

ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فراترکیب و روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

اکبر شیدائی حبشی^۱، سلیمان ایران‌زاده^{۲*}، هوشنگ تقی‌زاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی با توجه به مولفه‌های (رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی و ابعاد توانمندسازی) بر اساس رویکرد فراترکیب و روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی است. روش پژوهش از نوع کیفی و همچنین از لحاظ نتیجه جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. از روش فراترکیب در بخش کیفی و از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای ترسیم مدل ساختاری استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و تحلیل میک مک صورت گرفت. پس از تحلیل داده‌ها، سطوح مؤلفه‌ها به دست آمدند که بر اساس آن گراف مدل‌سازی ساختاری-تفسیری طراحی شد. در ادامه بر اساس سه منظر (رهبری تحول‌گرا، ابعاد توانمندسازی و دلبستگی شغلی) نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب ترسیم شد. این پژوهش از اولین مطالعاتی است که ارتباط مولفه‌های توانمندسازی را با رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی در صنعت آب و فاضلاب به صورت همسو و هماهنگ مورد تحلیل و بررسی قرار داده است و ممکن است به‌عنوان مرجعی برای اشاعه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها باشد.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، رویکرد فراترکیب، صنعت آب و فاضلاب، نقشه استراتژیک

مقدمه

با توجه به تحقیقات و پژوهش‌هایی که درباره مفهوم توانمندسازی صورت گرفته است، در ادبیات مدیریت درخصوص ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی تلاش اندکی، به صورت پژوهشی انجام شده و کمتر به شناخت عوامل موثر بر توانمندسازی و بررسی ارتباطات درونی آن‌ها پرداخته شده است و نیز بهره برداری از این موضوع، اندک، محدود و غالباً مغشوش بوده است. باوجود پژوهش‌های علمی و اقدام‌های مدیریتی فراوان در زمینه توانمندسازی کارکنان، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی، هنوز شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در فرایند توانمندسازی منابع انسانی هستند. در این میان، شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی و امورهای وابسته نیز با چالش‌هایی مواجه هستند. در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی بنا به دلایل متعددی از جمله نگرش‌های نه چندان مناسب مدیریتی، فشارهای عملکردی کوتاه مدت، ضعف سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و شاخص‌های مناسب برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و جای خالی نقشه

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

^۲ استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

^۳ استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کاملاً محسوس است. یکی از دلایل اصلی وجود این‌گونه ضعف‌های اساسی در سازمان ذکر شده، تلفیق نشدن مناسب اقدام‌های توانمندسازی با سایر مؤلفه‌ها در سازمان مانند رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی است. افزون بر این نبود اطلاعات مستند و دانش قابل اتکا سبب شده است عمده برنامه‌های حوزه مدیریت صنعتی در شرکت‌های آب و فاضلاب یا اجرا نشوند یا در صورت اجرا شدن دستاوردی ملموس و موثر نداشته باشند. علاوه بر این ایجاد تغییرات اساسی در فرایند توانمندسازی منابع انسانی در سازمان برای مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب با مشکلات زیادی همراه است که دلیل اصلی آن برخوردار نبودن از شناخت، اطلاعات و همچنین کمبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در این حوزه است. در چنین وضعیتی، مدیران بیشتر منتظر تغییرات بالادستی هستند و به پژوهش و مداخله اساسی در فرایندها اهتمام ندارند. درحالی‌که یکی از توانایی‌های لازم برای گذر از این چالش‌ها، انجام ارزیابی و پژوهش مستمر است. در اینجا این سؤال اصلی مطرح می‌شود که آیا در پژوهش‌های مدیریت در حوزه صنعت مانند شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی، نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی با توجه به مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی و توانمندسازی ارائه شده است؟ پاسخ به این‌گونه سؤال اصلی را باید در مبنای یافته‌های علمی جستجو کرد. در این تحقیق بر اساس دو مرحله، ابتدا به دنبال شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی به‌عنوان بخشی از صنعت کشور هستیم. در مرحله دوم شناخت مؤثرترین این مؤلفه‌ها در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی، بر اساس روش فراترکیب، تحلیل دلفی و در ادامه ترسیم نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مدنظر است.

چهار چوب نظری پژوهش

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید، با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است، به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است (روبین و بابی، ۲۰۱۶). بسیاری از صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به منظور بهبود عملکرد می‌دانند (فرنچ وچ بل، ۱۳۹۶). بر این اساس، توجه به نقش زیردستان و افزایش مشارکت آنها، به جنبش روابط انسانی بر می‌گردد. برخی دیگر نیز خودانگیزی، هدف‌گذاری، تفویض اختیار و هم‌افزایی بین بالادستان و زیردستان را معرف توانمندسازی دانسته‌اند. به اعتقاد بایلی توانمندسازی، فرآیندی است که ادراک خودکارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می‌تواند فعالیت‌های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می‌دهد (بایلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). صاحب‌نظران توانمندسازی، از سه رویکرد متفاوت به بحث پیرامون توانمندسازی پرداختند. رویکرد اول رویکرد ارتباطی است که بر اساس آن توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن مدیر سعی در تقسیم قدرت در بین زیردستانش دارد. هدف این رویکرد قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت است به‌زعم بورک^۲، توانمندسازی از دیدگاه ساختاری فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می‌کند و تأکید در اقتدار و اختیار سازمانی است. رویکرد دوم رویکرد انگیزشی است که هدفش تواناسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس است. بر اساس این رویکرد توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده است و تلاش در جهت رفع آن‌ها با کمک اقدامات رسمی و هم‌با بهره‌گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی به‌کفایت نفس آن‌ها در سازمان کمک می‌کند. رویکرد سوم رویکرد شناختی می‌باشد که توانمندسازی را به‌طور وسیع‌تر به‌عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود است. هدف این رویکرد افزایش انگیزش درونی وظایف از طریق تقویت تصورات درونی است. مفهوم رهبری تحول‌گرا توسط برنز^۳ (۱۹۷۸)، در مطالعه اصلی او بیان شد و سپس توسط باس^۴ (۱۹۸۵)، توسعه یافت. رهبری تحول‌گرا موجب پیشرفت و ارتقای تغییر سازمانی و نوآوری می‌شود و این نوع رهبری چشم‌انداز آشکار و واضحی دارد و موجب الهام بخشی در پیروان شده و اعتماد و اطمینان را ایجاد می‌کند (باس، ۱۹۸۵)؛ بنابراین، زیردستان تمایل دارند تا فراتر از انتظارات خود عمل کرده و بتوانند اثربخشی سازمانی را پرورش داده و بهبود عملکرد را محقق سازند (هاول و اولیو، ۱۹۹۳). رهبران تحول‌گرا تغییراتی را در پیروان خود ایجاد کرده و موجب می‌شوند تا آن‌ها با در نظر گرفتن اهداف سازمانی، فراتر از علایق شخصی خود و از دیدگاه‌های مختلف و متفاوت فکر کنند (اولیو و باس، ۱۹۹۵). کانونگو^۵ (۱۹۸۲)، دلبستگی

^۱ Rubin & Babbi

^۲ Farang & Bell

^۳ Bailey & et al

^۴ burke

^۵Burns

^۶ Bass

^۷ Howell&Avolio

^۸Avolio&Bass

^۹ Kanungo

شغلی را به‌عنوان یک توصیف از شغل فعلی فرد و تابعی از مقداری می‌داند که شغل او می‌تواند نیازهای کنونی‌اش را ارضا کند (کارمه؛ ۲۰۰۵). تعاریف ارائه‌شده در مورد دلبستگی شغلی بسیار شبیه به هم هستند. دلبستگی شغلی به میزان درجه‌ای گفته می‌شود که شخص از نظر روحی با کارش همانندسازی می‌کند با میزان اهمیتی که فرد برای کارش قائل است. همچنین دلبستگی شغلی عبارت است از درونی کردن ارزش‌هایی مثل خوبی کار با اهمیت، در نزد شخص؛ و به‌عبارت‌دیگر میزانی که شخص می‌تواند خودش را بیشتر در اختیار سازمان قرار دهد (دوبین؛ ۱۹۶۵). در ادامه نتایج مهم‌ترین مطالعات و تحقیقات داخلی صورت گرفته مرتبط با تحقیق حاضر ارائه شده است. در تحقیقی که طاهرلو و همکاران (۱۳۹۶)، انجام دادند مولفه‌های مرتبط با دلبستگی شغلی بصورت شغل را معرف خود دانستن، تعلق خاطر، همنوایی، وفاداری، پذیرش اهداف و تمایل به اِعمال تلاش مضاعف برای تحقق آن‌ها بیان نموده اند. در مطالعات عبدی و همکاران (۱۳۹۹)، مولفه‌های دلبستگی شغلی بصورت فرصت یادگیری و رشد، نظام جبران خدمات و پاداش، شرایط و تناسب شغل، فرصت برای مشارکت در تصمیم‌گیری شناسایی شده است. در مطالعه دیگری که توسط زمانی و چناری (۱۳۹۸)، انجام شده مولفه‌های رهبری تحول‌گرا بصورت انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی ارائه شده است. در تحقیقی که شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)، انجام دادند مولفه‌های رهبری تحول‌گرا شامل ترغیب ذهنی، ایجاد ارتباطات موثر، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، فداکاری نشان دادن رهبر، توجه و ملاحظات فردی، نوآوری و خلق امکانات ارائه شده است. در تحقیقی که کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۴)، انجام دادند مولفه‌های توانمندسازی ساختاری شامل تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم، کنترل و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی بصورت معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثربخشی بیان شده است. در مطالعات بنیاد کاریزمه و همکاران (۱۳۹۵)، مولفه‌های توانمندسازی ساختاری شامل دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع و مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی بصورت احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن شناسایی شده است. در تحقیقی که ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۸)، انجام دادند مولفه‌های توانمندسازی بصورت شایستگی و قابلیت شغلی، آزادی و استقلال شغلی، اثرگذاری نقش، صفت‌های مبتنی بر خود بیان شده است. همچنین نتایج مهم‌ترین مطالعات و تحقیقات خارجی بصورت خلاصه ارائه شده است: در تحقیقی که آریادانا و همکاران (۲۰۱۹)، انجام دادند مولفه‌های توانمندسازی ساختاری بصورت دستیابی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌های کافی برای یادگیری و رشد در محل کار اشاره دارد. همچنین در مطالعات کارتیک^۴ و همکاران (۲۰۱۴)، مولفه‌های توانمندسازی شامل شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد است. در تحقیق جلال هانیشنا و همکاران (۲۰۱۶)، مولفه‌های توانمندسازی بصورت احساس شایستگی، اختیار در تصمیم‌گیری برای خوب انجام دادن کارها، اعتماد مدیر برای اتخاذ تصمیمات لازم در انجام کار، داشتن فرصت برای وابستگی متقابل و آزادی در نحوه انجام کار شناسایی شده است.

روش شناسی پژوهش

در این تحقیق روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از نظر نتایج، به‌عنوان یک تحقیق کاربردی به‌حساب می‌آید. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، فرآیند یادگیری تعاملی است که از طریق تفسیر نظرهای گروهی از خبرگان به چگونگی ارتباط بین مفاهیم یک مسئله می‌پردازد. این روش تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است و به‌خوبی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. در بخش اول ابتدا، مؤلفه‌های مؤثر توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی از طریق رویکرد فراترکیب شناسایی می‌شوند. رویکرد فراترکیب، همانند رویکرد فراترکیب، برای تلفیق و یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد دستاوردهای جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراترکیب که بر داده‌های کمی ادبیات تحقیق و رویکردهای آماری متمرکز است، در رویکرد فراترکیب کیفی، محققان و پژوهشگران از طریق هفت مرحله به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مؤثر موردنظر هستند. در این تحقیق بر اساس رویکرد فراترکیب کیفی از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندولسکی^۵ (۲۰۰۷)، استفاده شد. بدین صورت که در هفت مرحله مؤلفه‌های مرتبط با توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی با تحلیل مقالات داخلی و خارجی در یک بازه زمانی مشخص (۱۳۹۲-۱۴۰۰ و ۲۰۱۳-۲۰۲۱)، به دست آمد. در بخش دوم بر اساس تحلیل دلفی به‌منظور نهایی کردن مؤلفه‌های پژوهش با توجه به دو معیار ضریب توافق و میانگین، مؤلفه‌های تأییدشده به دست آمدند. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر خبره در حوزه صنعت آب و فاضلاب در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی هستند که در بخش فراترکیب مشارکت می‌کنند. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن به‌عنوان اعضای گروه پانل انتخاب می‌شوند. در بخش سوم جهت مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از رویکرد فراترکیب و تحلیل دلفی، در قالب پرسشنامه و از طریق مصاحبه و توزیع پرسشنامه مقایسه زوجی در بین ۱۵ نفر از خبرگان دارای سابقه اجرایی در حوزه صنعت آب و فاضلاب، تعداد قابل کفایت برای روش مدل ساختاری-تفسیری جهت سازمان مورد مطالعه به دست آمد. از آنجایی که مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بر اساس قضاوت گروهی شکل می‌گیرد، یک روش تفسیری است. جهت انجام تحلیل دلفی در گام اول ابتدا پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ شاخص در ۳ بعد تهیه و در اختیار ۱۵ خبره قرار

^۱ Carmeh

^۲ Dubin

^۳ Ariadna Monje Amor, et al

^۴ Karthik Namasivayam, et al

^۵ Jalal Hanaysha

^۶ Barroso & Sandelowski

داده شد تا بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به هر شاخص امتیاز دهند. در دور دوم دلفی، شاخص‌های تایید شده پژوهش طی پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده شد تا همانند مرحله اول به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، میانگین امتیازات دور اول دلفی نیز قرار داده شد تا افراد با اساس میانگین کل تصمیم‌گیری کنند. در تحقیق حاضر، جهت تایید روایی نتایج دلفی از روایی محتوا CVR استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده است. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالا است، می‌توان ادعا نمود که ابزار گردآوری داده‌ها از پایایی مطلوبی برخوردار است. جهت آشنایی با ویژگی‌های خبرگان به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد. بر اساس توزیع فراوانی جنسیت خبرگان، ۸۶/۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳/۳۳ درصد زن هستند. با توجه به توزیع فراوانی سطح تحصیلات خبرگان، ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان فوق لیسانس، ۲۶/۶۷ درصد لیسانس و ۱۳/۳۳ درصد دارای مدرک دکترا هستند. همچنین ۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۶/۶۷ درصد دارای سن ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۳/۳۳ درصد دارای سن بالاتر از ۵۰ سال هستند؛ و در نهایت با توجه به توزیع فراوانی سابقه کار خبرگان، ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه ۵ تا ۱۵ سال، ۴۰ درصد دیگر دارای سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۰ درصد سابقه بالاتر از ۲۰ سال هستند. در ادامه مراحل انجام پژوهش در قالب شکل زیر ارائه شده است. با توجه به شکل (۱)، بر اساس روش فراترکیب و با استفاده از نظرات خبرگان از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه بر اساس منطق "lead to" اقدام نظرات خبرگان از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه بر اساس تعیین روابط محتوایی بین عوامل انجام پذیرد. روابط محتوایی بین مولفه‌های تحقیق با استفاده از نظر خبرگان مشخص شد. نهایتاً ترسیم شبکه تعاملات و ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی صورت گرفت.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

یافته های پژوهش

با توجه نظر باروسو و سندولسکی^۱ (۲۰۰۷)، در پژوهش‌ها و تحقیقات فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص دادن تمامی گزارش‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با موضوع و همچنین شناسایی و توصیف اطلاعات بدست آمده از هر کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه است. روایی نظری در فراترکیب، در وهله اول به اعتبار روش‌هایی مرتبط است که برای ایجاد یکپارچگی و تلفیق نتایج در نظر گرفته شده است. در مرحله بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به بیان دیگر به تفسیری که محققان از نتایج تحقیقات پیشین ارائه می‌کنند پرداخته می‌شود (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بدین منظور در این تحقیق تلاش شده است که با بررسی مجموعه مقالات و تحقیقات انجام شده و با مراجعه به پایگاه‌های داده، مجلات، همایش‌های بین‌المللی و داخلی و همچنین با استفاده از موتورهای جستجوی مختلف، تحقیقات انجام شده خارجی در بازه زمانی «۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱» و تحقیقات داخلی در بازه زمانی «۱۳۹۲ تا ۱۴۰۰» بررسی شوند. بر اساس نتایج اولیه حاصل از بررسی تحقیقات، تعداد ۴۵ تحقیق مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شدند. برای انتخاب تحقیقات مناسب و مرتبط بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی^۲ ابتدا محققان با فیش‌برداری از تحقیقات مشابه و مرتبط با توجه به چکیده و محتوای مقالات و تحقیقات، اولویت‌های لازم در مورد هریک از مقالات و تحقیقات صورت گرفته را مشخص می‌نمایند. مراحل پالایش منابع استفاده شده در قالب جدول شماره (۱)، به صورت مفصل بیان شده است.

جدول ۱. مراحل پالایش منابع استفاده شده بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی^۳

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

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

^۱ Barroso & Sandelowski

^۲ Critical Appraisal Skills Program

^۳ Critical Appraisal Skills Program

بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷)، به عنوان عوامل مرتبط با رهبری تحول‌گرا انتخاب شدند. همچنین ۴ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده‌اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با دبستگی شغلی، خارج می‌شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب عوامل مرتبط با تحقیق می‌شود. با توجه به اینکه ۸ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان عوامل مرتبط با دبستگی شغلی انتخاب شدند. بدلیل محدودیت حجم مقاله جدول‌های مربوط به الگوریتم ارزیابی حیاتی و تعیین مولفه‌های توانمندسازی ارائه شده است. سایر مولفه‌های مرتبط با رهبری تحول‌گرا و دبستگی شغلی نیز بر این اساس شناسایی شده است. همانطور که در جدول (۲)، مشاهده می‌شود، ۴ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده‌اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با توانمندسازی خارج می‌شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب عوامل مرتبط با تحقیق می‌شود. طبق جدول (۳)، با توجه به اینکه ۱۴ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان عوامل مرتبط با توانمندسازی انتخاب شدند. بدلیل محدودیت مختصات جدول، تنها عواملی که بیش از نصف فراوانی امتیازات را کسب نموده‌اند، در جدول ارائه شده است.

جدول ۲. ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با توانمندسازی

مقاله‌ها (نام نویسندگان)	معیار ارزیابی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تنوع و شفافیت یافته‌ها	ارزش تحقیق	منبع
علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸)	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴۲
داودی دهاقانی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸
حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸
آریادانا مונجه امور (۲۰۱۹)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸
کرد نائیج و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
سامانی و شریعتی (۱۳۹۹)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳۵
فاضل و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۳۷
بنیاد کاربزمه و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۳۸
بکر و همکاران (۱۳۹۹)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۲۹
شریعتی و همکاران (۱۳۹۵)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۳	۲۸
هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴۰
میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳۸
ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۸)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴۳
علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳۸
سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹)	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
کارتیک و همکاران (۲۰۱۴)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۲۷
جلال هانیسا (۲۰۱۶)	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳۱
ژتینگ ژیانگ (۲۰۱۶)	۳	۲	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲۸

جدول ۳: تعیین مولفه‌های مرتبط با توانمندسازی

مؤلفه‌های توانمندسازی	محقق	چشم انداز، ماهوریت و ارزش ها	کارکنان	رقبا	فرایندها	بازخورد	مهندسی شغل	آنگیزش	کنترل	تفویض اختیار	خط مشی و سیاستگذاری	انعطاف پذیری شغلی	آموزش	تسهیم اطلاعات	احساس شایستگی	ارتقا مهارت شغلی	عملکرد	احساس داشتن حق انتخاب	مشارکت در تصمیم	احساس اثرگذاری و موثر بودن	اعتقاد به دیگران	احساس معنادر بودن	احساس خودکارآمدی
	علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	داودی دهقان و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	آریادانا مونجه امور (۲۰۱۹)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	کرد نائج و همکاران (۱۳۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	سامانی و شریعی (۱۳۹۹)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	فاضل و همکاران (۱۳۹۶)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	بنیاد کارزمه و همکاران (۱۳۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۶)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	علی صفایی و	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

مولفه های توانمندسازی	چشم انداز، ماهوریت و ارزش ها	کارکنان	رقبا	فرآیندها	بازخورد	مهندسی شغل	الگوبرس	کنترل	تفویض اختیار	خط مشی و سیاستگذاری	انعطاف پذیری شغلی	آموزش	تسهیم اطلاعات	احساس شایستگی	از تقا مهارت شغلی	عملکرد	احساس داشتن حق انتخاب	مشارکت در تصمیم	احساس اثر گذاری و موثر بودن	اعتماد به دیگران	احساس معنادار بودن	احساس خودکارآمدی
محققان همکاران (۱۳۹۴)																						
سعیدی پور و محمدپیور (۱۳۹۹)	*	*	*		*			*			*	*			*	*		*				*
جلالهانیسا (۲۰۱۶)					*	*				*			*			*	*					
جمع	۱۱	۸	۹	۱۰	۱۰	۹	۸	۹	۸	۹	۸	۹	۸	۱۰	۸	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۸

در گام پنجم، عوامل شناسایی شده در قالب چک لیست امتیازی تدوین شدند. در گام ششم به منظور کنترل کیفیت از روایی و پایایی و تحلیل دلفی برای تعیین عوامل موثر مرتبط با تحقیق استفاده شد. به منظور تایید روایی پرسشنامه ساخته شده، از روش روایی محتوایی (CVR) استفاده گردید که بر این اساس از ۱۵ نفر از خبرگان (اعضای پانل) خواسته شد تا امتیازهای خود را به هر یک از عوامل استخراج شده اعلام نمایند. بر اساس نتایج حاصل از روش دلفی و همچنین با توجه به بررسی روایی شاخص‌ها از ۴۰ شاخص بدست آمده از روش فراترکیب، ۲۹ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفت. چون تعداد خبرگان ۱۵ نفر هستند؛ بنابراین با توجه به اینکه مقدار CVR هر شاخص از عدد ۰/۴۹ بیشتر است روایی نتایج دلفی نیز تایید شد. نهایتاً در گام هفتم عوامل موثر جهت انجام تحلیل کمی و مدل سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نتایج روش مدل سازی ساختاری - تفسیری (ISM)

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر خبرگان تشکیل می‌دهیم. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه سازگار: پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول (۶)، سلول‌های که با ^{1*} نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده‌اند.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29
C1		O	O	O	V	V	V	V	V	O	A	O	V	O	V	O	V	O	O	V	V	O	O	O	O	O	O	O	V

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29						
C2			O	O	O	O	O	V	V	O	A	O	V	O	V	O	V	O	O	V	V	O	O	V	O	O	O	O	O						
C3				O	V	O	O	V	V	O	A	O	V	O	V	V	V	O	O	V	V	O	O	V	O	V	V	V	V						
C4					V	O	O	V	V	O	A	O	V	O	V	V	V	O	O	V	V	O	O	V	O	V	V	V	V						
C5						A	A	V	V	A	A	O	V	A	V	V	V	A	O	V	O	V	O	V	V	V	V	V	V						
C6							V	V	V	A	A	O	V	A	V	V	V	A	O	V	O	V	O	V	V	V	V	V	V						
C7								V	O	A	A	O	V	A	V	A	V	A	O	V	O	O	O	V	O	V	O	V	O						
C8									A	A	A	O	V	A	V	A	V	O	O	V	O	O	O	A	O	V	V	V	V						
C9										A	A	O	V	A	V	A	V	O	O	V	O	V	A	V	V	V	V	V	V						
C10											V	V	V	O	V	V	V	V	V	V	O	V	V	V	V	O	O	O	O						
C11												V	V	O	V	V	V	V	V	V	O	V	V	V	V	O	O	O	O						
C12													V	O	A	O	V	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
C13														A	A	A	A	A	O	V	V	V	V	A	A	A	A	A	A						
C14															O	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	O	O	O	O						
C15																V	V	A	O	V	O	A	A	V	A	V	A	A	A						
C16																	V	A	O	V	O	V	A	V	A	V	V	V	A						
C17																			A	V	A	A	A	A	A	V	A	A	A						
C18																				A	V	O	V	O	V	V	O	O	O						
C19																					O	V	A	A	A	A	O	O	O						
C20																						O	A	A	A	A	V	V	V						
C21																													O						
C22																													O	A	O	O	O	O	O
C23																																			
C24																																			
C25																																			
C26																																			
C27																																			
C28																																			

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29
C29																													

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29
C1	۱	۱	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	.	۱	.	.	۱	۱	۱
C2	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	.	۱	.	.	۱	۱	.	.	۱
C3	۱	.	.	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	۱	۱	.	.	۱	۱	.	.	۱	.	۱	۱	۱	۱
C4	۱	.	.	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	۱	۱	.	.	۱	۱	.	.	۱	.	۱	۱	۱	۱
C5	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	۱	۱	.	.	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C6	۱	.	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	۱	۱	.	.	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C7	۱	.	.	۱	۱	.	۱	.	۱	.	.	۱	۱	.	۱	.	۱
C8	۱	.	۱	.	۱	.	.	۱	۱	۱	۱	۱
C9	۱	۱	.	۱	.	۱	.	.	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C10	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	.	.	.
C11	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	.	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	.	.	.
C12	۱	.	.	.	۱
C13	۱	۱	۱	۱
C14	۱	۱	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	.	.	.
C15	۱	۱	.	.	۱	۱	.	.	۱	.	.	.	۱	.	۱	.	.	.
C16	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	.	.	۱	.	.	۱	.	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	.
C17	۱	۱
C18	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	.	.	۱	.	۱	.	۱	۱
C19	۱	.	.	۱
C20	۱	۱	۱	۱
C21	۱
C22	۱	.	۱	.	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	.	۱	۱
C23	۱	۱	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C24	۱	۱	.	.	.	۱	.	۱	۱	۱	۱	.	۱
C25	۱	.	۱	۱	۱	.	۱	۱	۱	.	.	.	۱	.	.	۱	۱
C26	۱
C27	۱	.	۱	.	۱	۱	.	۱
C28	۱	.	۱	.	۱	۱	.	.	۱
C29	۱	.	۱	۱	۱	۱	.	.	.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	قدرت نفوذ
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	قدرت نفوذ	
C1	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۲۲
C2	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۹
C3	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
C4	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
C5	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۰
C6	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
C7	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱*	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۲۰
C8	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
C9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
C10	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۲۸
C11	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۲۷
C12	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۹	
C13	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۶
C14	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۲۲
C15	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۸
C16	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۹
C17	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۹	
C18	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۲۲
C19	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۱۴	
C20	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۱	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰	
C21	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۵	

قدرت نفوذ	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29		
C22	۱*	.	.	.	۱*	۱*	.	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	.	۱	.	۱*	۱	۱	۱	۱	۱۶
C23	۱*	۱*	۱	.	.	۱*	۱*	.	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۰
C24	۱	۱	.	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	.	۱	۱*	۱	۱	۱	۱۶
C25	۱*	۱*	۱*	.	.	۱*	۱	.	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۲۰
C26	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	.	.	۱	.	.	.	۶
C27	۱*	۱	.	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	.	۱	۱	۱	۱	۱۵	
C28	۱*	۱	.	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	.	۱	.	۱	۱	۱۴	
C29	۱*	۱*	۱*	.	.	۱*	۱	.	۱	۱	۱	.	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	.	۱	۱*	۱*	۱	۱۸	
میزان وابستگی	۳	۳	۳	۳	۱۲	۷	۱۶	۲۰	۱۸	۱	۲	۲۰	۲۹	۱	۲۵	۲۵	۲۸	۱۰	۲۸	۲۸	۲۸	۲۷	۲۵	۲۴	۱۷	۲۸	۲۳	۲۴	۲۴		

برای تعیین سطح عوامل در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن ها را از جدول حذف می کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می کنیم. خروجی ها و ورودی ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۶) استخراج می شود برای این کار، تعداد اها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد اها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، نتایج در جدول (۷)، آورده شده است.

جدول ۷. معیارهای سطح ۱

معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1-C5-C6-C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C1-C10-C11	-C1	
C2	C2-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C2-C10-C11	-C2	
C3	C3-C5-C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C3-C10-C11	-C3	
C4	C4-C5-C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C4-C10-C11	-C4	
C5	C5-C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C3-C4-C5-C6-C7-C10-C11-C14-C16-C18-C19	C5-C7-C16-C19	
C6	C5-C6-C7-C8-C9-C12-C13-	C1-C6-C10-C11-C14-C18-	-C6-C19	

معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
	C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C19		
C7	C5-C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C3-C4-C5-C6-C7-C10-C11-C14-C15-C16-C18-C19-C23-C25-C29	C5-C7-C15-C16-C19-C23-C25-C29	
C8	C8-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15-C16-C18-C22-C23-C24-C25-C29	C8-C15-C16-C22-C23-C24-C29	
C9	C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C23-C25-C29	C9-C13-C15-C16-C23-C25-C29	
C10	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C10	-C10	
C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C10-C11	-C11	
C12	C12-C13-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C26	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C15-C18-C22-C23-C25-C27-C28-C29	-C12-C22-C23	
C13	C9-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C9-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	۱
C14	C5-C6-C7-C8-C9-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C14	-C14	
C15	C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C19-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C7-C8-C9-C13-C15-C16-C19-C20-C22-C23-C24-C27-C28-C29	
C16	C5-C7-C8-C9-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C19-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C5-C7-C8-C9-C13-C15-C16-C19-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	
C17	C13-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C26	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C13-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23	
C18	C5-C6-C7-C8-C9-C12-C13-	C10-C11-C14-C17-C18-C19-	C17-C18-C19-	

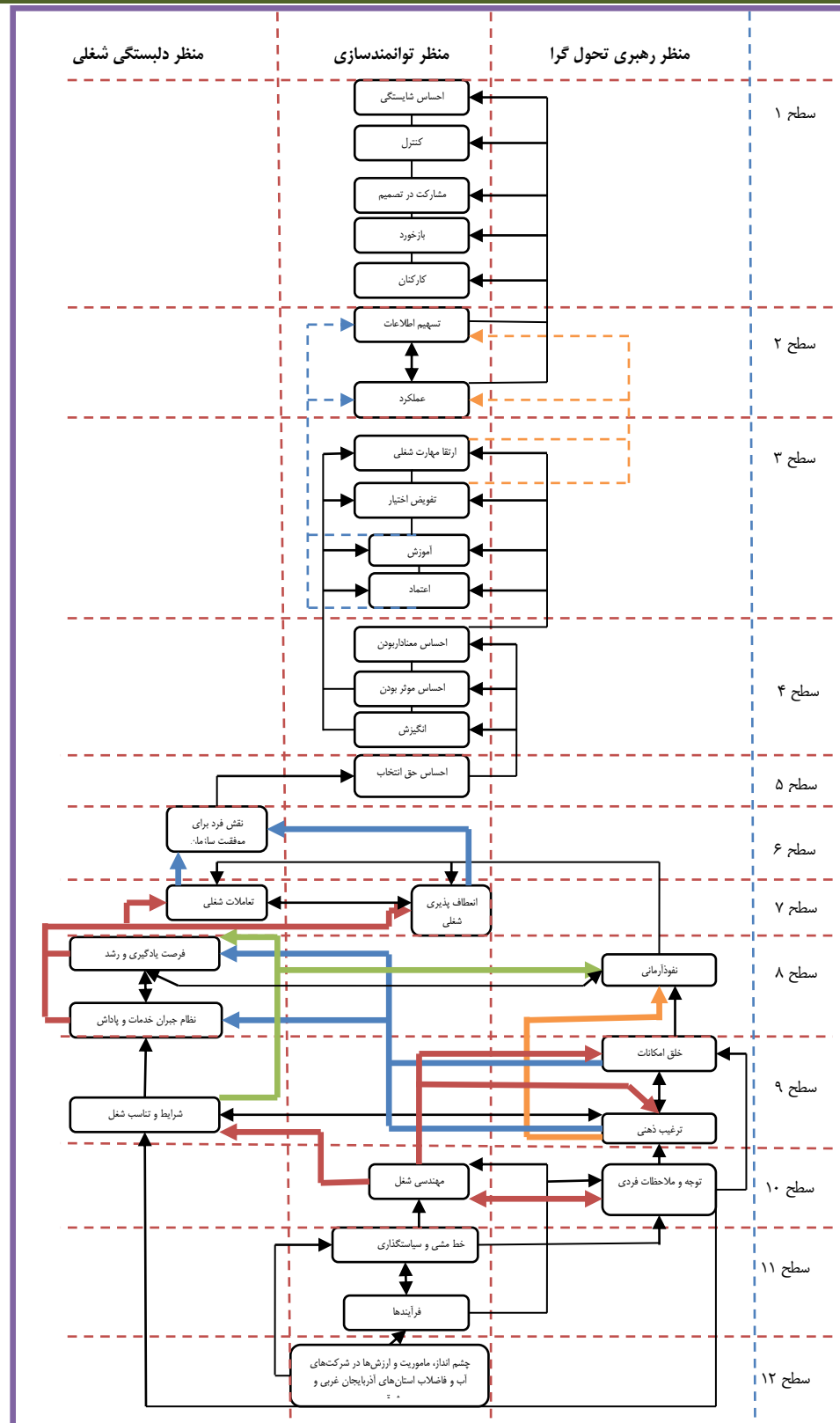
معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
	C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	-C22-C23-C24-C25	C22-C23-C24-C25	
C19	C5-C6-C7-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C24-C25	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C5-C6-C7-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C24-C25	۱
C20	C13-C15-C16-C17-C19-C20-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C13-C15-C16-C17-C19-C20-C26-C27-C28-C29	۱
C21	-C13-C17-C19-C21-C26	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C13-C17-C19-C21-C26	۱
C22	C8-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C24-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C19-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C8-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C22-C24-C26-C27-C28-C29	
C23	C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	
C24	C8-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C19-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C8-C13-C15-C16-C18-C19-C22-C23-C24-C27-C28-C29	
C25	C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C18-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C13-C14-C16-C18-C19-C23-C25	C7-C9-C13-C16-C18-C19-C23-C25	
C26	C13-C20-C21-C22-C23-C26	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18-C20-C21-C22-C23-C24-C25-C26-C27-C28-C29	C13-C20-C21-C22-C23-C26	۱
C27	C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C26-C27-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C29	C13-C15-C16-C20-C22-C23-C24-C27-C29	
C28	C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-C22-C23-C24-C26-C28-C29	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-C16-C18-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	-C13-C15-C16-C20-C22-C23-C24-C28-C29	
C29	C7-C8-C9-C12-C13-C15-C16-C17-C19-C20-C21-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C13-C14-C15-	C7-C8-C9-C13-C15-C16-C20-	

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	معیار
	C22-C23-C24-C27-C28-C29	C16-C18-C20-C22-C23-C24-C25-C27-C28-C29	C22-C23-C24-C26-C27-C28-C29	

در جدول ۷، معیارهای سطح ۱ استخراج شده است که شامل معیارهای C۲۶- C۱۳- C۱۹- C۲۰- C۲۱ است. با توجه به محدودیت صفحات مقاله از ارائه معیارهای سایر سطوح خودداری شد. سایر سطوح نیز بر این اساس انتخاب می‌شوند.

نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی

در ادامه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی از سه منظر رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و دل‌بستگی شغلی ترسیم شده است. با توجه به شکل (۲)، مدل پژوهش شامل ۱۲ سطح است. شاخص چشم انداز، ماموریت‌ها، ارزش‌ها که سطح ۱۲ است. به عنوان تاثیرگذارترین شاخص است؛ که به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح ۱۱ یعنی خطمشی و سیاست‌گذاری و فرآیندها تاثیر می‌گذارد. شاخص‌های کارکنان، بازخورد، مشارکت در تصمیم، کنترل و احساس شایستگی که در سطح اول هستند، به عنوان تاثیرپذیرترین سطح انتخاب شده‌اند.



شکل ۲. نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی از سه منظر

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا با به کارگیری روش فراترکیب، مطالعات و مقالات مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار گرفت و با انجام تحلیل دلفی عوامل موثر شناسایی شد. در ادامه و با نظر اعضای تیم پژوهش و تأیید خبرگان، نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی تدوین گردید که دارای ۲۹ عامل در ۳

بُعد است. با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری و تفسیری ارتباط میان مولفه‌ها و سطح‌بندی عوامل مرتبط با تحقیق صورت گرفت. نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس سه منظر ابعاد توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی ترسیم گردید. با عنایت به اینکه مسئله اصلی این تحقیق ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب است، نتایج زیر حاصل این تحقیق است: مدل پژوهش شامل ۱۲ سطح است که شاخص چشم انداز، ماموریت و ارزش‌ها که سطح ۱۲ است، به عنوان تاثیرگذارترین شاخص مطرح است که به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح ۱۱ یعنی خط‌مشی و سیاست‌گذاری و فرآیندها تاثیر می‌گذارد. شاخص‌های کارکنان، بازخورد، مشارکت در تصمیم، کنترل و احساس شایستگی که در سطح اول هستند که به عنوان تاثیرپذیرترین سطح انتخاب شده‌اند. با توجه به نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که در سطوح پایین ابعاد استراتژیک توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی به عنوان تاثیرگذارترین شاخص‌ها مطرح هستند. در سطوح بالاتر این نقشه، ابعاد فردی و سازمانی توانمندسازی، به عنوان تاثیر پذیرترین شاخص‌ها مطرح است. از این رو، ضرورت دارد مدیریت شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی برای ارتقای توانمندسازی، فعالیت‌های رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی را اجرا و هماهنگ کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بُعد استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی که شامل (چشم انداز، ماموریت‌ها و ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری و فرآیندها) است، نقش کلیدی در نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی ایفا می‌کند.

این نتایج نشان دهنده آن است که شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی باید به طور طبیعی در نقش‌های محول شده در این سازمان‌ها دارای خط‌مشی و سیاست‌گذاری مشخصی باشند و تمامی فعالیت‌های اجرایی در قالب اهداف، ماموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم انداز آینده شکل گیرد. همچنین برای اینکه نیروی انسانی شاغل در این شرکت‌ها بتواند در حوزه وظایف خود من جمله، ارائه خدمات فنی و مهندسی مناسب، حضور فعالانه در عرصه‌های رقابتی، توانایی چندمهارتی بودن، اتخاذ تصمیم‌های به هنگام و مناسب، انجام دادن درست فرآیندها و... تاثیرگذار و مثرتر باشد، باید در مورد مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، چشم انداز آینده و به طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی و شناخت داشته باشند.

یافته‌های تحقیق در این قسمت با یافته‌های (بون^۱ و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاترین^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ آمیچیا^۳ و همکاران، ۲۰۰۸) که بیان می‌کنند مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان در بعد استراتژیک باید اطلاعات لازم را از جمله چشم انداز، ماموریت، خط‌مشی و سیاست‌گذاری برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند هم‌خوانی دارد. همچنین این نتایج با بخشی از یافته‌های پژوهش (چیانگ^۴، ۲۰۱۲ و بون، ۲۰۱۸)، که اظهار می‌کنند سازمان‌های متعالی ایجاب می‌کنند تا دستیابی به اهداف سازمانی به وسیله کارکنان و نیروی انسانی در محیط رقابتی سالم مهیا شود هم راستا است. در قسمت دیگری از یافته‌های تحقیق مشخص می‌شود که تاثیر ابعاد سازمانی چه در بُعد عملیاتی که شامل انگیزش، آموزش، عملکرد، مهندسی شغل و بازخورد و چه در بُعد ساختاری که شامل تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم، کنترل و تفویض اختیار نقش موثر و مهمی در الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی دارد. در بعد عملیاتی یکی از مهم‌ترین گام‌ها در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های مذکور، ایجاد بستری برای ایجاد مهندسی شغل است. ایجاد مهندسی شغل منجر به استفاده مناسب از ظرفیت کارکنان، شرایط و تناسب شغل، خلق امکانات و ایجاد ترغیب ذهنی در کارکنان به وسیله توجه و ملاحظات فردی مدیران خواهد شد. عامل دیگر، آموزش کارکنان است که باید توانایی‌های لازم برای شناخت و برآوردن نیازهای حال و آتی ذینفعان را داشته باشند. اگر فرض بر این است که ارائه خدمات سنتی در شرکت‌های آب و فاضلاب و به روز نبودن مهارت حرفه‌ای کارکنان می‌تواند مهم‌ترین تهدید برای حضور موثر شرکت‌های آب و فاضلاب در آینده نه چندان دور باشد، پس متناسب بودن آموزش‌های حرفه‌ای کارکنان با تغییر نیاز مخاطبان، بازاندیشی در زمینه مهندسی شغل (بازنگری شرح وظایف کارکنان)، ضمن اینکه می‌تواند فرصتی را برای پیشرفت مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌ها فراهم کند، کارکنان را برای پذیرش ساختار جدید شغلی آماده و ضامن آینده شغلی کارکنان و حضور موثر شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی در جامعه باشد. نتایج این تحقیق با نتایج (ژانگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۰ و مالر^۶، ۲۰۱۶)، هم‌راستا است که معتقد بودند سازمان‌های موفق با تشویق و قدردانی از کارکنان در آنها ایجاد انگیزه می‌کنند. همچنین سازمان‌ها با آموزش مناسب به کارکنان آنها را قادر می‌سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود درجهت عملکرد بهتر و دست یافتن به منافع سازمان بهره‌گیرند.

نتایج حاصل از پژوهش (رابینز^۷ و همکاران، ۲۰۰۲)، بیان می‌کند که انتقال دادن قدرت، تفویض اختیار، مهندسی شغل در توانمندسازی منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند. در بعد ساختاری نیز از آنجایی که دسترسی به دانش سازمانی، مشارکت دادن در اطلاعات و مشارکت در ارتباطات، امکان فهم مسائل را مهیا می‌سازد؛ بنابراین کارکنان با تسهیم و اشتراک‌گذاری اطلاعات نه تنها در گردش اطلاعات و در دسترس بودن دانش سازمانی، توانمند می‌شوند، بلکه هر قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان اندازه بر شرایط تصمیم‌گیری بهتر آنها افزوده خواهد شد. یافته‌های این

^۱ Boon & et al

^۲ Catherine & et al

^۳ Catherine & et al

^۴ Chiang

^۵ Zhang & et al

^۶ Maler & et al

^۷ Robbins & et al

تحقیق با بخشی از یافته‌های پژوهش (چیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۲؛ راندلوپ^۲، ۲۰۰۸؛ سان، ۲۰۱۳) که بیان داشتند مشارکت دادن در زمینه تبادل اطلاعات و ارتباطات تاثیر مستقیم بر روند بهبود تصمیم‌گیری کارکنان خواهد داشت، هم‌خوانی دارد. نتایج دستاوردهای پژوهش در مدل ارائه شده نشان داد که ابعاد فردی چه در بعد مسیر شغلی (ارتقای مهارت‌های شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی) و چه در بعد توسعه فردی (احساس شایستگی، احساس حق انتخاب، احساس اثرگذاری و احساس معنادار بودن) سهمی را به خود اختصاص داده است این نتایج نشان دهنده آن است که امروزه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی را نمی‌توان تنها با دو بعد استراتژیک و سازمانی آن، چه در حال و چه در آینده، مورد توجه قرارداد. تغییرات سریع و مستمر، عصر ارتباطات، سازمان‌ها را در معرض تغییرات ادامه دار قرار داده است؛ بنابراین توجه به ابعاد فردی چه در بعد مسیر شغلی و چه در بعد توسعه فردی در نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی باید مد نظر باشد. در چنین شرایطی کسب مهارت‌های شغلی و انعطاف‌پذیری شغلی نه تنها می‌تواند کارکنان را برای مواجهه با محیط پویا و غیر قابل پیش‌بینی آینده توانمند سازد، بلکه می‌تواند کارکنان را به این باور برساند که با تکیه بر مهارت‌های شغلی خود وظایف‌شان را با مهارت بالا انجام دهند و هیچ مانعی آنها را از اهداف سازمان دور نخواهد ساخت و فعالیت در محیط سازمان معنادار تلقی می‌شود.

یافته‌های (وود و باندورا^۳؛ ۱۹۹۹؛ کاترین^۴ و همکاران، ۲۰۱۲؛ وانگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۰)، نتایج این پژوهش را تایید می‌کنند که استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، با توانمندسازی فردی در چهار بعد (احساس اثرگذاری، احساس حق انتخاب، احساس شایستگی و معنادار بودن) رابطه دارد. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت، هرچند برای ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی توجه به هر سه بعد استراتژیک، سازمانی و فردی لازم و ضروری است، اما کافی نیست. لذا با تلفیق مولفه‌های رهبری تحول‌گرا و توجه به ابعاد آن و همچنین استفاده از مولفه‌های دلبستگی شغلی می‌توان نقشه استراتژیک جامعی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی ارائه داد؛ اما اهمیت و اولویت همه ابعاد به یک اندازه نیست زمانی که هدف ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی با رویکرد بهره‌وری و اثربخشی است، استراتژی‌های این سازمان‌ها در بعد توانمندسازی منابع انسانی باید تابعی از بعد استراتژیک باشد. از این رو، بعد استراتژیک توانمندسازی مهم‌تر از بعد سازمانی بوده و ابعاد سازمانی و فردی در سطوح بعدی قرار گرفته‌اند. تلفیق مولفه‌های رهبری تحول‌گرا و تاثیرگذاری آن بر توانمندسازی کارکنان منجر به دلبستگی شغلی خواهد شد؛ و قرارگیری مولفه‌های رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی در سطوح پایین مدل، نشان دهنده اهمیت این مولفه‌ها در نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی است و به عنوان عوامل موثر در جهت دهی و تدوین نقشه استراتژیک منابع انسانی باید مد نظر دست اندرکاران در حوزه صنعت آب و فاضلاب قرار گیرد. در خصوص ارتباط رهبری تحول‌گرا با ابعاد توانمندسازی و دلبستگی شغلی ما به فرآیندهایی دست خواهیم یافت که توضیح می‌دهد که چگونه رهبران تحول‌گرا، پیروان خود را افزایش می‌دهند. میزان بزرگی اثر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی اهمیت این نوع رهبری را در ایجاد شرایط توانمند در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی را مورد تاکید قرار می‌دهد. این مساله نشان می‌دهد که کارکنان تا چه حدی احساس توانمندی دارند، بنابراین این مساله به ایجاد دلبستگی شغلی کمک می‌کند.

این نتایج مرتبط با پژوهش‌های قبلی بوده که در این مطالعات ارتباط بین توانمندسازی ساختاری و رضایت کاری و تعهد سازمانی (لاسچینگر، لاتیر، دای، گلین^۷؛ ۲۰۰۹) و دلبستگی شغلی (باماه^۸ و همکاران، ۲۰۱۸، لاسچینگر، لایتر^۹ و همکاران، ۲۰۰۹) به اثبات رسید. اهمیت این مطالعه در بررسی اثر واسطه‌ای توانمندسازی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی نهفته است. این پژوهش از اولین مطالعاتی است که ارتباط مولفه‌های توانمندسازی را با رهبری تحول‌گرا و دلبستگی شغلی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی به صورت همسو و هماهنگ مورد تحلیل و بررسی قرار داده است و ممکن است به‌عنوان مرجعی برای اشاعه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی بخصوص در حوزه صنعت آب و فاضلاب باشد.

با توجه به اینکه، پژوهش حاضر مدلی از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی ارائه داده است، لذا به مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب پیشنهاد می‌شود که این عوامل را در برنامه‌های استراتژیک مدیریتی در نظر بگیرند تا بتوانند از مزایای آن بهره بیشتری ببرند. استفاده از دستورالعمل‌های مشخص و چک لیست عوامل مؤثر در هنگام تصمیم‌گیری می‌تواند کار تصمیم‌گیری را آسان‌تر و قدرت اجرای تصمیم‌گیری را بیشتر نماید، لذا پیشنهاد می‌شود بر اساس عوامل و میزان کلیدی بودن آنها که در این پژوهش شناسایی شدند، دستورالعمل‌ها و چک لیست‌هایی تهیه شود و در اختیار مدیران اجرایی قرار گیرد. با توجه به نقش و اهمیت مولفه‌های رهبری تحول‌گرا در نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و

^۱ Chiang & et al

^۲ Randolph

^۳ Sun & et al

^۴ Wood & Bandura

^۵ Catherine & et al

^۶ Wong & et al

^۷ Zhang & et al

^۸ Laschinger, Leiter, Day & Gilin

^۹ Boamah & et al

^{۱۰} Laschinger, Leiter & et al

فاضلاب، از آنجا که مولفه ملاحظات فردی رهبری تحول‌گرا دارای اهمیت زیاد و تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و ایجاد دل‌بستگی شغلی است، جهت توسعه این مولفه می‌توان بر حمایت فردی از کارکنان و توجه مناسب به کارکنان به عنوان کارکردهای مؤثر رهبری تحول‌گرا تأکید کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان را مورد شناسایی قرار داده و برنامه‌هایی برای توسعه این توانایی‌ها تدوین کنند. در جهت تقویت مولفه خلق امکانات می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران و دست‌اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی با ایجاد امکانات و فراهم آوردن بسترهای لازم جهت بکارگیری تکنولوژی‌های نو و شرایط آموزش مناسب جهت استفاده از این امکانات، بهبود عملکرد و افزایش توانمندی آنها را در سطح بالایی انتظار داشته باشند. همچنین با استفاده از ظرفیت‌های کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده، مأموریت و راهبردهای شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی جلب مشارکت بیشتر آنها برای تحقق اهداف شرکت دور از انتظار خواهد بود. در ادامه جهت تقویت هرچه بیشتر مولفه نفوذ آرمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب در کارکنان تعهد به چشم‌انداز ایجاد نمایند و کارکنان را به یکدیگر پیوند دهند و باعث شوند تا خواسته‌های آنها برآورده شده و به اهداف مورد نظرشان دست یابند. همچنین با فراهم کردن جو اعتماد و احترام، ضمن تشویق کارکنان به استفاده از منابع در دسترس، راه‌ها و ابزارهای بدست آوردن اطلاعات و نتایج اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند و برای توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق دادن پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان تأثیر این مولفه را در توانمندسازی کارکنان افزایش دهند. برای تقویت بیشتر مولفه ترغیب ذهنی به عنوان عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و ایجاد دل‌بستگی شغلی، مدیران و دست‌اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب می‌توانند سطح توانایی‌های کارکنان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبرو هستند را ارتقا دهند و از طریق آماده‌سازی محیط مناسب، کارکنان را ترغیب کنند تا روش‌های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند. همچنین کارکنان را ترغیب کنند تا روش‌های جدید و راه‌حل‌های مناسب را برای مشکلات پیش روی جستجو کنند و در مورد آنچه که انجام می‌دهند، تفکر نمایند.

این تحقیق همانند بیشتر پژوهش‌های کیفی از محدودیت‌های تعمیم‌پذیری، ذهنی بودن و تکرارناپذیر بودن برخوردار است. با توجه به اینکه جمع‌آوری داده‌های این مطالعه تنها از شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی بوده و این مساله ممکن است مانع از تعمیم دادن یافته‌ها به بخش‌های دیگر صنعت گردد.

منابع

- احمدی، امید؛ کمالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و قاسمی، محمد. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تعیین ابعاد و استقرار اثر بخش بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان با رویکرد فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰ شماره ۴، صص ۲۵-۱.
- بنیاد کاربزمه، طاهره؛ رحیمی‌پردنجانی، طیبه و محمدزاده ابراهیمی، علی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی پرستاران، مجله حیات، شماره ۲۲ دوره ۳، ۲۱۵-۲۰۱.
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۴). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، مجله پژوهش‌های مدیریت ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، (پیاپی ۷۰).
- داودی‌دهاقانی، ابراهیم؛ متقی، حمید و کوچی، سعید. (۱۳۹۴). تأثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان پلیس ناجا، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال سوم، شماره ۱.
- زمانی، علیرضا و چناری، علیرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) تعهد سازمانی و جوسازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور، فصلنامه علمی پژوهشی علوم اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۲، پیاپی ۴۵، صص ۱۰۴-۷۳.
- ساعتی‌زارعی، اکبر؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا و سلیمانی، مجید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری، تفسیری در اداره کل ورزش و جوانان کشور، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۱، شماره ۵۸، صص ۲۴۲-۲۱۹.
- سعیدی‌پور، بهمن و محمدی‌پور، عباس. (۱۳۹۹). بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها، فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع، سال دوم، شماره ۲.
- طاهرلو، ثریا؛ فضل‌زاده، علیرضا؛ صنوبر، ناصر و فاریابی، محمد. (۱۳۹۶). تأثیر تناسب شخص-شغل بر تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی با تأکید بر نقش دل‌بستگی شغلی: شواهدی از صنعت کارگزاری، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره پانزدهم، شماره ۲، صص ۲۶۹-۲۴۹.
- عباس‌زاده، محمدرضا؛ صالحی، مهدی و حسینی‌پور، رضا. (۱۳۹۶). فراتحلیل عوامل مؤثر بر اظهار نظر حسابرسی تعدیل‌شده، پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی، دوره ۶، شماره ۱، صص ۱۲۶-۸۹.
- علی‌صفایی، شکیب؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سید علی‌اکبر و موسیوند، مریم. (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۵، شماره پیاپی ۱۶، صص ۲۴-۱.
- علی‌محمدی، غلامعلی؛ جباری، نگین و نیاز آذری، کیومرث. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۶۹، سال هجدهم.

- Amichai, Y. H., & Samuel, A. (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. *Journal of computers in human behavior*, 14, 34 - 49.
- Ariadna monje, A., Jose, p. A., & Jose, A. F. (2019). transformantional leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European management journal*. pp: 1-10.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership (Vol. 6). [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7).
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Barros, J., Sandelowski, M. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc. <https://www.springerpub.com/handbook-for-synthesizing-qualitative-research-9780826156945.html>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66 (2), 180-189.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (1), 34 - 67.
- Carmeh, A. (2005). "Exploring determinates of job involvement: and empirical test among semor executives". *International Jounial of Manpower*, 26 (5), 457- 472.
- Catherine C., Tom B., Alan W. (2012). "Relocating empowerment as a management concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65 (1), 36 - 41.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31 (1), 180 -190.
- Dubin, R. (1965). "Human relanons in administrarion". Englewood Cliffs, NJ, Prentic-Hall, 26, 79-88.
- Farang, V., H. Bell., S. (2017). "Management Transformation in the Organization". Translated by Mehdi Alvani and Hesit Danaeifard; Tehran: Saffar Publishing. (in Persian) 4. Masoudi, F (2014).
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business -Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Jalal, Hanaysha. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management.
- Kanungo, R. N. (1982). "Measurement of job and work in vovement" *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

- Karthik, masivayam., Priyanko,guchait.,& Puiwa,Lei. (2014). International journal of contemporary Hospitality Management, 26 (1), 69 - 84.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. Journal of Nursing Management, 17 (3), 302e311. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x>.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management, 27 (19), 2233-2253.
- Randolph, J. (2008). An HR planning model for outsourcing. Human Resource Planning, 28 (4), 37-44.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. Human resource management review, 12 (3), 419- 443
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2016). Empowerment series: Research methods for social work. Cengage Learning.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. The leadership quarterly, 23 (1), 55-65.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2018). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. Journal of Advanced Nursing, 69 (4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wood, R., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of organizational management. Academy of management Review, 14 (3), 361-384.
- Xueting, Jiang., Hector.R.,Flores,Ronrapee., Leela,wong.,& Charles.C, Manz. (2016). "The effect of team empowerment on team performance", International Journal of Conflict Management, 27 (1), 62 - 87.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of management journal, 53 (1), 107-128.

نحوه استناد به مقاله:

شیدائی حبشی، اکبر؛ ایران‌زاده، سلیمان؛ تقی‌زاده، هوشنگ. (۱۴۰۳). ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب بر اساس رویکرد فراترکیب و روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۱)، ۱-۲۱.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038746>