

طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو

ابراهیم حسن بیگی^۱، علی دلاور^۲، رضا انجم شعاع^۳

دریافت مقاله: ۹۶/۰۲/۱۰

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۴/۲۹

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو و ارزیابی وضعیت موجود مدل در سطح جامعه مورد پژوهش به انجام رسیده است و در صدد پاسخ گویی، به این سوال اصلی که: «مدل راهبردی توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو که بر ارتقاء عملکرد وزارت» تأثیر دارد، کدام است؟؛ برآمدن پژوهش به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش انجام در زمره تحقیقات پیمایشی است. چون با استفاده از ابزار پرسشنامه و مصاحبه در برخی مراحل داده‌ها گردآوری گردید.

قلمرو موضوعی پژوهش حاضر ادبیات مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی، قلمرو مکانی تحقیق، وزارت نیرو و به لحاظ زمانی داده‌های جمع‌آوری شده مربوط به دوره زمانی مهرماه ۱۳۹۴ الی مهرماه ۱۳۹۵ می‌باشد. ادبیات مورد نیاز به روش کتابخانه‌ای و به کمک ابزار فیش برداری و داده‌های مرتبط با وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل به روش میدانی با استفاده از ابزار از مصاحبه و پرسشنامه گردآوری شد. جامعه آماری برای مرحله مصاحبه تعداد ۲۱ نفر از خبرگان به روش تمام شمار و در مرحله توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه تعداد ۵۰۰ نفر برآورد گردید که به کمک جدول مورگان تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان حجم نمونه برآورد گردید. داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک روش تحلیل محتوا و داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه به کمک فنون آماری نظیر معادلات ساختاری، تحلیل عاملی، مورد تحلیل قرار گرفتند.

در نهایت مدل تجربی پژوهش شامل دو دسته متغیرها: متغیرهای مستقل توانمندسازها (عوامل ساختاری، عوامل زیرساختی، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل محیطی) و متغیر وابسته قابلیت‌های مورد نیاز مدیران سطوح عالی وزارت نیرو (عوامل بصیرتی، عوامل مهارتی، و ویژگی‌های شخصیتی) مورد تأیید و استخراج گردید.

واژگان کلیدی: الگوی راهبردی، توانمندسازی، مدیر سطح عالی

^۱استاد مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

^۲استاد روش تحقیق دانشگاه علامه طباطبائی (رحمت الله علیه).

^۳دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) r.anjomshoa@gmail



مقدمه

در آستانه هزاره سوم سازمان‌ها همسو با تغییرات محیطی به انعطاف پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدات درون و برون سازمان نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند. یکی از راهبردهای بقای سازمان و افزایش عملکرد در برابر این تهدیدات، توانمندسازی سرمایه انسانی به خصوص توانمندی مدیران سازمان تشخیص داده شده است.

حیات و بقا هر سازمان تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی، به ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد و هرچه مدیران آمادگی بیشتری داشته باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. رهبران توانمند رهبرانی هستند که اعتقاد به تقسیم قدرت و مسئولیت در بین کارکنان داشته‌اند و اعتقاد قلبی به مقوله توانمندسازی دارند... از سوی دیگر رهبران توانمندساز به دنبال تسریع و گسترش فرهنگ خود کارایی در سازمان می‌گردند. (Ertürk, A, 2012: 153-165).

امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع فناوری متأثر هستند، برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت را در تمامی ابعاد سازمان خود به وجود آورند. زیربنا و نقطه‌ی شروع همه‌ی این تغییر و تحولات، توانمندسازی و به کارگیری صحیح سرمایه انسانی می‌باشد (طالبیان و دیگران، ۱۳۸۸).

در واقع سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان تمامی سطوح سازمانی مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. (پاک طینت و دیگران، ۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (ساجدی و دیگران، ۱۳۸۹). توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (عبداللهی و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۲۵). جامعه مخاطب در تحقیق حاضر (وزارت نیرو) که از جمله سازمان‌های راهبردی کشور می‌باشد از قاعده



تغییرات مستثنی نیست. وزارت نیرو نیز با توجه به وظیفه ذاتی خود که تامین آب و برق پاک برای آحاد جامعه می باشد، برای پاسخگویی به نیازهای مردم و کشور می بایست از وجود کارکنان و مدیران با توانمندی بالا بهره بجوید چرا که تصمیمات مدیران سطوح عالی این وزارت برای تامین آب و برق پایدار، تمامی شئونات و کارکردهای جامعه را به نوعی تحت تاثیر خود قرار می دهد. بنابراین اجرای برنامه های توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت از طریق داشتن یک الگوی یکپارچه توانمندسازی هدف اصلی این تحقیق می باشد.

از دیدگاه قرآن و روایات، مدیریت، نقش اول را در تغییر و تحولات اجتماعی بر عهده دارد. پیامبر عظیم الشان اسلام (ص) در زمینه اهمیت و جایگاه مدیر در جامعه می فرماید: "دو صنف هستند که هرگاه صالح باشند، امت صالح خواهد بود؛ و هرگاه فاسد شوند، امت فاسد خواهند شد، سؤال شد: یا رسول الله این ها چه کسانی هستند؟ فرمودند: علما و مدیران جامعه" (خصال، ج ۱: ۳۶).

از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند.

(Dobre, 2013: 53-60). در راستای دستیابی به هدفهای سازمان، رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. مدیران و کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند (Ertürk, 2012: 153-165). در سازمانهای نو مدیران نه تنها برای انجام وظیفه ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره وری به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند.

نگاهی جامع به ساختار و فرآیندهای موجود در سطح وزارت نیرو و شرکت های مادر تخصصی و سازمان های وابسته و علی رغم تلاش های صورت گرفته در خصوص آموزش مدیران، هنوز به نظر می رسد که ساختار و شیوه های مدیریت منابع انسانی فعلی در جامعه مورد پژوهش بر اساس



دیدگاه‌های سنتی است، این دیدگاه‌ها و روش‌ها در شرایط متغیر کنونی، آن‌طور که شایسته است؛ نتوانسته بستر مناسب را برای توانمند نمودن مدیران و کارکنان فراهم نماید. در سطح وزارت نیرو به‌طور مکرر، همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت، که بیشتر شباهت به سیستم‌های سلسله‌مراتبی و دستوری دارد، پافشاری می‌گردد، بنابراین قابل پیش‌بینی است که در محیط متحول کنونی، موفقیت‌چندانی حاصل نخواهد شد. در واقع وزارتخانه و شرکت‌ها و مؤسسات تابعه، بر مبنای ساختارهای وظیفه‌ای، که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین‌تر می‌نشیند می‌یابد اداره می‌شود، بنابراین قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نبوده و به دلیل محدودیت‌های ذاتی ساختار حاکم، آن‌طور که شایسته است نمی‌تواند از منابع فکری و قدرت خلاق مدیران، بهره‌برداری گردد. در چنین فضای ساختاری، مدیران کار خود را معنی‌دار احساس نمی‌کنند، نقش مؤثر خود را بر راه‌کارها و پیامدهای راهبردی تصمیمات نمی‌بینند، در تصمیم‌گیری که مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه آنان است، نمی‌توانند خود آغازگر باشند و آزادی عمل کافی ندارند. همچنین به دلیل فقدان هماهنگی مطلوب سازمان با دیدگاه‌های جدید و نوین مدیریتی، آن‌طور که شایسته است مدیران احساس شایستگی و شایسته بودن نمی‌کنند. ماهیت ساختارهای وظیفه‌ای که در سطح وزارتخانه و شرکت‌های تابعه حاکم است، متناسب با محیط ایستا طراحی گردیده است؛ به‌گونه‌ای است که ضمن این‌که کارکنان را تک‌بعدی بار آورده، با استفاده از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات بیش‌ازحد، آنان را کانالیزه نموده، که این امر مانع رشد و توسعه قوه خلاقیت و نوآوری کارکنان گردیده و در نهایت با حاکم شدن چنین شرایطی اثربخشی سازمانی در سطح پایین خود نگه‌داشته می‌شود. موفقیت در صحنه متحول کنونی در راستای تأمین آب و برق مطمئن و پایدار از زاویه دستیابی به اهداف ترسیم‌شده وزارت نیرو در چشم‌انداز مربوطه، به دلیل پیچیده بودن شرایط محیطی‌اش، خلاقیت و نوآوری بیش‌ازپیش مدیران و کارکنان را می‌طلبد، و چنانچه، مدیران سطوح مختلف سازمانی در اتخاذ تدابیر و تصمیم‌سازی‌های بایسته توانمند نباشند، نمی‌توانند بدون اتکا به رده‌بالا‌تر در شرایط پیچیده، تصمیم‌گیری نموده و مشکل را در محل حل نمایند. نگاهی اجمالی به سیر تحول دیدگاه‌های نوین مدیریتی و تطبیق آن با وضع موجود وزارت نیرو در جمهوری اسلامی ایران مبین این موضوع است که در حوزه منابع انسانی، از جمله توانمندسازی، تحقیقاتی به‌صورت پراکنده و خیلی محدود انجام گرفته است و هیچ‌کدام منتج به ارائه مدل راهبردی توانمندسازی نگردیده‌اند. بنابراین مدل مدون توانمندسازی در سطح وزارتخانه وجود ندارد. همچنین به نظر می‌رسد که وزارت نیرو از



وجود مدیران و کارکنان مستعد بهره می‌برد اما به دلیل فقدان الگوی راهبردی توانمند سازی آن‌طور که شایسته است نتوانسته زمینه لازم را برای بهره‌برداری از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها و توسعه مشارکت آنان فراهم نماید. به نظر می‌رسد جامعه مورد پژوهش تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله دارد. بنابراین دغدغه پژوهشگر به صورت کلی به عنوان مسئله اصلی پژوهش، این است که مدل راهبردی توانمند سازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو کدام است؟

اهداف پژوهش:

هدف اصلی: طراحی مدل راهبردی توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو و ارزیابی آن.

اهداف فرعی:

- تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو
- تعیین ارتباط فی مابین مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو
- بررسی وضع موجود محرک‌ها (عوامل ساختاری، عوامل زیرساختی، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل محیطی) توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو
- بررسی وضع موجود نتایج (عوامل مهارتی، عوامل شخصیتی، عوامل بصیرتی) توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو

سؤالات پژوهش:

سؤال اصلی: مدل راهبردی توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو کدام است؟

سؤالات فرعی:

- ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌های توانمند سازی مدیران سطح عالی وزارت نیرو کدامند؟
- آیا بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاء شده توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو رابطه وجود دارد؟
- وضع موجود محرک‌های توانمندسازی (عوامل ساختاری، عوامل زیرساختی، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل محیطی) در سطح جامعه مورد تحقیق چگونه است؟
- وضع موجود نتایج (عوامل مهارتی، عوامل شخصیتی، عوامل بصیرتی) توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو چگونه است؟



فرضیه اصلی:

به منظور بررسی رویط بین متغیرهای الگوی احصا شده از طریق معادلات ساختاری یک فرضیه به شکل زیر تدوین و سپس مورد تحلیل قرار گرفت:

بین ابعاد زمینه‌ساز (محرک‌ها) و ابعاد نتایج توانمندسازی مدیران سطح عالی وزارت نیرو، ارتباط وجود دارد.

مبانی نظری:

پیشینه‌شناسی:

در بین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه توانمندسازی پروژه‌ای با عنوان: طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران سطوح مختلف سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران به منظور اثربخش سامانه فرماندهی در جنگ ناهمگون توسط ملکی و فتحی، در دفتر مطالعات راهبردی آجا و در سال ۱۳۸۹ به انجام رسیده که سؤال اصلی تحقیق به شرح زیر مطرح گردیده است:

الگوی مؤثر توانمندسازی روان‌شناختی برای اثربخش نمودن سامانه فرماندهی در شرایط نبرد ناهمگون کدام است؟ و عوامل اثرگذار بر مؤلفه‌های آن شامل چه مواردی می‌باشد؟

نوع پژوهش توصیفی همبستگی و از نوع تحقیقات کاربردی بوده است. ساختار سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ ابعاد شناخت سازمانی ارتش، (مکانیک‌های مفید سازمان، سیستم پاداش‌ها، نگرش به تغییر، سبک رهبری، مکانیزم ارتباطات، هدف‌های سازمانی) به عنوان ابعاد الگو و متغیرهایی که توانمندسازی را تحت الشعاع قرار می‌دهند ذکر گردیده است. مهم‌ترین نتیجه پژوهش این بوده است که در حال حاضر ساختار حاکم فعلی به لحاظ ماهیت سلسله مراتبی بر توانمندسازی سامانه فرماندهی تأثیر منفی دارد. سایر متغیر نیز در حد نسبتاً ناچیز پیش‌بینی کننده معنادار برای توانمندسازی سامانه فرماندهان بوده است. در نهایت الگوی تجربی توانمندسازی ارائه گردیده است.

در بررسی پیشینه‌ها عنوان نتیجه پژوهش دیگری با عنوان: طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا توسط دکتر علی محمد احمدوند، دکتر اسماعیل احمدی مقدم و حسن بختیاری در سال ۱۳۸۸ در فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی مورد مطالعه قرار گرفت. این تحقیق تلاش داشته به سؤال پژوهش به شرح زیر که:



الگوی مناسب برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کدام است پاسخ دهد. روش پژوهش اکتشافی ذکر گردیده است و مهم ترین نتیجه پژوهش نشان داده که ۲۷ عامل با میانگین حدود ۸۷٪-۶۰٪ بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارد. در این ۲۷ عامل ۳ عامل ایمان، ظلم ستیزی و مردم داری بیشترین تأثیر را داشته‌اند و ۳ عامل ساختار محیط اجتماعی، سیاسی و سبک رهبری کمترین تأثیر را داشته‌اند.

مفهوم شناسی:

توانمندسازی:

«واژه انگلیسی Empower در فرهنگ لغت آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است» در واقع فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن» تعریف نموده‌اند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۱). توانمندسازی در وهله اول به مکانیسم روابط انسانی و رفتار سازمانی بازمی‌گردد (Agris, 1962, Herzberg 1966, Etzioni, 1961). توانمندسازی به عنوان چهار وظیفه است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری‌شان از خود بروز می‌دهند. این چهار بعد توانمندسازی شامل معنی دار بودن، اثرگذاری، شایستگی و حق انتخاب می‌باشد (توماس، ۱۹۹۰: ۶۸۱-۶۶۶). از دیدگاه ساختاری، توانمندسازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تقسیم می‌کند (منظور از قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی) و تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۶: ۴۸۹). بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی شامل: واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به مدیران و کارکنان، به عنوان فرآیند توسعه، اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش در سازمان است و در نهایت فرآیندی است که موجب رشد مدیران و کارکنان می‌شود و قادر می‌شوند راه‌حل‌های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

در نظام اداری ایران (سازمان‌ها و ادارات دولتی) موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. برنامه اول توسعه (۱۳۷۳-۱۳۶۸) طرح‌هایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان‌دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش‌ها ارائه کرده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۳) سیاست‌هایی در زمینه افزایش سطح بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی تدوین گردید. در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه (۱۳۷۹-۱۳۸۸) دیدگاه کاملاً تازه‌ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و



ارتقاء اثربخشی حاکمیتی ارائه شده است که در مواد ۱۴۴-۱۳۶ این قانون به چشم می خورد (برای اطلاعات بیشتر رجوع شود به قانون برنامه سوم و چهارم توسعه؛ مواد ۱۴۴-۱۳۶). البته از سال ۱۳۸۱، برنامه های منسجم تحول اداری در قالب هفت برنامه تدوین گردیده است. این برنامه ها شامل: کوچک سازی دولت و تخصص گرایی در آن، اصلاح تشکیلات و واگذاری اختیارات، اصلاح نظام های استخدام و به کارگیری نیروها، آموزش و بهسازی منابع انسانی، اصلاح فرایندها و روش های کاری با تأکید بر توسعه فن آوری و ارتقای کرامت مردم در نظام اداری، می باشد.

بنابراین می توان گفت توانمندسازی شامل: واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به مدیران و کارکنان، به عنوان فرآیند توسعه، اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش در سازمان است و در نهایت فرآیندی است که موجب رشد مدیران و کارکنان می شود و قادر می شوند راه حل های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

- رویکردهای مفهومی اصلی توانمندسازی

محققین و نظریه پردازان معتقدند که توانمندسازی کارکنان دارای ابعاد گوناگون است. دیدگاه های قبل از دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را تنها فرآیند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران به کارکنان رده پایین می دانست. اما رویکردهای بعد از دهه ۱۹۹۰ اعتقاد به چندبعدی بودن توانمندسازی دارد. دو رویکرد متفاوت مرتبط با توانمندسازی از سوی محققین شناسایی و توسعه داده شده است:

- رویکرد مکانیکی توانمندسازی

"از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تسهیم می کند (در اینجا منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است نه قدرت شخصی است)، و نیز تأکید بر مشارکت و اقتدار سازمانی است" (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۴-۵۳). از دیدگاه کانگر "توانمندسازی معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری است" (کانگر، ۱۹۸۸: ۴۸۲-۴۷۱).

"محققینی نظیر (بلانچارد و راندولوف، ۱۹۹۶)، (باون و لاولر، ۱۹۹۲)، (اسکات و ژافه، ۱۹۹۱) به پژوهش درباره این رویکرد پرداخته و نقش مؤثری در توسعه آن ایفا نموده اند. با ژرفانگری و



عمیق شدن بر روی پژوهش‌ها و نظریات ارائه‌شده درباره این رویکرد، برداشت از آن معطوف به موارد زیر است:

الف) تسهیم اطلاعات به‌صورت واضح و شفاف از سوی مدیران به زیردستان موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد.

ب) به‌جای استفاده از سلسله‌مراتب و انجام کارها از آن طریق، تیم‌های کاری جایگزین گردد.

ج) بازنگری ساختار سازمانی موجود به‌منظور درک کارکنان از این‌که آنان می‌توانند در داخل ساختار برای رسیدن به اهداف کار کنند.

د) با تعیین حدود (خط‌مشی گذاری)، در فرآیندهای کاری، به کارکنان آزادی عمل اعطاء گردد.

ه) آموزش دادن به کارکنان و تأکید بر اهمیت پاداش "امیرکبیری و فتیحی، ۱۳۸۹: ۱۲۲-۹۹).

رویکرد ارگانیکی توانمندسازی

صاحب‌نظرانی همچون (کانگر و کانانگو، ۱۹۹۸)، (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) و (اسپریتزر، ۱۹۹۵) اساس توانمندسازی را، باورها و جهت‌گیری شخصی به نقش کارکنان در سازمان دانسته‌اند. این دیدگاه معتقد است توانمندسازی طرز تلقی و ادراک افراد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد و مدیریت سازمان درعین حال بستر و فرصت لازم برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نموده و کارکنان توانمند را گزینش و به کار گمارد. طرفداران این دیدگاه معتقدند که کارکنان توانمند باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشند و نسبت به سازمان احساس مالکیت کنند و به‌طور دائم با یکدیگر در تضاد خلاق، ایجاد هم‌افزایی نموده، تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند (عبداللهی، ۱۳۸۴: ۸۹). به‌طور خلاصه توانمندسازی از منظر این رویکرد معطوف به مفاهیمی مانند ریسک‌پذیری، رشد، تغییر، اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان است (امیرکبیری و دیگران: ۱۳۸۵).

توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی

"به نظر صاحب‌نظران، در این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت" (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۴).

درواقع در این رویکرد، توانمندسازی عبارت است از: "فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و مشخص نمودن عوامل و شرایطی که باعث احساس ناتوانی در آنان می‌شود و به



تلاش در جهت برطرف کردن آن‌ها، به کمک اقدامات رسمی و بهره‌گیری از فنون غیررسمی با تأمین اطلاعاتی که به کفایت نفس آن‌ها در سازمان کمک می‌کند، می‌انجامد" (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۴۸۲-۴۷۱).

اساس این رویکرد بر مبنای نظریه انگیزشی مک کللند^۱ است. وی در نظریه خود، نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته تقسیم نموده و مهم‌ترین نیاز انگیزشی مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی را، نیاز به کسب قدرت معرفی می‌کند. "ازجمله مفروضات این دیدگاه این است که، افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ در سایرین و اعمال کنترل بر آن‌هاست" (مان وایل، ۲۰۰۳).

— توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی (روانشناختی)

کانگر و کانگو این رویکرد را "فرآیندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق فراهم کردن شرایط محیطی برای احساس مؤثر بودن و اثربخشی و توانمندی بالاتر، می‌دانند" (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸: ۴۸۲-۴۷۱).

از نظر این دیدگاه توانمندسازی، اعطاء قدرت و اختیار به کارکنان و توسعه ظرفیت‌ها و استعدادهای آنان است. این رویکرد به دنبال جایگزین نمودن شکل‌های جدید مدیریتی به جای روش‌های سنتی است که بتواند دل‌بستگی به سازمان، خطرپذیری و نوآوری را در درون یک فرد ترغیب نماید. نظریه‌پردازان این رویکرد، که در رأس آن‌ها توماس و ولتهوس قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آن‌ها توانمندسازی، فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف واگذار شده به کارکنان است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۹) که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و در واقع وجود تمامی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان، در مجموع تصویر کاملی از توانمندی فرد به لحاظ روان‌شناختی را ارائه می‌کند (فتحی، ۱۳۸۷: ۳۳).

اسپریتر با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی، متشکل از چهار بعد: شایستگی، خودمختاری (دارا بودن حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و مؤثر بودن، تعریف می‌کند، که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده‌ی یک‌جهت‌گیری شخصی به



نقش کار در سازمان می‌باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس پژوهش‌های پیشین^۱ (۱۹۹۲) ضمن تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بعد اعتماد^۲ را نیز به آنان اضافه کرد. اعتماد کارکنان یک محرک اساسی برای ارتقاء عملکرد و عامل کلیدی در تقویت رفتار خلاق پایدار (Sankowska, 2013) و تاثیر بسیار مثبت و مفیدی بر تعهد سازمانی و افزایش رضایت مندی و عملکرد بهتر کارکنان (Awamleh, 2013) دارد.

جدول ۱: رویکردهای توانمندسازی در یک نگاه منبع: عبداللهی (۱۳۸۴)

نظریه پردازان	راهبرد	هدف	رویکرد	
فوی (۱۹۹۷)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)، شول (۱۹۹۳)، اسکات و ژافه	تفویض قدرت به زیردستان	قدرتمند کردن کارکنان	مکانیکی	
کانگر و کانانگو (۱۹۹۸)	احساس خود کارآمدی (شایستگی)	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی	ارگانیک
توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵)	احساس شایستگی احساس معنی دار بودن احساس مؤثر بودن احساس آزادی عمل	افزایش انگیزش درونی	شناختی	
وتن و کمرون (۱۹۹۸)	احساس اعتماد			

اکنون به بررسی و تشریح رویکرد روان شناختی توانمندسازی به عنوان رویکرد غالب و مورد توجه صاحب نظران در محیط متغیر کنونی و ابعاد مربوطه پرداخته می‌شود.

توانمند سازی روان شناختی :

" فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به انجام وظایف محوله که شامل حوزه‌های شناختی مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن، حق انتخاب می‌شود " (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

"یک مفهوم انگیزشی متشکل از ابعاد شایستگی، خودمختاری، معنی دار بودن، مؤثر بودن و اعتماد، که این ابعاد باهم منعکس کننده یک جهت گیری شخص به نقش خود در سازمان است " (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

○ احساس شایستگی: "شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد" (Thomas & Velhouse, 1990). "شایستگی عبارت است از اطمینان داشتن به

1- Mishra

2- Trust



توانایی خود در انجام وظایف به‌طور موفقیت‌آمیز. خود نمربخشی به باور فردی به توانایی برای انجام

فعالیت‌ها با مهارت، اطلاق می‌شود" (Spreitzer, 1995)

○ احساس مؤثر بودن: مؤثر بودن و یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش نتیجه شخصی، درجه‌ای است که "فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس درماندگی آموخته‌شده می‌باشد". باور داشتن به توانایی تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها. میزانی است که در آن فرد می‌تواند بر پیامدهای راهبردی، اجرایی یا عملیاتی در کار تأثیرگذار باشد.

○ احساس معنی‌دار بودن: "معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان باارزش است" (Appelbeum & Hanger, 1998). "بامعنی بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل و ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی بر اساس ایده‌ها و استانداردهای شخصی. معنی‌دار بودن شامل هماهنگی بین شرایط کار با باورها، ارزش‌ها و رفتارها است" (Thomas & Velthouse, 1990).

○ احساس خودمختاری (داشتن آزادی عمل کاری): "استقلال عمل یعنی داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار. خودسامانی یا احساس خودمختاری: جایی که شایستگی، مهارت رفتاری است، خودسامانی یک حس منحصر به فرد در داشتن حق انتخاب و شروع فعالیت‌ها و اقدامات است. خودسامانی، آزادی عمل در شروع فعالیت‌ها و ادامه رفتارها و فرآیندهای کاری را منعکس می‌سازد. مانند تصمیم‌گیری در مورد روش‌های انجام کار، سرعت پیشرفت و تلاش" (Spreitzer, 1995).

— مدل‌های توانمندسازی:

در این پژوهش به‌طور مشروح تقریباً تمامی الگوها و مدل‌ها و تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع توانمندسازی از نظر گذرانیده شد که جمع‌بندی آن به شرح جدول ۲ می‌باشد.



جدول ۲: الگوها و مدل های توانمندسازی کارکنان در یک نگاه

سال انجام پژوهش	ابعاد/ مؤلفه/ شاخص	نام محقق / نظریه پرداز
۱۹۹۰	تعامل سه بعد ارگانیزم، رفتار و پاسخ و تمرکز آن بر فرآیندهای شناختی فردی است شرایط محیطی مانند سبک رهبری، تفویض اختیار، طراحی شغل و نظام پاداش دهی به عنوان هسته مدل بر توانمند سازی فرد موثرند	توماس و ولتهوس
۱۹۹۵	احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن	اسپریتزر:
۱۹۹۲	اطلاعات درباره عملکرد سازمان، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان، قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان	باون و لاولر
۱۹۹۷	توانایی کامل تصمیم گیری، پذیرش مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم، دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرای آن، بر عهده گرفتن مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده	نولر
۱۳۸۶	ایجاد بینش روشن و چالش برای رسیدن به آن، ایجاد نظم و کنترل، حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات، وجود گشودگی در سازمان و انجام کار تیمی	کوئین و اسپریتزر
۱۹۹۵	افزایش اختیار در تصمیم گیری درباره محتوای کار و بعد عمودی، افزایش اختیار تصمیم گیری درباره زمینه های شغلی همزمان با افزایش مشارکت در تصمیم گیری	فورد و فوئرلر
۱۹۸۵	در مدل خود پنج مرحله که منجر به توانمندسازی شده و هر مرحله شامل موارد متعدد می باشد ارائه کرده اند.	کانگر و کانگو
۱۳۹۳	دو بعد فردی و اجتماعی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارائه نموده است تعداد مؤلفه های بعد فردی: ۹، تعداد مؤلفه های بعد اجتماعی: ۵؛ تعداد شاخص های مؤلفه های بعد فردی: ۵۲؛ تعداد شاخص های مؤلفه های بعد اجتماعی: ۲۲	اصلانی
۱۳۸۸	عوامل محیطی، سازمانی و فردی که کدام دارای شاخص های متعددی هستند ارائه نموده است.	بختیاری
۱۳۸۵	شرایط سازمانی (نظام پاداش دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی)، منابع حوزه آموزشی (الگوسازی، حمایت های کلامی و اجتماعی، برانگیختگی هیجانی)، راهبردهای مدیریتی (فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال، مدیریت، مشارکتی و تشکیل گروه)	عبداللهی



- انواع توانمندسازی

الف- توانمندسازی فردی: در این مدل کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای سؤال‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه‌حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشد.

ب- توانمندسازی عالی: در این سطح که ویژه مدیران است آنان قادرند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده و کماکان هدایت کارکنان را عهده دارند. در این مرحله مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند آموزش داد (آقایار، ۱۳۸۹).

انتظارات و شرایطی اسناد بالادستی برای توانمندی سرمایه انسانی ترسیم نموده‌اند در تحقیق حاضر اسناد بالادستی مورد مطالعه قرار گرفت و شاخص‌های مورد انتظار این اسناد در رابطه با سرمایه انسانی استخراج گردید که نتایج در جدول زیر آمده است.

جدول ۳: عوامل مؤثر بر توانمندسازی، استخراجی از اسناد بالادستی

عوامل	سند
مردمی، شایسته، مکتبی، فداکار، کارهای آموزشی، تولیدی- جهاد سازندگی	قانون اساسی
بصیر، حکیم، مؤمن، مسئولیت‌پذیر، متخصص، ایفای نقش در سازمان، عالم، منظم	چشم‌انداز بیست‌ساله
توانمندسازی نیروی انسانی، دانش‌گرایی، شایسته‌سالاری، بهسازی و ارتقاء سطح دانش، اختصاص و مهارت کارکنان، چابک، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، خودکنترلی، نوآوری و ابتکار، فرهنگ‌سازمانی	سیاست‌های کلی امور اداری کشور
توانمندسازی، آموزش،	قانون مدیریت خدمات کشوری
آموزش و بازآموزی، خلاقیت و نوآوری، توان علمی و فناوری، تحرک و کارایی، مدیران لایق، تمرکززدایی، ابتکار، بهره‌وری، ساختار مناسب	سیاست‌های کلی برنامه سوم، چهارم،



پنجم و ششم کشور	توانمندسازی نیروی کار، آموزش، مهارت، خلاقیت، اصلاح ساختار
سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	
نقشه جامع علمی کشور	سواد سیاسی، سواد اجتماعی (خلاقیت، خودفرمانی، آینده ریزی و برنامه‌ریزی، یادگیری مادام‌العمر)، سواد فرهنگی - هنری و سواد میان فرهنگی، سواد اقتصاد حرفه‌ای (کارآفرینی، بهره‌وری، حفظ و توسعه ثروت علمی، کیفیت گرایی و انضباط مالی)، سواد فناوری (دانش فناوری، بینش فناوری، مهارت‌های فناوری)
سند چشم‌انداز و راهبردهای بلندمدت وزارت نیرو	ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات، رشد پایدار، مشارکت منابع انسانی، مدیریت دانش محور، منابع انسانی کارآمد، ساختار فراگیر و اثربخش، خدمت‌رسانی بی‌وقفه، مشارکت کارکنان، آموزش و رشد مستمر حرفه‌ای کارکنان، خلاقیت و نوآوری، افزایش مشارکت بخش خصوصی، تعاونی و مهارت‌های مردمی، توسعه توانمندی‌های منابع انسانی، استقرار صلاحیت پروانه صلاحیت حرفه‌ای، نظام تأمین و پرورش مدیر، توسعه مدیریت دانش، چابکی سازمانی
سیاست‌های کلی نظام در خصوص آب و انرژی	توسعه پایدار، ارتقاء بهره‌وری، ارتقای دانش و فنون و تقویت نقش مردم، کسب فن‌آوری.

جدول ۴: عوامل موثر بر توانمندسازی استخراجی از دیده گاهها و نظریه های علمی

عوامل	نظریه‌های علمی
حق انتخاب/ معنی دار بودن/ موثر بودن/ شرایط محیطی/ ارزیابی های وظیفه و کار/ سبک رهبری/ تفویض اختیار/ طراحی شغل/ نظام پاداش/ شایستگی/ آزادی عمل/ عوامل سازمانی/ عوامل فردی/ دسترسی به منابع/ جو مشارکتی/ حمایت‌های اجتماعی/ حیطه نظارت/ توزیع قدرت/ توزیع اطلاعات/ توزیع و اشتراک دانش/ توانایی در تصمیم گیری/ پذیرش مسئولیت/ دسترسی به ابزارهای تصمیم گیری/ اختیار تصمیم گیری/ ریسک پذیری/ رشد/ تغییر/ درک نیازهای افراد/ تیم سازی/ همکاری/ اعتماد/ خودگشودگی/ کار تیمی/ شخصیت/ اعتماد به همکاران/ محتوای شغل/ زمینه شغل/ مهارتها/ تفویض اختیار	خارجی



اثربخشی/ ماهیت شغل/ مدیریت مشارکتی/ توان هدف گذاری/ سیستم بازخورد/ الگوسازی/ شاخصهای عملکردی/ آموزش/ انگیزه کاری/ حمایت مدیران مافوق	
اخلاق اسلامی/ روحیه انقلابی/ بصیرت/ منش نظامی/ دانش پایه ای/ دانش سازمانی/ مهارت فردی/ مهارت مدیریتی/ ویژگیهای شخصیتی/ ارتباطات/ هماهنگی/ تعامل/ اخلاق و رفتار/ انگیزش/ خلاقیت/ هوش/ هوش هیجانی/ معرفت دینی/ ایمان/ آرمان گرایی/ ظلم ستیزی/ مردم یاری/ دانش/ تجربه/ آموزش/ پاداش/ تشکیل تیم/ ساختار سازمانی/ ارزیابی عملکرد/ اهداف روشن/ الگو سازی/ حمایت/ اعتماد/ تفویض اختیار/ سبک رهبری/ مدیریت مشارکتی/ دادن استقلال/ تهیه منابع/ دسترسی به اطلاعات/ ساختار سازمانی/ طراحی شغل/ سیستم پاداش/ توانایی/ مهارت/ نگرش/ سبک رهبری/ ساختار سازمانی/ مهارت/ آموزش/ ایمان/ صداقت/ افتخار/ صمیمیت/ فداکاری/ صبر و شکیبایی/ اعتماد به نفس/ شجاعت/ عدالت/ اعتقاد به خدا/ ابتکار/ نوآوری/ محیط متغیر	داخلی

جدول ۵: عوامل مؤثر بر توانمندسازی، استخراجی از بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

عامل	منبع	عامل	منبع
تحول در مدیریت	دیدار با اعضای هیئت دولت ۸۴/۶/۸	سطوح عمیق بصیرت	دیدار با جوانان و دانشجویان استان قم، سال ۱۳۸۹
تأثیر مدیران در سرنوشت جامعه	دیدار با مسئولان و کارگزاران ۶۹/۴/۲۰	بصیرت دینی	بازدید از ناوگان جنوب ۹۰/۵/۱ و مراسم دانش آموختگی ۸۶/۸/۲
نقش مدیران در پیشرفت کشور	پیام نوروزی سال ۱۳۸۷	خلاقیت	دیدار کارکنان نهاجا ۹۰/۹/۱۱ و ۸۸/۱۱/۱۹ مراسم دانش آموختگی دانشگاه‌های ارتش ۸۷/۷/۲۸ و ۸۹/۸/۱۹
پیوستگی قدرت با اخلاق مدیران	خطبه‌های نماز جمعه تهران ۷۹/۲/۲۶	مجاهدت علمی و دانش محوری	دیدار کارکنان نهاجا ۸۷/۱۱/۱۹ و ۸۱/۱۰/۴
نظارت و مراقبت در امور	مراسم تنفیذ دوره دهم ریاست جمهوری ۷۲/۵/۱۲	بصیرت و توانایی کشف علانم رویدادها	مراسم دانش آموختگی دانشگاه‌های ارتش ۸۷/۷/۱۸
تقوا، شجاعت، خودآگاهی	سالروز قیام مردم قم ۸۰/۱۰/۱۹	محیط‌شناسی	دیدار کارکنان نهاجا و مراسم دانش آموختگی دانشگاه‌های ارتش ۸۷/۷/۲۸ و ۸۱/۱۰/۴
ارکان مدیریت سالم	مراسم تنفیذ دوره دهم ریاست جمهوری ۷۲/۵/۱۲	آموزش	مراسم مشترک نظامی استان سمنان ۸۵/۸/۲۰
رضایت عامه مردم	دیدار اعضای هیئت دولت ۸۴/۷/۱۷	برنامه‌ریزی با نگاه به آینده	دیدار کارکنان نهاجا ۸۴/۱۱/۱۸ و فرماندهان نظامی و مسئولین کشوری ۹۱/۱/۱۶
رعایت حقوق مردم	دیدار اعضای هیئت دولت ۸۴/۷/۱۷	استحکام شخصیتی، رهبری، دانش و	دیدار فرماندهان نزاجا ۹۱/۲/۳



	تخصص کار		
دیدار دست‌اندرکاران ساخت ناوشکن جماران ۸۸/۱۱/۳۰	نیروی انسانی توانا و ماهر	پیام به مناسبت تشکل شورای سیاست‌گذاری حوزه ۷۱/۸/۲۴	اختیار مدیران
فرماندهان نظامی و مسئولان کشوری ۹۱/۱/۱۶	فناوری به‌روز	دیدار رئیس‌جمهور و هیئت دولت ۸۰/۶/۱۵	جرأت و شهامت مدیران
دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر ۸۹/۶/۲۹	مسئولیت‌پذیری	هفته دولت ۷۵/۶/۸	آینده‌نگری و استمرار در کارها
شرفیابی فرماندهان و مسئولان عالی نیروهای مسلح ۹۳/۲/۳	تصمیم‌گیری	دیدار هیئت دولت ۸۱/۶/۴	مسئولیت‌پذیری مدیران
دانشگاه‌های افسری اجا ۸۳/۷/۲۲	شجاعت و استقامت	دیدار هیئت دولت ۸۵/۶/۶	سرعت و دقت در کارها
شرفیابی فرماندهان و کارکنان نداجا ۸۷/۹/۶	توانایی	اجتماع مردم مشهد ۸۲/۱/۱	کارآمدی مدیران
بازدید از ناوگان جنوب کارخانجات نداجا ۹۰/۵/۱ و مراسم دانش‌آموختگی ۸۶/۸/۲	بصیرت دینی	دیدار اعضاء هیئت دولت ۸۲/۶/۵	اقتدار مدیران
بازدید از قرارگاه مقدم نداجا ۹۰/۵/۲	نیروی انسانی	دیدار با جوانان و دانشجویان استان قم سال ۱۳۸۹	بصیرت مدیران

در تحقیق حاضر نیز چون به دنبال طراحی الگوی توانمندسازی برای مدیران سطوح عالی جامعه مورد تحقیق بوده است و با توجه به اینکه به نظر می‌رسد مدیران برای توانمندشدن می‌بایست متصف به قابلیت‌ها، مهارت‌ها در همه سطوح و ویژگی‌های شخصیتی و فردی باشند، علاوه بر مدل‌های توانمندسازی کارکنان که در بالا ذکر گردید، مدل‌های مهارتی، قابلیت‌های مورد نیاز مدیران، و مدل‌های شخصیتی مدیران (مدل مهارت‌های مدیریتی کازن، ۱۹۷۴، پاوت و لویو ۱۹۸۳، گریفین، ۱۹۹۰؛ کونتز، ۱۹۵۵؛ وتن و کمرون، ۲۰۰۴، دوبرین، ۱۹۹۱، بدوی ۱۳۷۹، گل‌من، ۱۹۹۶؛ میرسپاسی ۱۳۹۳، و ...) و مدل‌های قابلیت‌های مورد نیاز مدیران مانند: (مدل شرکت خودروسازی فورد و سازمان ملل متحد و سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و ...) ادبیات علمی آن نیز مورد مطالعه قرار گرفت و با کمک ابزار مصاحبه شاخص‌های بومی توانمندسازی وزارت نیرو نیز از جامعه خبرگی سازمان مذکور گردآوری و جمع‌بندی گردید که نتیجه آن به صورت کلی به شرح زیر می‌باشد:

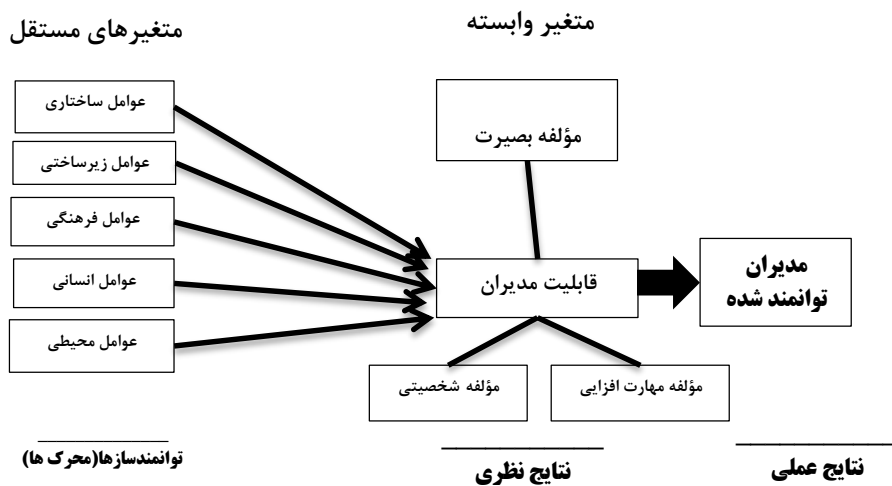


جدول ۶: جمع بندی مهارت ها، قابلیت ها، شایستگی ها و توانایی مورد نیاز مدیران

نیاز های مدیریتی برای توانمندشدن	ابعاد	برخی شاخص ها
مهارت های مدیریتی	ادراکی	بررسی محیطی، ترسیم چشم انداز، دیدگاه سیستمی و ...
	انسانی	هوش عاطفی و ...
	فنی/تکنیکی	تفکر سواد عصر دیجیتال و..
قابلیت های مدیریتی	قابلیت های پایه، قابلیت های متمایزکننده، قابلیت های کلیدی (محوری)، کار تیمی، برنامه ریزی و سازمان دهی، پاسخ گوئی و مسئولیت پذیری، رهبری، مدیریت بر عملکردها و	
شایستگی های مدیریتی	نگرش، توجه به چشم انداز آینده، اعتمادآفرینی، خودآگاهی و عزت نفس، مهارت، دانش	اشتقاق قوی به مدیریت، نیاز قوی به قدرت، قابلیت بالای همدلی
توانایی های مدیریتی	توانایی شخصی، توانایی ارتباط، توان هدایت، توانایی فکری و ذهنی، توانایی فیزیکی، و روحی و روانی، توانایی های علمی،	

از بررسی اسناد بالادستی، ادبیات علمی پژوهش پیرامون توانمندسازی، بررسی مدل های مختلف توانمندسازی در داخل و خارج از کشور و از جمع بندی مصاحبه با خبرگان نتیجه گرفته شد که یک سری عوامل به عنوان محرک های مورد نیاز برای توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو یا به عبارتی همان قابلیت سازها مورد نیاز است و در نتیجه وجود این محرک ها نتایج توانمندسازی که شامل نتایج فردی توانمندسازی و نتایج سازمانی توانمندسازی حاصل می گردد که به شرح جداول (۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷) مؤلفه ها و شاخص های قابلیت سازها که شامل: ساختار سازمانی، زیرساخت ها، فرآیندها و روش ها، سیاست ها، برنامه ها و راهبردها؛ جو و فرهنگ سازمان، رهبری و مدیریت، منابع انسانی، نظام آموزش و پرورش سازمان می باشد و همچنین نتایج توانمندسازی که شامل نتایج فردی و سازمانی می باشد، به صورت نظری دسته بندی گردید و میزان ارتباط هر شاخص با مؤلفه مربوطه در قالب تکنیک تحلیل عاملی سنجیده شد و به مشروحا ذکر گردید.





شکل ۱: مدل تحلیلی توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو

روش شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدفی که دنبال می کند از نوع پژوهش‌ها کاربردی است که می تواند منجر به توسعه وضع موجود شود و علت دسته بندی این پژوهش در زمره پژوهش‌ها کاربردی این است که "قصد نداریم به افزایش دانش در یک زمینه خاص کمک کنیم، بلکه تلاش می شود با کاربست پژوهش‌های بنیادی یا پایه‌ای (سکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۲) که در زمینه هایی مانند: توانمندسازی قبلاً انجام گردیده به بهبود شرایط در سطح وزارت نیرو پرداخته شود. همچنین پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است.

جامعه آماری این پژوهش به دو دسته تقسیم گردید،

الف- دسته اول در مرحله نخست پژوهش، انجام مصاحبه، و استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی و اعتبار سنجی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از تعداد ۳۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های مختلف وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه و وابسته می باشند.

ب- در مرحله دوم پس از اعتبار سنجی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها به منظور بررسی وضعیت موجود شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و تحلیل روابط بین آن‌ها و ارزیابی مدل، جامعه آماری شامل: مدیران سطوح مختلف سازمانی جامعه مورد پژوهش، پژوهشگران، اساتید مراکز آموزشی و پژوهشی وزارت نیرو



در نظر پرفته شد که حجم جامعه بر اساس آمارهای کارگزینی وزارت ۵۰۰ نفر بود که به کمک جدول مورگان حجم نمونه برابر با ۲۱۷ نفر برآورد گردید. تعداد ۲۱۷ پرسشنامه برای جامعه آماری ارسال گردید تعداد سه عدد بازگردانده نشد و دو پرسشنامه به دلایل نقصی که داشت کنار گذاشته شد و داده‌ها با تعداد ۲۱۲ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید.

روایی منطقی پرسشنامه‌ها از دو جنبه: روایی ظاهری و محتوایی به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها توسط خبرگان و صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه تأیید گردید. "به منظور بررسی روایی شاخص‌های پرسشنامه ابتدا یک نمونه ۳۰ تایی بین جامعه هدف توزیع و جمع‌آوری گردید، پس از دسته‌بندی داده‌های به کمک فن تحلیل عاملی، میزان روایی تک تک شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفت در این فن چنانچه بار عاملی هر گویه کمتر از میزان ۰/۴ به دست آید نشان‌دهنده مشکل دار بودن گویه است. که نتایج به شرح جداول زیر است:

جدول ۷: بررسی روایی شاخص‌های محرک‌های توانمندسازی

عوامل	شاخص‌های عملیاتی	بار عاملی سؤالات
شاخص‌های عوامل ساختاری	تفویض اختیار (واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی) به مدیران عالی وزارت نیرو	۰/۷۲۹
	قوانین و مقررات دست و پاگیر برای آموزش و پرورش مدیران عالی وزارت نیرو	۰/۷۱۸
	چابک سازی ساختار وزارت نیرو	۰/۵۳۶
	استقرار نظام مدیریت و مدیریت دانش در وزارت نیرو	۰/۵۲۹
	وجود تیم‌ها و گروه‌های رسمی سازمانی جهت حل و فصل چالش‌ها	۰/۷۰۷
	پویایی و حرکت پیوسته سازمان در جهت رشد و تحول	۰/۶۵۹
شاخص‌های زیرساختی	وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات در وزارت نیرو جهت تسهیل دسترسی به اطلاعات و دانش روز جهانی	۰/۷۲۸
	تشکیل بانک اطلاعات مدیران وزارت نیرو	۰/۶۸۲
	وجود دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی توسعه مدیریت در وزارت نیرو	۰/۸۱۸
	وجود اعتبارات کافی جهت آموزش و پرورش مدیران عالی وزارت نیرو	۰/۷۴۰
	سامانه‌ها و نظام‌های خودکار هشداردهنده مسائل و بحران‌های سازمانی در حوزه مدیریتی و در حوزه فرآیندها و اجرائیات وزارت نیرو	۰/۷۶۷
تطابق و انطباق فرایندها و روش‌های سازمانی با برنامه‌های راهبردی و بلندمدت سازمانی وزارت نیرو	۰/۷۰۲	



۴۸۰/	جو اعتماد، صمیمیت و ارتباطات صادقانه بین مدیران عالی وزارت نیرو	شاخص‌های فرهنگی
۷۵۷/	نگرش مثبت مدیران عالی وزارت نیرو نسبت به برنامه‌های آموزشی ویژه ارتقاء شایستگی‌های مدیران و کارکنان	
۸۰۳/	اعتقاد به مشورت	
۸۱۰/	فضای همدلی و همفکری بین مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۵۰/	فضای تفویض اختیار و بسترسازی فرهنگی مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۱۷/	سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات سازمانی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	
۶۸۳/	سهیم نمودن کارکنان در تصمیمات سازمانی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۷۹/	وجود فرهنگ تلاش مضاعف در مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۹۸/	وجود فرهنگ اقدام جهادی در بین مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۸۱/	میل به تغییر و تحول سازمانی و نوسازی وزارت نیرو	
۷۸۸/	وجود برنامه‌های آموزشی توسعه مدیریت متناسب با چالش‌های صنعت آب و برق کشور در سطح وزارت نیرو	شاخص‌های انسانی
۸۰۱/	به‌کارگیری افراد برجسته و شایسته برای مشاغل مدیریتی وزارت نیرو	
۸۲۵/	وجود نظام مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری و جانشین پروری در وزارت نیرو	
۷۷۹/	وجود مکانیسم‌های انگیزشی جهت ترغیب مدیران عالی وزارت نیرو	
۷۴۳/	ایجاد نظام حرفه‌ای سازی مدیران عالی وزارت نیرو به‌جای مدرک سازی	
۶۷۲/	فردگرایی سیستم‌های تصمیم‌گیری کشور (که با تغییر مدیران راهبردی کشور، همه‌چیز یک‌باره عوض می‌شود).	
۸۴۲/	فضای کسب‌وکار (انحصاری و رقابتی بودن)	
۷۲۱/	تهدیدات منطقه‌ای و بین‌المللی علیه ج.ا.ا (صادرات و واردات برق)	
۷۸۹/	عدم اطمینان برای سرمایه‌گذاری در صنعت آب و برق ناشی از رکود و بیکاری در کشور	
۷۳/۵۰۳	ارزش (روایی کلی) پرسشنامه	



جدول ۸: بررسی روایی شاخص‌های نتایج توانمندسازی مدیران

عوامل	شاخص‌های عملیاتی	بار عاملی سؤالات
شاخص‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران سطح عالی وزارت نیرو	ریسک‌پذیری معقول مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۹۸
	صبر و بردباری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۹۹
	انتقادپذیری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۷۳۱
	آینده‌نگری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۸۱۳
	جرأت و شهامت در تصمیم‌گیری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۸۴۱
	تلاش خستگی‌ناپذیر و پشتکار مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۷۹۱
	مشورت‌پذیری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۸۱۷
	تواضع و فروتنی مدیران عالی وزارت نیرو نسبت به ارباب‌رجوع و زیردستان	۱/۷۷۶
	خوش‌بینی و امید به آینده بهتر مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۷۶۱
	تجملاتی نبودن مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۴۷۰
	گشاده‌رویی مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۸۵
	وجدان کاری مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۳۷
	اخلاق حرفه‌ای مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۷۰۱

جدول ۹: بررسی روایی شاخص‌های نتایج توانمندسازی مدیران

عوامل	شاخص‌های عملیاتی	بار عاملی سؤالات
شاخص‌ها و ویژگی‌های مهارتی (حرفه‌ای)	تجربه و تخصص مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۵۰۲
	نگرش استراتژیک و پایدار به منابع تجدید آب و برق توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۶۶
	آگاهی از مسائل روز صنعت آب، برق و انرژی و توان تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات ملی و بین‌المللی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۰۹
	توان تشخیص، تحلیل و اولویت‌بندی مسائل مهم توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۸۹
	نگرش سیستمی در شناسایی و حل مسائل سازمان توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۷۱۵
	توان تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۸۳
	توان حل خلاقانه مسائل سازمان توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱/۶۲۶
	توان جلب اعتماد کارکنان نسبت به اهداف وزارت نیرو از طریق مشارکت دادن آن‌ها	۱/۶۷۰



در هدف گذاری	
توان مدیریت زمان توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۷۴
توان پذیرش نتایج تصمیمات و پاسخگو بودن در قبال آن	۱۶۱۲
توان سازمان دهی و بسیج منابع در راستای اهداف سازمان توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۹۱
کنترل کارایی سازمان از حیث دخل و خرج توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۷۲۶
توان اعمال مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری جمعی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۷۶۳
توان مدیریت بحران توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۷۲۹
توان تیم سازی و حل مسائل به صورت تیمی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۳۱
قدرت توانمندسازی ، تهییج و شور و نشاط سازمانی در کارکنان توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۷۳۲
توانایی در کشف زمینه های مشترک افراد	۱۶۶۵
توانایی درک حالات و روحیات ارباب رجوع	۱۵۵۳
توانایی مدیران در مدیریت احساس و عواطف خود	۱۶۳۵
توانایی مدیریت تعارض	۱۶۷۸

شاخص ها و ویژگی های مهارتی (حرفه ای)

جدول ۱۰: بررسی روایی شاخص های نتایج توانمندسازی مدیران

عوامل	شاخص های عملیاتی	بار عاملی سوالات
شاخص ها و ویژگی های بصیرتی	احساس تعلق و دل بستگی به ارزش ها، اعتقادات، اصول اخلاقی و باورهای دینی و ملی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۴۲
	توانایی حفظ ارزش ها و مواهب داخلی از تهدیدات خارجی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۴۴
	اعتقاد خدمت رسانی مطلوب به تمامی آحاد جامعه توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۳۵
	توان تشخیص دوست از دشمن در مسائل داخلی و بین المللی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۷۲۷
	اطاعت از اوامر و نواحي ولی فقیه در بحران های داخلی و بین المللی توسط مدیران عالی وزارت نیرو	۱۶۵۶
	تعهد مدیران عالی وزارت نیرو به برنامه های راهبردی و اجرای آن	۱۷۸۵
Cumulative	ارزش (روایی کلی) پرسشنامه	۸۸/۲۲۷



برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، ابتدا یک نمونه اولیه ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید و میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمند سازها (محرک‌ها) ۹۵۱/۰ و برای پرسشنامه قابلیت‌ها ۷۳۵/۰ به دست آمد که مقدار آلفای حاصله بر قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها صحه گذاشت.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

الف- نتیجه‌گیری:

پس از بیان مدل برگرفته از ادبیات تحقیق و جمع‌آوری داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، نوبت به مرحله بعد (بدست آوردن تخمین پارامترهای آزاد از روی مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده) است. روش‌های تکراری ۱ از قبیل بیشینه‌درست‌نمایی^۲ یا حداقل مجذورات تعمیم یافته^۳ جهت تخمین مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش کار در این رویه‌های تخمین به این صورت است که در هر تکرار، یک ماتریس کوواریانس ضمنی^۴ ساخته می‌شود و با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده مقایسه می‌شود. مقایسه این دو ماتریس منجر به تولید یک ماتریس باقیمانده^۵ می‌شود و این تکرارها تا جایی ادامه خواهد یافت که این ماتریس باقیمانده مینیمم شود. محاسبات یا برآورد پارامترها حداکثر با ۲۵۰ تکرار امکان پذیر می‌باشد. در صورتی که تعداد تکرارها از ۲۵۰ تا بیشتر شود محاسبات مربوط به برآورد پارامتر متوقف می‌شود. در این تحقیق برای تست مدل و پاسخ به فرضیات از تحلیل عاملی تاییدی (CFA) و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک فن تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است، که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان (مکنون) است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده می‌شود. در این تحقیق نیز پس از

1 Iterative Method
2 Maximum Likelihood (ML)
3 Generalized Least Squares
4 Implied Covariance Matrix
5 Residual Matrix



تدوین مدل مفهومی و تایید اجزاء مدل توسط خبرگان به کمک ابزار پرسشنامه وضعیت موجود شاخص های هر مولفه در سطح جامعه مورد تحقیق به معرض ارزیابی گذاشته شد که پس از گردآوری داده ها، به کمک نرم افزار لیزرل ضمن برازش اجزاء مدل به صورت جداگانه، یکبار نیز مدل به صورت کلی مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج به شرح زیر است:

آزمون مجذور کای، مجذور کای به درجه آزادی (Chi-Square.df)

از شاخص مجذور کای اغلب به عنوان شاخص موفقیت نام برده می شود. این شاخص به سادگی نشان می دهد که آیا بیان مدل ساختار روابط میان متغیرهای مشاهده شده را توصیف می کند یا خیر. این شاخص نسبت به اندازه نمونه حساس است، وقتی حجم نمونه برابر ۷۵ تا ۲۰۰ باشد، مقدار مجذور کای یک اندازه معقول برای برازندگی است. اما برای مدل های با n بزرگ تر، مجذور کای تقریباً همیشه از لحاظ آماری معنادار است. از طرف دیگر مجذور کای تحت تأثیر مقدار همبستگی های موجود در مدل نیز هست. هر چه این همبستگی ها زیادتر باشد، برازش ضعیف تر است. برخی از محققان از نسبت مجذور کای به درجه آزادی به عنوان شاخص جایگزینی استفاده می کنند. در مدل هایی که کفایت خوبی دارند این مقدار بین ۱ تا ۳ است.

شاخص^۱ RMSEA

این شاخص، ریشه میانگین مجذورات تقریب می باشد. این شاخص برای مدل های خوب از ۰,۰۸ کمتر است. جدول (۱۲): معیارهای نیکویی برازش که برای گزارش تناسب مدل مناسب هستند نشان می دهد. (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۱: ۱۲۶)

جدول ۱۲: معیارهای نیکویی برازش مدل

سطح مورد پذیرش	معیار نیکویی برازش
کوچک تر از ۳	(کای دو بر درجه ی آزادی)
کوچک تر از ۰,۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)

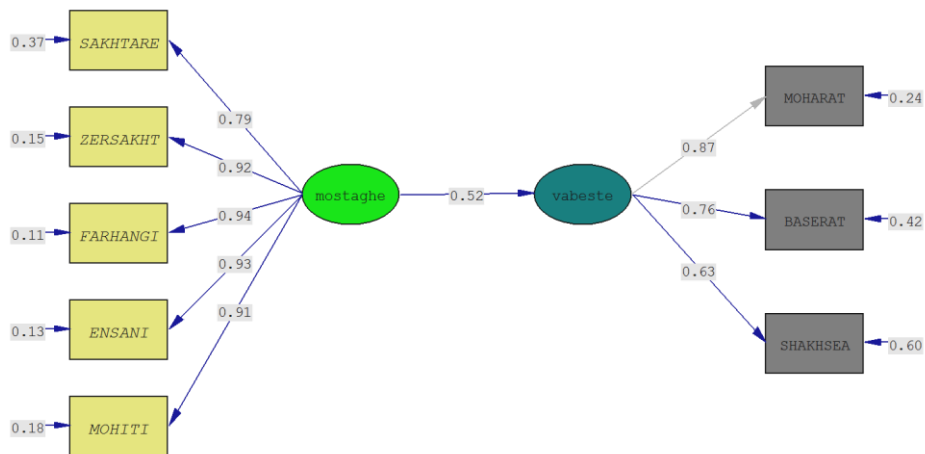
ارزیابی تناسب مدل

روش های آمار سنتی معمولاً یک آزمون آماری را مبنای تعیین معناداری و تجزیه و تحلیل قرار می دهند. اما مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای تعیین

^۱Root Mean Square Error of Approximation



کفایت برازش مدل با داده‌ها، از چندین آزمون آماری بهره می‌گیرد. در این میان آزمون کای اسکوئر، میزان تفاوت بین ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده و مورد انتظار را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI) بین صفر و یک در نوسان است. و هر چه مقدار آن بزرگ‌تر باشد بیانگر برازش بهتر مدل است. مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)، که به باقیمانده مدل مربوط است نیز بین صفر و یک در نوسان بوده و هر چه مقدار آن کمتر باشد مدل از برازش خوبی برخوردار خواهد بود. در واقع زمانی که مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)، کوچک‌تر از ۰/۰۶ باشد مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است (کلاتری، ۱۳۸۸: ۲۱۰).



Chi-Square=208.69, df=112, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۲: ارتباط متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته

جدول ۱۳: معیارهای نیکویی برازش مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو

نتیجه	سطح مورد پذیرش	معیار نیکویی برازش
$\chi^2 = \frac{208.69}{112} = 1.863$	کوچک‌تر از ۳	(کای دو بر درجه‌ی آزادی)
$0.063 < 0.08$	کوچک‌تر از ۰,۰۸	RMSEA

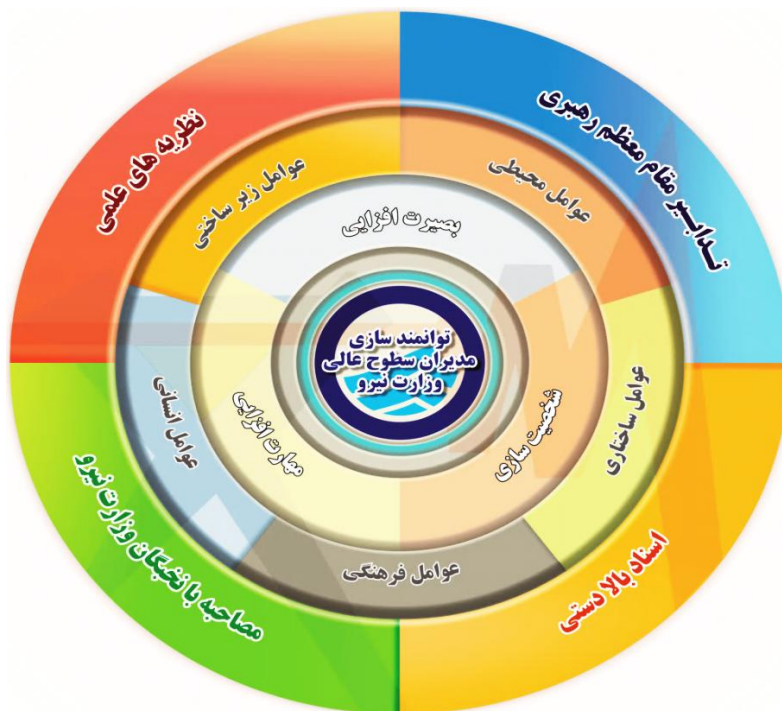
در نهایت پس از آزمون نیکویی برازش برای اجزاء مدل به صورت جداگانه یکبار نیز برازش مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو به معرض آزمون گذاشته شد برابر خروجی جدول



چون عدد معیار نکویی برازش برای این مدل ۱/۸۶۳ حاصل گردید که از عدد ۳ کوچکتر است و همچنین مقدار حاصله برای شاخص RMSEA نیز ۰/۰۶۳ حاصل شد که از ۰/۰۸ کمتر است می توان نتیجه گرفت که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

ب- پیشنهاد:

بنابراین مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو به شرح زیر پیشنهاد می گردد. لازم به توضیح است که جهت مدل از خارج به داخل بوده که لایه اول انتظارات اسناد بالادستی و شرایط محیطی بررسی گردیده است. پس از آن محرک ها یا به عبارتی توانمندسازها شامل: (زیرساختها، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل انسانی) بررسی گردیده است و لایه بعد نتایجی که از فراهم نمودن زیرساختها به صورت نظری در وجود مدیران نهادینه و حاصل خواهد گردید شامل: (توانمندی های بینشی، مهارتی و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز مدیر سطح عالی) می باشد و در هسته و مرکز مدل به عنوان نتیجه ملموس توانمندی مدیران سطوح عالی در سطح وزارت نیرو را شاهد خواهیم بود.



فهرست منابع :**الف - منابع فارسی**

- ابارشی، احمد و حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۱)، مدل سازی معادلات ساختاری، انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول ، تهران.
- ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی (۱۳۸۶) «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو،
- اسکات، سینیتا و دنیس، ژافه (۱۳۷۵) «تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.
- آقایار، سیروس (۱۳۸۲)، «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی»، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال چهاردهم، شماره ۱۳۵، صص ۱۵-۱۴، تهران.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵)، «رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم‌انداز پست مدرن»، چاپ اول، انتشارات نگاه دانش، تهران
- امیرکبیری علیرضا و فتحی صمد (۱۳۸۹)، «بررسی تاثیر ابعاد توانمندسازی روان شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی، سال ششم، شماره ۱۶، صص ۱۰۵-۱۰۲.
- برنامه های توسعه جمهوری اسلامی ایران
- بلانچارد، کن و آلن راندولف (۱۳۷۹) «مدیریت تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، نشر مدیران، تهران.
- پاک طینت اقبال، فتحی زاده علیرضا، توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راهکارها (۱۳۸۷) .
- پژوهشگر (مدیریت): پاییز ، دوره ۵ ، شماره ۱۱ ؛ از صفحه ۳۳ تا صفحه ۴۷
- ساجدی و امیدواری (۱۳۸۹) " کارکنان توانمند و سازمان های امروز، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم - شماره ۱۸۱ ، صص ۲۷-۲۶.
- سکاران اوما (۱۳۸۶) روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی



-سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

- سیاست‌های کلی نظام ج.ا.ا. ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)
- طالبیان، احمدرضا و وفایی، فاطمه (۱۳۸۸) "الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی" ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال بیستم، شماره ۲۰۳، صفحه ۳۸، تهران.
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴) «توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد»، مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران.
- فتحی، صمد (۱۳۸۷)، "بررسی تاثیر توانمندسازی روان شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران.
- قانون اساسی ج.ا.ا.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، "مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی"، انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول، تهران.
- میرسپاسی ناصر (۱۳۹۳)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، انتشارات میر، چاپ بیست و چهارم ویرایش جدید، تهران.

-ب- منابع انگلیسی:

- Argiris, Chris (1998) "Empowerment: the emperors new clothes". Harward Business Review. Vol5.No1.pp.38-49.
- Awamleh, N. A. (2013). Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey. Asian Journal of Business Management, 5(3), 313-319.
- Conger, Jay. & N. Kanungo (1988) "The empowerment process: Integrating theory and practice". Academy of Management Review. Vol.13,No. 3,PP.471-482.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research, 5(1), 53-60.
- Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the moderating Effect of Supervisory Trust. International Journal of Business and Social Science, 3(14), 153-165.
- Sankowska, A. (2013). Relationship between organizational trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation and Firms Innovativeness. Learning Organization, 20(1), 85-100.



- Sprietzer, G.M(1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation: Academy of Management Journal,.
- Spreitzer, G. M(1996). Social structural characteristics of psychological empowerment: Academy of Management Journal,.
- Thomas, Kenneth,W. & Betty, A. Velthouse (1990) “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, Academy Of Management Journal, Vol.15,No.4,PP.666-681

پ- سایت:

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مجموعه بیانات. قابل دسترس در؛ <http://farsi.khamenei.ir>

