

## شناسایی عوامل درونی تأثیر گذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی مورد مطالعه مدیران وزارت جهاد کشاورزی

مریم مصطفی پور حسین آبادی<sup>۱</sup>، پرینا ایران نژاد<sup>۲\*</sup>، مهتاب سلیمی<sup>۲</sup>، مژگان عبداللهی<sup>۴</sup>، فاطمه پرسته قمبرانی<sup>۵</sup>

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول) ایمیل: [parisairannejad@yahoo.com](mailto:parisairannejad@yahoo.com)

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۴- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۵- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

### چکیده

توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوانسالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمندکردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل آیند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل درونی تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی به انجام رسیده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها ترکیبی (آمیخته) به دو روش کیفی (داده بنیاد) و کمی (توصیفی و پیمایشی) انجام شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و در مجموع ۳۰ مصاحبه عمیق صورت گرفت. به منظور بررسی روایی محتوایی از فرم‌های روایی سنجی شاخص روایی محتوا و ضریب نسبی روایی محتوا استفاده شد.

در خصوص بررسی پایایی از نمونه ۲۰ تایی به عنوان پیش‌آزمون و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش-نامه محاسبه شد.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش داده بنیاد و دلفی و در بخش کمی مدل تحلیل سلسله مراتبی فازی انجام شد. نتایج مصاحبه در زمینه شناسایی عوامل درونی تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران در ۸۴ مفهوم، ۱۸ واحد معنایی و ۸ مقوله اصلی شامل (دوام شخصیتی مدیران، فنون مدیریتی، بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر، استقرار مدیریت یکپارچه، خلاقیت، تداوم روحیه جهادی در سازمان و مدیران، جای گیری نظام آموزشی مدیران و انگیزه درونی به عنوان عوامل درونی) استخراج شد. نتایج مدل F-AHP، نشان داد در بین عوامل درونی (استقرار مدیریت یکپارچه در بین مدیران و سازمان با مقدار ۰/۱۵۴، دوام شخصیتی مدیران با مقدار وزن ۰/۱۹۰، تکنیک های مدیریتی با مقدار وزن ۰/۱۳۱، بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر در سازمان با مقدار وزن ۰/۱۲۱، انگیزه درونی با مقدار وزن ۰/۰۵۲، تداوم روحیه

### اطلاعات مقاله

#### تاریخچه مقاله

#### دریافت:

۱۴۰۲/۰۳/۳۰

#### پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۲۱

(مقاله پژوهشی)

جهادی در بین مدیران و سازمان با مقدار وزن ۰/۱۵۷، خلاقیت با مقدار وزن ۰/۰۳۰ و جای گیری آموزشی مدیران با مقدار وزن ۰/۱۶۵) که دوام شخصیتی مدیران (با مقدار ۰/۱۹۰) در اولویت اول و خلاقیت (با مقدار وزن ۰/۰۳۰)، در اولویت آخر قرار دارند.

**کلمات کلیدی:** عوامل درونی، توانمندسازی مدیران، کانون ارزیابی، وزارت جهاد کشاورزی

## ۱-مقدمه

امروزه اغلب کشورهای در حال توسعه، با توجه به تمامی مشکلات سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی، پی‌برده‌اند که علت عقب‌ماندگی این کشورها تنها کمبود سرمایه فیزیکی نیست، بلکه کمبود سرمایه‌های انسانی مانند مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و همچنین عدم توجه کافی به رشد مداوم نیروهای شاغل مانع بزرگی است که بر سر راه صنعتی شدن و توسعه یافتن این کشورها قرار دارد. زیرا کمبود یا ضعف نیروهای انسانی منجر به کاهش ظرفیت‌های تولیدی اقتصاد می‌شود و در نتیجه اقتصاد قادر نخواهد بود از سرمایه‌های فیزیکی موجود استفاده کامل و مناسبی ببرد (اریانا و دانش‌فرد، ۱۳۹۹: ۴۵). لذا با گسترش نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی، جایگاه ارتقای این منبع در سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است (علوی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۲۰). نیروی انسانی کارآمد، ارزشمندترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید و قسمت اعظم سرمایه‌گذاری‌ها، معطوف به نیروی انسانی گردیده است (اسمعیل‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۴). امروزه سازمان‌ها با مشکلات و چالش‌های پیش رو منابع انسانی از قبیل کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب و فراهم آوردن وضعیتی به منظور حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد روبرو هستند (کارگر و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۹). این مشکلات منجر به توجه بیشتر به استفاده بهینه از منابع انسانی شده است (حسین‌پور و قربانی پاچی، ۱۳۹۶). لذا سازمان‌ها برای رسیدن به عملکرد مطلوب و داشتن اثربخشی بالا باید از ابزارهای متعددی بهره ببرند. یکی از مهمترین این ابزارها می‌تواند توانمندسازی باشد که رابطه مستقیمی با ستون فقرات اصلی سازمان یعنی منابع انسانی دارد (محموظی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۷)، که به سرعت به مهمترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت تبدیل شده است (کارگر و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۹). توانمندسازی به عنوان راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی کارکنان و مدیران مورد توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران قرار گرفته است (حسن-بیگی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲۲). توانمندسازی یک کلید حیاتی برای تقویت روابط سازنده و معنادار در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین، اصطلاح توانمندسازی و عمل توانمندشدن بسیار مهمتر از تعریف خام هستند. لذا همه سازمان‌ها باید توانمندسازی را به عنوان یک اولویت در ارتباط بین فردی و واگذاری مسئولیت‌ها قرار دهند (بنزل، ۲۰۲۲). توانمندسازی، مهارت‌های رهبری را تقویت می‌کند (همان منبع). سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷). چون هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توسعه و تغییر مدیران است و بدون توسعه مدیران، توسعه سازمانی حتی آغاز هم نخواهد شد (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۵: ۲).

در کشور ما، یکی از چالش‌های حوزه منابع انسانی که سال‌هاست مورد توجه جوامع علمی و دانشگاهی قرار گرفته است، موضوع شناسایی استعدادها و پتانسیل‌های افراد برای برنامه‌ریزی و توسعه آن‌ها است. فی الواقع ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در گروه شناسایی کارکنان کلیدی، استعدادها و شناخت شایستگی‌های آنان و به کارگماری صحیح افراد در جای مناسب بخصوص در حوزه مدیریت می‌باشد (پژوهشکده مطالعات و توسعه، ۱۳۹۸).

در این میان سازمان‌ها برای توانمندسازی از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند یکی از این ابزارها که در شناخت شایستگی‌های افراد کاربرد فراوانی دارد فرآیند کانون ارزیابی است. کانون‌ها با استفاده از ابزارها و روش‌های مدرن و متنوع به سازمان‌ها کمک می‌کنند علل رفتار انسان‌ها را درک کرده و رفتار آنان را در آینده پیش‌بینی نمایند. کانون ارزیابی از یک فرآیند ارزشیابی بر مبنای ترکیب تمرین‌ها و شیوه‌ها که از تجزیه و تحلیل کارها صورت گرفته است، استفاده می‌کند تا رفتار افراد را ارزشیابی کند و یک پروفایل از قوت‌های افراد و نیازهای توسعه آنها بر مبنای عملکردشان بر روی تمرین‌های ویژه بدست دهد (سازمان جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۹).

نقش و تأثیر شگرف کانون ارزیابی و توسعه در سال‌های اخیر آنچنان برای سازمان‌های ایرانی روشن گردیده است که استفاده از آن در فرآیند انتخاب و ارتقای پرسنل به یک متد رایج مدیریتی تبدیل شده است. ویژگی‌های اصلی و متمایز این تکنیک با سایر روش‌ها ابزارها و تمرین‌هایی است که در این روش مورد استفاده قرار می‌گیرند. فرآیند ارزیابی در کانون ارزیابی مدیران بر پایه شبیه‌سازی شرایط و موقعیت‌های کاری ارزیابی‌شوندگان و قراردادن ارزیابی‌شوندگان در محیطی است که تا حد ممکن مشابه محیط کارشان باشد. در چنین محیطی فضای مناسب برای بروز رفتارهای واقعی ارزیابی‌شوندگان و ارزشیابی توانمندی‌های ایشان بر مبنای مدل شایستگی مهیا و فراهم می‌گردد (همان منبع)

جامعه مخاطب در پژوهش حاضر (وزارت جهاد کشاورزی) که از جمله سازمان‌های راهبردی کشور می‌باشد از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. وزارت جهاد کشاورزی به عنوان بازوی تولید غذای اقشار مختلف جامعه، نقش منحصر به فردی در ایجاد امنیت در تمام سطوح خود در ایران دارد. وزارت جهاد کشاورزی چون دارای کارکرد آموزشی و ترویجی می‌باشد، مورد تقاضاهای متنوع و فزاینده مخاطبان و انتظار آنها برای پاسخگویی فوری به نیازهایشان، در یک فضای رقابتی و تحت فشار از سوی محیط پیرامون قرار می‌گیرد، که توانمندسازی مدیران و کارکنان می‌تواند تا حد زیادی این مورد را مرتفع کند. توانمندسازی مدیران فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد مدیریت وزارت جهاد کشاورزی است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می‌گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. از اینرو، توانمندسازی باید به منظور توسعه منابع انسانی در مدیریت وزارت جهاد کشاورزی مورد توجه ویژه قرار گیرد که این امر خود منجر به توانمندی و رضایت و نزدیک شدن به یکی از اهداف این سازمان می‌شود.

در حال حاضر آموزش‌ها و توانمندسازی کارکنان به صورت روتین و همگانی می‌باشد که این پژوهش در پی آن است بر اساس یک مدلی مبتنی بر خروجی کانون برای توانمندسازی از طریق آموزش بر اساس شایستگی‌ها و اثربخشی دوره‌های آموزش مربوط به آنان انجام شود در حاضر آموزش‌ها بدون تقدم و تاخر و لحاظ شدن شایستگی‌های مربوط به نتایج کانون انجام می‌شود (وضع موجود) و سعی بر این است با این ارائه مدل توانمندسازی، شایستگی‌ها را بر اساس وظایف عمومی مدیریتی که در کانون مورد بررسی و مورد بحث قرار گرفته (وضع مطلوب) با استفاده از آموزش‌های اثربخش تکمیل نموده تا از این طریق فاصله وضع موجود و وضع مطلوب را به حداقل رسانیم.

بنابراین نظر به اهمیت موضوع حاضر، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوالات می‌باشد که مجموعه عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی چه می‌باشند؟ و کدام یک از عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند؟

## ۲- پیشینه پژوهش

توانمندسازی مدیران را می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل برای هرچه کارآمدتر نمودن سازمان برشمرد. چنانچه مدیران احساس توانمندی کنند، منافع سازمانی و فردی متعددی از قبیل خلاقیت، انعطاف‌پذیری، حل مسئله، عملکرد شغلی با کیفیت خوب، سلامت و بهداشت روانی و تصمیم‌گیری بهینه را در بر خواهد داشت (سرباز، ۱۳۹۵: ۴). توانمندسازی مدیران، انگیزش درونی آنها برای

انجام وظایف محول شده در سازمان را در پی دارد؛ افزون بر این مدیران توانمند، خودکنترل و خودتنظیم هستند. همچنین یکی دیگر از عوامل مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران، استفاده از فناوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهینه است (رسولی، ۱۳۹۶: ۵). گسترش توانمندسازی مدیران در سازمان‌ها، پرسنل سازمان را به فعال تر بودن و کمک به سازمان برای رسیدن به اهداف آن سوق می‌دهد. تحقیقات انجام شده نشان داده است که عوامل مختلفی بر توانمندسازی مدیران مؤثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند. اثربخشی و کارآمدی مدیران مستلزم بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های به روز است. بسیاری از محققان در سال‌های اخیر به بررسی تاثیر روش‌های مدیریتی بر روی توانمندسازی آنها پرداخته‌اند (بکر و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۷). مدیران توانمند مهم‌ترین عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). توانمندسازی نقش مهمی در ارائه بازخورد، مشارکت خلاق، رفتار نوآورانه (فلاح، ۱۳۹۷: ۱۳۵)، تأثیر مثبت بر رضایت شغلی (وادهاو و ورچیزا، ۲۰۱۵)، تعهد سازمانی (هانیشا، ۲۰۱۶: ۳۰۲) به طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد (هانگ، ۲۰۱۷: ۱۱۵۹). اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نمودند. آنها معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم و جدید است که توسط سازمانها به کار گرفته می‌شود (دولت‌شاه و ملک‌شاهی، ۱۳۹۵: ۱). کوئین و اسپریتزر معتقدند «با وجود آنکه توانمندسازی، می‌تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد و به رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است؛ اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند». بون و لاولر اعتقاد دارند که سازمان‌ها از انجام فرایند توانمندسازی منفعی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند. آنها همچنین اعتقاد دارند کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان سریع و به موقع پاسخ می‌دهند؛ احساس تعهد نسبت به خود و شغل‌شان دارند؛ با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند و می‌توانند منبع بزرگی برای ارائه خدمات مناسب در سازمان باشند. کانگر و کانگو در جهت ضرورت توجه به توانمندسازی معتقد هستند که، توانمندسازی موجب اثربخشی سازمان و مدیریت می‌گردد و سهم نمودن آنها در قدرت اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد و همچنین تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد (رفیعی، ۱۳۹۶: ۵). سایر مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. در این میان توانمندسازی مدیران و توسعه رهبری یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. مدیران دارای استعدادها بالقوه‌ای هستند که توانمندسازی، به بالفعل شدن آن کمک می‌کند. مدیران با استفاده از توانمندسازی می‌توانند برای بهبود و توسعه توانمندی‌های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند (شادمانی و شادمانی، ۱۳۹۷: ۱). در رابطه با موضوع پژوهش پژوهش‌های صورت گرفته که در ذیل به تعدادی اشاره خواهد شد: پازوکی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران، پرداخته است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارد. همچنین نتایج تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی را تایید می‌کند. به علاوه نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد؛ بنابراین، مدیران شرکت بایستی از طریق فرهنگ سازمانی با شناسایی فرصت‌های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم انداز قوی برای آینده، باعث افزایش انگیزه

۱-Wadhwa &amp; Verghese

۲-Hanaysha

۳-Huang

کارکنان خود شده و با ایجاد ارتباطات قوی و روشن باعث الهام بخشی در شهرداری شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر و توانمندتر کند. قراخانی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به تاثیر توانمندسازی و آموزش مدیران و کارکنان بر تعهدسازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی کار تیمی (مورد مطالعه: شهرداری کرج)، پرداخته است. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان بصورت مستقیم و غیر مستقیم بر تعهدسازمانی اثر دارد. کار تیمی توانسته رابطه بین توانمندسازی، آموزش و تعهدسازمانی را تعدیل نماید. آموزش کارکنان ضمن تاثیر بر توانمندسازی باعث تعهد بیشتر کارکنان می‌شود. خیاطی و عطایی (۱۴۰۰)، در پژوهشی به طراحی مدل توانمندسازی در سازمان های دولتی ایران، پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی توانمندسازی برای کارکنان ادارت دولتی با روش تحقیق مروری می باشد. نتایج بررسی نشان می‌دهد که نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. در مدل به دست آمده عوامل دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق گرایی و انعطاف پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی است که اخلاق گرایی کمتر در پژوهش های پیشین مورد توجه قرار گرفته بود. بیگدلی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی، طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران صنعت بانکداری کشور پرداختند بنابراین پژوهش حاضر باهدف رویکرد توصیفی - اکتشافی صورت گرفته است. نتایج تحلیل مضمون منتج به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری گردید. همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری، مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری طراحی گردید که در پنج سطح ارائه شده است. کاظمی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی، توانمندسازی مدیران آموزشی و معلمان برای مدیریت آموزش و پرورش ابتدایی در جهت پیاده سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش، پرداختند. نتایج نشان داد که برای رسیدن به شایسته‌سالاری در مدیریت و کشف مراحل که باید برای رسیدن به شایسته‌سالاری طی نمود، به دنبال کشف چالش‌های موجود در جهت پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد. سعادت‌مند و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران معاونت مهندسی ناجا، پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که منابع خودکارآمدی، شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی مدیران معاونت مهندسی ناجا مؤثر هستند. پنگ و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان اثرات توانمندسازی رهبری بر سازگاری کارکنان در خدمات هتل‌های لوکس، ۴۰۱ پرسنل هتل مجلل را در یک رویکرد کیفی و کمی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری توانمند بر رفتار کارکنان از طریق ادراک بهبود یافته از استقلال، شایستگی و ارتباط در رابطه با نقش‌های شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. در میان این ادراکات، استقلال و شایستگی هویت نقش، خلاقیت کارکنان را تحریک می‌کند و بر رفتار خدماتی آنها تأثیر مثبت می‌گذارد. سرگوا و کورتانتامر (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی مفهوم رهبری اصیل در سازمان‌های پروژه محور از دریچه داستان‌های زندگی و هویت‌های شخصی، پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از هویت شخصی و استفاده از مصاحبه‌های داستان زندگی مدیران ارشد اجرایی (مدیرعامل) سازمان‌های پروژه‌محور عمومی در صنعت ساخت‌وساز بریتانیا، مفهوم رهبری اصیل را ارائه می‌کند. نتایج نشان داد مدیرانی که داستان‌های در هم تنیده مداوم از خود و زمینه زندگی خود ارائه داده و تلاشی مداوم برای مقابله با اضطراب‌های رابطه‌ای دارند این افراد اصالت و هویت شخصی داشته و شرایط زمینه‌ای را برای کار پروژه موفق را شکل می‌دهند. منجی عمر و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش با عنوان توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی و مشارکت کاری، ۱۰۳۳ کارمند شاغل در بخش خدمات در اسپانیا (۵۱۵ نفر) و بریتانیا (۵۱۸ نفر) مورد مطالعه قرار دادند. تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری چند گروهی نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تا حدی رابطه مثبت بین توانمندسازی ساختاری و درگیری کاری

۱ Peng et al

۲ Sergeev and Kortantamer

۳ Monje Amor et al

را میانجی‌گری می‌کند، و درگیری کاری به طور مثبت با عملکرد وظیفه و به طور منفی با قصد ترک ارتباط دارد. سایر نتایج نشان داد ارتباط مثبتی بین توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری کاری برای کارکنان شاغل در بریتانیا قوی‌تر از اسپانیا است. لیم و مایکل (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی تقویت ظرفیت جذب و تسهیل نوآوری در سازمان‌های از طریق توانمندسازی رهبری پرداخته‌اند. در این مطالعه از روش جمع‌آوری داده‌های با تأخیر زمانی استفاده شده و داده‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری بررسی شد. نتایج نشان داد که رهبری توانمند رابطه مثبتی با پتانسیل و ظرفیت جذب محقق دارد. ظرفیت جذب رابطه مثبتی با محصول، فرآیند و نوآوری اداری دارد. همچنین، توانمندسازی رهبری به طور غیرمستقیم با نوآوری از طریق ظرفیت جذب بالقوه و تحقق یافته مرتبط بود. چه‌ونگ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی به عنوان "مروری بر اثربخشی توانمندسازی رهبری" چارچوبی را برای اثربخشی توانمندسازی پیشنهاد می‌کنند که شامل: (۱) امکان سنجی اثرات اصلی غیرخطی توانمندسازی رهبری بر نتایج مرتبط با کار، (۲) امکان علیت معکوس بین رهبری توانمندسازی و نتایج مرتبط با کار، (۳) مکانیسم‌های میانجی متناقضی که از طریق آن توانمندسازی رهبری بر نتایج مربوط به کار تأثیر می‌گذارد، (۴) در نظر گرفتن شرایط واسطه‌ای که می‌تواند روابط بین رهبری توانمندسازی و نتایج مرتبط با کار را تغییر دهد و (۵) در نظر گرفتن سطوح تحلیل و مسائل چند سطحی در توانمندسازی رهبری. می‌شود. ویلگیس (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی، عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی، رویه علوم اجتماعی و رفتاری، پرداختند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که راه‌حل بهبود اثربخشی در بخش سازمانی را باید متناسب با عوامل تأثیرگذار بر آن تحلیل کرد، این عوامل را می‌توان در ابعاد رفتاری و ساختاری بررسی کرد و مدیریت یکی از مهمترین عناصر این مهم به شمار می‌آید.

به طور کلی مقایسه یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که عوامل درونی تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی با برخی از پژوهش‌های یاد شده تا حدودی سازگاری دارد. با این حال، در کمتر پژوهشی به شکل جامع و گسترده به بررسی عوامل درونی تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران بر اساس تئوری زمینه‌ای پرداخته شده است.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق نیز ترکیبی (آمیخته) به دو صورت کیفی (روش داده بنیاد) و کمی (توصیفی و پیمایشی) انجام شد. داده‌های مورد نیاز تحقیق به روش اسنادی- میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) گردآوری شد. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های انفرادی عمیق نیمه ساختاریافته و متنی (یادداشت برداری) استفاده گردید. مصاحبه‌ها با سئوالات کلی و ساده شروع و به سمت سئوالات تخصصی و جزئی‌تری پیش رفت و هر مصاحبه حدود ۶۰ تا ۹۰ دقیقه و گاهی تا ۱۲۰ دقیقه طول خواهد کشید. تمامی مصاحبه‌ها دست نویس و تعدادی ضبط خواهد گردید و به تایید مشارکت‌کنندگان نیز رسید. در نهایت تحلیل داده‌های مذکور در قالب کدگذاری متداول (باز، محوری و انتخابی) تئوری بنیانی انجام شد. در ادامه در بخش کمی بعد از استخراج مقولات پژوهش برای اهمیت سنجی و بررسی آنها در قالب پرسشنامه محقق ساخته آماده و در اختیار مدیران قرار گرفت.

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش شامل کلیه مدیران میانی وزارت جهاد کشاورزی می‌باشند. روش نمونه‌گیری از جامعه مزبور به صورت هدفمند می‌باشد. در نمونه‌گیری هدفمند، قصد پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش،

۱ Lim and Michael

۲ Cheong et al

۳ Villegas

اطلاعات زیادی داشته باشند. حجم نمونه معمولاً در پژوهش‌های از نوعی کیفی کوچک و محدود است. نمونه‌گیری از مدیران میانی وزارت جهاد کشاورزی در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. جامعه آماری در بخش کمی شامل (۶۴۰۰) نفر از مدیران میانی وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد که خروجی کانون ارزیابی می‌باشد که بر اساس نمونه‌گیری فرمول کوکران (۳۶۲ نفر)، تعیین شد.

برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه پژوهش از بررسی نظرهای ۱۰ تن از خبرگان استفاده شد. به منظور بررسی روایی محتوایی از فرم‌های روایی سنجی شاخص روایی محتوا و ضریب نسبی روایی محتوا استفاده شد. مقدار ضریب نسبی روایی محتوا با توجه به تعداد متخصصان (۱۰ نفر)، (۰,۸۳)، و مقدار شاخص روایی محتوا (۰,۸۹)، به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوایی ابزار پژوهش تأیید شد. همچنین در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد. که پایایی پرسشنامه ۰/۸۷۲ به دست‌آمد که نشان از پایایی پرسشنامه دارد.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کد گذاری نظری با استفاده از روش گراند تئوری و دلفی و در بخش کمی مدل F-AHP انجام شد.

#### ۴- یافته‌ها و نتایج پژوهش

در این قسمت از پژوهش تلاش شد برای بررسی و شناسایی عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی، از رویکرد کیفی بر مبنای مصاحبه‌های عمیق و بدون ساختار با مدیران وزارت جهاد کشاورزی روش نظریه داده بنیاد استفاده، و در نهایت چارچوب اجرای آن ارائه شد. در برای انتخاب جامعه نمونه نیز از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. تحلیل گر، همزمان داده‌هایشان را گردآوری، شناسه‌گذاری و تحلیل کرده، نمونه‌های بعدی را با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین انجام داده است. با نمونه‌گیری‌های اولیه، مفاهیم و مقولات شکل می‌گیرد و دیگر نمونه‌گیری‌ها به منظور عمق و غنا بخشیدن به این مقولات انجام می‌گیرد. در این پژوهش در مجموع ۳۰ مصاحبه عمیق صورت گرفت. مصاحبه‌ها (بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه) ضبط و یادداشت و بلافاصله پیاده می‌شد تا با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های خبرگان انجام شود.

##### ۴-۱- مرور بازنگری

در این مرحله که در حکم مقدمه‌ای برای ورود به عملیات تحلیل محسوب می‌گردد، برای جلوگیری از داوری شخصی در هنگام ترتیب داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت‌های شخصی که در طی تحقیق توسط پژوهشگر انجام می‌شد، جمع‌آوری و مورد بازنگری و اصلاح قرار داده شد. این کار به عدم دخالت عقاید و ارزش‌های پژوهشگر در امر تحلیل کمک می‌کند.

##### ۴-۱-۱- استخراج داده‌های معنایی (کدگذاری باز)

کدگذاری باز یک بخش از تجزیه و تحلیل است که شامل شناسایی، نام‌گذاری، دسته‌بندی و تشریح پدیده‌های موجود میان داده‌ها می‌باشد. در این مرحله هدف، درک مفاهیم مستتر در گفته‌های مصاحبه شونده است. نام برخی از مفاهیم از دانش پیشین گرفته شده و نام برخی مفاهیم ابداع شده توسط پژوهشگر و یا ذکر شده توسط مشارکت کنندگان و معطوف به داده‌های موجود است. در این مرحله به طور کلی حدود ۸۴ مفهوم از متون مصاحبه استخراج گردید. لازم به ذکر است، افراد پاسخگو، عوامل موثر درونی بر توانمندسازی مدیران را در قالب دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار دادند.

##### ۴-۲-۱- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت فراوانی آنها به کدهای ثانویه تبدیل شد (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود.



جدول (۱): مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از پژوهش (کدگذاری باز)

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)
۱	باورها و انرژی مثبت مدیران به منظور رسیدن به اهداف	۱۹	اخلاق حرفه‌ای مدیران
۲	درک مدیران نسبت مسائل و مشکلات مرتبط با اداره جهاد کشاورزی	۲۰	کنترل مدیران نسبت به رفتار نامطلوب کارمندان
۳	درک مدیران نسبت مسائل و مشکلات مرتبط با کارمندان اداره جهاد کشاورزی	۲۱	انتقاد پذیری مدیران
۴	دوری از هر گونه رانت و پارتی‌بازی در سازمان و مدیران	۲۲	ریسک‌پذیری معقول مدیران
۵	گسترش سلامت اداری در سازمان	۲۳	افزایش صبر و بردباری مدیران نسبت به اهداف اداره
۶	توسعه سیستم تشویقی در سازمان	۲۴	تلاش خستگی‌ناپذیری مدیران نسبت به اهداف مثبت اداره
۷	توسعه محرک‌های انگیزشی برای مدیران	۲۵	توسعه مشورت و همکاری مدیران با کارمندان
۸	تجربه و تخصص مدیران نسبت به اهداف اداره جهاد کشاورزی	۲۶	توسعه تواضع و فروتنی مدیران نسبت به ارباب رجوع و زیردستان و همچنین کارمندان اداره
۹	نگرش پایدار سازمان و مدیران نسبت به بودجه اداره جهاد	۲۷	وجدان کاری مدیران
۱۰	آگاهی مدیران از مسائل و مشکلات مرتبط با اداره	۲۸	تخصص و کارآمدی مدیران
۱۱	تحلیل درست سازمان و مدیران از مسائل و مشکلات ارباب رجوعان به اداره جهاد	۲۹	تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران
۱۲	توان تصمیم‌گیری درست و به موقع توسط مدیران جهاد	۳۰	شفافیت در پاسخگویی توسط مدیران
۱۳	توانایی در خلق حل مسائل و مشکلات توسط مدیران	۳۱	تجربه کاری در مدیریت
۱۴	گسترش سرمایه اجتماعی در سازمان و بین مدیران	۳۲	انسجام و همکاری مدیران با سایر مدیران ادارت مرتبط
۱۵	توانمندی اجرایی مدیران	۳۳	داشتن نیروی انسانی مطیع و فرمانبردار در سازمان
۱۶	مطیع و فرمانداری از مدیر با به کار بستن روش‌های صحیح مدیریتی	۳۴	جدیت داشتن مدیران در کارها
۱۷	شجاعت مدیران و پرهیز از ترس	۳۵	مقاومت مدیران در برابر مشکلات
۱۸	فراهم کردن امکانات مورد نیاز در سازمان	۳۶	قدرت بیان مدیران و توانایی برخورد قاطع با انحراف



ادامه جدول (۱): مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از پژوهش (کدگذاری باز)

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)
۳۷	درگیری مدیران در فرایند برنامه‌ریزی و ارزشیابی	۶۷	مشترک کردن کارکنان در تصمیم‌های مهم وزارت توسط مدیران
۳۸	اهل مطالعه در بین مدیران	۶۸	آشنایی مدیران با فن‌آوری‌های روز دنیا
۳۹	نگاه مفهومی، تئوری، فکری و نرم به مسائل از سوی مدیران	۶۹	آشنایی کارکنان نسبت به اطلاعات و استفاده آنها از فن‌آوری‌های روز دنیا توسط مدیران
۴۰	منطق درست مدیران به عنوان زیربنای امور به مسائل	۷۰	گسترش سواد عصر دیجیتال
۴۱	بازخوانی، بازشناسی و بازسازی به امور اداره جهاد از سوی مدیران	۷۱	ترسیم برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت وزارت جهاد توسط مدیران
۴۲	دارای درجه‌ای از طمانینه و آرامش درونی	۷۲	تفکر سیستمی در تدوین برنامه‌ها در سازمان از سوی مدیران
۴۳	ثبات در تصمیم‌گیری در سازمان و مدیران (دارای تصمیمات متفرقه و بالا و پایین نباشد)	۷۳	خرد جمعی در بین مدیران در زمینه تصمیم‌گیری
۴۴	رشد یابنده و رشد خواهنده مدیران و سازمان	۷۴	ایجاد کمیته‌های تخصصی از افراد نخبه و آگاه و متخصص
۴۵	تحقق در خودشکوفایی مدیر	۷۵	بسترسازی رهبری مشارکتی
۴۶	درون‌گرایی در تعامل با برون‌گرایی	۷۶	آموزش مدیران در رابطه با ارزشیابی برنامه‌ها و پروژه‌های انجام شده وزارت
۴۷	بسترسازی در ایجاد کانال‌های بازخورد به کارکنان وزارت توسط مدیران	۷۷	جلوگیری از هوای نفس و عدم پیروی از آن
۴۸	روابط صحیح مدیران با زیردستان و بالادستان	۷۸	عدم شتابزدگی و کنترل رفتار توسط مدیر
۴۹	ارتباطات خوب میان کارکنان وزارت با دیگر کارکنان وزارت‌های دیگر توسط مدیران	۷۹	پیروی از صبر و شکیبایی در برابر چالش‌های وزارت
۵۰	وجود قوانین انضباطی و قانونی مدیران و سازمان	۸۰	بهره‌گیری از تجربه بزرگان و مدیران گذشته وزارت
۵۱	بسترسازی مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری در وزارت جهاد	۸۱	فاش نکردن اطلاعات وزارت به افراد خارج از سازمان
۵۲	به کارگیری افراد برجسته و شایسته برای مشاغل مدیریتی	۸۲	وفاداری در سرلوحه کار
۵۳	بسترسازی در شکل‌گیری نظام حرفه‌ای‌سازی مدیران عالی	۸۳	بهره‌گیری تجربه افراد متخصص و آگاه
۵۴	جای مناسب قرار گرفتن مهره‌های تخصصی مدیریتی در وزارت	۸۴	الگوگیری از کردار و رفتار با ایمان مدیران گذشته
۵۵	آشنایی مدیران با اصول و فنون وزارت		
۵۶	اطلاعات کافی مدیران نسبت به مسئولیت‌های کارکنان		

۵۷	آموزش حضوری و مجازی مدیران در زمینه مسئولیت- شان و اهداف وزارت
۵۸	انطباق مدیران با شرایط جدید
۵۹	اجتناب از حوادث و تجارب جدید
۶۰	کنترل زیاد مدیران و سازمان در مقابله با حوادث و امور پیش بینی نشده
۶۱	فرهنگ در تلاش زیاد مدیران
۶۲	فرهنگ اقدام جهادی در بین مدیران
۶۳	فرهنگ در تغییر و تحول سازمانی و نوسازی وزارت
۶۴	بسترسازی یک فضای همدلی و همفکری بین مدیران وزارت
۶۵	بسترسازی فضای تفویض اختیار در بین مدیران
۶۶	مشترک کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی توسط مدیران

جدول (۲): واحدهای معنایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال	ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال
۱	اخلاق مداری	باورها و انرژی مثبت مدیران به منظور رسیدن به اهداف	۷	مهارت حرفه‌ای مدیران	توسعه سیستم تشویقی در سازمان
		درک مدیران نسبت مسائل و مشکلات مرتبط با اداره جهاد کشاورزی			توسعه محرک‌های انگیزشی برای مدیران
		درک مدیران نسبت مسائل و مشکلات مرتبط با کارمندان اداره جهاد کشاورزی			تجربه و تخصص مدیران نسبت به اهداف اداره جهاد کشاورزی
		اخلاق حرفه‌ای مدیران			نگرش پایدار مدیران و سازمان نسبت به بودجه اداره جهاد
		کنترل مدیران نسبت به رفتار نامطلوب کارمندان			آگاهی مدیران از مسائل و مشکلات مرتبط با اداره
		انتقاد پذیری مدیران			تحلیل درست مدیران و سازمان از مسائل و مشکلات ارباب رجوعان به اداره جهاد
		ریسک‌پذیری معقول مدیران			توان تصمیم‌گیری درست و به موقع توسط مدیران جهاد
		افزایش صبر و بردباری مدیران نسبت به اهداف اداره			توانایی در خلق حل مسائل و مشکلات توسط مدیران

گسترش سرمایه اجتماعی در اداره			تلاش خستگی ناپذیری مدیران نسبت به اهداف مثبت اداره		
تخصص و کارآمدی مدیران	حکمروابی و مطلوب شایسته	۸	توسعه مشورت و همکاری مدیران با کارمندان	اقتدار مدیران	۲
تعهد و مسئولیت پذیری مدیران			توسعه تواضع و فروتنی مدیران نسبت به ارباب رجوع و زیردستان و همچنین کارمندان اداره		
شفافیت در پاسخگویی توسط مدیران			وجدان کاری مدیران		
تجربه کاری در مدیریت			دوری از هر گونه رانت و پارتی بازی در سازمان و مدیران		
انسجام و همکاری مدیران با سایر مدیران ادارت مرتبط			گسترش سلامت اداری در سازمان		
درگیری مدیران در فرایند برنامه ریزی و ارزشیابی			توانمندی اجرایی مدیران		
اهل مطالعه در بین مدیران	کارآمدی مدیران	۹	مطیع و فرمانداری از مدیر با به کار بستن روش های صحیح مدیریتی	انعطاف پذیری مدیران و سازمان	۳
نگاه مفهومی، تئوری، فکری و نرم به مسائل از سوی مدیران			شجاعت و پرهیز از ترس		
منطق درست مدیران به عنوان زیربنای امور به مسائل			فراهم کردن امکانات مورد نیاز در سازمان		
بازخوانی، بازشناسی و بازسازی به امور اداره جهاد از سوی مدیران			داشتن نیروی انسانی مطیع و فرمانبردار		
دارای درجه ای از طمانینه و آرامش درونی			جدیت داشتن در کارها از سوی مدیران		
ثبات در تصمیم گیری (دارای تصمیمات متفرقه و بالا و پایین نباشد)			مقاومت مدیران در برابر مشکلات		
رشد یابنده و رشد خواهنده مدیران			قدرت بیان و توانایی برخورد قاطع با انحراف		
تحقق در خودشکوفایی مدیر			انطباق مدیران با شرایط جدید		
درون گرایی در تعامل با برون گرایی			اجتناب از حوادث و تجارب جدید		
خرد جمعی در بین مدیران در زمینه تصمیم گیری	سبک رهبری مطلوب	۱۰	کنترل زیاد مدیران و سازمان در مقابله با حوادث و امور پیش بینی نشده		
ایجاد کمیته های تخصصی از افراد نخبه و آگاه و متخصص			بسترسازی مدیریت استعداد، شایسته سالاری در وزارت جهاد		۴

بسترسازی رهبری مشارکتی		به کارگیری افراد برجسته و شایسته برای مشاغل مدیریتی	شایسته سالاری در سازمان و مدیران
		بسترسازی در شکل‌گیری نظام حرفه‌ای‌سازی مدیران عالی	
		جای مناسب قرار گرفتن مهره‌های تخصصی مدیریتی در وزارت	
		فاش نکردن اطلاعات وزارت به افراد خارج از سازمان	بسترسازی اعتماد از سوی مدیران
		وفاداری در سرلوحه کار	
		بهره‌گیری تجربه افراد متخصص و آگاه	الگو برداری مطلوب
		بهره‌گیری از تجربه بزرگان و مدیران گذشته وزارت	
		الگوگیری از کردار و رفتار با ایمان مدیران گذشته	

ادامه جدول (۲): واحدهای معنایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال	ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال
۱۱	فرهنگ جهادی در سازمان و مدیران	فرهنگ در تلاش زیاد در بین مدیران	۱۶	همدلی سازمانی	بسترسازی یک فضای همدلی و همفکری بین مدیران وزارت
		فرهنگ اقدام جهادی در بین مدیران وزارت			بسترسازی فضای تفویض اختیار در بین مدیران
		فرهنگ در تغییر و تحول سازمانی و نوسازی وزارت			مشترک کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی توسط مدیران
					مشترک کردن کارکنان در تصمیم‌های مهم وزارت توسط مدیران
۱۲	ارتباطات موثر بین مدیران و سازمان	بسترسازی در ایجاد کانال‌های بازخورد به کارکنان وزارت توسط مدیران	۱۷	مهارت فنی مدیران	آشنایی مدیران با فن‌آوری‌های روز دنیا
		روابط صحیح مدیران با زیردستان و بالادستان			آشنایی کارکنان نسبت به اطلاعات و استفاده آنها از فن‌آوری‌های روز دنیا توسط مدیران
		ارتباطات خوب میان کارکنان وزارت با دیگر کارکنان وزارت‌های دیگر توسط مدیران			گسترش سواد عصر دیجیتال
۱۸		وجود قوانین انضباطی و قانونی مدیران و سازمان			ترسیم برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت وزارت جهاد توسط مدیران

تفکر سیستمی در تدوین برنامه‌ها	مهارت ادراکی مدیران	آشنایی مدیران با اصول و فنون وزارت	سیستم آموزش مناسب	۱۳
		اطلاعات کافی مدیران نسبت به مسئولیت‌های کارکنان		
		آموزش حضوری و مجازی مدیران در زمینه مسئولیت‌شان و اهداف وزارت		
		آموزش مدیران در رابطه با ارزشیابی برنامه‌ها و پروژه‌های انجام شده وزارت		
		جلوگیری از هوای نفس و عدم پیروی از آن	خودکنترلی مدیران	۱۴
		عدم شتابزدگی و کنترل رفتار توسط مدیر		
		پیروی از صبر و شکیبایی در برابر چالش‌های وزارت		
		جلوگیری از هوای نفس و عدم پیروی از آن		
		تعهد مدیران به نتایج اهداف در وزارت	انگیزش	۱۵
		جلوگیری مدیران از شایعه پراکنی در وزارت		
		همکاری زیاد مدیران با کارمندان		
		عرضه بهترین خدمت به وزارت		

### ۳-۴-۱- استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی (کدگذاری محوری)

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل) بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساسا فرایند ارتباطدهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. در این مرحله با استفاده از افق‌ها یا اظهارات عمده در مرحله قبل اقدام به استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی شد. به این صورت که اظهارات در واحدهای اطلاعاتی بزرگ‌تری مرسوم به واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند. واحدهای معنایی نشان‌دهنده ابعاد مختلف هستند و ارائه توضیحات مبتنی مرحله بعد را آسان‌تر می‌کنند. در این مرحله ۸ مضمون یا مقوله استخراج و مفاهیم برسازنده هر یک از این مضمون‌ها مشخص شدند. (جدول ۳).

جدول (۳): مقوله‌ها و مضامین اصلی

ردیف	مقوله	واحد معنایی
۱	استحکام شخصیتی مدیران در سازمان	اخلاق مداری
		اقتدار مدیران
		کارآمدی مدیران
		انعطاف‌پذیری سازمان و مدیران
		خودکنترلی مدیران
		بسترسازی اعتماد از سوی مدیران
۲	تکنیک‌های مدیریتی	مهارت حرفه‌ای مدیران
		مهارت ادراکی مدیران
		مهارت فنی مدیران
۳	بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر در سازمان	ارتباطات موثر بین مدیران و سازمان
		همدلی سازمانی
۴	استقرار مدیریت یکپارچه در بین مدیران در سازمان	حکمروایی مطلوب
		شایسته سالاری در سازمان و مدیران
۵	خلاصیت مدیران	سبک رهبری مطلوب
		الگوبرداری مطلوب
۶	تداوم روحیه جهادی در سازمان و بین مدیران	فرهنگ جهادی در سازمان و مدیران
۷	استقرار نظام آموزش مدیران	سیستم آموزشی مناسب
۸	انگیزه درونی	انگیزش

در مرحله بعد، با استفاده از روش دلفی، به بررسی و شناسایی هر یک از عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی پرداخته شد. در ابتدا، از روش ضریب آلفای کرونباخ برای سازگاری درونی استفاده شد که در هر دور دلفی این ضریب برای پرسشنامه‌ها محاسبه، و از پایا بودن آنها اطمینان حاصل شد، مقدار محاسبه آلفای کرونباخ به شرح جدول (۴) است.

جدول (۴): مقدار ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
پرسشنامه اول	۰/۸۱۱
پرسشنامه اول	۰/۸۶۷
پرسشنامه سوم	۰/۸۷۹

در ادامه نیز، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد.

جدول (۵): مقدار عددی ضریب کندال مراحل دلفی

مراحل دلفی	مقدار ضریب کندال
دلفی دور اول	۰/۵۶۴
دلفی دور دوم	۰/۷۸۱
دلفی دور سوم	۰/۸۱۲

با نزدیک بودن نتایج دور دوم و سوم و تفاوت اندک تغییر ضریب کندال، آزمون دلفی پایان یافت.

## ۴-۴-۱- راندهای دلفی

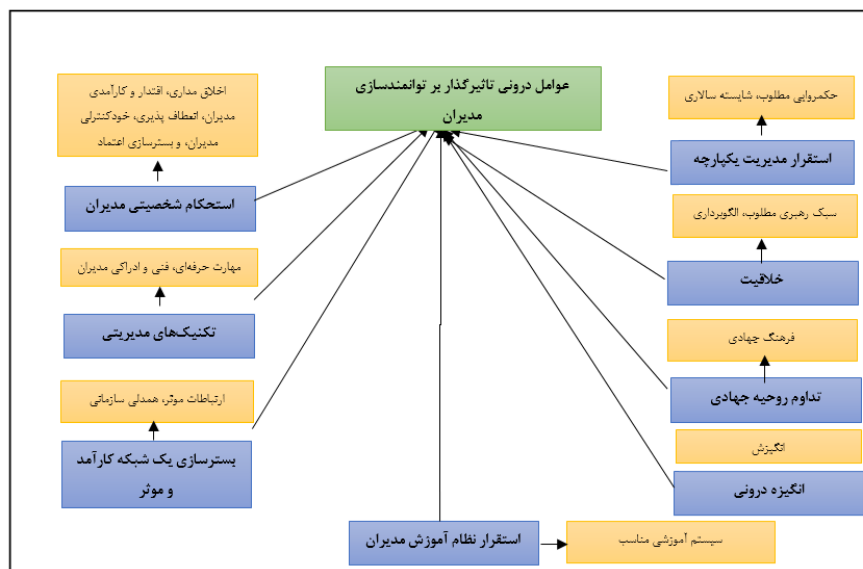
در راند اول دلفی، پرسشنامه‌ای شامل ۸ عامل و ۱۸ واحد معنایی به خبرگان ارائه شد. در پایان راند اول عوامل و واحدهای معنایی جدیدی از طرف خبرگان معرفی نشد، و هیچ واحد معنایی از سوی مدیران حذف نشد. در راند دوم دلفی: بر اساس نتایج به دست آمده در دور اول، پرسشنامه دور دوم با ۱۸ واحد معنایی و ۸ مقوله (عوامل درونی) طراحی شد. این پرسشنامه به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در پایان راند دوم، عوامل و واحدهای معنایی جدیدی به پرسشنامه اضافه نشد، و هیچ واحد معنایی و عامل نیز حذف نشد. در راند سوم دلفی: بر اساس نتایج به دست آمده از دور اول و دوم، پرسشنامه دور سوم با ۱۸ واحد معنایی و ۸ عامل طراحی شد، و در پایان راند سوم، عوامل درونی و واحدهای معنایی جدیدی اضافه نشد، و در نهایت، با استفاده از ضریب کندال نیز در مورد تمامی عوامل و واحدهای معنایی اجماع نظرات مشاهده شد. با توجه به اجماع و عدم اضافه شدن مولفه جدید، شرط توقف فراهم شد.

جدول (۶): نتایج راندهای سه گانه دلفی برای بررسی عوامل درونی موثر در راستای توانمندسازی مدیران

ردیف	مقوله	واحد معنایی	میانگین توافقی دور اول	درصد توافقی دور اول	میانگین توافقی دور دوم	درصد توافقی دور دوم	میانگین توافقی دور سوم	درصد توافقی دور سوم
۱	استحکام شخصیتی مدیران	اخلاق مداری	۳/۰۶	۰/۷۶	۳/۱۱	۰/۸۰	۳/۱۲	۰/۸۰
		اقتدار مدیران	۳/۱۱	۰/۷۸	۳/۱۳	۰/۸۴	۳/۱۴	۰/۸۴
		کارآمدی مدیران	۳/۰۵	۰/۷۳	۳/۰۹	۰/۷۶	۳/۱۱	۰/۷۷
		انعطاف‌پذیری مدیران و سازمان	۳/۱۳	۰/۸۰	۳/۱۵	۰/۸۵	۳/۱۶	۰/۸۵
		خودکنترلی مدیران	۳/۱۱	۰/۷۷	۳/۱۵	۰/۸۵	۳/۱۵	۰/۸۵
		بسترسازی اعتماد از سوی مدیران	۳/۰۷	۰/۷۴	۳/۱۰	۰/۷۸	۳/۱۰	۰/۷۸
۲	تکنیک‌های مدیریتی	مهارت حرفه‌ای مدیران	۳/۱۳	۰/۸۲	۳/۱۹	۰/۸۸	۳/۲۰	۰/۸۸
		مهارت ادراکی مدیران	۳/۱۱	۰/۷۷	۳/۱۷	۰/۸۶	۳/۱۸	۰/۸۶
		مهارت فنی مدیران	۳/۰۴	۰/۷۳	۳/۱۱	۰/۷۸	۳/۱۲	۰/۷۸



۰/۷۷	۳/۱۳	۰/۷۷	۳/۱۳	۰/۷۵	۳/۰۹	ارتباطات موثر بین مدیران و سازمان	بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر	۳
۰/۸۴	۳/۱۷	۰/۸۴	۳/۱۶	۰/۸۱	۳/۱۴	همدلی سازمانی		
۰/۷۸	۳/۱۱	۰/۷۷	۳/۰۹	۰/۷۳	۳/۰۵	حکروایی مطلوب	استقرار مدیریت یکپارچه	۴
۰/۸۴	۳/۱۶	۰/۸۴	۳/۱۶	۰/۸۰	۳/۱۲	شایسته سالاری		
۰/۸۶	۳/۱۵	۰/۸۶	۳/۱۴	۰/۷۵	۳/۰۸	سبک رهبری مطلوب	خلایقت	۵
۰/۷۷	۳/۱۲	۰/۷۷	۳/۱۰	۰/۷۳	۳/۰۴	الگوپردازی مطلوب		
۰/۸۶	۳/۱۶	۰/۸۶	۳/۱۶	۰/۷۷	۳/۱۱	فرهنگ جهادی مدیران و سازمان	تداوم روحیه جهادی در سازمان و مدیران	۶
۰/۸۶	۳/۱۷	۰/۸۶	۳/۱۷	۰/۸۱	۳/۱۴	سیستم آموزشی مناسب	استقرار نظام آموزش مدیران	
۰/۸۵	۳/۱۷	۰/۸۵	۳/۱۶	۰/۷۶	۳/۱۰	انگیزش	انگیزه درونی	۸



شکل (۱): مدل شماتیک عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی

بنابراین بر اساس شکل (۱) و جدول (۶)، همانطور که مشاهده می‌گردد، عوامل درونی موثر بر توانمندسازی مدیران بر اساس نتایج کانون ارزیابی را می‌توان در ۸ مقوله اصلی و ۱۸ واحد معنایی دسته‌بندی کرد. در واقع هر یک از مقولات مطرح شده در بردارنده واحدهای معنایی هستند که شرح مبسوط آنها به شرح زیر ارائه شد.

استقرار مدیریت یکپارچه در بین مدیران و سازمان این عامل در حوزه مدیریت، بحث بسیار گسترده‌ای را در بر می‌گیرد، مدیریت یکپارچه در واقع، هماهنگی، انسجام بین مدیران و سازمان‌ها و همچنین شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی است. در این راستا، چند تن از مدیران اینگونه اذعان کرده‌اند: "... یکی از عوامل موثر در توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی، این است که بستر مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری فراهم گردد، در این راستا، مدیران با استعداد و متخصص و کارآمد، بدون هیچ گونه اعمال سلیقه و رانت بازی وارد عرصه مدیریت می‌گردند. (کد X5).

...از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی، این است که مهره‌های تخصصی مدیریتی در جای خود قرار گیرند. به این صورت که متاسفانه گاه‌ها دیده شده مدیرانی وارد وزارت شده‌اند که هیچ تخصص و دانش کافی در عرصه مدیریتی ندارند. (کد X2)، ...از سوی دیگر، انسجام و هماهنگی درون سازمانی بسیار با اهمیت است، در این راستا، یکی از مدیران اینگونه مطرح نمود، در بسیاری از موارد مشاهده شده که عدم هماهنگی و نبود انسجام درون سازمان، خللی در عرصه مدیریت مدیران وزارت سبب شده که این عامل می‌تواند در کاهش توانمندسازی مدیران موثر باشد. (کد X6).

...شفافیت در پاسخگویی مدیران، از دیگر عوامل درونی موثر در توانمندسازی مدیران در وزارت جهاد است. در این راستا، یکی از مدیران با کد (X8)، اینگونه مطرح نمود که مدیرانی موفق هستند که توانایی در پاسخگویی به نتایج مثبت و منفی برنامه‌های وزارت داشته باشند، به گونه‌ای که مدیران در هر شرایطی، پاسخ شفاف در راستای خطاها و اشتباهاتشان به سازمان ارائه نمایند.

### استحکام شخیصتی مدیران

مدیران باید دارای مجموعه‌ای از صلاحیت‌های اخلاقی و التزام به مقیدات نیز باشند. در این راستا، چند تن از مدیران اینگونه اذعان نمودند:

...مدیر باید نماینده ارزش‌ها باشد تا با تجلی آن ارزش‌ها در رفتار و شخصیت خود بتواند کارمندان، و ... را به ارزش‌ها هدایت کند. (کد X11).

...از عوامل موثر در توانمندسازی مدیران، درک مدیران نسبت به مسائل و مشکلات می‌باشد. (کد X14).

...زمانی مدیر موفق است، که کنترل نسبت به رفتارهای نامطلوب کارمندان خود داشته باشد. (کد X11).

...از دیگر عوامل تاثیرگذار در توانمندسازی، انتقادپذیری زیاد مدیران، ریسک‌پذیری معقول، صبر و بردباری مدیران نسبت به اهداف اداره، می‌باشد. (کد X15, X21, X9).

...از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران از سوی مدیران، انعطاف‌پذیری در شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری است. در واقع مدیران باید نظرات منطقی را بپذیرند و در همه شرایط یکسان برخورد نمایند. (X30, X25).

...توسعه مشورت و همکاری مدیران، از نشانه‌های توانمندسازی یک مدیر موفق و کارآمد است. در بسیاری از موارد مشاهده شد، مدیران بدون هیچ‌گونه همکاری و مشارکت با دیگر افراد سازمان، سعی دارند اهداف خود را پیش ببرند، در صورتی که مشورت و همکاری با دیگر اعضای سازمان، در پیش بردن اهداف سازمان بسیار موثر است. (کد X26).

...مدیران در زمانی می‌توانند توانمند شوند، که سازمان امکانات مورد نیازشان را فراهم کند. (کد X11, X26, X3, X4, X7).

...از دیگر عوامل موثر درونی در توانمندسازی مدیران، جدیت داشتن مدیران در کارها، مقاومت‌شان در برابر مشکلات سازمان، انطباق مدیران با شرایط جدید، کنترل مدیران نسبت به حوادث و اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی شده است. (کدهای X22, X14, X16, X19, X21, X22).

### تکنیک‌های مدیریتی

تکنیک‌های مدیریتی از سوی مدیران با واحدهای معنایی (مهارت حرفه‌ای، ادراکی، فنی مدیران) مشخص شد. در این راستا، چند تن از مدیران اینگونه اذعان نمودند:

### - مهارت حرفه‌ای

...از عوامل موثر در توانمندسازی مدیران در وزارت، توسعه سیستم تشویقی، و محرک‌های انگیزشی می‌باشد. (کد X13, X15).

در ادامه نیز از دیگر عوامل موثر از سوی مدیران

...تجربه و تخصص مدیران نسبت به اهداف اداره جهاد کشاورزی. توان تصمیم‌گیری درست و به موقع توسط مدیران جهاد، توانایی در خلق حل مسائل و مشکلات توسط مدیران، گسترش سرمایه اجتماعی در اداره (کدهای X1, X12, X13, X4, X5, X8).

### - مهارت فنی و ادراکی

... "در دنیای امروز، توانمندسازی مدیران را می‌توان با آشنایی‌شان با فن‌آوری‌های روز دنیا تشخیص داد. بنابراین، یکی از عوامل موثر در توانمندسازی‌شان، تخصص و دانش و آگاهی در زمینه اطلاعات روز دنیا از طریق فن‌آوری‌های جدید و به روز می‌باشد. (کدهای X30, X26, X27, X7, X8).

... "از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران، مهارت ادراکی آنها نسبت به برنامه‌های وزارت جهاد کشاورزی است. در این راستا، از دیدگاه مدیران، ترسیم برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت با تفکر سیستمی از عوامل موثر در تقویت و توسعه توانمندسازی مدیران محسوب می‌گردد.

#### بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر

بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر بر اساس واحدهای معنایی (همدلی سازمانی و ارتباطات موثر)، مشخص شد. در این راستا، چند تن از مدیران این گونه اذعان نمودند:

... "در صورتی می‌توان انتظار توانمندسازی مدیران را در وزارت داشت، که یک شرایط فضای همدلی و همفکری بین مدیران وزات صورت گیرد. (کدهای X21, X13, X14).

... "همچنین، زمانی که اطلاعات سازمان توسط مدیران به کارکنان وزارت به اشتراک گذاشته می‌شود، و همچنین شرایط اشتراک‌سازی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های وزارت توسط مدیران ایجاد گردد، زمینه را برای تشکیل یک تیم متخصص و کارآمد با اهداف مشترک ایجاد می‌شود، این تیم با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات وزارت، برنامه‌های مناسب را تدوین می‌کند. (کدهای X5, X2, X10).

... "در ادامه نیز مدیران دیگر با کدهای (X11, 13, 120)، اذعان نمودند: روابط صحیح مدیران با زیردستان و بالادستان، همچنین بسترسازی ارتباطات خوب میان کارکنان وزارت با دیگر کارکنان وزارت‌های دیگر توسط مدیران می‌تواند از عوامل موثر در توانمندسازی‌شان باشد، از این جهت که شرایط صحیح یک ارتباط معقول و مناسب را در سازمان ایجاد می‌کند، و این خود به مرور در توانمندسازی آنها موثر است. (X13, 16)

... "همچنین وجود قوانین انضباطی و قانونی مدیران و درون سازمان، می‌تواند از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران محسوب گردد، از این جهت که وجود قوانین می‌تواند در کاهش مشکلات مدیریتی مدیران موثر باشد، و همچنین وجود قوانین منسجم در سازمان، شرایط و زمینه مناسبی را برای جلوگیری از رانت بازی و پارتی بازی مدیران ایجاد می‌کند. (X11, X17, X22).

### انگیزه درونی

از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران در وزات، انگیزه درونی است. در این راستا، چند تن از متخصصان، اینگونه اذعان نمودند:

... "تا مادامیکه مدیران، نسبت به نتایج اهداف وزارت تعهد نداشته باشند، توانمندسازی در میان آنها شکل نمی‌گیرد. (کدهای X3, X5, X7, X24).

... "توسعه انگیزه در زمینه عرضه بهترین خدمت به وزارت، از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران محسوب می‌گردد. (کدهای X24, X25, X29).

### تداوم روحیه جهادی

از سوی مدیران، تداوم روحیه جهادی نیز در توانمندسازی مدیران بسیار با اهمیت است. در این راستا، چند تن از مدیران مطرح نمودند:

... "گسترش فرهنگ تلاش زیاد در بین مدیران، فرهنگ اقدام جهادی و گسترش فرهنگ در تغییر و تحول سازمانی و نوسازی وزارت می‌تواند از موارد مثبت در راستای توانمندسازی مدیران محسوب گردد. (کدهای X1, X13, X16, X30, 28, X27, X23).

### خلاقیت

خلاقیت از دیدگاه مدیران بر اساس سبک رهبری و الگوبرداری مطلوب مشخص شد. در این راستا، مدیران اذعان نمودند: "...تشکیل کمیته‌های تخصصی از افراد نخبه و آگاه و همچنین متخصص می‌تواند تغییرات در سبک رهبری ایجاد کند، و شرایط مناسبی را برای رهبری مشارکتی برای مدیران فراهم نماید. (کدهای X14, X17, X3, X5)."

... "از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران، الگوبرداری مطلوب است. در واقع بهره‌گیری از تجربه بزرگان و مدیران گذشته و الگوبرداری از کردار و رفتار مدیران با ایمان گذشته می‌تواند، نقطه قوت و مثبتی برای توانمندسازی مدیران شامل شود. (کدهای X24, X25, X29).

### استقرار نظام آموزشی مدیران

استقرار نظام آموزشی مدیران، از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران در وزارت محسوب می‌گردد. "...یکی از مدیران اینگونه مطرح نمود، تا زمانی که مدیر با اصول و فنون وزارت، در زمینه مسئولیت‌های کارکنان وزارت آشنایی کافی نداشته باشد، توانمندسازی در آن شکل گرفته نمی‌شود. (کد X25)."

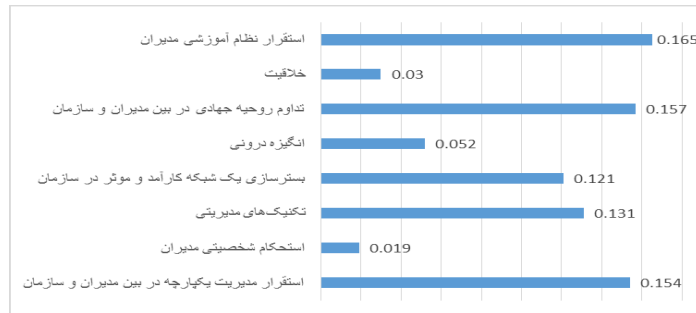
... "از دیگر عوامل موثر در توانمندسازی مدیران، توسعه آموزش حضوری و مجازی در زمینه مسئولیت‌های مدیران، و آموزش مدیران نسبت ارزشیابی برنامه‌ها و پروژه‌های صورت گرفته از سوی وزارت می‌باشد. (کدهای X14, X18, X19).

### ۱-۴-۵- رتبه‌بندی عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی

به منظور رتبه‌بندی هر یک از عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت از مدل (F-AHP) استفاده شد. نتایج به شرح جدول (۷) است.

جدول (۷): وزن نهایی عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی

ردیف	مقوله	وزن	رتبه
۱	استحکام شخصیتی مدیران	۰/۱۹۰	۱
۲	استقرار نظام آموزشی مدیران	۰/۱۶۵	۲
۳	تداوم روحیه جهادی در بین مدیران و سازمان	۰/۱۵۷	۳
۴	استقرار مدیریت یکپارچه در بین مدیران و سازمان	۰/۱۵۴	۴
۵	تکنیک‌های مدیریتی	۰/۱۳۱	۵
۶	بسترسازی یک شبکه کارآمد و موثر در سازمان	۰/۱۲۱	۶
۷	انگیزه درونی	۰/۰۵۲	۷
۸	خلاقیت	۰/۰۳۰	۸



شکل (۲): وزن نهایی عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی

مطابق جدول (۷) و شکل (۲)، از بین عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی، به ترتیب استحکام شخصیتی مدیران با مقدار ۰/۱۹۰، استقرار نظام آموزشی مدیران با مقدار وزن ۰/۱۶۵، تداوم روحیه جهادی در بین مدیران و سازمان با مقدار وزن ۰/۱۵۷، استقرار مدیریت یکپارچه در بین مدیران و سازمان با مقدار وزن ۰/۱۵۴، تکنیک‌های مدیریتی با مقدار وزن ۰/۱۳۱، بستر سازی یک شبکه کارآمد و موثر در سازمان با مقدار وزن ۰/۱۲۱، انگیزه درونی با مقدار وزن ۰/۰۵۲، خلاقیت با مقدار وزن ۰/۰۳۰، بیشترین میزان تاثیر را به خود اختصاص داده‌اند.

## ۵- نتیجه گیری

توسعه و توانمندسازی از جمله موضوعاتی است که طی چند دهه اخیر به عنوان راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی کارکنان و مدیران مورد توجه پژوهشگران و صاحب نظران قرار گرفته است. مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآوری، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی مجموعه عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی، به انجام رسیده است.

نتایج نشان داد از دیدگاه متخصصان، عواملی از جمله: استحکام شخصیتی مدیران، تکنیک‌های مدیریتی، بستر سازی یک شبکه کارآمد و موثر، استقرار مدیریت یکپارچه، خلاقیت، تداوم روحیه جهادی در سازمان و مدیران، استقرار نظام آموزشی مدیران و انگیزه درونی، به عنوان عوامل درونی تاثیرگذار بر توانمندسازی مدیران انتخاب شدند، از بین آنها، استحکام شخصیتی مدیران با مقدار وزن ۰/۱۹۰، بیشترین میزان اهمیت را به خود اختصاص داد.

به لحاظ نظری تحقیقات پیشین نظیر تحقیقات گوردن آلپورت، رویموند کتل، هانس آیزنک از ۳ عامل درونی استحکام شخصیتی این پژوهش حمایت می‌کند. نتایج این تحقیق لانگی لای و همکاران (۲۰۰۶)، مطابقت دارد. اگر چه که مطالعات صورت گرفته در خارج مستقیماً به مولفه‌های اخلاقی اشاره نداشتند اما در پژوهش، هریس و همکاران (۲۰۱۰)، و همچنین در پژوهش مارتینا و

۱ Gordon Allport

۲ Raymond Cattell

۳ Hans Eysenck

۴ Langelaan et al

۵ Harris et al

همکاران (۲۰۱۲) که به مولفه فراتر رفتن از وظایف جاری و کمک به هموعان اشاره می‌شود، به نوعی مسائل ارزشی و اخلاقی نهفته است، اشاره می‌کنند.

## ۶- پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت، توان‌سازهای انگیزشی یکی از رویکردهای ارتقای توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی است. در این خصوص می‌بایست به مقوله‌هایی چون ایجاد نظام پاداش فعالانه، ارزش آفرینی شغلی برای مدیران، همسویی راهبردی اهداف سازمانی با مدیران توجه ویژه‌ای شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و تایید نتایج آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود می‌توان گفت که چارچوب پیشنهادی از یک سو پشتوانه‌ی نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و طراحی این چارچوب می‌تواند گام موثری در جهت توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی باشد. بر این اساس به برنامه‌ریزان، مدیران عالی و میانی وزارت پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل کمیته توانمندسازی مدیران در ستاد و هر یک از استان‌ها نسبت به عملیاتی نمودن چارچوب ارائه شده به منظور دستیابی به هدف‌های تعیین شده در چارچوب، از طریق راهبردهای مشخص و سازوکارهای اجرایی در نظر گرفته شده برابر رهنمودهای چارچوب پیشنهادی اقدام نمایند.

توان‌سازی انگیزشی نیز یکی دیگر از رویکردهای ارتقای توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد. در این خصوص می‌بایست به مقوله‌هایی چون ایجاد نظام پاداش فعالانه، همسویی راهبردی اهداف سازمانی با مدیران توجه ویژه‌ای شود.

### منابع

- اریانا، آزاده، دانش فرد، کرم‌اله، (۱۳۹۹)، تبیین شاخص‌های توانمندسازی دانشگاه فنی و حرفه‌ای مبتنی بر ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین (مورد مطالعه: دانشگاه فنی و حرفه‌ای بندرعباس)، فصلنامه علمی کارافن، ۱۷(۳)، صص ۴۱-۵۹.
- اسمعیل‌نیا، مژگان، کوهستانی، حسینعلی، معقول، علی، نودهی، حسن، (۱۳۹۶)، ارائه مدل تعالی آموزش‌های مجازی در دانشگاه فرهنگیان در راستای توسعه منابع انسانی (مطالعه کیفی)، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۵)، صص ۸۳-۱۰۸.
- بکر، محمد، زارعی‌متین، حسن، باباشاهی، جبار، (۱۳۹۹)، طراحی مدل توانمندسازی مدیران پرستاری در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی دانشگاه تهران، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹(۴)، صص ۹۶-۱۱۱.
- بیگدلی، اعظم، گلرد، پروانه، حسینی گل‌افشانی، سید احمد، عباس‌پور اسفدن، قنبر، (۱۴۰۰)، طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران صنعت بانکداری کشور، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۴۹)، صص ۱۹۳-۲۱۵.
- پازوکی، عباس، (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۲۱)، ۷۰۸-۷۲۸.
- پژوهشکده مطالعات و توسعه، (۱۳۹۸)، سازمان جهاد دانشگاهی تهران، معرفی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران.
- جلالی، رامین، الوانی، سیدمهدی، حسن‌پور، اکبر، محب‌زادگان، یوسف، (۱۳۹۶)، شناسایی و مدل‌سازی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران دریایی، نشریه آموزش علوم دریایی، ۴۰۸، صص ۱۴-۲۹.
- حسن‌بیگی، ابراهیم، دلاور، علی، انجم‌شعاع، رضا، (۱۳۹۶)، طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو، مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۵(۶۹)، صص ۲۲۱-۲۵۰.
- حسین‌پور، داود، قربانی‌پاجی، عقیل، (۱۳۹۶)، تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳(۶۵)، صص ۴۵-۷۵.
- خیاطی، مهدی، عطایی، محمد، (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۹)، صص ۱۱۶۳-۱۱۸۴.

- دولت‌شاه، زینب، ملک‌شاهی، محبوبه، (۱۳۹۵)، راهکارهای توانمندسازی کارکنان و پیامدهای آن در سازمان، دومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران، قم.
- رسولی، معصومه، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر نقش به کارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری تسهیم دانش (مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت اطلاعات. مشهد: دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
- رفیعی، شیلا، (۱۳۹۶)، ارائه چارچوبی برای توانمندسازی زنان کارآفرین درحوزه کسب‌وکار الکترونیک، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گرایش تحول، دانشگاه حضرت معصومه (س) قم.
- سازمان جهاد دانشگاهی، (۱۳۹۹)، واحد معاونت، کانون‌های ارزیابی و شایستگی مدیران.
- سعادت‌مند، ابراهیم، جواد کاملی، محمد، عباس نژاد، محمد حسین، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران معاونت مهندسی ناچا، فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱ (۴۲)، صص ۱-۳۲.
- شادمانی، شاداب و شادمانی، شهاب، (۱۳۹۷)، توانمندسازی نیروی انسانی در جهت مدیریت چالش‌های سازمان، کنفرانس بین‌المللی امنیت، پیشرفت و توسعه پایدار مناطق مرزی، سرزمینی و کلانشهرها، راهکارها و چالش‌ها با محوریت پدافند غیر عامل و مدیریت بحران، تهران
- علوی، سیدعلیرضا، حسین‌پور، محمد، مهرعلی‌زاده، یداله، (۱۳۹۹)، آرایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی در بخش غیردولتی: یک مطالعه موردی، فصلنامه پایش، ۱۹ (۳)، صص ۳۱۹-۳۳۶.
- فلاح، محمدرضا، (۱۳۹۷)، شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۱)، صص ۱۳۳-۱۶۰.
- قراخانی، داود، (۱۴۰۱)، تأثیر توانمندسازی و آموزش مدیران و کارکنان بر تعهدسازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی کار تیمی (مورد مطالعه: شهرداری کرج)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، تهران.
- کارگر، فرزانه، فرح‌بخش، سعید، ستار، آریتا، (۱۳۹۹)، ارائه مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی یک پژوهش کیفی، نشریه مدیریت مدرسه، ۸ (۱)، صص ۲۱۸-۲۳۰.
- کاظمی، سیدامیرحسین، جعفری، معصومه، رستمی، زهرا، یوسف‌زاده، فریده، (۱۳۹۶)، توانمندسازی مدیران آموزشی و معلمان برای مدیریت آموزش و پرورش ابتدایی در جهت پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران.
- محفوظی، علی، محمدنژاد، راضیه، موسوی، سیده صفیه، (۱۴۰۰)، بررسی رابطه میان به کارگیری مدیریت راهبردی با توانمندسازی منابع انسانی در مناطق ۱۳ گانه شهرداری مشهد، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۷ (۵)، صص ۱۷۹-۱۸۸.
- ناصری، فرید، وحید، عیوضی، محمدرحیم، شهریاری، هاشم، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری)، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ایران، تهران.
- Benzel, E, (2022), Empowerment, World Neurosurgery, Volume 157, January 2022, Page xv.
- Cheong, M, J.Yammarino, F, D.Dionne, Sh, M.Spain, S, Tsai, Ch, (2019), A review of the effectiveness of empowering leadership, The Leadership Quarterly, 30 (1): 34-58
- Hanaysha, J, (2016) Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 229, Pages 298-306.
- Harris, D. N., Rutledge, S. A., Ingle, W. K., & Thompson, C. C. (2010). "Mix and mach: what principals really look for when hiring teachers". Education finance and policy, 5(4), pp 228-246.
- Huang, j, (2017) the relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: self-efficacy as mediator. Social Behavior & Personality: an international journal, Vol. 45 Issue 7, p1157-1165.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, L.J.P., Schaufeli, W.B., (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? Personality and Individual Differences 40, 521-532.
- Lim, S, "Michael"Ok, Ch, (2021), Fostering absorptive capacity and facilitating innovation in hospitality organizations through empowering leadership, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, April 2021, 102780
- Martina, K., Hana, U., Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". Journal of Competitiveness, 4(6), pp 129-142.



- Monje Amor, A, Xanthopoulou, D, Calvo, N, PabloAbeal Vázquez, J, (2021), Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study, *European Management Journal*, 39(6): 779-789.
- Peng, J, Yang, X, Huan, T, (2022), the effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 101, February 2022, 103113.
- Sergeeva, N, Kortantamer, D, (2021), enriching the concept of authentic leadership in project-based organisations through the lens of life-stories and self-identities, *International Journal of Project Management*, 39 (7): 815-825.
- Villegas, B. S., (2015), Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176: 466-475.