



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Human Resource Empowerment Model Based on Good Governance

Shohreh Ahmadpoor¹, Karamollah Daneshfard², Abbas Tolooei Ashlaghi³, Fereydoon Rahnamaye Roodposhti⁴

Abstract

Background & Purpose: Today, the main success factor of organizations is having efficient, cooperative and capable human resources, and the distance between societies is in terms of knowledge and ignorance, not their physical assets. Based on this, the present research was conducted with the aim of designing a human resources empowerment model based on good governance in the Ministry of Labor Cooperation and Social Welfare of the country.

Methodology: This research was conducted using a mixed exploratory method. The statistical population of the research in the qualitative phase included scientific and organizational experts of the Ministry of Labor Cooperation and Social Welfare, and 16 people were interviewed using the targeted and snowball method. In the quantitative section, among 497 people (deputies, managers, and executive officers), 217 people were selected as a sample size using the Karjesi and Morgan table and cluster random sampling method. The tool of data collection in the qualitative section was semi-structured interviews and in the quantitative section, the researcher made a questionnaire. The data of the qualitative section were analyzed using the coding method and the data of the quantitative section were analyzed using Amos 20 software.

Findings: Based on data analysis, 10 dimensions include participation, rule of law and values, developmentalism and education, transparency, responsibility and accountability, control, social capital and communication, leadership and management, clear and meaningful purpose and justice and 27 empowerment components based on good governance were identified.

Conclusion: Using the dimensions and components of the mentioned research can lead to the institutionalization of the good governance in the organization while improving the main capital of the organization.

Keywords: *Empowerment, Organizational Empowerment, Good Governance.*

Citation: Ahmadpoor, Shohreh; Daneshfard, Karamollah; Tolooei Ashlaghi, Abbas and Rahnamaye Roodposhti, Fereydoon. (2021). Designing a Human Resource Empowerment Model Based on Good Governance. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(12), 157-180.

1. PhD Student in Public Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates.

E-mail: Daneshtahaval@yahoo.com

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. **E-mail:** Daneshfard@srbiau.ac.ir

3. Professor of Industrial Management Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. **E-mail:** Toloei@gmail.com

4. Professor of Management Department, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates. **E-mail:** Roodposhti.rahnama@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۴، شماره ۱۲
تابستان ۱۴۰۰
صص ۱۵۷-۱۸۰

طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی بر اساس حکمرانی مطلوب

شهره احمدپور^۱، کرم‌الله دانشفرد^۲، عباس طلوعی اشلقی^۳، فریدون رهنمای رودپشتی^۴

چکیده

زمینه و هدف: امروزه، عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، مشارکتی و توانا است و فاصله میان جوامع از حیث دانایی و نادانی و نه دارایی فیزیکی آنها است. بر این اساس، تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی بر اساس حکمرانی مطلوب در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی کشور انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش به روش آمیخته اکتشافی انجام شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل خبرگان علمی و سازمانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود که با استفاده از روش هدفمند و گلوله برفی با تعداد ۱۶ نفر مصاحبه به عمل آمد. در بخش کمی از میان ۴۹۷ نفر (معاونین، مدیران و معاونت‌ها و مسئولین اجرایی) تعداد ۲۱۷ نفر حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بود. داده‌های بخش کیفی با استفاده از روش کدگذاری و داده‌های بخش کمی با استفاده از نرم افزار آموس ۲۰ تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌ها، ۱۰ بعد شامل مشارکت، حاکمیت قانون و ارزش‌ها، توسعه‌گرایی و آموزش، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کنترل، سرمایه اجتماعی و ارتباطات، رهبری و مدیریت، هدف روشن و معناداری و عدالت و ۲۷ مؤلفه توانمندسازی بر اساس حکمرانی مطلوب شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: استفاده از ابعاد و مولفه‌های پژوهش مذکور می‌تواند ضمن ارتقای سرمایه‌های اصلی سازمان موجب نهادینه‌سازی حاکمیت مطلوب در سازمان شود.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، توانمندسازی سازمانی، حکمرانی مطلوب.

استناد: احمدپور، شهره؛ دانشفرد، کرم‌الله؛ طلوعی اشلقی، عباس و فریدون رهنمای رودپشتی. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی بر اساس حکمرانی مطلوب. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴ (۱۲)، ۱۵۷-۱۸۰.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارت متحده عربی. رایانامه:

Daneshtahavol@yahoo.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

Toloei@gmail.com

۴. استاد گروه مدیریت، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی. رایانامه:

Roodposhti.rahnama@gmail.com

مقدمه

آینده جهان در هزاره سوم آکنده از عوامل محیطی نامطمئن و رواج فناوری‌های برتر بوده و رقابت در همگامی و همراهی سریع با تغییرات معنی پیدا می‌کند. منشأ اصلی این همگامی، برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، مشارکتی و توانا است و فاصله میان جوامع از حیث دانایی و نادانی و نه دارایی و ناداری است. بنابراین، دانایی و کیفیت منابع و نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان نقش عمده‌ای در توسعه پایدار جامعه دارد. حتی با وجود فناوری شدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزارها همچنان نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و راهبردی در بقای سازمان به طور کامل مشهود است. شفيعی و انگاشته (۱۳۹۵) با توجه به محوری بودن نقش منابع انسانی در گشایش تنگناها، از این منبع به عنوان ستون فقرات سرمایه سازمان یاد می‌کنند که نقش بسیار مهمی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها ایفا می‌نمایند (ظهور پرونده و شکراللهی ۱۳۹۶: ۱۱۲).

محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان شناخته می‌شوند نیازمند نیروهای انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، کارآفرین با اعتماد بالا، خواهان ابتکار و مشارکتی هستند. ساختارهای سازمانی، سبک‌ها و روش‌های مدیریتی باید به گونه‌ای طراحی شوند که منابع انسانی سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری، اجرا و رسیدن به هدف‌های سازمانی مشارکت داشته باشند. تجهیز و آماده‌سازی سرمایه‌های انسانی برای مواجهه با تغییرات از اهمیتی ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها اختصاص دهند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷)؛ بنابراین، اگر مدیران بتوانند قابلیت‌های کارکنان را افزایش دهند سازمان به طور طبیعی رشد خواهد کرد و بهبود می‌یابد (عبدالله‌زاده، ۲۰۱۳). توانمندسازی یکی از مهمترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی در سازمان منجر می‌گردد.

توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش مهارت و انگیزه عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می‌یابد (اسکات و ژاف، ۱۳۸۱). توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش‌درونی شغل موجب حس اعتماد به نفس بالا شده، سطوح بالای همکاری و مشارکت را در پی داشته، فرصت محیط یادگیری و آموزش را برای رشد فردی و توسعه فراهم ساخته و حس بیشتری از موفقیت را به ارمغان می‌آورد (کوندالکار، ۲۰۱۹) اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را با پنج بعد اساسی زیر تعریف نموده است. ۱- خوداثر بخشی؛ وقتی کارکنان توانمند می‌شوند از احساس خود

اثربخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. ۲- خود مختاری؛ هنگامی که کارکنان به‌جای اینکه با اجبار در کار درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می‌کنند احساس خود مختاری می‌کنند. ۳- پذیرفتن شخصی نتیجه؛ پذیرفتن شخصی نتیجه شامل باورهای کارکنان در مقطعی از زمان درباره توانایی خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. ۴- معنی دار بودن؛ نیروی انسانی توانمند درباره آنچه تولید می‌کند دقت می‌کند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. بنابراین معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. ۵- اعتماد؛ کارکنان توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند آنها معتقدند با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد و اطمینان دارند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود.

توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا موجبات برتری رقابتی و تعالی سازمانی را فراهم می‌آورد. توانمندسازی، ساختاری است که می‌تواند سنت‌ها را بشکند. در سازمان‌های توانمند کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان‌ها، توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آرا و احترام به یکدیگر است (میرمحمدی، حسین پورو قاسمی، ۱۳۹۶). توانمندسازی کارکنان عمدتاً با اشتراک دانش، بهبود توانایی فکری و استقلال در طول تصمیم‌گیری درک می‌شود (کریم و رحمان، ۲۰۱۲). شاین و کای (۲۰۰۶) معتقدند آموزش مزایای متعددی برای کارکنان به لحاظ گسترش دانش، مهارت، کارآمدی و توانایی‌های اعضای تیم و بهبود و پیشرفت شغلی فراهم می‌آورد (هانایشا ۲۰۱۶). در واقع سازمانی که کارکنان آن توانمند شده‌اند، برای ایفای نقش و تحقق اهداف سازمانی احساس عدم توانایی نمی‌کنند لذا بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره می‌شوند، کارهای بزرگ را بر کارهای روزمره، جرات را بر احتیاط و آزادی عمل را بر وابستگی ترجیح می‌دهند و می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و بدان جامه عمل ببوشانند و ضمن این که مسئولیت اقدامات خود را بر عهده می‌گیرند، در هر شرایطی پاسخگوی عملکرد خود هستند. رهبران با اطمینان از توانایی و عملکرد سطح بالای زیر دستان، ضمن افزایش مهارت‌ها و شناخت دستاوردهای آنان، حس خود اثربخشی را ترویج می‌کنند (اوزارال، ۲۰۱۵).

پدیدار شدن مشکلات ناشی از مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک‌ها از اواسط قرن ۱۹ موجب پایه‌ریزی اندیشه نهادگرایی گردید (جوشقانی نایینی، توکلی و داوودی، ۱۳۹۶). این مکتب با نفی این باور که اقتصاد آزاد، توزیع بهینه درآمد و تخصیص بهینه منابع را انجام

می‌دهد بر لزوم اصلاحات اجتماعی در امر توزیع عادلانه ثروت و درآمد تأکید نموده و از همین رو، طرفداران این مکتب نقش برجسته‌ای را برای دولت در زمینه‌سازی توسعه اقتصادی و اجتماعی قائل گردیدند (منتظری، بهمنی و فتحی‌زاده، ۱۳۹۷). در خصوص عدم موفقیت و کامیابی برخی از کشورها در انجام وظایف حاکمیتی‌شان و به ویژه عملکرد نهادهای دولتی در سطح خرد و عملکرد دولت‌ها در سطح کلان همیشه مناقشه‌هایی وجود داشته است و بین اندیشمندان توافقی در زمینه عملکرد مطلوب وجود ندارد. حکمرانی مطلوب یکی از نظریاتی است که در این زمینه مطرح شده است (یگانگی، الوانی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۵) و الگویی مناسب برای اصلاحات ساختاری به منظور توسعه کشورها (گزارش کمیسیون حکمرانی جهانی، ۱۹۹۵) و نظریه‌ای نوین در پاسخگویی به انتظارات مسئولیت‌های جدید است. حکمرانی مطلوب یکی از رویکردهایی است که می‌توان برای توانمندسازی منابع انسانی به کار گرفت. محققان ارتباط حکمرانی کیفیت نهادی و رشد اقتصادی را بررسی و نشان دادند بهبود شاخص‌های حکمرانی مطلوب اثرات مستقیمی بر توسعه اقتصادی و توسعه انسانی دارد (کناک، ۲۰۱۳). از این رو، با توجه به اهمیت توانمندسازی در سازمان و تأثیری که حکمرانی مطلوب می‌تواند بر اجرا و پیاده‌سازی آن داشته باشد، انجام پژوهش در زمینه توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی مطلوب ضروری به نظر می‌رسد. توانمندسازی کارکنان و تأثیری که حکمرانی مطلوب می‌تواند در اجرا و پیاده‌سازی آن داشته باشد، لزوم انجام پژوهش در زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای حکمرانی مطلوب را توجیه می‌نماید. همچنین، با توجه به کمبود پژوهش‌های مشابه، این پژوهش سعی در طراحی و تبیین مدل توانمندسازی سرمایه انسانی وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی بر مبنای حکمرانی مطلوب دارد.

پیشینه پژوهش

حکمرانی مطلوب از لغت کیرنتس و کیرنان گرفته شده که واژه‌هایی یونانی هستند و به معنای هدایت کردن، راهنمایی کردن یا چیزها را در کنار هم نگه داشتن است (نقیبی، مفرد، ۱۳۸۹). اصطلاح حکمرانی به چگونگی اداره و تنظیم امور و رابطه میان شهروندان و حکومت‌کنندگان، پاسخگو بودن در حوزه سیاستگذاری و اجرا اطلاق می‌گردد (امام جمعه‌زاده، شهرام‌نیا، صفریان و نظریوری، ۱۳۹۵). جوهره حکمرانی مطلوب به روابط اجزای درون حکومت و بخش‌های غیر حکومتی اشاره دارد و بر اعمال و رابطه قدرت در مجموعه‌های نهادی و اجتماعی دلالت دارد (کافمن، ۲۰۱۰). حکمرانی مطلوب، واژه‌ای است که حاکی از تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها است و برای اولین بار در گزارش بانک جهانی در سال

۱۹۸۹، در ارتباط با بحران اقتصادی در آفریقا (حبیب‌نژاد و عامری، ۱۳۹۵) و به واسطه نارضایتی از نقش دولت‌ها در توسعه و سیاست‌گذاری‌های کشورها ارائه گردید. موضوع حکمرانی مطلوب با هدف دستیابی به توسعه پایدار مطرح شده که در آن بر کاهش فقر ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط زیست و رشد و توسعه زنان تأکید می‌شود. همه اینها با حکمرانی مطلوب امکان تحقق می‌یابد در خصوص تعریف حکمرانی مطلوب هیچ اجماعی بین اندیشمندان وجود ندارد و برخی آن را مفهومی با ویژگی‌هایی همچون مشارکت حاکمیت قانون، شفافیت پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، توجه به آرای عمومی و اجماع، برابری، اثربخشی و کارایی و چشم‌انداز استراتژیک می‌دانند. برخی از مراکز مرتبط و فعال در عرصه حکمرانی مطلوب، آن را ارائه خدمات عمومی کارآمد، نظام قابل اعتماد و نظام اداری پاسخگو تعریف کرده‌اند. حکمرانی مطلوب فرایند تصمیم‌گیری است و جریان تصمیم‌های اجرا شده هستند. حکمرانی مطلوب تنها به بخش دولتی (عمومی) اختصاص ندارد بلکه به همه نهادها و جریان‌ات دخیل در تصمیم‌گیری مربوط است. بر طبق نظر صندوق بین‌المللی پول، بهبود اثربخشی و پاسخگویی بخش دولتی، از بین بردن فساد همین طور پیشرفت‌های اقتصادی از ابزار حکمرانی مطلوب است (پریهر، ۲۰۱۲).

کمیسیون مستقل حکمرانی مطلوب در سال ۲۰۰۴ اصول و شاخص‌ها و استانداردهای حکمرانی مطلوب را در سازمان‌های دولتی و خدماتی به شرح زیر ارائه نمود؛

۱- نتیجه‌گرایی؛ داشتن یک هدف سازمانی روشن، نشانی از حکمرانی مطلوب است. اگر این هدف به طوری مؤثر تدوین شود می‌تواند فعالیت‌ها و تصمیم‌های افراد را در تمام سطوح در یک سازمان هدایت و مدیریت نماید.

۲- اثربخشی نقش‌ها و وظایف؛ حکمرانی مطلوب مستلزم این است که تمام وظایف، حکمرانی نقش‌ها و مسئولیت‌های وابسته به آن روشن و واضح باشد و افراد طوری رفتار کنند که مطابق با نقش‌شان باشد.

۳- ارتقاء ارزش‌ها؛ نشانه حکمرانی مطلوب در توسعه ارزش‌های مشترک این است که بخشی از فرهنگ سازمانی، خط‌مشی و زیرساخت رفتاری را از کارگزاران به تمام کارمندان و اعضای سازمان انتقال دهد.

۴- شفاف‌سازی؛ شفافیت شامل اتخاذ و اجرای تصمیمات بر طبق روش‌های توافق شده است اطلاعات باید به صورت آزادانه و مستقیم در دسترس ارباب‌رجوعان، کاربران خدمات و عموم مردم قرار گیرد. این وظیفه نه تنها در دولت‌های مرکزی و حکومت‌های محلی امری انکارناشدنی است بلکه در هر سازمان مستقل دیگری نیز باید اجرا شود.

۵- ظرفیت‌سازی؛ سازمان‌ها نیاز به افرادی با مهارت‌های بالا دارد تا بتواند آنها را به

نحو مؤثری راهنمایی و کنترل کند. برای یافتن افراد مناسب و لایق شایسته است سازمان افراد را از اقشار مختلف استخدام نماید. بنابراین در نهایت باعث هم‌افزایی مهارت‌ها شده و سازمان را در دسترسی به اهداف فردی یاری می‌رساند.

۶- پاسخگویی؛ پاسخگویی شامل فرایند توافقی در قبال فعالیت‌های انجام شده از طرف شما به طرف مقابل است. یک رویکرد سیستماتیک نیاز است تا این فرایند را به اجرا گذارد. پاسخگویی واقعی تنها شامل گزارش‌دهی یا تشریح فعالیت‌های قبلی نیستند بلکه شامل جذب ذینفعان برای فهماندن و پاسخ به دیدگاه‌های آنها تحت عنوان طرح‌های سازمانی و اجرای آن نظرها نیز است (یگانگی، الوانی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۵). تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که توانمند هستند سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند زیرا آنها خود راهبر و قابل اطمینان بوده و توانایی تطابق با تغییرات بیرونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند (میلهم، ۲۰۱۴).

پیشینه تجربی

برومن و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان شاخص انگیزه بیرونی: ابزاری جدید برای مدیریت نوآوری نیروی کار انجام دادند. جامعه آماری تحقیق دانشگاه‌های دو کشور اسپانیا و آلمان بودند. نتایج نشان داد که انگیزه بیرونی بر نوآوری نیروی کار از طریق متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار است. زینال^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان تأثیر انگیزه و انضباط کاری بر نوآوری کار به بررسی این تأثیر پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که انگیزش و انضباط کاری با هم بر نوآوری کار تأثیر معنی‌داری دارند. العبادی و اکیوگوم-مناسه^۳ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان تأثیر عوامل انگیزشی بر نوآوری کارکنان صنعت ساختمان اردن انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که ده عامل کلیدی انگیزشی شامل رشد شخصی/ شغلی بهبود، پرداخت به موقع، توانایی تصمیم‌گیری، شغل شایسته و محترمانه، پاداش، مقدار پرداخت، شغل با مسئولیت بالا، کارهای چالش برانگیز، قدردانی از کار و همکاری تیمی بر نوآوری کارکنان تأثیر دارد.

جوهری و نیراج^۴ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان تأثیر انگیزه کاری بر نوآوری نیروی کار در صنعت ساختمان در کشور هند انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که انگیزش، خودتنظیمی

¹. Berumen, et. al.

². Zainal

³. Al-Abbadi and Agyekum-Mensah

⁴. Johari and Neeraj

بیرونی (اجتماعی) و درونی و مقررات شناسایی شده بر نوآوری نیروی کار تاثیر دارد. همچنین انگیزش کارکنان بر نوآوری و تمایل به ماندن در کار اثرگذار است. مگاواتی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان بررسی سبک رهبری، تعهد کارکنان، انگیزه کاری، جو کاری بر رضایت و عملکرد نشان دادند که از نظر تجربی، سبک رهبری، تعهد کارکنان، انگیزه کاری و جو کاری بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارند. تعهد کارکنان، انگیزه کاری و جو کاری از طریق رضایت شغلی به عنوان متغیر مداخله گر بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند، در حالی که سبک رهبری تاثیر معناداری ندارد. حاجیلی و همکاران^۲ (۲۰۲۲) در تحقیقی دیگر با عنوان تعیین انگیزه کاری، سبک رهبری، شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان نشان دادند که انگیزه کاری بر رضایت شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. شایستگی کارکنان هنوز یک موضوع توسعه شغلی است و توجه کمی به نقش نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان می شود.

ضرغامی، جعفری و اخوان^۳ (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمان های پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علائم انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط معنادار قوی و مثبتی بین میزان خلاقیت و انگیزه به کارگیری نوآوری در افراد وجود دارد.

قزوینه^۴ (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت نوآوری و تاثیر عوامل انگیزشی در افزایش نوآوری شرکت آب و فاضلاب نشان داد که از دید پرسنل و کارکنان بهبود شبکه های ارتباطی، امنیت شغلی، ارتقاء شغلی، پاداش و مزایا، حقوق مناسب و محترمانه بودن شغل تاثیر بیشتری نسبت به سایر متغیرها بر نوآوری دارند. در خصوص متغیری مانند وجود خلاقیت در شغل و استقلال کاری تاثیر چندانی مشاهده نشد. عباس نژاد و همکاران^۵ (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر انگیزه کارکنان پایور مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول الله (ص) انجام دادند. نتایج نشان داد که ادراک از عدالت، بیگانگی نسبت به کار و میزان برآورده شدن انتظارات شغلی و نیز متغیرهای زمینه ای وضعیت تاهل و وضعیت استخدامی با انگیزش کارکنان رابطه معناداری دارد. بنابراین با مدیریت عوامل شناسایی شده می توان به افزایش انگیزه این کارکنان کمک کرد. شعبانی و شربتی^۶ (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان رابطه بین انگیزه های شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان انجام دادند. نتایج نشان داد که بین انگیزه های شغلی و نوآوری

^۱. Megawaty, et. al.

^۲. Hajiali, et. al.

سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و انگیزه شغلی توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارد. مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان تحلیلی بر نقش مدیریت در کارآمدی و ارتقا انگیزش کارکنان فرماندهی مرزبانی به روش گراند تئوری انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که عوامل مؤثر بر بی‌انگیزگی در میان کارکنان فرماندهی مرزبانی از پنج مؤلفه کلی ۱. دغدغه‌های ناشی از نحوه مدیریت و فرماندهی، ۲. دغدغه‌های فرهنگی و اجتماعی کارکنان، ۳. دغدغه‌های معیشتی و اقتصادی کارکنان، ۴. دغدغه‌های محیطی کارکنان و ۵. دغدغه‌های احساسی، عاطفی، روحی و روانی کارکنان ناشی می‌شود. امیری و چنل (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان تاثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزش کارکنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد وضعیت موجود هر سه متغیر در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد. رابطه متقابل هر سه متغیر، خلاقیت سازمانی، انگیزش کارکنان و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی‌دار بود. همچنین نقش میانجی انگیزش کارکنان در رابطه بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی تأیید شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی و از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش در بخش کیفی مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون و با به کارگیری ابزار مصاحبه انجام شد. با توجه به میدانی و کیفی بودن پژوهش، مصاحبه بهترین و جامع‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش شامل ۱۶ نفر از خبرگان وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی برخوردار بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی برای مصاحبه انتخاب شدند. ملاک انتخاب نمونه‌ها داشتن پشتوانه نظری و عملی در خصوص موضوع پژوهش بود. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران، معاونت‌ها و مسئولین اجرایی وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۳۹۹ بود که بر اساس آمار دبیرخانه وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی تعداد ۴۹۷ نفر می‌باشند که به علت پراکندگی، نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی خوشه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی مورگان تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی از نظرات ارزشمند اساتید و خبرگان دانشگاهی استفاده شد. در بخش کمی نیز برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته ۲۷ سوالی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بسیار کم (۱) کم (۲) متوسط (۳) زیاد (۴) و بسیار زیاد (۵) استفاده شد. برای محاسبه روایی پرسشنامه از روایی صوری نظرات خبرگان محتوا و تحلیل عاملی

استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی با استفاده از شاخص‌های نرم افزار آموس انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تاییدی، میزان بار عاملی تمامی سوالات و گویه‌ها بالای حداقل تعیین شده بیشتر از (۰/۵) را نشان داد، بنابراین روایی این متغیرها تایید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقادیر آلفای ابعاد مدل به صورت جداگانه محاسبه گردید که مقادیر مذکور بالاتر از حد مجاز (۰/۷) به دست آمد. برای بررسی پایایی بخش کیفی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، سه مصاحبه انتخاب شد و مجدداً آنها کدگذاری گردیدند. درصد توافقات درون موضوعی محاسبه شده ۷۵ درصد بود. این میزان بالاتر از حد قابل قبول است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی این پژوهش حاصل بررسی و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شده با مشارکت کنندگان (خبرگان) می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱. فهرست مصاحبه شونده‌گان

ردیف	جنسیت	وضعیت تاهل	پایه تحصیلی	تخصص	وضعیت شغلی	تعداد مصاحبه	پایه تحصیلی	وضعیت تاهل	پایه تحصیلی	تخصص	وضعیت شغلی
۱	مرد	متاهل	۵۲	دکتری	دانشیار	۹	مرد	متاهل	۴۲	دانشجو دکترا	مدیریتی
۲	مرد	متاهل	۴۷	دکتری	دانشیار	۱۰	مرد	متاهل	۴۵	دکتری	استادیار
۳	زن	مجرد	۵	کارشناسی ارشد	مدیریتی	۱۱	مرد	متاهل	۴۷	دکتری	دانشیار
۴	مرد	متاهل	۲	دانشجو دکترا	مدیریتی	۱۲	زن	متاهل	۴۵	دکتری	دانشیار
۵	مرد	متاهل	۵	دکتری	استادیار	۱۳	مرد	مجرد	۳۴	کارشناسی ارشد	مدیریتی
۶	زن	متاهل	۹	کارشناسی ارشد	مدیریتی	۱۴	مرد	متاهل	۴۴	دکتری	دانشیار
۷	مرد	متاهل	۴	کارشناسی ارشد	مربی	۱۵	مرد	متاهل	۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریتی
۸	مرد	متاهل	۹	دکتری	استادیار	۱۶	مرد	متاهل	۴۷	دکتری	دانشیار

پس از انجام مصاحبه، مضامین (داده‌ها) از طریق کدگذاری باز از درون متن مصاحبه‌ها استخراج و برای هر نکته یک کد معین گردید (نمونه‌ای از کدگذاری اولیه در جدول ۲ آمده است).

جدول ۲. کدهای اولیه مصاحبه اول

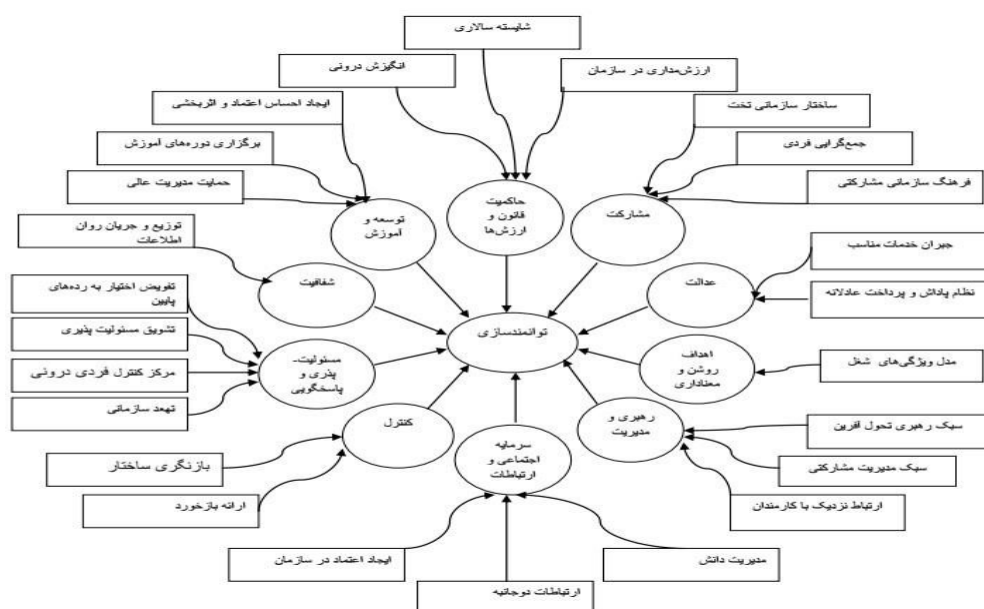
کدهای اولیه	نکات کلیدی	نشانه‌ها
کار تیمی	وظایف باید طوری طراحی شوند که افراد را به کار تیمی تشویق کند.	A1
مشخص کردن رسالت سازمانی	مدیری که رسالت سازمانی را مشخص کند، برای توانمندسازی کارش راحت‌تر خواهد بود.	A2
دیده شدن در سازمان	وقتی افراد ببینند که در سازمان دیده می‌شوند.	A3
پیدا کردن راه حل	راه حل‌های مناسب برای حل مشکل پیدا میکنند.	A4
سازماندهی اطلاعات	باید سازوکاری برای جمع‌آوری و قابل استفاده کردن اطلاعات وجود داشته باشد.	A5
کسب و تحلیل اطلاعات	اطلاعات مهم را باید کسب و تحلیل کرد و نتایج را در اختیار افراد قرار داد.	A6
مسئولیت پذیری افراد	اگر افراد به صورت ذاتی مسئولیت پذیر باشند، توانمندسازی می‌تواند اجرا شود.	A7
کشف استعدادها در سازمان	وقتی که افراد مستعد و توانا در سازمان شناسایی شوند، می‌توان روی آنها سرمایه‌گذاری کرد.	A8

سپس با مقایسه کدها، داده‌هایی که تشابه و قرابت مفهومی و مضمونی بیشتری داشتند در قالب یک مفهوم تجمیع و در نهایت مفاهیم مشابه در یک فرآیند تکمیلی، مقوله‌های مرتبط با خود را به وجود آوردند. در این مرحله، مقوله‌ها پس از استخراج، نام‌گذاری و با استفاده از کدگذاری محوری در قالب یک الگو ارائه گردید. با استفاده از کدگذاری انتخابی، به طور منظم مقوله اصلی با سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد. مدل نهایی در قالب ۱۰ بعد و ۲۷ مولفه اساسی شناسایی و طبقه‌بندی گردید.

جدول ۳. کدگذاری مصاحبه‌ها

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	نشانه‌گر مصاحبه
عدالت	جبران خدمات مناسب	حقوق و دستمزد متناسب با شغل	I8, L9, O5
	نظام پاداش و پرداخت عادلانه	پرداخت پاداش و مزایا بر اساس عملکرد و سابقه	B10, O4, J2
حاکمیت قوانین ارزش‌ها	شایسته سالاری	استخدام بر اساس شایستگی	L7, O8
		ارتقاء بر اساس شایستگی	L6
	ارزش مداری در سازمان	ملاک بودن ارزش‌های سازمانی در همه شرایط	G3, J5, K9
	انگیزش	برانگیختن افراد بر مبنای ارزش‌های معنی دار	D8, G8, L8
مشارکت	فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی	D3, E4,
		فرهنگ کار تیمی	A1, N6
		فضای دموکراتیک سازمان	G6, N3
		سازمان یادگیرنده	C1, N2
	جمع گرایی	تمایل به مشارکت	O3, N8, F1, K7
		تمایل به کار تیمی	C4, D2, H7,
	ساختار سازمانی تخت	سلسله مراتب کم سازمانی	F2,
		عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	K4, M6
	جانشین پروری	شناسایی استعدادها	A8, B2, O7
		آینده‌نگری	N10, M4
توسعه گرایی و آموزش	برگزاری دوره‌های آموزش	به روز کردن مهارتها	K10, O2
		یادگیری	L11, P7
	حمایت مدیریت عالی	برآوردن نیاز کارکنان	K8, O1
		انگیزه دادن	J1, P3
		ارزیابی و بازخورد	B9, E5, F5

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	نشانگر مصاحبه
رهبری و مدیریت	سبک رهبری تحول آفرین	انتظار عملکرد بالا	C3, B7
		نقوذ مدیر	F7, G2, I5, J5, P6, L10, M3
		تمایل به تغییر	M2, P4
		تعریف رسالت سازمانی	A2, D4, H1, M5, B4, E2
		شناخت افراد	P9, A3, N1
		طراحی مسیر	G7, K2, L1, M1
	سبک رهبری مشارکتی	نظرخواهی از افراد برای تصمیم گیری	G1, H10, P2, C5, O6
		مدیر دلسوز	F6, G4,
		قدردانی	C7, L2, B1
		ارتباط نزدیک با کارمندان	G5, J7, J8
شفافیت	جریان روان اطلاعات	در دسترس بودن اطلاعات مهم سازمان	E8, F4
		تکنولوژی انتقال و تقسیم اطلاعات	P5, B5
	ارائه بازخورد	ارائه بازخورد از طرف مدیر	G9, N7
		ارائه بازخورد از طرف همکاران	E10, H5, J4, H5
کنترل	ساختار سازمانی مناسب	ساختار منعطف سازمان	K6
		سلسله مراتب کم سازمان	F8, H3
	تفویض اختیار به رده‌های پایین	آزادی عمل در تصمیم‌گیری برای شغل	H6, N6
		پذیرش نتایج فعالیت‌ها	P8, H8, A7
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	مرکز کنترل	داشتن کنترل بر رفتار خود	F3, H9, L5
		به صورت خودجوش کار انجام دادن	E6,
		ایجاد علاقه نسبت به سازمان	E3, L4, D1
	تعهد سازمانی	تشویق جدیت در تحقق اهداف	I9, I6
		نهادینه کردن صداقت و راستگویی	N3, D7
		ارتباط پایین به بالا و بالعکس	B10
سرمایه اجتماعی و ارتباطات	ارتباطات دوجانبه	در دسترس بودن اطلاعات	P10, D6, E1, D5
		جمع‌آوری و ساماندهی اطلاعات	A5, A6, B3
	مدیریت دانش	انتقال اطلاعات بین افراد	H4, I2
		تناسب شغل و شاغل	N4, E7
هدف روشن و معناداری	استفاده از مدل ویژگی‌های شغل	تنوع در شغل	J3, K5
		استقلال شغل	E9, M7, H2, A4, C4, I3
	جذب و استخدام مناسب	معناداری شغل	N5, B6, C6
		استخدام درست	J6, K1, K3



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۲۷ سوال با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی طراحی گردید و در بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید. بر اساس نتایج به دست آمده از داده‌های آمار توصیفی ترکیب جمعیت شناختی نمونه در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کمی

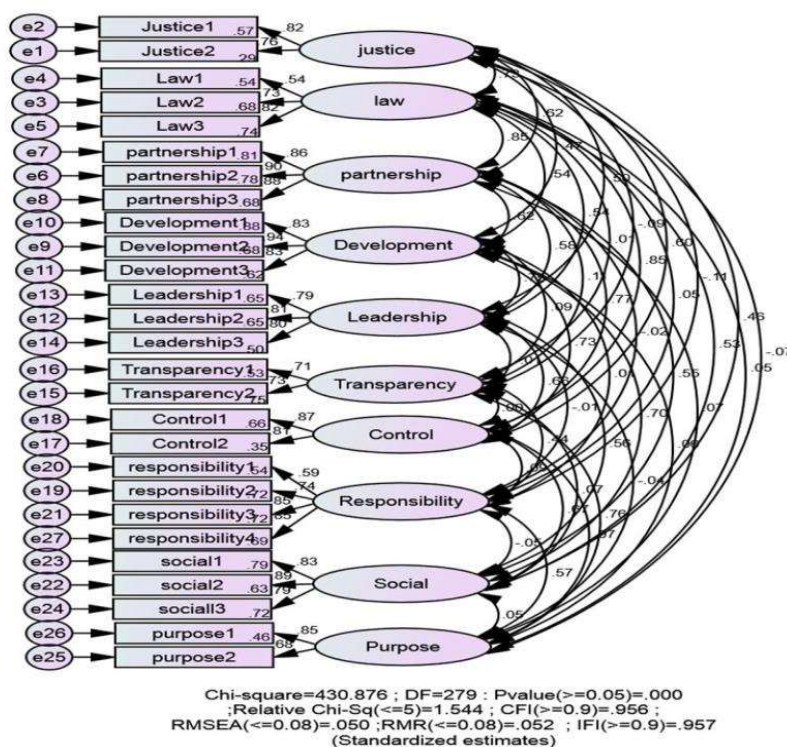
وضعیت	ویژگی‌ها	فراوانی	درصد	ویژگی‌ها	فراوانی	درصد
وضعیت تأهل	متاهل	۱۵۶	۸۲	کمتراز ۱۰ سال	۳۵	۱۷
	مجرد	۳۵	۲۸	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۱	۶۰
جنسیت	مرد	۱۴۶	۶۷	بیشتر از ۲۰ سال	۵۱	۲۳
	زن	۷۱	۳۳	معاونت مدیر	۲۵	۱۱
تحصیلات	کاردانی و پایین‌تر	۱۲	۵	رئیس دایره	۶۰	۲۸
	کارشناسی	۱۳۱	۶۰	کارشنار مسئول	۶۵	۳۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۴	۳۵	اقدام‌گری	۶۷	۳۱

روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، نظرات خبرگان و تحلیل عاملی استفاده گردید و پایایی پرسشنامه به وسیله محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. برای بررسی تأیید عوامل مدل پژوهش از تحلیل عاملی با به کارگیری نرم افزار آموس استفاده شد. در این پژوهش، تحلیل عاملی به صورت مجزا برای همه عواملی که برای

سنجش آنها بیش از سه گویه انجام گردید. در نهایت همه عوامل در قالب مدل اندازه‌گیری بررسی می‌شود برای برازش مدل هر یک از متغیرها، شاخص‌های مندرج در جدول ۵ باید مورد بررسی قرار گیرند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	نام اختصاری	سطح قابل قبول
شاخص‌های مطلق برازش		
کای اسکوئر	$\chi^2(df, p)$	$p \geq \alpha$
شاخص نیکویی برازش	GFI	حداقل ۰/۹
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	حداکثر ۰/۰۸
ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	RMR	حداکثر ۰/۰۸
شاخص‌های برازش افزایشی		
شاخص توکر-لویز	TLI	حداقل ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده	NFI	حداقل ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی	CFI	حداقل ۰/۹
شاخص‌های برازش مقتصد		
کای اسکوئر هنجار شده	χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$
منبع: هو (۲۰۰۶)، بایرن (۲۰۱۰) هایر و همکاران (۲۰۰۶)		



شکل ۲. مدل اندازه گیری تحقیق

به عقیده هو (۲۰۰۶)، بایرن (۲۰۱۰) و هایر و همکاران (۲۰۰۶) شاخص‌های مطلق برازش یعنی شاخص نیکویی برازش (GFI) حداقل، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) و ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMR) حداکثر ۰/۰۸، شاخص‌های برازش افزایشی همچون شاخص توکر لویز (TLI) شاخص برازش هنجار شده (NFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) حداقل ۰/۹۰ و شاخص‌های برازش مقتصد یعنی کای اسکور هنجار شده کمتر از ۵ باشند تا برازش مدل مورد نظر تأیید شود. همچنین فورنل و لارکر (۱۹۸۱) و هایر (۲۰۰۶) عقیده دارند که بارهای عاملی که حداقل برابر با ۵ باشند، اعتبار را نشان می‌دهند با توجه به خروجی نرم‌افزار شکل ۲ می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر بارهای عاملی بیشتر از حد مجاز تعیین شده هستند و بنابراین مورد تأیید هستند. پس از انجام فرآیند تحلیل عاملی تأییدی باید دیگر شاخص‌های اعتبار و پایایی متغیرها را نیز بررسی کرد.

جدول ۶. پایایی و روایی متغیرها

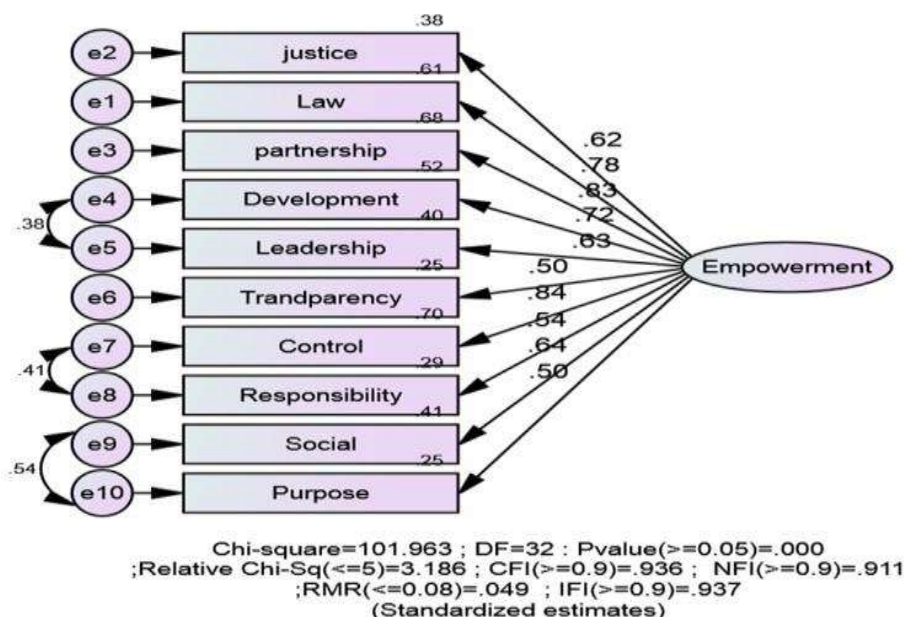
متغیر		بار عاملی	آلفای کرونباخ	اعتبار سازه	میانگین واریانس
عدالت			۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۶۲
جبران خدمات مناسب		۰/۸۲			
نظام پاداش و پرداخت عادلانه		۰/۷۵			
حاکمیت قانون و ارزش‌ها			۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۵۰
شایسته سالاری		۰/۶۰			
ارزش مداری در سازمان		۰/۷۳			
انگیزش		۰/۸۲			
مشارکت			۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۷۸
فرهنگ سازمانی		۰/۸۶			
جمع گرایی		۰/۹۰			
ساختار سازمانی تخت		۰/۸۸			
توسعه گرایی و آموزش			۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۷۵
جانشین پروری		۰/۸۳			
برگزاری دوره‌های آموزش		۰/۹۳			
حمایت مدیریت عالی		۰/۸۳			
رهبری و مدیریت			۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۴
سبک رهبری تحول آفرین		۰/۸۷			
سبک رهبری مشارکتی		۰/۸۰			
ارتباط نزدیک با کارکنان		۰/۸۱			
شفافیت			۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۵۲
جریان روان اطلاعات		۰/۷۰			
فناوری اطلاعات		۰/۷۳			
کنترل			۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۷۱
ارائه بازخورد		۰/۸۷			
ساختار سازمانی مناسب		۰/۸۱			
مسئولیت پذیری و پاسخگویی			۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۵۸
تفویض اختیار به رده‌های پایین		۰/۵۹			
مسئولیت پذیری		۰/۷۴			
مرکز کنترل		۰/۸۵			
تعهد سازمانی		۰/۸۵			

متغیر	بار عاملی	آلفای کرونباخ	اعتبار سازه	میانگین واریانس
سرمایه اجتماعی و ارتباطات		۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۷۰
ایجاد اعتماد در سازمان	۰/۸۳			
ارتباطات دوجانبه	۰/۸۹			
مدیریت دانش	۰/۷۹			
هدف روشن و معنادار		۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۵۹
استفاده از مدل ویژگی‌های شغل	۰/۷۶			
جذب و استخدام مناسب	۰/۶۸			

مقادیر محاسبه شده مدل تحقیق همگی بیانگر بالابودن مقادیر مذکور (اعتبار همگرا، اعتبار سازه پایایی درونی، پایایی سازه و میانگین واریانس استخراج شده) از حداقل‌های تعیین شده مورد پذیرش است. بدین ترتیب می‌توان گفت مدل مذکور دارای روایی و پایایی است. از بارهای عاملی ارائه شده در جدول بالا برای بررسی روایی همگرایی ابزار تحقیق نیز استفاده می‌شود. یک ابزار اندازه‌گیری زمانی دارای روایی همگرا است که سؤالات شاخص‌های مربوط به هر متغیر مکنون همان‌گونه که مورد نظر طراح سؤالات بوده، توسط پاسخ دهنده درک شود برای اثبات این که ابزار تحقیق از روایی همگرا برخوردار است دو معیار باید محقق شود: اول اینکه مقادیر، احتمال کمتر از ۰/۰۵ باشد و دوم اینکه مقادیر بارهای عاملی مربوطه بزرگ‌تر یا مساوی ۵/۰ باشد (کوک، ۲۰۱۲) همان‌طور که ملاحظه که در جدول ۶ می‌شود هر دو معیار مورد نظر برای ابزار تحقیق حاضر محقق شده است و بنابراین پرسشنامه تحقیق از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است.

پایایی سازه این امکان را فراهم می‌سازد تا سازگاری درونی شاخص‌هایی بررسی شوند که یک مفهوم را می‌سنجند. به عبارت دیگر، پایایی سازه نشان می‌دهد متغیرهای مشاهده شده شاخص‌ها با چه دقتی متغیر پنهان را می‌سنجند. به منظور اندازه‌گیری پایایی سازه از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. پایایی ترکیبی یک معیار مدرن‌تر نسبت به آلفای کرونباخ می‌باشد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌گردند. در نتیجه به منظور سنجش بهتر پایایی هر دو این معیارها به کار برده می‌شوند. در صورتی که مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای هر سازه بالای ۰/۶ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد (داوری و رضازاده ۱۳۹۳). همان‌طوری که در جدول نشان داده شده است تمامی مقادیر برای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۶۰ می‌باشد در نتیجه مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است. روایی (اعتبار)

همگرا توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده محاسبه می‌گردد که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است؛ به بیان ساده‌تر میانگین واریانس استخراج شده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر بیشتر از ۰/۵ را به منظور قابل قبول بودن روایی همگرا پیشنهاد می‌کنند همان‌طور که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای همه متغیرها بالاتر از ۵ است بنابراین، مدل اندازه‌گیری از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است. همه مؤلفه‌های پژوهش ابعاد مورد نظر را مورد سنجش قرار داده‌اند و این بدین معنی است که هر ۲۷ مؤلفه این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفته است در مرحله بعد برای بررسی تحلیل عاملی تأییدی مربوط به ابعاد یا تم‌های اصلی پژوهش ابتدا تم‌های فرعی مربوط به تم اصلی را ترکیب و در قالب تم اصلی آورده شده است سپس تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر توانمندسازی به صورت مجزا برای بررسی تأیید یا رد ابعاد اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر توانمندسازی

بر مبنای شکل ۳، حداقل بارهای عاملی برای متغیر توانمندسازی برابر ۰/۵۰ است که چون برابر ۰/۵ است، نشان دهنده اعتبار قابل قبول است کای اسکور برابر با ۱۰۱/۹۶۳ با ۳۲ درجه آزادی است که چون ضریب معناداری از سطح خطای ۰/۵ کمتر است؛ بنابراین کای اسکور معنادار نیست ولی کای اسکور نسبی برابر با ۳/۱۸۶ و کمتر از عدد ۵ و قابل

قبول است، همچنین شاخص‌های NFI, CFI, IFI و RMR به ترتیب برابر با ۰/۹۳۶، ۰/۹۳۷ و ۰/۰۴۹ است که در محدوده قابل قبول قرار دارند؛ به عبارت دیگر، این مقادیر در مقایسه با ملاک‌های استاندارد تعیین شده شاخص CFI, NFI و IFI حداقل ۰/۹ و RMR حداکثر ۰/۰۸ در سطح قابل قبولی قرار دارند بنابراین در این مدل هر ۱۰ بعد توانمندسازی تأیید می‌گردد. با توجه به مدل اندازه‌گیری و تحلیل عاملی تأییدی کلی متغیر توانمندسازی مدل توانمندسازی بر مبنای حکمرانی مطلوب با ۱۰ بعد و ۲۷ مؤلفه تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی در زمره اصلی‌ترین سازمان‌ها به منظور رفع نیازهای جوامع قرار دارند و پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و بی‌وقفه با ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های علمی عجین شده است. بنابراین اهمیت توانمندسازی کارکنان باید به طور چشم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. گفتنی است آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌نماید آن است که پژوهش حاضر مولفه‌های توانمندسازی کارکنان را از زاویه نظریه حکمرانی مطلوب اقتباس نموده و می‌تواند پنجره‌ای جدید به سوی تبلور توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها باشد. هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی کارکنان آموزشی بر مبنای حکمرانی مطلوب بود و بدین منظور با استفاده از روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی استفاده شد. اطلاعات به دست آمده به روش تحلیل مضمون با کمک کدگذاری باز و محوری دسته‌بندی و در نهایت مدلی کیفی با ابعاد زیر استخراج گردید که با انجام تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گردیدند

بعد حاکمیت قانون و ارزش‌ها با مولفه‌های شایسته‌سالاری ارزش‌مداری در سازمان انگیزش درونی که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. بعد مشارکت با مولفه‌های ساختار سازمانی تخت، جمع‌گرایی، فرهنگ سازمانی مشارکتی که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق اخوان و مقدسی (۱۳۹۶) همسویی دارد. بعد عدالت با مولفه‌های جبران خدمات مناسب و نظام پاداش و پرداخت عادلانه که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۸) شریعتی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. بعد اهداف روشن و معناداری با مولفه مدل ویژگی‌های شغل که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق شریعتی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

بعد رهبری و معنویت با مولفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک مدیریت مشارکتی و ارتباط نزدیک با کارمندان که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق پورتر (۲۰۱۵) و حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. بعد سرمایه اجتماعی و ارتباطات با مولفه‌های

مدیریت دانش، ارتباطات دوجانبه، ابعاد اعتماد در سازمان که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. بعد کنترل با مولفه‌های ارائه بازخورد و بازنگری ساختار که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق شریعتی و همکاران (۱۳۹۵) و حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۶) دارد.

بعد مسئولیت پذیری و پاسخگویی با مولفه‌های تفویض اختیار به رده‌های، پایین تعهد سازمانی، مرکز قانون فردی، کنترل و تشویق مسئولیت‌پذیری که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۸) و غیاثوند و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. بعد شفافیت با مولفه توزیع و جریان روان اطلاعات که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۸)، قاضی طباطبایی و همکاران (۱۳۹۱) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. بعد توسعه و آموزش با مولفه‌های حمایت مدیریت عالی برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد احساس اعتماد و اثربخشی که این نتیجه با بخشی از نتایج تحقیق قاضی طباطبایی و همکاران (۱۳۹۱) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۱)، هوپر (۲۰۱۷)، رودا و سانیا (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

در صورتی که در سازمان قانون‌گرایی وجود داشته باشد و بر اساس آن در سازمان شایسته‌سالاری اجرا شود باعث توسعه فردی و ایجاد انگیزه در کارکنان و در نتیجه توانمندسازی خواهد شد. سازمانی که دارای ساختار منعطف و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری باشد به تفویض اختیار مناسب به افراد منجر خواهد شد. فرهنگ سازمانی مشارکتی و جو دموکراتیک در سازمان باعث حس ارزشمندی در افراد و نیز رعایت عدالت سازمانی در پرداخت‌ها، حس اعتماد را به افراد تزریق خواهد کرد. همچنین مدیریت در سازمان باید شیوه‌ای را برگزیند که به توسعه افراد توجه داشته باشد که با توجه به کدها، شیوه رهبری تحول‌آفرین می‌تواند متضمن توانمندسازی باشد. ارتباطات درون سازمان باید روان و نیز در حیطه اطلاعات باید شفافیت وجود داشته باشد که به واسطه آن توانمندسازی تسهیل شود. اجرای مدیریت دانش در حوزه اطلاعاتی سازمان توانمندسازی را در جهت مثبت تقویت خواهد کرد. با توجه به بررسی‌های انجام شده تحقیقی که در راستای توانمندسازی کارکنان سازمان که مبتنی بر حکمرانی مطلوب باشد انجام نشده بود اما اکثر تحقیقات چه داخلی و چه خارجی که در حوزه طراحی مدل توانمندسازی کارکنان انجام شده ابعادی از توانمندسازی کارکنان را به دست داده‌اند که با تحقیق حاضر کمابیش همراستا هستند. در پژوهش حاضر سعی شد ابعادی از حکمرانی مطلوب که بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد تبیین شوند و علاوه بر آن نیز پژوهش‌های گذشته به بررسی و تشخیص عوامل و علل توانمندسازی پرداخته‌اند ولی در این پژوهش پدیده حکمرانی مطلوب مبنا قرار گرفته شده است؛ و

مشخص شد که اجرای ابعاد حکمرانی مطلوب در سطح سازمان بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد تا بر آن اساس راهکارهایی برای افزایش توانمندی کارکنان ارائه شود.

○ بر اساس این نتایج و با توجه به اهمیتی که هر یک از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان بر مبنای نظریه حکمرانی مطلوب دارند، پیشنهاد می‌گردد؛

○ استخدام‌ها باید در سازمان بر اساس شایسته‌سالاری باشد و افراد با توجه به سطح تجربه و تحصیلات‌شان در سازمان ارتقا یابند.

○ مدیر در سازمان باید بیشتر از هر کسی به ارزش‌های سازمان پایبند باشد تا ارزش‌های سازمان نهادینه شود و در نتیجه آن افراد همسو و همراه شده و احساس با ارزش بودن و مؤثر بودن کنند. جلساتی به صورت ادواری یا مناسبتی گذاشته شود تا در مورد تصمیم‌های مهم سازمانی از همه افراد نظرخواهی به عمل آید تا افراد به صورت عینی شاهد به مشارکت گرفتن خود بوده و تجربه احساس مؤثر بودن را داشته باشند. مدیریت سازمان به گونه‌ای باشد که مدیر خود را در قبال نیازهای کارکنان مسئول بداند و در برآورده کردن آنها تلاش کند و در نتیجه آن نیز کارکنان خود را متعهد به اهداف سازمانی بدانند.

○ باید تمام اطلاعات مهم سازمانی و ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز کار کارکنان در اختیارشان گذاشته شود. مدیریت در سازمان باید در زمینه مسائل سرنوشت‌ساز سازمان از همه مشورت بخواهد و نظر آنها را در این باره لحاظ بدارد.

○ برای ارتقای سطح کارایی کارمندان متناسب با مأموریت‌های سازمانی نظام آموزشی ویژه‌ای برای تمامی سطوح سازمانی طراحی شود. در واقع آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان (مهارت‌های ادراکی انسانی و فنی) در راستای شغل و ارتقای شغلی آنها تنظیم گردد. ساختارهای ارگانیک و تخصیص بخش‌های خاصی به عنوان دوایر خلاق در ارتقای توانمندسازی کارکنان سازمان و فراهم آوردن امکانات برای این بخش‌ها کمک بیشتری به این فرایند سازمانی شود.

○ باید فناوری اطلاعات و ارتباطات متناسب با فعالیت سازمان در اختیار افراد برای تبادل و استفاده راحت از اطلاعات و ایجاد ارتباطات سیال استفاده شود.

○ افراد در پست‌هایی مشغول شوند که از لحاظ تحصیلات مهارت توان ذهنی و جسمی، توانایی انجام موفقیت‌آمیز آن را داشته باشند و بتوان به آنها در شغل‌شان استقلال داد. فعالیت‌ها به صورت تیمی برای افراد تعریف شود تا خود را در قالب عضوی از یک تیم ببینند و برای مقبولیت در تیم تلاش کنند و توانمندی خود را ارتقا دهند. مدیر باید اهداف و رسالت سازمانی و همچنین استراتژی و راهبرد سازمان را به صورت کاملاً واضح و مشخص تعریف کند تا افراد بدانند که برای چه چیزی و در چه مسیری تلاش می‌کنند.

○ مدیران باید از استبداد، غرور، خودپسندی و بداخلاقی دوری نمایند و به دنبال تواضع، پاسخگویی و آرامش در کارکنان باشند تا فضای مهيای توانمندسازی ایجاد شود.

منابع

- اخوان خرازیان مریم و مقدسی، فائزه. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چند سطحی برای تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱)، ۲۲۳-۲۰۷.
- اسکات، سینتا و ژاف دنیس. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران. اکبری، سروش؛ حکاک، زهرا؛ محمد؛ وحدتی؛ حجت الله و نظریوری، هوشنگ. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سه شاخگی حکمرانی مطلوب در سازمان های چندسطحی، فصلنامه مطالعات راهبردی، ۴۰، ۲۰۱-۱۷۵.
- امام جمعه زاده، سیدجواد؛ شهرام نیا، امیر مسعود؛ صفریانی، روح الله. (۱۳۹۵). الگوی حکمرانی مطلوب جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه، فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، ۱۲(۳۶)، ۴۰-۷.
- پاک طینت اقبال و فتحی زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان؛ ضرورت ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت، ۵(۱۱)، ۴۷-۳۳.
- جوشقانی نایینی، سید حمید؛ توکلی، محمدجواد و داوودی پرویز. (۱۳۹۶). تطور مفهومی نهاد و دلالت های آن بر مطالعات نهادی و اقتصاد ایران. جستارهای اقتصادی ایران با رویکرد اقتصاد اسلامی، ۱۴(۲۸)، ۹۷-۱۲۰.
- حبیب نژاد، احمد و عامری زهرا. (۱۳۹۵). شاخص های شفافیت در حکومت اسلامی با تأکید بر حکومت علوی، حقوق اسلامی، ۱۳(۹)، ۱۲۸-۱۵۷.
- حجازی، اسد؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ بهرنگی، محمدرضا و زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل تأثیرگذار بر برنامه های توسعه آموزش کارآفرینی در نظام آموزش عالی ایران چهارچوبی برای برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی، فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۲۱)، ۲۲۹-۲۴۳.
- حسن بیگی، ابراهیم؛ دلاور، علی و انجم شجاع، رضا. (۱۳۹۶). طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۵(۶۹)، ۲۲۱-۲۵۰.
- دانایی فرد، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ آذر، عادل و کردنائیج، اسدالله. (۱۳۹۱). تحول در رفاه ملی آيا حکمرانی مطلوب نقش مهمی ایفا کند؟. مجله پژوهش های مدیریت ایران، ۱۶(۴)، ۴۵-۶۲.
- داوری، علی و رضازاده، آسیه. (۱۳۹۳). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

- درخشه، جلال و موسوی‌نیا، سید مهدی. (۱۳۹۴). مؤلفه‌های حکمرانی شایسته در سیره حکومتی پیامبر اسلام (ص)، پژوهش علم و دین، ۱۷، ۱-۲۸.
- شریعتی، محمد؛ ولی‌پور، مهدی و نوبخت، باقر. (۱۳۹۵). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی مورد مطالعه سازمان عقیدتی سیاسی ناجا، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۳(۳۸)، ۷۵-۹۶.
- شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۰). ضرورت بازشناسی نظام آموزش عالی و نقش آن در توسعه علمی و اجتماعی کشور پژوهشی درباره دوره کارشناسی رشته مدیریت دولتی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور. جامعه پژوهی فرهنگی، ۱۲(۱)، ۷۹-۱۱۲.
- شفیعی، مرتضی و انگاشته بلقیس. (۱۳۹۵). تخصیص بهینه منابع انسانی به پایگاه‌های اورژانس با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌های متمرکز، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱)، ۱۰۵-۱۳۲.
- ظهور پرونده، وحیبه و شکرالهی، مهرداد. (۱۳۹۶). رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲، ۱۴۸-۱۱۱.
- غیاثوند، رضا؛ تقوایی، رضا و سلیمی، فریدون. (۱۳۹۶). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان، رسالت مدیریت دولتی، ۸(۲۵)، ۵۹-۷۰.
- فاضلی، محمد. (۱۳۸۶). تصویری از سبک زندگی جامعه دانشجویی، فصلنامه تحقیقات فرهنگی، ۱، ۱۷۵-۱۹۸.
- قاضی طباطبایی، محمود؛ نصرتی، روح اله و کاظمی، علی. (۱۳۹۱). ارزیابی الگوی نظری حکمرانی مطلوب در تبیین وضعیت توسعه انسانی. مجله توسعه روستایی، ۴(۱)، ۵۲-۳۹.
- منتظری، محمد؛ بهمنی اکبر و فتحی‌زاده علیرضا. (۱۳۹۷). الگوی حکمرانی مطلوب از دیدگاه نهج‌البلاغه گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، دوفصلنامه مطالعات الگوی اسلامی/ایرانی، ۶(۱۱)، ۱۳۳-۱۵۵.
- منصوری، احسان و فضلی لیلیا. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل رویکردهای ارزیابی کیفیت عملکرد مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه تحقیقات مدیریت نوین خاتم، ۱(۳)، ۶۰-۵.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسین‌پور، داوود و قاسمی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، فصل‌نامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۳)، ۹۳-۱۱۴.
- نقیبی، مفرد حسام. (۱۳۸۹). حکمرانی مطلوب در پرتو جهانی شدن حقوق بشر تهران؛ موسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی.
- یعقوبی، مریم؛ سلیمی، محمد. (۱۳۹۷). تعیین عوامل مؤثر بر ارزشیابی آموزشی اساتید یک دانشگاه علوم پزشکی نظامی در شهر تهران. فصلنامه مجله طب نظامی، ۲۰(۱)، ۸۲-۷۳.

- یگانگی، سیده عاطفه؛ الوانی، سید مهدی و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۵). اولویت بندی شاخص‌های حکمرانی مطلوب در سازمان‌های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین. رسالت مدیریت دولتی، ۲۱، ۱۰-۱).
- یوسفی شیخ رباط، محمد رضا و بابایی، فهیمه. (۱۳۹۴). طراحی مدل حکمرانی مطلوب و مقایسه آن با اصول حکمرانی مطلوب بانک جهانی. اقتصاد/سلامی، ۱۵(۵۷)، ۳۱-۶۲.
- Abdollahzadeh, M.(2013). Empowerment and organizational Change. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4, 1-5.
- Fornell, C. and Larcker, D.(1981). Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hanaysha, J.(2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment Senior Lecturer at Faculty of Business and Management, *DRB-Hicom University of Automotive Malaysia*, ۲۶۶۰۷, Pekan, Pahang, Malaysia.
- Hopper, T.(2017). Neopatrimonialism, Good Governance, Corruption and Accounting in Africa: Idealism vs Pragmatism. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(2), 225-248.
- Karim, F. and Rehman, O.(2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Kaufmann, D.(2010). *The World Wide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. The World Bank Development Research Group Macro economics and Growth Team September. Knack, S. F.(Ed.).(2013). Democracy, Governance, and Growth. University of Michigan Press.
- Kock, N.(2012). Using WarpPLS in E-Collaboration Studies: Descriptive Statistics, Settings. *Interdisciplinary Applications of Electronic Collaboration Approaches and Technologies*, 7(2), 1-18.
- Kondalkar, V. G.(2019). *Organization Effectiveness and Change Management*. PHL Learning Private Limited, New Delhi-110001.
- Melhem, Y.(2014). The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment. *Employee relations*, 26(1), 72-93.
- Özarall, N(2015). Linking Empowering Leader to Creativity: the Moderating Role of Psychological(felt) Empowerment. *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 181(2015) 366 – 376.
- Porter, D.(2015). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Factors of Group Empowerment and Effectiveness. *American Journal of Political Science*, 47, 389-402.
- Rudra P., Pradhan and Sanyal G.S.(2011). Good Governance and Human Development: Evidence from Indian State, *Journal of Social and Development Sciences*, 1(1), 1-8.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- UNDP.(1995). *Governance for Sustainable Human Development*, Availale at: [www. Undp - pogar. Or publications/ governance/ good gov. pdf](http://www.undp.org/publications/governance/goodgov.pdf).
- Zimmerman, B. J. and Martinez-Pons, M.(1990). Student Differences in Self-Regulated Learning: Relating Grade, Sex, and Giftedness to Self-Efficacy and Strategy Use. *Journal of educational Psychology*, 82(1), 51.