

Identifying executive mechanisms to empower managers of the Ministry of Agricultural Jihad

Maryam Mostafapour Hosseinabadi¹, Parisa Irannejad^{2*}, Mahtab Salimi³,
Mojgan Abdollahi⁴, Fatemeh Parasteh⁵

¹ Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

² Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran, Email: parisairannejad@yahoo.com

³ Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

⁴ Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

⁵ Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

Article Info

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Accepted: 20.06.2023
Received: 25.07.2023
Revised: 25.11.2023

Keywords:
Agricultural Jihad
Managers
Empowerment
Evaluation Center
Grounded Theory

ABSTRACT

The development of empowering managers as a human resources strategy to create efficiency and organizational performance has been the focus of researchers and experts in the last decade. In this regard, the current research was conducted with the aim of identifying executive mechanisms for empowering managers in the Ministry of Agricultural Jihad based on the results of the evaluation center. This is applied research in terms of its purpose and is qualitative based on the method of data collection. The statistical population of the research includes all the middle managers of the Ministry of Agricultural Jihad, of which 30 people were selected for interviews in a purposeful and judgmental way. Semi-structured in-depth individual interviews with note-taking were used to collect data. Sampling continued until the theoretical saturation (sufficiency) stage. Based on the results obtained from the research, 53 concepts, 16 semantic units and 7 evaluation categories include, evaluation, strategic development of empowering managers, education and learning, development of organizational health, recruitment and hiring process, delegation of authority, feeding the organization financially extracted as the most important executive mechanisms in order to empower managers. According to the results, the planners, top and middle managers of the mentioned ministry should form a manager empowerment committee in the headquarters and assign each of the provinces to prepare and implement the 10-year horizon vision document to identify capable managers.

Cite this article: Mostafapour Hosseinabadi, M., Irannejad, P., Salimi, M., Abdollahi, M., Parasteh, F. 2023. Identifying executive mechanisms to empower managers of the Ministry of Agricultural Jihad. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10 (4), 137-154.



© The Author(s).

DOI: 10.22069/JEAD.2023.21478.1734

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

شناسایی سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی

مریم مصطفی پورحسین آبادی^۱، پرینا ایران نژاد^{۲*}، مهتاب سلیمی^۳، مژگان عبداللهی^۴، فاطمه پرسته^۵

^۱ گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۲ گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران، رایانامه: parisairannejad@yahoo.com

^۳ گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۴ گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۵ گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	توسعه توانمندسازی مدیران به عنوان راهبرد منابع انسانی در جهت خلق کارآمدی و عملکرد سازمانی در دهه اخیر مورد توجه پژوهشگران و صاحب نظران قرار گرفته است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی مدیران در وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی انجام شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها از نوع کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران میانی وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد که ۳۰ نفر از آن‌ها به روش هدفمند قضاوتی جهت مصاحبه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های انفرادی عمیق نیمه- ساختاریافته همراه با یادداشت برداری استفاده گردید. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع (کفایت) نظری ادامه یافت. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق ۵۳ مفهوم، ۱۶ واحد معنایی و ۷ مقوله ارزشیابی شامل، ارزشیابی، توسعه راهبردی توانمندسازی مدیران، آموزش و یادگیری، توسعه سلامت سازمانی، فرآیند جذب و استخدام، تفویض اختیار، تغذیه سازمان از نظر مالی، به عنوان مهم‌ترین سازوکارهای اجرایی در راستای توانمندسازی مدیران استخراج شد. با توجه به نتایج به دست آمده به برنامه‌ریزان، مدیران عالی و میانی وزارتخانه مذکور تشکیل کمیته توانمندسازی مدیران در ستاد و مأموریت به هر یک از استان‌ها نسبت به تهیه و عملیاتی نمودن سند چشم-انداز افق ۱۰ ساله شناسایی مدیران توانمند پیشنهاد گردید.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴	
واژه‌های کلیدی: جهاد کشاورزی مدیران توانمندسازی کانون ارزیابی داده بنیاد	

استناد: مصطفی پورحسین آبادی، م، ایران نژاد، پ، سلیمی، م، عبداللهی، م، پرسته، ف. (۱۴۰۲). شناسایی سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۰ (۴)، ۱۵۴-۱۳۷.

DOI: 10.22069/JEAD.2023.21478.1734



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در پی تعالی بوده اما کمتر به آن دست یافته‌اند که بی‌توجهی به نقش نیروی انسانی از دلایل اصلی ناکامی سازمانی است (قربانی و آقوردی، ۱۳۹۲). از این رو توانمندسازی نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل تعالی سازمان‌ها است (یوسف یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۸). توانمندسازی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان به منظور کسب موفقیت در محیط کار می‌باشد (Rouhani et al., 2019; جلیل دوست، ۱۳۹۵). توانمندسازی مدیران یک استراتژی سازمانی است که بر افزایش ظرفیت تک تک کارکنان برای تصمیم‌گیری و ابتکار عمل در کار روزانه متمرکز است (Vu et al., 2020). به بیان دیگر، توانمندسازی و افزایش سطح مهارت نیروی انسانی به عنوان ذخایر راهبردی هر سازمانی، می‌تواند مزیتی رقابتی در جهت نیل به اهداف عالی سازمان برای استقرار نظام جامع و عملگرا داشته باشد (شاه‌مرادی و همکاران، ۱۳۹۶).

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی می‌تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان به خصوص مدیران آن از کارآمدترین و توانمندترین افراد باشند (نیازآذر و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به نقش و اهمیت مدیران سازمانی به عنوان ارکان اصلی نیروی انسانی سازمان‌ها، توانمندی آن‌ها اثرات قابل توجهی بر خلاقیت و عملکرد کارکنان دارند (Zhang et al., 2021; Malak et al., 2023; نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا توانمندسازی ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد و اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشد، به طور کارآمدتر اداره کنند (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹). به بیان دیگر،

توانمندسازی مدیران می‌تواند منافع سازمانی و فردی متعددی همچون خلاقیت، انعطاف‌پذیری، حل مسئله، عملکرد شغلی با کیفیت خوب، سلامت و بهداشت روانی و تصمیم‌گیری بهینه را به همراه داشته باشد (Wong and Laschinger, 2015؛ سرباز و مولودیان، ۱۳۹۶). ضمن این‌که این موضوع انگیزش درونی مدیران را جهت انجام وظایف محول‌شده و همچنین پیشبرد امور کارآفرینانه در سازمان را در پی دارد (رسولی، ۱۳۹۶). از طرفی توانمندسازی نقش مهمی در مشارکت خلاق و رفتار نوآورانه (فلاح، ۱۳۹۷)، تأثیر مثبت بر رضایت شغلی (Wadhwa and Hanaysha, 2015; Verghese, 2015)، تعهد سازمانی (Hanaysha, 2016) و به طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد (Huang, 2017). به طوری که اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نمودند. آن‌ها معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم و جدید در راستای نظام سازمان کارآفرینانه است (دولت‌شاه و ملک‌شاهی، ۱۳۹۵) که موجب اثربخشی فعالیت‌های کارکنان و سهم نمودن آن‌ها در قدرت عملکردی سازمان می‌شود (رفیعی، ۱۳۹۶).

گسترش توانمندی مدیران سازمانی در ابعاد مختلف زمینه‌ساز اعتماد بین پرسنل و جنبش در انجام فعالیت‌های سازمانی شده که مدیریت صحیح آن بهبود کارآفرینی سازمانی را به دنبال خواهد داشت (بکر و همکاران، ۱۳۹۹). این امر کارکنان را تشویق به برعهده گرفتن سهم بیشتری از حجم کار کرده و همچنین منجر به رضایت شغلی بیشتر خواهد شد (Al-Omari et al., 2020; Zhang et al., 2023). توانمندسازی مدیران و توسعه رهبری از ابزارهای مؤثر در افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی آن‌ها در راستای اهداف

سازمانی می‌باشد. به بیان دیگر، مدیران با استفاده از توانمندسازی می‌توانند برای بهبود و توسعه توانمندی‌های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند (شادمانی و شادمانی، ۱۳۹۷). لذا مدیران توانمند مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها به ویژه در بحث کارآفرینی سازمانی مطرح هستند (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۵). ازاین‌رو ارزیابی توانمندی مدیران و سازوکارهای اجرایی آن‌ها در سازمان‌ها به عنوان یکی از مقوله‌های مدیریت عملکرد ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان در عصر حاضر است.

سنجش و ارزیابی از موضوعاتی است که سازمان‌ها همواره با آن مواجه بوده‌اند و این موضوع تأثیر مستقیمی بر موضوعات خرد سازمان همچون عملکرد شغلی کارکنان، نرخ جابجایی نیروی انسانی، رضایت مدیران از کارکنان، موفقیت کارکنان در دوره‌های آموزشی، سرانه هزینه استخدام و موضوعات کلان سازمان همچون عملکرد سازمان، جهت‌گیری استراتژیک سازمان و جریان نقدی سازمان دارد (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). موضوع سنجش و ارزیابی در وزارت جهاد کشاورزی ایران به عنوان یکی از حساس‌ترین و کلیدی‌ترین وزارتخانه‌ها که معیشت بسیاری از جوامع شهری و روستایی به آن وابسته است، حائز اهمیت بوده و ریسک‌های ناشی از شایستگی مدیران در صورتی که به درستی تشخیص داده نشده و مدیریت نشوند، چالش‌ساز خواهد بود. به همین دلیل توسعه مراکز ارزیابی در اسناد توسعه استراتژیک منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی از اهمیت برخوردار بوده و بر آن در سیاست‌گذاری‌ها و سند چشم‌انداز آن تأکید شده است.

از جمله روش‌های مورد استفاده برای سنجش و ارزیابی کارکنان، استفاده از کانون ارزیابی است. کانون

ارزیابی ترکیبی از فرآیندهای مختلف سنجش و ارزیابی است که ارزیابی‌شوندگان در قالب آن‌ها در چند فعالیت شرکت می‌کنند و در این فرآیند با معیارهای از پیش تعیین‌شده شغلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). به بیان دیگر، هدف اصلی این فرآیند تخمین رفتار و عملکرد شغلی فرد در محیط‌های کاری است (آذرفر و همکاران، ۱۳۹۸). به طوری که کانون ارزیابی و توسعه مبتنی بر یک ارزیابی شایستگی محور اجرا می‌شود و برای توسعه مهم‌ترین سرمایه هر سازمان برنامه‌هایی را ارائه می‌دهد. در این میان وزارت جهاد کشاورزی به عنوان مهم‌ترین سازمان متولی فعالیت‌های کشاورزی و دامپروری در سطح کشور در بحث ارزیابی مدیران و طرح تربیت مدیران آینده و توانمندسازی آن‌ها در سال‌های اخیر پیشرو بوده است. طرح تربیت مدیران آینده وزارت جهاد کشاورزی وظایف متعددی در گروه نوسازی و تحول اداری به وجود آورده است. توانمندسازی مدیران مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی می‌تواند مزیت‌ها و منافع از جمله شناسایی و ایجاد ذخیره مدیریتی، کاهش خطای چشمگیر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران و کارشناسان، تشخیص نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران و کارشناسان سازمان، اصلاح برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در خصوص تأمین و تخصیص نیروهای متخصص آتی سازمان، شناسایی پتانسیل‌های بالقوه افراد، ارائه مشاوره شغلی به کارکنان در خصوص شغل، داشته و عدم توجه به این مهم می‌تواند چالش‌ها و اثرات زیانباری را برای سازمان‌ها در بر داشته باشد. بنابراین نظر به اهمیت موضوع حاضر، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوالات می‌باشد که مجموعه سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی چه می‌باشند؟

سنجش و ارزیابی از موضوعاتی است که سازمان‌ها همواره با آن مواجه بوده‌اند و این موضوع تأثیر مستقیمی بر موضوعات خرد سازمان همچون عملکرد شغلی کارکنان، نرخ جابجایی نیروی انسانی، رضایت مدیران از کارکنان، موفقیت کارکنان در دوره‌های آموزشی، سرانه هزینه استخدام و موضوعات کلان سازمان همچون عملکرد سازمان، جهت‌گیری استراتژیک سازمان و جریان نقدی سازمان دارد (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). موضوع سنجش و ارزیابی در وزارت جهاد کشاورزی ایران به عنوان یکی از حساس‌ترین و کلیدی‌ترین وزارتخانه‌ها که معیشت بسیاری از جوامع شهری و روستایی به آن وابسته است، حائز اهمیت بوده و ریسک‌های ناشی از شایستگی مدیران در صورتی که به درستی تشخیص داده نشده و مدیریت نشوند، چالش‌ساز خواهد بود. به همین دلیل توسعه مراکز ارزیابی در اسناد توسعه استراتژیک منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی از اهمیت برخوردار بوده و بر آن در سیاست‌گذاری‌ها و سند چشم‌انداز آن تأکید شده است.

از جمله روش‌های مورد استفاده برای سنجش و ارزیابی کارکنان، استفاده از کانون ارزیابی است. کانون

ارزیابی کارکنان، استفاده از کانون ارزیابی است. کانون

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد به منظور نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰). توانمندی شامل چهار بُعد معنی‌داری، پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس مؤثر بودن)، کفایت نفس (احساس شایستگی)، استقلال نفس است که افراد هنگام انجام فعالیت کاری به صورت ذهنی و روانی از خود بروز می‌دهند (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۹). برای روشن‌تر شدن مفهوم توانمندسازی به شکل دیگری ارائه شده است که در آن توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران سطوح پایین‌تر جهت تصمیم‌گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغل‌شان است (عبدالمنافی و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه در این رویکرد طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد؛ در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید. آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند (فرجی و سرخوندی، ۱۳۹۸). توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند (وکیل‌الرعیایا و امین‌بیدختی، ۱۳۹۷). تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی دست یافته‌اند، از آن جمله می‌توان به تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا، افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری، افزایش سطح رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغل‌شان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان و افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان اشاره کرد (حرآبادی‌فراهانی، ۱۳۸۵). به طور

کلی مزایای به کارگیری توانمندسازی را می‌توان در دو طبقه تقسیم‌بندی کرد:

مزایای سازمانی: امروزه رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب‌ناپذیر کرده است. به خصوص سازمان‌ها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف‌پذیری و کیفیت ناگزیر به توسعه و بهبود می‌باشند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی باشند، گرچه سنجش مزایای اقتصادی از طریق توانمندسازی بسیار مشکل است.

مزایای فردی: کارکنانی که خودشان را توانمند می‌بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می‌دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می‌کنند. به عقیده آنان چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شود. در یک تحقیق، نتایج به دست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه‌گیری مزایای فردی توانمندسازی، بر خلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است (سعیدی‌پور و محمدی-پور، ۱۳۹۹).

توانمندسازی مدیران طی دو دهه گذشته در دنیا و اخیراً در ایران کانون توجه کارشناسان و محققین حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. تحقیقات انجام شده در راستای توانمندسازی مدیران و سازوکارهای اجرایی آن در سازمان‌ها نشان از تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد نیروی انسانی است (Moye et al., 2005). یافته‌های قراخانی (۱۴۰۱) نشان داد که توانمندسازی کارکنان به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تعهدسازمانی اثر دارد. کار تیمی توانسته است رابطه بین توانمندسازی، آموزش و تعهدسازمانی را تعدیل

از جمله ساختاری، زیرساختی، فرهنگی، انسانی و محیطی بر قابلیت و میزان توانمندی مدیران تأثیرگذار بوده است.

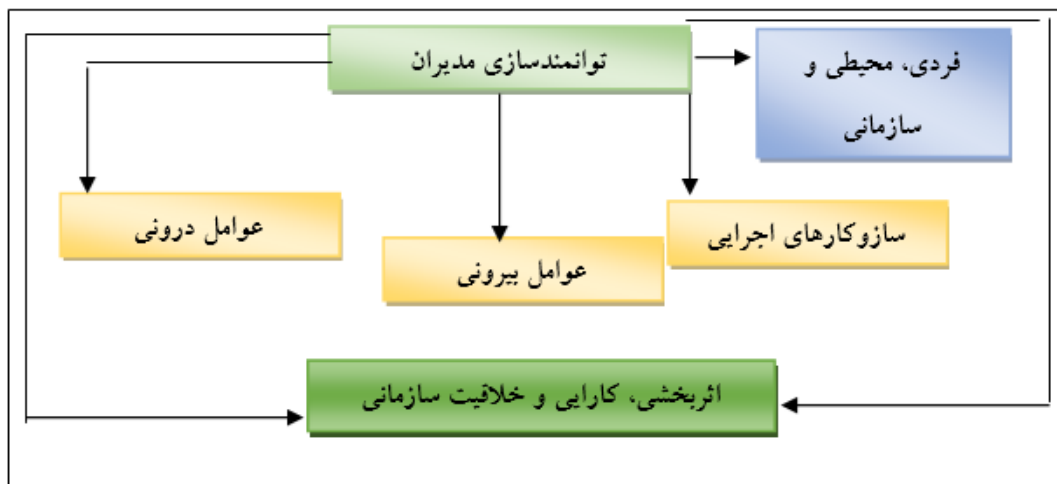
نیازآذری و همکاران (۱۳۹۲) در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های چشم‌انداز، اهداف و مأموریت و شیوه‌های آموزش و کسب مهارت و دانش در بعد ساختاری، مؤلفه احساس امنیت و رضایت شغلی در بعد مدیریتی، مؤلفه‌های خودباوری و خودشکوفایی و نظام پرداخت و پاداش در بعد انگیزشی و مؤلفه‌های تقسیم قدرت و تفویض اختیار و رفتار حرفه‌ای در بعد مشارکتی، بیشترین نقش را در توانمندسازی مدیران داشته‌اند.

Alshemmari (2023) در تحقیقی در کشور کویت به این نتیجه رسیده است که، کارمندان توانمند تمایل دارند نسبت به کار خود درگیر، با انگیزه و متعهدتر باشند. در نتیجه آن‌ها وظایف شغلی خود را با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام می‌دهند که منجر به بهبود بهره‌وری و کیفیت کار می‌شود. بر اساس نتایج تحقیقات Alzoubi (2023) در ابوظبی امارات، آموزش کارکنان، افزایش ارتباطات، پاداش‌ها و تشویق‌ها، به اشتراک‌گذاری دیدگاه مدیران با سایر نیروی انسانی، بر توانمندسازی و میزان عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی داشته است. Peng et al. (2022) در پژوهشی با عنوان اثرات توانمندسازی رهبری بر سازگاری کارکنان در چین نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری توانمند بر رفتار کارکنان از طریق ادراک بهبودیافته از استقلال، شایستگی و ارتباط در رابطه با نقش‌های شغلی آن‌ها تأثیرگذار بوده است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که ادراکات، استقلال و شایستگی و هویت، خلاقیت کارکنان را تحریک نموده و بر رفتار خدماتی آن‌ها تأثیر مثبت داشته است.

نماید. نجیب‌زاده (۱۴۰۰) به بررسی، روش‌های توانمندسازی شغلی مدیران و تأثیر آن بر عملکرد شغلی پرداخته و معتقدند هر سازمانی باید بتواند از طریق افراد به اهداف خود برسد. موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیران در برانگیختن افراد و توانمندسازی آنان دارد. همچنین به این نتیجه رسیدند که از کارکنان پُرانرژی، خلاق، توانمند و متعهد می‌توان در مقام مهم‌ترین منابع سازمانی و سرمایه‌های بی‌بدیل برای پیشرفت، بهبود و تحول سازمان‌ها بهره‌بهتری برد. نتایج تحقیقات فرجی و سرخوندی (۱۳۹۸) که به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی پرداخته، نشان داد بین متغیرهای سلامت سازمانی، اصول بودجه‌بندی و مانیتورینگ و شرایط احراز پست مدیران با متغیرهای توانمندی و اثربخشی مدیران در قالب یک مدل، صلاحیت لازم بر اساس داده‌های تجربی وجود دارد. در همین راستا ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، García-Juan et al. (2019) و Choi (2020) در تحقیق‌شان رابطه معنی‌دار بین توانمندی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی مورد تأیید قرار داده‌اند. بکر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی و طراحی مدل توانمندسازی مدیران در بیمارستان‌های آموزشی و درمانی دانشگاه تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان از آن دارد که، وجود رهبرانی که با بکارگیری سیستم‌ها و زیرساخت‌های سازمانی اعم از سیستم‌های بررسی پیشنهادات، جانشین‌پروری، ارتباطات فراگیر و مؤثر و مبتنی بر اخلاق در سازمان، و قوانین سازمانی پیشرو باور دارند، انگیزه و سائق لازم را برای حرکت به سمت توانمندسازی فراهم می‌آورند. حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود به طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که عوامل مختلفی

بررسی‌ها در پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌ها و تحقیقات زیادی در زمینه توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و غیردولتی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. اما آنچه که اهمیت تحقیق حاضر را نسبت به مطالعات مشابه دیگر نشان می‌دهد شناسایی و تحلیل سازوکارهای اجرایی در توانمندسازی مدیران در وزارت جهاد کشاورزی به عنوان مهم‌ترین و کلیدی‌ترین دستگاه متولی کشاورزی، دام و طیور کشور است که انتخاب مدیران توانمند و خلاق با سازوکارهای اجرایی پایدار می‌تواند آن را به پیشبرد اهداف سازنده متناسب با سیاست‌گذاری کلان سوق دهد (شکل ۱).

بر اساس نتایج Lim (2020)، توانمندسازی مدیران تبادل دانش با کیفیت را در بین کارکنان تسهیل می‌کند. از طرفی یافته‌ها نشان از آن داشت توانمندسازی مدیران رابطه مثبتی با پتانسیل و ظرفیت جذب محقق شده در بین کارکنان دارد. در تحقیقی Rouhani et al. (2019) مدلی برای توانمندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش ارائه داده و بیان داشته‌اند که انتخاب دانش و توانمندی‌های مهم و مؤثر در حوزه سازمانی و ارتقای مهارت‌های سازمانی، راهکار مؤثری برای توانمندسازی پرسنل سازمانی است که می‌تواند منجر به افزایش کارایی سازمانی و یکپارچگی کارکنان یک سازمان گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق بر اساس سازوکارهای اجرایی در توانمندسازی مدیران

شروع و به سمت سئوالات تخصصی و جزئی‌تری پیش رفت. در مجموع ۳۰ مصاحبه عمیق صورت گرفت که به طور متوسط در زمانی حدود ۶۰ دقیقه انجام شد که کمترین و بیشترین میزان آن ۳۹ و ۱۲۰ دقیقه بود. اغلب مصاحبه‌ها دست‌نویس و تعدادی ضبط و به تأیید مشارکت‌کنندگان نیز رسید. تحلیل داده‌ها با استفاده از سیستم کدگذاری باز (شناسایی مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (پروردن مقوله‌ها) و کدگذاری انتخابی یا گزینشی (انتخاب نهایی مقوله‌ها)

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران میانی وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد که ۳۰ نفر از آن‌ها به روش هدفمند قضاوتی جهت مصاحبه انتخاب شدند. در این تحقیق نمونه‌گیری تا مرحله اشباع (کفایت) نظری پیش‌رفت. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های انفرادی عمیق نیمه‌ساختاریافته همراه با یادداشت‌برداری استفاده گردید. مصاحبه‌ها با سئوالات کلی و ساده

شده توسط مشارکت‌کنندگان و معطوف به داده‌های موجود اضافه شد.

کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در این مرحله، کدهای اولیه به علت فراوانی آن‌ها به کدهای ثانویه تبدیل شد (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار گرفت). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد.

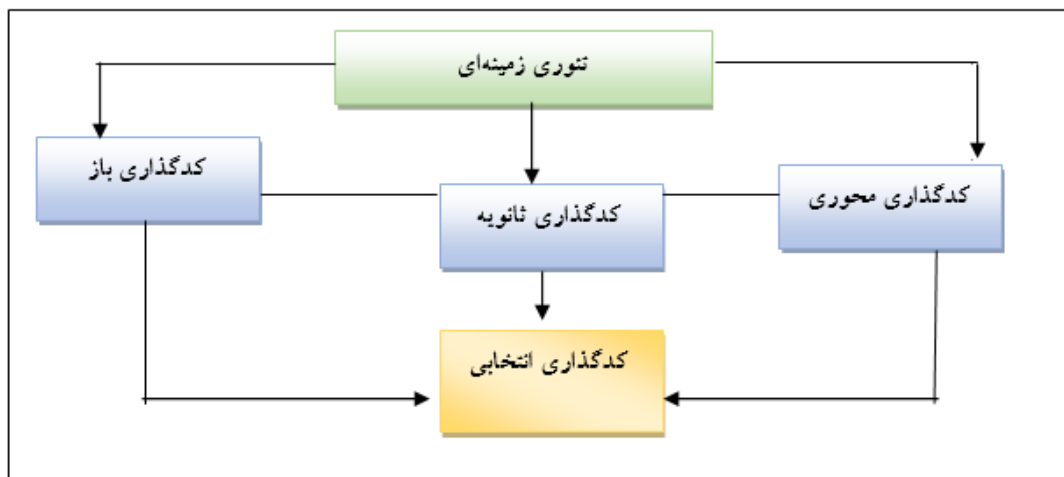
گام دوم: استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی (کدگذاری محوری): در این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) انجام شد.

گام سوم: مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی): مقولات به دست آمده در فرآیند ساخت نظریه زمینه-ای، خط سیر داستانی از شناسایی ابعاد توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی محسوب شد.

به روش گراندد تئوری (داده بنیاد) به صورت زیر انجام شد (شکل ۲).

مرور بازنگری: در این مرحله مقدمه‌ای برای ورود به عملیات تحلیل محسوب شد، برای جلوگیری از داوری شخصی در هنگام ترتیب داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت‌های شخصی که در طی تحقیق توسط پژوهشگر انجام شد، جمع‌آوری و مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت. این امر به عدم دخالت عقاید و ارزش‌های محقق در امر تحلیل کمک نمود (اسفندیاری و ایمان‌خواه، ۱۳۹۸).

گام اول: استخراج داده‌های معنایی (کدگذاری باز): کدگذاری باز یک بخش از تجزیه و تحلیل بود که شامل شناسایی، نامگذاری، دسته‌بندی و تشریح پدیده‌های موجود میان داده‌ها شد. این مرحله هدف، درک مفاهیم مستتر در گفته‌های مصاحبه‌شونده بود. نام برخی از مفاهیم از دانش پیشین گرفته شده و نام برخی مفاهیم ابداع شده توسط پژوهشگر و یا ذکر



شکل ۲- فرآیند اجرای تئوری زمینه‌ای (داده بنیاد)

پژوهش قابلیت پیگیری و ارزیابی میزان دقت در مراحل کار توسط اساتید محترم را فراهم آورده است. در مرحله انتقال‌پذیری نیز پژوهشگر سعی نموده است با توصیف‌های مبسوط زمینه و نیز تشریح دقیق و هدفمند فرآیند پژوهش و اعمال انجام شده در مسیر

به منظور اعتباریابی و پایایی پژوهش از معیار اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد. قابلیت اعتماد، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های کیفی متکی بود و به نتایج آن اعتماد کرد. محقق با حفظ مستندات در مراحل

مطالعه، امکان پیگیری مسیر تحقیق و خصوصیات موضوع مورد مطالعه را برای قضاوت و ارزیابی دیگران در مورد قابلیت انتقال یافته‌ها فراهم نماید. در مرحله اطمینان‌پذیری، پایایی همزمان از طریق بازبینی مجدد کدهای اختصاص یافته توسط مصاحبه‌شونده‌ها تأیید یا رد شد. با تأیید شاخص، در واقع صحت معتبر بودن آن هم احراز شده است. در مرحله تأییدپذیری، محقق مستندات خود را در هر مرحله علاوه بر اساتید مرتبط، در اختیار دو نفر از اساتید تخصصی آگاه به روش تحقیق کیفی قرار داده تا همواره تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته مورد تأیید نهایی قرار گرفته باشد.

یافته‌ها

ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان: همان‌طور که

مقادیر ارائه شده در جدول ۱ نشان می‌دهد بیش از چهار پنجم پاسخگویان را مردها تشکیل داده‌اند. ۵۳/۳ درصد از آن‌ها با بیشترین درصد فراوانی سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۰ درصد با کمترین فراوانی بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند که کمترین و بیشترین سطح سنی ۳۰ و ۶۴ سال بوده است. نتایج به دست آمده از توزیع فراوانی سطح تحصیلات مدیران مورد مطالعه، ۶۶/۷ درصد از آن‌ها دارای مدرک تحصیلی دکتری و مابقی در حد کارشناسی ارشد بودند. بررسی وضعیت تجربیل مدیریتی مصاحبه‌شوندگان حاکی از آن است که ۴۰ درصد از آن‌ها با بیشترین فراوانی بین ۲ تا ۵ سال سابقه مدیریتی داشتند که نشان از تجربه پایین افراد مورد مطالعه در این زمینه می‌باشد.

جدول ۱- توزیع فراوانی مشخصات فردی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
زن	۵	۱۶/۷
مرد	۲۵	۸۳/۳
سن (سال)		
۳۰-۴۰	۱۶	۵۳/۳
۴۱-۵۰	۸	۲۶/۷
بیشتر از ۵۰	۶	۲۰/۰
میزان تحصیلات (مقطع)		
کارشناسی ارشد	۱۰	۳۳/۳
دکتری	۲۰	۶۶/۷
سابقه مدیریت (سال)		
۲-۵	۱۲	۴۰/۰
۵-۱۰	۱۰	۳۳/۳
بیشتر از ۱۰	۸	۲۶/۷

پذیرفت. کدگذاری باز در مرحله اول با مفهوم‌سازی اظهارات مصاحبه‌شوندگان شروع شد. در این مرحله مصاحبه‌ها در سه مرحله مورد بازنگری قرار گرفت و از درون آن‌ها ۵۳ کد استخراج و لیست گردید

استخراج داده‌های معنایی (کدگذاری باز): پس از انجام مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان، کدگذاری مطالب بیان شده و استخراج مفاهیم در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت

(جدول ۲). سپس مفاهیم مشخص شده بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شدند. عناوینی که به طبقه‌ها توسط پژوهشگر اختصاص داده شده است مفهومی کلیدی و محوری داشته و متناسب با مفاهیم مشابه در آن طبقه که قدرت مفهومی بالاتری نسبت به آن‌ها دارند، انتخاب شده‌اند. به منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آن‌ها بیان می‌شود.

جدول ۲- مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس کدگذاری باز

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد	ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد
۱	بررسی نتایج عملکرد مدیران	X1	۲۸	داشتن اطلاعات و اختیارات لازم به مدیران	X28
۲	بررسی علل شکست مدیران قبلی	X2	۲۹	تسهیم اطلاعات دولت به مدیران وزارت	X29
۳	شناسایی افراد زنده و متخصص در حوزه جهاد کشاورزی	X3	۳۰	تفویض اختیار به مدیران وزارت	X30
۴	کارایی استخدام مدیران	X4	۳۱	ایجاد و حمایت از تیم‌های خودگردان به جای تأکید بر سلسله مراتبی وزارتی	X31
۵	اعتقاد به توانمندسازی نیروی انسانی	X5	۳۲	ایجاد آموزش نظری و کاربردی بیشتر	X32
۶	طراحی و اجرای برنامه نظام‌مند در راستای توانمندسازی نیروی انسانی	X6	۳۳	استفاده از شبکه‌های مجازی اعم از اینترنت، خودکارسازی اداری برای تسهیل فعالیت‌ها	X33
۷	کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه‌های ارزیابی	X7	۳۴	برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیران	X34
۸	تشکیل تیم ارزیاب برای شناسایی تخلف‌های مدیریتی مدیران	X8	۳۵	تشکیل همایش‌ها و کارگاه‌های تخصصی در زمینه آشنایی مدیران با سازوکارهای مدیریتی	X35
۹	تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران	X9	۳۶	مشخص کردن هدف‌ها، نقش‌ها و ارزش‌ها و مقررات	X36
۱۰	تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته سایر مدیران	X10	۳۷	آزادی عمل بیشتر مدیران در جهت اهداف مشخص	X37
۱۱	تمرکز بر مشتری‌مداری و رضایت ارباب رجوعان	X11	۳۸	پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد مدیران در وزارت	X38
۱۲	ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات مدیریتی	X12	۳۹	تأمین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان به بخش مدیریت	X39
۱۳	مشخص نمودن هدف از جذب مدیران در وزارت	X13	۴۰	شناسایی و از بین بردن حلاء عملکرد مدیران از طریق تعامل و کار با ارباب رجوعان به وزارت	X40
۱۴	انتقال نتیجه تصمیمات در انتخاب مدیر در اختیار کمیته‌ها و کمیسیون‌های مربوطه	X14	۴۱	شناسایی و از بین بردن حلاء عملکرد مدیران از طریق تعامل با مراکز آموزشی و سایر بخش‌های دولتی	X41
۱۵	ارایه فرآیند و مستندات انتخاب و جذب نیروی انسانی جدید (مدیران)	X15	۴۲	تدوین طرح آموزش مدیران (نیازسنجی، اجرا، و اثربخشی) نسبت به تمرکز فعالیت‌های وزارت جهاد کشاورزی	X42
۱۶	تعیین موارد فساد و راهکارهای مقابله با آن	X16	۴۳	تعیین دوره‌ها و ساعت آموزشی برای مدیران وزارت	X43

شناسایی سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی... / مریم مصطفی پورحسین آبادی و همکاران

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد	ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد
	جهاد کشاورزی بر حسب نیازهای وزارت				
۱۷	تدوین استانداردهای اخلاقی بر مبنای احکام و قوانین اسلامی در وزارت	X17	۴۴	افزایش در سطح مهارت‌های مدیریتی	X44
۱۸	ترسیم نقشه راهبردی و چشم‌انداز وزارت با استخدام مدیر کارآمد و متخصص	X18	۴۵	طراحی ارتقای دانش و نگرش مدیران در زمینه‌های مدیریتی و فعالیت حرفه‌ای	X45
۱۹	طرح ایجاد نظام تشویقی برای مدیران نمونه	X19	۴۶	بکارگیری آزمون توانمندی‌یاب در بدو استخدام به منظور شناسایی زمینه‌های برتر هوشمندی	X46
۲۰	رعایت استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی در وزارت برای مدیران استخدام شده	X20	۴۷	تشکیل تیم متخصص و کارشناس در زمان جذب مدیران	X47
۲۱	برپا کردن نشست شناخت توانمندی‌ها بین مدیران و کارکنان وزارت	X21	۴۸	پرهیز از هر گونه رانت‌بازی و پارتی‌بازی در استخدام مدیران	X48
۲۲	به کار گرفتن مدیران در نقش‌هایی که مناسب با هوشمندی‌ها و توانمندی‌های آنان باشد	X22	۴۹	شناسایی هوشمندی‌های برتر و مورد نیاز در زمان استخدام مدیران و لحاظ کردن آن‌ها در استخدام	X49
۲۳	استفاده از ابزار سنجش میزان ارزشمند بودن وزارت جهاد و تکمیل آن توسط مدیران	X23	۵۰	بازنگری در روش‌های سنتی استخدامی مدیران	X50
۲۴	برپایی نشست کمیته‌های تخصصی با تک تک مدیران	X24	۵۱	جلوگیری از حاکمیت از پیش تعیین شده در برنامه-ریزی‌های درون وزارت برای جذب مدیران	X51
۲۵	به کارگیری مدل‌های ارزشیابی توانمندسازی مدیران	X25	۵۲	فراهم کردن بازخوردهای مثبت و منظم به مدیران در مورد توانایی‌ها و شایستگی‌شان	X52
۲۶	ایجاد مشارکت در بین مدیران در سازمان	X26	۵۳	افزایش اطمینان متقابل و ارتقاء اعتماد به نفس مدیران در اتخاذ تصمیمات	X53
۲۷	فرصت برای تقویت توانایی‌های مدیران	X27			

کدگذاری ثانویه در قالب ۱۶ طبقه انجام شد. به طوری که کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار گرفته و چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی نهایی گردید (جدول ۳).

کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در این بخش با توجه به تعدد کدهای اولیه به دست آمده در کدگذاری باز و به دلیل جلوگیری از پیچیدگی و ابهامات در تحلیل یافته‌های حاصل از کدگذاری،

جدول ۳- واحدهای معنایی طبقه‌بندی شده از کدگذاری باز در قالب کدگذاری ثانویه

ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال	ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال
۱	سیستم ارزشیابی مدیران در خارج از وزارت	بررسی نتایج عملکرد مدیران	۹	بازنگری در خصوص توانمندسازی نیروی انسانی	طراحی و اجرای برنامه نظام‌مند در راستای توانمندسازی نیروی انسانی
۲	تشکیل دایر کیفیت	تیم متخصص و کارشناس در زمینه شناسایی افراد زبده و	۱۰	داشتن اطلاعات و اختیارات لازم به مدیران	

مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۴۰۲

ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال	ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال
		متنخص در حوزه جهاد کشاورزی		اجرا شدن فرایندهای توانمندسازی	
		ارتقاء کارایی استخدام مدیران		تسهیم اطلاعات دولت به مدیران وزارت	
		ایجاد آموزش نظری و کاربردی بیشتر		تفویض اختیار به مدیران وزارت	
		استفاده از شبکه‌های مجازی اعم از اینترنت، خودکارسازی اداری برای تسهیل فعالیت‌ها		ایجاد و حمایت از تیم‌های خودگردان به جای تاکید بر سلسله مراتبی وزارتی	
۳	آموزش و فراگیری دانش در بین مدیران	برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور ظرفیت سازی و توانمندسازی مدیران	۱۱	تشکیل تیم ارزیابی برای عملکرد مدیران و وزارت جهاد	کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه‌های ارزیابی تشکیل تیم ارزیاب برای شناسایی تخلف‌های مدیریتی مدیران
		تشکیل همایش‌ها و کارگاه‌های تخصصی در زمینه آشنایی مدیران با سازوکارهای مدیریتی		مشخص کردن هدفها، نقش‌ها و ارزش‌ها و مقررات	
		تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران	۱۲	خودمختاری کاری در عرصه مدیریت	آزادی عمل بیشتر مدیران در جهت اهداف مشخص
۴	تغییر در تفکرات سازمانی	تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته سایر مدیران	۱۳	تامین منابع مالی سازمان	پیاده سازی برنامه‌های بهبود عملکرد مدیران در وزارت تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی وزارت
		تمرکز بر مشتری مداری و رضایت ارباب رجوعان		تدوین طرح آموزش مدیران (نیازسنجی، اجرا، و اثربخشی) نسبت به تمرکز فعالیت‌های وزارت جهاد کشاورزی	
		ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات مدیریتی		تدوین طرح‌های آموزشی برای مدیران	
		شناسایی و از بین بردن خلاء عملکرد مدیران از طریق تعامل و کار با ارباب رجوعان به وزارت	۱۴	تدوین طرح‌های آموزشی برای مدیران	تعیین دوره‌ها و ساعت آموزشی برای مدیران وزارت جهاد کشاورزی بر حسب نیازهای وزارت
۵	شریک‌سازی	انتقال نتیجه تصمیمات در انتخاب مدیر در اختیار کمیته‌ها و کمیسیون‌های مربوطه		افزایش در سطح مهارت‌های مدیریتی	
		ارایه فرایند و مستندات انتخاب و جذب نیروی انسانی جدید (مدیران)		طراحی ارتقای دانش و نگرش مدیران در زمینه‌های مدیریتی و فعالیت حرفه‌ای	
۶	ارتقای سلامت نظام اداری وزارت				

شناسایی سازوکارهای اجرایی برای توانمندسازی... / مریم مصطفی پورحسین آبادی و همکاران

ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال	ردیف	واحد معنایی	شاهد مثال
		تعیین موارد فساد و راهکارهای مقابله با آن			به کارگیری آزمون توانمندی یاب در بدو استخدام به منظور شناسایی زمینه‌های برتر هوشمندی
		تدوین استانداردهای اخلاقی بر مبنای احکام و قوانین اسلامی در وزارت			تشکیل تیم متخصص و کارشناس در زمان جذب مدیران
		ترسیم نقشه راهبردی و چشم-انداز وزارت با استخدام مدیر کارآمد و متخصص	۱۵		پرهیز از هر گنه رانت بازی و پارتی‌بازی در استخدام مدیران
		طرح ایجاد نظام تشویقی برای مدیران نمونه		فرایند درست در انتخاب مدیران	شناسایی هوشمندی‌های برتر و مورد نیاز در زمان استخدام مدیران و لحاظ کردن آنها در استخدام
		رعایت استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی در وزارت برای مدیران استخدام شده			بازنگری در روش‌های سستی استخدامی
		بر پا کردن نشست شناخت توانمندی‌ها بین مدیران و کارکنان وزارت			جلوگیری از حاکمیت از پیش تعیین شده در برنامه‌ریزی‌های درون وزارت برای جذب مدیران
۷	شناسایی هوشمندی‌ها و توانمندی‌های مدیران	به کار گرفتن مدیران در نقش-هایی که مناسب با هوشمندی‌ها و توانمندی‌های آنان باشد			استفاده از ابزار سنجش میزان ارزشمند بودن وزارت جهاد و تکمیل آن توسط مدیران
		ایجاد مشارکت در بین مدیران در سازمان	۱۶	سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی مدیران	برپایی نشست کمیته‌های تخصصی با تک تک مدیران به کارگیری مدل‌های ارزشیابی توانمندسازی مدیران
۸	تفویض اختیار به مدیران	افزایش اطمینان متقابل و ارتقاء اعتماد به نفس مدیران در اتخاذ تصمیمات			فراهم کردن بازخوردهای مثبت و منظم به مدیران در مورد توانایی-ها و شایستگی‌شان

معنایی دسته‌بندی می‌شوند. واحدهای معنایی نشان‌دهنده ابعاد مختلف بوده و ارائه توضیحات مبتنی مرحله بعد را تسهیل می‌کنند. در این مرحله ۷ مضمون یا مقوله استخراج و مفاهیم برساننده هر یک از این مضمون‌ها مشخص شدند (جدول ۴).

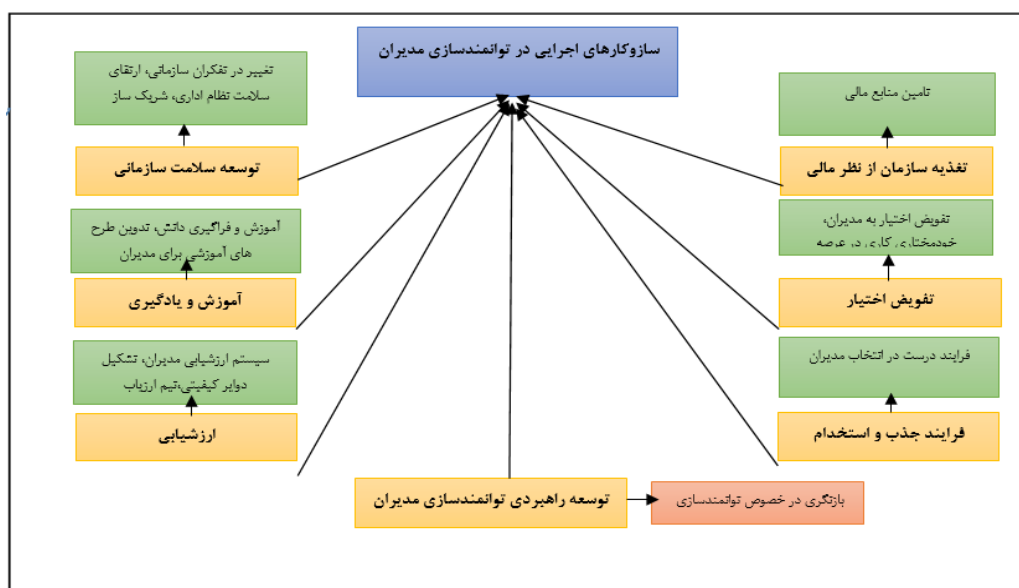
استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی (کدگذاری محوری): در این مرحله با استفاده از افق‌ها یا اظهارات عمده در مرحله قبل اقدام به استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی شد. به این صورت که اظهارات در واحدهای اطلاعاتی بزرگ‌تری مرسوم به واحدهای

جدول ۴- مقوله‌ها و مضامین اصلی بر اساس کدگذاری محوری

ردیف	مقوله	واحد معنایی
۱	ارزشیابی	سیستم ارزشیابی مدیران در خارج از وزارت جهاد کشاورزی تشکیل دوایر کیفیتی تشکیل تیم ارزیاب برای عملکرد مدیران در وزارت جهاد کشاورزی
۲	توسعه راهبردی توانمندسازی مدیران در وزارت جهاد کشاورزی	بازنگری در خصوص توانمندسازی نیروی انسانی اجرا شدن فرآیندهای توانمندسازی در سازمان شناسایی هوشمندی‌ها و توانمندی‌های مدیران سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی مدیران
۳	آموزش و یادگیری	آموزش و فراگیری دانش تدوین طرح‌های آموزشی برای مدیران
۴	توسعه سلامت سازمانی	تغییر در تفکرات سازمانی ارتقای سلامت نظام اداری وزارت جهاد کشاورزی شریک‌سازی
۵	فرآیند جذب و استخدام	فرآیند درست در انتخاب مدیران
۶	تفویض اختیار	تفویض اختیار به مدیران خودمختاری کاری در عرصه مدیریت
۷	تغذیه سازمان از نظر مالی	تأمین منابع مالی

نمود. به بیان دیگر در این مرحله با کنار هم قرار دادن مقوله‌ها حول یک مقوله مرکزی، یک روایت تئوریک و نظام‌مند را طراحی نموده است. بر همین اساس مدل پارادیمی پژوهش به روش نظریه داده‌بنیاد مطابق با شکل ۳ ارائه می‌گردد.

کدگذاری انتخابی (سطح سوم): در این مرحله فرآیند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها انجام شد. به این ترتیب که محقق با چیدمان و طبقه‌بندی بین مقوله‌ها، آن‌ها را به شکل یک تئوری و مدل تنظیم



شکل ۳- مدل نهایی تحقیق بر اساس سازوکارهای اجرایی توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه اغلب کشورهای در حال توسعه با توجه به تمامی مشکلات سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی پی برده‌اند که علت عقب‌ماندگی این کشورها تنها کمبود سرمایه فیزیکی نیست، بلکه کمبود سرمایه‌های انسانی از جمله مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و همچنین عدم توجه کافی به رشد مداوم نیروهای شاغل است که بر سر راه صنعتی شدن و توسعه یافتن این کشورها قرار گرفته است (Peng et al., 2022; Alzoubi et al., 2023). زیرا کمبود یا ضعف نیروهای انسانی منجر به کاهش ظرفیت‌های تولیدی اقتصاد می‌شود و در نتیجه اقتصاد قادر نخواهد بود از سرمایه‌های فیزیکی موجود بهره کامل و مناسبی ببرد. لذا با گسترش نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی، جایگاه ارتقای این منبع در سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. از این رو، نیروی انسانی کارآمد ارزشمندترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید و قسمت اعظم سرمایه‌گذاری‌ها معطوف به نیروی انسانی گردیده است (Rouhani et al., 2019). بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به عملکرد مطلوب و داشتن اثربخشی بالا باید از ابزارهای متعددی به ویژه مدیران توانمند بهره ببرند. به طوری که توانمندسازی رابطه مستقیمی با ستون فقرات اصلی سازمان یعنی منابع انسانی دارد. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند (بکر و همکاران، ۱۳۹۹).

در این راستا تحقیق حاضر به شناسایی مجموعه سازوکارهای اجرایی توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی پرداخته و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته

مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی نشان داد که، ۵۳ مفهوم، ۱۶ واحد معنایی و ۷ مقوله (مقولات ارزشیابی، توسعه راهبردی توانمندسازی مدیران در وزارت، آموزش و یادگیری، توسعه سلامت سازمانی، فرآیند جذب و استخدام، تفویض اختیار، تغذیه سازمان از نظر مالی، ارزشیابی به عنوان سازوکارهای اجرایی در راستای توانمندسازی مدیران) استخراج شد.

نتایج به دست آمده از تحقیق مطابق با یافته‌های تحقیقات قراخانی (۱۴۰۱) نشان داد، آموزش کارکنان با تأثیر بر توانمندسازی زمینه‌ساز تعهد بیشتر کارکنان در سازمان‌ها می‌شود. در همین راستا بکر و همکاران (۱۳۹۹)، نیازآذری و همکاران (۱۳۹۲) و Alzoubi et al. (2023) با تأیید یافته به دست آمده، به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های آموزش و کسب مهارت و افزایش دانش ضمن تقویت توانمندسازی مدیران سازمانی، باعث بهبود عملکرد آن‌ها در مدیریت می‌شود. Rouhani et al. (2019) نیز در تحقیقات‌شان بر این باورند که ارتقای مهارت‌های حاصل از آموزش و کسب دانش بر توانمندی‌های کارکنان سازمانی تأثیر مثبتی دارد. همان‌طور که نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد ارزشیابی منظم مدیران نقش مهمی در توانمندسازی آن‌ها در محیط سازمانی دارد. این یافته با نتایج تحقیقات نجیب‌زاده (۱۴۰۰) همخوانی دارد. ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، García-Juan et al. (2019) و Choi (2020) نیز در مطالعات‌شان به رابطه معنی‌دار بین توانمندی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی اشاره کرده‌اند. لذا پایش فعالیت‌های مدیران به صورت ماهانه و یا سالانه باعث پابندی آن‌ها به نظم و مسئولیت‌پذیری سازمانی می‌شود. این موضوع موجب توسعه عملکردی فردی و گروهی در سازمان شده که این امر می‌تواند همراه با خلق نوآوری و ایده‌پردازی در سیستم سازمانی و مدیریتی گردد.

ارتقا و گسترش توانایی برای سازگاری بیشتر را فراهم می‌کند.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و تایید نتایج آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود می‌توان گفت که چارچوب پیشنهادی از یک سو پشتوانه‌ی نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت توانمندسازی مدیران وزارت جهاد کشاورزی باشد. بر این اساس به برنامه‌ریزان، مدیران عالی و میانی وزارتخانه مذکور پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل کمیته توانمندسازی مدیران در ستاد و هر یک از استان‌ها نسبت به تهیه و عملیاتی نمودن سند چشم‌انداز افق ۱۰ ساله شناسایی مدیران توانمند و دارای ایده اقدام، و به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده در آن، راهبردهای مشخص و سازوکارهای اجرایی برابر رهنمودها و سیاست‌های وزارت جهاد کشاورزی در آن به‌طور شفاف جهت نیروسازی توانمند مطرح گردد.

بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق، توسعه راهبردی توانمندسازی مدیران در وزارت جهاد کشاورزی نقش مهمی در توانمندی مدیران دستگاه مورد مطالعه داشته است. شناسایی نیروی انسانی خلاق و دارای ایده در سازمان، ایجاد فضای کاری مناسب برای توسعه ایده و رساندن آن به مرحله اجرا و همچنین حمایت دولت در سرمایه‌گذاری مالی و معنوی ایده، زمینه‌ساز ظهور و معرفی مدیران توانمند در سازمان‌های دولتی و غیردولتی خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیقات نجیب‌زاده (۱۴۰۰)، فرجی و سرخوندی (۱۳۹۸) و حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد. از طرفی یافته‌ها حاکی از آن بود که توسعه سلامت سازمانی بر توانمندسازی مدیران سازمانی نقش مثبتی دارد. بر این اساس توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به‌طور مؤثر و رشد و بهبود سازمان نیازمند مدیران توانمند در سیستم می‌باشد. به بیان دیگر، انتخاب مدیران توانمند بر اساس فرآیند جذب و استخدام تخصصی در سیستم سازمانی زمینه دوام و بقای سازمان در محیط خود و

منابع

- اسفندیاری، م.، و ایمان‌خان، ن. ۱۳۹۸. تحلیل رفتار مشتریان صنعت بانک: رهیافت نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی مدل‌سازی اقتصادی، ۱۳ (۴۵): ۹۳-۱۱۴.
- آذر، ع.، سیدجوادی‌ن س.ر.، صفری ح.، تقی‌زاده‌یزدی، م.ر.، و آذرفر، ا. ۱۴۰۰. طراحی سیستم استنتاج فازی به منظور برآورد امتیاز کانون‌های ارزیابی. مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲ (۴۷): ۲۱-۲.
- آذرفر، ا.، علی‌شیری، م.م.، و محمدی، م.ح. ۱۳۹۸. اثر همانندی موقعیت بر امتیازات داوطلبان در کانون‌های ارزیابی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰ (۴): ۱-۲۴.
- بکر، م.، زارعی متین، ح.، و باباشاهی، ج. ۱۳۹۹. طراحی مدل توانمندسازی مدیران پرستاری در بیمارستان‌های
- آموزشی و درمانی دانشگاه تهران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹ (۴): ۹۶-۱۱۱.
- جلیل‌دوست، ا.ح. ۱۳۹۵. نقش عوامل مؤثر درون سازمانی بر توانمندسازی کارکنان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱: تهران.
- حسن‌بیگی، ا.، دلاور، ع.، و انجم‌شعاع، ر. ۱۳۹۶. طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو. مجله مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۵ (۶۹): ۲۵۰-۲۲۱.
- ادولت‌شاه، ز.، و ملک‌شاهی، م. ۱۳۹۵. راهکارهای توانمندسازی کارکنان و پیامدهای آن در سازمان. دومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران: قم.

- رسولی، م. ۱۳۹۶. بررسی تأثیر نقش به کارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجیگری تسهیم دانش (مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
- رفیعی، ش. ۱۳۹۶. ارائه چارچوبی برای توانمندسازی زنان کارآفرین در حوزه کسب‌وکار الکترونیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س) قم.
- سرباز، ر.، و مولودیان، ه. ۱۳۹۶. بررسی نقش میانجیگری رضایت شغلی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی کارکنان شعب بانک انصار شهر مشهد. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری: تهران.
- شادمانی، ش.، و شادمانی، ش. ۱۳۹۷. توانمندسازی نیروی انسانی در جهت مدیریت چالش‌های سازمان. کنفرانس بین‌المللی امنیت، پیشرفت و توسعه پایدار مناطق مرزی، سرزمینی و کلانشهرها، راهکارها و چالش‌ها با محوریت پدافند غیرعامل و مدیریت بحران: تهران.
- شاه‌مرادی، م.، محمود بابویی، ا.، خون‌سیاوشان، م.، و مدنی، ح. ر. ۱۳۹۶. عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی. کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی حقوق و علوم اجتماعی: شیراز.
- فرجی، آ.، و سرخوندی، س. ۱۳۹۸. عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی با تأکید بر بسترهای ارگانیک در سازمان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان شهر کرمانشاه). دوماهنامه بررسیهای بازرگانی، ۱۷ (۹۶): ۸-۲۲.
- فلاح، م. ر. ۱۳۹۷. شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۱): ۱۶۰-۱۳۳.
- قراخانی، د. ۱۴۰۱. تأثیر توانمندسازی و آموزش مدیران و کارکنان بر تعهدسازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی
- کار تیمی (مورد مطالعه: شهرداری کرج). سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت: تهران.
- قربانی‌زاده، و.، و آقاوردی، ب. ۱۳۹۲. نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمان. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۵ (۱): ۸۷-۱۰۶.
- ناصیحی‌فر، و.، عیوضی، م. ر.، و شهریاری، ه. ۱۳۹۵. بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی (مطالعه موردی: وزارت دادگستری). کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت: تهران.
- نجیب‌زاده، س. ۱۴۰۰. بررسی روش‌های توانمندسازی شغلی مدیران و تأثیر آن بر عملکرد شغلی. ششمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات بین رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران: تهران.
- نصراصفهانی، ع.، غضنفری، ا.، و عامری‌نسب، س. ۱۳۹۲. رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۵ (۱): ۱۰۷-۱۲۸.
- نیازآذر، ک.، صالحی، م.، عنایتی، ت.، و تقویایی یزدی، م. ۱۳۹۲. بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴ (۲): ۷۹-۹۰.
- یوسف یعقوبی، ف.، ریاحی، ل.، طیبی، س. ج.، و محمودی مجدآبادی فراهانی، م. ۱۳۹۸. عوامل خودکارآمدی مؤثر در توانمندسازی مدیران شبکه‌های بهداشتی درمانی استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل. نشریه طلوع بهداشت، ۱۸ (۴): ۸۹-۱۰۷.

Al-Omari, Z., Alomari, K., and Aljawarneh, N. 2020. The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10 (4): 841-848.

Alshemmari, J.M.H.J. 2023. An Empirical study on employee empowerment role in increasing efficiency of employee performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10 (1): 52-71.

- Moye, M. J., Henkin, A. B., and Egley, R. J. 2005. Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43 (3): 260-277.
- Peng, J., Yang, X., and Huan, T.C. 2022. The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101: 103113.
- Rouhani, F., Chenari, A., and Parsa Moein, K. 2019. Providing a model for organizational empowerment based on the knowledge management model. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 2 (4): 10-23.
- Wadhwa, D. S., and Verghese, M. 2015. Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3 (3): 280-286.
- Wong, C.A., and Laschinger, H.K. 2013. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69 (4): 947-959.
- Zhang, L., Kim, D., and Ding, S. 2023. Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14: 1116617.
- Alzoubi, H. M., Agha, K., Alshurideh, M. T., Ghazal, T. M., and Alhyasat, K. M. 2023. The impact of organizational empowerment practices and learning organization on firm performance. *Corporate & Business Strategy Review*, 4 (2): 151-167.
- Choi, I. 2020. Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43 (8): 724-735.
26. García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., and Roca-Puig, V. 2019. The empowerment organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48 (1): 118-140.
- Hanaysha, J. 2016. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 298-306.
- Huang, J. 2017. The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 45(7): 1157-1166.
- Lim, S. E. 2021. Fostering absorptive capacity and facilitating innovation in hospitality organizations through empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 94: 102780.
- Malik, M., Sarwar, S., and Orr, S. 2021. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39 (1): 10-20.