

## ارائه الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب

اکبر شیدائی حبشی<sup>۱</sup>، سلیمان ایران زاده<sup>۲\*</sup>، هوشنگ تقی زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۰

### چکیده

استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان روشی عالی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد آینده سازمان در نظر گرفت. با این دیدگاه برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی همسو با استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود. هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس تلفیق استراتژی‌های رهبری تحول‌گرا، دلبستگی شغلی و ابعاد (فردی، سازمانی و استراتژیک) توانمندسازی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی است. روش پژوهش از نوع کیفی و از لحاظ نتیجه جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. از روش فرا ترکیب در بخش کیفی و از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای ترسیم مدل ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان دهنده آن است که الگوی تلفیقی بدست آمده شامل ۱۲ سطح و ۲۹ عامل در سه بعد است. شاخص چشم انداز، ماموریت‌ها و ارزش‌ها در سطح ۱۲ قرار گرفته است و به عنوان تأثیرگذارترین شاخص مطرح هستند و به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح ۱۱ یعنی خط‌مشی و سیاست‌گذاری و فرآیندها تأثیر می‌گذارند. شاخص‌های کارکنان، بازخورد، مشارکت در تصمیم، کنترل و احساس شایستگی در سطح اول هستند که به عنوان تأثیرپذیرترین سطح انتخاب شده‌اند. این پژوهش از اولین مطالعاتی است که در قالب یک الگوی تلفیقی در صنعت آب و فاضلاب، ارتباط درونی مولفه‌ها را به صورت همسو و هماهنگ مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی منابع انسانی، روش فراترکیب، الگوی استراتژیک، صنعت آب و فاضلاب

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

به طور کلی اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی موجب شده است که نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نو پیدا و به ویژه در سازمان‌های دانش بنیان و نوآور به نحوی تغییر یابد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی را از زمینه‌هایی با تأثیر ناچیز و یک سری فعالیت مستقل، به سمت منبع مزیت پایدار رقابتی در سطح جهانی تبدیل نماید. در همین رابطه بررسی سیر تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان نشان می‌دهد، صاحب‌نظران فرآیندها و کارکردهای متعددی را برای این مدیریت برشمرده‌اند و در اغلب موارد در خصوص این فرآیندها و کارکردها اتفاق نظر وجود دارد؛ اما با این وجود به واسطه گسترش نقش روز افزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها، تفاوت‌هایی میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف مشاهده می‌شود [۱]. در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، انسان به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان قلمداد شده است. بسیاری از مدیران عالی سازمان‌ها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آنها سرمایه‌های واقعی در سازمان‌شان هستند، اما با مطالعه‌ای ساده می‌توان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند؛ چرا که اگر برآوردن نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطی را محور اصلی مدیریت منابع انسانی قرار دهند، خواهند دید که به پاره‌ای از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمان‌ها از جمله نیاز به پیشرفت و توسعه کارکنان که یکی از رموز موفقیت در سازمان‌ها در دنیای پرشتاب امروزی است، توجه چندانی نمی‌شود. شاید علت این امر را بتوان افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یک سو و پاسخگو نبودن سازمان به خواسته و نیاز کارکنان از سوی دیگر دانست [۲]. در سازمان‌های سنتی، نقش مدیران و سرپرستان، بصورت تمرکز و کنترل شدید روی کارکنان و منابع انسانی بوده و عملکرد و رفتار کارکنان زیر نظر و کنترل مدیران قرار می‌گرفت؛ اما در سازمان‌های جدید و مدرن، به توانمندسازی کارکنان توجه می‌شود تا بتوانند در هر زمان تصمیم گرفته و امور و مشکلات مرتبط با حوزه فعالیت‌شان را مدیریت و اداره کنند [۳].

با عنایت به این مفهوم، توانمندسازی منابع انسانی با مفاهیم مرتبط با سازمان‌های سنتی، فاصله زیادی دارد. سازمان‌های مدرن و امروزی برای تداوم فعالیت‌های خود باید از

ویژگی‌های مشتری مدار بودن، انعطاف پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و غیره برخوردار شوند. برای رسیدن به چنین شاخص‌ها و ویژگی‌هایی، باید مهم‌ترین سرمایه و ابزار رقابتی خود، یعنی کارکنان را توانمند نمایند [۴]. با توجه به اینکه بیشتر صاحب نظران معتقدند که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در افزایش بهره‌وری سازمان محسوب می‌شود، اما بیشتر سازمان‌ها نسبت به این مورد بی توجه بوده و حیات و ادامه فعالیت خود را تنها در دسترسی به فناوری‌های جدید و یا دسترسی به منابع مالی زیاد جستجو می‌کنند. با عنایت به مطالعات زیادی که در مورد مفاهیم توانمندسازی منابع انسانی انجام شده است، در ادبیات و مبانی مدیریت، در مورد ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی منابع انسانی مطالعات محدود و اندکی، به صورت پژوهشی انجام شده و کمتر به شناخت عوامل موثر بر توانمندسازی و بررسی ارتباطات درونی آن‌ها پرداخته شده است. همچنین بهره برداری از این موضوع کم، محدود و اغلب مغشوش بوده است.

با وجود انجام مطالعات علمی و اقدام‌های مدیریتی در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، شواهد و گزارش‌های زیادی نشان می‌دهد که سازمان‌ها در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی ناکارآمد هستند. در این میان شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی و امورهای وابسته با چالش‌ها و انتقادهایی نیز مواجه هستند. بر اساس مصاحبه و بررسی نظرات کارشناسان و خبرگان فعال در حوزه صنعت آب و فاضلاب مشخص شد، در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی بنا به دلایل متعدد همچون نگرش‌های نه چندان مناسب مدیریتی، فشارهای عملکردی کوتاه مدت، فقدان استراتژی مناسب، ضعف سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، نبود شاخص‌های مناسب برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و جای خالی یک الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کاملاً محسوس است. برآیند بررسی نظرات خبرگان و کارشناسان فعال در حوزه صنعت آب و فاضلاب نشان می‌دهد که عمده دلایل اصلی به وجود آمدن این گونه ضعف‌های اساسی در شرکت‌های آب و فاضلاب، یکپارچه و تلفیق نشدن ابعاد توانمندسازی با سایر مؤلفه‌ها در سازمان، مانند رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی است. علاوه بر آن کمبود اطلاعات مستند و دانش قابل‌اتکا باعث شده است، بیشتر برنامه‌ها در حوزه مدیریت صنعتی در شرکت‌های آب و فاضلاب یا اجرا نشوند یا در صورت اجرا شدن دستاورد و نتیجه قابل لمس و موثر نداشته باشند. همچنین

ایجاد تغییرات اساسی در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی برای مدیران و دست‌اندرکاران با مشکلات زیادی همراه است که علت اصلی آن عدم برخورداری از شناخت، اطلاعات و همچنین ضعف و کمبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در این حوزه است. در چنین شرایطی، مدیران اغلب منتظر تغییرات بالادستی هستند و به پژوهش و مداخله اساسی در فرآیندها اهتمام و توجهی ندارند. در حالی که یکی از توانایی‌های لازم برای عبور از این مشکلات و چالش‌ها، انجام ارزیابی و پژوهش‌های مستمر و حساب شده است. نقش نظام‌های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی، زمانی بیشتر آشکار می‌گردد که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول‌های برنامه‌ریزی شده استوار باشد. بر این اساس است که الگوهای تعالی سازمانی با معرفی معیارهای عملکرد، به شیوه سیستمی و منطقی، امکان ارزیابی سازمان را در سطح کلان و خرد، فراهم می‌سازند؛ از جمله ویژگی‌های مثبت الگوهای تعالی یا برتری سازمانی، نقش مهم آن‌ها در تشویق ترویج کیفیت و تعالی‌گرایی است [۵]. تصمیمات مدیر به‌گونه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت او در انجام اثربخش وظایف و پیشبرد اهداف سازمانی است؛ به عبارت دیگر، می‌توان گفت اگر مدیر تصمیم گیرنده‌ای توانا و آگاه باشد، بالطبع قادر به برنامه‌ریزی و سازماندهی، هدایت نظارت و کنترل مؤثر و کارآمد خواهد بود. تصمیمات مدیران می‌تواند رفتار کارکنان سازمان را در جهت مطلوب تغییر داده و آن را عقلانی‌تر نماید؛ به عبارت دیگر، تصمیم مدیر می‌تواند عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان را به سمتی هدایت کند که با اهداف سازمان مطابقت و هماهنگی بیشتری داشته باشد؛ چراکه تصمیمات مدیر، بیانگر اهداف سازمان و منعکس‌کننده آن‌هاست؛ بنابراین، تصمیم‌گیری مدیر، به کارکنان کمک می‌کند تا این اهداف را بهتر دریابند. همچنین تصمیمات مدیر، رفتار عالی و نوع عملکردی را که از افراد در مشاغل مختلف سازمانی انتظار می‌رود، معین می‌کند [۶].

در اینجا این سؤال اصلی مطرح می‌شود که مؤلفه‌های مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی کدامند؟ آیا در پژوهش‌های مدیریت در حوزه صنعت مانند شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی، الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده است؟ آیا در مطالعات انجام شده همانند تحقیق پیشرو، به واکاوی محتوایی و ابعاد درونی مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی در

شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی پرداخته شده است؟ پاسخ به این‌گونه سؤال‌ها را نخست باید در میانی و یافته‌ها و پژوهش‌های علمی جستجو کرد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صاحب‌نظران در حوزه توانمندسازی، از سه رویکرد متفاوت به بحث پیرامون توانمندسازی پرداخته‌اند. رویکرد اول رویکرد ارتباطی است که بر اساس آن توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن مدیر سعی در تقسیم قدرت در بین زیردستانش دارد. هدف این رویکرد قدرتمند سازی و استراتژی آن توزیع قدرت است به‌زعم بورک<sup>۱</sup>، توانمندسازی از دیدگاه ساختاری فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می‌کند و تأکید در اقتدار و اختیار سازمانی است. رویکرد دوم رویکرد انگیزشی است که هدفش تواناسازی و استراتژی آن تقویت خودکارآمدی است. بر اساس این رویکرد توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده است و تلاش در جهت رفع آن‌ها از طریق اقدامات رسمی و همچنین با بهره‌گیری از روش‌های غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی، به خودکارآمدی آن‌ها در سازمان کمک می‌کنند. رویکرد سوم رویکرد شناختی است که توانمندسازی را به‌طور وسیع‌تر به‌عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود است. هدف این رویکرد افزایش انگیزش درونی وظایف از طریق تقویت تصورات درونی است. از توانمندسازی ساختاری به‌عنوان توانمندسازی عقلایی یا مکانیکی نیز تعبیر می‌شود، بر اساس نظریه ساختاری کانتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، توانمندی در ساختار سازمان به‌عنوان عاملی در جهت شکل‌گیری رفتار کارکنان در آن سازمان است. چراکه رفتار سازمانی به‌عنوان پاسخی منطقی در محیط سازمان خواهد بود. در این نظریه بیان می‌شود که کارکنان به محیط کاری، موقعیت و نقش خود در این محیط واکنش منطقی نشان می‌دهند؛ بنابراین توانمندسازی ساختاری زمانی رخ می‌دهد که افراد و کارکنان به اطلاعات و حمایت‌ها و همچنین فرصت‌ها و منابع موجود جهت یادگیری و رشد دسترسی داشته باشند [۷]. توانمندسازی ساختاری در حقیقت یک رویکرد با فرآیند مستمر و دائمی است که در یک محیط پویا در سطوح مختلف مورد تجربه و

<sup>۱</sup>. burke

<sup>۲</sup>. Kanter

تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی ساختاری باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی در سازمان‌ها شده است. چرا که کارکنان در سطوح پایین‌تر با مشکلات درگیر و نزدیک‌تر هستند؛ بنابراین باید اختیارات لازم و کافی جهت مقابله با مشکلات و حل مسائل را داشته باشند [۸]. به طور خلاصه می‌توان این‌گونه بیان کرد که رویکرد توانمندسازی ساختاری یعنی واگذار کردن اختیار به همراه مسئولیت‌ها در برابر وظایف محول شده که باید به صورت روشن و واضح برای کارکنان سازمان‌ها مشخص شود.

در بررسی تحقیقات انجام شده برای شناسایی مولفه‌های توانمندسازی منابع انسانی در بازه زمانی (۱۴۰۰-۱۳۹۲)، مشخص شد که اکثر مطالعاتی که در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است، با رویکرد ساختاری و یا بر اساس رویکرد روان‌شناختی انجام شده است. می‌توان توانمندسازی را در دو بعد فردی و سازمانی دسته بندی کرد. در توانمندسازی با بعد فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روانشناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است. ولی در توانمندسازی با بعد سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مولفه‌های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجاد کننده توانمندسازی تاکید می‌شود [۹]. برخی دیگر از محققان بعد استراتژیک را بخش لاینفک توانمندسازی می‌دانند و معتقدند در دنیای امروزی سازمان‌ها به منظور شناسایی تحولات محیطی و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی استراتژی بهره گیرند که آینده نگر و محیط‌گرا باشد و به علت اهمیت نیروی انسانی، سازمان‌ها نیازمند یک نوع استراتژی توانمندسازی هستند که چشم انداز، ماموریت و اهداف بلند مدت آن مشخص باشد [۱۰].

آنچه باعث گردیده که صاحب نظران و محققان در ابعاد توانمندسازی اتفاق نظر نداشته باشند، رویکرد و دید متفاوت آنها به مقوله استراتژی توانمندسازی است. استراتژی منابع انسانی، در واقع تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد تا آن را با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی مرتبط سازد [۱۱]. استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان یک روش عالی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد آینده سازمان در نظر گرفت. با این دیدگاه برنامه‌های توانمندسازی همسو با استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود [۱۲]. از نظر بون<sup>۱</sup> و همکاران مفهوم استراتژیک در دو بخش تشریح می‌شود: هماهنگی و سازگاری عملکردهای منابع انسانی با یکدیگر و سنخیت مجموعه سیاست‌ها و عملکردهای

<sup>۱</sup>. Boon et al

توانمندسازی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان [۱۰]. توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید، با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است. به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است [۹]. بسیاری از صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به منظور بهبود عملکرد می‌دانند [۱۳]. بر این اساس، توجه به نقش زیردستان و افزایش مشارکت آن‌ها به جنبش روابط انسانی بر می‌گردد [۱۴]. به اعتقاد بایلی<sup>۱</sup> توانمندسازی، فرآیندی است که ادراک خود کارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می‌تواند فعالیت‌های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می‌دهد [۱۵].

در ادامه مهم‌ترین مطالعات و تحقیقات صورت گرفته مرتبط با مدل مفهومی تحقیق حاضر بصورت خلاصه در قالب جدول (۱)، ارائه شده است:

جدول ۱. مهم‌ترین مطالعات و تحقیقات خارجی

سال	نویسنده	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته‌ها
۲۰۱۹	Ariadna Monje Amor, et al[۱۶]	Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment	پیمایشی و توصیفی	مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری: به دستیابی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌های کافی برای یادگیری و رشد در محل کار اشاره دارد.
۲۰۱۴	Karthik Namasivayam,etal[۱۷]	The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction	توصیفی - پیمایشی	نتایج نشان داد که رفتارهای توانمندساز رهبر بر توانمندسازی روانشناختی و رضایت کارکنان تاثیر دارد.
۲۰۱۶	Jalal Hanaysha[۱۸]	Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment	رویکرد کمی	مؤلفه‌های توانمندسازی احساس شایستگی، اختیار در تصمیم‌گیری برای خوب انجام دادن کارها، اعتماد مدیر برای اتخاذ تصمیمات لازم در انجام کار، داشتن فرصت برای وابستگی متقابل و آزادی در نحوه انجام کار

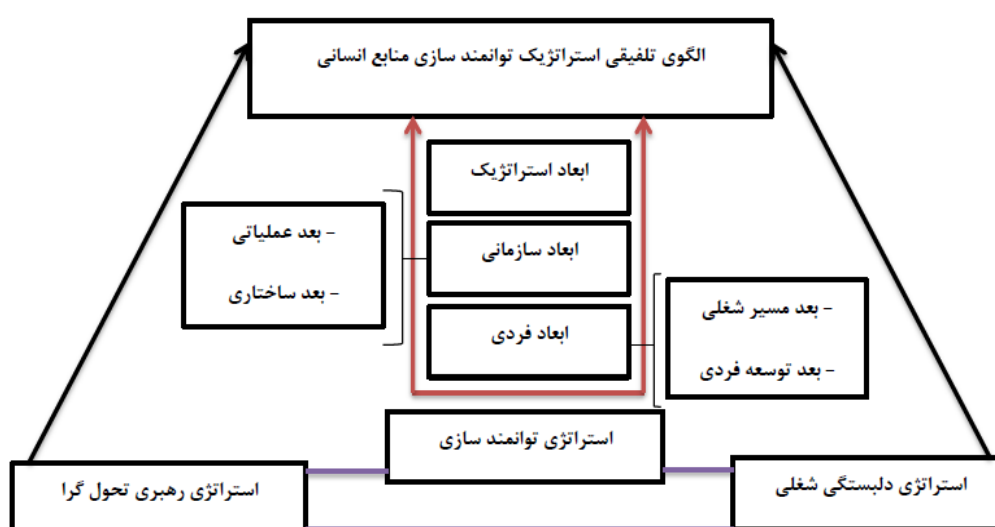
<sup>۱</sup>. Bailey

سال	نویسنده	عنوان تحقیق	روش تحقیق	یافته ها
۲۰۱۶	Xueting Jiang, etal[۱۹]	The effect of team empowerment on team performance	رویکرد کمی	توانمندسازی تیم می‌تواند هم اشتراک دانش و هم تعارض درون گروهی را افزایش دهد.
۲۰۱۵	Russell P. Guay a, Daejeong Choi[۲۰]	To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior	توصیفی - همبستگی	نشان می‌دهند که درون گرایی پیرو روابط موجود بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی را نسبت به افراد دیگر (OCB-I) و سازمان (OCB-O) متعادل می‌نماید.
۲۰۱۴	Herman H. M. Tse a, Warren C. K. Chiu[۲۱]	Transformational leadership and job performance: A social identity perspective	توصیفی - همبستگی	نتایج مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی از این مدل حمایت می‌کند در حالی که رفتارهای رهبری تحول‌گرا متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه تاثیرات متمایز بر تمایز فردی و هویت گروهی اعمال می‌کنند.
۲۰۱۳	Susanne Braun,etal[۲]	Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust	توصیفی - همبستگی	رهبری تحول‌گرا دارای رابطه‌ای مثبت با رضایت شغلی زیردستان در سطوح فردی و تیمی و همچنین با عملکرد منفعل تیمی بود.
۲۰۱۳	Breevaart, K., etal[۲۲]	Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement.	توصیفی - همبستگی	نشان داده شد هنگامی که رهبران آن‌ها رهبری تحول‌گرا را اعمال کردند، کادرهای دریایی مشارکت و دل‌بستگی شغلی بیشتری داشتند،
۲۰۱۴	Anastasios Zopiatis,etal[۲۳]	Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus	توصیفی - همبستگی معادلات ساختاری	ارتباط مثبت بین دل‌بستگی شغلی، تعهد موثر و هنجاری و رضایت درونی از شغل فراهم شده بود.



## ۲-۱- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق بصورت یک الگوی تلفیقی در شکل (۱)، نشان داده شده است. با توجه به مدل ارائه شده در این تحقیق، در قالب یک نوآوری، الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس تلفیق مؤلفه‌های استراتژی رهبری تحول‌گرا، دلبستگی شغلی و ابعاد (فردی، سازمانی و استراتژیک) توانمندسازی طراحی و ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق؛ منبع: ترکیبی از مدل (آریادانا<sup>۱</sup> و همکاران و محقق ساخته)

## ۳- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد فرا ترکیب است. از نظر نتایج به‌عنوان یک تحقیق کاربردی به‌حساب می‌آید. در بخش اول تحقیق، مؤلفه‌های مرتبط با الگوی توانمندسازی منابع انسانی، از طریق رویکرد فراترکیب شناسایی می‌شوند. در این تحقیق بر اساس رویکرد فراترکیب کیفی از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندولوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، [۲۴] استفاده شد. بدین صورت که در هفت مرحله مؤلفه‌های مرتبط با الگوی توانمندسازی منابع انسانی با

<sup>۱</sup>. Ariadna Monje Amor

<sup>۲</sup>. Barroso & Sandelowski

بررسی و تحلیل مقالات داخلی و خارجی در یک بازه زمانی مشخص (۱۴۰۰-۱۳۹۲)، به دست آمد. در بخش دوم تحقیق بر اساس تحلیل دلفی به منظور نهایی کردن مؤلفه‌های پژوهش با توجه به دو معیار ضریب توافق و میانگین، مؤلفه‌های تأییدشده به دست آمدند. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر خبره در حوزه صنعت آب و فاضلاب در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی هستند که در بخش فرا ترکیب مشارکت می‌کنند. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن به عنوان اعضای گروه پانل انتخاب شدند. در بخش سوم جهت مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از رویکرد فراترکیب و تحلیل دلفی، در قالب پرسشنامه و از طریق مصاحبه و توزیع پرسشنامه مقایسه زوجی در بین ۱۵ نفر از خبرگان دارای سابقه اجرایی در حوزه صنعت آب و فاضلاب، تعداد قابل‌کفایت برای روش مدل ساختاری-تفسیری جهت سازمان مورد مطالعه به دست آمد.

برای انجام تحلیل دلفی در گام اول ابتدا پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ شاخص در ۳ بعد تهیه و در اختیار ۱۵ خبره قرار داده شد تا بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به هر شاخص امتیاز دهند. در دور دوم دلفی، شاخص‌های تأیید شده پژوهش طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده شد تا همانند مرحله اول به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، میانگین امتیازات دور اول دلفی نیز قرار داده شد تا افراد با اساس میانگین کل تصمیم‌گیری کنند. در تحقیق حاضر، جهت تأیید روایی نتایج دلفی از روایی محتوا CVR استفاده شد. در این بخش، جهت آشنایی با تعداد پاسخ‌دهندگان از جنبه جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد.

### ۳-۱- توزیع فراوانی جنسیت متخصصان

جدول ۲. توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۳	۸۶/۶۷
زن	۲	۱۳/۳۳
جمع	۱۵	۱۰۰

با توجه به جدول (۲)، ۸۶/۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳/۳۳ درصد زن هستند.

### ۲-۳- توزیع فراوانی سطح تحصیلات متخصصان

جدول ۳. توزیع فراوانی سطح تحصیلات متخصصان

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۴	۲۶/۶۷
فوق لیسانس	۹	۶۰
دکترا	۲	۱۳/۳۳
جمع	۱۵	۱۰۰

با توجه به جدول (۳)، ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان فوق لیسانس، ۲۶/۶۷ درصد لیسانس و ۱۳/۳۳ درصد دارای مدرک دکترا هستند.

### ۳-۳- توزیع فراوانی سن متخصصان

جدول ۴. توزیع فراوانی سن متخصصان

سن	فراوانی	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۶	۴۰
۴۰ تا ۵۰ سال	۷	۴۶/۶۷
بالاتر از ۵۰ سال	۲	۱۳/۳۳
جمع	۱۵	۱۰۰

با توجه به جدول (۴)، ۴۰ درصد پاسخ دهندگان دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۶/۶۷ درصد دارای سن ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۳/۳۳ درصد دارای سن بالاتر از ۵۰ سال هستند.

### ۴-۳- توزیع فراوانی سابقه کار متخصصان

جدول ۵. توزیع فراوانی سابقه کار متخصصان

سابقه کار (سال)	فراوانی	درصد
۵ تا ۱۵ سال	۶	۴۰
۱۵ تا ۲۰ سال	۶	۴۰
بالاتر از ۲۰ سال	۳	۲۰
جمع	۱۵	۱۰۰

با توجه به جدول (۵)، ۴۰ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه ۵ تا ۱۵ سال، ۴۰ درصد دیگر دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۰ درصد سابقه بالاتر از ۲۰ سال هستند.

## ۴- یافته‌های پژوهش

### ۴-۱- یافته‌های حاصل از رویکرد روش فراترکیب

با توجه به نظر باروسو و سندولسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، [۲۴] در پژوهش‌ها و تحقیقات فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص دادن تمامی گزارش‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با موضوع و همچنین شناسایی و توصیف اطلاعات بدست آمده از هر کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه است. روایی نظری در فراترکیب، در وهله اول به اعتبار روش‌هایی مرتبط است که برای ایجاد یکپارچگی و تلفیق نتایج در نظر گرفته شده است. در مرحله بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به بیان دیگر به تفسیری که محققان از نتایج تحقیقات پیشین ارائه می‌کنند پرداخته می‌شود [۲۵]. بدین منظور در این تحقیق تلاش شده است که با بررسی مجموعه مقالات و تحقیقات انجام شده و با مراجعه به پایگاه‌های داده، مجلات، همایش‌های بین‌المللی و داخلی و همچنین با استفاده از موتورهای جستجوی مختلف، تحقیقات انجام شده خارجی و داخلی در بازه زمانی (۱۴۰۰-۱۳۹۲)، بررسی شوند. بر اساس نتایج اولیه حاصل از بررسی تحقیقات، تعداد ۴۵ تحقیق مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شدند. برای انتخاب تحقیقات مناسب و مرتبط بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی<sup>۲</sup>، ابتدا محققان با فیش برداری از تحقیقات مشابه و مرتبط با توجه به چکیده و محتوای مقالات و تحقیقات، اولویت‌های لازم در مورد هر یک از مقالات و تحقیقات صورت گرفته را مشخص می‌کنند. مراحل پالایش منابع استفاده شده در قالب جدول شماره (۶)، به صورت مفصل بیان شده است.

جدول ۶: مراحل پالایش منابع استفاده شده بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی<sup>۳</sup>

تعداد	منابع جستجو شده	مراحل
۴۳۰۲ (۲۰۰۰)	تعداد منابع بدست آمده	مرحله ۱
	تعداد منابع رد شده به علت عنوان	
۲۳۰۲ (۲۰۰۰)	منابع غربال شده بر اساس عنوان	مرحله ۲
	تعداد منابع رد شده بر اساس چکیده	
۳۰۲ (۲۵۷)	منابع غربال شده بر اساس چکیده	مرحله ۳
	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	
۴۵	تعداد منابع نهایی	مرحله ۴

<sup>۱</sup>. Barroso & Sandelowski

<sup>۲</sup>. Critical Appraisal Skills Program

<sup>۳</sup>. Critical Appraisal Skills Program

همانطور که ملاحظه می‌شود، ۴۵ مقاله مربوط به رهبری تحول‌گرا (۱۵ مقاله)، دلبستگی شغلی (۱۲ مقاله) و توانمندسازی (۱۸ مقاله)، به منظور شناسایی عوامل مرتبط با تحقیق مناسب تشخیص داده شد و انتخاب شدند. بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی، این پژوهش وارد مرحله چهارم، یعنی استخراج اطلاعات متون شد. در این روش از طریق ۱۰ معیار که در جدول زیر آمده و به کمک ۱۵ نفر از اعضای گروه پانل در بخش کیفی اقدام به تعیین عوامل مرتبط با پژوهش شد. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی است که محقق بر اساس نظام امتیاز بندی، هر مقاله‌ای که از امتیاز ۳۰ پایین تر باشد را حذف می‌کند؛ بنابراین ابتدا تحقیقات مرتبط با استفاده از روش امتیاز دهی شناسایی می‌شوند، سپس عوامل مرتبط با تحقیق مشخص می‌گردد. همانطور که در جدول (۷)، مشاهده می‌شود، ۵ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا، خارج می‌شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب عوامل مرتبط با تحقیق می‌شود. در این مرحله از روش تعیین فراوانی کل، برای تجزیه و تحلیل و همچنین ترکیب یافته‌های تحقیق، جهت تعیین عوامل مرتبط استفاده می‌شود. بدین صورت که عوامل شناسایی شده در ستون جدول و نام محققان پژوهش‌های تایید شده در ردیف جدول آورده شده است. بر مبنای استفاده هر پژوهشگر از عوامل مرتبط نوشته شده در ستون جدول عوامل، علامت "\*" درج می‌شود. سپس امتیازهای هر ستاره در ستون‌های عوامل درج شده با هم جمع می‌شود و امتیازهای بالاتر از میانگین به عنوان عوامل پژوهش انتخاب می‌شوند. طبق جدول (۸)، با توجه به اینکه ۱۰ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند [۲۶]، به عنوان عوامل مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا انتخاب شدند. با توجه به محدودیت صفحات مقاله، نتایج سایر مولفه‌های تحقیق که شامل توانمندسازی، دلبستگی شغلی هستند، آورده نشده است؛ و این مولفه‌ها نیز با این روش استخراج شدند.

جدول ۰۷. ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با استراتژی رهبری تحول گرا

مقاله‌ها (نام نویسندگان)	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع آوری داده ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفافیت یافته ها	ارزش تحقیق	جمع	معیار ارزیابی
شجاعی و همکاران (۱۳۹۵) [۲۷]	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴۲	
حاجی هاشمی و سعدی (۱۳۹۵) [۲۸]	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸	
آبسالان و تاجیک (۲۰۱۵) [۲۹]	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳	
حسن پور و همکاران (۱۳۹۴) [۳۰]	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸	
کریمی شیرازی (۱۳۹۴) [۳۱]	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹	
ابراهیم پور آزاد نبی (۱۳۹۵) [۳۲]	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳۵	
داودی دهقانی و همکاران (۱۳۹۴) [۳۳]	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸	
حکاک و همکاران (۱۳۹۵) [۳۴]	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۲۸	
علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴) [۳۵]	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳۸	
زمانی و چناری (۱۳۹۸) [۳۶]	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳۸	
عسگری دثفه و همکاران (۱۳۹۹) [۳۷]	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲۸	
گادی و گپوتی (۲۰۱۳) [۳۸]	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹	
قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) [۳۹]	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴۳	
جوریس وان درووت (۲۰۱۴) [۴۰]	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹	
باماه و همکاران (۲۰۱۸) [۴۱]	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴۰	

جدول ۸: تعیین مولفه‌های مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا

محققان	مولفه‌های رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی	توسعه شخصیت	انگیزش الهام بخش	ترغیب ذهنی	ایجاد ارتباطات موثر	ترویج تعهد	فداکاری نشان دادن رهبر	ویژگی‌های کاربرمایی	توجه و ملاحظات فردی	نوآوری	خلق امکانات	ایجاد اعتماد	درک موقعیت و طراحی دیدگاه
شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حاجی هاشمی و سعدی (۱۳۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
آبسالان و تاجیک (۲۰۱۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ابراهیم پورآزاد نبی (۱۳۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
داودی دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
زمانی و چناری (۱۳۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
باماه و همکاران (۱۴۰۰)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جمع	۸	۴	۸	۸	۶	۳	۶	۱	۸	۶	۶	۲	۲	۲

در گام پنجم، عوامل شناسایی شده در قالب چک لیست امتیازی تدوین شدند. در گام ششم به منظور کنترل کیفیت از روایی و پایایی و تحلیل دلفی برای تعیین عوامل موثر مرتبط با تحقیق استفاده می‌شود. به منظور تایید روایی پرسشنامه ساخته شده، از روش روایی محتوایی (CVR) استفاده گردید که بر این اساس از ۱۵ نفر از خبرگان (اعضای پانل) خواسته شد تا امتیازهای خود را به هریک از عوامل استخراج شده اعلام نمایند. نتایج روش دلفی و نتایج بررسی روایی شاخص‌ها به تفصیل در ادامه بیان شده است. نهایتاً در گام هفتم عوامل موثر جهت انجام تحلیل کمی و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### ۲-۴- نتایج روش دلفی

در این بخش از روش دلفی برای تایید و یا غربالگری سوالات و ابعاد پژوهش استفاده شد؛ که در دو راند صورت گرفته است.

#### ۲-۴-۱- نتایج دور اول دلفی

در گام اول ابتدا پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ شاخص در ۳ بعد تهیه و در اختیار ۱۵ خبره قرار داده شد تا بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به هر شاخص امتیاز دهند پایایی و ضریب همابستگی کندال در این دور نیز محاسبه شد که به ترتیب برابر با ۰/۸۳۲ و ۰/۱۵۳ است. اگر چه ضریب همابستگی کندال در این پژوهش معنادار است، ولی شرط توقف راند دلفی نیست؛ بنابراین باید بررسی شود که در دور بعدی دلفی، آیا این ضریب پیشرفت قابل توجهی خواهد داشت یا خیر. در پیوست مقاله، نتایج کامل دور اول دلفی در قالب جدول (۹)، ارائه شده است.

#### ۲-۴-۲- نتایج دور دوم دلفی

در دور دوم دلفی ابتدا شاخص‌هایی که میانگین کمتر از ۳ در مرحله اول دلفی کسب کرده‌اند حذف می‌شوند؛ که نتایج نشان داد ۱۱ شاخص میانگین کمتر از ۳ کسب کرده‌اند و حذف می‌شوند. در دور دوم دلفی، شاخص‌های تایید شده پژوهش طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده شد تا همانند مرحله اول به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، میانگین امتیازات دور اول دلفی نیز قرار داده شد تا افراد با اساس میانگین کل تصمیم‌گیری کنند. در این دور بسیاری از خبرگان نظرات خود در مرحله اول را تایید کردند. ضریب همابستگی کندال راند دوم نیز برابر با ۰/۱۶۷ است. در پیوست مقاله نتایج کامل دور دوم دلفی در قالب جدول (۱۰)، آورده شده است.

#### ۳-۴- بررسی روایی شاخص‌ها

در این بخش جهت تایید روایی نتایج دلفی از روایی محتوا CVR استفاده شد. با توجه به اینکه حداقل مقدار CVR هر شاخص از عدد ۰/۴۹ بیشتر است روایی محتوای شاخص‌ها تایید می‌شوند. در پیوست مقاله نتایج کامل در قالب جدول (۱۱)، ارائه شده است.



#### ۴-۴- نتایج روش مدل سازی ساختاری- تفسیری

در این بخش با استفاده از روش ISM به بررسی سطوح تاثیرگذاری و تاثیرپذیری ۲۹ شاخصی که در مراحل قبل تایید شدند پرداخته شد. روش مدل سازی ساختاری- تفسیری در شش مرحله اجرا شد. در گام نخست، ارتباط بین عوامل تعیین و تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری صورت گرفت. در ادامه در گام دوم، ماتریس دستیابی اولیه ایجاد شد. در گام سوم، ماتریس دستیابی نهایی تشکیل و در گام چهارم این روش، دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی (تحلیل میک مک) ترسیم شد. نهایتاً در گام پنجم و ششم، تعیین سطح شاخص‌ها و ترسیم مدل ساختاری- تفسیری صورت گرفت؛ بنابراین در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ دهندگان تشکیل دادیم. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد. برای این کار از قاعده زیر استفاده شد:

اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.

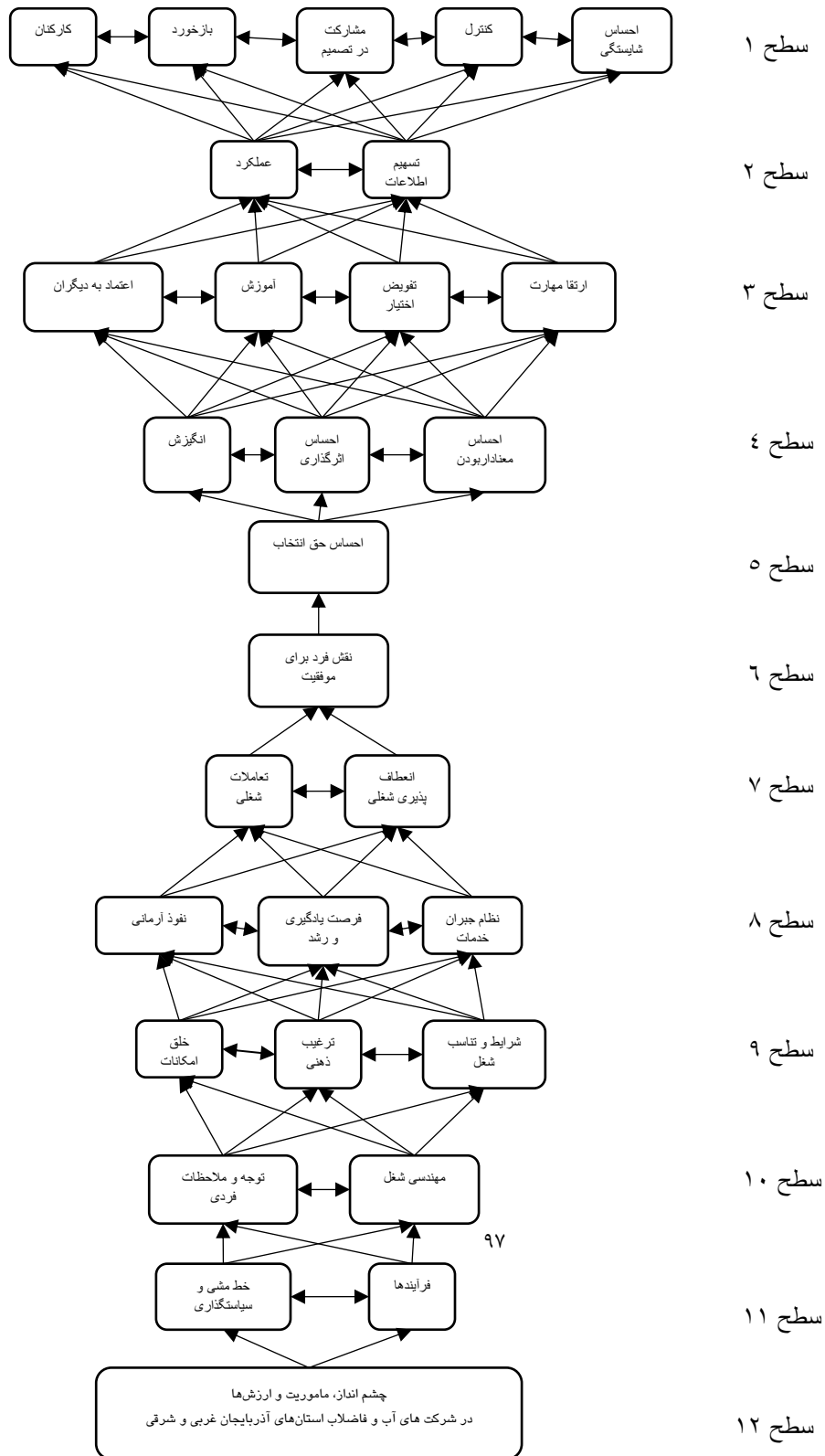
اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

در گام سوم پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دسترس این حالت برقرار نبود، باید

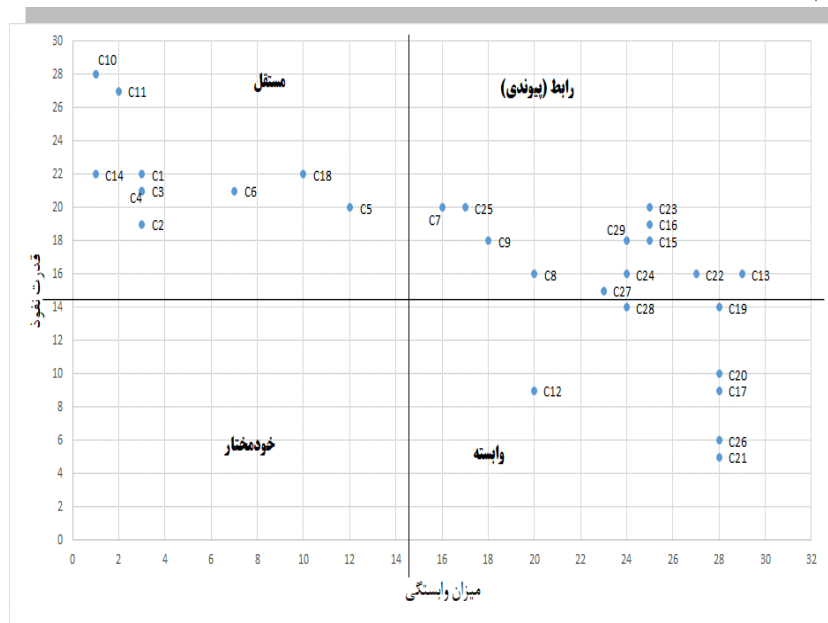
ماتریس اصلاح شود و روابط این چینی اصلاح و ایجاد شوند. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می شوند. سلول های که با \* ۱ نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند. در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن ها را از جدول حذف می کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می کنیم. خروجی ها و ورودی ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده استخراج می شود. برای این کار تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی، و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند. در ادامه سطوح معیارها تعیین و شبکه تعاملات ISM رسم می شود. اگر بین دو متغیر  $i$  و  $j$  رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می دهیم. در ادامه ترسیم الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شکل (۲)، نشان داده شده است.



شکل ۲. الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی

#### ۴-۵- تحلیل میک مک

همچنین مدل پژوهش را می توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل (۳)، نشان داد. بر این اساس معیارهای C18-C14-C11-C10-C6-C5-C4-C3-C2-C1 از نوع مستقل است. این معیار دارای وابستگی کم و هدایت بالا است. به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی های این معیار است. معیارهای C28-C26-C21-C20-C19-C17-C12 از نوع وابسته است. این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است. این متغیر اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارد. مابقی معیارها 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 می شود.



شکل ۳. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل بدست آمده دارای ۲۹ عامل در ۳ بُعد است. با استفاده از روش مدل سازی ساختاری - تفسیری ارتباط میان مولفه‌ها و سطح بندی عوامل مرتبط با تحقیق صورت گرفت. الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس ابعاد توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی ترسیم گردید.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل میک مک، چشم انداز و مأموریت‌ها، یکی از عوامل تاثیرگذار شناسایی شد که نشانه مهم بودن این عامل در موفقیت توانمندسازی منابع انسانی است. با عنایت به اینکه مسئله اصلی این تحقیق ارائه الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب است، نتایج زیر حاصل این تحقیق است: مدل پژوهش شامل ۱۲ سطح است که شاخص چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها (C۱۰) که سطح ۱۲ است، به عنوان تاثیرگذارترین شاخص مطرح است که به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح ۱۱ یعنی خط مشی و سیاست گذاری (C۱۱) و فرآیندها (C۱۴) تاثیر می‌گذارد. شاخص‌های کارکنان (C۱۳)، بازخورد (C۱۹)، مشارکت در تصمیم (C۲۰)، کنترل (C۲۱) و احساس شایستگی (C۲۶) که در سطح اول هستند که به عنوان تاثیرپذیرترین سطح انتخاب شده‌اند.

همچنین با توجه به تحلیل میک مک، مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی مورد بررسی قرار داد. بر این اساس معیارهای توجه و ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، خلق امکانات، ترغیب ذهنی، فرصت یادگیری و رشد، شرایط و تناسب شغل، چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها، خط مشی و سیاست‌گذاری، فرآیندها و مهندسی شغل از نوع مستقل است. این معیار دارای وابستگی کم و هدایت بالا است. به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این معیار است. معیارهای اعتماد به دیگران، عملکرد، بازخورد، مشارکت در تصمیم، کنترل، احساس شایستگی، احساس اثرگذاری و موثر بودن از نوع وابسته است. این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است. این متغیر اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارد. معیارهای نظام جبران خدمات و پاداش، نقش فرد برای موفقیت سازمان، تعاملات شغلی، کارکنان، انگیزش، آموزش، تسهیم اطلاعات، تفویض اختیار، ارتقا مهارت شغلی، انعطاف پذیری شغلی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس معنادار بودن از نوع رابط هستند؛ یعنی 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 می شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل توجه و ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، خلق امکانات، ترغیب ذهنی، فرصت یادگیری و رشد، شرایط و تناسب شغل، چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، فرآیندها و مهندسی شغل در ناحیه مستقل (محرک) قرار گرفته‌اند. عوامل و مولفه‌های این ناحیه تحریک کننده سایر مولفه‌ها در سه ناحیه دیگر مدل که شامل ناحیه پیوند، وابستگی و خودمختار هستند؛ و دارای بیشترین اهمیت هستند. عوامل نظام جبران خدمات و پاداش، نقش فرد برای موفقیت سازمان، تعاملات شغلی، کارکنان، انگیزش، آموزش، تسهیم اطلاعات، تفویض اختیار، ارتقا مهارت شغلی، انعطاف پذیری شغلی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس معنادار بودن در ناحیه پیوند مختصات نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی قرار گرفته‌اند. مولفه‌هایی که در این ناحیه قرار می گیرند دارای اهمیت بسیاری هستند؛ و کوچکترین تغییر در این عوامل منجر به تغییر شکل در مدل خواهد شد. در توضیح و بیان این نتایج و یافته‌ها می‌توان گفت که عوامل اعتماد به دیگران، عملکرد، بازخورد، مشارکت در تصمیم، کنترل، احساس شایستگی، احساس اثر گذاری و موثر بودن در ناحیه وابستگی قرار دارند و به عنوان وابسته ترین متغیرهای مدل در نظر گرفته می‌شوند.

در حقیقت، هدف اصلی از توانمندسازی نیروی انسانی و کارکنان، تعریف نقش‌های چندبعدی و چارچوب کاری مناسب و دارای پتانسیل برای مشارکت تاثیرگذار افراد است. افرادی که توانمند هستند در مورد فعالیت‌هایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا آنان می‌توانند مشخص کنند که شروع و پایان انجام کارها چه زمانی صورت گیرد. افراد توانمند قدرت کنترل بر نتایج عملکردی شان را دارند و می‌توانند با تأثیر گذاری بر محیط فعالیت، یا با تاثیرگذاری بر نتایج بدست آمده، منجر به تغییرات اساسی در سازمان شوند.

الگوی تلفیقی پژوهش را می توان به شکل چندسطحی و به صورت سیستمی ارزیابی و تفسیر کرد. با توجه به این موضوع برای ۲۹ متغیر بدست آمده در مدل، می‌توان بیان کرد که فرآیند توانمندسازی منابع انسانی با توجه به مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، ابعاد توانمندسازی و دلبستگی شغلی از سطح ساختاری و کلان سازمان به سمت سطح رفتاری و عملیاتی سازمان ادامه و جریان دارد. پایه و اساس رهبری تحول‌گرا بر فراهم نمودن دلبستگی شغلی نیروی

انسانی است و نیروی انسانی دلبسته، خروجی فرآیند توانمندسازی منابع انسانی است. این فرآیند، یک جریان از سمت پایین به سمت بالا و یک جریان ورودی به سمت خروجی است. بر اساس یافته‌های پژوهش، با توجه به قرارگرفتن مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا در کنار مؤلفه‌های توانمندسازی در مسیر پایین به سمت بالا در الگوی تلفیقی حاصل شده، می‌توان گفت تقویت استراتژی رهبری تحول‌گرا به میزان زیادی توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد؛ و توانمندسازی کارکنان باعث ایجاد دلبستگی در آنان خواهد شد. با توجه به الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که در سطوح پایین مدل، ابعاد استراتژیک توانمندسازی، استراتژی رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی به عنوان تاثیر گذارترین شاخص‌ها مطرح هستند. در سطوح بالاتر این مدل، ابعاد فردی و سازمانی توانمندسازی، به عنوان تاثیر پذیرترین شاخص‌ها بیان شده است.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود که به عنوان ضرورت، مدیران و دست‌اندرکاران شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی برای ارتقای توانمندسازی کارکنان، فعالیت‌های مرتبط با رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی را اجرا و به صورت هماهنگ عمل کنند.

براساس مدل پژوهش می‌توان گفت تلفیق ابعاد توانمندسازی با استراتژی رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی، حداقل از جهات مختلف دارای اهمیت برای شرکت‌های آب و فاضلاب است: ۱- مشخص نمودن جهت‌گیری‌های عملکردی سازمان که باعث می‌شود، سازمان بدون اتلاف زمان، هزینه و صرف انرژی زیاد در سایر مسیرها، بتواند بر اهداف کلان و پایه‌ای خود متمرکز شود.

۲- افزایش سطح رضایت مندی ذینفعان داخلی و خارجی که می‌تواند موجب ادامه و استمرار فعالیت سازمان باشد؛ در غیر اینصورت از دست دادن این رضایت‌مندی، نتایج ناخوشایندی را برای سازمان به ارمغان خواهد داشت.

۳- در بالا بردن کارایی فنی و عملیاتی سازمان در انجام امور داخلی، شفاف‌سازی روند فرآیندهای کلیدی، استانداردسازی مهارت‌های شغلی و فراهم نمودن هماهنگی در بین ساختارهای سازمان در اولویت اقدامات اصلاحی و بهبود فرآیندها قرار گیرند.

۴- فرآیند توانمندسازی منابع انسانی با در نظر گرفتن استراتژی رهبری تحول‌گرا می‌تواند کل سیستم این سازمان‌ها را دچار تغییر و تحول نماید؛ و سبب تسهیل و توسعه همکاری، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری شود.

۵- ملاحظات لازم و اقدامات مناسب برای توانمندسازی کارکنان و ایجاد دلبستگی شغلی با استفاده از افزایش مهارت‌های شغلی، افزایش دانش و توانایی، راه‌های پیشرفت، خلاقیت و نوآوری در سازمان را هموار می‌سازد.

۶- همسو سازی و هماهنگ نمودن این سه فرآیند می‌تواند به گسترش قدرت، توانایی و موفقیت نیروی انسانی در انجام صحیح نقش‌ها، کارکردها و مأموریت‌های اساسی در سازمان منجر شود. نیاز به وجود الگوی تلفیقی متشکل از ابعاد توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی در سازمان، در وهله اول در سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و در ادامه از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، اما برای ایجاد آن باید از سطوح و لایه‌های پایین‌تر سازمان شروع کرد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بُعد استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی که شامل (چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری و فرآیندها) است، نقش کلیدی در الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی ایفا می‌کنند. این نتایج نشان دهنده آن است که شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی باید به طور طبیعی در نقش‌های محول شده در این سازمان‌ها دارای خط‌مشی و سیاست‌گذاری مشخصی باشند و تمامی فعالیت‌های اجرایی در قالب اهداف، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز آینده شکل گیرد.

همچنین برای اینکه نیروی انسانی در این شرکت‌ها بتواند در حوزه وظایف خود من جمله، حضور فعالانه و مفید در عرصه‌های رقابتی، توانایی داشتن چند مهارت، اتخاذ تصمیم‌های به موقع و مناسب، انجام دادن صحیح فرآیندها و ... تاثیرگذار و مثمرتر باشند، باید در مورد مأموریت‌های سازمان، برنامه‌ها، اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، چشم‌انداز آتی و به‌طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، اطلاع و شناخت لازم را داشته باشند.

نتایج تحقیق بون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، [۱۰] که بیان می‌کنند مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان در بعد استراتژیک باید اطلاعات لازم را از جمله چشم‌انداز، مأموریت،

<sup>۱</sup>. Boon etal



خط مشی و سیاست‌گذاری برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند، با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. همچنین نتایج بررسی الگوی تلفیقی توانمندسازی منابع انسانی با یافته‌های هاشمی و همکاران (۲۰۱۶)، [۱۲] همخوانی دارد مبنی بر اینکه استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان یک روش عالی برای مدیریت کارکنان و هماهنگ با مقاصد آینده سازمان در نظر گرفت. با این دیدگاه برنامه‌های توانمندسازی همسو با استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود. همچنین این نتایج با بخشی از یافته‌های پژوهش بون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، [۱۰] که اظهار می‌کنند سازمان‌های متعالی ایجاب می‌کنند تا دستیابی به اهداف سازمانی به وسیله کارکنان و نیروی انسانی در محیط رقابتی سالم مهیا شود هم راستا است.

در قسمت دیگری از یافته‌های تحقیق مشخص می‌شود که تاثیر ابعاد سازمانی چه در بُعد عملیاتی که شامل انگیزش، آموزش، عملکرد، مهندسی شغل و بازخورد و چه در بُعد ساختاری که شامل تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم، کنترل و تفویض اختیار نقش موثر و مهمی در الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی دارد. در بعد عملیاتی یکی از مهم ترین گام‌ها در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های مذکور، ایجاد بستری برای ایجاد مهندسی شغل است. ایجاد مهندسی شغل منجر به استفاده بهینه و مناسب از ظرفیت و پتانسیل کارکنان، شرایط و تناسب شغل، خلق امکانات و ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به وسیله توجه و ملاحظات فردی مدیران خواهد شد.

عامل موثر دیگر، آموزش کارکنان است. اگر فرض بر این باشد که ارائه و انجام خدمات بصورت روش‌های سنتی در شرکت‌های آب و فاضلاب و به روز نبودن مهارت‌های شغلی کارکنان می‌تواند مهم ترین عامل تهدید برای حضور مفید شرکت‌های آب و فاضلاب در آینده نه چندان دور باشد، پس متناسب بودن آموزش‌های کارکنان با تغییر نیاز مخاطبان، دوباره اندیشی و بازنگری در زمینه مهندسی شغل، ضمن اینکه می‌تواند شرایطی را برای پیشرفت مهارت‌های شغلی کارکنان، ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌ها فراهم کند، کارکنان را برای پذیرش ساختار جدید مهیا و تضمین کننده آینده شغلی کارکنان و حضور موثر و مفید شرکت‌های آب و فاضلاب در جامعه باشد.

<sup>۱</sup>. Boon etal

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد فردی چه در بعد مسیر شغلی (ارتقای مهارت های شغلی، انعطاف پذیری شغلی) و چه در بعد توسعه فردی (احساس شایستگی، احساس حق انتخاب، احساس اثرگذاری و احساس معنادار بودن) دارای جایگاه ویژه ای در مدل بدست آمده دارد. این نتایج نشان دهنده آن است که امروزه فرآیند توانمندسازی منابع انسانی را نمی توان تنها با دو بعد استراتژیک و سازمانی آن، در زمان حال و آتی، مورد توجه قرار داد. تغییرات سریع و مستمر، عصر ارتباطات، سازمان ها را در شرایط تغییرات مستمر قرار داده است؛ بنابراین توجه به ابعاد فردی چه در بعد مسیر شغلی و چه در بعد توسعه فردی در الگوی توانمند سازی منابع انسانی باید مد نظر باشد. در چنین شرایطی کسب مهارت های شغلی و انعطاف پذیری شغلی نه تنها می تواند کارکنان را برای مواجهه با محیط پویا و غیر قابل پیش بینی آینده توانمند سازد، بلکه می تواند کارکنان را به این اعتقاد برساند که با تکیه بر مهارت های شغلی و وظایف شان را به خوبی انجام دهند و هیچ مانعی آنها را از اهداف سازمان دور نخواهد ساخت و فعالیت در محیط سازمان برای کارکنان معنادار تلقی می شود.

بر اساس یافته های تحقیق حاضر، فرآیند استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، با توانمندسازی فردی در چهار بعد (احساس اثرگذاری، احساس حق انتخاب، احساس شایستگی و معنادار بودن) رابطه دارد. در نهایت می توان نتیجه گرفت، هرچند برای ارائه یک الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی توجه به هر سه بعد استراتژیک، سازمانی و فردی لازم و ضروری است، اما کافی نیست، لذا با تلفیق استراتژی رهبری تحول گرا و توجه به ابعاد آن و همچنین استفاده از استراتژی دلبستگی شغلی می توان الگوی استراتژیک جامعی در زمینه توانمند سازی منابع انسانی ارائه داد؛ اما اهمیت و سطح همه ابعاد به یک میزان نیست. زمانی که هدف ارائه الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شرکت های آب و فاضلاب استان های آذربایجان غربی و شرقی با رویکرد بهره وری و اثر بخشی است، استراتژی های این سازمان ها در بعد فرآیند توانمند سازی منابع انسانی باید تابعی از بعد استراتژیک باشد. از این رو، بعد استراتژیک توانمندسازی، مهم تر از بعد سازمانی بوده و ابعاد سازمانی و فردی در سطوح بعدی قرار گرفته اند. تلفیق ابعاد استراتژی رهبری تحول گرا و تاثیر گذاری آن بر توانمند سازی کارکنان منجر به دلبستگی شغلی خواهد شد؛ و قرارگیری ابعاد استراتژی رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی در سطوح پایین مدل، نشان دهنده اهمیت این ابعاد در الگوی

استراتژیک توانمند سازی منابع انسانی است و به عنوان ابعاد موثر در جهت دهی و تدوین الگوی استراتژیک منابع انسانی باید مد نظر دست اندرکاران در حوزه صنعت آب و فاضلاب قرارگیرد. تاثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمند سازی منابع انسانی، اهمیت این نوع رهبری را در ایجاد شرایط توانمندساز برای کارکنان در شرکت های آب و فاضلاب را مورد تاکید قرار می‌دهد. این مفهوم بیان می‌کند که کارکنان تا چه اندازه‌ای احساس توانمندی دارند، بنابراین به ایجاد دل‌بستگی شغلی در کارکنان کمک می‌کند. این مطالعه نشان داد که تلفیق ابعاد فردی، سازمانی و استراتژیک توانمندسازی نقش ضروری و حیاتی در افزایش سطح توانمندسازی منابع انسانی ایفاء می‌کند؛ بنابراین، تلاش‌های بازسازی سازمان، طراحی و مهندسی شغل باید بر روی ایجاد محیط‌های کاری کارآمد متمرکز گردد.

بنابراین ضروری است که مدیران و دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب فعالیت‌های صحیح و موثر کارکنان را تصدیق کنند، دستاوردهای آن‌ها را مورد قدردانی و تشویق قرار دهند. علاوه بر این، در صورتی که کارکنان احساس کنند که از اطلاعات، حمایت و یا منابع کافی برخوردار نیستند، با مشکلات زیادی روبرو خواهند شد که همه این پیامدها ممکن است، سطوح توانمندسازی و دل‌بستگی شغلی را کاهش دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود برنامه‌های راهبردی مناسب، با هدف مشخص ساختن اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، ماموریت‌ها، چشم‌انداز آینده، جایگاه ارزشی و اهمیت وجودی شرکت های آب و فاضلاب توسط مدیران و دست‌اندرکاران به عنوان نقشه راه تدوین و مد نظر قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود توجه ویژه به فرآیند ارتباطات بین فردی و بین سازمانی و ضرورت توسعه مهارت‌های ارتباطی بر اساس نیازهای حرفه‌ای کارکنان و با هدف حرکت شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی به سمت پویایی و چابکی بیشتر در آینده توسط مدیران و دست‌اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب صورت گیرد.

## ۶- منابع

- [۱] Khademi Kallelu, M., Sahebkar Khorasani, SM. (۲۰۲۱). Presenting the model of human resource management of knowledge-based and innovative companies, management researches in Iran, vol. ۲۶, No. ۳, autumn, ۲۰۲۱, pp. ۷۰-۹۳. (in Persian) <https://doi.org/10.1001/12322200140126345>

- [۲] Askarian, N., Manzari Tavakoli, A., Selajeh, S., & Pourkiani, M. (۲۰۲۱). Explaining the factors related to the glass ceiling in the direction of career path development, *Management Researches in Iran*, Vol. ۲۵, No. ۲, Summer, ۲۰۲۱, pp. ۷۶-۹۸. (in Persian) ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۳۲۲۲۰۰,۱۴۰۰,۲۵,۲,۴,۶
- [۳] Susan M. Broniarczyk, Jill G. Griffin. (۲۰۱۴). Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. ۲۴, Issue ۴, October ۲۰۱۴, pp. ۶۰۸-۶۲۵. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.003>
- [۴] Hancer, M., & George, T. (۲۰۰۳). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, *International Juorna of Hospitality Management*, Vol. ۲۲, No. ۱, pp. ۳-۱۶. DOI: 10.1016/S0278-4319(02)00322-4
- [۵] Mousavi, SR., Najafi, SE. (۲۰۱۸). Evaluation of organizational excellence model projects using the two-stage data envelopment analysis model with the game theory approach, *New Researches in Decision Making*, Vol. ۴, No. ۱, Spring, ۲۰۱۸. (in Persian) ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۴۷۶۶۲۹۱,۱۳۹۸,۴,۱,۸,۲
- [۶] Karimi, MS., Salavati, A., Zarei, B., & Ahmadi, K. (۲۰۲۰). Presenting a model to explain the decision-making system in government organizations of Kurdistan Province, *New Researches in Decision-Making*, Vol. ۶, No. ۳, autumn, ۲۰۲۱, pp. ۱-۲۱. (in Persian) ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۴۷۶۶۲۹۱,۱۴۰۰,۶,۳,۱,۳
- [۷] Saeedipour, B., & Mohammadipour, A. (۲۰۱۹). Researching models and patterns of human resource empowerment in organizations, *Management and Industrial Engineering Quarterly*, Vol. ۲, No. ۲, spring, ۲۰۱۹. (in Persian)
- [۸] Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (۲۰۱۲). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, Vol. ۲۳, Issue ۱, ۵۵-۶۵. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.11.005
- [۹] Rubin, A., & Babbie, E. R. (۲۰۱۶). *Empowerment series: Research methods for social work*. Cengage Learning.
- [۱۰] Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (۲۰۱۸). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. ۲۹, No. ۱, ۳۴-۶۷. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380663>
- [۱۱] Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (۲۰۱۸). *Human resource management: A critical approach*. In *Human Resource Management* (pp. ۱-۲۳). Routledge.
- [۱۲] Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (۲۰۱۶). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, ۲۳۰, ۶-۱۳. (in Persian)
- [۱۳] Farang, V., H. Bell., S. (۲۰۱۷). "Management Transformation in the Organization". Translated by Mehdi Alvani and Hesit Danaeifard; Tehran: Saffar Publishing. (in Persian)
- [۱۴] Harris, A. (۲۰۱۴). Distributed Leadership And School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. ۳۲, No. ۱, ۱۱-۲۴. DOI: 10.1177/107411432014039297
- [۱۵] Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (۲۰۱۸). *Strategic human resource management*. Oxford University Press. DOI: 10.1177/26314504119873214
- [۱۶] Ariadnamonje, A., Jose, p.A., & Jose, A.F. (۲۰۱۹). transformantional leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European management journal*, pp. ۱-۱۰.

- [۱۷] Karthik, masivayam.,Priyanko,guchait.,&Puiwa,Lei. (۲۰۱۴). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction International journal of contemporary Hospitality Management. Vol. ۲۶, No ۱, pp. ۶۹- ۸۴. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- [۱۸] Jalal Hanaysha. (۲۰۱۶).Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, ۹th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. pp.۲۹۸-۳۰۶. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.14۰
- [۱۹] Xueting Jiang Hector R. Flores Ronrapee Leelawong Charles C. Manz. (۲۰۱۶). “The effect of team empowerment on team performance”, International Journal of Conflict Management, Vol. ۲۷, Issue ۱, pp. ۶۲ – ۸۷. DOI: 10.1108/IJCM-07-2014-0048
- [۲۰] Russell P. Guay a., Daejeong Choi. (۲۰۱۵). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior, The Leadership Quarterly, Vol. ۲۶, Issue ۵, pp. ۸۵۱-۸۶۲. DOI:10.1016/j.leaqua.2015.06.00۵
- [۲۱] Herman H. M. Tse a., Warren C. K. Chiu. (۲۰۱۴). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective, Journal of Business Research, Vol. ۶۷, Issue ۱, pp. ۲۸۲۷-۲۸۳۵. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.01۸
- [۲۲] Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (۲۰۱۳). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, ۸۷(۱), ۱۳۸e۱۵۷. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>.
- [۲۳] Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, Antonis L. Theocharous. (۲۰۱۴). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, Tourism Management, vol. ۴۱(c), pp.۱۲۹-۱۴۰. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.01۳
- [۲۴] Barros, J., Sandelowski, M. (۲۰۰۷). Handbook for synthesizing qualitative research, Springer publishing company Inc. <https://www.springerpub.com/handbook-for-synthesizing-qualitative-research-9780826106945.html>
- [۲۵] Abbas Zadeh, M R., Salehi, M., & Hosseini pour, R. (۲۰۱۶). Meta- analysis of the factors affecting the modified audit opinion, applied studies in financial reporting, vol. ۶, No. ۱, pp. ۱۲۶-۱۸۹. (in Persian)
- [۲۶] Ahmadi, O., Kamalian, A R., Yaqoubi, N M., & Ghasemi, M. (۲۰۱۷). presenting a model for determining the dimensions and establishing the effectiveness of improving the performance of employees in the organization with a metacombination approach, Human Resource Management Research, Vo. ۱۰, No. ۴, pp. ۱-۲۵. (in Persian) 20,1001,1,82048002,1397,10,4,4,3
- [۲۷] Shojaei, M H., & Bandehi Sarhadhi, S. (۲۰۱۵). Transformational leadership, background, components and related concepts, International Conference on Management and Economy in the ۲۱st Century, Vol. ۲. (in Persian)
- [۲۸] Haji Hashemi, Z., Saadi, H., & Movhhedi, R. (۲۰۱۵).The role of transformational leadership on the entrepreneurial tendency of organizational people, Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran, Vol. ۴۷, No. ۳, pp. ۷۰۷-۷۱۸. (in Persian) 10,22009/jjaedr.2016,6,201
- [۲۹] Absalan, M., & Tajik, A. (۲۰۱۵). Investigating the dimensions of transformational leadership and its effect on the productivity of educational organizations, International Conference on Modern Researches in Management and Industrial Engineering. (in Persian)

- [۳۰] Hassanpour, A., Abbasi, T., & Norouzi, M. (۲۰۱۴). Investigating the role of transformational leadership in empowering employees, *Iran Management Research Journal*, Vol. ۱۵, No. ۱, (۷۰ series). (in Persian). ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۲۳۲۲۲۰۰, ۱۳۹۰, ۱۵, ۱, ۷, ۷
- [۳۱] Karimi Shirazi, M. (۲۰۱۴). Investigating the relationship between transformational leadership and citizenship behavior, *National Conference on Humanities and Development Future Studies*, Shiraz, October ۲۰۱۴. (in Persian)
- [۳۲] Ebrahimpour Azad Bani, A. (۲۰۱۵). Evaluation of the effect of transformational leadership style on the work conscience of the employees of the Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province, *International Conference on New Researches in Management, Economics and Accounting*, ۴<sup>th</sup>. (in Persian)
- [۳۳] Davoudi Dehaghani, I., Motaghi, H., & Kochi, S. (۲۰۱۴). The effect of transformational leadership model on the empowerment of Naja police officers, *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, Vol. ۲, No. ۱, pp. ۱۴۱-۱۶۶. (in Persian)
- [۳۴] Hakak, M; Shariatnejad, A., & Saedi, A. (۲۰۱۶). Analysis of the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational competencies, *Human Resources Studies Quarterly*, Vol. ۶, No. ۴. (in Persian).
- [۳۵] Ali Safaei, Sh., Abdul Maleki, B., Hosseinzadeh, S A., & Mosivand, M. (۲۰۱۴). The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment of employees, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. ۴, No. ۱۶, pp. ۱-۲۴. (in Persian)
- [۳۶] Zamani, A., & Chenari, A. (۲۰۱۸). Presenting the structural model of innovation based on leadership styles (transformational and pragmatic), organizational commitment and organizational climate in the country's tax affairs organization, *scientific research quarterly of social sciences*, Vol. ۱۳, No. ۲, pp. ۷۳ - ۱۰۴. (in Persian)
- [۳۷] Asgari Defeh, J., Salehi, M., & Yousefi Saeedabadi, R. (۲۰۱۹). Investigation of the identification of the components of servant leadership in education in Tehran province, development of Jundishapur education, Vol. ۱۱, special issue. (in Persian)
- [۳۸] Ghadi, M. Y., Mario, F., & Caputi, P. (۲۰۱۳). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *The Leadership & Organization Development Journal*, ۳۴(۶), ۵۳۲e۵۵۰. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>.
- [۳۹] Ghorbanizadeh, v., Sharifzadeh, F., Seyed Naqvi, MA., & Biglari, M. (۲۰۱۸). Designing a transformational leadership model in a technical and vocational university, *Management Researches in Iran*, Vol. ۲۳, No. ۲, pp. ۱۲۷-۱۵۰. (in Persian)
- [۴۰] Joris van der Voet. (۲۰۱۴). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, *European Management Journal*, Vol. ۲۶, Issue ۳, pp. ۳۷۳-۳۸۲. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- [۴۱] Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (۲۰۱۸). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, ۱۶(۲), ۱۸۰e۱۸۹. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.