

## شناسایی مؤلفه‌های الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بر اساس رویکرد فراترکیب در صنعت آب و فاضلاب

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر شناسایی مؤلفه‌های استراتژی توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و دل‌بستگی شغلی جهت استفاده در الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی بر اساس رویکرد فراترکیب است. بر اساس بررسی مبانی و مرور پیشینه تحقیقات انجام شده، مشاهده می‌شود که بیشتر این تحقیقات به صورت مجزا، کمی و همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است. به بیان دیگر هیچ یک از مطالعات انجام شده همانند تحقیق پیشرو، از یک الگوی جامع در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی استفاده نکرده‌اند. این پژوهش از اولین مطالعاتی است که می‌تواند به عنوان یک مبانی در جهت توسعه و بسط تئوریک مفاهیم مرتبط با فرآیند توانمندسازی منابع انسانی، در قالب یک الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها، بالأخص سازمان‌های صنعتی مانند شرکت‌های آب و فاضلاب در زمینه کاربردی و پژوهشی کمک نماید. در این تحقیق از رویکرد فراترکیب کیفی و روش باروسو و ساندولسکی، استفاده شد. بدین صورت که مؤلفه‌های مرتبط با الگوی تلفیقی با تحلیل مقالات داخلی و خارجی در یک بازه زمانی مشخص (۱۳۹۲-۱۴۰۰) و (۲۰۱۳-۲۰۲۱) و با استفاده از نظر خبرگان (با سابقه فعالیت در حوزه صنعت آب و فاضلاب) و بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی شناسایی شد. در ادامه مدل مفهومی حاصل از روش فراترکیب و الگوریتم ارزیابی حیاتی ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی منابع انسانی، رویکرد فراترکیب، صنعت آب و فاضلاب، الگوی تلفیقی استراتژیک

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول) Email: Dr.iranzadeh@yahoo.com

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

## مقدمه

با توجه به تخصصی بودن بسیاری از جنبه‌ها و مباحث مدیریت در حوزه صنعت، سازمان‌های صنعتی نیازمند منابع انسانی متخصص و همچنین نیازمند اطلاعات تخصصی هستند؛ زیرا در محیط بسیار پویای صنعت با ذینفعانی متنوع سروکار دارند. در این میان شرکت‌های آب و فاضلاب به‌عنوان متولی اصلی مدیریت و توسعه صنعت آب و فاضلاب در استان‌ها، شهر و روستاها به شمار می‌آید. تنوع و گسترش بسیار زیاد اعم از (تصفیه و توزیع آب شرب، تصفیه فاضلاب، نگهداری و بهره‌برداری از تأسیسات، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان جهت توانمندسازی و کسب تخصص‌های لازم در حیطه وظایف محوله، و غیره)، فعالیت‌های مربوط به ذینفعان شامل (سهامداران، مشترکین شهری و روستایی، صنایع و غیره) و بررسی مسائل و مشکلات مربوط به فعالیت‌های شرکت‌های آب و فاضلاب استانی و امورهای تابعه شرکت آب و فاضلاب، و غیره) در حوزه صنعت آب و فاضلاب سبب شده است تا این شرکت‌ها از یک طرف، رسالتی مهم در زمینه توسعه اجتماعی و اقتصادی صنعت آب و فاضلاب پیدا کنند و از طرف دیگر، با چالش‌های مختلف و مسائل پیچیده روبه‌رو باشند. در حال حاضر، به دلیل کاستی‌های متعدد در حوزه صنعت آب و فاضلاب در استان‌ها، شهر و روستاها به‌ویژه کمبود امکانات فنی در زمینه توسعه و اصلاح شبکه‌های آب و فاضلاب، توزیع مناسب آب شرب و باکیفیت و بهداشتی، تصفیه مناسب فاضلاب خانگی و صنعتی، کمبود نیروی انسانی دلبسته، توانمند و متخصص، نداشتن آگاهی و یا کم‌توجهی، مدیران و دست‌اندرکاران با مسائل مدیریتی مربوط به فرایندهای توانمندسازی کارکنان، مفقود ماندن نگاه و رویکرد تحول‌گرا به رهبری و مدیریت سازمان و کم‌توجهی به راهکارهای افزایش مشارکت شغلی، عملکرد شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی را در ارائه بهتر خدمات در حوزه صنعت آب و فاضلاب با انتقادهای فراوانی مواجه ساخته است. بر این اساس شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی، مانند هر سازمان دیگری به سازوکارهایی برای گذر از بحران نیاز دارند. از بین قابلیت‌های راهبردی برای توسعه، برخورداری از قابلیت‌های مدیریت تغییر و مدیریت عملکرد دو عامل ویژه و محوری هستند؛ زیرا، هم‌زمان به تغییر وضع موجود و حرکت در جهت عملکرد مطلوب نیاز دارند شواهد مختلف نشان داده‌اند، هراندازه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های درونی و بیرونی برمی‌خیزند و برای دستیابی به بیشترین بهره‌وری تلاش می‌کنند، به سرمایه انسانی توانمند و فکور نیاز بیشتری خواهند داشت. سازمان‌ها به هنگام مواجه با چالش‌های آینده برای رسیدن به نرخ بهره‌وری بالا، نیازمند جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنان خواهند بود و چاره‌ای جز این نخواهند داشت. متأسفانه با توجه به اینکه بیشتر صاحب نظران اعتقاد دارند که نیروی انسانی مهمترین عنصر در بهره‌وری یک سازمان به شمار می‌رود، اما بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این مورد توجهی نداشته و حیات خود را تنها در دست یافتن به فناوری جدید و یا دسترسی به منابع مالی زیاد جستجو می‌کنند. با توجه به مباحث و تحقیقات درباره مفهوم توانمندسازی، در ادبیات مدیریت، درخصوص ارائه الگو و مدل توانمندسازی تلاش اندکی، به صورت پژوهشی انجام شده و کمتر به شناخت

عوامل مرتبط با فرآیند توانمندسازی منابع انسانی به صورت جامع پرداخته شده است. با وجود پژوهش‌ها، تحقیقات علمی و اقدام‌های مدیریتی فراوان در زمینه توانمندسازی منابع انسانی، هنوز شواهد و گزارش‌های متعدد بیانگر ناکارآمدی این سازمان‌ها در فرایند توانمندسازی منابع انسانی هستند. بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی منابع انسانی از جمله مباحث نوپا در حوزه مدیریت در سازمان‌ها است. در این تحقیق این سؤال اصلی مطرح می‌شود که مؤلفه‌های مرتبط با الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی با توجه به استراتژی‌های رهبری تحول‌گرا، دلبستگی شغلی و توانمندسازی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی کدامند؟ بنابراین در این مطالعه بر اساس رویکرد فراترکیب کیفی و با استفاده از روش باروسو و ساندولسکی، به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی به‌عنوان بخشی از صنعت کشور هستیم. با توجه به اینکه در سال‌های گذشته تلاش‌های صورت گرفته بر تقویت نمودن بحث رقابت‌پذیری، نوآوری و بین‌المللی‌سازی صنعت آب و فاضلاب متمرکز شده است، این امر زمینه مناسبی برای این مطالعه و پژوهش است. بر اساس مرور پیشینه تحقیقات انجام‌شده، مشاهده می‌شود که بیشتر این تحقیقات به صورت کمی و همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است. به بیان دیگر هیچ یک از مطالعات انجام‌شده همانند تحقیق پیشرو، از یک الگوی جامع در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی استفاده نکرده‌اند. این پژوهش از اولین مطالعاتی است که می‌تواند به‌عنوان یک مبنایی در جهت توسعه و بسط تئوریک مفاهیم مرتبط با فرآیند توانمندسازی منابع انسانی، در قالب یک الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها، بالأخص سازمان‌های صنعتی مانند شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی در زمینه کاربردی و پژوهشی کمک نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توانمندسازی، مفهوم جدیدی نیست. این مفهوم به شکل‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی مدیریت گنجانده شده است؛ به عنوان مثال در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت سرشار از این نسخه‌ها بود که مدیران باید در قبال کارکنان شان رفتار مشفقانه‌ای داشته باشند که موضوع توجه به روابط انسانی مطرح بود. یا اینکه در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران بایستی در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان شان حساس می‌بودند که موضوع آموزش حساسیت مطرح بود. در سال‌های دهه ۱۹۷۰، مدیران بایستی از کارکنان یاری می‌طلبیدند که موضوع درگیر کردن کارکنان در مسائل مطرح بود. و در ادامه در سال‌های دهه ۱۹۸۰، مدیران می‌بایست تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند که بحث ایجاد حلقه‌های کیفیت مطرح بود. در دهه ۱۹۳۰، مدیریت در شرایط فشارهای سختی قرار گرفت. موج مخالفت همگانی، تنش‌های بوجود آمده در اتحادیه‌های کارگری در صنایع تولید انبوه و همچنین واکنش همگانی در برابر خودکامگی، زنگ‌ها را به صدا در آوردند. شماری از

جنبش‌ها از روش سخت‌گیرانه مدیریت دوری می‌کردند و به سوی مدیریت نرم‌خو نزدیک می‌شدند. در همین زمان مک‌گریگور نظریه Y را ارائه کرد. وی در این نظریه بیان داشت، مدیریتی که بر جنبه‌های رسمی سازمان وابستگی دارد، نمی‌تواند به توسعه سازمان یا بهبود مدیریت اقدام کند؛ چرا که در این روش‌ها جایی برای استفاده از توانمندی‌های کارکنان و ایجاد شرایط مناسب برای بالندگی و رشد انسان وجود ندارد. بنابراین برای این که بتوانیم از توانمندی‌های کارکنان در سازمان بهره‌مند شویم، باید به تفکرات و اندیشه‌های افراد شاغل در سازمان بها دهیم. در واقع با ارائه نظریه Y توسط مک‌گریگور، توجه و نگاه مدیران به توانمندی‌های افراد در سازمان بیشتر شد و به این نتیجه رسیدند که باید توانمندی‌های کارکنان را در سمت بالندگی و رشد سازمان شکوفا نمود (سعیدی‌پور و محمدی‌پور، ۱۳۹۹). 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، 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 به کفایت نفس آنها در سازمان کمک می‌کنند. 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. از توانمندسازی ساختاری به‌عنوان توانمندسازی عقلایی یا مکانیکی نیز تعبیر می‌شود، این مؤلفه از میان نظریه‌های سازمان و مدیریت استخراج شده است و در ارتباط با رشد توانمندی و خودمختاری است. این نوع از توانمندسازی برای ساختارهای سازمان دارای اهمیت است. و در آن کیفیت فردی کارکنان مطرح نیست و بیشتر توجه در آن بر ساختار سازمانی معطوف شده است. بر اساس نظریه ساختاری کانتز، توانمندی در ساختار سازمان به‌عنوان عاملی در جهت شکل‌گیری رفتار کارکنان در آن سازمان است. چراکه رفتار سازمانی به‌عنوان پاسخی منطقی در محیط سازمان خواهد بود. در این نظریه بیان می‌شود که کارکنان به محیط کاری، موقعیت و نقش خود در این محیط واکنش منطقی نشان می‌دهند. بنابراین توانمندسازی ساختاری زمانی رخ می‌دهد که افراد و کارکنان به اطلاعات و حمایت‌ها و همچنین فرصت‌ها و منابع موجود جهت یادگیری و رشد دسترسی داشته باشند. توانمندسازی ساختاری در حقیقت یک رویکرد با فرآیند مستمر و دائمی است که در یک محیط پویا در سطوح مختلف مورد تجربه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی ساختاری باعث شکسته شدن سلسله‌مراتب سنتی در سازمان‌ها شده است. چراکه کارکنان در سطوح صف و سطوح پایین‌تر با

مشکلات درگیر و نزدیک‌تر هستند. بنابراین باید اختیارات لازم و کافی جهت مقابله با مشکلات و حل مسائل را داشته باشند. به‌طور خلاصه می‌توان این‌گونه بیان کرد که رویکرد توانمندسازی ساختاری یعنی واگذار کردن اختیار به همراه مسئولیت‌ها در برابر وظایف محول شده که باید به‌صورت روشن و واضح برای کارکنان سازمان‌ها مشخص شود. نتایج بررسی منابع و پیشینه تحقیقات، نشان داد که بیشتر تحقیقاتی که در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است، با رویکرد ساختاری و یا بر اساس رویکرد روان‌شناختی انجام شده است. می‌توان توانمندسازی را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد (آذر و فرجی، ۲۰۱۰). در توانمندسازی با بعد فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روان‌شناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است. ولی در توانمندسازی با بعد سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود (روبین و بابی، ۲۰۱۶).

برخی دیگر از محققان بعد استراتژیک را بخش لاینفک توانمندسازی می‌دانند و معتقدند در دنیای امروز سازمان‌ها به منظور شناسایی تحولات محیطی و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی استراتژی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد و به علت اهمیت نیروی انسانی در سازمان، نیازمند یک نوع استراتژی توانمندسازی هستند که چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت آن مشخص باشد (بون و همکاران، ۲۰۱۸). آنچه باعث گردیده که صاحب نظران و محققان در ابعاد توانمندسازی توافق نظر نداشته باشند، رویکرد و دید متفاوت آنها به مقوله استراتژی توانمندسازی است. استراتژی منابع انسانی، در واقع تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد تا آن را با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی مرتبط سازد (کولینگ و همکاران، ۲۰۱۸). استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان یک روش عالی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد آینده سازمان در نظر گرفت (میهم و همکاران، ۲۰۱۰). با این دیدگاه برنامه‌های توانمندسازی همسو با استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر بون و همکاران مفهوم استراتژیک در دو بخش تشریح می‌شود: هماهنگی و سازگاری عملکردهای منابع انسانی با یکدیگر و سنخیت مجموعه سیاست‌ها و عملکردهای توانمندسازی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان (بون و همکاران، ۲۰۱۸).

کان، اولین دانشمندی بود که دلبستگی شغلی را مفهوم‌سازی کرده و سه شرط روان‌شناسی را تأیید کرد که می‌توانند بر نحوه دلبستگی شغلی افراد تأثیر گذارند (معناداری، ایمنی و در دسترس بودن). سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشند. فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند؛ کارکنانی که بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به اهدافی سازمانی مشغول به کار باشند. دلبستگی شغلی مخصوصاً در اقتصاد که برای بسیج کامل منابع انسانی قوانین سازمانی وضع شده، یک متغیر انگیزشی مورد علاقه سازمانی است. به‌طور کلی سطح دلبستگی مورد علاقه مدیران و سیاست‌مداران است به خاطر اینکه دلبستگی شغلی در اثربخشی و عملکرد سازمانی مؤثر است. دلبستگی شغلی به عنوان یک نگرش یک متغیر مهم در به حداکثر

رساندن اثربخشی سازمانی است. دلبستگی شغلی یک عامل اساسی و مهم در زندگی اغلب مردم است زیرا کارکنان در محیط کاری از نظر عاطفی تحت تأثیر درجه‌ای که به کار دلبسته یا از آن بیزار می‌شوند قرار می‌گیرند. به‌طور کلی دلبستگی شغلی هم بر فرد و هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد. از دید سازمانی دلبستگی شغلی به‌عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش تولید محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل و ادراک مدل نگرش‌های مرتبط با کار مانند دلبستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان مخصوصاً در بخش رفتار سازمانی مهم و حیاتی هستند. تعاریف ارائه‌شده در مورد دلبستگی شغلی بسیار شبیه به هم می‌باشند. 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. اگر ادبیات سازمانی را بررسی کنیم با مقوله‌های مهم و اساسی تأثیر گذار بر آن مواجه می‌شویم که هر یک نیاز به بررسی جامع از زوایای مختلف دارد. یکی از این مقوله‌ها «رهبری» است که در ادبیات سازمانی به لحاظ اهمیت دارای جایگاه خاصی می‌باشد و مدت‌ها است که نظر پژوهشگران و متخصصین امر را به خود جلب کرده است (هاریس، ۲۰۱۴). با توجه به تحقیقات فراوان در خصوص رهبری، ما هنوز شاهد ابهام و عدم تعریف مفاهیم و تئوریها در حوزه رهبری می‌باشیم. برنز، با بررسی مفهوم رهبری بیان می‌کند که ۱۳۰ تعریف از مفهوم رهبری در ادبیات تحقیقی وجود دارد (احمدی، ۱۳۹۷). علی‌رغم همه گزارشات و تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری، هنوز یک تعریف مورد توافق از رهبری وجود ندارد. در تحقیقی که بوش در سال (۲۰۱۲) انجام داد، پس از ارائه تعاریف مختلف از رهبری نتیجه‌گیری می‌کند که رهبری فرایند تأثیرگذاری رهبر، نظیر عملکرد (شناختی، عاطفی، رفتاری) رهبران در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی بر افراد یا گروه‌های ذی‌نفع است (خیراندیش و دورانی، ۱۳۹۹). بنابراین افرادی که دارای بیشترین نفوذ در دیگران می‌باشند، می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا نمایند. آن فرد بعنوان رهبر قلمداد شده و دیگران در سازمان زیردستان می‌باشند.

پیشینه پژوهش

به منظور بررسی پیشینه تحقیق حاضر، ۳ دسته‌بندی موضوعی زیر در نظر گرفته شده است:

- ۱- موضوعات مرتبط با استراتژی توانمندسازی
- ۲- موضوعات مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا
- ۳- موضوعات مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی

در جدول (۱)، به بررسی پیشینه مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی پرداخته شده است. یافته‌ها، و مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی مورد مطالعه قرار گرفته و در جدول زیر به اختصار آورده شده است.

## جدول ۱: خلاصه پیشینه تحقیقات انجام شده مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی

ردیف	عنوان	نام پژوهشگر - سال انتشار	روش تحقیق	یافته‌ها و مؤلفه‌ها
۱	تأثیر تناسب شخص - شغل بر تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی با تأکید بر نقش دلبستگی شغلی شواهدی از صنعت کارگزاری	ثریا طاهرلو، علیرضا فضل زاده، ناصر صنوبر، محمد فاریابی، (۱۳۹۶)	توصیفی - همبستگی	مؤلفه‌های دلبستگی شغلی: شغل را معرف خود دانستن، تعلق خاطر، همنوایی، وفاداری، پذیرش اهداف و تمایل به اعمال تلاش مضاعف برای تحقق آن‌ها. نتایج نشان داد: دلبستگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد، در حالی که تأثیر دلبستگی شغلی بر بهبود کیفیت شغلی مثبت و معنادار نیست.
۲	عوامل مؤثر بر دلبستگی شغلی کارکنان با رویکرد فراتحلیل	حسین رنگریز و همکاران، (۱۳۹۷)	روش فراتحلیل و از نظر هدف توصیفی	مؤلفه‌های دلبستگی شغلی: عزت نفس، خودکارآمدی تعمیم یافته، ثبات هیجانی و جایگاه مهار به عنوان یک منبع شخصی مهم می‌توانند دلبستگی شغلی کارکنان را پیش بینی کنند.
۳	تأثیر سرمایه فرهنگی بر دلبستگی شغلی در بین استادان دانشگاه محقق اردبیلی	محمد رضاپور، جعفر ابراهیمی، (۱۳۹۵)	پیمایشی از نوع توصیفی و همبستگی	مؤلفه‌های دلبستگی شغلی: تعلق خاطر، وفاداری، شور و اشتیاق، تمایل به تلاش مضاعف. نتایج نشان داد سرمایه فرهنگی بر دلبستگی شغلی استادان تأثیر مثبت و معنی دار دارد. و تحصیلات نیز بر دلبستگی شغلی استادان تأثیر مثبت و معنی دار دارد.
۴	تحلیل عوامل دلبستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی و میزان وفاداری آن‌ها به دانشگاه	فروش اعلامی، حامد حسینی، ضرابی، (۱۳۹۸)	توصیفی - همبستگی	مؤلفه‌های دلبستگی شغلی: رهبران و مدیران، نظام جبران پاداش و خدمات، شرایط و تناسب شغل، فرصتهای یادگیری و رشد. نتایج نشان داد: از دیدگاه کارکنان مؤلفه شرایط و تناسب شغل از بالاترین اهمیت در بین سایر مؤلفه‌ها برخوردار است.
۵	بررسی نقش تعدیل کنندگی ایدئولوژی اخلاقی در رابطه بین رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی با دلبستگی شغلی	علی قاسمی و همکاران، (۱۳۹۸)	توصیفی از نوع همبستگی	مؤلفه‌های دلبستگی شغلی: تعلق خاطر، وفاداری، شور و اشتیاق، تمایل به تلاش مضاعف
۶	بررسی ارتباط میان دلبستگی شغلی و فرسودگی شغلی (مطالعه موردی: شرکت های دانش بنیان اواوز)	سید فخرالدین طاهرزاده موسویان، متینه مقدم، (۱۳۹۸)	توصیفی - همبستگی	مؤلفه‌های ویژگی شخصیتی دلبستگی شغلی شامل: سن، نیاز به رشد و اعتقاد به اخلاق کاری سنتی مؤلفه‌های ویژگی شغلی دلبستگی شغلی: برانگیختگی، اختیار، تنوع، هویت وظیفه، بازخورد و مشارکت. یافته‌ها: نتیجه تحقیق نشان می‌دهد بین دلبستگی شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان شرکتهای دانش بنیان رابطه معکوس و معنادار وجود دارد.
۷	رابطه دلبستگی شغلی و اشتیاق شغلی بر بهبود نوآوری سازمانی	مهرزاد سرافرازی و همکاران، (۱۳۹۹)	مروار مطالعات و مبانی نظری	مؤلفه‌ها: دلبستگی شغلی را به عنوان حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی، مشخص می‌شود، تعریف نموده‌اند. یافته‌ها: بر اساس مبانی نظری

<p>ثابت شد که دل بستگی شغلی برای کارکنانی روی می دهد که به توسعه حرفه ای دست یافته اند.</p>		
<p>یافته ها: نتایج نشان دادند که بین هریک از مؤلفه های ویژگی های شغلی با دل بستگی شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد. نتایج مربوط به مدل معادلات ساختاری نشان داد که دل بستگی شغلی نقش میانجی را در بین مؤلفه های تنوع وظیفه، بازخورد، روابط بین فردی و روابط دوستانه و تعهد عاطفی و هنجاری ایفا می کند.</p>	<p>توصیفی از نوع همبستگی</p>	<p>۸ نقش میانجی دل بستگی شغلی در رابطه بین ویژگی های شغلی و تعهد کاری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان</p>
<p>مؤلفه ها: در این پژوهش، از مؤلفه های "سرزندگی"، "فدایی شدن"، "مجدوب شدن" و "شناخته شدن/ مطرح شدن" به عنوان دل بستگی شغلی کارکنان استفاده شد. یافته ها: مشخص شد که برای هر مؤلفه از دل بستگی شغلی کارکنان می توان شرایطی را از بازی به وجود آورد که بتوان آن را افزایش داد.</p>	<p>نگاشت شناختی</p>	<p>۹ مفهوم پردازی دل بستگی شغلی کارکنان بر مبنای بازی وارسازی</p>
<p>یافته ها: رهبری اصیل بر کاهش بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی گری افزایش دل بستگی شغلی نیز تأیید می گردد.</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>۱۰ نقش میانجی دل بستگی شغلی کارکنان در تأثیر رهبری اصیل بر کاهش بدبینی سازمانی</p>
<p>مؤلفه های دل بستگی شغلی: شور و حرارت در کار، وقف شدن، غرق شدن یافته ها: بین وابستگی شغلی و تمایل به ترک خدمت با همه متغیرهای دموگرافیک و شغلی ارتباط معنی داری وجود دارد.</p>	<p>توصیفی - تحلیلی</p>	<p>۱۱ بررسی رابطه ی دل بستگی شغلی با تمایل به ترک خدمت در کارکنان هوشبری شاغل در بیمارستان های شهر سنندج در سال ۱۳۹۷</p>
<p>نتایج: عوامل شخصی (سن، نیاز به رشد و اعتقاد به اخلاق کاری سنتی)، عوامل اجتماعی (مشارکت در تصمیم گیری، احساس موفقیت و پیشرفت در شغل) و عوامل موقعیتی (طراحی شغل، جو روانشناختی و سازمانی، سبک مدیریتی) بر دل بستگی شغلی تأثیر گذار است. مؤلفه های دل بستگی شغلی بر اساس الگوی لامبرت و پاولین (۲۰۱۰): فرصت برای مشارکت در تصمیم گیری، نقش فرد برای موفقیت سازمان، خلاقیت های فردی، عجز شدن با کار، استقلال کاری، تعاملات شغلی</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>۱۲ بررسی رابطه بین دل بستگی شغلی با وفاداری کارکنان در آموزشکده فنی و حرفه ای پسران ساوه</p>



در جدول (۲)، به بررسی پیشینه مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا پرداخته شده است. یافته‌ها، و مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا مورد مطالعه قرار گرفته و در جدول زیر به اختصار آورده شده است.

### جدول ۲: خلاصه پیشینه تحقیقات انجام شده مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا

ردیف	عنوان	نام پژوهشگر - سال انتشار	روش تحقیق	یافته‌ها و مولفه‌ها
۱	رهبری تحول‌آفرین پیشینه‌ها، مولفه‌ها و مفاهیم مربوط	محمدحسین شجاعی، صالح بندهی سرحدی، (۱۳۹۵)	مرور متون	مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۲	نقش رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان	زهرا حاجی هاشمی، حشمت اله سعدی، (۱۳۹۵)	توصیفی و پیمایشی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۳	بررسی ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تاثیر آن بر بهره‌وری سازمان‌های آموزشی	محمد آسبالان، ابوذر تاجیک، (۲۰۱۵)	پیمایشی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۴	بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان	اکبر حسن پور، طیه عباسی، مجتبی نوروزی، (۱۳۹۴)	پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل توجه به افراد، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، رهبری از خود فداکاری نشان می‌دهد، ویژگی کارزمایی مولفه‌های توانمندسازی شامل احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران
۵	بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی	منیژه کریمی شیرازی، (۱۳۹۴)	مرور ادبیات و مبانی نظری	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۶	ارزیابی تاثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر وجدان کاری کارکنان	امیر ابراهیم پور آزاد نبی، (۱۳۹۵)	توصیفی و پیمایشی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۷	تاثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان پلیس پیشگیری ناجا	ابراهیم داوودی دهاقانی و همکاران، (۱۳۹۴)	توصیفی و پیمایشی و از نوع همبستگی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی مولفه‌های توانمندسازی شامل: احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران
۸	تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی‌های سازمان پایدار	محمد حکاک و همکاران، (۱۳۹۵)	توصیفی و پیمایشی	مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین شامل: ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، سازمان می‌تواند با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا زمینه رفتارهای نوآورانه را به منظور نیل به شایستگی‌های سازمانی پایدار فراهم سازد.

<p>۹ اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان</p> <p>اثر مثبت و معنی دار رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با وساطت توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بود؛ لذا به کارگیری سبک رهبری تحولگرا و اتخاذ شیوه های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد دانشگاه پیشنهاد میشود. مولفه های توانمند سازی روانشناختی: شایستگی، معناداری، خودمختاری، اثرگذاری</p> <p>مولفه های رهبری تحول گرا: انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی</p>	<p>توصیفی- همبستگی</p>	<p>علی صفایی شکیب و همکاران، (۱۳۹۴)</p>	<p>۹ اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان</p>
<p>۱۰ سبک رهبری (تحولگرا و عملگرا) تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی، جو سازمانی و نوآوری سازمانی دارد، همچنین تعهد سازمانی و جو سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارند.</p> <p>مولفه های رهبری تحول گرا: انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی</p>	<p>توصیفی و از نوع کاربردی</p>	<p>علیرضا زمانی، علیرضا چناری، (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۰ ارائه الگوی ساختاری نوآوری بر اساس سبکهای رهبری (تحول گرا و عملگرا) تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور</p>
<p>۱۱ یافته ها: برآیند نهایی این مطالعه طراحی مدلی شش بُعدی بوده و ابعاد ششگانه آن در قالب مدل پارادایمی (شرایط علی، مقوله محوری، کنش /واکنش، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ساز و پیامدها) طبقه بندی شده است. یافته های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول آفرین و ظرفیت انطباق پذیری سازمانی در دانشگاه فنی و حرفه ای دارد.</p>	<p>رویکرد کیفی و نظریه زمینه ای</p>	<p>وجه الله قربانی زاده و همکاران، (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۱ طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای</p>
<p>۱۲ یافته ها: نتایج نشان می دهند که درون گرایی پیرو روابط موجود بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را نسبت به افراد دیگر (OCB-I) و سازمان (OCB-O) متعادل می نماید، به گونه ای که روابط برای این موارد بالا در درون گرایی قوی تر هستند.</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>Russell -P. Guay a, Daejeong Choi, (2015)</p>	<p>۱۲ To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior</p>
<p>۱۳ یافته ها: نتایج مدل سازی خطی سلسله مراتبی از این مدل حمایت می کند در حالی که رفتارهای رهبری تحول گرا متمرکز بر فرد و متمرکز بر</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>Herman H.M. Tse a, Warren C.K. Chiu, (2014)</p>	<p>۱۳ Transformational leadership and job performance: A social identity perspective</p>

گروه تاثیرات متمایز بر تمایز فردی و هویت گروهی اعمال می‌کنند.				
یافته‌ها: تاثیر رهبری تحول به نوع روش تغییر و ساختار سازمانی وابسته است. رفتار رهبری تحول سرپرست‌های مستقیم، تأثیر اندکی بر فرآیندهای برنامه‌ریزی شده تغییر دارد ولی در فرآیندهای تغییر یک زمینه‌ی غیر بوروکراتیک ضروری است.	توصیفی - همبستگی	Joris van der Voet,(2014)	The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure	۱۴
یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهند رهبری تحول‌گرا تاثیرات قوی و مثبت بر فرایند KM و عملکرد سازمانی بعد از کنترل تاثیرات رهبری تعامل‌گرا دارد.	توصیفی - همبستگی	M. Birasnav,(2013)	Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership	۱۵
یافته‌ها: بر پایه‌ی منطق نظریه‌ی تبادل اجتماعی این مطالعه پیشنهاد می‌کند که رهبری تحول‌گرای مدیرعامل موجب وجود آمدن تعهد هنجاری بالایی در میان مدیران اجرایی می‌شود اما این رابطه غیرخطی است.	توصیفی - همبستگی	Ilhami Yucel,etal,(2014)	Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?	۱۶
یافته‌ها: رهبری تحول‌گرا دارای رابطه‌ی مثبت با رضایت شغلی زیردستان در سطوح فردی و تیمی و همچنین با عملکرد منفعل تیمی بود.	توصیفی - همبستگی	Susanne Braun, etal,(2013)	Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust	۱۷

در جدول (۳)، به بررسی پیشینه مرتبط با توانمندسازی پرداخته شده است. یافته‌ها، و مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با استراتژی توانمندسازی مورد مطالعه قرار گرفته و در جدول زیر به اختصار آورده شده است.

### جدول ۳: خلاصه پیشینه تحقیقات انجام شده مرتبط با توانمندسازی

ردیف	عنوان	نام پژوهشگر - سال انتشار	روش تحقیق	یافته‌ها و مولفه‌ها
۱	توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل	علی محمدی و همکاران، (۱۳۹۸)	کیفی بر اساس تحلیل محتوا	یافته‌ها و مولفه‌ها: مؤلفه‌های توانمندسازی: شامل احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران. ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از مدل توانمندسازی حرفه‌ای می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفی معلمان در چشم‌انداز آینده دانشگاه فرهنگیان باشد.

۲	تأثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان پلیس پیشگیری ناجا	داوودی دهاقانی و همکاران، (۱۳۹۴)	توصیفی و پیمایشی و از نوع همبستگی	مؤلفه‌های توانمندسازی: شامل احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران
۳	بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان	حسن پور، عباسی، نوروزی، (۱۳۹۴)	پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی	مؤلفه‌های توانمندسازی: شامل احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران
۴	Transformational leadership and work engagement: mediating role Exploring the of structural empowermen	Ariadna Monje Amor, et al.(2019)	پیمایشی و توصیفی	مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری: به دستیابی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌های کافی برای یادگیری و رشد در محل کار اشاره دارد.
۵	بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری	کردنائیج و همکاران، (۱۳۹۴)	پیمایشی و توصیفی	توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر معنی‌داری بر توانمندسازی ساختاری آن‌ها دارد. مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری: تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، کنترل، مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثربخشی
۶	بررسی ابعاد توانمندسازی و ارتباط آن‌ها با مدیریت بهینه دانش	سامانی، شریعتی، (۱۳۹۹)	پیمایشی - توصیفی	مؤلفه‌های توانمندسازی: مؤثر بودن، حق انتخاب، شایستگی، معنادار بودن، اعتماد به دیگران. یافته تحقیق: وجود ارتباط مستحکم بین دو متغیر پژوهش
۷	شناسایی ابعاد و مولفه‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه الگوی مفهومی	فاضل و همکاران، (۱۳۹۶)	مطالعه اسنادی	با انجام چهار مرحله نظرسنجی از ۴۴ مؤلفه و در سه بعد الگوی نهایی، منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم شناسایی شد. الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم را ارزیابی کند و با توجه به بهره‌گیری از پیشینه غنی موضوعی و مدل‌های کمی مختلف و شاخص‌های سنجش پذیر و به کارگیری نظرات خبرگان در توانمندسازی این منابع موفق باشند.

۸	بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و روان شناختی با رضایت شغلی پرستاران	بنیاد کاریزمه و همکاران، (۱۳۹۵)	مقطعی - همبستگی	رابطه چندگانه معناداری بین مولفه های توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی وجود دارد. مولفه های توانمندسازی ساختاری: دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع. مولفه های توانمندسازی روان شناختی: احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خود مختاری، احساس موثر بودن
۹	طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی	شریعتی و همکاران، (۱۳۹۵)	از نظر ماهیت کیفی و راهبرد اصلی آن، نظریه پردازی داده بنیاد	در فرایند توانمندسازی نظام پایش به عنوان مقوله زمینه ای و نظام پاداش سازمانی به عنوان شرایط مداخله گر بر نظام مدیریتی سازمان به عنوان مقوله کنش/واکنش تاثیر می گذارد. رویکرد ارتباطی: از این دیدگاه توانمندسازی به معنای تفویض اختیار می باشد آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد.
۱۰	تعیین الگوی تاثیر گذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان	هادیزاده مقدم و همکاران، (۱۳۹۶)	توصیفی - پیمایشی و از نوع علی	توانمندسازی ساختاری از طریق تاثیر منفی بر رفتارهای قلدر مابانه در سازمان و تاثیر مثبت بر بهروزی روان شناختی کارکنان موجب افزایش آوای رفتار در سازمان است. مولفه های توانمندسازی ساختاری: فرصت، اطلاعات، قدرت غیر رسمی، منابع، حمایت، قدرت رسمی
۱۱	عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان	میر محمدی و همکاران، (۱۳۹۶)	توصیفی - همبستگی	این تحقیق بر اساس نظریه شناخت اجتماعی که سه دسته عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی را در موفقیت ادراک افراد از احساس توانمندی بیان کرده، شکل گرفته است. مولفه های توانمندسازی: دو بعد مشارکت در تصمیم گیری و تفویض اختیار برای ابعاد ساختاری توانمندسازی و سه بعد استقلال، شایستگی و اثرگذاری برای ابعاد روانشناختی توانمندسازی در نظر گرفته شده است.
۱۲	طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدلسازی ساختاری - تفسیری در اداره های کل ورزش و جوانان کشور	ساعتی زارعی و همکاران، (۱۳۹۸)	کیفی با رویکرد مدل سازی ساختاری و تفسیری	بر اساس یافته های پژوهش می توان گفت مدل تلفیقی سه متغیر بر مبنای مؤلفه مدیریت عملکرد قرار دارد و برآیند آنها از طریق مؤلفه اثرگذاری نقش، بر سازمان اثرگذار خواهد شد. مولفه های توانمندسازی: شایستگی و قابلیت شغلی، آزادی و استقلال شغلی، اثرگذاری نقش، صفتهای مبتنی بر خود.

۱۳	اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان	علی صفایی و همکاران، (۱۳۹۴)	توصیفی - همبستگی	مولفه های توانمند سازی روانشناختی: شایستگی، خودمختاری، اثرگذاری مولفه های رهبری تحول گرا: انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی
۱۴	بررسی مدل ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانها	سعیدی پور، محمدی پور، (۱۳۹۹)	مرور مطالعات و بررسی مدلها	مدل های معرفی شده در این تحقیق شامل: مدل توانمندسازی باون و لاولر، مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو، مدل توانمندسازی رابینز، کرینو و فرندال، مدل توانمندسازی مک لاگان و نل، مدل توانمندسازی وگت و مارل، مدل آرمانی توانمندسازی نولر، مدل توانمندسازی توماس و ولهاوس، مدل توانمندسازی گائو، مدل توانمندسازی گلن لاوراک، مدل توانمندسازی اسپریتزر، الگو یا مدل پیشنهادی: مولفه ها: بر اساس این الگوی توانمندسازی روان شناختی و مولفه های آن شامل (شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی دار بودن و اعتماد) است.
۱۵	The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction	Namasivayam, et al. (2014)	Karthik توصیفی - پیمایشی	یافته ها: نتایج نشان داد که رفتارهای توانمندساز رهبر بر توانمندسازی روانشناختی و رضایت کارکنان تاثیر دارد.
۱۶	Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment	Jalal Hanaysha, (2016)	رویکرد کمی	نتایج: توانمندسازی کارکنان به طور گسترده به عنوان یک عامل اساسی در موفقیت سازمانی شناخته شده است بسیاری از نویسندگان تأثیر مستقیم آن را بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی مشاهده کردند. کارکنانی که دارای تعهد سازمانی قوی هستند، پیوستگی احساسی بیشتری به سازمان های خود دارند و مشارکت معنادارتری دارند. مولفه های توانمند سازی: احساس شایستگی برای انجام وظایفی که برای موقعیت لازم است، اطمینان به توانایی ها برای انجام کار، اختیار در تصمیم گیری 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
۱۷	The effect of team empowerment on team performance	Xueting Jiang, et al. (2016)	رویکرد کمی	یافته ها: توانمندسازی تیم می تواند هم اشتراک دانش و هم تعارض درون گروهی را افزایش دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد فرا ترکیب است. از نظر نتایج، به‌عنوان یک تحقیق کاربردی به حساب می‌آید. در رویکرد فرا ترکیب کیفی، محققان و پژوهشگران از طریق طی چند مرحله به دنبال شناسایی مؤلفه‌های موردنظر می‌باشند. رویکرد فراترکیب، همانند رویکرد فرا تحلیل، برای تلفیق و یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد دستاوردهای جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فرا تحلیل کمی، که بر داده‌های کمی ادبیات تحقیق و رویکردهای آماری متمرکز است، در رویکرد فرا ترکیب کیفی، محققان و پژوهشگران از طریق چند مرحله به دنبال شناسایی مؤلفه‌های موردنظر می‌باشند. در این تحقیق بر اساس رویکرد فراترکیب کیفی و از روش باروسو و ساندولسکی (۲۰۰۷)، استفاده شد. بدین صورت که در چهار مرحله مؤلفه‌های مرتبط با الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شرکت‌های آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی و شرقی، با تحلیل مقالات داخلی و خارجی در یک بازه زمانی مشخص (۱۳۹۲-۱۴۰۰ و ۲۰۱۳-۲۰۲۱) شناسایی شد. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر خبره در حوزه صنعت آب و فاضلاب در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی هستند که در بخش فرا ترکیب مشارکت می‌کنند. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن به‌عنوان اعضای گروه پانل انتخاب شدند.

## یافته‌های پژوهش

برای انتخاب تحقیقات مناسب و مرتبط بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی، با فیش برداری از تحقیقات مشابه و مرتبط، بر اساس مرحله یک تا سه و با توجه به بررسی عنوان (مرحله ۱)، بررسی چکیده (مرحله ۲) و بررسی محتوای مقالات و تحقیقات (مرحله ۳)، اولویت‌های لازم در مورد هر یک از مقالات و تحقیقات صورت گرفته مشخص شدند. در سه مرحله انجام شده بر اساس روش باروسو و ساندولسکی تعداد ۱۲ تحقیق مرتبط با ماهیت پژوهش مربوط به استراتژی دلبستگی شغلی، تعداد ۱۸ تحقیق مربوط به استراتژی توانمندسازی و تعداد ۱۵ تحقیق مربوط به استراتژی رهبری تحول‌گرا شناسایی شدند. که بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی، این پژوهش وارد مرحله چهارم، یعنی استخراج اطلاعات متون شد. در این روش از طریق ۱۰ معیار که در جداول (۴)، (۶) و (۸) آمده و به کمک خبرگان (با سابقه فعالیت در صنعت آب و فاضلاب) در بخش کیفی اقدام به تعیین عوامل مرتبط با پژوهش شد. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی است که بر اساس نظام امتیاز بندی، هر مقاله ای که از امتیاز ۳۰ پایین تر باشد حذف می‌شوند. بنابراین ابتدا تحقیقات مرتبط با استفاده از روش امتیاز دهی شناسایی شد، در ادامه عوامل مرتبط با تحقیق مشخص گردید. همانطور که در جدول (۴)، مشاهده می‌شود، ۴ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده‌اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی، خارج می‌شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب

عوامل مرتبط با تحقیق می شود. در این مرحله از روش تعیین فراوانی کل، برای تجزیه و تحلیل و همچنین ترکیب یافته‌های تحقیق، جهت تعیین عوامل مرتبط استفاده می شود. بدین صورت که عوامل شناسایی شده در ستون جدول و نام محققان پژوهش های تایید شده در ردیف جدول آورده شده است. بر مبنای استفاده هر پژوهشگر از عوامل مرتبط نوشته شده در ستون جدول عوامل، علامت "\*" درج می شود. سپس امتیازهای هر ستاره در ستونهای عوامل درج شده با هم جمع می شود و امتیازهای بالاتر از میانگین به عنوان عوامل پژوهش انتخاب می شوند. طبق جدول (۵)، با توجه به اینکه ۸ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان عوامل مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی انتخاب شدند. بدلیل محدودیت مختصات جدول، تنها عواملی که بیش از نصف فراوانی امتیازات را کسب نموده اند، در جدول (۵)، ارائه شده است. همچنین در جدول (۶)، مشاهده می شود، ۵ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با استراتژی رهبری تحول گرا، خارج می شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب عوامل مرتبط با تحقیق می شود. طبق جدول (۷)، با توجه به اینکه ۱۰ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان عوامل مرتبط با استراتژی رهبری تحول گرا انتخاب شدند. همانطور که در جدول (۸)، مشاهده می شود، ۴ پژوهش به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نموده اند، از دور بررسی شناسایی عوامل مرتبط با استراتژی توانمند سازی، خارج می شوند. در ادامه در گام چهارم بر اساس تحقیقات تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب عوامل مرتبط با تحقیق می شود. طبق جدول (۹)، با توجه به اینکه ۱۴ پژوهش با توجه به کلیه معیارهای تحقیق بررسی شدند، برحسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان عوامل مرتبط با استراتژی توانمند سازی انتخاب شدند. بدلیل محدودیت مختصات جدول، تنها عواملی که بیش از نصف فراوانی امتیازات را کسب نموده اند، در جدول (۹)، ارائه شده است.

جدول ۴: ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با استراتژی دلبستگی شغلی

ردیف	ارزش تحقیق	بیان تئوریک و شفافیت یافته ها	دقت تجزیه و تحلیل	ملاحظات اخلاقی	انعکاس پذیری	جمع آوری داده ها	نمونه برداری	طرح تحقیق	منطق روش تحقیق	اهداف تحقیق	معیار ارزیابی
۴۲	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	رضاپور و ابراهیمی (۱۳۹۵)
۴۳	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	اعلامی و حسینی (۱۳۹۸)



۴۳	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	قاسمی و همکاران (۱۳۹۸)
۳۸	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	طاهرزاده موسویان و مقدم (۱۳۹۸)
۴۱	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	اکبری و همکاران (۱۳۹۹)
۳۵	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۴	۴	طاهرلو و همکاران (۱۳۹۶)
۳۷	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	عبدی و همکاران (۱۳۹۹)
۳۸	۳	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	صدیق و خنک خان (۲۰۱۷)
۲۸	۲	۲	۳	۴	۲	۳	۳	۳	۳	۳	جووان منگ و بروس برگر (۲۰۱۹)
۲۷	۳	۲	۳	۴	۲	۳	۳	۲	۲	۳	کارتیر (۲۰۱۴)
۲۹	۳	۲	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	خیراندیش و دورانی (۱۳۹۹)
۲۸	۳	۲	۳	۴	۲	۳	۳	۳	۳	۳	سرافرازی و همکاران (۱۳۹۹)

جدول ۵: تعیین مولفه های مرتبط با استراتژی دل‌بستگی شغلی

مؤلفه های دل‌بستگی شغلی	محققان
فداکاری	
تعاملات شغلی	
استقلال کاری	
فرصت برای مشارکت در تصمیم گیری	
عجین شدن با کار	
شرایط و تناسب شغل	
نظام جبران خدمات و پاداش	
نقش فرد برای موفقیت سازمان	
خلاقیت فردی	
فرصت یادگیری و رشد	
	رضاپور و ابراهیمی (۱۳۹۵)
	اعلامی و حسینی (۱۳۹۸)
	قاسمی و همکاران (۱۳۹۸)
	طاهرزاده موسویان و مقدم (۱۳۹۸)
	اکبری و همکاران (۱۳۹۹)
	طاهرلو و همکاران (۱۳۹۶)
	عبدی و همکاران (۱۳۹۹)
	صدیق و خنک خان (۲۰۱۷)
جمع	

جدول ۶: ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا

مقاله‌ها (نام نویسندگان)	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفافیت یافته‌ها	ارزش تحقیق	جمع
شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴۲
حاجی هاشمی و سعدی (۱۳۹۵)	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸
آبسالان و تاجیک (۲۰۱۵)	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸
کریمی شیرازی (۱۳۹۴)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹
ابراهیم پورآزادنبی (۱۳۹۵)	۴	۴	۳	۴	۴	۲	۳	۴	۳	۳	۳۵
داودی دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۴	۳	۴	۳۸
حکاک و همکاران (۱۳۹۵)	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۲۸
علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳۸
زمانی و چناری (۱۳۹۸)	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳۸
دهقانی سلطانی و همکاران (۱۴۰۰)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲۸
گادی و گپوتی (۲۰۱۳)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹
قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸)	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴۳
جوریس وان درووت (۲۰۱۴)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲۹
باماه و همکاران (۲۰۱۸)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴۰

جدول ۷: تعیین مؤلفه‌های مرتبط با استراتژی رهبری تحول‌گرا

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۸: ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با استراتژی توانمند سازی

معیار ارزیابی	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع آوری داده ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفافیت یافته ها	ارزش تحقیق	جمع
مقاله ها (نام نویسندگان)											
علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸)	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴۲
داودی دهاقانی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۳۸
حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸
آریادانا مونجه آمور (۲۰۱۹)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳۸
کرد نائیج و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
سامانی و شریعتی (۱۳۹۹)	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۴	۳	۲	۳۵
فاضل و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۲	۳۷
بنیاد کاریز مه و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۳۸
بکر و همکاران (۱۳۹۹)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۲۹
شریعتی و همکاران (۱۳۹۵)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲	۲۸
هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴۰
میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳۸
ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۸)	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴۳
علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳۸
سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹)	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
کارتیک و همکاران (۲۰۱۴)	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۲۷
جلال هانیشا (۲۰۱۶)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳۱
ژتینگ ژیانگ (۲۰۱۶)	۳	۲	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲۸

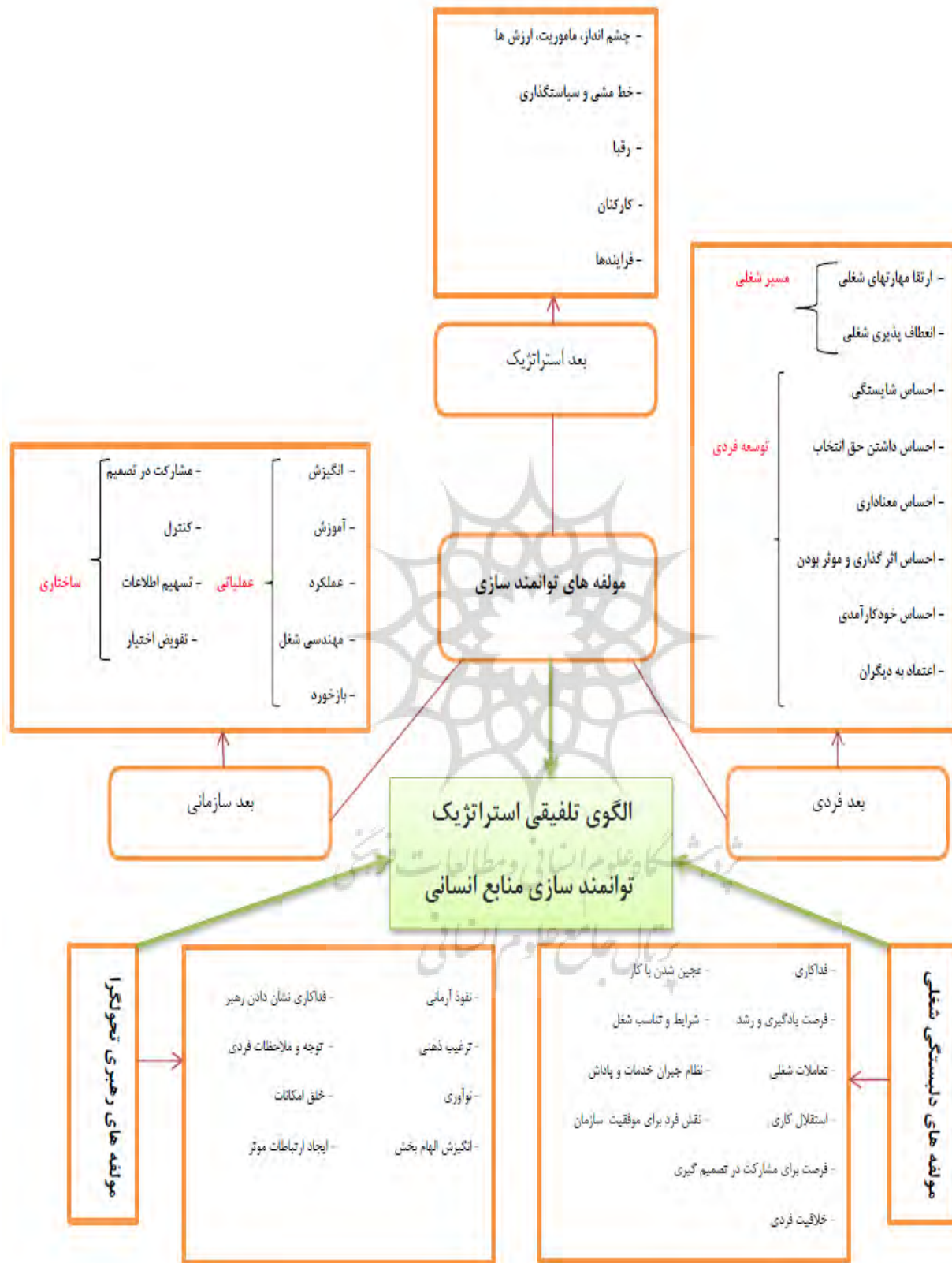
جدول ۹: تعیین مولفه‌های مرتبط با استراتژی توانمند سازی

مؤلفه‌های توانمند سازی	محقق
احساس خودکارآمدی	علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸)
احساس متناظر بودن	داودی دهقان‌ی و همکاران (۱۳۹۴)
اعتماد به دیگران	حسن پور و همکاران (۱۳۹۴)
احساس اثر گذاری و موثر بودن	آر یادانا مونجه آمور (۲۰۱۹)
مشارکت در تصمیم	کرد نایج و همکاران (۱۳۹۴)
احساس داشتن حق انتخاب	سامانی و شریعتی (۱۳۹۹)
عملکرد	فاضل و همکاران (۱۳۹۶)
ارتقا مهارت شغلی	بنیاد کارز مه و همکاران (۱۳۹۵)
احساس شایستگی	هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۶)
تسهیم اطلاعات	میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)
آموزش	ساعتی زارعی و همکاران (۱۳۹۸)
انعطاف پذیری شغلی	علی صفایی و همکاران (۱۳۹۴)
خط مشی و سیاستگذاری	سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹)
تفویض اختیار	جلال‌ها نیشا (۲۰۱۶)
کنترل	جمع
انگیزش	
مهندسی شغل	
بازخورد	
فرایندها	
رقبا	
کارکنان	
چشم انداز، ماموریت و ارزش ها	

### مدل مفهومی تحقیق:

پس از انجام چهار مرحله با توجه به رویکرد فراترکیب کیفی، مدل مفهومی مورد نظر ارائه شد. بدین صورت که بر اساس مرحله یک تا سه و با توجه به بررسی عنوان (مرحله ۱)، بررسی چکیده (مرحله ۲) و بررسی محتوای مقالات و تحقیقات (مرحله ۳)، اولویت های لازم در مورد هریک از مقالات و تحقیقات صورت گرفته مشخص شدند. در سه مرحله انجام شده بر اساس روش باروسو و ساندولسکی تعداد ۱۲ تحقیق مرتبط با ماهیت پژوهش مربوط به استراتژی دلبستگی شغلی، تعداد ۱۸ تحقیق مربوط به استراتژی توانمند سازی و تعداد ۱۵ تحقیق مربوط به استراتژی رهبری تحول گرا شناسایی شدند. که بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی، این پژوهش وارد مرحله چهارم، یعنی استخراج اطلاعات متون شد. در این روش از طریق ۱۰ معیار بر اساس نظر خبرگان (با سابقه فعالیت در صنعت آب و فاضلاب) در بخش کیفی اقدام به تعیین عوامل مرتبط با پژوهش شد. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی است که بر اساس نظام امتیاز بندی، هر مقاله ای که از امتیاز ۳۰ پایین تر باشد حذف می شوند. بنابراین ابتدا تحقیقات مرتبط با استفاده از روش امتیاز دهی شناسایی شد، در ادامه عوامل مرتبط با تحقیق بر اساس تحقیقات منتخب خبرگان با توجه به نتایج جداول (۵)، (۷)، (۹)، مشخص گردید. در شکل (۱)، مدل مفهومی حاصل از روش فراترکیب برای شناسایی مولفه های استراتژی توانمند سازی، دلبستگی شغلی و رهبری تحول گرا جهت استفاده در الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مدل مفهومی مستخرج از روش فراترکیب و الگوریتم ارزیابی حیاتی

## نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مشاهده می شود که ابعاد استراتژی توانمندسازی، استراتژی رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی به عنوان شاخص های تاثیرگذار مطرح هستند. در این مدل، در کنار ابعاد استراتژیک، فردی و سازمانی توانمندسازی، استراتژی رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی نیز به عنوان شاخص های موثر مطرح هستند. از این رو، ضرورت دارد مدیریت شرکت های آب و فاضلاب آذربایجان غربی و شرقی برای ارتقای توانمندسازی، فعالیتهای رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی را اجرا و هماهنگ نمایند. براساس مدل پژوهش می توان گفت تلفیق فرآیند توانمندسازی با استراتژی رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی، از چند جهت اهمیت زیادی برای شرکت های آب و فاضلاب دارد. از جمله تعیین جهت گیری های عملکردی سازمان که موجب می شود سازمان بدون اتلاف وقت، هزینه و انرژی در سایر مسیرها، بر اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود؛ همچنین بالابردن سطح رضایت مندی ذینفعان که می تواند موجب پویایی و استمرار فعالیت سازمان باشد؛ درحالیکه از دست دادن این رضایت مندی، عواقب ناخوشایندی را برای سازمان به همراه دارد؛ افزایش کارایی شرکت آب و فاضلاب سبب می شود که سازمان در انجام فعالیت ها، شفاف سازی فرآیندها، استانداردسازی مهارتهای شغلی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان در اولویت اقدامهای اصلاحی و بهبود قرار گیرند؛ در نهایت فرآیند توانمندسازی کارکنان با در نظر گرفتن استراتژی رهبری تحول گرا می تواند کل سیستم این سازمان ها را متحول کند و موجب تسهیل و توسعه همکاری، شایسته سالاری و ایجاد دلبستگی شغلی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب شود. براساس یافته های پژوهش، ۴۰ مؤلفه به عنوان مؤلفه های مرتبط با الگوی تلفیقی بدست آمد. طبق یافته های تحقیق، با توجه به اینکه توجه به هر سه بعد (استراتژیک، سازمانی و فردی)، استراتژی توانمندسازی لازم و ضروری است، اما کافی نمی باشد. لذا با تلفیق استراتژی دلبستگی شغلی و توجه به ابعاد آن و همچنین استفاده از استراتژی رهبری تحول گرا می توان مدل استراتژیک جامعی در زمینه فرآیند توانمندسازی منابع انسانی ارائه داد. اما در این مدل اهمیت و اولویت همه ابعاد به یک اندازه نیست. زمانی که هدف ارائه مدل تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در شرکت های آب و فاضلاب آذربایجان غربی و شرقی با رویکرد بهره وری و اثر بخشی است، تلفیق بعد استراتژی دلبستگی شغلی و رهبری تحول گرا در ارائه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی منجر به تاثیرات مثبت و معنادار در آن خواهد شد. و قرارگیری مولفه های استراتژی رهبری تحول گرا و دلبستگی شغلی در مدل تلفیقی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، نشان دهنده اهمیت این متغیرها در الگوی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی است. که می تواند به عنوان عوامل موثر در جهت دهی و تدوین مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مد نظر دست اندرکاران در حوزه صنعت آب و فاضلاب قرار گیرد. این مطالعه به درک اثر رهبری تحول گرا بر دلبستگی شغلی با شناسایی استراتژی توانمندسازی به عنوان فاکتوری که روابط کلیدی را کنترل می کند، کمک خواهد کرد. نتایج این مطالعه در عمل دارای پیامدهای بالقوه ای می باشد. در یک فضای اقتصادی با



انعطاف پذیری بالا، فناوری بالا، تغییرات سازمانی و قراردادهای کوتاه مدت، کارکنان سطوح بالایی از دلبستگی شغلی را در صورت وجود رهبری تحول گرا نشان می‌دهند. از دیدگاه عملی، سازمان‌ها باید از نقش حیاتی رهبری در تحریک دلبستگی شغلی آگاه باشند. مداخلات سازمانی که توسعه رهبری تحول گرا و توانمندسازی را در محیط کار ارتقاء می‌بخشد، ممکن است برای افزایش دلبستگی شغلی ارزشمند باشد. بنابراین، ایجاد رهبران تحول گرا به منظور توسعه شرایط کاری توانمند در سازمان‌هایی که با ارتقاء انگیزه الهام بخش، تاثیر ایده آل، توجهات فردی و تحریک فکری، اقدام به تغییر سازمانی می‌کند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

نتایج حاصل از این مطالعه با نتایج پژوهش (Malier et al, 2016) هم راستا است که بیان می‌کند 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 در جهت عملکرد بهتر و دست یافتن به منافع سازمان بهره گیرند. یافته‌های (Boon et al, 2018) که بیان می‌کنند مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان در بعد استراتژیک باید اطلاعات لازم را از جمله چشم انداز، مأموریت، خط مشی و سیاستگذاری برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. نتایج بدست آمده از این تحقیق با یافته‌های پژوهش (Wong et al, 2015) همخوانی دارد. بدین صورت که استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، با توانمندسازی فردی در چهار بعد (احساس اثرگذاری، احساس حق انتخاب، احساس شایستگی و معنادار بودن) رابطه دارد. بنابراین نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که در الگوی تلفیقی بدست آمده، ابعاد استراتژی رهبری تحول گرا بر توانمندسازی تاثیرگذار است و تاثیرگذاری آن بر توانمندسازی منجر به ایجاد دلبستگی شغلی در کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی خواهد شد. با توجه به اینکه مدل بدست آمده به عنوان اولین الگوی جامع در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی مطرح است، توجه به هر یک از مؤلفه‌های موجود در مدل بدست آمده و کاربرد آن توسط دست‌اندرکاران در شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان غربی و شرقی زمینه ساز تحول اساسی و بنیادین در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی خواهد شد.

#### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق و همچنین با در نظر گرفتن عوامل مرتبط با مدل تحقیق، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به نقش و اهمیت استراتژی رهبری تحول گرا در مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب، از آنجا که مولفه ملاحظات فردی رهبری تحول گرا دارای اهمیت زیاد و تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و ایجاد دلبستگی شغلی می‌باشد، جهت توسعه این مولفه می‌توان بر حمایت فردی از کارکنان و توجه مناسب به کارکنان به عنوان کارکردهای مؤثر استراتژی رهبری تحول گرا تأکید کرد. پیشنهاد

می شود مدیران توانایی ها و اخلاقیات های کارکنان را مورد شناسایی قرار داده و برنامه هایی برای توسعه این توانایی ها تدوین کنند.

- در جهت تقویت مولفه خلق امکانات می توان پیشنهاد کرد که مدیران و دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب 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 ظرفیت های کارکنان در تدوین چشم انداز آینده، مأموریت و راهبردهای شرکت آب و فاضلاب جلب مشارکت بیشتر آنها برای تحقق اهداف شرکت دور از انتظار نخواهد بود.

- جهت تقویت هرچه بیشتر مولفه نفوذ آرمانی، پیشنهاد می شود مدیران و دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب در کارکنان تعهد به چشم انداز ایجاد نمایند و کارکنان را به یکدیگر پیوند دهند و باعث شوند تا خواسته های 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، راه ها و ابزار های بدست آوردن اطلاعات و نتایج اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند و برای توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق دادن پاداش های مادی و معنوی به کارکنان تأثیر این مؤلفه را در توانمندسازی کارکنان افزایش دهند.

- برای تقویت بیشتر مولفه ترغیب ذهنی به عنوان عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و ایجاد دل بستگی شغلی، مدیران و دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب می توانند سطح توانایی های کارکنان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبرو هستند را ارتقا دهند و از طریق آماده سازی محیط مناسب، کارکنان را ترغیب کنند تا روش های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند. همچنین کارکنان را ترغیب کنند تا روش های جدید و راه حل های مناسب را برای مشکلات پیش روی جستجو کنند و در مورد آنچه که انجام می دهند، تفکر نمایند.

- تشکیل کارگاههای آموزشی با هدف ارتقای مهارت های شغلی و توانمندسازی کارکنان در راستای نیازهای اساسی و آتی سازمان.

- تدوین برنامه راهبردی مناسب با هدف مشخص ساختن اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، مأموریتها، چشم انداز آینده، جایگاه ارزشی و اهمیت وجودی شرکت های آب و فاضلاب برای کارکنان به عنوان نقشه راه.

- بکارگیری روش های متنوع مانند استقرار نظام پاداش از سوی مدیران به منظور افزایش انگیزه شغلی کارکنان در محیط سازمان.

- تهیه گزارش های دوره ای از عملکرد کارکنان و همچنین از عملکرد شرکت در قبال کارکنان و ارائه منظم نتیجه بخش گزارش ها در حمایت از کارکنان.

- ایجاد تغییرات اساسی و بنیادین در طرز تفکر و باورهای مدیران و دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب به منظور حمایت از ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان در جهت نگهداری و افزایش میزان تعهد و انگیزه کاری کارکنان
- توانمندی‌ها و پتانسیل کارکنان شناسایی و استفاده شایسته از آنها در پستهای سازمانی صورت گیرد.
- ویژگیهای فردی کارکنان برای واگذاری مسئولیت‌ها و احراز پستهای سازمانی مورد توجه و اهتمام دست اندرکاران حوزه صنعت آب و فاضلاب قرار گرفته شود.
- همسو سازی اقدامات رهبری تحول‌گرا و دل‌بستگی شغلی در فرآیند توانمندسازی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب

### منابع

- آبسالان، محمد و تاجیک، ابوذر (۲۰۱۵)، بررسی ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمان‌های آموزشی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.
- احمدی، امید؛ کمالیان، امین رضا؛ 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 ۱-۲۵.
- اعلامی، فرنوش و حسینی ضرابی، حامد (۱۳۹۸)، تحلیل عوامل دل‌بستگی شغلی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی و میزان وفاداری آن‌ها به دانشگاه، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، صص ۱۳۷-۱۵۶.
- اکبری، پیمان؛ خواستار، حمزه؛ و کیلی، یوسف و شهریاری، سلطانعلی (۱۳۹۹)، مفهوم‌پردازی دل‌بستگی شغلی کارکنان بر مبنای بازی وارسازی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، شماره ۳، پیاپی ۳۱، ۱۳۶-۱۰۹.
- بنیاد کاریزمه، طاهره؛ رحیمی پردنجانی، طیبه و محمد زاده ابراهیمی، علی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی پرستاران، مجله حیات، شماره ۲۲، دوره ۳، ۲۱۵-۲۰۱.
- حاجی هاشمی، زهرا؛ سعدی، حشمت اله و موحدی، رضا (۱۳۹۵)، نقش رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲، ۴۷، شماره ۳، صص ۷۰۷-۷۱۸.
- 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).
- حکاک، محمد؛ شریعت‌نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۵)، تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به‌منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۲.
- خیراندیش، مهدی و دورانی، امیر (۱۳۹۹)، نقش میانجی دل‌بستگی شغلی کارکنان در تأثیر رهبری اصیل بر کاهش بدبینی سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۳۰، صص ۸۶-۶۹.

- داودی دهاقانی، 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.
- رضا پور، محمد و ابراهیمی، جعفر (۱۳۹۵)، تأثیر سرمایه فرهنگی بر دل‌بستگی شغلی در بین استادان دانشگاه محقق اردبیلی، مطالعات علوم اجتماعی ایران، سال سیزدهم، شماره پنجاهم.
- ساعتی زارعی، اکبر؛ شعبانی بهار، 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 ۲۱۹-۲۴۲.
- سرفرازی، مهرزاد؛ نورایی، اردوان و وفایی، شهرام (۱۳۹۹)، رابطه دل‌بستگی شغلی و اشتیاق شغلی بر بهبود نوآوری سازمانی، ششمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- سعیدی پور، بهمن و محمدی پور، عباس (۱۳۹۹)، بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها، فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع، سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۹.
- شجاعی، محمدحسین و بندهی سرحدی، صالح (۱۳۹۵)، رهبری تحول‌آفرین، پیشینه، مؤلفه‌ها و مفاهیم مربوط، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، دوره ۲.
- صدیقی، مجتبی و خنک خان، بهنام (۲۰۱۷)، بررسی رابطه بین دل‌بستگی شغلی با وفاداری کارکنان در آموزشکده فنی و حرفه‌ای پسران ساوه، پنجمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت، ۲۴ آذر.
- طاهرزاده موسویان، سید فخرالدین و متینه، مقدم (۱۳۹۹)، بررسی ارتباط میان دل‌بستگی شغلی و فرسودگی شغلی، فصلنامه مدیریت کسب و کارهای دانش‌بنیان، جلد ۱، شماره ۱، صص ۱-۱۱.
- 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 ۲۴۹-۲۶۹.
- عبدی، کامل؛ یعقوبی، مختار؛ برزنجی، آروین؛ قادری، شیلان؛ روشنی، دائم و کریمیان، آرام (۱۳۹۹)، بررسی رابطه دل‌بستگی شغلی با تمایل به ترک خدمت در کارکنان هوشبری شاغل در بیمارستان‌های شهر سنندج، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان، دوره بیست و پنجم، صص ۸۴-۹۲.
- علی صفایی، شکیب؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سید علی اکبر 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 ۱-۲۴.
- علی محمدی، غلامعلی؛ جباری، نگین و نیاز آذری، کیومرث (۱۳۹۸)، توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۶۹، سال هجدهم.
- قاسمی، علی؛ نادى، محمدعلی و مشفقى، نزهت الزمان (۱۳۹۶)، بررسی نقش تعدیل‌کنندگی ایدئولوژی اخلاقی در رابطه بین رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی با دل‌بستگی شغلی، پژوهشنامه تربیتی، سال سیزدهم، شماره ۵۳، صص ۶۱-۱۱۴.

- قربانی زاده، وجه الله؛ شریف‌زاده، فتاح؛ سید نقوی، میرعلی و بیگلری، محسن (۱۳۹۸)، طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۲۳، شماره ۲، صص ۱۵۰-۱۲۷.
- کرد نائیج، اسدالله و بخشی زاده، علی‌رضا (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری، مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۴)، صص ۹۷-۱۱۹.
- کریمی شیرازی، منیژه (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی، کنفرانس ملی آینده‌پژوهی علوم انسانی و توسعه، شیراز مهر ۱۳۹۴.
- یار محمد زاده، پیمان و فیضی، ایوب (۱۳۹۹)، نقش میانجی‌گری شغلی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و تعهد کاری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، فصلنامه پژوهش‌های نوین روان‌شناختی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۰۳-۲۲۵.

### منابع

- Ariadna monje, A., Jose, p. A., & Jose, A. F. (2019). transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European management journal*. pp: 1-10.
- Azar, A., Faraji, H. (2010). "Fuzzy Management Science", Tehran: Mehraban Nashr. (in Persian).
- Barroso, J., Sandelowski, M. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc. <https://www.springerpub.com/handbook-for-synthesizing-qualitative-research-9780826156945.html>
- 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.
- Bush, T. (2012). *Theories Of Education Leadership And Management*. SAGE Pulication Inc.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human Resource Management* (pp. 1-23). Routledge.
- Harris, A. (2014). Distributed Leadership And School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1) 11-24.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
- Herman H.M. Tse a., Warren C.K. Chiu. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 1, Pages 2827-2835.

- Ilhami Yucel, Amy McMillan ,Orlando C. Richard.(2014).Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? : Journal of Business Research, Volume 67, Issue 6 , Pages 1170–1177.
- Jalal Hanaysha.(2016).Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment ,5<sup>th</sup>International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management.
- Joris van der Voet.(2014).The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, : European Management Journal, Volume 32, Issue 3, Pages 373–382.
- Karthik, amasivayam.,Priyanko,guchait.,&Puiwa,Lei.(2014).International journal of contemporary Hospitality Management. Vol.26.No1.pp:69- 84.
- 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.
- M.Birasnav.(2013).Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, Pages 1622–1629.
- Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson. Dennis and Huberman. Bernardo. A, (2010). “Hierarchical structure and search in complex organizations”, Management science, 56(5), PP 831-848.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2016). Empowerment series: Research methods for social work. Cengage Learning.
- Russell P. Guay a , Daejeong Choi.(2015).To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior, The Leadership Quarterly, Volume 26, Issue 5, Pages 851–862.
- susanne Braun, Claudia Peus, Silke Weisweiler a, Dieter Frey.(2013).Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, The Leadership Quarterly, Volume 24, Issue 1, Pages 270 –283.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. Journal of Advanced Nursing, 69(4), 947e959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Xueting Jiang Hector R. Flores Ronrapee Leelawong Charles C.Manz. (2016). "The effect of team empowerment on team performance", International Journal of Conflict Management, Vol. 27 Iss 1 pp.62 – 87.

## **Identifying the components of the strategic integrated model of human resource empowerment based on the meta-synthesis approach in the water and wastewater industry**

The purpose of the current research is to identify the components of empowerment strategy, transformational leadership and Job Involvement to be used in the strategic integrated model of human resource empowerment in water and wastewater companies of West and East Azarbaijan provinces based on the meta-synthesis approach. Based on the review of the basics and background of the researches, it can be seen that most of these researches have been investigated separately, quantitatively, and correlationally. In other words, none of the conducted studies have used a comprehensive model in the process of empowering human resources, just like the leading research. This research is one of the first studies that can be used as a basis for the development and theoretical expansion of concepts related to the process of human resource empowerment, in the form of a strategic integrated model of human resource empowerment in organizations, especially industrial organizations such as water and wastewater companies in the field of application and research. In this research, qualitative meta-synthesis approach and Barroso and Sandelowski's method were used. In this way, the components related to the integrated model by analyzing domestic and foreign articles in a specific time frame (1392-1400) and (2013-2021) and using the opinion of experts (with experience in the field of water and wastewater industry) and based on The Critical Appraisal Skills Program was identified. In the following, the conceptual model resulting from the meta-synthesis method and the Critical Appraisal Skills Program were presented.

**Keywords:** human resource empowerment, meta-synthesis approach, water and wastewater industry, strategic integration model