



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2023 (Serial No. 46), Vol. 12, No. 2

## Identifying and Explaining the Types of Leaders Empowering Behaviors with the Fuzzy Delphi Method

Ali Shariatnejad (Ph. D.)<sup>1</sup>  
Farnaz Mehdikhani<sup>2</sup>

### Abstract

Today, one of the most critical components for organizational development is human resources and their empowerment. Leaders, through the use of empowering behaviors, can establish the foundation for the growth and development of the organization, ultimately achieving the desired organizational performance. Recognizing the significance of this issue, the current research was conducted with the aim of identifying and explaining the various types of empowering behaviors exhibited by leaders. In terms of practical objectives, and with respect to its nature and methodology, this research adopts a combination approach, employing a sequential exploratory method that incorporates content analysis in the qualitative phase and a survey method in the quantitative phase. For the qualitative part of the research, the participants consisted of university professors and managers from government organizations. A total of 30 participants were selected using a purposive sampling method based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool for this phase was a semi-structured interview, the validity and reliability of which were confirmed through the CVR coefficient, intra-coder, and inter-coder tests. In the quantitative section, participants included university professors and managers from government organizations, with 30 individuals responding to the expert questionnaire. The data collection tool for this phase was a questionnaire, and its validity and reliability were confirmed through content validity and retesting. The research employed the content analysis method and Atlas.ti software for the qualitative portion, while the quantitative aspect utilized the Delphi fuzzy method. The research results comprise the identification of various types of empowering behaviors exhibited by leaders. In total, 20 types of empowering behaviors were identified. Among these, power sharing and decentralization, delegation and independence, future-oriented talent management, coaching and mentoring, effective learning, and team building within the organization were identified as the most significant empowering behaviors demonstrated by leaders.

**Keywords:** *Individual Development; Human Resources Empowering; Leaders Empowering Behaviors; Fuzzy Delphi Method*

---

1. Lorestan university assistant professor, Management faculty, Korramabad, Iran (Corresponding author), shariat.al@lu.ac.ir

2. MA student in management, Lorestan University, Khorramabad, Iran



## شناسایی و تبیین انواع رفتارهای توانمندساز رهبران با روش دلفی فازی

علی شریعت‌نژاد\*، فرناز مهدی‌خانی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

### چکیده

امروزه یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه سازمان‌ها، نیروی انسانی و توانمندسازی آنهاست و رهبران با به‌کارگرفتن رفتارهای توانمندساز می‌توانند زمینه رشد و پیشرفت سازمان و دستیابی به عملکرد مطلوب سازمانی را فراهم آورند. با توجه به اهمیت این موضوع پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین انواع رفتارهای توانمندساز رهبران انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث ماهیت و روش، ترکیبی با رویکرد متوالی اکتشافی است که در فاز کیفی از روش تحلیل محتوا و در فاز کمی از روش پیمایش بهره گرفته است. مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی تحقیق، اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی هستند که تعداد ۳۰ نفر از آنها براساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کمی اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی هستند که پرسشنامه خبره توسط ۳۰ نفر از آنها پاسخ داده شد. لذا ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار Atlas.ti و در بخش کمی از روش Delphi fuzzy استفاده شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبران است که در نهایت ۲۰ نوع از انواع رفتارهای توانمندساز شناسایی شدند که از میان آنها، تقسیم قدرت و تمرکززدایی، تفویض اختیار و استقلال، مدیریت استعداد آینده‌محور، مربی‌گری و مرشدی، یادگیری مؤثر و تیم‌سازی در سازمان به‌عنوان مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران مشخص شدند.

**کلیدواژه:** توسعه فردی؛ توانمندسازی منابع انسانی؛ رفتارهای توانمندساز رهبران؛ روش دلفی فازی

## مقدمه

تغییر عنصری برای بقای شایسته‌ترین هاست؛ به طوری که عصر رقابتی امروز نیازمند رهبران مستعد و شایسته‌ای است که با بروز رفتارهای توانمندساز خود، نیروی کار کارآمد و زبده پرورش می‌دهند (استانو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). درحقیقت با توجه به اینکه منابع انسانی، نقشی کلیدی در اجرای عملیات سازمان ایفا می‌کنند، رهبرانی که با رفتار خود موجب توانمندسازی منابع انسانی می‌شوند، یک ضرورت مهم است (گلنسر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). از طرف دیگر، برای افزایش بهره‌وری کارکنان در راستای پیشبرد اهداف سازمان روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آنها توانمندسازی نیروی انسانی است (ایوانووا و اسچو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). توانمندسازی کارکنان یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (لاسوود و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). از میان عناصر توانمندساز منابع انسانی، به دلیل اهمیت الهام‌بخشی و برانگیزاندن نیروی کار، نقش رهبران سازمانی و رفتارهای توانمندساز آنها پررنگ و بی‌بدیل است. درحقیقت، برای هر سازمانی، وجود رهبران شایسته‌ای که وظایف رهبری خود را به همراه توانمندسازی زیردستان با بروز رفتارهای توانمندساز رهبری<sup>۵</sup> انجام می‌دهند، یک غنیمت مهم است. رفتارهای توانمندساز رهبری به معنای دادن استقلال بیشتر به کارکنان (گائو و شیانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹) و تقسیم قدرت و استقلال در تصمیم‌گیری برای زیردستان می‌باشد (ژو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). رهبران، از طریق بروز رفتارهای توانمندساز رهبری کارکنان را تحریک می‌کنند تا مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم در جهت توانمندشدن را فراگیرند (افسر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). همچنین رفتارهای توانمندساز رهبری به معنای انگیزه بخشی برای به اشتراک گذاشتن اختیارات و تفویض استقلال و وظایف به زیردستان، تیم‌ها یا گروه‌ها از طریق مجموعه خاصی از رفتارهای رهبری برای کارکنان برای بهبود انگیزه درونی و بهره‌وری تعریف شده است (لی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). درحقیقت رفتارهای

1. Ostanov
2. Gelencser & et al
3. Ivanova & scheve
4. Lassoued & et al
5. Empowering leadership behaviors
6. Gao & jiang
7. Zhu & et al
8. Afsar & et al
9. Li & et al

توانمندساز رهبری، شامل توانایی رهبران برای تفویض اختیار، تشویق مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری خودراهبر، توسعه مهارت‌ها و مربی‌گری پیروان می‌باشد (حکیمی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به اهمیت این موضوع برای سازمان‌های امروزی سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که انواع رفتارهای توانمندساز رهبری کدامند؟

در شرایط نوین امروز؛ خلاقیت، نوآوری و توانایی نیروی کار منشأ اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به حساب می‌آیند. این امر ضرورت توجه به توانمندسازی، به‌ویژه توانمندسازی نیروی کار به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان را براساس رفتارهای رهبران، بیش‌ازپیش مشخص می‌کند (آقاجانی و عریانی، ۱۳۹۴). درحقیقت، نیروی انسانی در توسعه و تعالی سازمان نقش کلیدی و بسیار مهمی را ایفا می‌کند و در شرایط کنونی، سازمان بدون داشتن نیروی کار توانمند قادر به ادامه حیات نخواهد بود، لذا تلاش درجهت توانمندسازی نیروی کار امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است. اگر مدیران و رهبران سازمانی بدانند که کدام رفتارهای آنها موجب رشد، پیشرفت و تعالی نیروی کار می‌شود، بدون شک همت بیشتری درجهت بروز این رفتارها از خود نشان خواهند داد. براین اساس، مسئله پژوهش از آنجا مشخص می‌شود که بررسی داده‌های مرتبط با بهره‌وری و کارایی نیروی کار در بعد مدیریت استعداد منابع انسانی که یکی از ابعاد اصلی آن میزان توانمندسازی منابع انسانی است که نشانگر آن است که وضعیت نیروی کار در کشور برای این شاخص چندان مساعد نیست. براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد درخصوص این شاخص، رتبه کشور ۱۰۴ بوده است که نشان از عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی درخصوص مؤلفه فوق‌الذکر دارد (گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۰). به استناد این شاخص، می‌توان نتیجه گرفت که بخش زیادی از عدم کارایی نیروی کار مربوط به نداشتن برنامه‌های دقیق توانمندسازی کارکنان در سازمان‌هاست که وظیفه اصلی تدوین و اجرای آن برعهده مدیران و رهبران سازمانی است. لذا درصورت بروز رفتارهای توانمندساز رهبران و ارائه برنامه‌های دقیق توانمندسازی نیروی کار، انتظار می‌رود که این مسئله بهبود یافته و نرخ توانمندسازی نیروی کار عدد بهتری را نشان دهد. علاوه بر آنچه گفته شد، آنچه که مسئله تحقیق را تعمیق بخشیده و انجام این پژوهش را ضرورت و اهمیت می‌بخشد، شکاف نظری (تئوریک) و تجربی پژوهش است. با بررسی ادبیات و پیشینه مشخص شد که درخصوص موضوع پژوهش شکاف نظری و

تجربی وجود دارد. در این راستا باید عنوان کرد در زمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که مبادرت به شناسایی و تبیین انواع رفتارهای توانمندساز رهبران نموده باشد، وجود ندارد. در خصوص پژوهش‌های داخلی می‌توان به پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، مرشدی تنکابنی (۱۳۹۹) و احمدی چگنی و همکاران (۱۳۹۳) اشاره داشت که هیچ‌یک از این تحقیقات انواع رفتارهای توانمندساز رهبران را بررسی نکرده‌اند و به نوعی می‌توان عنوان کرد که این مهم وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی تحقیق حاضر است. با توجه به آنچه گفته شد سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که انواع رفتارهای توانمندساز رهبران کدامند؟ لذا تحقیق حاضر با شناسایی و تبیین انواع رفتارهای توانمندساز رهبران سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ نظری مربوط به این موضوع را دارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رفتارهای توانمندساز رهبران

در عصر کنونی که تغییر و تحولات امری گریزناپذیر می‌باشد، این باور شکل گرفته است که از طریق ایجاد انگیزش و رفتارهای توانمندساز رهبران می‌توان تأثیر بسزایی در تولید و عملکرد داشت و در نتیجه کارایی و بهره‌وری سازمان را افزایش داد (مرشدی تنکابنی، ۱۳۹۹). توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن مدیران، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی را توسعه می‌دهند. اگر این کار توسط رهبران سازمانی و با کمک ابزار الهام‌بخشی و برانگیختگی انجام شود، به آن رفتارهای توانمندساز رهبری گفته می‌شود. رفتارهای توانمندساز رهبری به عنوان نوعی محرک توصیف می‌شود که طی آن رفتارهای رهبر به سمت توسعه نیروی کار متمرکز شده و با تفویض اختیار به کارکنان و اعطای مسئولیت بیشتر به آنان، قدرت را با آنها تسهیم می‌کند (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین، می‌توان گفت رفتارهای توانمندساز رهبری، همان توانمندسازی کارکنان با عزت‌نفس، اطمینان به خود و خودکارآمد است که منشأ اصلی عوامل پیش‌گفته رفتارهای رهبران سازمانی باشد (کیم و بییر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). درحقیقت، نقش حمایتی رهبران، تشویق و تهییج کارکنان و ارتقای توانمندی‌های آنها از طریق برخی رفتارهای حامیانه، انگیزه‌بخش و فداکارانه رهبر تحت عنوان رفتارهای توانمندساز رهبری شناخته می‌شود. رفتار توانمندساز رهبر به

1. Chen & et al  
2. Kim & beehr

تخصیص مسئولیت‌ها از بالا به پایین توسط رهبران به زیردستان و اعطای قدرت تصمیم‌گیری به آنها برای انجام وظایفشان اشاره دارد (اسمال فیلد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). رفتارهای توانمندساز رهبر شیوه برانگیزاننده‌تر توانمندسازی می‌باشد که به آن بیش از اینکه به‌عنوان یک ساختار ارتباطی تفویض اختیار نگاه شود، به‌عنوان روندی انگیزشی شناخته می‌شود (پورتر و گریدی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). در واقع، امروزه با توجه به روندهای موجود پیرامون افزایش آزادی عمل کارکنان، رفتارهای توانمندساز رهبران نیز اهمیت بیشتری پیدا کرده است. رفتارهای توانمندساز رهبری مبین قدرت تسهیم‌شده‌ای است که انگیزه درونی کارکنان را افزایش داده (تاونسند و بنیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، به‌طوری که رهبران با داشتن رفتارهای توانمندساز، افراد را ترغیب می‌کنند تا ذهنت‌های منفعل را درهم شکسته، مسئولیت‌پذیری خود را افزایش دهند و در برابر نتایج کاری توان پاسخگویی بیشتری نیز داشته باشند (چئونگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). رفتارهای توانمندساز رهبر به‌معنای ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و دادن استقلال کاری به زیردستان است و به‌طور کلی رفتاری است که کارکنان را هدف قرار می‌دهد و آنان را ترغیب می‌کند تا ذهنت رشد را در خود پرورش دهند. رفتارهای توانمندساز رهبری، مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تسهیم منابع سازمانی تأکید دارد و می‌توان آن را به نظریه‌های مدیریت مشارکتی نسبت داد (دن هاتوگ و دهوق<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). همچنین رفتارهای توانمندساز رهبری، انواع رفتارهایی هستند که روابط با کیفیت بالا را ایجاد می‌کنند. این رفتارها شامل تسهیم قدرت و مسئولیت، اعطای آزادی عمل در تصمیم‌گیری به زیردستان و برقراری ارتباط با انتظارات و اعتماد بالا به آنان می‌باشد (لورینکوا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). به‌طور کلی، رفتارهای توانمندساز رهبران به‌شدت بر انجام وظایف کارکنان با قدرت بالا تأثیر می‌گذارد (احمد و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱) و به آنها فرصت‌های یادگیری و مسئولیت‌پذیری می‌دهد و آنها را به شکوفایی برای کار سوق می‌دهد (کیم و بییر، ۲۰۲۰).

1. Smallfield & et al
2. Porter & grady
3. Townsend & Bennis
4. Cheong & et al
5. Den Hartog & dehoogh
6. Lorinkova
7. Ahmad & et al

## انواع رفتارهای توانمند ساز رهبران

باتوجه به ادبیات پژوهش، انواع رفتارهای توانمندساز رهبری به این شرح جدول زیر است:

جدول ۱. انواع رفتارهای توانمندساز رهبران

منبع	تعریف	رفتارهای توانمندساز رهبران	ردیف
شافیو <sup>۱</sup> ، (۲۰۱۴) گائو و همکاران <sup>۲</sup> ، (۲۰۱۱)	عبارت است از حدی که مدیران کارکنان را به مشارکت در تصمیمات سازمانی تشویق می کنند. این مدیران فرصت هایی را برای کارکنان ایجاد می کنند تا بتوانند با استفاده از آنها نظرات خود را درباره مسائل بیان کنند، بنابراین تصمیم گیری مشارکتی را می توان نوعی ابزار حمایتی قوی برای ابراز دیدگاه های کارکنان در نظر گرفت.	تصمیم گیری مشارکتی	۱
چان <sup>۳</sup> ، (۲۰۱۴)	این رفتار منجر به انتشار اطلاعات مهم سازمان مانند مأموریت، فلسفه و سایر اطلاعات توسط مدیر می شود. زمانی که کارکنان از اهداف، مقاصد و به صورت کلی اطلاعات سازمان آگاه شوند، احساس ارزشمندی می کنند که در عملکرد آنها مؤثر است.	اطلاع رسانی	۲
اگان <sup>۴</sup> ، (۲۰۱۳)	این رفتار عبارت است از ارتباط رودررو و فرایندهای نفوذ دوطرفه در نظارت کردن به اعمال کارکنان و راهنمایی آنها برای دستیابی به موفقیت.	مریی گیری	۳
کریمی، مونی و مقدم، (۱۳۹۳) هاشمی و قلی پور، (۱۳۹۴)	روشی برای تعلیم و تربیت افراد است که در آن فردی به عنوان مرشد مسئولیت همه جانبه دیگری را برعهده می گیرد. به عبارت دیگر مرشدی را می توان فرایندی دانست که در آن یک فرد شخصی دیگر را تشویق می کند که یادگیری خودش را مدیریت کند و در فراگیری دانش جدید و کسب مهارت و توانایی برای انجام دادن آن به خود متکی شود.	مرشدی	۴

1. Shafiwu
2. Gao & et al
3. Chan
4. Egan

### پیامد رفتارهای توانمندساز رهبران برای سازمان

افزایش رقابت جهانی و تغییرات محیط موضوع توانمندسازی رهبران را در مرکز توجه قرار داده است، به این دلیل که سازمان‌ها با وجود رهبران توانمند، ماهر و باانگیزه بهتر می‌توانند در صحنه رقابت حضور پیدا کنند و خود را با تغییرات محیط همگام سازند (هاگینز، وایت و استال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). همچنین رهبران نه تنها مسئول هدایت کارکنان خود در بستر تغییر هستند، بلکه به‌طور فزاینده‌ای نقش مهمی در ایجاد مجموعه‌ای قوی از استعدادها ایفا می‌کنند که در موفقیت سازمانی نقش اساسی دارد (بتناگار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). از جمله پیامدهای مهم رفتارهای توانمندساز رهبری کمک به افزایش اقتدار، استقلال، تصمیم‌گیری و انگیزه‌بخشی به کارکنان است (سیس‌وانتی و موافی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). آنان اختیارات خود را به زیردستان واگذار می‌کنند تا براساس الزاماتی که مستقیماً به آنها در بهبود عملکرد نوآورانه کمک می‌کند، تصمیم بگیرند (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). چنین رهبرانی با ایجاد ساختارهای قدرت غیرمتمرکز، میزان اصطکاک بین‌فردی در سازمان را کاهش داده به‌طوری‌که تعارض بین‌فردی در سازمان‌های تحت امر این نوع رهبران، کمترین میزان را دارد. دیدگاه اندیشمندانی مانند تربلانچ و بورچردز<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد، بروز رفتارهای توانمندساز رهبری موجب پرورش نیروی کار خلاق و توانمند و به‌طور کلی توسعه سازمان می‌شود، به‌طوری‌که رهبران توانمندساز افرادی خلاق و نوآور، دارای ابتکار عمل، خطرپذیر و توانمند را پرورش می‌دهند (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶). رهبر توانمندساز با درگیر کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و ایجاد حس مشارکت در کارکنان باعث ایجاد این تصور در کارکنان می‌شود که آنها در سازمان مؤثر هستند و به حساب می‌آیند؛ به‌نحوی که مجموعه این رفتارها منجر به افزایش احساس ارزشمندی کارکنان، شایستگی و وفاداری آنها در سازمان می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۶). چنین رهبرانی با داشتن اعتماد به زیردستان و قدردانی از آنها منجر به ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان می‌شوند. این مورد مطابق با نظریه تبادل اجتماعی است که بیان می‌کند زمانی که کارکنان مورد رفتار مثبت قرار گیرند، احساس می‌کنند موظف به پاسخگویی مشابه و منفعت‌رساندن به سازمان هستند (محمود و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

1. Huggins, white & stahl
2. Bhatnagar
3. Siswanti & muafi
4. Terblanche & borchers
5. Mahmoud & et al



### برنامه‌های عملی رهبران توانمندساز

الف) آموزش و یادگیری منابع انسانی؛ از آنجاکه نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف می‌باشد این نوع از آموزش می‌تواند به افراد در تطبیق خود با این تغییرات کمک کند (آتش‌پور و همکاران، ۱۳۸۴). همچنین این آموزش با تأمین دانش و مهارت موردنیاز برای انجام کارا و مؤثر وظایف منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و نیز رضایت شغلی در کارکنان می‌شود که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان است (پورآمن، ۱۳۷۵).

ب) اشتراک‌گذاری اطلاعات با کارکنان؛ تسهیم اطلاعات موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود و نه تنها حس مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند بلکه کارکنان را مصمم می‌کند تا این اطلاعات کسب‌شده را در جهت بهبود سازمان استفاده کنند (هداوند، ۱۳۸۶).

ج) ایجاد اعتماد؛ مدیران با اعمال توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان، تشویق آنها به تبادل آزاد اطلاعات و فراهم‌نمودن سهولت دسترسی آنان به مدیریت سازمان می‌تواند گامی مثبت در جهت ایجاد و تقویت اعتماد کارکنان بردارند (آقایار، ۱۳۸۱).

د) بازخورد؛ بازخوردی که کارکنان از نتایج کارشان دریافت می‌کنند، بهترین محرک انگیزشی برای آنان محسوب می‌شود. اگر کارکنان بازخوردی دریافت نکنند، به سختی می‌توانند عملکردشان را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، رهبران از طریق تشویق و تقدیر از افراد، ارزش افزوده ایجاد می‌کنند (بلانچارد، ۱۳۸۴).

در ادامه، مطالعات گذشته پیرامون موضوع پژوهش، مرور خواهد شد:

مرور ادبیات پژوهش نشانگر آن است که در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبری نموده باشد، در زمان انجام پژوهش یافت نمی‌شود. یزدان‌شناس و ادیب‌پور (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ با نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری توانمندساز بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی و همچنین بر رفتار تبادل دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. جلالی و همکاران (۱۳۹۶) در شناسایی متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی رهبران شش متغیر را در قالب مدل ساختاری عنوان کردند که شامل اثربخشی رهبری، دانش و مهارت، خطرپذیری، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و

دسترسی به اطلاعات بود. عریضی سامانی و براتی (۱۳۹۵) در نتیجه یک پژوهش نشان دادند که انگیزش درونی در رابطه بعد مشارکت در تصمیم‌گیری رفتار توانمندساز رهبر با خشنودی از کارراهه، نقش واسطه‌ای دارد. احمدی چگنی، بهارلو و محمودی کیا (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که هرگاه رهبر، رفتار توانمندساز داشته باشد کارکنان توانمند خواهند شد و همچنین خشنودی شغلی، تعهد عاطفی و میل ماندن در شغل در آنها افزایش می‌یابد. بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹) دریافتند رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی رهبران شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است. ورتلر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به بررسی ارتباط بین توانمندسازی رهبری و درک کارکنان از اثربخشی کار ترکیبی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که با توجه به گسترش ترتیبات کاری ترکیبی به دلیل پیشرفت‌های فناورانه و اجتماعی از جمله همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ رهبران توانمند می‌توانند کار ترکیبی مؤثر را تسهیل کنند. احمد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی عملکرد شغلی از طریق رفتارهای توانمندسازی رهبری با نقش میانجی وضوح هدف و خودکارآمدی پرداختند. نتایج نشان داد رفتارهای توانمندسازی رهبری بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد و وضوح هدف و خودکارآمدی ارتباط بین رهبری توانمند و عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد. شیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان چگونه رفتار توانمندساز رهبر، اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را ترویج می‌کند، به این نتیجه رسیدند که رفتار توانمندسازی رهبر ارتباط مثبتی با اشتراک دانش کارکنان دارد. نتیجه پژوهش الستوهی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران آن است که رهبران با مربی‌گری پروژه‌های خود را به کارکنان واگذار می‌کنند تا باعث یادگیری و القای حس اعتماد به نفس در آنها شوند. پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که در صورتی که کارکنان این‌گونه ادراک کنند که مدیر در جهت توانمندسازی آنها می‌کوشد و رفتارشان زمینه‌ساز توانمند شدن آنهاست، دارای انگیزه درونی بیشتری برای عملکرد خواهند بود. گائو و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان اعتماد به مدیران و آوای کارکنان با نقش تعدیل‌کننده رفتارهای توانمندساز رهبری به این نتیجه دست یافتند که اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت دارد و ابعاد رفتارهای توانمندساز

1. Wortler & et al  
2. Xiang & et al  
3. Elsetouhi & et al

- رهبران نقشی تعدیل کننده و تأثیرگذار در اعتماد به مدیران برای کارکنان دارد. با توجه به مسئله تحقیق و مرور پیشینه و ادبیات پژوهش، سؤالات پژوهش حاضر به شرح زیر می باشد:
۱. انواع رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان های دولتی کدامند؟
  ۲. مهم ترین رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان های دولتی کدامند؟
  ۳. راهکارهای عملی برای بهبود رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان های دولتی چیست؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث ماهیت و روش، ترکیبی با رویکرد متوالی اکتشافی است که در فاز کیفی از روش تحلیل محتوا و در فاز کمی از روش پیمایش بهره گرفته است. مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی و کمی خبرگان هستند که مشتمل بر اساتید دانشگاه و مدیران سازمان های دولتی می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند اعضای نمونه انتخاب شده اند. از آنجا که واحد تحلیل نمونه در این پژوهش افراد هستند، براساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و مدیران سازمان های دولتی به عنوان مشارکت کنندگان پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. بدین شکل که داده ها از مشارکت کنندگان برای تحلیل به روش تحلیل محتوا و براساس اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع جمع آوری شد. در بخش کیفی ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته مشتمل بر شش سؤال اصلی بود که براساس ادبیات موضوع و با مشاوره اساتید آشنا با موضوع که اشراف اطلاعاتی در این حوزه داشتند، سؤالات مصاحبه تدوین شد. پروتکل مصاحبه در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. پروتکل مصاحبه

ویژگی های جمعیت شناختی						
			زن <input type="checkbox"/>	مرد <input type="checkbox"/>	جنسیت	
			بالاتر از ۲۰ <input type="checkbox"/>	۱۱ تا ۲۰ <input type="checkbox"/>	کمتر از ۱۰ <input type="checkbox"/>	سابقه کاری
			دکتری <input type="checkbox"/>	کارشناسی ارشد <input type="checkbox"/>	کارشناسی <input type="checkbox"/>	مدرک تحصیلی
			مدیر <input type="checkbox"/>		استاد دانشگاه <input type="checkbox"/>	شغل

سؤالات مصاحبه	
۱	مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی از طریق بروز چه رفتارهایی به توانمندی کارکنان کمک می‌کنند؟
۲	چند رفتار مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی که باعث توانمندی کارکنان می‌شود را ذکر کنید.
۳	به نظر شما مدیران و رهبران در سازمان‌های دولتی چگونه می‌توانند زمینه‌ساز توانمندی کارکنان خود شوند؟
۴	به عقیده شما مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران کدامند؟
۵	چه راهکارهایی را برای بهبود رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کنید؟
۶	اگر در زمینه پژوهش حاضر نکته‌ای که به محققین کمک کند را لازم می‌دانید، ابراز بفرمایید.

در ارتباط با آزمون روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی لازم به توضیح است که روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب روایی محتوای نسبی<sup>۱</sup> و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. درخصوص چگونگی انجام مصاحبه‌ها لازم به توضیح است که برخی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و برخی دیگر به شکل تلفنی انجام شد. این مصاحبه‌ها در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام شد و از مشارکت کنندگان پژوهش راجع به انواع رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان‌های دولتی سؤالات پرسیده شد. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی بود که درحقیقت برآیند نتایج کیفی پژوهش است. به این صورت که پس از انجام کدگذاری و شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبران، این عوامل به منظور پاسخگویی خبرگان در قالب پرسشنامه طراحی و در اختیار ایشان قرار گرفت. خبرگان نظرات خود را در قالب طیف خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم نسبت به عوامل ابراز نمودند. درخصوص چگونگی توزیع و گردآوری داده‌های این بخش لازم به ذکر است که برخی پرسشنامه‌ها به صورت ایمیلی و برخی دیگر به صورت حضوری به خبرگان داده شد. در ارتباط با آزمون روایی و پایایی ابزار بخش کمی نیز باید اشاره داشت که روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. به این منظور، از پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع درخواست شد تا نظرات خود را مبنی بر داشتن روایی لازم پرسشنامه ابراز کنند که نظرات ایشان مبتنی بر ضروری بودن همه

سؤالات بود. به علاوه برای آزمون پایایی از پنج نفر از خبرگان درخواست شد که مجدداً پرسشنامه‌ها را پاسخ دهند و پس از جمع‌آوری داده‌های این مرحله، پاسخ‌ها از طریق آزمون همبستگی تحلیل شد که نتایج نشانگر همبستگی ۷۳ درصدی پاسخ‌ها در دو مرحله بود و نشان از تأیید پایایی به روش باز آزمون داشت. در ارتباط با روش تحلیل داده‌ها و نرم‌افزار مورد استفاده در بخش کیفی باید گفت که داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اتلس تی<sup>۱</sup> و روش کدگذاری تحلیل شد و انواع رفتارهای توانمندساز رهبران شناسایی شدند. از آنجا که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان عیناً به عبارات مورد نظر محقق اشاره کرده بودند، از روش کدگذاری زنده<sup>۲</sup> برای تحلیل در این مرحله استفاده شد. کدگذاری زنده برای مواقعی کاربرد دارد که در متن مصاحبه‌ها عبارات مرتبط با موضوع عیناً مورد اشاره قرار گرفته باشد. به علاوه در بخش کمی پژوهش، روش تحلیل اطلاعات فن دلفی فازی بود. در خصوص چرایی استفاده از این روش لازم به توضیح است که یکی از قدرتمندترین ابزار برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با یک مفهوم، روش دلفی فازی است. لذا در بخش کمی با استفاده از روش دلفی فازی تعیین اولویت انواع رفتارهای توانمندساز رهبران انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل مشخص شد.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۲	کمتر از ۱۰	۵	کارشناسی	۳	اساتید	۱۳
زن	۸	۱۱ تا ۲۰	۱۴	کارشناسی ارشد	۱۰	مدیران	۱۷
		بالاتر از ۲۰	۱۱	دکتری	۱۷		

1. Atlas.ti  
2. Live Coding

### یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از انواع رفتارهای توانمندساز رهبران شناسایی شد. این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری انجام شده است. براین اساس، مصاحبه پژوهش که مشتمل بر نه سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به مشارکت کنندگان توسط محققین انجام شد. پس از آن متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری و با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی تحلیل شد. با توجه به مطالب پیش گفته انواع رفتارهای توانمندساز رهبران در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. انواع رفتارهای توانمندساز رهبران

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر	مهیا ساختن افراد برای مشاغل آینده مدیریت آموزش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد خودهدایتی و خودمدیریتی در پاسخ به تغییرات	سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی تقویت و بهبود اثربخشی مسیر شغلی کارکنان برنامه‌ریزی مسیر شغلی مدیریت در جهت توسعه مهارت‌ها
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	برقراری ارتباط بدون وجود مرکزیت خاص توزیع اداره تصمیم‌گیری تفویض قدرت	عدم وجود واسطه برای برقراری ارتباطات، کاهش فاصله قدرت، تفویض و واگذاری اختیار به سطوح پایین
مربی‌گری و مرشدی	رویکردی انعطاف‌پذیر و پاسخگو نسبت به بهسازی افراد، تقویت مهارت‌های توسعه‌ای افراد، تمرکز مداوم بر فرآیندهای پیشرفت و رشد افراد	توسعه قابلیت کارکنان حمایت و پشتیبانی از توسعه افراد به فعلیت رساندن استعدادها بالقوه، تشویق افراد بر نقاط قوت خود
تیم‌سازی در سازمان و تسهیل کار گروهی	بهبود کارایی و عملکرد گروه‌های کاری ایجاد انگیزه در اعضای تیم افزایش عملکرد کلی تیم	حمایت از کار به صورت گروهی پشتیبانی از فعالیت‌های تیمی و گروهی، تشویق فعالیت‌های تیمی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
رهبری تبادل‌ی و حمایت‌محور	رهبری تعامل‌گرا رهبری مبتنی بر توجه به نیازها و ارجحیت‌های کاری افراد، عدم غفلت از بهزیستی کارکنان و حمایت از آنها	رهبری کارمند‌محور، مشخص‌نمودن مسیر و جهت‌گیری افراد و پشتیبانی آنها در این مسیر، پشتیبانی از افراد
غنی‌سازی و گسترش شغلی	افزودن ابعاد به مشاغل در جهت ایجاد انگیزه بیشتر، افزودن برانگیزنده‌های بیشتر به مشاغل افزودن مسئولیت‌های جدید به شغل	چالشی کردن شغل، افزودن معنا به شغل، افزایش تنوع مهارت‌ها توسعه شغلی
یادگیری مؤثر و فرصت‌های آموزشی برای کارکنان	طراحی روش‌های آموزشی کارآمد ارائه فرصت‌های یادگیری به کارگیری فرصت‌های آموزشی مؤثر	آموزش مؤثر، تسهیل یادگیری آموزش ضمن خدمت یادگیری ماندگار، ارتقای کیفیت یادگیری
شوخ طبیعی، خون‌گرمی و استفاده از ارتباطات مؤثر	رفتار توأم با محبت برقراری ارتباطات گسترده مرادده مؤثر با افراد برقراری روابط دوستانه	بذله‌گویی، رفتار همراه با عطفوفت برقراری روابط اجتماعی قوی خوش رویی، استفاده از تعاملات مؤثر
تسهیل دسترسی به فرصت‌های توسعه شغلی	ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی تسهیل گسترش مهارت‌ها آسان کردن دستیابی به فرصت‌های توسعه شغلی	خلق راه‌هایی برای توسعه شغلی بازبودن مسیر توسعه شغلی آسان کردن ارتقا و پیشرفت
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	ارائه بازخورد حمایتی داشتن مراددهات کارآمد ارتباطات مثبت ارزیابی اصلاحی	بازخورد توأم با حمایت برقراری ارتباطات مؤثر نتایج سازنده و مؤثر تعاملات مؤثر
مدیریت استعداد آینده‌محور	توسعه، پیشرفت و حفظ استعدادها جستجوی مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید مدیریت افراد برای تصدی مشاغل جدید و نوظهور	فعالیت‌های ویژه برای پیشرفت استعدادها، جذب، انتخاب و آموزش به روزترین قابلیت‌های کارکنان، شناسایی و ایجاد ارتباط و تعامل با کارکنان

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
کمک به انباشت سرمایه مسیر شغلی	تسهیل انباشت مخازن دانشی و مهارتی کمک به اجتماع دارایی‌های مسیر شغلی کمک به انباشت دانش، تجربه و مهارت‌ها	سرمایه‌گذاری جهت انباشت شایستگی‌های مسیر شغلی، تسهیل آمادگی برای انجام وظایف شغلی، کمک به انباشت دانش مسیر شغلی کارکنان
تسهیل فرایند مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری اطلاعات	تسهیل جمع‌آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تسهیل تسهیم دانش و تجربه مرتبط کردن افراد به اطلاعات	تسهیل دسترسی دانش و اطلاعات به افراد، کمک به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تسهیل جذب، تسهیم و به‌کارگیری دانش
عدالت محوری و احترام به حاکمیت قانون	تحکم قانون محوری نگرش عدالت‌محور دیدگاه برابر پندارانه	احترام به مقررات اولویت دادن به عدالت و برابری دیدگاه عدالت‌مدارانه
اعطای پاداش و قدردانی از کارکنان	به‌کارگیری نظام منطقی پاداش تقدیر و تحسین کارکنان به‌کارگیری نظام مطلوب پرداخت نظام پاداش انگیزشی	پاداش دهی به کارکنان تشکر از کارکنان، نظام پاداش متناسب با عملکرد، پاسخگویی مطلوب به تلاش‌های کارکنان
جانشین پروری	پرورش کارکنان مستعد، تلاش آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی، تشویق توسعه فردی توسعه افراد برای افزایش قدرت مدیریتی خود	پرورش استعدادها داخلی فراهم کردن فرصت برای کارکنان، افزایش خزانة استعدادها
تقدم منافع کارکنان بر منافع فردی	اولویت مصالح کارکنان در سازمان اجتناب از دنبال کردن اهداف فردی به‌جای اهداف کارکنان، صرف‌نظر کردن از منافع شخصی به نفع کارکنان	ارجح بودن منافع کارکنان مقدم بودن منافع کارکنان در سازمان، اقدام برای تحقق منافع کارکنان
ایجاد انگیزه برای خودسازی و خودمدیریتی	تشویق افزایش خودآگاهی و مدیریت رفتارهای فردی، خلق انگیزه برای کنترل خود تشویق ترغیب، هدایت و راهنمایی افراد توسط خود	تشویق خودسازی، تشویق خودمدیریتی توسعه میزان خودتعهدی در افراد تشویق الگوی خودتنظیمی و خودمدیریتی در سازمان

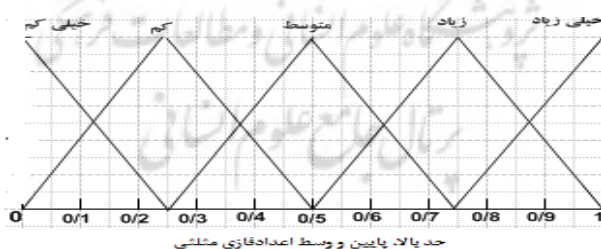


کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
رفتارهای حمایتی، انگیزه‌دهی و الهام‌بخشی	رهبری الهام‌بخش رهبری انگیزشی، رهبری مبتنی بر توجه به نیازها، ارجحیت رضایت کارکنان	حمایت رهبری از کارکنان، تشویق کارکنان و انگیزه بخشی به آنها، یاری کردن و پشتیبانی از افراد در مسیر رسیدن به اهداف
تفویض اختیار و اعطای استقلال	واگذاری اختیارات به زیردستان اعطای قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین واگذاری مسئولیت به کارکنان رده پایین استقلال بخشی به زیردستان	محول کردن مسئولیت‌ها به کارکنان زیردست، دادن قدرت تصمیم‌گیری به اعضا سازمان واگذاری تصمیم‌گیری از سطوح بالا به پایین

### یافته‌های کمی پژوهش

#### تعریف متغیرهای زبانی

در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه با خبرگان، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی شد و خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز کردند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند. این متغیرها با توجه به شکل (۱) و جدول (۵) زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

در جدول (۵) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰,۷۵, ۱,۱)	۰,۷۵
زیاد	(۰,۵, ۰,۷۵, ۱)	۰,۵۶۲۵
متوسط	(۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵)	۰,۳۱۲۵
کم	(۰, ۰,۲۵, ۰,۵)	۰,۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰,۲۵)	۰,۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند:  
 $(\beta)$  حد بالای عدد فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی،  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی)

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

### نظرسنجی مرحله اول

در نظرسنجی مرحله اول، عوامل شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر	۷	۶	۱۷	۰	۰
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	۱۲	۱۱	۷	۰	۰
مریی‌گری و مرشدی	۸	۱۰	۱۱	۱	۰
تیم‌سازی در سازمان و تسهیل کارگروهی	۵	۸	۱۷	۰	۰

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
رهبری تبادلی و حمایت محور	۴	۵	۱۲	۸	۱
غنی سازی و گسترش شغلی	۵	۶	۱۲	۴	۳
یادگیری مؤثر و فرصت های آموزشی برای کارکنان	۷	۹	۱۲	۲	۰
شوخ طبیعی، خونگر می و استفاده از ارتباطات مؤثر	۶	۴	۱۵	۳	۲
تسهیل دسترسی به فرصت های توسعه شغلی	۸	۴	۱۰	۴	۴
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	۶	۵	۱۵	۲	۲
مدیریت استعداد آینده محور	۹	۱۰	۱۰	۱	۰
کمک به انباشت سرمایه مسیر شغلی	۶	۷	۱۱	۴	۲
تسهیل فرایند مدیریت دانش و اشتراک گذاری اطلاعات	۶	۵	۱۳	۳	۳
عدالت محوری و احترام به حاکمیت قانون	۷	۷	۱۲	۴	۰
اعطای پاداش و قدردانی از کارکنان	۵	۶	۱۱	۴	۴
جانشین پروری	۸	۵	۱۳	۴	۰
تقدم منافع کارکنان بر منافع فردی	۷	۵	۱۰	۳	۵
ایجاد انگیزه برای خودسازی و خود مدیریتی	۴	۶	۹	۶	۵
رفتارهای حمایتی، انگیزه دهی و الهام بخشی	۶	۴	۱۵	۵	۰
تفویض اختیار و اعطای استقلال	۱۱	۱۰	۸	۱	۰

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها به شرح جدول (۷) است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

عوامل	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی	عوامل	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی
مدیریت مسیر شغلی آینده نگر	(۰/۳۳، ۰/۵۴، ۰/۶۹)	۰/۳۶۷	مدیریت استعداد آینده محور	(۰/۵۸، ۰/۷۲، ۰/۳۸)	۰/۴۱۵

عوامل	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زدایی	عوامل	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زدایی
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	(۰/۴۳، ۰/۶۴، ۰/۷۶)	۰/۴۶۰	انباشت سرمایه مسیر شغلی	(۰/۴۷، ۰/۶۴) (۰/۲۹)	۰/۳۳۲
مربی‌گری و مرشدی	(۰/۳۷، ۰/۵۷، ۰/۷۲)	۰/۴۰۷	تسهیل فرایند مدیریت دانش	(۰/۴۵، ۰/۶۲) (۰/۲۷)	۰/۳۱۲
تیم‌سازی در سازمان	(۰/۳۲، ۰/۵۲، ۰/۶۹)	۰/۳۶۲	عدالت محوری	(۰/۵۲، ۰/۶۷) (۰/۳۱)	۰/۳۴۷
رهبری تبادلی و حمایت محور	(۰/۲۲، ۰/۴۲، ۰/۶۰)	۰/۲۶۵	اعطای پاداش و قدردانی	(۰/۴۳، ۰/۶۰) (۰/۲۵)	۰/۲۹۲
غنی‌سازی و گسترش شغلی	(۰/۲۶، ۰/۴۴، ۰/۶۱)	۰/۳۰۲	جان‌شین‌پروری	(۰/۵۲، ۰/۶۶) (۰/۳۱)	۰/۳۴۵
یادگیری مؤثر	(۰/۳۴، ۰/۵۴، ۰/۷۰)	۰/۳۸۰	تقدم منافع فردی به جمعی	(۰/۴۴، ۰/۶۰) (۰/۲۷)	۰/۳۱۰
شوخ‌طبعی و خونگرمی	(۰/۲۷، ۰/۴۶، ۰/۶۲)	۰/۳۱۰	خودسازی و خود مدیریتی	(۰/۳۹، ۰/۵۶) (۰/۲۲)	۰/۲۶۲
فرصت‌های توسعه شغلی	(۰/۲۸، ۰/۴۵، ۰/۶۰)	۰/۳۱۷	رفتارهای حمایتی و الهام بخشی	(۰/۴۷، ۰/۶۴) (۰/۲۷)	۰/۳۱۲
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	(۰/۲۹، ۰/۴۷، ۰/۶۴)	۰/۳۳۲	تفویض اختیار و استقلال	(۰/۶۱، ۰/۷۴) (۰/۴۱)	۰/۴۴۲

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

#### نظرسنجی مرحله دوم

پیش از آنکه نظرسنجی مرحله دوم انجام شود، لازم به توضیح است که با توجه به اینکه همه‌ی مؤلفه‌های پژوهش در مرحله نخست نظرسنجی در بازه عددی مورد قبول واقع شده‌اند، نیاز به حذف

هیچ کدام نبود. لذا نتایج نظرسنجی مرحله دوم با همهی مؤلفه‌های مرحله‌ی اول به شرح جدول (۸) می‌باشد.

جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	زیاد	خیلی زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر	۵	۸	۱۷	۰	۰
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	۱۲	۱۳	۵	۰	۰
مریی‌گری و مرشدی	۱۱	۷	۱۰	۲	۰
تیم‌سازی در سازمان و تسهیل کارگروهی	۷	۶	۱۷	۰	۰
رهبری تبادل‌ی و حمایت‌محور	۴	۵	۱۳	۸	۰
غنی‌سازی و گسترش شغلی	۷	۶	۱۰	۵	۲
یادگیری مؤثر و فرصت‌های آموزشی برای کارکنان	۸	۸	۱۱	۲	۱
شوخی‌طبعی، خونگرمی و استفاده از ارتباطات مؤثر	۵	۷	۱۴	۲	۲
تسهیل دسترسی به فرصت‌های توسعه شغلی	۵	۹	۹	۴	۳
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	۴	۷	۱۴	۳	۲
مدیریت استعداد آینده‌محور	۱۱	۸	۹	۲	۰
کمک به انباشت سرمایه مسیر شغلی	۶	۵	۱۳	۳	۳
تسهیل فرایند مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری اطلاعات	۴	۵	۱۴	۴	۳
عدالت‌محوری و احترام به حاکمیت قانون	۸	۶	۱۰	۵	۱
اعطای پاداش و قدردانی از کارکنان	۵	۴	۱۲	۵	۴
جانشین‌پروری	۶	۷	۱۲	۵	۰
تقدم منافع کارکنان بر منافع فردی	۴	۸	۱۱	۳	۴
ایجاد انگیزه برای خودسازی و خودمدیریتی	۵	۵	۱۰	۶	۴
رفتارهای حمایتی، انگیزه‌دهی و الهام‌بخشی	۵	۵	۱۴	۶	۰
تفویض اختیار و اعطای استقلال	۱۱	۱۲	۶	۱	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول (۹) است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

عوامل	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی زدایی	عوامل	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی زدایی
مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر	(۰/۵۴, ۰/۶۹) (۰/۳۴)	۰/۳۷۷	مدیریت استعداد آینده‌محور	(۰/۵۷, ۰/۷۲) (۰/۳۷)	۰/۴۰۷
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	(۰/۵۵, ۰/۷۷) (۰/۴۵)	۰/۵۰۵	انباشت سرمایه مسیر شغلی	(۰/۴۵, ۰/۶۲) (۰/۲۷)	۰/۳۱۲
مریی‌گری و مرشدی	(۰/۵۶, ۰/۷۱) (۰/۳۵)	۰/۳۸۷	تسهیل فرایند مدیریت دانش	(۰/۴۳, ۰/۶۰) (۰/۲۵)	۰/۲۹۲
تیم‌سازی در سازمان	(۰/۵۳, ۰/۶۹) (۰/۳۳)	۰/۳۷۰	عدالت‌محوری	(۰/۴۹, ۰/۶۵) (۰/۲۹)	۰/۳۳۰
رهبری تبادلی و حمایت‌محور	(۰/۴۴, ۰/۶۱) (۰/۲۴)	۰/۲۸۲	اعطای پاداش و قدردانی	(۰/۴۰, ۰/۵۸) (۰/۲۲)	۰/۲۶۵
غنی‌سازی و گسترش شغلی	(۰/۴۸, ۰/۶۳) (۰/۲۸)	۰/۳۱۷	جانشین‌پروری	(۰/۵۰, ۰/۶۶) (۰/۳۰)	۰/۳۴۰
یادگیری مؤثر	(۰/۵۴, ۰/۶۸) (۰/۳۴)	۰/۳۷۵	تقدم منافع فردی به جمعی	(۰/۴۶, ۰/۶۱) (۰/۲۹)	۰/۳۲۷
شوخ‌طبعی و خونگرمی	(۰/۴۹, ۰/۶۴) (۰/۳۰)	۰/۳۳۷	خودسازی و خودمدیریتی	(۰/۴۱, ۰/۵۸) (۰/۲۳)	۰/۲۷۲
فرصت‌های توسعه شغلی	(۰/۴۹, ۰/۶۳) (۰/۳۱)	۰/۳۴۵	رفتارهای حمایتی و الهام‌بخشی	(۰/۴۶, ۰/۶۳) (۰/۲۶)	۰/۳۰۲
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	(۰/۴۷, ۰/۶۳) (۰/۲۹)	۰/۳۳۰	تفویض اختیار و استقلال	(۰/۶۳, ۰/۷۵) (۰/۴۳)	۰/۴۶۰

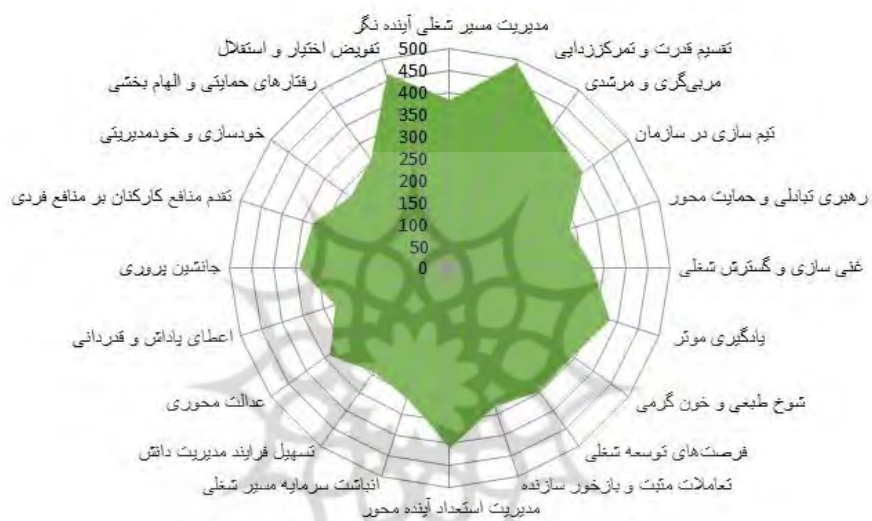
پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده عوامل موردبررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل در مرحله اول و دوم به شرح جدول (۱۰) است.

جدول ۱۰. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

پیشایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	پسایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر	۰/۳۶۷	۰/۳۷۷	۰/۰۱۰	مدیریت استعداد آینده‌محور	۰/۴۱۵	۰/۴۰۷	۰/۰۰۸
تقسیم قدرت و تمرکززدایی	۰/۴۶۰	۰/۵۰۵	۰/۰۴۵	انباشت سرمایه مسیر شغلی	۰/۳۳۲	۰/۳۱۲	۰/۰۲۰
مری‌گری و مرشدی	۰/۴۰۷	۰/۳۸۷	۰/۰۲۰	تسهیل فرایند مدیریت دانش	۰/۳۱۲	۰/۲۹۲	۰/۰۲۰
تیم‌سازی در سازمان	۰/۳۶۲	۰/۳۷۰	۰/۰۰۸	عدالت‌محوری	۰/۳۴۷	۰/۳۳۰	۰/۰۱۷
رهبری تبدالی و حمایت‌محور	۰/۲۶۵	۰/۲۸۲	۰/۰۱۷	اعطای پاداش و قدردانی	۰/۲۹۲	۰/۲۶۵	۰/۰۲۷
غنی‌سازی و گسترش شغلی	۰/۳۰۲	۰/۳۱۷	۰/۰۱۵	جانشین‌پروری	۰/۳۴۵	۰/۳۴۰	۰/۰۰۵
یادگیری مؤثر	۰/۳۸۰	۰/۳۷۵	۰/۰۰۵	تقدم منافع کارکنان بر منافع فردی	۰/۳۱۰	۰/۳۲۷	۰/۰۱۷
شوخ‌طبعی و خونگرمی	۰/۳۱۰	۰/۳۳۷	۰/۰۲۷	خودسازی و خود‌مدیریتی	۰/۲۶۲	۰/۲۷۲	۰/۰۱۰
فرصت‌های توسعه شغلی	۰/۳۱۷	۰/۳۴۵	۰/۰۲۸	رفتارهای حمایتی و الهام‌بخشی	۰/۳۱۲	۰/۳۰۲	۰/۰۱۰
تعاملات مثبت و بازخور سازنده	۰/۳۳۲	۰/۳۳۰	۰/۰۰۲	تفویض اختیار و استقلال	۰/۴۴۲	۰/۴۶۰	۰/۰۱۸

باتوجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف

می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان‌های دولتی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معناست که خبرگان به رفتارهای توانمندساز رهبران در سازمان‌های دولتی در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. وزن نهایی عوامل

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، پژوهش حاضر در بخش کیفی به شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبران پرداخته که در نهایت ۲۰ رفتار توانمندساز رهبری شناسایی شد و در بخش کمی به تعیین اولویت و اهمیت این رفتارها مبادرت نموده است. از این رو، با توجه به شکل (۲) می‌توان عنوان کرد که به ترتیب مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران، تقسیم قدرت و تمرکززدایی، تفویض اختیار و استقلال، مدیریت استعداد آینده‌محور، مربی‌گری و مرشدی، یادگیری مؤثر و تیم‌سازی در سازمان هستند.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که تا حدود زیادی توانمندسازی کارکنان در گروهی رفتارها، برنامه‌ها و راهبردهای رهبران سازمانی است. رهبران با داشتن رفتارهای توانمندساز و ایجاد شرایط مطلوب برای کارکنان، احساس شایستگی را در آنها افزایش می‌دهند، به طوری که کارکنان به جای ترس از شکست یا ناتوانی در انجام کارهای دشوار، ریسک‌پذیر شده و علاقه‌مند به رویارویی با چالش‌های تازه جهت یادگیری بیشتر می‌شوند. سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان برای آنها در اولویت قرار دارد به مزایای بسیاری از جمله افزایش سطح رضایت کارکنان و مشتریان، افزایش بهره‌وری و سطح عملکرد، افزایش دانش شغلی و مهارت کارکنان و افزایش حس تعهد و تعلق به سازمان میان کارکنان دست خواهند یافت. لذا پژوهش حاضر با هدف شناخت رفتارهای توانمندسازی رهبران و شناسایی و تبیین انواع آنها صورت پذیرفت.

نتایج پژوهش، مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی و شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبران و اولویت‌بندی آنها می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش رفتارهای توانمندساز رهبران شناسایی شد که این رفتارها عبارتند از: مدیریت مسیر شغلی آینده‌نگر، تقسیم قدرت، مربی‌گری و مرشدی، تیم‌سازی در سازمان، رهبری تبادلی و حمایت‌محور، غنی‌سازی شغلی، یادگیری مؤثر، شوخ‌طبعی و خونگرمی، فرصت‌های توسعه شغلی، تعاملات مثبت و بازخور سازنده، مدیریت استعداد آینده‌محور، انباشت سرمایه مسیر شغلی، تسهیل فرایند مدیریت دانش، عدالت‌محوری، قلدردانی، جانشین‌پروری، تقدم منافع کارکنان، خودسازی و خودمدیریتی، الهام‌بخشی و تفویض اختیار. در بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از روش دلفی فازی اولویت‌یابی مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران انجام شد. از این رو به ترتیب مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران تقسیم قدرت و تمرکززدایی، تفویض اختیار و استقلال، مدیریت استعداد آینده‌محور، مربی‌گری و مرشدی، یادگیری مؤثر و تیم‌سازی در سازمان هستند. در خصوص تشریح یافته‌های پژوهش باید ابراز نمود که رهبران سازمانی می‌توانند با تقسیم قدرت و تمرکززدایی، احساس اعتماد به نفس در کارکنان ایجاد کرده و انگیزه لازم در زیردستان خود را جهت مشارکت فعال در امور به وجود آورند. به عبارتی می‌توان گفت تقسیم قدرت منجر به افزایش انگیزه و کفایت اعتماد به نفس کارکنان می‌شود و در نتیجه توانمندی آنها را در پی خواهد داشت. به علاوه در خصوص رفتار توانمندساز تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف باید اشاره کرد که مشارکت آنها در ارائه پیشنهاد جهت

اجرای بهتر و کنترل امور توسط خودشان به‌عنوان عاملی در جهت افزایش توانمندسازی آنان در سازمان محسوب می‌شود. همچنین یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی به‌منظور توانمندشدن آنهاست. براین اساس، مدیریت استعداد آینده‌محور از ابزارهای قدرتمند مدیریت به‌منظور توانمندسازی کارکنان است. ازطرفی، نتایج مبین آن است که مربی‌گری به‌عنوان یک راهبرد اثربخش توانمندسازی کارکنان، آنها را برای یادگیری و در نتیجه بهبود عملکرد توانمند می‌سازد. درحقیقت، امروزه بیش‌ازپیش از مدیران خواسته می‌شود که برای توانمندسازی کارکنانشان تلاش کنند و شرایط را برای توسعه فردی و توانمندسازی کارکنان تسهیل نمایند که یکی از ابزارهای کارآمد در دست مدیران برای پیاده‌سازی این برنامه، مربی‌گری و مرشدی است. همچنین یافته‌ها نشان داد که یادگیری مؤثر و ایجاد فرصت‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان بسیار لازم است. ازاین‌رو یادگیری مؤثر و ایجاد فرصت‌های آموزشی برای کارکنان آنها را قادر خواهد کرد مهارت‌های لازم را کسب و حین کار، وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند. بنابراین، می‌توان گفت آموزش زمانی که اثربخش باشد، فواید بی‌شماری داشته و یکی از روش‌های بسیار مؤثری است که می‌تواند کارکنان را به سمت توانمندی بیشتر هدایت کند. به‌علاوه نتایج نشان داد که استفاده از تیم‌های کاری و تسهیل فعالیت‌های گروهی در توانمندسازی کارکنان مهم و مؤثر است. وجود تیم‌های کاری و تسهیل فعالیت‌های گروهی در سطح سازمانی موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی و توانمندسازی اعضا می‌شود.

به‌منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت گرفته درخصوص وجوه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان کرد که پژوهش حاضر با پژوهش یزدان‌شناس و ادیب‌پور (۱۳۹۶) همخوانی دارد و وجه اشتراک هر دو پژوهش پرداختن به رهبری توانمندساز می‌باشد. این پژوهش نیز مانند پژوهش حاضر به این نکته اشاره داشته که بروز رفتارهای رهبری توانمندساز کارکنان را ترغیب می‌کند تا ایده‌ها و تخصص و دانش خود را با دیگران تسهیم نمایند و در نتیجه، زمینه ارائه راهکارهای خلاقانه را برای بهبود عملکرد فراهم آورند. به‌علاوه نتایج این پژوهش با نتایج الستوهی و همکاران (۲۰۱۸) هماهنگی دارد. این پژوهشگران همچون پژوهش حاضر مربی‌گری را به‌عنوان عاملی مهم در توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می‌دانند. همچنین این پژوهش با

پژوهش در گاهی و همکاران (۱۴۰۱) در معرفی مدیریت استعداد به عنوان عامل توانمندسازی نیروی انسانی دارای همخوانی است. در این مطالعه تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان به اثبات رسید، به نحوی که مدیریت استعداد می تواند موجب افزایش ۰/۸۳۷ واحدی توانمندسازی کارکنان شود. پایدار و رجبی کیایی (۱۳۹۸) نیز همچون تحقیق حاضر از مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات به عنوان یکی از رفتارهای توانمندساز رهبران یاد کرده و مانند پژوهش حاضر عنوان کردند که بین مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد؛ به گونه ای که چنانچه مدیریت دانش در سازمان به شیوه مناسب پیاده سازی شود، باعث افزایش توانمندسازی کارکنان سازمان خواهد شد. نتایج پژوهش حاضر با تحقیق اسماعیلی (۱۳۹۸) هم راستا می باشد. در پژوهش حاضر عنوان شد که ارائه فرصت های آموزشی یکی از رفتارهای توانمندساز رهبران است که در تحقیق اسماعیلی نیز به این موضوع اشاره شده و بیان کرده که توانمندسازی از طریق آموزش، کارکنان را قادر می کند تا با ارتقای سطح فکری و ذهنی خود موجبات به کارگیری مؤثر دانش و علم خود را فراهم کنند و به نوعی به خود متکی باشند. در نهایت در خصوص وجه نوآوری و سهم دانش افزایی پژوهش باید اشاره داشت که این پژوهش به شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبران پرداخته است که تا پیش از این در پژوهش های دیگر به این مسئله پرداخته نشده بود.

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش، لازم به توضیح است که این پژوهش مجموعه ای از رفتارهای توانمندساز رهبران را بر اساس اکوسیستم و زیست بوم سازمانی داخل کشور شناسایی نموده است که مدیران و رهبران سازمان های داخلی بتوانند از طریق بروز این رفتارها، اهتمام خود را در جهت توانمندسازی منابع انسانی به کار گیرند. در واقع، این پژوهش مشخص ساخت که از جمله اهرم های سازمان برای عقب نماندن از محیط متغیر و رقابتی جهانی رفتارهای توانمندساز رهبران است. از آنجاکه مدیران و رهبران به اهمیت نیروی انسانی جهت حرکت دادن این اهرم ها و مدرن شدن سازمان همسو با مدرنیته شدن محیط جهانی واقف باشند و اهمیت منابع انسانی را به عنوان سرمایه و بازوان اصلی سازمان بدانند، باید توجه ویژه ای به رفتارهای توانمندساز رهبران داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش و انواع رفتارهای توانمندساز شناسایی شده، بخشی از راهکارهای مهمی که در این زمینه می توان دنبال کرد، در زیر ارائه می شود:

یافته های پژوهش نشان دهنده آن است که یکی از مهم ترین رفتارهای توانمندساز رهبران، تقسیم

قدرت و تمرکززدایی است. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران با عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم‌گیری کارکنان شوند و زمینه لازم را برای افزایش انگیزه، سرعت، کارآمدی و تلاش بی‌وقفه کارکنان، بهره‌گیری مطلوب‌تر از اندیشه‌نخبگان و نیز پرهیز از تصمیمات پراکنده در سازمان را فراهم کنند.

با استناد به یافته‌های پژوهش می‌توان عنوان کرد که اعطای پاداش و قدردانی از کارکنان از جمله رفتارهای توانمندساز رهبران می‌باشد. در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش متغیر عدالت سازمانی و رعایت عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها و همچنین رعایت عدالت در برخورد با کارکنان منجر به دل‌بستگی بیشتر کارکنان به سازمان شده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان شوند. همچنین مدیران می‌توانند دادن تسهیلات غیرمالی به کارکنان مانند مرخصی تحصیلی، استفاده از روش‌های گردش شغلی بین کارکنان و استفاده از روش‌های غنی‌سازی شغلی در طراحی‌های شغلی زمینه را برای انگیزه بخشی و نهایتاً توانمندی آنان انجام دهند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که تفویض اختیار و استقلال نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران، آزادی عمل و استقلال در کارها را به کارکنان بدهند به نحوی که بتوانند روش انجام وظیفه و سرعت انجام آن را خودشان تعیین کنند.

برای عملیاتی‌سازی پیشنهاد فوق، توصیه می‌شود مدیران و رهبران از ماتریس آیزنهاور استفاده نمایند که به خوبی به آنها نشان می‌دهد بهترین فعالیت‌ها و وظایف برای تفویض کدام است.

با توجه به اهمیت جانشین‌پروری در توانمندسازی کارکنان به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در دستور کار قرار گیرد و مهم‌تر اینکه در بخش اجرایی آن نظارت کافی و مداوم به عمل آید. توجه گردد که یک برنامه مدون و صحیح برای نهادینه شدن جانشین‌پروری از اهم موارد است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت استعداد آینده‌محور از دیگر رفتارهای توانمندساز مدیران است. مدیریت استعداد به عنوان کشف، جذب و نگهداری استعدادهای کارکنان یکی از اصلی‌ترین عوامل رقابت بین سازمان‌ها می‌باشد. از این رو به مدیران پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها از هدررفتن ظرفیت‌های دانشی و مهارتی کارکنان جلوگیری کرده و آنها را در راستای اهداف سازمان هدایت کنند.

مرشدی و مربی‌گری از دیگر رفتارهای توانمندساز است که فرایند یادگیری را از طریق بحث و گفتگو با افرادی که در زمینه‌های مربوطه دارای تجربه هستند، ایجاد می‌کند و به کارکنان برای پیدا کردن مسیر در سازمان کمک سریع خواهد کرد. همچنین با انتقال دانش و تجربیات زمینه کسب دستاوردهای گوناگون را برای آنها فراهم می‌کند و علاوه بر بهبود عملکرد کارکنان، تغییرات مثبتی نیز در زندگی شخصی آنها ایجاد شده و این مسئله باعث افزایش روحیه و رضایت آنها می‌شود. از این رو به مدیران پیشنهاد می‌شود با راهنمایی‌های خود کارکنان را در جهت مطلوب هدایت نموده و زمینه رشد فکری و شغلی آنها را فراهم کنند.

باعنایت به اهمیت خودسازی و خودمدیریتی در توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می‌شود با آموزش آنها و تدوین و اجرای برنامه‌های خودمدیریتی و سنجش مستمر میزان موفقیت این برنامه‌ها گامی در جهت تقویت توانمندسازی کارکنان در سازمان برداشته شود و همچنین زمینه رشد و پیشرفت شغلی کارکنان فراهم شود.

باتوجه به لزوم اثرپذیری و ماندگاری تجارب یادگیری، طبق نتایج پژوهش یادگیری مؤثر یکی از مهم‌ترین رفتارهای توانمندساز رهبران است. باتوجه به اینکه عدم یادگیری هزینه‌های سنگینی از جمله ندانستن، دوباره کاری و یا عدم کارایی را متوجه سازمان می‌کند و موجب کاهش اعتماد به نفس کارکنان می‌شود، از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران ظرفیت یادگیری سازمان را بالا ببرند تا بتوانند از این هزینه‌ها جلوگیری کرده و خود را با محیط در حال تغییر وفق دهند.

باتوجه به یافته‌های تحقیق به رهبران پیشنهاد می‌شود از طریق تیم‌سازی در سازمان و تشویق کار گروهی نسبت به انجام امور مهم اقدام کنند، زیرا تشکیل گروه و تیم‌سازی در سازمان موجب افزایش مشارکت کارکنان و بارور ساختن قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل در آنها می‌شود و یک چرخه ایدئال برای کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری سازمان فراهم می‌آورد.

## منابع

- آتش‌پور، سیدحمید؛ آقایی، اصغر و کریمی، احسان (۱۳۸۴)، **مؤلفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان**، اصفهان، انتشارات رعنا.
- آقاجانی، زهرا و عریانی، بهاره (۱۳۹۴)، تبیین راهکارهای عملیاتی توانمندسازی نیروی انسانی شرکت‌های پخش در ایران، **بورسی‌های بازرگانی**، ۱۳ (۷۳): ۴۵-۵۴.
- آقایار، سیروس (۱۳۸۱)، هرم توانمندسازی، **مجله تدبیر**، شماره ۱۴۹.
- احمدی چگنی، سحر؛ بهارلو، مصطفی و محمودی کیا، مریم (۱۳۹۳)، رابطه رفتارهای توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در کارکنان: یک الگوی چندمیانجی گر، **مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی**، ۱ (۲): ۱۰۱-۱۲۲.
- اسماعیلی، آیت‌اله (۱۳۹۸)، نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا با رویکرد پیشگیری وضعی از جرم، **پژوهش ملل**، ۴۷ (۴): ۱۰۹-۱۲۲.
- بختیاری، حسن و احمدی‌مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹)، نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، **پژوهش‌های مدیریت انتظامی**، ۵ (۱): ۳۹-۵۳.
- بلانچارد، کن (۱۳۸۴)، **مدیریت از طریق ارزش‌ها**، چشم‌اندازی بر روندهای جدید در مدیریت سازمان‌ها، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول.
- پایدار، فرانک و رجیبی کیایی، مرتضی (۱۳۹۸)، نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا، **فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا**، ۴ (۱۱): ۱۱۵-۱۴۰.
- پورآمن، بهزاد (۱۳۷۵)، **آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها**، تهران، مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر و محب‌زادگان، یوسف (۱۳۹۶)، شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، **فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی**، ۴ (۱): ۱۴-۲۹.
- حسینی، الهه؛ سعیداردکانی، سعید و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹)، بررسی صداقت رهبر بر آوای کارکنان با میانجی‌گری رفتارهای توانمندسازانه رهبر، **گرددشگری و توسعه**، ۱۰ (۱): ۲۸۷-۳۰۲.
- درگاهی، حسین؛ بیگلر، محمود و مهدی، مهناز (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، **پایش**، ۲۱ (۳): ۲۵۵-۲۷۲.

- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، تهران، انتشارات ویرایش.
- عریضی سامانی، سیدحمیدرضا و براتی، هاجر (۱۳۹۵)، اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراه، **روان‌شناسی معاصر**، دو فصلنامه انجمن روان‌شناسی ایران، ۱۰ (۱): ۳۳-۴۶.
- کریمی موفقی، حسین و یزدی مقدم، حمیده (۱۳۹۳)، الگومداری و متورینگ (مربی‌گری) در آموزش پرستاری: یک مطالعه مروری، **پژوهش در آموزش علوم پزشکی**، ۶ (۱): ۵۹-۷۱.
- گزارش مجمع جهانی اقتصاد، (۲۰۲۰)، گزارش رقابت‌پذیری؛ شاخص بهره‌وری و کارایی نیروی کار، مجمع جهانی اقتصاد، بانک جهانی.
- مرشدی تنکابنی، محمدحسن (۱۳۹۹)، بررسی ارتباط رفتارهای توانمندساز مدیران و بهبود عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام در سال ۱۳۹۸، **مجله مطالعات آموزشی نما**، ۱۶ (۲): ۱۵-۲۲.
- هاشمی، محمد و قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۴)، تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۷ (۲): ۲۵-۵۲.
- هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۸۶)، سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان، **مجله تدبیر**، شماره ۱۸۰.
- یزدان‌شناس، مهدی و ادیب‌پور، محمدرضا (۱۳۹۶)، تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش، **مطالعات مدیریت گردشگری**، ۱۲ (۴۰): ۸۳-۱۱۴.
- Abdulai, I. A., & Shafiwu, A. B. (2014). Participatory decision making and employee productivity. A case study of community banks in the upper east region of Ghana. **Business and Economics Journal**, 5(3), 1.
- Ahmad, W., Qadir, A., & Arshad, M. (2021). Investigating Job Performance through Empowering Leadership: A Mediating role of Goal Clarity and Self-Efficacy in the Telecommunication Sector. **Academic Journal of Social Sciences (AJSS)**, 5(4), 366-387.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employees' entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. **The International Journal of Human Resource Management**, 28(2), 307-332.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human relations*, 67(6), 667-693.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331-347.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 18(2), 199-230.
- Egan, T. .... The impact of Leader coaching Behavior on Employees Motivation to Learn and Voicing Behavior. In **2013 ASEE Annual Conference & Exposition**, (pp. 23-1208).
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: the moderating role of job autonomy. *Frontiers in psychology*, 10, 148.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szengróti, G. (2021). The role of human resource management in corporate sustainability: A literature review. *Int. Bus. Manag*, 15, 295-302.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716.
- Huggins, K. A., White, D. W., & Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International journal of sales, retailing & marketing*, 6, 27-37.
- Ivanova, M., & von Scheve, C. (2020). Power through empowerment? The managerial discourse on employee empowerment. *Organization*, 27(6), 777-796.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769-780.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.



- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. **Journal of managerial psychology**, 30(4), 422-438.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. **Academy of Management Journal**, 56(2), 573-596.
- Mahmo,, S. et al. "The Meii atin Role of Psycholooii cal oo ntract Fll fillment in the Relationship Between Oraanizational Soooort an Emll oyece Performance". **Psychology and Behavioral Sciences**, 10(1), 25-38.
- Ostanov, A. Y., & Ostanov, K. A. (2022). The importance of efficient use of human resources at the beginning of the third renaissance. **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, 11(1), 80-83.
- Porter-O'Grady, T. (1992). Transformational leadership in an age of chaos. **Nursing Administration Quarterly**, 17(1), 17-24.
- Siswanti, Y., & Muafi, M. (2020). Empowering leadership and individual creativity: The mediation role of psychological empowerment in facing Covid-19 pandemic. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(11), 809-816.
- Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. **Journal of Organizational Behavior**, 41(8), 757-781.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of management journal**, 39(2), 483-504.
- Terblanche, L. S., & Borchers, M. (2018). Managing workplace violence in a public hospital: A South African case study. **Journal of Workplace Behavioral Health**, 33(2), 116-134.
- Townsend, R., & Bennis, W. (1997). Reinventing leadership: Strategies to empower the organization. **William Morrow & Company**, New York, NY.
- Wörtler, B., Van Yperen, N. W., & Barelds, D. P. (2022). The link between empowering leacershi an emll oyece eercett ions of the effectiveness of blence worii n.. **Scandinavian Journal of Psychology**, 63(3), 208-218.
- Xiang, S., Zhang, Y., Ning, N., Wu, S., & Chen, W. (2021). How Does Leader Empowering Behavior Promote Employee Knowledge Sharing? The Perspective of Self-Determination Theory. **Frontiers in Psychology**, 12(1), 1-14.
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. **Asia Pacific Education Review**, 20(4), 657-671.