



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## **Establishing an Empowerd Organization; A Strategic Approach to Increasing Competitive Power of Organization**

Atabak Bagherian<sup>1</sup>, Jafar Beikzad<sup>2</sup>, Mojtaba Ramazani<sup>3</sup>, Hosein Emari<sup>4</sup>

### **Abstract**

**Background & Purpose:** Organizations are trying to overtake competitors in a changing world. A empowerd organization is able to be flexible and respond to environmental opportunities and threats. Hence, the present study has been conducted with the aim of designing a model for establishing an empowerd organization in the maskan bank.

**Methodology:** The current research is applied from the point of view of the goal and qualitative research in terms of the method, in which the grounded theory strategy is used. The statistical population of the research included managers and deputy managers of the province and experts, 14 of whom were selected by snowball sampling. Research data were collected using semi-structured interviews. Also, the analysis of the research data was done through open, axial and selective three-stage sampling.

**Findings:** Based on data analysis, the causal conditions of change include three categories of requirements for change, promotion of organization services and business strategy, strategies include three categories of incentives, development of capability map and employee needs, background and context including leadership, cultural factors and structural factors and finally The outcomes of empowerment included productivity, individual effects, and organizational innovation.

**Conclusion:** The success of organizations requires special capabilities and features. The final model of research gives the organization the power to find out how to implement their strategies and manage the challenges they face.

**Keywords:** *Empowerment, Empowered Organization, Grounded theory, Housing Bank.*

**Citation:** Bagherian, Atabak; Beikzad, Jafar; Ramazani, Mojtaba and Emari, Hosein.(2022). Establishing an Empowerd Organization; A Strategic Approach to Increasing Competitive Power of Organization. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(15), 157-176.

---

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: [Atabak@gmail.com](mailto:Atabak@gmail.com)

2. Associate Prof., Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: [Beikzad\\_jafar@yahoo.com](mailto:Beikzad_jafar@yahoo.com)

3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: [M.ramazani@yahoo.com](mailto:M.ramazani@yahoo.com)

4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: [Hossein1978ian@gmail.com](mailto:Hossein1978ian@gmail.com)

---

Received: 2021/12/30

Accepted: 2022/03/17

Corresponding Author: Jafar Beikzad

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/QJIMDO.2022.315701.325186.1495

## استقرار سازمان توانمند؛ رویکردی استراتژیک به افزایش توان رقابتی سازمان

اتابک باقریان<sup>۱</sup>، جعفر بیگزاد<sup>۲</sup>، مجتبی رضانی<sup>۳</sup>، حسین عماری<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه، تلاش سازمان‌ها در مسیر سبقت از رقبای جهان در حال تغییر است. سازمان‌های توانمند، منعطف بوده و نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی پاسخ می‌دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تئوری داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و معاونان مدیریت استان و خبرنگاران بود که تعداد ۱۴ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌های پژوهش به کمک مصاحبه‌های نیمه ساختار گردآوری شدند. همچنین تحلیل داده‌های پژوهش از طریق گذراری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی انجام شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌ها، شرایط علی تغییر شامل سه مقوله الزامات تغییر، کیفیت خدمات و استراتژی کسب‌وکار، راهبردها شامل سه مقوله مشوق‌ها، تدوین نقشه توانمندی و نیازهای کارکنان، بستر و زمینه شامل رهبری، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری و در نهایت پیامدهای توانمندسازی شامل بهره‌وری، تأثیرات فردی و نوآوری سازمانی بودند.

**نتیجه‌گیری:** موفقیت سازمان‌ها نیازمند قابلیت‌ها و ویژگی‌های خاصی است. الگوی نهایی پژوهش به سازمان این قدرت را می‌دهد تا دریابد چگونه استراتژی‌های خود را پیاده نموده و چالش‌های پیش روی خود را اداره کنند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، سازمان توانمند، نظریه داده بنیاد، بانک مسکن.

**استناد:** باقریان، اتابک؛ بیگزاد، جعفر؛ رضانی، مجتبی و عماری، حسین (۱۴۰۱). استقرار سازمان توانمند؛ رویکردی استراتژیک به افزایش توان رقابتی سازمان. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۵)، ۱۵۷-۱۷۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه:

Bagherian.atabak@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه:

Beikzad\_jafar@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه:

M.ramazani@yahoo.com

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه:

Hossein1978ian@gmail.com

## مقدمه

بانک‌ها در فضایی رقابتی کار می‌کنند و با چالش‌های زیادی مواجه هستند که بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد (رحمان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). موج جدید فناوری نظیر بانکداری آنلاین، بانکداری سلف‌سرویس، یکپارچگی مالی و دسترسی ۲۴ ساعته به سیستم بانکداری، صنعت مالی و نظام بانکداری را فراگرفته است و بسیاری از ساختارهای بانکداری را با تغییر اساسی مواجه نموده است (ویندراسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ تاباک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). این تغییرات سریع و فناورانه نیازمند نوعی پاسخ و انعطاف‌پذیری به‌موقع است (بارانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقبا باید برتری خود را حفظ نموده (وانگ و زینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) و برای بقا در صحنه رقابت نیازمند تأمین نیازهای مشتریان و دستیابی به سود و سهم بیشتر بازار هستند. آنها باید از قابلیت‌ها و توانمندی‌های مناسبی برخوردار گردند؛ این توانایی‌ها باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که آن‌ها را از رقبای‌شان متمایز نموده و رقبا نتوانند به راحتی از آن‌ها تقلید نمایند (حسین‌زاده شهیری و شاهینی، ۱۳۹۷).

توانایی و قابلیت‌ها به سازمان امکان می‌دهد تا دریابد که چگونه استراتژی‌های خود را پیاده کند و چالش‌های پیش‌روی سازمان را پیش‌بینی کنند (لینچ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۴). سازمان توانمند، چارچوبی متفکرانه در جهت اجرای راهبردها به مدیران در کلیه سطوح سازمان ارائه می‌کند و بینش ارزشمندی برای بهره‌برداری از منابع استراتژیک به وجود می‌آورد (آفرو و همکاران، ۲۰۲۰). توانمندسازی سازمان به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد و به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان نیاز دارد (جمشیدی آوانکی و فغانی، ۱۳۹۵: ۴۵). توانمندی‌ها، ترکیب منحصر به فردی از مهارت‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و توانایی‌هایی ایجاد می‌کند که سازمان را متمایز می‌کند (صلاح، ۲۰۱۷) تا به شرایط بازار در حال تغییر پاسخ دهد (ایان و بیتیتکی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). توانمند شدن سازمان‌ها تنها راه مقابله موفقیت‌آمیز با تنگناهای تجاری دهه ۹۰ و قرن ۲۱ است (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۱).

به زعم کانتر (۱۹۷۷)، توانمندسازی ارتباط زیادی با اثربخشی سازمانی دارد، از این رو،

1. Rehman et. al.

2. Windasaria

3. Tabak et al

4. Beer

5. Wang and Zeng

6. Lynch et al

7. Inan and Bititci

سازمان‌ها باید نوعی محیط کاری توانمندساز ایجاد کنند تا از اثربخشی مثبتی برخوردار گردند (یانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در یک سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان و مالکیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند (هانسر و گیورگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). سازمان توانمند موجب ارائه خدمات چابک و انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود (روتروی و پاندارا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان است (خیاطی و عطایی، ۱۴۰۰).

ایجاد سازمان یادگیرنده و توسعه سرمایه‌های انسانی، سازمانی و اطلاعاتی و افزایش مستمر بهره‌وری و چابکی سازمانی و بهبود فرآیندهای کلیدی بانک، با بهره‌گیری از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات به عنوان اهداف کلان بانک مسکن نیازمند ارتقاء توانمندی‌های بانک است تا در محیط در حال تغییر، به طور مستمر برای مشتریان ارزش آفرینی کرده و در ارائه خدمات مالی، بانکی در حوزه تخصصی خود برتری داشته باشد. بر این اساس، با توجه به نقش حیاتی توانمندی سازمانی در موفقیت سازمانی و کسب جایگاهی پیشرو در نظام بانکی کشور در پژوهش حاضر به این مساله پرداخته می‌شود که الگوی سازمان توانمند در نظام بانکی کشور چگونه است؟.

### پیشینه پژوهش

توانمندسازی یک جهت‌گیری ارزشی برای کار در جامعه و هم یک مدل نظری برای درک فرآیند و پیامدهای تلاش برای اعمال کنترل و تأثیر بر تصمیماتی است که بر زندگی، عملکرد سازمانی و کیفیت زندگی اجتماعی تأثیر می‌گذارد (زیمیرمان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). توانمندی فرایندی در جریان است که در محیطی پویا اتفاق می‌افتد و بسیاری از عواملی را که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند، در بر می‌گیرد (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۸) و تأثیرات مثبتی بر نتایج سازمانی در سطح کارکنان ایجاد می‌کند (سانگ و چیانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

توانایی سازمان به عنوان ظرفیت یک سازمان برای به‌کارگیری منابع مشهود یا نامشهود خود، برای انجام کار یا فعالیت برای بهبود عملکرد تعریف می‌شود (تس و همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷)، این توانایی موجب انجام هماهنگ با استفاده از منابع سازمان شده و آن را به سمت

1. Yang et al

2. Hancer and George

3. Routroy and Potdara

4. Zimmerman

5. SangGon and Chihyung

6. Teece et al

دستیابی به نتایج خاص هدایت می‌کند (هلف و پیتراف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

سازمان توانمند، سازمانی است که کارکنانش دانش، مهارت، اشتیاق و فرصت برای رسیدن به موفقیت شخصی دارند به گونه‌ای که به موفقیت جمعی سازمان منجر می‌شود (کاوی، ۲۰۱۴). در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان و مالکیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند (هانسر و گیورک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در این سازمان، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است (دهقانی نیری و همکاران، ۱۳۹۹) و به پشتیبانی، منابع و فرصت‌های کافی برای یادگیری، دستیابی به اطلاعات و رشد سازمان اشاره دارد (بکیراوغولاری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ نامداریان و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان توانمند یک فرآیند منظم برای اجرای استراتژی به رهبران ارائه می‌دهد؛ فرآیندی که متمرکز، همسو و قابل اجرا باشد. توانمندی‌سازی سازمان به تبدیل استراتژی‌های بالقوه به بالفعل منجر می‌شود. لازمه توانمندی سازمانی پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت افراد است. توانمندی سازمانی، قدرت اتخاذ تصمیم در چارچوب مرزهای مشخص است (وایت، ۲۰۲۱).

توانمندی سازمان دو هدف درون سازمانی و برون سازمانی را دنبال می‌کند؛ اهداف درون سازمانی شامل بهره‌وری (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶)، تحول در سازمان (کاتر، ۱۳۸۶)، امنیت شغلی (سلطانی، ۱۳۸۹) و اهداف برون سازمانی شامل اثرات فناوری بر محیط کار (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۶)، افزایش انتظارات مشتریان (کوئین و اسپریتز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷)، انعطاف‌پذیری سازمانی (پیترسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)، موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع (اسمیت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰) و دستیابی به کارکنان با مهارت‌های بالا (سوماوا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

### پیشینه تجربی

سازمان‌ها توانایی پرورش ذهنیت رشد، بهبود مهارت‌های ارتباطی و توسعه ویژگی‌های

1. Helfat and Peteraf

2. Hancer and George

3. Bekirogullari

4. Quinn and Spreitzer

5. Peterson al

6. Smith

7. Somavia

رهبری در افراد را دارند (وفی، قونی و دیان، ۲۰۲۲). آنها همچنین می‌توانند نقش مهمی در ارتقای آزادی فردی و رسیدگی به محرومیت اجتماعی-اقتصادی ایفا کنند که به رفاه جمعی و توسعه اجتماعی-اقتصادی منجر شود (لوکاس و پونگیلاپ، ۲۰۲۲). در چارچوب انقلاب صنعتی چهارم، سازمان‌ها برای تضمین پایداری و ایجاد ارزش تجاری جدید باید قابلیت‌های سازگار و انعطاف‌پذیر خلق ارزش تجاری را داشته باشند (اسموتس، میرو و اسموتس، ۲۰۲۱). سازمان‌های خدمات فناوری اطلاعات، به‌ویژه، باید قابلیت‌های فناوری اطلاعات خود را در ادغام نوآوری برای بهره‌برداری از فناوری‌های نوظهور و غلبه بر اختلالات حفظ‌کننده (بدر، ۲۰۱۷). قابلیت‌های سازمانی پویا مانند چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی منابع انسانی به عنوان عوامل کلیدی برای سرزندگی سازمانی شناسایی شده‌اند (الگامال، ۲۰۱۸).

در پژوهشی مهمترین مولفه‌های ایجاد یک سازمان توانمند شامل موارد زیر بود؛ توسعه پرسنل شایسته، قابلیت‌های سازمانی رقابتی و ساختار سازمانی پویا. در پژوهشی دیگر مولفه‌های ایجاد سازکان توانمند در کارکنان سازمان، ایجاد شایستگی‌های اصلی و قابلیت‌های رقابتی و ساختار سازمان و تلاش کاری بررسی شده است. در پژوهشی دیگر مولفه‌های ایجاد سازمان توانمند در کارکنان سازمان، ایجاد شایستگی‌های اصلی و قابلیت‌های رقابتی و ساختار سازمان و تلاش کاری بررسی شده است (وانگ و رن، ۲۰۱۸). سازمانی با قابلیت تغییر؛ الف) حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد، ب) به دنبال تغییرات تدریجی است، ج) تفکر گروهی را تشویق می‌کند. و د) راه رقیب خود را دنبال می‌کند (مادیسون و همکاران، ۲۰۱۳). پژوهشگران تحقیقاتی پیرامون توانمندسازی سازمانی و جوانب آن انجام دادند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود؛

#### جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام‌شده

نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
تیندوئن (۲۰۱۹)	تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتارهای سازمانی معلمان	معلمان کاتولیک سطح بالایی از توانمندسازی دارند. رشد حرفه‌ای، خود کارآمدی و سطح بسیار بالای تصمیم‌گیری و استقلال در برنامه‌ریزی دارند.
جمعه راغب و اشلیزی (۲۰۱۹)	تأثیر وضعیت ارتباطات بر شغل سازمانی پرستاران و توانمندسازی سازمانی	پیشرفت در جو ارتباطات منجر به افزایش توانمندی سازمانی و ساختاری می‌شود و مدیریت باید فضای ارتباطی را ایجاد کند که ابراز عقاید و تبادل نظر بین کارمندان به وجود.
الگامال، ۲۰۱۸	قابلیت‌های سازمانی پویا: اثر مشترک چابکی، تاب‌آوری و توانمندسازی	این مقاله مدلی از قابلیت‌های سازمانی پویا را ارائه می‌کند. قابلیت‌های شامل چابکی سازمانی، تاب‌آوری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی است.

ایجاد شایستگی‌های اصلی و قابلیت‌های رقابتی و ساختار سازمان و تلاش کاری	ایجاد سازمان توانمند	وانگ و رن ۲۰۱۸
پیوند حال و آینده را به هم می‌دهد، دنبال کردن تغییرات تدریجی، تشویق تفکر گروهی را می‌کند دنبال کردن راه رقیب خود.	ایجاد سازمان توانمند منسجم	مادسون و همکاران ۲۰۱۳
مدیریت هنوز هم باید عوامل مؤثر بر بهره‌وری و سطح کیفیت را مورد بررسی قرار دهد. مدیریت باید فلسفه‌های جدیدی را برای هدایت توانمندسازی اتخاذ کند و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و رقابت باقی بماند.	تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد و توانمندسازی سازمانی	موکواکونگو، مانکازاتا و مبهوا (۲۰۱۸)
آن‌ها نشان دادند که پیاده‌سازی استراتژی سنگ بنای حیاتی ساختن یک سازمان توانمند است و استفاده از اهرم‌های مناسب پیاده‌سازی، چارچوب محوری در توسعه سازمان است. در نهایت، اجرای استراتژی به ایجاد آینده کمک می‌کند، نه مانع آن.	ساخت سازمان توانمند: هشت اهرم اجرای استراتژی	سیتندن و سیتندن (۲۰۰۸)
در حالی که دولت هنوز نقش مهمی در سرمایه‌گذاری در تحول بازار سازمانی ایفا می‌کند، شرکت‌ها سخت تلاش می‌کنند تا توانایی‌های مدیریتی خود را برای مدیریت این تحول بهبود بخشند. همان‌طور که شرکت قابلیت‌های رقابتی ایجاد می‌کند، استراتژی‌های «آزموده شده در نبرد» ممکن است درس‌های مفیدی برای مدیران امروزی که در بازار جهانی نیز با طیف رو به رشدی از چالش‌های رقابتی مواجه هستند، ارائه دهد.	ایجاد سازمان توانمند: مطالعه‌ای در مورد پاسخ‌های استراتژیک به افزایش رقابت جهانی	وانگ و رین (۲۰۰۵)
بین توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد، همچنین با افزایش توانمندسازی در کارکنان تعهد آنان نیز افزایش یافته و آن‌ها خود را به عنوان عضوی از سازمان قلمداد کرده و تلاش خود را برای موفقیت سازمان دو چندان می‌کنند.	ارتباط توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان	صفری‌دولو و میرزازاده (۱۳۹۵)

قرار گرفتن در مسیر تحول دیجیتال الزامی اساسی برای سازمان‌ها است (بازیان و همکاران، ۱۴۰۰). ظهور فناوری‌های نوین در نظام بانکداری، انعطاف‌پذیر بودن و در مرکز استراتژی قرار دادن مشتریان است که یک بانک را قادر می‌سازد، در دنیای رقابتی بانکداری فعالیت کند. این عوامل نیازمند سازمانی توانا است که بتواند نسبت به ارائه راه‌حل‌های جامع و یکپارچه در مقابله با چالش‌ها و به حداکثر رساندن فرصت‌های بانک نسل بعدی کمک کند. سازمان توانا، به دنبال شهرت و آینده سازمان است (عمران و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، توجه به برنامه‌های سازمانی برای توانمندسازی مورد توجه محققین و

<sup>1</sup>. Imran et al

صاحب‌نظران قرار گرفته است (عبدالله و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) که بر عملکرد سازمان تأثیر زیادی دارد، چالش حاضر بانک‌ها ارتقاء توانایی‌های است که موفقیت آن‌ها را در دنیای آتی تضمین کند. عوامل محیطی، تحرکات رقبا، فرصت‌های بازار، ارائه محصولات و خدمات جدید، شناسایی ابتکارات و مهارت‌ها برای سهم بیشتری از بازار توسط بانک مسکن، نیازمند سازمان توانا است که تحقیق حاضر با استفاده از نظریه داده بنیاد به دنبال استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن است. ادبیات محدودی در زمینه استقرار سازمان توانمند وجود دارد. بنابراین تحقیق حاضر می‌تواند کمکی در راستای ایجاد نوعی بینش جدید در خصوص سازمان توانمند در بانک مسکن قرار گیرد. محققان و مدیران می‌توانند از این پژوهش برای ایجاد استراتژی‌های مختلف تواناسازی در سازمان استفاده کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی، از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش نوعی پژوهش کیفی است که در آن از راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استفاده گردید.

نظریه داده بنیاد یک رویکرد استقرایی است که در آن نظریه از داده‌ها ایجاد می‌شود. عملکرد نظریه داده بنیاد شامل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل همزمان داده‌ها، ساخت کدها و دسته‌های تحلیلی از داده‌ها و استفاده از مقایسه دائمی داده‌ها و دسته‌ها، نوشتن تحلیلی در کل و نمونه‌برداری برای توسعه ایده‌ها است (بیرکس و میلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به دلیل دانش محدود در زمینه تحقیق، نیاز به بررسی اولیه ادبیات برای افزایش آگاهی و شناسایی خلأ موجود در ادبیات موجود و داشتن شفافیت افکار در مورد مفاهیم و افزایش حساسیت نظری احساس می‌شود (کوبین و استراوس، ۲۰۱۴).

برای احصاء داده‌های استقرار سازمان توانمند، از خبرگان بانک مسکن و صاحب‌نظران دانشگاهی مصاحبه شد که مشخصات آنها در جدول ۲ به تفکیک نشان داده شده است. به زعم آرتینیان (۲۰۰۹) در پژوهش‌هایی که از راهبرد داده بنیاد استفاده می‌شود، اندازه نمونه را نمی‌توان پیش‌بینی کرد. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت نظری و قضاوتی و به شیوه هدفمند انجام گرفت. پتون (۲۰۰۷) معتقد است نمونه‌های نسبتاً

<sup>۱</sup>. Abdullah et al

<sup>۲</sup>. Birks and Mills



کوچکی که به طور هدفمند انتخاب شوند، داده‌های با کیفیتی را ارائه می‌دهد.

### جدول ۲. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و زمینه شغلی

ردیف	جایگاه شغلی	تحصیلات	رشته	تخصص	سنوات	تعداد
۱	مدیر شعب استان	ارشد	مدیریت دولتی	سیستم‌های اطلاعاتی	۲۸	۱
۲	معاون مدیر شعب استان	دکتری	مدیریت اجرایی	منابع انسانی	۲۷	۲
۳	معاون مدیر شعب استان	ارشد	مدیریت بازرگانی	امور مالی	۲۸	۲
۴	معاون مدیر شعب استان	ارشد	مدیریت دولتی	منابع انسانی	۲۶	۲
۵	معاون مدیر شعب استان	ارشد	مدیریت دولتی	بازاریابی	۲۹	۲
۶	رئیس حوزه و معاون مدیر	ارشد	مدیریت دولتی	منابع انسانی	۲۵	۱
۷	مسئول منابع انسانی و مدرس	دکتری	مدیریت دولتی	منابع انسانی	۲۲	۲
۸	مسئول سابق منابع انسانی و مدرس	دکتری	مدیریت بازرگانی	بازاریابی	۲۶	۲
۱۴	مجموع					

مصاحبه‌ها به روش نیمه ساختار یافته و عمیق انجام گرفت. در شروع مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد که هدف از این پژوهش استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن است. سپس اهمیت و ضرورت این پژوهش و همچنین یک تعریف کلی از سازمان توانمند و ضرورت استقرار آن در بانک مسکن ارائه گردید. سوالات مصاحبه بیشتر بر روی نحوه استقرار سازمان توانمند، اهمیت توانمندی در بانک مسکن متمرکز بود. پس از آن از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد دیدگاه‌ها و نظرات خود را در این باب مطرح نمایند. برخی مواقع نیز سوالات در خصوص برخی از شیوه‌ها و روش‌های خاص بیان می‌شد تا مصاحبه‌شوندگان توضیحات بیشتر و جزئی‌تری را بیان کنند. مدت زمان مصاحبه از ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه داشت. یادداشت‌ها و کدهای به دست آمده در فرایند مصاحبه ثبت شدند که به عنوان پایه‌ای برای تحلیل داده‌های رمزگذاری شده، توسعه مفاهیم و دسته‌ها و ارائه اعتبار تفسیری عمل می‌کند (چارمز و بیلگروا، ۲۰۰۷).

به منظور اعتبارسنجی در پژوهش‌های کیفی، محققین باید از حداقل از دو راهبرد برای آن استفاده کنند (کرسول، ۲۰۰۷). به این منظور محققین از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به جز افراد تعیین شده برای مصاحبه به منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف سازمان با مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده نمودند.

### یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی از رویکرد کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین استفاده شد. در این سبک، مفسر مانند ویرایش‌گری که در

پی بخش‌های معنی‌دار، کم و زیاد کردن کلمات یا جملات، حذف کلمات غیرضروری در متن است، وارد متن می‌شود. در این روش برای استخراج مفاهیم از میان اطلاعاتی که در طول مصاحبه به دست آمده، عمل کدگذاری انجام می‌گیرد. در این تحقیق برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری اولیه و ثانویه و خلق معانی و مفاهیم استفاده شد. از این رو، برای تحلیل مصاحبه‌ها مراحل زیر انجام گردید:

**۱. تحلیل و تلخیص داده‌ها:** در این مرحله نمونه‌گیری باید به حد وسیع انجام شود تا پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم در موقعیت واقعی باشد. ممکن است از درون یک مصاحبه کدهای زیادی استخراج شود. داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرند، کدهای جدید، احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند

**۲. آماده‌سازی داده‌ها:** پس از نسخه‌برداری جدولی تهیه شد که پاسخ سؤال‌ها برای هر مصاحبه شونده مشخص شد.

**۳. کشف مقوله‌ها:** در این مرحله مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

**۴. کدگذاری ثانویه یا محوری:** در این مرحله، به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک، عنوانی تعلق می‌گیرد.

**۵. خلق معانی و مفاهیم:** در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه شونده‌گان عنوان کرده‌اند، مدلی به دست می‌آید که نشان‌دهنده دانش‌هایی است که به طرق مختلف از سازمان خارج می‌شود و به عنوان چارچوب مفهومی ارائه می‌شود.

**جدول ۳: خلاصه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده**

ردیف	برخی از گزاره‌های مصاحبه‌ها	کدگذاری باز
۱	در توانمندسازی باید به افزایش اختیار و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان بیشتر پرداخت	اختیار و تصمیم‌گیری
۲	مدیران سازمان باید قبول کنند که توانمندی با تفویض اختیار رابطه مستقیم دارد	تفویض اختیار
۳	با سپردن کارها به کارکنان، انگیزه و علاقه کارکنان به نتیجه کاری که انجام می‌دهند، بیشتر خواهد شد	افزایش انگیزه و علاقه به سپردن کار به کارکنان
۴	یکی از مهم‌ترین ابعاد سازمان توانمند، بعد آموزش تخصصی است	ضرورت آموزش‌های تخصصی
۵	احساس شایستگی و خوداتربخشی کارکنان باعث توانمندی سازمانی می‌شود	احساس شایستگی و خود اثربخشی کارکنان
۶	یکی از شاخص‌های سازمان‌های توانمند، داشتن کارکنان مستقل و دارای حق انتخاب می‌باشد	داشتن حق انتخاب و استقلال
۷	در سازمان‌های توانمند کارکنان به بهینه‌سازی، غنی‌سازی و ارتقاء	بهینه‌سازی و غنی‌سازی شغلی

	جایگاه خود تلاش می‌کنند	
۸	باید ساختار سازمانی به گونه‌ای تغییر کند که بحث نظام ارتقا و جانشین‌پروری در سازمان نهادینه شود	اهمیت ارتقاء و جانشین‌پروری
۹	توانمندی واقعی در صورتی تحقق پیدا می‌کند که توانمندی از همان مرحله‌گزينش مدنظر قرار گیرد	تحقق توانمندی از مرحله‌گزينش تا ارتقاء

کدگذاری محوری، فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح‌دهی دارد، مرتب می‌شوند. در این مرحله ارتباط میان مقوله محوری با دیگر مقوله‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### جدول ۴. کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
شرایط علی	الزامات تغییر	روند جهانی شدن کسب و کار
		تغییرات فناوری صنعت بانکداری
		تغییر تقاضای مشتریان
		تغییر سیاست‌ها و قوانین نظام بانکی
	کیفیت خدمات	ضرورت ارائه خدمات یکپارچه
		درخواست خدمات شبانه‌روزی از سوی مشتریان
		درخواست خدمات در سریع‌ترین زمان
		ضرورت پاسخگویی به تقاضاهای متنوع مشتریان
		ضرورت متنوع‌سازی خدمات بانکی
		ضرورت ارائه خدمات در بستر امن
	استراتژی کسب و کار	هدف‌گذاری در اسناد راهبردی بانک
		راهبردهای توسعه و تعالی سازمان
		راهبردهای توسعه خدمات بانکی
شرایط زمینه‌ای	رهبری	راهبردهای توسعه منابع مالی
		رهبری استراتژیک
		بینش راهبردی مدیران
		جانشین‌پروری
		رهبری اثربخش
	عوامل فرهنگی	شایستگی‌های رهبری مدیران
		حمایت از توسعه و توانمندسازی
		پذیرش برنامه‌های توسعه از سوی کارکنان
	عوامل ساختاری	فرهنگ سازمانی یادگیرنده
		تفویض اختیار

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
		استقلال و آزادی عمل کارکنان
		چابکی ساختار سازمانی
عوامل مداخله‌گر	زیرساخت‌های سازمان	سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری
		مدیریت دانش سازمانی
		سرمایه انسانی
	منابع انسانی	شایستگی‌های منابع انسانی
		توسعه فردی کارکنان
		مدیریت استعدادها
		خودکارآمدی فردی کارکنان
	ویژگی‌های سازمان	بوروکراسی سازمانی
		پیچیدگی فرایندهای سازمانی
		تاثیرپذیری بالا از تغییر شاخص‌های اقتصادی
پدیده محوری	سازمان توانمند	منابع انسانی توانمند
		قابلیت‌های پویا
		توان رقابتی بالا
		پیشگامی در به‌کارگیری فناوری‌های نوین بانکی
راهبردها	مشوق‌ها	کارآمدی نظام جبران خدمات
		سیاست‌های ارتقای شغلی
		حمایت بانک مرکزی
		رضایت مشتریان
	تدوین نقشه توانمندسازی	تدوین سند راهبردی بانک
		الگوبرداری از نظام‌های توسعه یافته صنعت بانکداری
		تدوین نقشه استراتژیک بانک
	نیازمندی‌های کارکنان	توانمندسازی منابع انسانی
		انگیزش کارکنان
		غنی‌سازی شغلی
افزایش اختیارات تصمیم‌گیری		
پیامدها	بهره‌وری	افزایش کارایی سازمان
		افزایش اثربخشی سازمانی
	پیامدهای فردی	رشد شایستگی‌های فردی کارکنان
		بهبود عملکرد فردی کارکنان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
		رضایت شغلی کارکنان
		تعهدسازمانی
	نوآوری سازمانی	ارائه خدمات نوآورانه
		خلق ایده‌های بدیع و خلاق
		نوآوری در فرآیندهای سازمانی

**شرایط علی؛** شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارد. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد (استراوس و کرین، ۱۳۹۸). شرایط علی دارای سه مقوله فرعی به نام‌های ۱- الزامات تغییر، ۲- کیفیت خدمات و ۳- استراتژی کسب‌وکار بوده است.

**زمینه و بستر؛** بستر و زمینه مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد (علی‌احمدی و ساروی مقدم، ۱۳۹۸). بر مبنای یافته‌های پژوهش، بستر و زمینه استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن دارای سه مقوله فرعی به نام‌های ۱- رهبری، ۲- عوامل فرهنگی و ۳- عوامل ساختاری بوده است.

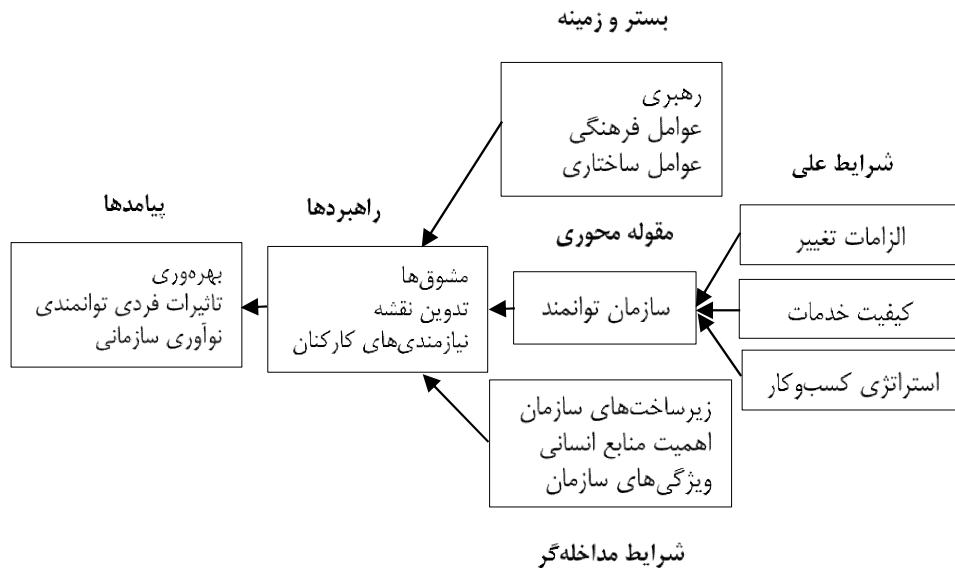
**شرایط مداخله‌گر؛** شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸). بر اساس یافته‌های پژوهش، شرایط مداخله‌گر استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن دارای سه مقوله فرعی به نام‌های ۱- زیرساخت‌های سازمان، ۲- اهمیت منابع انسانی و ۳- ویژگی‌های سازمانی بوده است.

**راهبردهای استقرار سازمان توانمند؛** راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد (چراغی و همکاران، ۱۳۹۹). بر اساس نتایج تحقیق، راهبردهای استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن دارای سه مقوله فرعی به نام‌های ۱- مشوق‌ها توانمندی، ۲- تدوین نقشه توانمندی و ۳- نیازهای کارکنان برای توانمند شدن می‌باشند.

**پیامدهای استقرار سازمان توانمند؛** پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند (گولدینگ، ۱۳۹۸). بر اساس نتایج تحقیق در بخش کیفی، پیامدهای استقرار سازمان توانمند دارای سه مقوله فرعی به نام‌های ۱- بهره‌وری، ۲- پیامدهای فردی توانمندی و ۳- نوآوری (تأثیرات) سازمانی بوده است. نتایج تحقیق در این بخش نشان می‌دهد که می‌توان از استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن، انتظار بهره‌وری بیشتر سازمان، تأثیرات مثبت بر

روی عملکرد کارکنان و نوآوری (تأثیرات مثبت) سازمانی را داشت.

**مقوله محوری؛** مقوله محوری نشان دهنده پدیده اصلی است که اساس و محور موضوع اصلی است. تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به مقوله محوری ربط داده می‌شوند (دانائی فرد و الوانی، ۱۴۰۰). پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز، بررسی ویژگی‌های ارائه شده و توجه به ماهیت مقوله‌ها، مقوله توانمندی سازمانی به عنوان مقوله محوری انتخاب گردید که خود دارای چهار مفهوم: ۱- توانمندی منابع انسانی، ۲- توان رقابتی بالا، ۳- قابلیت‌های پویا و ۴- توانایی در به کارگیری فناوری‌های نوین بانکی می‌باشد. استقرار و نهادینه‌سازی توانمندی در سازمان باعث می‌گردد تا فرآیند توانمندی با آموزش و کسب اطلاعات از منابع بیرونی و داخلی سازمان تسهیل شده و سازمان بتواند به منابع جدید اطلاعات دسترسی داشته باشد. به عبارتی بر این امر توافق وجود دارد که استقرار سازمان توانمند می‌تواند روند کسب اطلاعات و قوی‌تر شدن سازمان را سرعت بخشد و سازمان از این توانمندی‌های جدید بهره بگیرد. براساس یافته‌های حاصل از کدگذاری با بهره‌گیری از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد الگوی پارادایمی مطابق شکل ۱ ترسیم گردید.



شکل ۱. الگوی پارادایمی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

نیاز به استفاده از الگوی سازمان‌های توانمند، به عنوان یکی از مدل‌های نوین و بااهمیت مدیریت بر کسی پوشیده نیست. وقوع دوباره کاری و موازی‌سازی در حوزه‌های کاری مشابه کارکنان، تناقض در رویکردها و یا درک متفاوت از سیاست‌های سازمان، فقدان آگاهی از

چشم‌انداز یکپارچه سازمانی، از دست رفتن دانش، اطلاعات و بینش کارکنان با تجربه و خروج آن‌ها از سازمان، عدم توانایی مناسب و کافی و تسهیم بهترین تجارب و نوآوری‌ها به صورت انفرادی، فقدان زمینه‌های کار گروهی و کسب تجارب و ارزش‌های مشترک و از دست رفتن زمان، هزینه و روحیه کارکنان، همگی از دلایلی است که استفاده از توانمندی سازمانی را بیش از پیش ضروری می‌نماید. برای پاسخ به این نیاز، مقوله محوری تحت عنوان سازمان توانمند مشخص گردید و به عنوان مرکز مدل پارادایم تبدیل شد. در مدل پارادایمی پژوهش، شرایط علی به بروز و شکل‌گیری استقرار سازمان توانمند منجر می‌شود. استقرار سازمان توانمند در کنار شرایط زمینه‌ای و بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر، زمینه استقرار سازمان توانمند را فراهم می‌کند؛ به طوری که استقرار سازمان توانمند، پیامدهای برای سازمان و فراتر از سازمان به همراه دارد.

شرایط علی استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن از سه منظر استراتژی کسب‌وکار، ارتقاء خدمات سازمان و الزامات تغییر مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس این مقوله‌ها عنوان گردید که محرک‌های اصلی گرایش بانک مسکن به استقرار سازمان توانمند بر اساس این سه مقوله قابل توضیح است. استراتژی کسب‌وکار بر اساس الزاماتی همانند هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار با استراتژی سازمانی، اهداف سازمانی، نقش مدیریت و تغییرات محیطی از جمله الزاماتی است که در حوزه استراتژی کسب‌وکار باعث توجه سازمان به استقرار سازمان توانمند می‌شود.

مقوله دوم فرعی ارتقاء خدمات سازمان است که بر اساس تغییرات محیطی و فن‌آوری، سازمان‌ها را وادار به توانمندی سازمانی کرده است. پیشرفت‌های تکنولوژی و لزوم طراحی مجدد فرآیندها از مفاهیم ارتقاء خدمات سازمان محسوب می‌گردد. الزامات تغییر، آخرین مقوله فرعی بوده که نشان‌دهنده احساس نیاز سازمان به تغییر شرایط سازمان است. رقابت‌پذیری، مدیریت زمان، مدیریت استرس و فرسایش شغلی کارکنان در این مقوله قرار می‌گیرند. البته باید توجه کرد که این مقوله‌ها می‌توانند اثرات علت و معلولی بر روی هم داشته و باعث اثرگذاری بیشتر بر پدیده محوری شوند. استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن و به طور کلی هر سازمانی، نیازمند بستر مناسبی است که به نام‌های عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و رهبری در این تحقیق مشخص گردید؛ در این پژوهش، بستر و زمینه مورد نیاز عواملی هستند که می‌تواند برای استقرار مناسب سازمان توانمند کمک کنند. در بحث عوامل ساختاری، ساختار سازمانی، تمرکززدایی، عدم رسمیت ساختاری و کانال‌های ارتباطی با مدیران مفاهیمی هستند که برای استقرار سازمان توانمند مورد نیاز است.

علاوه بر این بدون یک بستر فرهنگی مناسب نمی‌توان از اجرای موفق برنامه‌های

سازمانی اطمینان یافت. عواملی از قبیل فرهنگ سازمانی، احساس موثر بودن، احساس ارزشمند بودن، احساس معنی دار بودن، احساس مالکیت، استقلال کارکنان، تعلق سازمانی، تعهد سازمانی و اعتمادسازی از جمله مفاهیمی بودند که در بانک مسکن برای استقرار سازمان توانمند ضرورت دارد. در نهایت، رهبری سازمان قرار دارد که هدایت و مربیگری کارکنان، عدم دستوری بودن تصمیمات، حمایت مادی و معنوی، فنون رهبری و انگیزش کارکنان و اداره کردن تعارضات می‌تواند زمینه و بستر مناسبی برای اجرای برنامه‌های توانمندی سازمانی به وجود بیاورد.

برای استقرار بهتر سازمان توانمند در هر سازمانی نیاز است تا شرایط مداخله‌گر استقرار سازمان توانمند کنترل شود. شرایط مداخله‌گر در بانک مسکن باید بر اساس ویژگی‌های سازمانی، منابع انسانی و زیرساخت‌های سازمان مورد توجه قرار گیرد. شرایط مداخله‌گر می‌توانند تسریع‌کننده یا مانع استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن تلقی شوند. از جمله شرایط مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی است. در این حوزه بحث می‌شود که برای استقرار سازمان توانمند باید هماهنگی سازمانی، ارزش‌های سازمانی، نظام پیشنهادات، آموزش‌های تخصصی و آمادگی برای همسو شدن با عوامل سیاسی را در حد مناسبی داشته باشد که بتواند در صورت لزوم واکنش‌های مناسبی از خود نشان دهد. منابع انسانی مقوله دیگری در شرایط مداخله‌گر است. با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، برنامه‌ریزی فردی، توجه به عنوان سرمایه‌های انسانی، انگیزش، استفاده از ظرفیت کارکنان، استفاده از نیروی جوان و توانمند به همراه صداقت مدیران می‌تواند برای استقرار سازمان توانمند کمک نماید. در نهایت زیرساخت‌های سازمان است که بر اساس انعطاف‌پذیری لازم، ارتباطات مناسب و وجود عدالت سازمانی یکی از ضروریات در حوزه استقرار و نهادینه‌سازی سازمان توانمند در بانک مسکن محسوب می‌گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، تیندوئن (۲۰۱۹) بیان کرد که خودکارآمدی و رشد حرفه‌ای کارکنان موجب ارتقا توانایی سازمان می‌شود؛ جمعه راغب و اشلزی (۲۰۱۹) نشان دادند که ارتباطات و مدیریت آن موجب توانمندی سازمان می‌شود؛ همچنین سینتندن و سینتندن (۲۰۰۸) نشان دادند که اجرای استراتژی بر ارتقاء توانایی سازمان‌ها تأثیر دارد. بهره‌وری و هدایت توانمندسازی عواملی هستند که موکواکونگو، مانکازاتا و مبهوا (۲۰۱۸) به عنوان عوامل توانمند ساز به آن‌ها اشاره کردند.

برای دستیابی به استقرار مناسب سازمان توانمند در سازمان باید راهبردهایی تدوین نمود. راهبردهای پیشنهادی استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن را می‌توان مشوق‌های توانمندی، تدوین نقشه توانمندی و نیازهای کارکنان برای توانمند شدن نامید. مشوق‌های



توانمندی برای توانمند شدن، پاداش‌های مادی، انتصابات صحیح و توزیع قانونی قدرت در سازمان ضروری بوده و به عنوان یک راهبرد تشویقی در سطح فردی محسوب می‌گردد. با این راهبرد می‌توان انگیزه کارکنان، تمایل و رغبت آنان را به فرآیند توانمندی سازمانی افزایش داد. تدوین نقشه توانمندی دومین مقوله فرعی است که با گزینش، پیگیری و استمرار، انجام یا مطالعه تحقیقات علمی، تیم‌سازی و همچنین اهمیت کارکنان در سازمان نشان داده می‌شود. تدوین نقشه توانمندی برای توانمندی سازمان یک راهبرد اساسی محسوب می‌گردد که بدون آن فرآیند توانمندی سازمانی در سازمان جریان نخواهد یافت. در نهایت مهم‌ترین راهبرد برای استقرار سازمان توانمند در بانک مسکن توجه به نیازهای کارکنان برای توانمند شدن است. مانند هر برنامه جدید در سازمان، برای استقرار سازمان توانمند، رضایت شغلی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری و بازخورد از کارکنان از اهم کارها محسوب می‌گردد. باید توجه نمود که استقرار سازمان توانمند پیامدهایی برای سازمان دارد و بهره‌وری، تأثیرات فردی توانمندی بر کارکنان و نوآوری سازمانی از مهمترین نتایج آن هستند.

## منابع

- استراوس، انسلم و کربین، جولیت. (۱۳۹۸). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای* (ترجمه ابراهیم افشار). تهران، انتشارات نشرنی.
- بارانی؛ صمد؛ رشنوادی، یعقوب؛ خامه چی، حامد و جواشی جدید، سلمان. (۱۴۰۰). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*. ۱۱(۴)، ۱۹۵-۱۷۴.
- بازیان، زینت؛ پیران نژاد، علی و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی. (نمونه کاوی: شرکت آسان پرداخت شهر تهران). *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*. ۱۱(۴)، ۹۷-۱۲۸.
- جمشیدی آوانکی، مینا و فغانی، احمد. (۱۳۹۵). *بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- چراغی، محمدعلی؛ اسماعیلی، مریم؛ طیبی، زهرا؛ سیلانی، خاطره و بهرام‌نژاد، خاطره. (۱۳۹۹). *اصول تحقیق کیفی - شیوه‌ها و رویه‌های توسعه‌گراند تئوری*. تهران: انتشارات اندیشه رفیع.
- حسین‌زاده شهری، معصومه و شاهینی، صاحبه. (۱۳۹۷). تأثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی. *فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۹(۹)، ۱۲۳-۱۴۱.

خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۸). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی: رویکردی نو و کاربردی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.

خیاطی، مهدی و عطایی، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۸۳)، ۱-۲۲. دانائی فرد، حسن و الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*. تهران: انتشارات صفار.

دمیرچی، مرضیه؛ حسینی، سیدرسول و اولادیان، معصومه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۰)، ۱-۲۵.

دهقانی‌نیری، مرضیه؛ محمدی مقدم، یوسف و شیخ‌الاسلامی، نادر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲۷)، ۹۴-۱۱۳.

سلطانی، ایرج. (۱۳۸۹). نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان. *مجله تدبیر*، شماره ۱۰۵.

صفری دولو، علرضا و میرزاده، زهرا سادات. (۱۳۹۵). *ارتباط توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش استان تهران*. پایان نامه کارشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد: پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

طیبی شیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران. *مطالعات مدیریت شهری*، ۲۹(۱)، ۶۷-۷۴. علی‌احمدی، علیرضا و ساروی مقدم، ناهید. (۱۳۹۸). *روش‌شناسی داده‌بنیاد و رویش نظریه‌ها و کاربرد آن برای تولید دانش بومی*. تهران: انتشارات تولید دانش.

فتحعلی، محمدرضا. (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت کشور؛ مورد مطالعه: وزارت کشور*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

کاتر، جان. (۱۳۸۶). *رهبری تحول*. ترجمه مینو سلسله و مهدی ایران‌نژادپاریزی. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

کردنائیج، اسداله؛ بخشی‌زاده، علیرضا و فتح‌الهی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۳)، ۹۷-۱۹۹.

- کرسول، جان. (۱۳۹۴). پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی. تهران: انتشارات اشراقی، صفار.
- گولدینگ، کریستینا. (۱۳۹۸). تحقیق داده‌بنیاد-راهنمای عمل برای مدیریت، کسب‌وکار و ارزیابی. ترجمه سیدمحمد اعرابی، شهرام خلیل‌نژاد و سیدعلیرضا هاشمی. تهران، انتشارات نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نامداریان، لیلیا؛ خدمتگذار، حمیدرضا و شجاعی، فرزانه. (۱۴۰۰). نقش میانجی توسعه منابع الکترونیکی انسانی و توانمندی نوآوری کارکنان در تأثیر ظرفیت یادگیری بر عملکرد استراتژیک سازمان (نمونه پژوهی: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات). فصلنامه علمی *مطالعات منابع انسانی*. ۱۱(۴)، ۱۴۹-۱۷۳.
- هداوند، سعید و صادقیان، شهره. (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان. *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۰.

- Abdullah, A. G. K., Almadhoun, T. Z. and Ling, Y. Z. (2015). Organizational Empowerment and Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities*, 3(2), 1-8.
- Artinian, B.M., Giske, T. and Cone, P. H. (2009). *Glaserian Grounded Theory in Nursing Research: Trusting Emergence*, Springer Publishing Company; 1st Edition.
- Badr, N.G. (2017). Empowering Capability for Innovation in IT Organizations - A Confluence of Knowledge for Continual Organizational Learning. *9th International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*, doi: 10.5220/0006482000170028.
- Beer, M. (2001). How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247.
- Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisational Goals. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 26(3), 3032-3047.
- Birks, M. and Mills, J. (2015). *Grounded Theory: A Practical Guide*, Sage.
- Castro, C. (2013). *Knowledge Management and The Retirement Workforce in Theme Parks*, (Doctor of Philosophy's Thesis, University of Pepperdine, USA).
- Charmaz, K. and Belgrave, L.L. (2007). *Grounded theory, The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Pub. Malden, MA,; Oxford, UK.
- Crittenden, V. L. and Crittenden, W. F. (2008). Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation. *Business Horizons*. 51(4). 301-309.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage publications.

- Covey, S (2014). *Principle Centered Leadership, Professional and Technical, Business Management*, Free Press.
- Elgamal, M.A.(2018). Dynamic Organizational Capabilities: The Joint Effect of Agility, Resilience and Empowerment. *Management and Marketing Department*, 6(2), 44-49.
- Hancer, M. and George, T.(2003). Psychological Empowerment of non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 2003, pp.3-16.
- Haider, I., Singh, H. and Sultana, N.(2021). Managerial Ability and Accounting Conservatism. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 17 100242.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.(2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(2), 997–1010.
- Inan, G. G. and Bititci, U. S.(2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: a Research Agenda. *Social and Behavioral Sciences*, 210, 310 – 319.
- Jifu, Wang., Luh-Yu, Ren. (2011). Building a Capable Organization: A Study On Strategic Responses To Increased Global Competition. *Business*, 4(6), doi: 10.19030/IBER.V4I6.3598
- Lucas A. L. and and Pongeluppe, L.S.(2022). The Stakeholder Capitalism: Organizations' Capabilities Promoting Individuals' Freedom. *Academy of Management*, Vol 2022, 1, doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15929.
- Madsen, B, Hansson, L. and Danielsen, J.E.(2013). *Creating an IO Capable Organization: Mapping the Mindset*. doi: 10.4018/978-1-4666-2002-5.CH003
- Monje A.A., Vazquez, J.P.A. and Faína, J. A.(2019). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment, *European Management Journal*, 205 (2019), 74-111.
- Ofy, M.S. Ghoni, , G.R.I. and Dian, L.(2022). Role of organizational Experience in Growing Leadership Mindset and Capability. *Airlangga Journal of Innovation Management*, doi: 10.20473/ajim.v3i1.39443.
- Omavia, J.(2010). *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth, A G20 Training Strategy*. International Labour Office Geneva, 1-48.
- Patton, M.Q.(2007). *Sampling, Qualitative (purposive)*, The Blackwell Encyclopedia of Sociology.
- Peterson, N. Andrew, Lowe, John B., Hughey, Joseph, Reid, Robert, Zimmerman, Marc A. and Speer, Paul W.(2006). *Measuring the Intrapersonal Component of Psychological Empowerment: Confirmatory Factor Analysis of the Sociopolitical Control Scale*. Department of Family Science and Human Development Scholarship and Creative Works. 115. <https://digitalcommons.montclair.edu/familysci-facpubs/115>.
- Potdar, P. A. and Routroy, S.(2018). Analysis of Agile Manufacturing Enablers: A Case Study. *Materials Today: Proceedings*, 5, 4008–4015.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M.(1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.

- Ragab, O. M. G. and Elshazly, E. M. A.(2019). Impact of Communication Climate on Nurse's Organizational Career Growth and Empowerment. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(7), 224-230.
- Rehman, S. U., Mohamed, R. and Ayoup, H.(2019). The Mediating Role of Organizational Capabilities between Organizational Performance and Its Determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30.
- Salah, H (2017) *Organizational Capabilities*.
- SangGon (Edward), L., Chihyung, M.(2021). Fostering Absorptive Capacity and Facilitating Innovation in Hospitality Organizations through Empowering Leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 94 (2021) 102780.
- Smith, P. A. C.(2000). The Learning Organization Ten Years On: A Case Study. *The Learning Organization*, No(2), 223-217.  
<https://www.linkedin.com/pulse/organizational-capabilities-dr-hisham-salah>.
- Smuts, S. Merwe, A.V. and Smuts, H.(2021). Industry 4.0 and Organisations: Key Organisational Capabilities. doi: 10.1007/978-3-030-85447-8\_36. (in Book: *Responsible AI and Analytics for an Ethical and Inclusive Digitized Society*, pp.423-438)
- Tabaka, B. M., Dalla Riva e Silaa, I. B. and Silva, T. CH.(2022). Analysis of Connectivity between the World's Banking Markets: The COVID-19 global Pandemic Shock. *Quarterly Review of Economics and Finance*. 84(1), 324-336.
- Tindowen, D. J.(2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2). 617-31.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen A.(1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- White J. and David G.(2021), *Empowerment is not Enough: 5 Ways to Drive Culture Change, A Community Helping CIOs and IT Leaders Solve Problems*, The Enterprisers Project, May 7, 2021.
- Windasaria, N. A., Kusumawatia, N., Larasatib, N. R. and Amelia, P.(2022). Digital-only Banking Experience: Insights from Gen Y and Gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100170.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y. and Pan, X.(2014), The Effect of Structural Empowerment and Organizational Commitment on Chinese Nurses Job Satisfaction, *Applied Nursing Research*, 27 (2014) 186-191.
- Wang, Xi. and Zeng, Y.(2017). Organizational Capability Model: Toward Improving Organizational Performance, Concordia Institute for Information Systems Engineering, Concordia University, Montreal, Canada, H3G 1M8. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(1), 5-24.
- Wang, J. and Ren, L. Y.(2005). Interaction Effects Between Strategic Involvement and Vision Salience On Executive Affective Perceptions and Organizational Climate. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 2 (6), 1-12.
- Zimmerman, Marc A.(2021). *Empowerment Theory, Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis*. Handbook of Community Psychology, 43-63.