

## تدوین و اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: ای: پژوهشی آمیخته

اکرم درتاج<sup>۱</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۲\*</sup>، علی دلاور<sup>۳</sup>، حسین عبدالهی<sup>۴</sup>

Received: 01/03/2020

صفحات: ۱۹۷-۱۷۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۱

Accepted: 10/06/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

### چکیده

این پژوهش به روش آمیخته (اکتشافی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی افراد مطلع و خبرگان در حوزه توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری، تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بودند، که با استفاده فرمول تعیین حجم نمونه (سرای، ۱۳۹۳)، تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در قسمت کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود، که روایی این پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای ۵ مؤلفه ۰/۸۳ تا ۰/۹۱ به دست آمد. در قسمت کیفی، ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی در توانمندسازی مدیران شناسایی شد و در نهایت به عنوان الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای ارائه گردید و در ادامه اعتبار الگو با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد قبول قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد توانمندسازی می‌تواند به عنوان عاملی مهم و مؤثر در ارزشیابی نیروی انسانی و مدیران کارآمد به عنوان معیاری ارزشمند لحاظ گردد.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، توانمندسازی، فنی و حرفه‌ای، مدیران.

Email: abbaspour1386@gmail.com

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
۲- استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
\*نویسنده مسؤول:  
۳- استاد گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
۴- دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه دنیا بیش از پیش به سوی جهانی شدن در حرکت بوده و با سرعت در حال رقابتی شدن است. از آنجایی که مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است، بنابراین کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات هر سازمان محسوب می‌شود (Goudarzi, 2014). در این شرایط توجه به توسعه انسانی یکی از اولویت‌های جوامع محسوب می‌شود و فرآیندی است که بر کران بهزیستی انسان‌ها می‌افزاید و در نتیجه امکان‌پذیر می‌شود. اقدامات توانمندسازی می‌تواند بر عوامل ساختاری یا روانی تمرکز داشته باشد و برخی ویژگی‌های شخصیتی (باز بودن به تجربه و برونگرایی)، می‌تواند موفقیت در توانمندسازی را پیش‌بینی نماید (Mitchell, 2016). نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را بوجود می‌آورد و سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با تحولات عظیم آینده آماده نمایند (Mitchell, 2016). تغییرات روز افزون پیرامون سازمان‌ها، آنها را به طور جدی به سمت توانمندسازی نیروی انسانی، با امید کاهش هزینه‌ها و افزایش عملکرد و انعطاف بیشتر سازمانی، افزایش رضایت شغلی و... سوق می‌دهد. عملکرد بالای نیروی انسانی یک نیاز غیر قابل انکار برای سازمان‌ها است، به همین دلیل سازمان‌ها توجه زیادی به ارتقای کارکنان و رضایت شغلی آنها دارند (Taktaz, Shabaani, Kheyri & Rahemipour, 2012). افزون بر این اگر عناصر توانمندسازی (استقلال، اطلاعات، مسئولیت و پاداش) با رضایت شغلی همراه شود، می‌تواند تأثیر مثبتی بر حفظ کارکنان، عملکرد فردی و به طور کلی عملکرد سازمانی، داشته باشد (Owusu-Moore, 2016).

واژه "توانمندسازی" در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده و در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی، به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (Ghasemi, 2004). در واقع توانمندی منعکس کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است و به عوامل زمینه‌ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستانشان نیز وابسته است (Moye & Henkin, 2006; Ongori & Shunda, 2008). توانمندسازی دارای ابعاد گوناگونی است که از زوایه‌های گوناگون نیز قابل بررسی است. Spritzer

(1995) با توجه به الگوی Velthouse & Thomas (1990) توانمندسازی روان‌شناختی، را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و مؤثر بودن تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان است (Wetten & Cameron, 1998) و ضمن تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بُعد فوق، بُعد اعتماد را نیز به آنان اضافه کردند. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را می‌توان در پنج بُعد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه نمود (Stewart, 2006؛ Abdullahi & Navebrahim, 2007).

علاوه بر ابعادی که برای توانمندسازی ذکر شد، الگوهایی نیز در مورد آن تاکنون تدوین شده است که ذکر چند مورد آن می‌تواند مؤثر واقع شود. الگوی توانمندسازی Kanungo & Conger (1988) که در این الگوی مفهومی، ساز و کارهای توانمندسازی را به سه دسته شامل، راهبردهای مدیریتی (فراهم نمودن اطلاعات، پیوند دادن کارکنان با نتایج، اعتمادسازی، تفویض اختیار، سبک رهبری دموکراتیک، دادن استقلال و آزادی عمل، تشکیل تیم و مدیریت مشارکتی)، شرایط سازمانی (ساختار سازمان، نظام پاداش‌دهی، تهیه منابع، ارزیابی عملکرد، آموزش و تعیین هدف) و منابع خودکارآمدی (تجربه‌های موفق، تجربه‌های جانشینی، ترغیب‌های کلامی و برانگیختگی هیجانی و فیزیولوژیکی) تقسیم کرده‌اند، که به صورت زنجیره یا خطی دیده می‌شوند، یعنی شرایط سازمان بر راهبردهای مدیریتی و راهبردهای مدیریتی، به نوبه خود بر منابع خودکارآمدی و منابع خودکارآمدی، به نوبه خود بر توانمندسازی اثر می‌گذارند. الگوی توانمندسازی شناختی Thomas (1990) & Velthouse که تکمیل الگوی انگیزشی Kanungo & Conger (1988) است، مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌داند، بلکه آن را افزایش انگیزش درون‌شغلی می‌داند. در این الگو، منظور از تأثیر، آن است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارکنان بر این تأثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کنند.

همانطور که ذکر آن رفت می‌توان گفت توانمندسازی موضوع مهمی است که هم اکنون در بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته، که این امر به طور عمده با آموزش‌های رسمی، غیررسمی، مستمر و ضمنی تأمین می‌شود، لذا آموزش در هر کدام از موارد فوق، یکی از عوامل خدمات اجتماعی محسوب می‌شود و هم نوعی سرمایه‌گذاری اقتصادی است که باعث تسهیل رشد و توسعه انسانی خواهد شد (Masri, 2003). در این راستا یکی از نهادهای

آموزشی، سازمان فنی و حرفه‌ای است که عملکرد صحیح آن می‌تواند در رشد و توسعه صنعت و به طور کلی پیشرفت جامعه بسیار مؤثر باشد. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نقش مهمی در تشکیل سرمایه انسانی از طریق تربیت نیروهای ماهر مورد نیاز بازار کار در کشورهای مختلف جهان ایفا می‌کنند. این آموزش‌ها در کشورهای در حال توسعه نه تنها عهده‌دار تربیت نیروی کار مورد نیاز بخش‌های مختلف اقتصاد این کشورها می‌باشند، بلکه از طریق بسترسازی خود اشتغالی، به حل مشکل بیکاری نیز کمک می‌نمایند (Salimifar & Mortazavi, 2006). از آنجا که مدیران سازمان‌ها مهمترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توانمندتر کردن مدیران در رأس هر سازمان است (Aghayar, 2007). همچنین مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین کننده‌ای در سازمان داشته باشند، به همین دلیل اهمیت و نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان باید در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد (Bakhtiari & Ahmadi Moghaddam, 2011). به رغم اینکه در دهه‌های گذشته برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید بر روی تدوین راهبرد بوده، اما طی سال‌های اخیر این رویکرد تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی کارکنان به خصوص مدیران بنا شده است. آموزش فنی و حرفه‌ای در مقایسه با آموزش عمومی بسیار گران و هزینه‌بر است و مطالعات تطبیقی هزینه‌های این دو نظام، این مدعا را تأیید می‌کند (Salehi, Zeinaabadi & Parand, 2010) و بازاندیشی و اصلاح در این نظام را بسیار ضروری کرده است. این نظام باید در جهت حرکت کند که کارایی و اثربخشی آن در مقایسه با هزینه‌هایش، افزون‌تر باشد. مهم‌تر از همه اینکه اقتصاد رقابتی و دانش‌محور امروز، نقش این نظام را بسیار حساس‌تر کرده است (Salehi & et al, 2010).

پژوهش‌های صورت گرفته در ایران و خارج از کشور نیز این ادعا را تأیید می‌کنند که توانمندسازی از اهمیت بسیاری برای رشد و بهره‌وری سازمان‌ها برخوردار بوده و موجبات رشد و شکوفایی صنعت و جامعه را فراهم می‌سازد. در این راستا (Mohammadi 2002) در پژوهش خود نشان داد که توانمندسازی کارکنان با افزایش انگیزش در آنان رابطه داشته و غنی‌سازی شغلی را به دنبال دارد. (Monavarian & Niazi 2007) به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از منشاء توانایی‌های سرمایه‌های انسانی بوجود می‌آورد. (Eskandari 2003) نشان داد که میان مهارت‌های مدیران و توانمندی آنها رابطه مستقیم برقرار است. (Bakhtiari & Ahmadi Moghaddam 2011) دریافتند رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر

توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است. (Abdullahi (2005) به این نتیجه رسید که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی مانند شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثرگذار است. (Rajaei Pour, Shabani & Niaz Pourzilaei (2009) نشان دادند که بر اساس نظرات مدیران، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خودکنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل، بیش از سطح متوسط موجب توانمندسازی آنان می‌شود. بر اساس یافته‌های (Keshavarz & Sarkhosh (2014) وجود باورهای خودکارآمدی عملکرد مدیریتی و قدرت سازماندهی و برنامه‌ریزی مدیران را قدرت می‌بخشد.

در پژوهش (Chun-Fang & SooCheong (2008) خود به این نتیجه رسید خودکارآمدی که از مهارت‌های فردی است، احساس شایستگی خود را به دنبال دارد و از مؤلفه‌های اصلی توانمندی‌های فردی به حساب می‌آید. یافته‌های پژوهش (Taheri & Ziarat Zadeh (2016) حاکی از آن است که عزت‌نفس کارکنان موجبات رضایت شغلی آن را پدید آورده و ارتباط مثبت و معناداری بین این دو متغیر برقرار است. (Mousavi & Aghababaei (2007) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تکنیک‌های خودانگیزشی مانند پرورش اخلاق کاری، پرورش سطح انتظار از خود، بازخورد از عملکرد، قدرت انگیزش کاری، تعیین اهداف برای خود، بهبود مهارت‌های مرتبط با اهداف کاری و آمادگی تغییر رفتار در بین کارکنان بر موفقیت شغلی آنان تأثیر دارد. (Jalali, Alwani, Hassanpour & Mohebzadegan (2018) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی توانمندسازی مدیران، یکی از این عوامل را داشتن مهارت‌های تخصصی و دانش مدیران عنوان کردند و آن را یکی از ویژگی‌های مدیران اثربخش دانستند. (Mohammadi (2010) نشان داد که توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه افراد بر توانمندسازی آنها تأثیرگذار است.

(Salajeghe, Pour Rashidi & Mosaei (2014) به این نتیجه رسیدند بخش مهمی از شایستگی کارکنان و مدیران در قالب کسب تجربه میسر می‌شود و نیز استفاده از تجربه دیگران می‌تواند عامل مهمی در زمینه موفقیت آنان باشد. (Cho & Song (2017) و (Moreno-Luzon, و (Chams-Anturi & Escorcia-Caballero (2018) نیز در پژوهش‌های خود به این مهم دست یافتند که ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت یکی از مؤلفه‌های اصلی در توانمندسازی و ایجاد قابلیت‌های ذهنی و شخصی است که موفقیت و عملکرد شغلی مناسب را می‌تواند پیش‌بینی

کند و به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان اثراتی مانند؛ توسعه عدالت در سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد را به دنبال دارد.

یافته‌های مطالعه (Greasley & et al (2005) نشان می‌دهد که شکافی بین تجربه کارکنان و آنچه مدیران درک و اعمال می‌کنند وجود دارد و کارکنان اغلب بهداشت و ایمنی را مانع بزرگی بر سر راه توانمندسازی می‌دانند. با توجه به اهمیت توانمندسازی و نتایج پیشینه تحقیقات می‌توان اذعان کرد، در عصر حاضر که اهمیت، جایگاه و نقش مدیران به عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایتگران سازمان، نمایانگر است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به کارگیری مؤثر انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه مدیران، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند. سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی نظیر جهانی شدن، تنوع فرهنگی، تغییر در ارزشها و نیازهای کارکنان و مشتریان، بهبود مستمر کارایی و اثربخشی و بحران‌های مالی بین المللی روبرو هستند (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, & Sanz-Vergel Álvarez-Bejarano, 2010). مدیریت مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان افزای نیروی انسانی است. لذا مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادین در مدیریت سازمان‌های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان‌ها به طور خاص می‌شود. علاوه بر این توانمندسازی به شناخت مهارت‌های اصلی و ضروری مدیریت در سازمان و به کارگیری آنها در عمل، کمک بارزی می‌کند، تا به دنبال راه حل انسانی و سیستمی برای حل مسائل فردی در سازمان و به عبارتی بهتر، حل کردن مسائل مدیریتی و نحوه تصمیم‌گیری درباره آنها باشند (Majdaldin, 2012). از آنجا که یکی از سیاست‌های دولت در سال‌های اخیر توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کشور می‌باشد، آگاهی و شناخت توانایی‌های مدیران مدارس فنی و حرفه‌ای می‌تواند حرکت به سمت این سیاست‌ها را در راستای وظایف یا مأموریت‌های آنها هموار کند. و این امر زمانی امکان‌پذیر است که مدیران مراکز فنی و حرفه‌ای که درگیر این آموزش‌ها هستند، از توانمندی لازم برای رسیدن به این اهداف برخوردار باشند (Niaz Azari & Taqvae Yazdi, 2015).

از طرفی ظواهر امر نشان می‌دهد این نظام در ایران نتوانسته است به شکل مطلوبی، اهداف عالی را که بر اساس آنها بنیان نهاده شده، تحقق بخشد. این وضعیت در مورد هنرستان‌های دخترانه به مراتب بیشتر است، زیرا نابرابری‌های جنسیتی در خصوص اشتغال در سطوح ماهر و نیمه ماهر در تحصیلات پیش از دانشگاه، محدودیت‌های زیادی را برای اشتغال دختران ایجاد می‌کند. به هر حال قضاوت جامع، نظام‌مند، منصفانه و عینی درباره کیفیت وضعیت این نظام در

ایران، استفاده از ساز و کار ارزشیابی مبتنی بر رویکرد سیستمی، مناسب‌ترین گزینه به شمار می‌آید و ضرورتی انکارناپذیر است، زیرا با بهره‌گیری از یافته‌های منتج از تحقیقات انجام شده می‌توان راهکارهایی را برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، ارائه داد (Salehi & et al, 2010). همچنین اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر در دو بُعد توسعه‌ای و کاربردی نیز قابل بررسی است؛ این پژوهش، در بُعد توسعه‌ای می‌تواند به شناخت توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای در یک الگوی یکپارچه و منسجم منجر شود و از نقطه نظر کاربردی نیز می‌تواند با شناسایی ابعاد و شاخص‌های مختلف توانمندسازی مدیران و ارائه الگویی مناسب، به بهبود عملکرد مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کمک نماید. بنابراین هدف پژوهش حاضر تدوین و اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بوده و دو سؤال اساسی را مورد بررسی قرار می‌دهد، اول اینکه؛ الف) ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان کدامند؟ و دوم؛ ب) اعتبار الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان به چه میزان است؟

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف اصلی پژوهش ارائه الگویی برای توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان است، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها آمیخته<sup>۱</sup> (اکتشافی<sup>۲</sup>) و از نظر هدف کاربردی می‌باشد، با توجه به هدف و ماهیت این پژوهش، طرح پژوهش شامل دو مرحله کمی و کیفی بود که، جامعه مورد مطالعه، در مرحله کیفی؛ افراد مطلع کلیدی<sup>۳</sup> و خبرگان حوزه توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان می‌باشد که شامل صاحب‌نظران یا خبرگانی بودند که در ارتباط با موضوع توانمندسازی مدیران دارای سابقه علمی- پژوهشی مرتبط و سابقه اجرایی بودند که ۲۰ نفر از آنها، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> و اصل اشباع نظری، به عنوان حجم نمونه جهت مصاحبه‌ها، انتخاب شدند. منظور از اصل اشباع نیز حالتی است که پژوهشگر در آن به طور ذهنی به این نتیجه می‌رسد که داده‌های جدید اطلاعات جدید یا شناخت بیشتری نسبت به تدوین مقوله‌ها به دست نمی‌دهند. بنابراین، تعداد و تنوع مصاحبه‌ها

1. mixed method

2. exploratory

3. key informants

1. purposive Sampling

حجم نمونه آماری را تعیین کرده است و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه کرده است که مشخص شد که یافته‌ها تکرار می‌گردد و مصاحبه‌های جدید شناخت بیشتری نسبت به تدوین مقوله‌ها نمی‌دهند. در مرحله کمی؛ نیز جامعه آماری شامل کلیه مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بود که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود در سال ۹۶-۱۳۹۵ در مجموع تعداد ۳۲۰ مدیر در هنرستان‌های استان کرمان مشغول به کار بودند، که به منظور برآورد حجم نمونه مناسب از فرمول تعیین حجم نمونه (Sarai, 2015) استفاده شد و در مجموع تعداد ۱۷۵ مدیر به عنوان نمونه بخش کمی و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. چگونگی برآورد حجم نمونه در بخش کمی در زیر، آمده است:

$$n = \frac{Nt^2P(1-P)}{Nd^2 + t^2P(1-P)} \quad n = \frac{320(1.96)^2(0.25)}{320(0.05)^2 + (1.96)^2(0.25)} \cong 175$$

روش اجرای پژوهش، به این صورت بود که در بخش اول مرحله کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران پرداخته شد، که در مجموع ۲۰ مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته از صاحب‌نظران و خبرگان موضوع، انجام شد. سپس با استفاده از روش کدگذاری باز<sup>۱</sup> و کدگذاری محوری<sup>۲</sup> در مجموع ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی به عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران شناسایی گردید. در بخش مصاحبه‌های انفرادی، قبل از شروع مصاحبه‌ها، طرح پژوهش (پروپوزال)، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف این پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل ارسال شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیحاتی ارائه گردید. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد. برای بررسی مقدماتی از هشت سؤال در مصاحبه استفاده شد. ضمن اینکه سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را کنترل کرده است. به منظور ثبت داده‌های کیفی، فرآیند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت، ثبت شد و نیز یادداشت‌هایی از نکات کلیدی هر مصاحبه تهیه شد. سپس مصاحبه‌های ضبط شده توسط محقق شنیده و به صورت متن نوشتاری پیاده شد. در مرحله بعد

---

2.open coding

3.axial coding



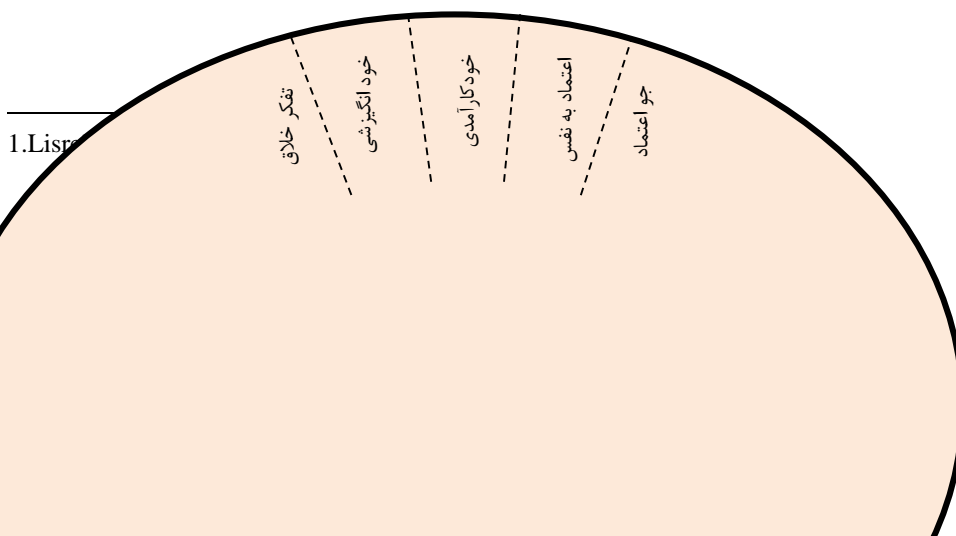
متن نوشتاری چندین بار توسط محقق مطالعه شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفت، تا زمانی که پژوهشگر به اشباع رسید. در بخش دوم، مرحله کیفی پژوهش نیز به منظور اعتباریابی نتایج مرحله قبل و اصلاح و تعدیل مؤلفه‌های ارائه شده، بحث گروه‌های کانونی با حضور ۱۰ نفر از مطلعین کلیدی اولیه برگزار گردید. در این جلسه، ابتدا گزارشی از روند گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و نیز مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله قبل، توسط محقق ارائه شده و سپس خبرگان نظرات اصلاحی خودشان را درباره فرآیند و نتیجه تحلیل‌های انجام شده و نیز مؤلفه‌های ارائه شده مطرح نمودند و بر مبنای آن نسبت به تعدیل تحلیل‌های انجام شده و الگوی مفهومی پژوهش اقدام شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید این رشته و آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار میرود را محاسبه کرد، که ضریب پایایی حاصل از دو کدگذار، بیانگر پایایی مناسب بود.

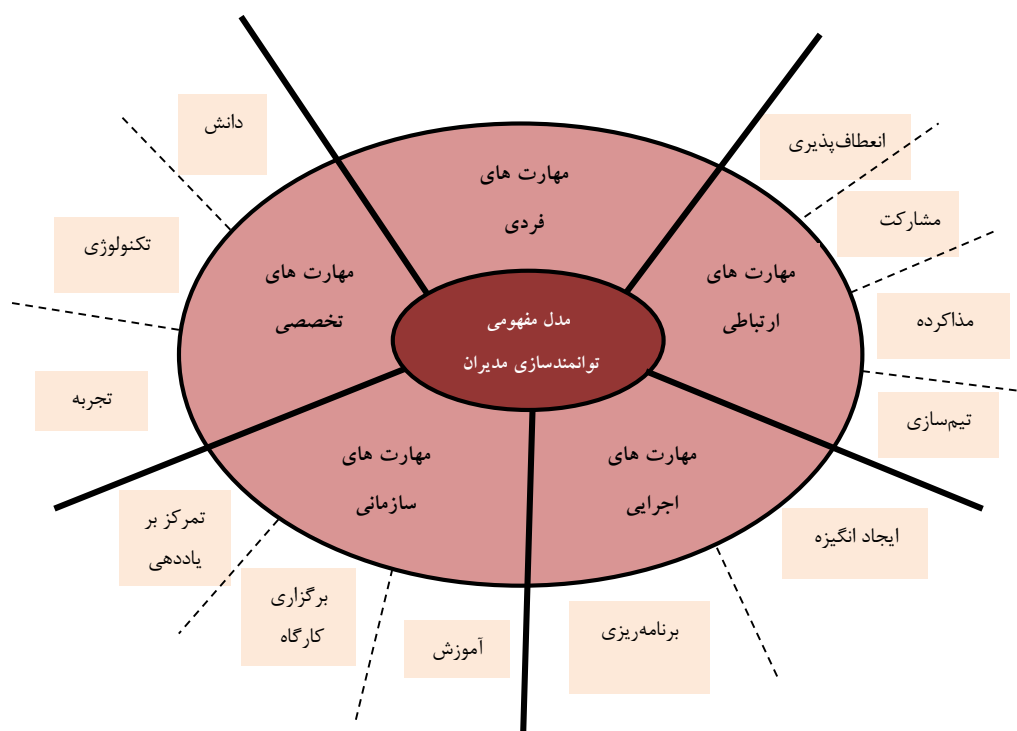
سپس در بخش کمی پژوهش، بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، فرم مقدماتی پرسشنامه با ۴۶ گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل به صاحب‌نظران ارائه گردید. چارچوب گویه‌های پرسشنامه بر اساس ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی مستخرج از بخش کیفی پژوهش و کدهای حاصل از مصاحبه‌ها می‌باشد. به منظور تأیید روایی ابزار، پرسشنامه طراحی شده به اساتید راهنما و مشاور و نیز سه نفر دیگر از متخصصان موضوع ارائه و از آنها تقاضا شد که نظرات اصلاحی خودشان را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه ارائه نمایند. بعد از دریافت نظرات این صاحب‌نظران، بر مبنای آن اصلاحات لازم انجام شد و مجدداً جهت تأیید نهایی به اساتید راهنما و مشاور ارائه گردید و فرم نهایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی ابزار، پرسشنامه بر روی نمونه مقدماتی (۳۰ نفر از مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان) اجرا شد و مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی به ترتیب، مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی (۰/۹۰)، مهارت‌های ارتباطی (۰/۸۵)، مهارت‌های تخصصی (۰/۸۷)، مهارت‌های اجرایی (۰/۹۱)، مهارت‌های سازمانی (۰/۸۳) به دست آمد که حاکی از قابلیت اطمینان و همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه بود.

سپس در مرحله کمی، پرسشنامه طراحی شده در نمونه آماری ۱۷۵ نفر از مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان، اجرا گردید و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. در بخش کمی پژوهش، با استفاده از آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول و دوم) اعتبار الگوی پیشنهادی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این بخش به بررسی و تجزیه و تحلیل دو بخش پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته (بخش کیفی) و تحلیل عاملی تأییدی (بخش کمی) به ترتیب پرداخته شده است. سؤال اول پژوهش عبارتست از، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای کدامند؟ به منظور دستیابی به اطلاعاتی که بتواند سؤال اول پژوهش را پاسخ دهد، از ابزار مصاحبه با متخصصان در حیطه توانمندسازی مدیران استفاده شده است. در این مصاحبه‌ها که زمان آن بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها به وسیله دستگاه ضبط صدا، ثبت و به صورت فایل متنی تایپ و ذخیره شدند و سپس در مرحله کدگذاری باز و محوری ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی در توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان، شناسایی و تعریف شدند، که عبارتند از: مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی (خودکارآمدی، اعتماد به نفس، ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت، توانایی خود انگیزی و تفکر خلاق)؛ مهارت‌های ارتباطی (مهارت مذاکره و گفتگو، تیم سازی، انعطاف پذیری و مشارکت)؛ مهارت‌های تخصصی و فنی (دانش، تکنولوژی و نوآوری، تجربه)؛ مهارت‌های اجرایی (برنامه‌ریزی و سازماندهی، ایجاد انگیزه) و مهارت‌های سازمانی (تمرکز بر یاددهی و یادگیری، برنامه ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های تخصصی، سرمایه گذاری در آموزش و بهسازی (آموزش)). با توجه به تحلیل‌های انجام شده و با توجه به پیشینه پژوهش مفاهیم زیر به عنوان مقوله‌های اصلی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان شناسایی گردید. الگوی شناسایی شده به شرح ذیل می‌باشد:





شکل (۱): الگوی اولیه توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای به دست آمده از بخش کیفی پژوهش

در سؤال دوم پژوهش، اعتبار الگوی ارائه شده برای توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفت، برای اعتباریابی الگوی مستخرج از مرحله کیفی پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به این صورت که، پس از شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، برای تأیید هر یک از مؤلفه‌های اصلی و همچنین مؤلفه‌های فرعی مربوط به هر یک از آنها، ابتدا نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به هر یک از مؤلفه‌های اصلی و فرعی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفت و سپس جهت بررسی برازش کل الگو از تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شده است.

جدول (۲): بارعاملی و واریانس تبیین شده مؤلفه‌های اصلی و فرعی توانمندسازی مدیران

مؤلفه	نشانگر	بارعاملی	واریانس تبیین شده	T
مهارت فردی و قابلیت های ذهنی	اعتماد به نفس	۰/۸۱	۰/۶۶	-
	ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری	۰/۹۴	۰/۸۸	۱۵/۳۰*
	توانایی خود انگیزی	۰/۷۸	۰/۶۱	۱۱/۷۵*
مهارت ارتباطی	تفکر خلاق	۰/۷۱	۰/۵۰	۱۰/۳۳*
	مهارت مذاکره و گفت و گو	۰/۸۰	۰/۶۵	-
	تیم سازی	۰/۸۳	۰/۶۹	۱۲/۸۱*
	انعطاف پذیری	۰/۸۹	۰/۷۹	۱۴/۲۰*
مهارت تخصصی	مشارکت	۰/۸۷	۰/۷۶	۱۳/۷۵*
	دانش	۰/۶۷	۰/۴۵	-
	تکنولوژی و نوآوری	۰/۷۰	۰/۵۰	۸/۵۱*
مهارت اجرایی	تجربه	۰/۶۷	۰/۴۵	۸/۱۶*
	برنامه ریزی و سازماندهی	۰/۸۳	۰/۶۹	-
مهارت سازمانی	ایجاد انگیزه	۰/۸۵	۰/۷۳	۱۳/۱۵*
	تمرکز بر یاددهی	۰/۷۹	۰/۶۳	-
	برنامه ریزی جهت برگزاری کارگاه های تخصصی	۰/۸۶	۰/۷۴	۱۲/۹۹*
	سرمایه گذاری در آموزش و بهسازی	۰/۷۴	۰/۵۵	۱۰/۷۰*

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA<sup>۱</sup>) ارائه شده در جدول (۲)، در رابطه با ۴ مؤلفه مهارت های فردی و قابلیت های ذهنی (اعتماد به نفس، ایجاد جو اعتماد و صمیمیت، توانایی خود انگیزی و تفکر خلاق)، ۴ مؤلفه مهارت های ارتباطی (مهارت مذاکره و گفتگو، تیم سازی، انعطاف-پذیری و مشارکت)، ۳ مؤلفه مهارت های تخصصی (دانش، تکنولوژی و نوآوری و تجربه)، ۲ مؤلفه مهارت های اجرایی (برنامه ریزی و سازماندهی و ایجاد انگیزه) و ۳ مؤلفه مهارت های سازمانی (یاددهی، برنامه ریزی جهت برگزاری کارگاه های تخصصی و سرمایه گذاری در آموزش و بهسازی)، همه نشانگرها دارای بارعاملی و تأثیر معناداری بر مؤلفه های مربوطه هستند و بر اساس آماره  $t$  بدست آمده می توان گفت، از آنجایی که همه مقادیر  $t$  به دست آمده برای تمامی مؤلفه ها از ۱/۹۶ بزرگتر هستند، کلیه نشانگرها وزن معناداری را ایجاد کرده اند و توانسته اند در سطح اطمینان ۰/۹۵  $p < ۰/۰۵$ ). همچنین لازم به ذکر است در رابطه با مؤلفه اصلی مهارت های فردی و قابلیت ذهنی، مؤلفه فرعی خودکارآمدی استخراج شده در بخش کیفی به

## 1. Confirmatory Factor Analysis

دلیل داشتن دو سؤال با خطای استاندارد منفی، از مدل نهایی حذف گردید و مؤلفه اصلی مهارت-های فردی و قابلیت‌های ذهنی با ۴ مؤلفه فرعی که در بالا آمده است، تأیید و در حد قابل قبول گزارش شد.

جدول (۳): بارعاملی و واریانس تبیین شده مؤلفه‌های اصل توانمندسازی مدیران در مرتبه دوم

ردیف	مؤلفه‌ها	بارعاملی	واریانس تبیین شده	T
مدیران توانمندسازی	مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی	۰/۹۲	۰/۸۵	۱۱/۶۱*
	مهارت‌های ارتباطی	۰/۹۹	۰/۹۸	۱۲/۵۱*
	مهارت‌های تخصصی	۰/۹۹	۰/۹۸	۹/۷۲*
	مهارت‌های اجرایی	۰/۹۳	۰/۸۶	۱۱/۹۳*
	مهارت سازمانی	۰/۹۷	۰/۹۵	۱۲/۰۳*

در جدول (۳) بارعاملی هر کدام از مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران و مقدار  $t$  آنها ارائه شده است، بر طبق این جدول، در نهایت نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان داد که مؤلفه‌های پنجگانه شناسایی شده دارای بارعاملی کافی جهت پیش‌بینی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای می‌باشند.

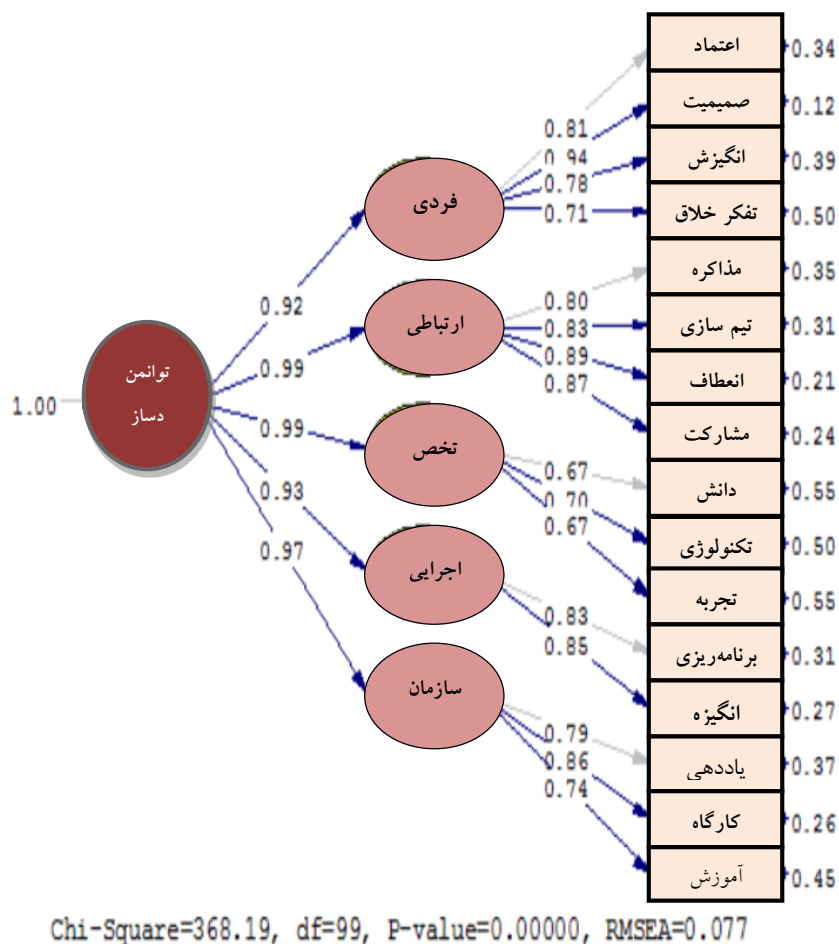
جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل تأییدی توانمندسازی مدیران

شاخص برازندگی	مقدار مشاهده شده	مطلوب / نا مطلوب بودن
CMIN/DF (شاخص کای اسکوتر بهنجاری یا نسبی)	۳/۷۱	-
RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده)	۰/۰۳۲	مطلوب
RMSEA (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی)	۰/۰۷۷	مطلوب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	۰/۹۶	مطلوب
IFI (شاخص برازش نسبی)	۰/۹۴	مطلوب

همچنین نتایج شاخص‌های برازندگی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای ارائه شده در جدول (۴) نشان داد که الگوی ارائه شده دارای برازش مطلوبی است. در این

راستا، نتیجه شاخص نیکویی برازش تطبیقی (CFI<sup>۱</sup>) و شاخص برازش نسبی (IFI<sup>۱</sup>)، به ترتیب برابر ۰/۹۶ و ۰/۹۴ به دست آمد، که مقادیر نزدیک به ۱ این دو شاخص نشان می‌دهد که مدل، مناسب و قابل قبول است. مقدار ۰/۰۷۷، ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی (RMSEA<sup>۲</sup>)، نشان دهنده برازش مناسب مدل است و در نهایت مقدار شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMR<sup>۴</sup>) برابر ۰/۰۳۲ بود که حاکی از آن است که مدل قابل قبول است. همان طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، برای آزمون خی دو (CMIN/DF<sup>۵</sup>)، مقداری به دست نیامد (البته این آزمون با سطح  $p < ۰/۰۱$ ) معنادار است) که این نتیجه را این گونه می‌توان تبیین کرد، از آنجایی که آزمون خی دو نسبت به حجم نمونه بسیار حساس است و اگر حجم نمونه بیشتر باشد این آزمون به تفاوت‌های بسیار ناچیز نیز حساس است و با توجه به آماره‌های دیگر برازش مدل که نشان دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل هستند، می‌توان گفت که این داده‌ها، مدل را تأیید می‌کنند. در کل نتایج حاصل از این چهار شاخص نشان دهنده مناسب بودن مدل و برازش مطلوب الگوی ارائه شده، می‌باشد.

- 
- 1.Comparative Fit Index (CFI)
  - 2.Incremental Fit Index (IFI)
  - 3.Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
  - 4.Root Mean Square Residual (RMR)
  - 5.Normed Chi-Square



شکل (۲): الگوی نهایی آزمون شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگویی مناسب به منظور توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بوده است. با بررسی نظام اداری و سیاست‌های کلی دستیابی به اهداف متعالی و بلندمدت می‌توان به این مهم پی برد که وجود نیروی انسانی توانمند و با کفایت و دارای بینش، انگیزه و دانش لازم می‌تواند این مسیر را هموارتر ساخته و امکانات لازم برای

وصول به آن را بهتر مهیا کند. مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند گام اساسی و ارزشمندی در زمینه موفقیت سازمان برداشته و ناکامی‌ها و موانع را برطرف سازند. یک مدیر توانمند با پذیرش شایستگی و گسترش آن در سازمان می‌تواند در زمینه تدوین برنامه‌های مدون و نقشه راه برای سازمان مانند یک راهنما عمل نماید. با بررسی پیشینه پژوهش در سازمان‌های فنی و حرفه‌ای به نظر می‌رسد هنوز خلاء یک الگوی توانمندسازی و شایستگی برای مدیران و کارکنان احساس می‌شود؛ لذا تدوین نقشه راه و یک مدل توانمندسازی می‌تواند خود از اهمیت بالایی برخوردار باشد. در پژوهش حاضر نیز دو سوال اساسی مورد بررسی قرار گرفت.

نتیجه اصلی این پژوهش وجود مؤلفه‌ها و ابعادی بود که برای توانمندسازی مدیران شناسایی شد. ابعادی مانند: مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی (خودکارآمدی، اعتماد به نفس، ایجاد جو اعتماد، توانایی خودانگیزی و تفکر خلاق)، مهارت‌های ارتباطی (مهارت مذاکره و گفتگو، تیم‌سازی، انعطاف‌پذیری و مشارکت)، مهارت‌های تخصصی و فنی (دانش، تکنولوژی و نوآوری و تجربه)، مهارت‌های اجرایی (برنامه‌ریزی و سازماندهی، ایجاد انگیزه) و مهارت‌های سازمانی (تمرکز بر یاددهی و یادگیری، برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های تخصصی، سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی (آموزش)). به طور کلی این یافته‌ها با پژوهش‌هایی در این زمینه و مرتبط به آن نیز همخوان است؛ برای مثال نتایج پژوهش‌های (Mohammadi (2002)، (Eskandari (2003)، (Abdullahi, Bakhtiari & Ahmadi Moghaddam (2011)، (Monavarian & Niazi (2007)، (2005)، (Greasley & et al (2005)، (Rajaei Pour, Shabani & Niaz Pourzilaei (2009)، (2005)، (Cho & Song, Chun-Fang & SooCheong (2008)، (Keshavarz & Sarkhosh (2014)، (2017)، (Mousavi, Taheri & Ziarat Zadeh (2016)، (Moreno-Luzon & et al (2018)، (2017)، (Salajeghe & Mohammadi (2010)، (Jalali & et al (2018)، (Aghababaei (2007) و (et al (2014) در این راستا است.

مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی، به عنوان اولین مؤلفه شناسایی شده در توانمندسازی مدیران مفاهیمی مانند خودکارآمدی، اعتماد به نفس، ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت، توانایی خودانگیزی، تفکر خلاق را در بر می‌گیرد. اسپریتز (۱۹۹۵) بر این عقیده بود که قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی به حالت‌های روانی اشاره دارد که فرد می‌تواند در رابطه با کار خود احساس کنترل داشته باشد و نیز این دیدگاه اشاره به این امر دارد که کارکنان در محیط کار خود از کنترل عقاید شخصی برخوردارند. قابلیت‌های ذهنی یا به تعبیری که بعضی محققان (Spritzer, 1995؛ Velthouse & Thomas, 1990؛ Saleh Nia, 2013) از آن به عنوان قابلیت‌های روانشناختی یاد می‌کنند، می‌تواند باعث شود که انجام کارها با کفایت لازم و آزادی عمل انجام گیرد و نوعی احساس با ارزش بودن در کار حس شود؛ این دیدگاه بر این



باور است، کارکنانی که از توانمندی‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی مانند: خودکارآمدی، اعتماد به نفس، ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت، توانایی خود انگیزشی، تفکر خلاق برخوردارند، احساس می‌کنند وجودشان برای سازمان بسیار مفید و با ارزش است و در نهایت این احساس موجب می‌شود کارایی شخصی و شغلی در فرد به بالاترین سطح برسد. Yeganehjoo (2017) در پژوهشی نشان داد که میزان اعتماد به نفس کارکنان ارتباط مثبتی با اعتماد سازمانی آنان دارد؛ بدین طریق کسانی که احساس خودارزشمندی داشته و به توانایی‌های خود باور داشتند، می‌توانستند به توانایی‌های سازمان نیز اعتماد کنند. همچنین Shapira – Lishchinsky & Tsemach (2014) نیز نشان دادند که احساس اعتماد یکی از مهارت‌های فردی و شخصی است که افراد می‌توانند در خود پرورش دهند.

مهارت‌های ارتباطی از جمله مؤلفه‌های دیگری است که در این پژوهش برای توانمندسازی مدیران به دست آمد و شامل عناصری مانند؛ مهارت‌های مذاکره و گفتگو، تیم‌سازی، انعطاف‌پذیری و مشارکت می‌شود. مهارت ارتباطی به معنای تفویض اختیار و فرایندی است که از طریق آن یک رهبر با مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش دارد. در این رویکرد، ساده‌سازی کار و وظایف مورد تأکید هستند. و به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین (PourZahir & Jahanian, 2010). مهارت‌های ارتباطی در تمام سطوح سازمان حائز اهمیت هستند، چراکه تنها از طریق ارتباطات است که ما می‌توانیم اطلاعات مورد نیاز را در جهت تصمیم‌گیری‌های موفق برای سازمان خود فراهم کنیم. Tabibi, Nasiri Pour & Zahiriy (2014) Abyeaneh همدلی، گوش دادن مؤثر و خودشکوفایی را از جمله مهارت‌های ارتباطی مؤثر مدیران می‌دانند و نتایج پژوهش آنان نشان داد که این مهارت‌ها با افزایش انگیزش کارکنان ارتباط دارد. (Amiri Sales, Tomaj & Bagheri (2018) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدیرانی که از مهارت‌های مذاکره‌ای قوی برخوردارند شرایط سازمانی بهتری را می‌توانند فراهم آورند و نتایج پژوهش (De Toni & Tonchia (2005) نشان داد انعطاف‌پذیری به عنوان شاخص ارتباط دهنده بین سیستم و محیط خارجی برای جذب عدم قطعیت، درجه سیستم پویایی و همچنین به عنوان توانایی تغییر و سازگاری بسیار ضروری است.

بعد دیگر توانمندسازی مدیران، مهارت‌های تخصصی است. در تبیینی می‌توان گفت عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری‌هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی انسانی وظیفه‌ای است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از

مهارت‌های تخصصی مانند دانش، تکنولوژی و نوآوری و تجربه برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش توان رقابتی خود برآید. امروزه نقش این مهارت‌ها در بیشتر مطالعات صورت گرفته در رابطه با نوآوری در سازمان‌ها، برجسته و روشن است. (Salajeghe & et al (2014) به این نتیجه رسیدند بخش مهمی از شایستگی کارکنان و مدیران در قالب کسب تجربه میسر می‌شود و نیز استفاده از تجربه دیگران می‌تواند عامل مهمی در زمینه موفقیت آنان باشد.

مهارت‌های تخصصی، عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی، به تسهیل نوآوری در سازمان کمک می‌کند. از سوی دیگر، با پیچیدگی رقابت، نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود. ظهور نوآوری تخصص محور، نه تنها سازمان‌ها را قادر می‌سازد نسبت به رقبا مزیت رقابتی به دست آورند، بلکه ابزار سودمندی را برای ارتقاء عملکرد سازمانی ارائه می‌کند. در واقع مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی دریافته‌اند که نوآوری موفق نوآوری دانش مدار و تخصص محور است؛ بنابراین مدیریت مؤثر و نظام‌مند مهارت‌های تخصصی ذکر شده در سازمان، می‌تواند محرک نوآوری در زمینه‌های کلیدی باشد که منجر به افزایش منافع کسب و کار کارکنان خواهد شد. در همین راستا (Salimian (2003) در پژوهش خود به نقش مهم دانش در پیشبرد اهداف سازمانی و تقویت قوای فکری مدیران و کارکنان اشاره کرد و به این نتیجه رسید که دانش جزء مهارت‌های ویژه و تخصصی مورد نیاز مدیران است و وجود آن، تعهد سازمانی را ارتقاء می‌دهد. (Jalali & et al (2018) یکی از این عوامل توانمندسازی مدیران را داشتن مهارت-های تخصصی و دانش مدیران عنوان کردند.

دیگر بُعد شناسایی شده برای توانمندسازی مدیران، مهارت‌های اجرایی است. یکی از دلایلی که موجب اهمیت این مهارت در توانمندسازی مدیران می‌شود، نقش مهم انگیزه است؛ چراکه اگر انگیزه در هر کاری بالا باشد روند اجرای کار نیز به طور مناسبی پیش خواهد رفت. نتایج مطالعه‌ای که در کالج جراحان آمریکا و با هدف شناسایی دانش و مهارت‌های مدیریتی و اجرایی مدیران و کارکنان پزشکی انجام گرفت، نشان داد مهارت‌های اجرایی به‌عنوان مهم‌ترین مهارت مورد نیاز ارزیابی شده و مهارت‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مذاکره، ارتقاء و تضمین کیفیت، سازماندهی و مدیریت مالی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند (Katz, 2009). (Hoefer (2003) به نقش مهارت‌های اجرایی در سازمان اشاره می‌کند و بر این عقیده است که این مهارت‌ها می‌توانند بهترین فضا و بستر را برای کارکنان فراهم کنند. برنامه‌ریزی و سازماندهی و انگیزش دو زیر مؤلفه مهارت‌های اجرایی هستند که در پژوهش حاضر شناسایی شدند. در (GAO (2001) آمده که درگیر کردن کارکنان در امر برنامه‌ریزی موجبات پیشرفت عملکرد

سازمانی را فراهم می‌کند. Khastar, Vasegh, Radmand, Mehrabi Koushki & Man ale (2010) نیز نشان دادند که برنامه‌ریزی از جمله مهارت‌هایی است که در اجرای راهبردهای سازمان نقش ضروری و مؤثری را ایفا می‌کند. برنامه ریزی انسانی به سازمان کمک خواهد کرد تا از وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی خود در بخش‌های مختلفی سازمانی آگاهی یابد تا در جهت به تعادل رساندن آنها تلاش کند و از این موضوع اطمینان حاصل کند که هر یک از کارکنان در مشاغل مناسب با ویژگی‌های فردی خود و در زمان مناسب منصوب شده‌اند. با در نظر گرفتن این موضوع که بهره‌وری نیروی انسانی یکی از عوامل پنج‌گانه مؤثر بر بهره‌وری سازمانی است، در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمانی، رشد سازمان در زمینه‌های مختلف را بدنبال خواهد داشت.

مهارت‌های سازمانی، آخرین مؤلفه‌ای است که در الگوی توانمندسازی مدیران، در پژوهش حاضر به دست آمد. این مهارت‌ها به عواملی اشاره دارد که به ارتقای مدیران در سازمان و به رشد و توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیران در ارتباط با سازمان محل فعالیت آنها اشاره دارد. مهارت‌ها و ظرفیت‌هایی که کمک می‌کند تا یک مدیر بتواند در یک به صورت گروهی و فردی بهتر کار کند. می‌توان گفت در این پژوهش منظور از مهارت‌های سازمانی توجه و اهمیت دادن به آموزش مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای در رابطه با توانمند کردنشان می‌باشد. همچنین عنصر "آموزش" زیرمؤلفه‌ای بود که شناسایی شد و ویژگی‌هایی مانند تمرکز بر یاددهی-یادگیری، برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های تخصصی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری و سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی را شامل می‌شود. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت یکی از مؤثرترین و مهمترین منابع یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان می‌باشد، که اگر آموزش دیده و توانا باشد می‌تواند سازمان را پویا و منابع متنوع و فراوانی را برای سازمان خود فراهم نمایند. با نگرش به این فرض که افراد با اطاعات و مهارت‌هایی که در دوره تحصیلات رسمی خود آموخته‌اند، لزوماً نمی‌توانند تا پایان دوره خدمت کارآمد و اثربخش باشند، بنابراین راهکار اصلی برای کارآمدی و اثربخشی، «آموزش منابع انسانی» است. (Abtahi & Abbasi (2008) نشان داد که عامل آموزش به طور مستقیم با توانمندسازی کارکنان در ارتباط بوده و تعهد شغلی را افزایش می‌دهد. آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است و منجر به رکود سازمان خواهد شد. در نهایت از اساس یافته‌های به دست آمده، می‌توان گفت، در این مدل، عوامل و مهارت‌هایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال در توانمندسازی مدیران عالی معرفی شده است که اگر این نگرش‌ها و مهارت‌ها در سطوح مدیریتی سازمانی، مثل سازمان فنی و حرفه‌ای نهادینه

شود، نیروی انسانی‌ای اثربخش، کارآمد و شایسته به ارمغان می‌آورد. (Brandak (2010) می‌گوید که عوامل درون سازمانی مانند آموزش با ابعاد روانشناختی کارکنان در ارتباط بوده و سبب می‌شود کارکنان عملکرد بهتری در سازمان داشته باشند. پژوهشِ Khosravi Pour & Nasibeh Pour (2016) نشان داد که نقش آموزش در توسعه و بهسازی نیروی انسانی بسیار اثرگذار و حیاتی است و آموزش همچنین موجب می‌شود عملکرد شغلی سازمان همیشه به روز و براساس یافته‌های علمی باشد.

در روند اجرای این پژوهش، پژوهشگر با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌توان به تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری اشاره کرد، که ممکن است ذهنیت محقق در نحوه استخراج مؤلفه‌ها تأثیرگذار بوده باشد. هرچند در پژوهش حاضر محقق تلاش نموده تا حد امکان بدون سوگیری عمل نموده و صرفاً اقدام به رصد تجارب مشارکت‌کنندگان نماید. در ادامه با توجه به اهمیت هر کدام از مهارت‌های ارائه شده در این پژوهش جهت توانمندسازی و روند اجرایی کارکنان و مدیران، توصیه می‌شود، آموزش این مهارت‌ها در طرح‌های اجرایی و آموزشی جهت توانمندسازی مدیران در سطوح ارشد، میانی و پایه مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- Abdullahi, B., & Navebrahim, A. R. (2007). *Empowering employees is the golden key to human resource management*. Tehran: Virayesh Publications. (Persian)
- Abdullahi, B. (2005). *Designing a model for psychological empowerment of the staff of the Ministry of Science, Research and Technology*. PhD Thesis, Trbiyat Modares University. (Persian)
- Abtahi, H., & Abbasi, S. (2008). *Empowering employees*. Karaj: Management Research and Training Institutes. (Persian)
- Aghayar, S. (2007). *Enabling staff and empowering organizations*. Sepahan publications, Iran.
- Amiri Sales, D., Tomaj, Y., & Bagheri, A. (2018). Investigating the effect of emotional intelligence on negotiation skills of managers of maritime organizations (Case study: Chabahar Maritime Organs). *Journal of Marine Science Education*, 4 (3): 41-51. (Persian)
- Bakhtiari, H., & Ahmadi Moghaddam, I. (2011). The role of management strategies in empowering managers. *Journal of Law Enforcement Management Studies*, 5 (1), 53-39. (Persian)

- Brandak, M. (2010). *Empowerment model of faculty members of public universities in Tehran*. PhD Thesis, Allameh Tabatabai University. (Persian)
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Chun-Fang, C., & SooCheong (Shawn), J. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega*, 33(6), 525-540.
- Eskandari, M. (2003). *Designing and explaining the model of empowerment of managers "Case study of the managers of Hajj of the Islamic Republic of Iran"*. MSc Thesis, University of Tehran. (Persian)
- GAO. (2001). *Human Resource management in The Hospitality Industry*, Wiley.
- Ghasemi, B. (2004). *Theories of organizational behavior*. Tehran: Heyat Publishing. (Persian)
- Ghasemi, J. (2004). Empowerment in the organization. *Tadbir Journal*, 14 (132). (Persian)
- Goudarzi, M. A. (2014). *Model of development and empowerment of higher education managers*. Tehran: University Jihad Organization Publications. (Persian)
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Hoefler, R. (2003). Administrative skills and degrees: The "best place" debate rages on. *Administration in Social Work*, 27(1), 25-46.
- Jalali, R., Alwani, M., Hassanpour, A., & Mohebzadegan, Y. (2018). Identifying and modeling the factors affecting the empowerment of marine managers. *Journal of Marine Science Education*, 8; 29-14. (Persian)
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Keshavarz, L., & Sarkhosh, S. (2014). Relationship between job self-efficacy of managers and organizational commitment of employees with customer satisfaction of Kerman Sports and Youth Department. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 1 (4), 11-19. (Persian)
- Khastar, H., Vasegh, B., Radmand, M., Mehrabi Koushki, A., & Man ale agha, M. (2010). The role of human resource planning in the implementation of the organization's strategy, *Journal of Police Human Development*; 6 (23); 79-106. (Persian)

- Khosravi Pour, B., & Nasibeh Pour, F. (2016). Necessity and role of education in the development and improvement of human resources, the first national conference on economics, management and humanities with applied knowledge approach, Tehran, CIA Market Innovators Scientific-Industrial Institute. (Persian)
- Majdaldin, A. R. (2012). *Empowerment model of managers of higher education centers of the comprehensive scientific-applied university*. PhD Thesis, Allameh Tabatabai University. (Persian)
- Masri, M. W. (2003). *Vocational Education and the Changing Demand of the World of Work*. President: National Center for Human Resources Development Journal
- Mitchell, K. J. (2016). *Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce An Integrative and Dynamic Model*. Fielding Graduate University.
- Mohammadi, H. (2010). Factors affecting human resource empowerment. *Journal of Cooperatives (Cooperatives and Agriculture)*, 20 (204); 19-1. (Persian)
- Mohammadi, M. (2002). *Evaluation of Empowerment Ways for Birjand University*. MSc Thesis, Trbiyat Modares University. (Persian)
- Monavarian, A., & Niazi, H. (2007). *Factors affecting the empowerment of the employees of the management and planning organization*. Tehran: Third Human Resources Development Conference. (Persian)
- Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O., & Escorcia-Caballero, J. P. (2018). *Organizational Legitimacy and Stakeholder Trust in the Organization: A Feed-Forward Relationship*. In *Organizational Legitimacy*. Springer, Cham.
- Mousavi, M., & Aghababaei, Z. (2017). *Investigating the effect of self-motivation techniques on job success (Case study: Lordegan County Health Network staff)*. Torbat Heydariyeh: Third International Conference on Management and Economics, Torbat Heydariyeh University. (Persian)
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006) Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *The Journal of Management Development*, 25( 2), 101, 118.
- Niaz Azari, K., & Taqvae Yazdi, M. (2015). Presenting the empowerment model of managers of Islamic Azad University of Mazandaran Province (Region 3). *Quarterly Journal of New Approach in Educational Meditation*, 18, 180-159. (Persian)
- Ongori, H., & Shunda, J. P. W. (2008). 'Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment'. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2(2), 84-94.
- Owusu-Moore, F. (2016). *The Impact of Empowerment Elements (Autonomy, Information, and Responsibility) on United States Federal Employees' Job Satisfaction*. Grand Canyon University Phoenix, Arizona.

- PourZahir, A., & Jahanian, R. (2010). Investigating the dimensions of empowerment of educational administrators in order to provide a suitable framework for school administrators in the country. *Journal of Management Research*, 20 (83), 136-121. (Persian)
- Rajaei Pour, S., Shabani, A., & Niaz Pourzilaei, M. (2009). Factors affecting the empowerment of school principals. *Journal of Educational Psychological Studies*, 8; 38-23. (Persian)
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Sanz-Vergel, A. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235- 253.
- Salajeghe, S., Pour Rashidi, R., & Mosaei, M. (2014). Analysis of psychological empowerment of employees and its relationship with knowledge management. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23 (72), 118-99. (Persian)
- Saleh Nia, M. (2013). Investigating the effect of employees' cognitive empowerment on their productivity. *Journal of Cognitive Analytical Psychology*, 3 (12); 76-65. (Persian)
- Salehi, K., Zeinaabadi, H. R., & Parand, K. (2010). Applying a systemic approach in evaluating the quality of professional technical vocational schools: A case of evaluation of vocational vocational technical vocational schools in Tehran. *Quarterly of Educational Innovation*, 29 (7); 203- 152. (Persian)
- Salimian, M. A. (2003). *Designing and Explaining an Appropriate Model for Empowering Human Resources in Samaja*. PhD Thesis, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch. (Persian)
- Salimifar, M., & Mortazavi, S. (2006). Human capital and entrepreneurship in technical and professional approach (Khorasan case study). *Journal of Knowledge and Development*, 17, 20-1. (Persian)
- Sarai, H. (2015). *Introduction to research sampling*. Tehran: Samt. (Persian)
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Empowerment as a mediator between teachers perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675–712.
- Spreitzer, G. M. (1995). 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements and Validation'. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442 – 1465.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32: 29-54.
- Tabibi, J., Nasiri Pour, A., & Zahiriy Abyaneh, Z. (2014). Relationship between managers' communication skills and staff motivation in Modares Hospital in Tehran, 12 (2): 73-80. (Persian)

- Taheri, A. M., & Ziarat Zadeh, S. (2016). *Investigating the Relationship between Self-Esteem and Job Satisfaction of Shiraz Municipality Employees in 2015*. Malaysia: International Conference on New Approaches in Humanities. (Persian)
- Taktaz, B., Shabaani, S., Kheyri, A., & Rahemipour, M. (2012). The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees. *Singaporean Journal Of business Economics, and management studies*, 1(5), 19- 26.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*, 15( 4), 666-810.
- Wetten, D. E., & Cameron, K. S. (1998). *Empowerment and delegation of authority (Badrudin Orei Yazdani, Translators)*. Tehran: Institute of Management Research and Training. (Persian)
- Yeganehjoo, H. (2017). *Investigating the Relationship between Organizational Trust and Employee Self-Esteem in Fars Province Court of Accounts, International Conference on Management and Dynamic Economy Iran-Malaysia*, Malaysia-Penang Island USM University, Iran New Education Development Center, <https://www.civilica.com/Paper>. (Persian)