

## ارائه الگوی توانمند سازی کارکنان نظام اداری بر مبنای مولفه های هوشمندی سازمانی و

### روابط میان فردی سازمانی

#### ( مورد مطالعه صنعت برق استان سیستان و بلوچستان )

فاطمه خوشحال<sup>۱</sup>

علیرضا سرگلزایی<sup>۲</sup>

زهرا وظیفه<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۹)

#### چکیده

نیروی انسانی کانون اصلی رفتار و عملکرد در سازمان است و سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی بیش‌تر و تحقق رسالت و اهداف خود باید توجه کافی را به منابع انسانی خود داشته باشند. در سازمان های امروزی پارادایم های نوین، بر مبنای قدرت بخشیدن به سرمایه انسانی است تا از توانایی افراد برای مقابله با شرایط نامطمئن و پیچیده و تحقق طرح ها و مقاصد خود بهره‌گرفته و موجب بقا و موفقیت سازمان گردند. با توجه به اهمیت عملکرد صنعت برق، هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای مولفه های هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی است. روش پژوهش از نظر ماهیت کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی و از جهت شیوه اجرا پیمایشی است ابزار تدوین اطلاعات پرسشنامه است. ابتدا ابعاد و شاخص های توانمندسازی، هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان شناسایی و سپس با استفاده از متدولوژی مدلسازی ساختاری تفسیری، روابط بین ابعاد و شاخص هاتعیین و تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد در سطح هفتم، شاخص مدیریت عملکرد قرار دارد که مهمترین شاخص می‌باشد. پایه و اساس توانمندسازی کارکنان بر مبنای مدیریت عملکرد است و باید در هر گونه اقدام برای توانمندسازی کارکنان به تاثیر گذاری بالا این شاخص بر متغیر های کلان سازمان توجه کرد. همچنین در سطح اول، شاخص اثر گذاری نقش قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی می باشد.

**کلیدواژه‌ها:** هوشمندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، روابط میان فردی سازمانی، مدلسازی ساختاری تفسیری.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.  
[55fatemeh.khoshhal@gmail.com](mailto:55fatemeh.khoshhal@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول). :  
[a.sargolzaie@iauzah.ac.ir](mailto:a.sargolzaie@iauzah.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
[vazife@mgmt.usb.ac.ir](mailto:vazife@mgmt.usb.ac.ir)

## مقدمه

بی تردید توسعه سرمایه‌های انسانی در گرو طراحی و اجرای برنامه‌هایی است که منجر به توانمندسازی کارکنان برای پذیرش و ایفای موثر مسئولیتهای سازمانی می‌گردد (۱). سازمان‌های پیشرو تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ می‌کنند (۲). کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف سازمانی برآیند که آگاهی نسبت به اهداف و مقاصد سازمان داشته باشند ابزاری که در این زمینه به مدیران کمک کرده تا سازمان تحت هدایت خود را مدیریت کنند فرایند توانمندسازی است که از فنون نوین آزاد سازی ظرفیتهای نیروی انسانی است (۳). هوش سازمانی مجموع تواناییهای ذهنی یک سازمان است که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است (۴). هوش سازمانی باعث افزایش دانایی و کسب مزیت رقابتی در سازمان می‌گردد (۵). هوش سازمانی به دنبال آن است که با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، راهکارهای لازم را برای بهبود عملکرد در سازمان ارائه دهد و مدیران برای پویایی و افزایش کارایی در سازمان راهی جز بهره‌گیری از آن نخواهد داشت. ارتباطات بین فردی محرک اصلی بسیاری از اقدامات سازمانی بوده و فقدان ارتباطات اثربخش یکی از موانع اصلی موفقیت سازمانها در جهت تحقق اهداف و رسالت‌هایی باشد (۶). انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی و هوش مندی سازمانی و روابط بین فردی است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب دارد. با توجه به اهمیتی که هوش سازمانی و روابط میان فردی در توانمند سازی کارکنان نظام اداری دارد در این پژوهش تلاش می‌شود با مطالعه ادبیات و تعاریف مختلف و شناسایی ابعاد مهم این واژه‌ها، مدلی خیره محور ارائه گردد تا خلاء تحقیقاتی در این حوزه را پر نموده و با ایجاد یک نگاه علمی در سازمانها، مدیران و کارکنان بتوانند در فرایند عملکرد سازمان نقشی مؤثر ایفا کنند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توانمندسازی

از ویژگی‌های سازمان‌های امروزی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و تغییر را به عنوان ضرورت اجتناب ناپذیر پذیرفته‌اند و مدیران همواره به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند به جستجوی فرصتهای جدید پرداخته و پیوسته محیط کاری خود را بهبود بخشند. امروزه توانمند سازی کارکنان یک نیاز و ضرورت است که باعث شده کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات و اجرای اثر بخش مسئولیت

<sup>1</sup>. Empowerment

<sup>2</sup>. Interpersonal communication

های شغلی و خودرهبری را بدست آورند. توانمند سازی کارکنان مجموعه ای اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت افزایش بهره وری و اثربخشی در سازمان به کار گرفته می شود (۷). توانمندسازی، قادر ساختن افراد برای انجام دادن کار است ولی در تعریف اصطلاحی، توانمندسازی فرایند تقویت خوداثربخشی است (۸). توانمند سازی مفهومی است که دارای مولفه های ذیل می باشد.

#### ۱- اثرگذاری نقش

اثرگذاری نقش عبارت است از با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی فرد به شغل و سنخیت بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارها است (۹). یک حالت مثبت روان شناختی است که فرد احساس می کند سهم مثبت و مفیدی را در انجام مسئولیت های شغلی ایجاد می کند.

#### ۲- شایستگی های شغلی

شایستگی به دانش و مهارت برجسته ای اطلاق می گردد، که منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود. شایستگی شغلی به دو دسته شایستگی های مورد نیاز و شایستگی های برتر طبقه بندی می شود. شایستگی های شغلی، انجام موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت های شغلی و باور فرد نسبت به توانایی هایش برای عملکرد برتر در شغل است (۱۰).

#### ۳- استقلال کاری

داشتن استقلال و ظرفیت های خلاقیت و تصمیم گیری در انجام وظایف شغلی است (۱۱). در سازمان هایی که استقلال کاری کارکنان را در دستور کار خود قرار داده و آن را به بخشی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل کرده اند تمرکز روی نتیجه نهایی است.

#### ۴- شایستگی های شخصی

داشتن نقش مهم در تحقق اهداف سازمان و کنترل بر پیامدهای شغلی و نفوذ در استراتژی و راهبردهای مدیریتی و نتایج مسئولیت های شغلی است (۱۲).

#### ۵- مشارکت سازمانی

اجرا وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان است. رقابت و پیچیدگی در سازمانهای امروزی جایگاه مشارکت را در مجموعه ابزارهای مدیریتی تضمین کرده است. شبکه هایی که در آنها دانش، بصیرت و خلاقیت بایکدیگر جمع شده اند، جامعه انسانی را پیش خواهند راند (۱۳).

#### هوش سازمانی

هوش سازمانی توانایی سازمان در بهره برداری از دانش مطلوب و مطابقت با شرایط متحول محیطی می باشد (۱۴). که به ایجاد بینش مشترک و فرآیند علتی برای شروع کمک می کند (۱۵). هوش سازمانی

برآیندی ازدو هوش فعال انسانی و هوش ماشینی است که سازمانها برای افزایش پویایی و کارایی خود راهی جز بهره گیری از آن نخواهد داشت(۱۶).

هوش سازمانی قابلیت یک سازمان در افزایش اطلاعات و نوآوری برپایه دانش است وسازمانها میتوانند به بازمهندسی فرایندها ، توسعه چشم اندازهاو تحلیل برنامه ها بپردازند.هوش سازمانی باید مورد توجه مدیران قرارگرفته و همه ابعاد آن در سازمان مورد بررسی وارزیابی مجدد قرارگیرد. هوش سازمانی دارای مولفه های ذیل می باشد.

#### ۱-چشم انداز راهبردی

داشتن آگاهی نسبت به مقصد و بیان هدف سازمان است بعضی سازمانها منابع قابل توجهی را صرف دریافت مشاوره های راهبردی می کنند، این در حالی است که یکی از پربرترین منابع بینش استراتژیک سازمانها کارکنان هستندوتوجه به بینش های استراتژیک کارکنان نقش بسزایی در رویارویی با مخاطرات دارد.

#### ۲-دگرذیسی و تحول گرایی

توانایی رویارویی با چالشهای غیرمنتظره و تطبیق با انواع تغییرات محیطی جهت تحقق چشم انداز استراتژیک است. تحول گرایی از رسالت یا بینش سازمان آگاهی ایجاد می کند و افراد را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می دهد.

#### ۳-سینرژی وهم افزایی

ساختارسازی سیستمهای سازمانی و اجرا سلسله قوانین مشخص در گروهها برای ارتباط با یکدیگرو رویارویی با محیط برای انجام مأموریت سازمان است(۱۷).

#### ۴-مدیریت دانشی و اطلاعاتی

توانایی تولید، توزیع و استفاده موثر از دانش ، اطلاعات و فناوری در سازمان است. ابزار مهمی برای رسیدن به عملکرد سازمانی بالا است.

#### ۵-مدیریت عملکرد

اشاعه دادن مفهوم فشار عملکرد و حمایت از آن توسط سازمان است. همچنین داشتن موضع اجرایی خاص توسط هر یک از مجریان است (۱۸). مدیریت عملکرد پیاده سازی رویکرد رشد و توسعه و دستیابی به پتانسیل کامل کارکنان است.

## روابط میان فردی سازمانی

ارتباطات و شایستگی های ارتباطی<sup>۱</sup> یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد برتر درانجام مسئولیت های شغلی است که به عنوان یک نیاز اساسی مورد توجه مدیران و پژوهشگران قرار گرفته است (۱۹). به عقیده پیتر دراگر یکی از مهمترین مهارتهایی که هر فرد باید در سازمان داشته باشد برقراری ارتباطات اثربخش و توسعه شایستگی ارتباطی است که کلید موفقیت در روابط بین فردی می باشد. بررسی پیشینه پژوهش نشان میدهد تاکنون پژوهش های مختلفی در این زمینه انجام شده است، اما هیچ یک، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان بر مبنای مولفه های هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی سازمانی ارائه نداده است لذا تحقیق حاضر به دنبال پر کردن این خلاء میباشد تا با شناسایی قابلیت های صنعت برق استان در این زمینه، الگوی مناسب را توصیف و تحلیل نماید. روابط میان فردی سازمانی دارای مولفه های ذیل می باشد.

### ۱-منتورینگ

منتورینگ فرآیند تعاملی است که فرد با تجربه دانش و اطلاعات خود را در اختیار فرد کم تجربه و تازه کار قرار می دهد. منتورینگ عامل موثری در آموزش مهارت ها و رشد حرفه ای در سازمان ها محسوب می گردد و عاملی مهم در بهسازی کارکنان و موفقیت برنامه های سازمانی است. (۲۰). حوزه های منتورینگ مسائل حرفه ای، مسائل کاری و مسائل فردی است و می تواند در ارتباط با حرفه برای مدت طولانی ادامه یابد

### ۲-مربیگری

امروزه مربیگری یکی از حرفه های رو به رشد در جهان است که سبب توسعه و توانمندسازی کارکنان و حل چالش های فردی شده و چشم اندازهای جدیدی را پیش رو می گشاید. مربیگری مشارکت بین یک فرد با تجربه با فرد یا افراد دیگری است که از دستیابی به نتایج مطلوب براساس اهداف پشتیبانی می کند. افراد از طریق فرایند مربیگری، روی مهارت ها و انجام موفقیت آمیز مسئولیت های شغلی تمرکز می کنند. مربیگری عاملی برای یادگیری و توسعه فراگیران است و رویکردهای متنوعی مانند تمرکز بر حل مسئله، مربیگری رفتاری، مربیگری شناختی، مربیگری اجرایی دارد (۲۱). مربیگری اعتماد به نفس و خود اثربخشی را بهبود می بخشد.

۳-جانشین پروری اقدام مؤثر سازمان از طریق فراهم کردن شرایط برای رشد، جایگزینی و به کارگیری استراتژیک افراد کلیدی در طول زمان است. جانشین پروری صرفاً مربوط به کارکنان یا پست های مدیریتی نیست بلکه برنامه ریزی جانشین پروری توسعه افراد در هر طبقه را مورد توجه قرار دهد (۲۲).

<sup>۱</sup>. Relationship competences

مرور ادبیات و کارهای صورت گرفته در زمینه توانمندسازی، هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی ما را به پژوهش ها، مقالات مفید و ارزشمندی رهنمون می سازد. تعدادی از پژوهش های انجام شده در این حوزه، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش های صورت گرفته شده در زمینه توانمند سازی، هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی

منبع	نتایج	عنوان تحقیق
دمیرچی و همکاران (۲۰۱۹) (۲۳)	عوامل فردی و عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی به عنوان شاخص های یادگیری در توانمندسازی کارکنان است و سبب افزایش بهره وری و شایسته سالاری می گردد	طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی
ساعتی زارعی و همکاران (۲۰۱۹) (۲۴)	برای دستیابی به عملکرد مناسب، لازم است سازمان دارای درجه مناسبی از هوش سازمانی باشد و اساس هوشمندی سازمان بر توانمندسازی نیروی انسانی است و نیروی انسانی توانمند، خروجی سیستم مدیریت استعداد است هماهنگ کردن این سه فرایند میتواند به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش ها، کارکردها و مأموریت های اساسی سازمانها منجر شود.	طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی
یارویسی و همکاران (۲۰۱۸) (۲۵)	عوامل مؤثر بر هوش سازمانی شامل تسهیم اطلاعات، برنامه ریزی صحیح، توجه به ارتباط سازمانی، رهبران توانمند، حمایت سازمانی، کاربرد تکنولوژی های نوین و حمایت سازمانی است و سازمان باید زیرساختها لازم را برای کارگیری نیروهای متخصص	شناسایی عوامل مؤثر بر هوش سازمانی با استفاده از نظریه بنیانی

عنوان تحقیق	نتایج	منبع
	و در سطوح بالای مدیریتی و شرایط بهره گیری از مدیریت دانش در راستای تجمیع توان فکری نیروهای سازمانی فراهم نماید.	
ارائه مدل اثر ارتباطات بین فردی کارکنان بر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی	بین ارتباط بین فردی سازمانی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی رابطه معنادار و تأثیرگذار وجود دارد و مهارتهای ارتباطی باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.	صافدل و نظری (۲۰۱۵) (۲۶)
بررسی تأثیر روش مربیگری بر توانمندسازی روانشناختی	مربیگری سبب توانمندسازی روان شناختی معلمان گردیده است.	جوادی پور و همکاران (۲۰۱۵) (۲۷)
رابطه هوش سازمانی با خودکارآمدی و رضایت شغلی دبیران متوسطه	بین هوش سازمانی با خودکارآمدی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و متغیر چشم انداز استراتژیک نسبت به دیگر متغیرها پیش بینی کننده قوی تری برای رضایت شغلی می باشد	اله توکلی و همکاران (۲۰۱۵) (۲۸)
بررسی مولفه های هوش سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان	میان مولفه های هوش سازمانی (کاربرد دانش، فشار عملکرد و میل به تغییر) می تواند پیش بینی کننده های معناداری برای عملکرد باشند و در سطح عملکرد کارکنان نقش مهمی را ایفا می کند که می توان تغییرات آینده را پیش بینی و برای مسائل خود راه حلی مناسب پیدا کنند.	باقی و شیروانی (۲۰۱۲) (۲۹)
شایستگی های مربیگری در مدیریت	مربیگری در سازمانها موجب پرورش، رشد و توسعه عملکرد	دراگنیدز و همکاران (۲۰۰۶) (۳۰)

منبع	نتایج	عنوان تحقیق
	کارکنان می شود تمرکز بر رفتارهای اثربخش مربیگری برانگیزاننده قوی برای شایستگی های عملکردی است	
پرجمیریان و واسیلاک (۲۰۰۷) (۳۱)	در مراکز آموزش عالی عوامل اجتماعی، فرهنگی و اطلاعاتی از عوامل مؤثر بر هوش سازمانی هستند	هوش سازمانی دانشگاهها

با توجه به اهمیتی که هوش سازمانی و روابط میان فردی در توانمند سازی کارکنان نظام اداری دارد مطالعات زیادی به بررسی این موضوع پرداخته است همچنین ضرورت انجام این تحقیق از منظر کاربردی به جایگاه ممتاز صنعت برق در توسعه کشور برمی گردد که لزوم توجه به منابع انسانی را توجیه پذیر می سازد این صنعت به عنوان یکی از ارکان اصلی وزارت نیرو مأموریت خطیری بر عهده دارد که انجام رسالت ها و مأموریت های فوق، مستلزم بهره مندی از منابع انسانی خلاق، توانمند و منعطف است که ظرفیت پذیرش مسئولیت های سازمانی را داشته باشند بنابراین این رویکرد در صنعت برق نیاز به پژوهش و مطالعه دارد و توانمند سازی کارکنان بر مبنای مولفه های هوش سازمانی و روابط میان فردی به یک ضرورت تبدیل می شود. تا با شناسایی قابلیت های صنعت برق استان در این زمینه و تحلیل روابط بین این متغیرها و تعیین میزان همسویی آنها در صنعت ذکر شده، الگوی مناسب توصیف و تحلیل شود.

لذا در این پژوهش محقق به دنبال پاسخگویی به سه سوال اساسی می باشد که عبارتند از:

۱. برای توانمند سازی کارکنان نظام اداری بر مبنای مولفه های هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی چه مدلی می توان ارائه نمود؟
۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای مولفه های هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی کدامند؟
۳. مدل توالی و تعامل و نحوه اثرگذاری مولفه های توانمندسازی و هوش سازمانی و روابط میان فردی سازمانی بر یکدیگر چگونه است؟

<sup>1</sup>. Prejmerean M, Vasilache



## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری است. مدلسازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیج<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) معرفی گردیده است. ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و دیدگاه اندیشمندان و مصاحبه با ۲۲ صاحب‌نظر مولفه‌های منطبق با صنعت برق شناسایی و توسط خبرگان نهایی شدند. برای مصاحبه‌ها از روش تحلیل کیفی محتوا با استفاده از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد ابتدا یک پروتکل مصاحبه‌ای تنظیم گردید و سئوالات بر اساس هدف اصلی پژوهش تنظیم و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ صاحب‌نظر انجام شد پس از پایان مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۳</sup> مصاحبه‌ها کد گذاری شدند و مقوله‌های اصلی و فرعی و خروجی کار از نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شده و برای هر دسته، مفاهیم جایگزینی قرار دادند که توسط خبرگان نهایی شد. عمل کدگذاری مهم‌ترین بخش تحلیل کیفی محتوا محسوب می‌شود. در این فرایند، محقق شخصاً تعیین عبارات و کلیدواژه‌ها و الصاق کدها و توصیف گر‌ها را بر عهده می‌گیرد و نقش رایانه و نرم افزار در حد ابزاری برای تسهیل و تسریع فرایند کدگذاری است. عمل کدگذاری و مدیریت قطعات کد شده و دسته بندی و سازمان دهی کدها در بخشی از نرم افزار به نام سامانه کد، نقش محوری را در تحلیل محتوای کیفی توسط نرم افزار ایفا می‌کند. در نرم افزار مکس کیودا، تعداد کدها نامحدود است که به علت حجیم بودن داده‌ها، تعداد محدودی از آن‌ها نمایش داده شده است نمونه فراوانی کد گذاری مقولات در جدول ۲ و ابعاد و شاخص‌های بدست آمده در جدول ۳ آورده شده است. روایی پرسشنامه ISM به صورت روایی محتوا بوده است. روایی محتوا، یعنی ترسیم و تعیین خوب ابعاد و مؤلفه‌های متغیر است. روایی محتوا، به پژوهشگر اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به حد کافی توان مناسب برای اندازه گیری مفهوم مورد سنجش را در بر دارد که مورد تایید صاحب‌نظران قرار گرفت. بعد از شناسایی عوامل از نظرات ۱۱ خبره برای ساخت و روایی مدل از طریق پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد. معیار انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل به مشارکت در پژوهش بود.

<sup>1</sup>. Warfield

<sup>2</sup>. Sage

<sup>3</sup>. MAXQDA

جدول ۲. فراوانی کدگذاری مقولات در نرم افزار مکس کیودا

Code System	فراوانی سازمانی	دانش آگاهین نسبت به مفهده و ظرفیت کاری برآیند یاد	چشم انداز رهبر	توانایی تولید خروجی و کاربرد دانش و فناوری در سازمان	قدرت دانشی و اطلاعاتی
فراوانی سازمانی					
سبزه‌زار و قدم آفرین					
ساختار سازمانی سیستم‌هاک سازمانی برآیند توسعه باگروهی و مشارکت کار					
قدرت عملکرد فواید سازمانی					
یادمان سازمانی و بهره‌رسانی و توسعه و دستیابی به باسهمی کامل کارکنان					
تکرار و تکرار و یادمان					
توانایی برآیند یا چالش‌هاک غیرمنتظره و تطبیق با انواع تغییرات					
قدرت دانشی و اطلاعاتی					
توانایی تولید خروجی و کاربرد دانش و فناوری در سازمان					
چشم انداز رهبر					
دانش آگاهین نسبت به مفهده و ظرفیت کاری برآیند یاد					
روابط میان افراد سازمانی					
عینی گردآوری (کویست)					
نظم ذاتی (که به گروه یا فرد) برآیند به‌صورت هدایت					
مسئولیت					
قرار با بهره‌رسانی خود را با فردی که بهره‌رسانی دارد به‌اشتراک					
جانشین روی					
توانمند سازی کارکنان					
شایستگی‌هاک شخص					
بوفه های ماند توانایی تطبیق، «دوربرد» «دورسامان» و «دوراز»					
تکرار و تکرار					
انتظارات فرد درونی: توانایی اثر برآیند به‌صورت چالاک و اجتناب					
مشارکت سازمانی					
زمینه‌های نقش کارکنان در چالاک اثر از محدودیت‌هاک در جهت عمل					
استقلال کاری					
ظرفیت‌هاک خلاقیت و تصمیم‌گیری در انجام وظایف شخصی					
شایستگی‌هاک شخصی					
آینده‌نگری در انجام وظایف و مسئولیت‌هاک عملکردی برآیند					
SM					

جدول ۳. شاخص‌های شناسایی شده برای متغیرها توانمند سازی، هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی مستخرج از ادبیات پژوهش و نظرهای خبرگان

منتخب	محوری	کدباز
توانمند سازی کارکنان	شایستگی‌های شغلی	انجام موفقیت آمیز مسئولیت‌های شغلی و باور فرد نسبت به توانایی خود برای عملکرد برتر در شغل
	استقلال کاری	بستن آزادی عمل و ظرفیت‌های خلاقیت و تصمیم‌گیری در انجام وظایف شغلی
	مشارکت سازمانی	ان نقش کارکنان در وظایف فراتر از محدوده شغل در جهت تحقق اهداف سازمانی
	اثرگذاری نقش	رزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی فرد به شغل و سختی بین الزامات کار، ارزش‌ها و رفتارها
	شایستگی‌های	داشتن نقش مهم در تحقق اهداف سازمان و کنترل بر پیامدهای و نتایج شغلی

و نفوذ در راهبردهای مدیریتی	شخصی	
هوشمندی	چشم انداز راهبردی	گاهی نسبت به رسالت و مأموریت سازمان و قابلیت ایجاد، استنتاج و بیان هدف
سازمانی	مدیریت دانشی و اطلاعاتی	توانایی خلق، تفسیر، توزیع و استفاده موثر از دانش و فناوری در سازمان
	دگردیسی و تحول گرایی	سازگاری و تمایل برای تغییر و تطبیق با انواع تغییرات محیطی
	مدیریت عملکرد	داشتن موضع اجرایی خاص توسط مجریان و اشاعه دادن مفهوم فشار عملکرد و حمایت توسط سازمان و پیاده سازی رویکرد رشد و توسعه در جهت دستیابی به پتانسیل کامل کارکنان.
	سینرژی وهم افزایی	ساختار بندی نظام سازمانی در جهت مشارکت و توافق و انجام کار گروهی
وابط میان فردی	منتورینگ	فرد با تجربه دانش خود را با فردی که تجربه کمتری دارد به اشتراک می گذارد
سازمانی	هری گری (کوچینگ)	تعلیم دادن (به گروه یا فرد) برای پیشرفت مداوم
	جانشین پروری	سعی افراد در هر طبقه شغلی برای ایجاد محیط کاری با عملکرد و التزام با

در گام اول، عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی در بین خبرگان علمی و اجرایی توزیع شد. خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و بر اساس طیف جدول ۴ پاسخ دادند. سپس برای هر پرسشنامه یک ماتریس جداگانه تشکیل و با تجمیع پرسشنامه ها براساس مد(نما)، ماتریس خودتعاملی ساختاری طبق جدول ۵ شکل گرفت.

جدول ۴. نمادهای مورد استفاده برای ماتریس خودتعاملی ساختاری

O	X	V	A
بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.	هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند (عامل I و J رابطه دوطرفه دارند).	عامل سطر I باعث محقق شدن عامل ستون J می شود	عامل ستون J باعث محقق شدن عامل سطر I می شود



**تشکیل ماتریس دستیابی اولیه:**

در گام دوم ماتریس دستیابی اولیه با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل شد. برای این کار از روش زیر استفاده گردید. اگر علامت خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه متقارن آن عدد صفر گذاشته می‌شود. اگر علامت خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه متقارن آن عدد ۱ گذاشته می‌شود. اگر علامت خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه متقارن آن عدد ۱ گذاشته می‌شود. اگر علامت خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه متقارن آن عدد صفر گذاشته می‌شود.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

		C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C1 0	C1 1	C1 2	C1 3
شایستگی های شغلی	C1	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
استقلال کاری	C2	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مشارکت سازمانی	C3	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
اثرگذار ی نقش	C4	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شایستگی های شخصی	C5	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
منتورین گی	C6	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
مربی گری	C7	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
جانشین پرووری	C8	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
چشم انداز راهبردی	C9	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱



<b>C13</b>	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۷
میزان وابستگی	۱۲	۱۲	۹	۱ ۳	۱۲	۶	۶	۸	۲	۶	۶	۱	۸	

### تعیین سطوح عوامل

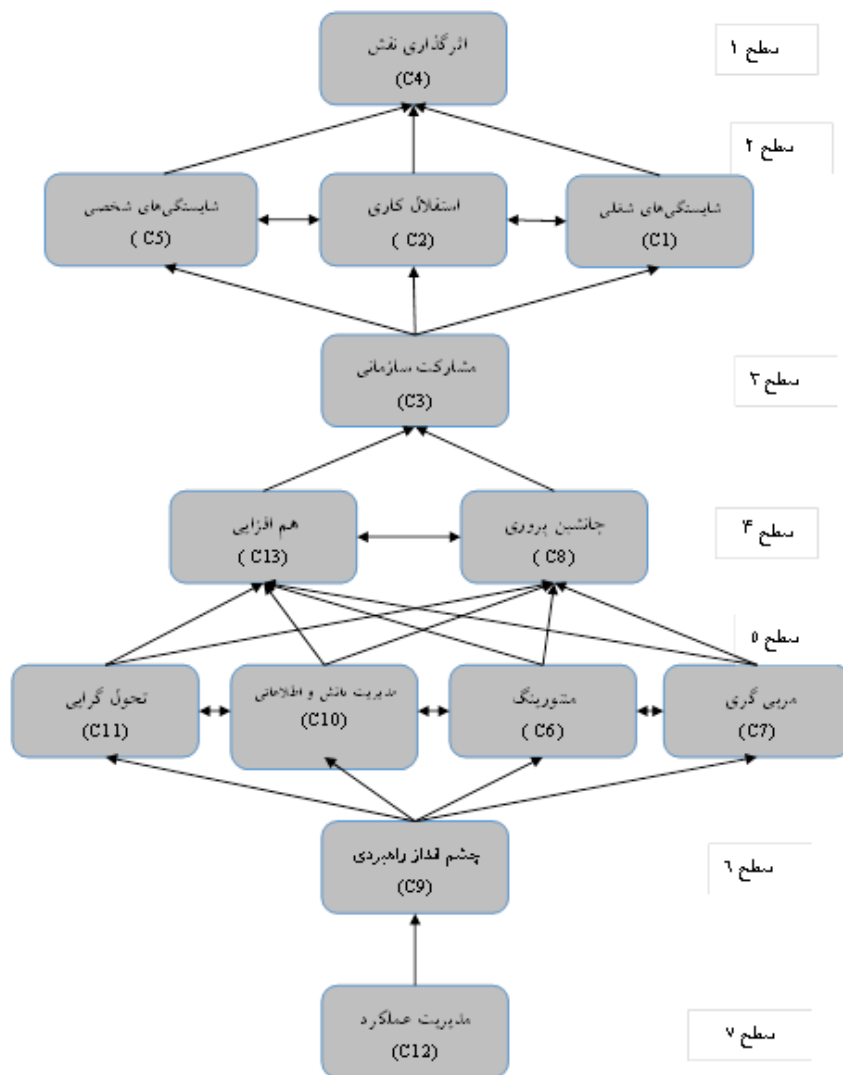
در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار محاسبه و عوامل مشترک را مشخص می‌کنیم و معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد.

#### جدول ۸. معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
<b>C1</b>	C1-C2-C5	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C1-C2-C5	2
<b>C2</b>	C1-C2-C5	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C1-C2-C5	2
<b>C3</b>	C3	C3-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C3	3
<b>C4</b>	C4	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C4	1
<b>C5</b>	C1-C2-C5	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C1-C2-C5	2
<b>C6</b>	C6-C7-C10-C11	C6-C7-C9-C10-C11-C12	C6-C7-C10-C11	5
<b>C7</b>	C6-C7-C10-C11	C6-C7-C9-C10-C11-C12	C6-C7-C10-C11	5
<b>C8</b>	C8-C13	C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C8-C13	4
<b>C9</b>	C9	C9	C9-C12	C9
<b>C10</b>	C6-C7-C10-C11	C6-C7-C9-C10-C11-C12	C6-C7-C10-C11	5
<b>C11</b>	C6-C7-C10-C11	C6-C7-C9-C10-C11-C12	C6-C7-C10-C11	5
<b>C12</b>	C12	C9-C12	C12	C12
<b>C13</b>	C8-C13	C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13	C8-C13	4

### شبکه تعاملات ISM

در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر 1 و 2 رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در شکل 1 نشان داده شده است.

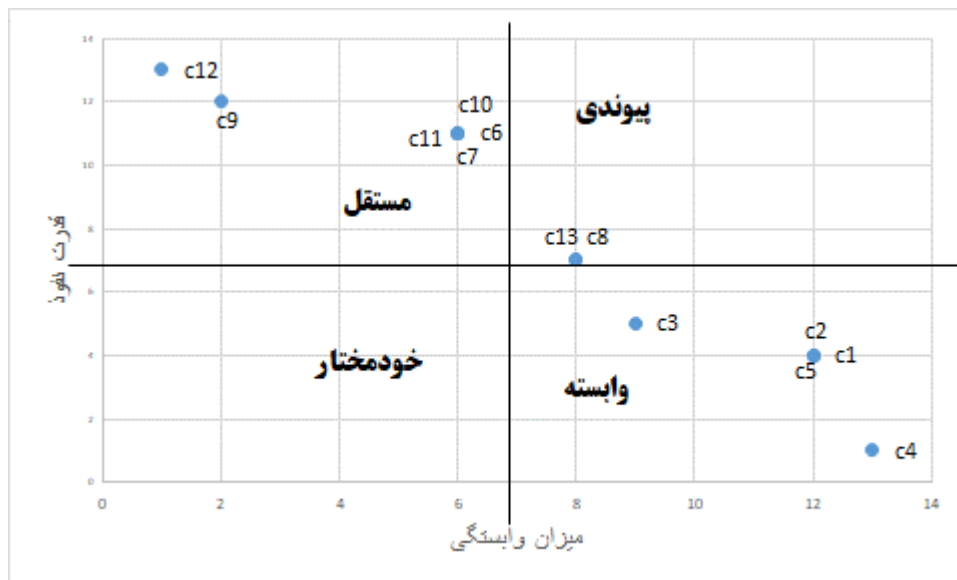


شکل 1. مدل ساختاری-تفسیری پژوهش



### یافته های پژوهش

با توجه به شکل ۱، مدل پژوهش شامل ۷ سطح می‌باشد. در سطح هفتم که شاخص مدیریت عملکرد (C12) در آن است به عنوان تاثیرگذارترین سطح می‌باشد. همچنین مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل ۲ نشان داد. بر این اساس معیارهای C6-C7-C9-C10-C11-C12 از نوع متغیرهای مستقل هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای C1-C2-C3-C4 از نوع وابسته هستند این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولا تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. معیارهای C8-C13 از نوع رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.



شکل ۲. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

نتایج پژوهش نشان داد این عوامل در هفت سطح تعاملی مختلف بر یکدیگر موثر بوده و برخی مقدمه ابعاد دیگر هستند به عقیده خبرگان شاخص مدیریت عملکرد به عنوان تاثیرگذارترین سطح می‌باشد. پایه اساس توانمندسازی کارکنان بر مبنای مدیریت عملکرد است و باید در هر گونه اقدام برای توانمندسازی کارکنان به تاثیرگذاری بالا این شاخص بر متغیرهای کلان سازمان توجه کرد. همچنین در سطح اول، شاخص اثر گذاری نقش قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی می‌باشد. معیارهای مربی گری چشم انداز راهبردی، مدیریت عملکرد، منتورینگ، دگردیسی و تحول گرایی و مدیریت دانشی و اطلاعاتی از نوع متغیرهای

مستقل و وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. عوامل این ناحیه تحریک کننده سایر عوامل در سه ناحیه دیگر مدل هستند و بیشترین اهمیت را دارند معیارهای جانشین پروری سینرژي وهم افزایی از نوع رابط و از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود متغیرهای این دو ناحیه جزو متغیرهای کلیدی برای توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شوند و نیاز است که افراد و سازمانها به منظور دستیابی به اثربخشی به این ابعاد توجه ویژه ای داشته و سعی در تقویت آنها نمایند. معیارهای شایستگی های شغلی استقلال کاری مشارکت سازمانی اثرگذاری نقش شایستگی های شخصی در ناحیه وابسته قرار گرفتند که این ابعاد وابسته به سایر ابعاد بوده و دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولا تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند هیچ کدام از این شاخص ها در ناحیه خودمختار قرار نگرفتند.

### بحث و نتیجه گیری

هوش سازمانی سبب بهره برداری از سرمایه های فکری درجهت تحقق مأموریت و رسالت سازمان می گردد. سازمانها برای بقا و پیشرفت خودبه بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند و مدیریت عملکرد بین عملکرد کارکنان، اهداف استراتژیک و نتایج سازمانی پیوند برقرار می‌کند به عقیده خبرگان در این پژوهش، شاخص مدیریت عملکرد به عنوان تاثیرگذارترین سطح می‌باشد. برای تقویت مدیریت عملکرد در صنعت برق کارکنان باید از مسئولیتها و نقش های خود در سازمان آگاه بوده و انتظار سازمان از همکاری کارکنان به روشنی تشریح و ارتباط مستمر بین مدیران و کارکنان بوده و آموزش های راهبردی اجرایی گردد. مدیریت عملکرد یک اصل محوری در هوشمندی سازمانی است در یک سازمان هوشمند، هریک از مجریان موضع اجرایی مخصوص خود را داشته و می‌دانند که چه چیزی باید در حوزه عملکردشان استنباط شود. راهبردی پذیری و آینده نگری راه حل بسیاری از مشکلات و کسب موفقیت های سازمانی است و سبب می‌گردد تا کارکنان به شیوه ای نوآور عمل کنند. در صنعت برق باید تیم هایی جهت بررسی دقیق محیط سازمانی و شناسایی فرصت ها و تهدیدها تشکیل و دوره های آموزشی ضمن خدمت جهت آشنایی کارکنان و مدیران با دیدگاه استراتژیک برگزار گردد. مدیریت تحول گرا بر رشد، توسعه یادگیری گروهی، توانمندسازی - و مشارکت کارکنان در صنعت برق موثر می‌باشد. امروزه سرعت بالای تحولات تکنولوژی منجر به اهمیت دانش و اطلاعات به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب سودآوری و مزیت رقابتی گردیده است مدیریت دانش با خلق، کسب، تسهیم و ثبت دانش در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی به بار آورد که پاسخگوی نیاز های سازمان برای خدمات بهتر و تصمیم گیری های منطقی تر باشند برای تقویت کاربرد دانش - باید ساینتهای اینترنتی ایجاد گردد تا افراد داخل سازمان با آخرین تحولات سازمانی و شغل خود آگاه و به بهترین شکل از آن استفاده نمایند. رهبران صنعت برق با پرورش کارکنان دانش محور، اهداف و رسالت

های صنعت برق را تحقق بخشیده و از این طریق رشد و توسعه را تضمین می‌نمایند. هم افزایی در صنعت برق باعث توزیع هماهنگ فعالیتها، چابکی در عملکرد، افزایش توان و تعادل سازمان و تصمیم گیری‌های هوشمندانه می‌گردد. یکی از عوامل موثر در ایجاد هم افزایی میان مدیران و کارکنان تفویض اختیار است. در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و تحقق مسئولیت های شغلی نیاز به آگاهی از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود دارد که بکارگیری روش منتورینگ، مربی گری و جانشین پروری در روابط میان فردی سازمانی، ابزاری مناسب در جهت بهبود عملکرد کارکنان خواهد بود. مربیگری باعث افزایش یادگیری، از بین بردن موانع و بهسازی عملکرد و حرکت تشکیلات به سمت اهداف و مأموریت سازمان می‌گردد. منتورینگ سبب آمادگی کارکنان برای رویارویی با چالش‌ها غیره منتظره و ارتقای مهارت‌های کلیدی می‌شود. در سازمان های آینده‌نگر جانشین پروری از اهمیت ویژه ای برخوردار است که سبب بهسازی عملکرد فردی و حرفه ای و انطباق با رسالت سازمان می‌گردد و سازمان اطمینان کسب میکند که افراد با مهارت‌های لازم در زمان مناسب وجود دارند. همچنین اجرای نظام جانشین پروری در صنعت برق مستلزم پشتیبانی عوامل زمینه ساز متعددی از جمله توزیع دانش میان مدیران و کارکنان و رهبری تحول گرا است و مدیران صنعت برق با استقرار و اجرای نظام جانشین پروری می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه سازی انتقال دانش فراهم نمایند. مشارکت، مفهوم اصلی توانمندسازی است و صنعت برق باید از خلاقیت و سرمایه های فکری کارکنان در جهت بهبود امور و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان بهره گیرد. مؤلفه های هوشمندی سازمانی مشارکت سازمانی را تقویت کرده تا چرخه توانمندسازی و روابط میان فردی سازمانی را پیوسته نماید. استقلال شغلی سبب ارتقاء عملکردهای فردی و سازمانی، تعهد به اهداف و یادگیری می‌شود. شایستگی شغلی، اثر گذاری نقش و شایستگی های شخصی می‌تواند پایداری، بقا، بهره‌وری مستمر و موفقیت سازمان را تضمین نماید. مدل ساختاری تفسیری بدست آمده اهمیت زیادی برای صنعت برق دارد زیرا این نگرش، فضای جدیدی را در افق توسعه منابع انسانی این صنعت ترسیم کرده و به مدیران صنعت برق کمک می‌کند تا در صورت پیاده سازی آن از کدام عوامل و سطوح شروع کرده و متمرکز شوند. توجه به ارتباطشان با یکدیگر آن را توسعه و ارتقا بخشند. همچنین تلفیق مؤثر و اثربخش آن به طور همزمان موجب می‌شود تا این صنعت با بینش استراتژیک به ارزیابی محیط و انتخاب صحیح راه حلها پرداخته و بدون اتلاف وقت و هزینه، منافع جدیدی را عاید سازمان کرده و از این طریق کسب مزیت رقابتی نماید.

## منابع

- 1) Amrollahi Buiki N , Kafian Tafti F , Nik Anvar M. Investigating the effect of IT competencies and knowledge structured processes on company performance with respect to the role of organizational agility.Fourth International Conference on Industrial Management 2017.
- 2) JalaliJawaranM.Resultsof employee empowerment in the organization. Magazine: The Age of Management.Community Verified icon2010.
- 3) Zarei R.The mediating role of empowerment in relation to organizational intelligence and quality of life. Seminar on psychological methods and models, seventh year, number twenty-five, autumn 2016.
- 4) Matsuda T. OR/MS, its Interaction Whit and Benefit from Japanese Organizational Intelligence 1998.
- 5) Ali E. Akgun Science and Technology Studies. Gebze Institute of Technology, Turkey John Byrne Lubin School of Business, Pace University, New York, NY, USA 2007.
- 6) Damghanian H, Rastegar A, Yazdani M. Designing and explaining the competency model in organizational interpersonal communication. Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies of the Twenty-seventh Year , Summer 2018 Pages 174.143.
- 7) Carter M. Strategic planning in nonprofit or for profit organizations [http://www. Strategic planning 2001](http://www.Strategicplanning2001).
- 8) Conger J, Kanungo R. Empowerment Process: ntegrating Theory and Practice. Academy of Management Review 1988.
- 9) Khanalizadeh R, Kordanaij A, Fani A, Meshbaki A. The Relationship between Empowerment and Organizational Learning (Case Study: Tarbiat Modares University)" Journal of Transformation Management, Second Year 2010, pp. 20-44.
- 10) Tabarsa G, Ahangar A. Employee Empowerment Content, Nature, ethods, Functions. Management Perspective 2008, pp 68-51.
- 11) Gangne M, Desi E. determination theory and work motivation. Journal of Organization Behavior 2005, 26(4) , 331-362.
- 12) Abdullahi B. Empowering Employees The Golden Key to Human Resource Management. First Edition Tehran: Editing Publishing 2006.

- 13) Simonsen A. Formes of participation: the development and applications of a conceptual model of participation in work environments. SAGE 2018, 1-24.
- 14) Halal W. Organizational intelligence: what is it, and how can manager Retrieved. 1997.
- 15) Liebowitz J. Building organizational intelligence knowledge management primer. CRC press, Boca Paton London New York Washington 2000.
- 16) Hoseinzadeh A, Naseri M. Organizational justice. Tadbir 2007.
- 17) Albrecht K. Organizational intelligence and Knowledge management the executive perspective Retrieved. 2002.
- 18) Albrecht K. Organizational Intelligence & Knowledge Management. Thinking Outside the Silos, the Executive Perspective 2003.
- 19) Keyton J. Communication Research: Asking Questions, Finding Answers, 4th Edition. McGraw-Hill Higher Education 2015.
- 20) Taylor CT, Berry TM. A pharmacy faculty academy to foster professional growth and long-term retention . junior faculty members. American journal of pharmaceutical education 2008, 72(2).
- 21) Sorcinelli M, Yun J. From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy, Change. 2007.
- 22) Sanai Rad M. Empowerment of employees based on succession breeding. Quarterly Journal of Public Management Education 2020.
- 23) Demirchi M, Hosseini R, Oladian M. Designing a model for empowering Sepah Bank employees based on organizational learning. Journal of Human Resources Education and Development. 2019: 1-25.
- 24) Saati Zarei A, Shabani G, Soleimani M. Designing an integrated model of empowerment process, talent management system and organizational intelligence capability in the general departments of sports and youth of the country. Sports Management Studies Course 2019, Volume 11, Number 5.
- 25) Yarwisi R, Fattah N. Identifying Factors Affecting Organizational Intelligence Using the Basic Theory of Islamic Azad University of Kermanshah. Journal of Research in Spring Educational Systems 2018.
- 26) Safdel H, Nazari R. Presenting a model of the effect of interpersonal communication of employees on quality of work life and organizational commitment in sports organizations. Journal of New Approaches in Sports Management 2015.
- 27) Javadipour M, Safaei Movahed S, Barati A. Investigating the effect of coaching method on psychological empowerment of teachers. Quarterly Journal of Human Resources Education and Development 2015.

- 28) AllahTavakoliG,ShahamatN,NejadA.The relationship between organizational intelligence and self-efficacy and job satisfaction of high school teachers in Jiroft. *Journal of New Approach in Educational Management* 2015.
- 29) Baghi M, Shirvani A. analysis of the role of organizational intelligence dimensions in increasing the level of employee performance in Isfahan Electricity Distribution Company. *Sird Regional Conference* 2012.
- 30) Draganidis F, Mentzas G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. In *Information Management & Computer Security*. 2006; 14 (1): 51–64. DOI: 10.1108/09685220610648373.
- 31) PrejmereanM,VasilacheS.universitiesorganizationalintelligence,Strategies, standardsanddebouches.Availablefrom 2007.
- 32) Seymour, S. Increase the value of your business with succession planning, *International Journal of Human Resource Management* 2008.
- 33) Simic,I.Organizationallearningascomponentoforganizationalintelligence.In formation and Marketing Aspect of the EconomicallyDevelopment of the Balkan the Balkan Countries Journal,2005, 8 (3), 189-96.
- 34) Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. Cognitive element of empowerment: An interpretive modle of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review* 1990 ,15, 666-681.
- 35) Soleimani E, Amin Beidakhti A, Najafi M, Karami M. Develop a model for the formation of learning transfer to the workplace in human resource development programs. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*. 2019; 13 (44): 37-51.