سازی، و عدالت‌محوری در بیمارستان‌ها می‌باشد. در خصوص سبک رهبری توانمندساز می‌توان به سبک‌های مربی‌گری، مدیریت مشارکتی و رهبری الهام‌بخش اشاره نمود که منتج به توانمندسازی بالای مدیران در سطوح مختلف خواهد شد. در رابطه با فرصت‌سازی نیز می‌توان به

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 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 اهدف 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 درخصوص پایان نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری ارائه شده در داخل و خارج از کشور و همچنین آثار منتشرشده 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 توانمند سازی مدیران، افزایش سهم پژوهش های کیفی در این حوزه نیازمند توجه است. همچنین به دلیل این‌که بیش‌تر آثار انتشاریافته، حاصل پژوهش‌های دانشجویی و به‌طور عمده نشات 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 نظریهٔ 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 وانتظار می‌رود خوانندگان محترم با در نظر گرفتن

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

این محدودیت‌ها به تفسیر و به‌کارگیری یافته‌ها و نتایج ارائه شده بپردازند. همان‌طور که در بخش روش‌شناسی بیان شد، به دلیل دسترسی نداشتن به نسخه کاغذی بسیاری از نشریه‌های قدیمی در دوره زمانی مد نظر، حیطه جست‌وجو به آثار انتشار یافته و در دسترس به صورت برخط محدود بوده است. در مواردی پژوهشگران با عدم امکان دسترسی به برخی شمارگان نشریه یا عدم انتشار آنلاین آن‌ها روبه رو بوده‌اند. هم‌چنین نظر به گستره کاربری مفاهیم توانمندسازی و توانمندسازی مدیران پژوهش‌های مربوطه ممکن است در حوزه‌ها و نشریه‌های دانشی دیگر منتشر شوند. در این پژوهش برای حفظ یکپارچگی در تحلیل آثار انتشاریافته و کسب نتیجه لازم، بر نشریه‌های داخلی و خارجی حوزه مدیریت تمرکز شده است. بنابراین پژوهش پیش‌رو لزوماً نشان دهنده وضعیت آثار انتشاریافته مرتبط با توانمندسازی و توانمندسازی مدیران در سایر حوزه‌های تخصصی نیست. همچنین به‌دلیل کارایی نامناسب موتورهای جست‌وجو در برخی پایگاه‌های مربوط به نشریه‌ها، جست‌وجوی آثار پژوهشی به‌صورت دستی صورت گرفته است و آثار انتشاریافته‌ای که در دسترس بودند، بررسی شده‌اند، بنابراین امکان وقوع خطای انسانی وجود دارد.

به‌طور 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 اولویت‌های توانمندسازی مدیران خود در برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت گام برداشته و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها نسبت به بهینه‌سازی و توانمندسازی مدیران زیر مجموعه بکوشند تا بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای مدیران بهره‌مند شوند.

سپاسگزاری

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

References

1. 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.
2. Robily A. Measuring intrapersonal component of psychological empowerment. Confirmatory factor analysis. American Journal of community psychology 2017; 2(54): 34-65.
3. 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.
4. Naderi N, Jamshidian A, Salimi G. Empowerment of employees through in-service training. Journal of Executive Management 2014; 7(27): 121-140.
5. 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.
6. Kanher G, kango G. An integrative model of

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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. Terloxsen 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 Quartery 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. Empooyee Empowerment in a Technology Advanced Work Envrronment. 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

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 Quartery. 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 Organzations 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 Dhttps://journals.sagepub.com/action/doSearch?target=default&ContribAuthorStored=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).

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]

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 JIJ, 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.

[Downloaded from jmums.mazums.ac.ir on 2026-11-07]