

شناسایی مولفه های رهبری توانمندساز در ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی با استفاده از روش تحلیل مضمون در سازمان بهزیستی استان تهران

مرضیه علیمردانی^۱

پیمانۀ عسگری^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مولفه های رهبری توانمندساز در ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی با استفاده از روش تحلیل مضمون در سازمان بهزیستی استان تهران انجام شد که به روش کیفی (تحلیل مضمون) و استفاده از نظرات ۲۰ نفر از مدیران و معاونان سازمان بهزیستی تهران که به روش هدفمند انتخاب شدند، انجام شد و از روش تحلیل تم جهت شناسایی مفاهیم استفاده شد که نتیجه آن شناسایی دو تم اصلی ویژگی مدیر و وظایف سازمان و هشت تم فرعی که عبارتند از ۱. ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات ۲. وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت ۳. مدیریت و ارتقای استعدادها ۴. ساختار سازمان ۵. روش های آموزشی ۶. رفتار سازمانی ۷. محیط سازمان ۸. حقوق و تسهیلات و ۱۳۱ مقوله که معرف این تم ها بودند همچنین، ۳۴ درصد از مفاهیم و مقولات شناسایی شده مربوط به تم اصلی ویژگی مدیر و ۶۶ درصد از مقولات مطرح شده در مصاحبه ها مربوط به وظایف سازمان است.

واژگان کلیدی

رهبری توانمندساز، ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور، افزایش هوش هیجانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) peymanehasgari@pnu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها برای موفقیت و بقا نیازمند رهبرانی هستند که نه تنها از مهارت‌های فنی و مدیریتی لازم برخوردار باشند، بلکه قادر به ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و توانمندسازی کارکنان خود نیز باشند. رهبران توانمند می‌توانند با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و حمایت از کارکنان، به آنها کمک کنند تا به پتانسیل کامل خود دست یافته و به اهداف سازمانی دست پیدا کنند.

یکی از مولفه‌های کلیدی رهبری توانمند، ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور است. فرهنگ سازمانی خودباور، فرهنگی است که در آن کارکنان به توانایی‌ها و ارزش‌های خود ایمان دارند و برای رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند. این نوع فرهنگ، خلاقیت، نوآوری و تعهد را در بین کارکنان افزایش می‌دهد و منجر به عملکرد بهتر سازمان در مجموع می‌شود.

هوش هیجانی نیز عامل مهم دیگری است که در رهبری توانمند نقش کلیدی دارد. هوش هیجانی به توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران اشاره دارد. رهبران با هوش هیجانی بالا می‌توانند روابط موثری با کارکنان خود ایجاد کنند، در شرایط دشوار بمانند و تصمیمات درست بگیرند.

سازمان بهزیستی استان تهران به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای حمایتی در کشور، نقش مهمی در ارائه خدمات به اقشار آسیب‌پذیر جامعه دارد. برای ارائه خدمات با کیفیت به این افراد، ضروری است که کارکنان این سازمان از روحیه بالا، انگیزه و تعهد به کار برخوردار باشند. رهبران توانمند در این سازمان می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی کارکنان، به آنها کمک کنند تا وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند. شرکت‌ها باید توانایی‌های مدیریتی و کارآفرینی قوی برای سرمایه‌گذاری بر روی چشم‌اندازهای جدید و سازگاری با شرایط متغیر محیطی داشته باشند. آنها همچنین باید بتوانند سرمایه انسانی بالایی را به دست آورند و از نفوذ خود برای توانمندسازی و توانمندسازی پیروان خود استفاده کنند. این امر به ویژه در دنیای امروزی که به سرعت در حال تغییر است، اهمیت دارد (سوئهای و بودینگیسیه، ۲۰۲۰؛ عباس و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری یک شاخص اساسی برای توانمندسازی روانی در کارگران است. این می‌تواند منجر به تعهد کاری بالاتر، بهبود عملکرد و گردش مالی کمتر شود (شرمالي و همکاران، ۲۰۲۲). رهبران نقش مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کنند و بر فرهنگ‌ها از طریق جذابیت مثبت، توانمندسازی و مشارکت برای مدیریت موثر تأثیر می‌گذارند (عباس و همکاران، ۲۰۲۱؛ فیترا و همکاران، ۲۰۲۲).

در چشم‌انداز معاصر که با تغییرات سریع و رقابت شدید مشخص می‌شود، سازمان‌ها برای نوآوری و حفظ مزیت رقابتی خود با فشار بی‌وقفه مواجه می‌شوند (لو و همکاران، ۲۰۲۰). ضرورت پرورش خلاقیت در نیروی کار به طور فزاینده‌ای آشکار شده است، زیرا شرکت و سازمان‌های آینده نگر نقش محوری آن را در انطباق با تقاضاهای در حال تحول و حفظ موفقیت بلندمدت تشخیص می‌دهند (جافری، ۲۰۲۰؛ اورنیا اسپایلات و همکاران، ۲۰۲۲).

تحقیقات برجسته در زمینه توانمندسازی به عنوان روانشناسی مثبت گرا منجر به اکتشافات مهمی شده است که زمینه را برای یک مدل نظری رفتار در محل کار فراهم می‌کند (اسپریتزر، ۲۰۰۸). رهبران مثبت از اقناع و نفوذ روانشناختی برای تشویق دیگران به تمرکز بر تأثیر مثبت شغلشان استفاده می‌کنند. مشارکت نیز به عنوان بخشی اساسی از نوآوری در نظر گرفته می‌شود. فرهنگ امنیت عاطفی و احساس ارزش برای رفاه کارکنان حیاتی است. رهبری توانمندساز می‌تواند با ترغیب کارمندان به تفکر انتقادی، خلاقیت را تقویت کند. آنها می‌توانند پیروان خود را الهام بخشند تا ابتکار عمل را به

دست گیرند و نقاط قوت خود را توسعه دهند (آدنارت و دکرامر، ۲۰۱۸). فرهنگ برای توسعه خلاقیت ضروری است، زیرا محرک های فکری و امنیت روانی فردی را برمی انگیزد و تقویت می کند. در ابتدا، مفاهیم غربی از خلاقیت به طور جهانی قابل اجرا نبود. روانشناسان در نهایت به این نتیجه رسیدند که مطالعه تفاوت های فرهنگی بسیار مهم است (رادویچز، ۲۰۰۳). به گفته شائو و همکاران تأثیر فرهنگی بر خلاقیت چند راه دارد. وقتی افراد از فرهنگ ها یا محیط های مختلف جمع می شوند، خلاقیت را متفاوت درک می کنند (شائو و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبران نقش مهمی در حفظ و پرورش قدرت فرآیند شناختی بالاتر سرمایه انسانی دارند. رهبران معتبر به عنوان یک کاتالیزور برای ترویج فرهنگ خلاقیت و تازگی در سازمان خود عمل می کنند (امام و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات شناخت اجتماعی نشان می دهد که افراد ترجیحات مشخصی برای فرآیندهای خلاقانه و روش های پردازش در فرهنگ های شرقی دارند. این باعث می شود که خلاقیت و فرهنگ با هم دیده شوند و خودباوری در فرهنگ حفظ شود. نظریه خودکارآمدی بندورا به ارتباطات افراد با دیگران شکل می دهد (عباس و همکاران، ۲۰۲۱). توسعه سرمایه انسانی بدون خودباوری، خودکارآمدی و ارزش ها که به همه الزامات روان شناختی بستگی دارد، نمی تواند رخ دهد (عباس و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ شامل عوامل مختلفی از جمله ارزش ها و باورهای فرد است. استراتژی های توانمندسازی، نوآوری را در سازمان هایی تحریک می کنند که در آن ها حمایت، ارائه و همکاری می شود (سالازار و همکاران، ۲۰۱۲؛ هاروی، ۲۰۱۴). سازمان ها خودباوری را ارتقا می دهند و به افراد اجازه می دهند رفتار خود را تنظیم و مدیریت کنند و نگرش های محل کار را بهبود بخشند. عناصر ساختاری محیط کار همچنین می توانند ایده های کارکنان را درباره ایده آل های سازمان شکل دهند (پیرس و همکاران، ۱۹۸۹). هوش هیجانی توانایی تشخیص و کنترل احساسات خود و دیگران است. به گفته دانیل گلمن، هوش هیجانی یک عامل مهم در توانایی رهبران برای درک، بیان، تجزیه و تحلیل و ارزیابی صحیح احساسات است (گلمن و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران توانمند در تصمیم گیری خود هدایت می شوند، برای به اشتراک گذاری دانش آماده هستند و برای دستیابی به نتایج خلاقانه بر توسعه مهارت و مربیگری متمرکز هستند. رهبرانی که دارای نگرش مثبت هستند برای محیطی مملو از آرزوها و هوش هیجانی اوج آماده می شوند (ون دیرندونک و دیکسترا، ۲۰۱۲).

هوش هیجانی در تأثیرگذاری بر مهارت های شناختی و شکل دهی فرهنگ بسیار مهم است. رهبران باید خود را از نظر عاطفی متعادل ببینند و احساسات را به شیوه ای کنترل شده کنترل کنند. برای افرادی که به مشاغل رقابتی نیاز دارند، احساس ارزشمندی سالم ضروری است. درک افراد از خود را می توان بهبود بخشید و زمانی که عزت نفس بالایی دارند، توانایی آنها برای مقابله با اضطراب روانی کاهش می یابد. احترام به خود در محل کار ارزشمند است. رهبری با ایجاد شرایطی که در آن کارگران ممکن است نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند، راه را برای توسعه فرهنگ مثبت هموار کرد. همانطور که توسط تحقیقات پشتیبانی می شود، اجرای فرهنگ احترام به خود و مراقبت در محیط کار نیاز به تأکید بر تنظیم عاطفی دارد (نول و استرناد، ۲۰۲۱؛ عباس و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به آنچه نگاشته شد این سوال مطرح می شود که مولفه های رهبری توانمندساز با توجه بر نقش فرهنگ سازمانی خودباور و هوش هیجانی با استفاده از روش تحلیل مضمون در سازمان بهزیستی استان تهران چیست؟

سوال اصلی:

مولفه های رهبری توانمندساز در ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی با استفاده از روش تحلیل
مضمون در سازمان بهزیستی استان تهران کدامند؟

سوالات فرعی:

۱- مولفه های رهبری توانمندساز در ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور چیست؟

۲- مولفه های رهبری توانمندساز در افزایش هوش هیجانی کدام است؟

مبانی نظری**سبک رهبری توانمندساز**

بیشتر نوشته های پیرامون توانمندسازی به طور مفهومی به نقش رهبر در ایجاد نیروی کار توانمند پرداخته اند (کانگرو کانگو، ۱۹۸۸). رهبران افرادی اند که اغلب قدرت (نفوذ) خود را از طریق ایجاد حس اعتماد، ارتباط تصویری، تمرکز بر روند گروه، ابراز نگرانی برای زیردستان و توانمندسازی دیگران کسب می کنند. سوفارلی و براون^۱ اظهار می کنند اگر قرار باشد دو عبارت برای تعریف تفاوت های میان مدیریت و رهبری انتخاب شود، آن دو عبارت «کنترل و قدرت قانونی» در مقابل «توانمندسازی و تغییر» خواهد بود (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم «رهبری توانمندساز» برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط هوی^۲ مطرح شد. رهبری توانمندساز یک سبک رهبری است که به دنبال تمرکز زدایی قدرت است و به عنوان اشتراک گذاری قدرت با زیر دستان همراه با افزایش سطح استقلال و مسئولیت پذیری آنها مطرح می شود؛ به عبارت دیگر رهبران توانمندساز در تلاشند تا انگیزه کار و عملکرد مرئوسان را از طریق تفویض اختیار در ارتباط با شغلشان افزایش دهند. به این ترتیب ممکن است رهبری توانمندساز به رفتاری که منجر به اشتراک گذاشتن قدرت با زیردستان می شود، تعریف شود (آماندسن و مارتینسن^۳، ۲۰۱۴). ریشه های رهبری توانمندساز از مطالعات ایالتی اوهایو که در مورد نگرانی رهبر برای نیازهای زیردستان بود و مطالعات رهبری مشارکتی (وروم) که در مورد اهمیت مربیگری و در رهبری موقعیتی است، می باشد (عرفانیان و همکاران، ۱۳۹۶). برخی از تعاریف مهم سبک رهبری توانمندساز در قالب جدول زیر بیان شده است.

جدول ۱: تعاریف رهبری توانمندساز

تعریف	محقق (سال)
یک سبک رهبری که کارکنان را هدف قرار داده تا خود کنترلی خود را توسعه داده و بتوانند بر اساس توانایی های خود فعالیت نمایند. در واقع این سبک رهبری را می توان در قالب تنظیم تعادل بین توانایی افراد با قدرت در اختیار آنها، مشاهده نمود.	وچیو و همکاران ^۴ (۲۰۱۰)

¹ - Sopharly and Brown

² - Hui

³ - Amundsen, Stein & L. Martinsen, Qyvind

⁴ - Vecchio, et, al

تعریف	محقق (سال)
یک سبک رهبری که در آن کارکنان به خود کنترلی و مشارکت در فرآیند تصمیم گیری راهنمایی می شوند و از آنها درخواست می شود که به خلاقیت در امور پردازند و در عهده خودشان کار کنند. نقش رهبران رواج خودنظمی بیشتر، ایجاد انگیزه و بهره مندی در کار است. رهبران در این نوع از رهبری می بایست عاداتها و الگوهای فکری سازنده را در داخل سیستم رواج و توسعه دهند.	صرافی زاده و همکاران (۱۳۹۲)
سبکی از رهبری که در آن، رهبران می توانند توزیع و اعمال قدرت را همراه با زیردستان به منظور توسعه استقلال و خودکنترلی آنها تنظیم و هماهنگ کنند.	توکی و همکاران ^۵ (۲۰۱۳)
نوعی رفتار رهبری که به موجب آن، اقتدار، مسئولیت و استقلال با کارکنان به اشتراک گذاشته می شود و همچنین مجموعه ای از اقدامات که در جهت حمایت از زیر مجموعه و هم راستا با افزایش مهارت ها و توانایی های آنان انجام می گیرد.	تقی نژاد و همکاران (۱۳۹۴)
سبکی از رهبری که در آن رهبران قدرت را با کارکنان تسهیم می کنند و کارکنان را در جهت خودکنترلی هدایت می نمایند. در صورتی که کارکنان احساس نمایند که مورد حمایت قرار گرفته اند یا توانمند شده اند، آنگاه می توانند بر مبنای جاذبه الهام بخش رهبری عمل نمایند و ممکن است حمایت سرپرستان را به عنوان تحقق تعهدات یا وعده های آنها تلقی نمایند؛ بنابراین، کارکنان اینگونه رفتارها را نشان دهنده ارزش قائل شدن کارفرما برای روابط با کارکنان در نظر می گیرند.	یزدان شناس و همکاران (۱۳۹۶)

به طور خلاصه، رهبری توانمندساز فرآیند نفوذ در افراد یا گروه ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به همراه توانمند کردن آنان، به عنوان یک کل است. رهبر توانمندساز از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می کند. این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی

⁵ - Tuckey, et.al

بیانده‌شدند. رهبر توانمندساز با توسعه علائق کارکنان فراتر از شرایط فعلی و با ایجاد رابطه قوی با زیردستان در میان پیروان نفوذ می‌نماید و با کسب احترام و اعتماد از سوی آنان و با بیان چشم اندازی فراسوی ماموریت فعلی موجب آگاهی کارکنان از اهداف شده؛ به گونه ای که افراد از تفکر انفرادی به سوی تفکر گروهی سوق یابند و با تلاش در جهت منافع عمومی برانگیخته میشوند (باقری، ۱۳۹۳).

اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان

به موضوع «توانمندسازی کارکنان» در سیاست های کلی نظام اداری، برنامه های توسعه، برنامه های تحول در نظام اداری کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری تاکید و اشاراتی گردیده است. به طوری که فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان نام گذاری شده است. در عصر جهانی شدن برای پاسخ سریع به هر تغییری در محیط کلان نیاز است که کارکنان توانمند شوند. توانمندسازی کارکنان با اعتماد، انگیزش و تصمیم گیری رابطه دارد و مرزهای درونی بین کارکنان و مدیریت را در هم می شکند. توانمندسازی کارکنان منجر به بهبود بهره وری، عملکرد و رضایت شغلی می شود. در بازار جهانی که رقابت شدید است، توانمندسازی کارکنان منجر به مزیت رقابتی خواهد شد. فارستر^۶ (۲۰۰۰) بیان می کند که اگر سطح توانمندسازی پایین و محیط کار یک محیط با وابستگی زیاد از نظر کنترل شدید باشد، عملکرد کارکنان مشابه است و اگر سطح توانمندسازی بالا باشد سازمان منعطف تر، آزادی عمل بیشتر و کنترل سازمانی کمتر است؛ بنابراین سطح توانمندسازی و سطح عملکرد باهم رابطه دارند (باقری کراچی و همکاران، ۱۳۹۵).

اکنون سازمانها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی درنگ بتوانند به تقاضای مشتری پاسخ گویند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است برای حفظ مشتری انجام دهد؛ به عبارت دیگر کارکنان مجبور می شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت کنند. در این رهگذر توانمندسازی کارکنان سازمان امری اجتناب ناپذیر است، چرا که توانمندسازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می شود و هم به خواسته های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می دهد. همچنین تواناسازی به کارکنان اجازه خودهدایتی، خود توسعه دهندگی و رشد را می دهد. توانمندسازی توصیه می کند که یک سازمان می تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را که خود لازم دارد، به دست آورد و این رابطه می تواند متقابلاً مفید بوده و دو برنده داشته باشد. توانمندسازی کارکنان سازمانها را قادر می سازد تا هر چه بیشتر انعطاف پذیر و پاسخگو باشند و همچنین می تواند منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد. در همین راستا می توان عنوان نمود که توانمندسازی کارکنان، امری حیاتی برای نوآوری و اثربخشی سازمانی است. پژوهشگران نشان داده اند که کارکنان توانمندتر تمایل دارند تعهد سازمانی و رضایت شغلی را بالاتر بیان کنند (قویدل و همکاران، ۱۳۹۶).

همانطور که بنیس و تاونسند^۷ (۱۹۹۷) بیان کرده اند با توجه به روندهای موجود در خصوص افزایش استقلال عمل کارکنان، رفتارهای توانمندساز رهبران نیز اهمیت بیشتری پیدا می کند. آنها رهبری توانمندساز را به عنوان قدرت تسهیم شدهای تعریف می کنند که انگیزش درونی زیردستان را افزایش می دهد. رهبران توانمندساز افراد را بر می

^۶ - Forester

^۷ - Bennis & Townsend

انگیزانند تا ذهنیت های منفعل را در هم شکسته، مسئولیت پذیری خود را افزایش دهند و در قبال پیامدهای کاری توان پاسخگویی بیشتری داشته باشند. با افزایش نیاز به استقلال عمل کارکنان، رهبران نیز سعی داشته اند تا به ویژه از طریق توانمندسازی کارکنان به عنوان یک تکنیک برای رسیدن به اهداف و افزایش اثربخشی سازمان استفاده نمایند (یزدان شناس و همکاران، ۱۳۹۶). سبک رهبری که به دنبال توانمندسازی کارکنان است، ایجاب می کند که مشاغل سازمانی، غنی سازی شوند، به کارکنان استقلال عمل داده شود، کارکنان احساس توانمندی و داشتن اختیار تصمیم گیری نمایند. در این سبک رهبری، مدیر، مربی کارکنان تلقی می شود، نه رئیس آنها (باقری کراچی و همکاران، ۱۳۹۵).

جان کارلوس و همکارانش^۸ در کتاب «مدیریت تواناسازی» توضیح می دهند که تواناسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون هم قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. تواناسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می کنیم. هنوز بسیاری از رهبران نتوانسته اند این پندار را از خود دور کنند که کارکنان هر روز صبح هنگام شروع کار از خود می پرسند که چگونه امروز می توانند حداقل کار را انجام دهند. در صورتی که هر کارمند نیاز دارد بداند که چه چیز او را پیروز و یا اینکه چه چیز او را متعهدتر می کند. توانمندسازی، فرآیند پیوسته ای است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی ها و قابلیت های خود برای رسیدن به اهداف خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدفهای مورد نظر دستیابی حاصل کنند. در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند؛ به عبارت دیگر، با این که افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان ها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (امیر کبیری و همکاران، ۱۳۹۵).

رهبران توانمندساز می دانند که وقتی افراد احساس قدرت کنند، تمایل بیشتری پیدا می کنند که تصمیم بگیرند و اقدام لازم را برای انجام موفقیت آمیز کارهایشان به عمل آورند. آنها همچنین درک می کنند که قدرت در سازمان کمیتی نیست که جمع جبری آن مساوی با صفر شود، یعنی برای اینکه فرد قدرت به دست آورد، لازم نیست شخص دیگری آن را از دست بدهد. در واقع برای غلبه بر پیچیدگی ها و شتاب چالش هایی که در محیط امروزی با آنها مواجه هستیم، موفقیت یک سازمان به احتمال زیاد وابسته به این است که تا چه حد می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت نمود. تحقیقات نشان می دهد در سازمان هایی که توانمندسازی را اجرا می کنند، انگیزه شغلی درونی و خشنودی شغلی افزایش یافته و استرس شغلی کاهش می یابد و با افزایش مشارکت، کارکنان از موانع و محدودیت شغل گذر کرده و بیشتر احساس صاحب کار پیدا کرده و تعهد سازمانی توسعه و گسترش یافته است (باقری کراچی و همکاران، ۱۳۹۵).

⁸ - Juan Carlos, et, al

فرهنگ سازمانی خودباور

فرهنگ برای پرورش خلاقیت ضروری است، زیرا انگیزه و محرک فکری و امنیت روانی فرد را تقویت می کند. در ابتدا، تصور می شد مفاهیم غربی خلاقیت به طور جهانی قابل اجرا باشد؛ اما روانشناسان در نهایت نتیجه گرفتند که مطالعه تفاوت های فرهنگی برای درک خلاقیت بسیار مهم است (Rudowicz، ۲۰۰۳).

طبق گفته شائو و همکارانش (۲۰۱۹)، تأثیر فرهنگ بر خلاقیت چند وجهی است. افرادی که از فرهنگ ها یا محیط های مختلف می آیند، خلاقیت را به شکل متفاوتی درک می کنند. تحقیقات در حوزه شناخت اجتماعی نشان می دهد که افراد در فرهنگ های شرقی، ترجیحات متمایزی برای فرآیندهای خلاقانه و شیوه های پردازش اطلاعات دارند. این امر به ما اجازه می دهد تا خلاقیت و فرهنگ را در کنار هم ببینیم و عزت نفس را در بستر فرهنگ حفظ کنیم.

نظریه خودکارآمدی باندورا، روابط افراد با دیگران را شکل می دهد (به عنوان مثال، عباس و همکاران، ۲۰۲۱ ج، د). توسعه سرمایه انسانی بدون عزت نفس، خودکارآمدی و ارزش ها که همه نیازمندی های روانشناختی هستند، نمی تواند اتفاق بیفتد (عباس و همکاران، ۲۰۲۲ الف، ب، ج). فرهنگ شامل عوامل مختلفی از جمله ارزش ها و باورهای فردی است.

راهنمادهای توانمندسازی، نوآوری را در سازمان هایی که در آن ها حمایت درخواست می شود، ارائه می گردد و بر اساس همکاری صورت می گیرد، تحریک می کنند (سالازار و همکاران، ۲۰۱۲؛ هاروی، ۲۰۱۴). سازمان ها با ارتقای عزت نفس به کارکنان اجازه می دهند تا رفتار خود را تنظیم و مدیریت کنند و در نتیجه نگرش آن ها نسبت به محیط کار بهبود می یابد.

عناصر ساختاری محیط کار نیز می تواند بر برداشت کارکنان از آرمان های سازمان تأثیر بگذارد (به عنوان مثال، کورمن، ۱۹۷۰؛ پیرس و همکاران، ۱۹۸۹). جیمز، روانشناس پیشرو در زمینه خودکارآمدی درونی، بر اهمیت تعهد عاطفی برای ماندن در مشاغل با استرس بالا تأکید کرد. او معتقد بود که ارزش یک فرد به نحوه ای که خود و اعمالش را تشویق می کند، بستگی دارد (جیمز، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، فرضیه دوم این پژوهش این است که توانمندسازی و عزت نفس مبتنی بر سازمان با هم مرتبط هستند. علاوه بر این، بر اساس فرضیه سوم این مطالعه، عزت نفس در سازمان می تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود.

هوش هیجانی، توانایی تشخیص و کنترل احساسات خود و دیگران است. به گفته دانیل گولمن، هوش هیجانی یک عامل کلیدی در توانایی رهبران برای درک، ابراز، تجزیه و تحلیل و ارزیابی درست احساسات است (گولمن و همکاران، ۲۰۱۳). هوش هیجانی به عنوان مبنایی برای یک سبک رهبری مؤثر، با تردید دانشگاهی مواجه شد (آنتوناکیس، ۲۰۰۴).

آنتوناکیس با اشاره به ارزیابی های نویدبخش هوش پویا و الزامات روش شناختی برای ارزیابی، بر اهمیت هوش هیجانی تأکید کرد. با این حال، تحقیقات در مورد احساسات، عقل و روابط بین هوش هیجانی رهبر و نتایج دنبال کنندگان همچنان جای بحث دارد.

آنتوناکیس ادعا می کند که ویژگی های انسانی باعث می شود بعید باشد هوش هیجانی در همه موقعیت ها برای رهبری ضروری باشد. مواقعی وجود دارد که ظرفیت ذهنی محدود است و در آن زمان، هوش هیجانی رهبر ممکن است از حد معمول مهم تر باشد (به عنوان مثال، آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال، یافته های پژوهشی با هم تطابق دارند که

مدیران با هوش هیجانی بالا، فرهنگ سازمانی پویایی را ایجاد می کنند. هوش هیجانی به معنای شناخت، درک و ارزیابی احساسات خود و دیگران است.

چارچوب نظری

رهبری توانمندساز، به عنوان رویکردی نوین در مدیریت، بر توانمندسازی کارکنان و ایجاد محیطی کارآمد و پویا تمرکز دارد. در این رویکرد، رهبران به جای اینکه به عنوان فرماندهان عمل کنند، به عنوان مربی و راهنما نقش ایفا می کنند. یکی از نتایج مهم رهبری توانمندساز، ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی در کارکنان است. در این بخش، چارچوبی نظری برای بررسی این موضوع ارائه می شود.

مولفه های کلیدی رهبری توانمندساز

محوریت دادن به کارکنان: رهبران توانمندساز، کارکنان را به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان می دانند و به توسعه توانمندی های آنها اهمیت می دهند.

اعتمادسازی: ایجاد جوّی از اعتماد متقابل بین رهبر و کارکنان، یکی از اصول اصلی رهبری توانمندساز است. تفویض اختیار: رهبران توانمندساز، اختیارات را به کارکنان واگذار می کنند و به آنها اجازه می دهند تا تصمیمات مرتبط با کار خود را بگیرند.

حمایت و تشویق: رهبران توانمندساز، از ایده های نو و خلاقانه کارکنان حمایت می کنند و آنها را تشویق می کنند.

توسعه فردی: رهبران توانمندساز، فرصت های یادگیری و رشد را برای کارکنان فراهم می کنند.

ایجاد ارتباطات موثر: رهبران توانمندساز، ارتباطات باز و شفاف را با کارکنان برقرار می کنند.

رابطه بین رهبری توانمندساز، فرهنگ سازمانی خودباور و هوش هیجانی

رهبری توانمندساز و فرهنگ سازمانی خودباور: رهبری توانمندساز، با ایجاد محیطی امن و حمایتی، به کارکنان این امکان را می دهد تا به توانایی های خود اعتماد کنند و احساس ارزشمندی کنند. این امر به تدریج به شکل گیری فرهنگ سازمانی خودباور منجر می شود.

رهبری توانمندساز و هوش هیجانی: رهبران توانمندساز، با ایجاد ارتباطات موثر و حمایت از کارکنان، به توسعه هوش هیجانی آنها کمک می کنند. هوش هیجانی به کارکنان کمک می کند تا احساسات خود و دیگران را بهتر درک کنند و روابط بین فردی موثرتری برقرار کنند.

فرهنگ سازمانی خودباور و هوش هیجانی: فرهنگ سازمانی خودباور، فضایی را فراهم می کند که در آن کارکنان احساس راحتی می کنند تا احساسات خود را ابراز کنند و از اشتباهات خود بیاموزند. این امر به تقویت هوش هیجانی کارکنان کمک می کند.

در این چارچوب نظری، به ارتباط بین رهبری توانمندساز، فرهنگ سازمانی خودباور و هوش هیجانی پرداخته شد. نتایج پژوهش های پیشین نشان می دهد که رهبری توانمندساز می تواند نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی خودباور و افزایش هوش هیجانی کارکنان داشته باشد.

روش شناسی

روش تحقیق حاضر تحلیل مضمون می باشد.

روش های گردآوری اطلاعات برای تحقیق حاضر به قرار ذیل است؛

مطالعه اسناد و مدارک: این روش شامل بررسی اسناد و مدارکی است که به موضوع پژوهش مرتبط هستند، مانند مقالات، گزارش ها، کتاب ها، وب سایت ها، قوانین، نامه ها، خاطرات و غیره.

مصاحبه: در این روش، پژوهشگر با افراد مورد نظر مصاحبه کرده و نظرات و تجربیات آنها را در مورد موضوع پژوهش جمع آوری می کند. مصاحبه ها می توانند به صورت رو در رو، تلفنی یا آنلاین انجام شوند.

ابزارهای گردآوری اطلاعات:

مصاحبه: مصاحبه سندی است که شامل سوالاتی است که پژوهشگر در مصاحبه از افراد می پرسد.

برگه های مشاهده: برگه های مشاهده ابزاری هستند که برای ثبت مشاهدات پژوهشگر استفاده می شوند.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و معاونین سازمان بهزیستی استان تهران می باشد که تعداد ۴۷ نفر می باشد.

معیارهای انتخاب نمونه در این پژوهش می تواند شامل موارد زیر باشد:

سطح سازمانی: انتخاب نمونه از سطوح مختلف سازمانی (مدیران، کارشناسان، مددکاران اجتماعی و سایر کارکنان)

جنسیت: انتخاب نمونه از هر دو جنس زن و مرد

سابقه کار: انتخاب نمونه از افراد با سابقه کارهای مختلف (کمتر از ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال و بیش از ۱۵ سال)

واحد سازمانی: انتخاب نمونه از واحدهای مختلف سازمانی

نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می یابد.

با توجه به گستردگی جامعه آماری و محدودیت های زمانی و مالی، استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه از کل جامعه امکان پذیر نیست. لذا در این پژوهش از روش نمونه گیری هدفمند استفاده می شود.

در روش نمونه گیری هدفمند، نمونه بر اساس معیارهای خاصی انتخاب می شود، به طوری که نمونه معرف جامعه باشد تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون، فرآیندی است که طی آن داده های کیفی جمع آوری شده، سازماندهی، کدگذاری، تفسیر و گزارش می شوند. هدف از تجزیه و تحلیل اطلاعات، استخراج مضامین (تم ها) از داده ها و ارائه درکی عمیق تر از پدیده مورد مطالعه است. مراحل اصلی تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون عبارتند از:

۱. آشنایی با داده ها:

در این مرحله، پژوهشگر باید به طور کامل با داده های جمع آوری شده آشنا شود. این کار شامل خواندن دقیق داده ها، یادداشت برداری و نوشتن کدهای اولیه است.

۲. کدگذاری:

در این مرحله، پژوهشگر به هر واحد از داده ها (مانند یک جمله، پاراگراف یا نقل قول) یک کد اختصاص می دهد. کدها باید معنادار، مرتبط با هدف پژوهش و منسجم باشند.

۳. سازماندهی کدها:

در این مرحله، کدها بر اساس شباهت ها و تفاوت هایشان سازماندهی می شوند. این کار می تواند به صورت دستی یا با استفاده از نرم افزارهای تحلیل کیفی انجام شود.

۴. تفسیر مضامین:

در این مرحله، پژوهشگر به معنای مضامین استخراج شده از داده ها پی می برد. این کار شامل بررسی دقیق کدها، سازماندهی کدها در دسته بندی های مضمونی و نوشتن شرحی برای هر مضمون است.

۵. گزارش یافته ها:

در این مرحله، پژوهشگر یافته های خود را به صورت شفاف، دقیق و منسجم گزارش می دهد. گزارش باید شامل شرح روش پژوهش، یافته ها، تفسیر یافته ها و بحث در مورد یافته ها باشد

یافته ها

جدول ۲: معرفی تم و تخلص مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخلص مفهوم شناسایی شده
۱	ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات	مدیر با شخصیت حمایت کننده و تسهیل کننده
۲		گشاده رو و عدم سخت گیری های غیرمنطقی
۳		باحوصله و جهت دهنده به نظرات کارمندان
۴		مدیر با تجربه و دارای روحیه ی
۵		روابط کاری حسنه و بر اساس تکریم و احترام
۶		مدیریت استرس کاری

الف. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود.

❖ برای کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور سبک رهبری و تفویض اختیار می تواند بازده بیشتری را برای سازمان به ارمغان بیاورد.

❖ احاطه مدیران به روشهای کنترل روابط مشترک و ایجاد انگیزه در کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور بیش از پیش ضرورت دارد

❖ ایجاد شرایط محیطی مطلوب، تعدیل کار هفتگی و اشتراک مساعی می تواند از وظایف مدیر باشد

❖ استقرار مدیریت مبتنی بر هدف برای این افراد

❖ مدیر اداره با مشارکت دادن بیشتر این افراد در دغدغه های سازمان و مراحل تصمیم گیری دلگرمی بیشتر به کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور می دهد

❖ اعتماد به کارمندان و توانایی های آنها

❖ ایجاد مسئولیت و تعهد به جای اطاعت محض این نوع انگیزه این باور را در انسان تقویت می کند هر کس باید در پیشگاه عدل الهی پاسخگوی رفتار و گفتار خویش باشد.

❖ واگذاری امور به آنان جهت پیگیری و حس استقلال در افزایش جنبه های شخصیتی افراد مهم میباشد

❖ پرهیز از مدیریت تنگ نظران

❖ گوش دادن به نظرات افراد توانمند، حمایت از پیشنهادات سازنده، جهت دادن به نظرات این گونه افراد.

❖ عدم روابط و باندبازی

شناسایی تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت با نتایج تحقیقات الرازی، دی ویلیز و وان استادن (۲۰۱۵) مطابقت دارد در ادامه تخلص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۳: معرفی تم و تخلص مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخلص مفهوم شناسایی شده
۱	وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت	سبک رهبری و تفویض اختیار
۲		احاطه مدیران به روشهای کنترل روابط مشترک
۳		ایجاد شرایط محیطی مطلوب
۴		استقرار مدیریت مبتنی بر هدف
۵		مشارکت دادن بیشتر کارمندان
۶		اعتماد به کارمندان
۷		ایجاد مسئولیت و تعهد به جای اطاعت محض
۸		حس استقلال
۹		پرهیز از مدیریت تنگ نظران
۱۰		گوش دادن به نظرات افراد توانمند
۱۱		عدم روابط و باندبازی

ب. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم مدیریت و ارتقای استعدادها که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود.

- ❖ توجه به تفاوت های فردی هر یک از این کارکنان
- ❖ ایجاد زمینه خلاقیت فکری و تقویت روحیه
- ❖ تفویض اختیار به کارکنان
- ❖ هر شکستی را مجازات نکنید، نکات کلیدی در این شکست ها وجود دارد و نیاز است که تشویق دوباره شوند.
- اهداف را مشخص کنید، در بین کارکنان عدم آگاهی از اهداف باعث رکود در سازمان خواهد شد و اولویت اهداف برایشان مشخص گردد و افراد را با اهداف آشنا باید کرد.
- ❖ ایجاد نگرش های نو و استقبال از طرح ها و ایده ها
- ❖ در صورت ابداع و ابتکار افراد سازمان حتماً فرد مربوطه باید مورد تشویق قرار گرفته و در واقع آن فرد را به سوی خلاقیت های گسترده تر حرکت دهیم.
- ❖ شناسایی نقاط قوت و تمرکز بر روی آنها
- ❖ شرکت دادن این گونه افراد در جلسات، حمایت از این گونه افراد در صورت پیشنهادات سازنده، پاداش برای راهکار جدید و مناسب
- ❖ از طریق نشست های دوستانه و تربیون های آزاد برای افراد فرهنگ سازمانی خودباور و جا انداختن این موضوع که هر تغییری باید با هماهنگی مسئول و در چارچوب رسیدن به اهداف شرکت باشد.

❖ مدیر با شناخت پتانسیل و استعداد های کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور آنان را در مسیر شغلی مناسب قرار دهد

شناسایی تم مدیریت و ارتقای استعدادها با نتایج تحقیقات الرازی، دی ویلیرز و وان استادن (۲۰۱۵) مطابقت دارد در ادامه تخلیص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۴: معرفی تم و تخلیص مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخلیص مفهوم شناسایی شده
۱	مدیریت و ارتقای استعدادها	توجه به تفاوت های فردی
۲		ایجاد زمینه خلاقیت فکری
۳		تفویض اختیار به کارکنان
۴		حمایت در صورت بروز شکست
۵		تشویق در صورت ابداع و ابتکار
۶		شناسایی نقاط قوت و تمرکز بر روی آنها
۷		نشست های دوستانه و تریبون های آزاد برای افراد توانمند
۸		نشست های دوستانه و تریبون های آزاد

ج. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم ساختار سازمان که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

❖ شرکت باید تطبیق مشخصات شغل با شاغل، رعایت عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی و پیشرفت بر اساس شایسته سالاری، شفافیت وظایف شغلی کارکنان را تعیین نماید

❖ آزادی و اختیار عمل به آنان بدهد تا بر اساس شایستگی خود نسبت به اجرای امور اقدام نماید و از ایده های نو و ایجاد تحول در فرآیندهای سازمان توسط آنان استقبال نماید.

❖ ساختار سازمان به شکلی باشد تا حفظ تعادل شغلی بوجود آید

❖ بازخوردگیری از فعالیت های موثر کارکنان

❖ جهت لازم است مسیر های شغلی جهت ارتقاء کاملاً مشخص و واضح به صورت دستورالعمل روش اجرایی و یا فرآیندهای کاری تعریف شده باشند و به صورت دو تا سه سال یک بار فرایندها بازبینی و با توجه به شرایط روز رفع نقص گردند

❖ شرح وظایف کارکنان مشخص باشد و بر اساس شرح وظایف عمل نمایند که باز این مسئله به تعریف فرایندهای کاری و واضح بودن مسیرها بر می گردد

❖ ساختارهای منظم رفتار این گونه پرسنل باعث انطباق و سازگاری عقاید این افراد با عقاید سازمان شود

❖ تقسیم کار صحیح برای این افراد

❖ طراحی صحیح شغلی این افراد (غنی سازی شغلی، گردش مناسب شغلی، مهندسی صحیح شغل این افراد)

❖ هدف گذاری مناسب برای این افراد

❖ تطبیق افراد با شغل های به کار گیری شده و تشکیل گروه های کاری و عملیاتی بهبود کار

- ❖ گزینش و جذب نیروهای جدید معاونت منابع انسانی شرکت با ظرفیت باید بتواند این گونه افراد را انتخاب کرده و به کارگیری نماید تا رفته رفته در تمام شرکت این گونه افراد توانمند در سطوح مختلف حضور یابند.
 - ❖ برای فرهنگ سازمانی خودباور کار تیمی بسیار موثر می باشد اگرچه بقیه عوامل هم موثر هستند اما کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور در کنار هم به تقویت انگیزش همدیگر کمک کرده و در این مسیر ثابت قدم می شوند.
- شناسایی تم ساختار سازمان با نتایج تحقیقات توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) و کامیر مولر-۲۰۱۷ مطابقت دارد در ادامه تخیص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۵: معرفی تم و تخیص مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخیص مفهوم شناسایی شده
۱	ساختار سازمان	تطبیق مشخصات شغل با شاغل
۲		رعایت عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی و پیشرفت بر اساس شایسته سالاری
۳		آزادی و اختیار عمل
۴		ساختار سازمان بر اساس حفظ تعادل شغلی
۵		مسیرهای شغلی جهت ارتقاء کاملاً مشخص و واضح
۶		بازخوردگیری
۷		طراحی صحیح شغلی شرح وظایف کارکنان مشخص
۸		ساختارهای منظم
۹		تقسیم کار صحیح
۱۰		کار تیمی موثر
۱۱		گزینش و جذب نیروهای جدید با رویکردی

د. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم روش های آموزشی که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

- ❖ هر فرد پیش از جذب و استخدام قطعی در سازمان بهزیستی استان تهران باید با اهداف و مأموریت شرکت آشنایی اولیه داشته باشد و بر اساس علاقه این شرکت را برای کار کردن انتخاب کرده باشد و بعد از استخدام برای افراد جدید استخدام یک فرایند مدون برای اجتماعی کردن آنها وجود داشته باشد شامل آموزش های تئوری و کارگاه های آموزشی و کارآموزی در واحدهای مختلف که در حال حاضر به عقیده من این فرآیند مناسب نیست.
- ❖ ایجاد دوره های آموزشی
- ❖ برنامه های آموزشی مناسب جهت کسب تجارب و ارتقای پله به پله کارکنان را فراهم آورد.
- ❖ دوره های آموزشی به استان های دیگر این نفر را اعزام کرد تا هم سفر کرده باشند و هم از تجربیات کارکنان دیگر شرکت ها استفاده کنند
- ❖ آموزش انفرادی اگرچه لازم است اما در هر سیستمی که بخواهد مدارج تعالی را طراحی کند کافی نخواهد بود انسجام جامعه فنی اداری هر سازمانی نقطه عطف افول یا تعالی آن سازمان است. به عقیده این جانب نگهداشت

کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور را با توجه به سطح انتظارات سیستم توسط آموزش های فرد و تعلیم در راستای حرکت تیمی صورت خواهد پذیرفت.

- ❖ آموزش دوره ایی
 - ❖ آموزش مقابله با استرس
 - ❖ برگزاری دوره هایی مفید که باعث افزایش اراده افراد و دادن حس مثبت اندیشی به آنها می تواند کمک کننده باشد
 - ❖ آموزش پرسنل بر اساس طبقه بندی نفرات
 - ❖ مهمترین عامل آموزش صحیح این افراد در زمینه روش های نهادی (دادن اطلاعاتی که عدم اطمینان و اضطراب را کاهش دهد) و روش های فردی (تشویق افراد به توسعه نقش و فعالیت خود در سازمان) می باشد.
 - ❖ بدون تردید آموزش رکن اساسی در آشنا نمودن کارکنان با قوانین هنجارها و دیدگاه های سازمان است
- شناسایی تم روش های آموزشی با نتایج تحقیقات مایکل کرانت (۲۰۱۸) و کامیر مولر (۲۰۱۷) و محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) مطابقت دارد در ادامه تخلص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۶: معرفی تم و تخلص مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخلص مفهوم شناسایی شده
۱	روش های آموزشی	آموزش در جهت اجتماعی کردن کارمندان از جمله هنجارها، قبل از استخدام قطعی و بعد از استخدام
۲		آموزش مبتنی بر تجربه کارمندان
۳		هم افزایی کارکنان از طریق دوره های آموزشی استانی
۴		آموزش های فردی و آموزش های تیمی
۵		آموزش دوره ایی
۶		آموزش مقابله با استرس
۷		آموزش با محتوای افزایش اراده افراد و ایجاد حس مثبت اندیشی
۸		آموزش پرسنل بر اساس طبقه بندی نفرات
۹		آموزش در زمینه نهادی و مهارت های حرفه ایی

۵. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم رفتار سازمانی که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

- ❖ رعایت عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی و پیشرفت بر اساس شایسته سالاری
- ❖ حفظ شان و منزلت کارکنان و توجه به نیازهای کارکنان را با توجه به هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو مورد توجه قرار دهد.

❖ با شرایط سخت جامعه علاوه بر نکات ذکر شده و شاخص های علمی کار در رابطه با کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور در توزیع خوزستان نکته مهم امنیت شغلی است که به احتمال زیاد پس از حقوق و دستمزد یکی از مهمترین عوامل رضایت شغلی است. به همین دلیل غالباً کارکنان مایلند مطمئن باشند که شغل آنها دوام داشته و برنامه

مدون کاری دارند در حقیقت امنیت شغلی یعنی کار کردن بر روی شغل و ایده هایی است که در اثر یک تصادف یا اتفاق از بین نرود شرکت با فراهم آوردن برنامه هایی که متضمن مزایایی بهتر این افراد باشد و تاکید زیاد بر امنیت شغلی آنان دارند می تواند در حفظ آن اقدام کند.

❖ فرهنگ سازمانی خودباور باید همه جانبه در یک سازمان اجرا شود یعنی در صورت انتظار از افراد زیرمجموعه سازمان جهت چنین نگرشی نیاز است که مدیران در رأس هم موضوعی را رعایت کنند وقتی مدیران که در راس امور قرار دارند نسبت به مسائل حساس باشند و به صورت مداوم پیگیر باشد باعث تاثیر گذاری در روند کاری افراد زیرمجموعه شده و این افراد قطعاً خود را در این مسیر قرار خواهند داد باید سیستم کاری طوری تعریف شود که افراد روحیه خود را حفظ نمایند

❖ سازمان مسئول رکود فکری، نبوغ فکری، تعالی و افول خود می باشد این کار را می تواند از طریق توجه به افراد فرهنگ سازمانی خودباور در سطح انتظارات از ایشان انجام دهد برآورده نمودن نیازهای شغلی و معیشتی پله اولین توجه است؛ اما برای راندمان بیشتر باید تلاش مضاعف نماید تا تمرکز بر روی افراد موفق باشد. تربیت افراد یکی از مسئولیت های خطیر و مهم سازمان است. سازمان است که می تواند فرد را فعال و پر تکاپو به بار بیاورد یا فردی صرفاً به دنبال حقوق و مزایا. باید سازمان افراد را با توجه به شغل افزایش مهارت دهد و به صورت مداوم ایشان را مورد پایش قرار دهد. هزینه های آموزشی و تربیتی هر سازمان بسیار بالاست شخص در این سازمان مانند یک درخت پرثمر است که از او مراقبت می شود و هزینه های زیادی صرف او می شود بنابراین به فکر فصل برداشت باید بود و مراقبت های ویژه ای را از او به عمل آورد.

❖ شخص فرهنگ سازمانی خودباور باید احساس کند که پشتوانه ای بسیار قوی مانند سازمان خود دارد

❖ فرآیند چگونگی شناسایی این افراد در شرکت و جذب آنها جهت استخدام مشخص شود

❖ توجه به عوامل سازنده شخصیت

❖ نقش عوامل فرهنگی در تغییر شخصیت

❖ ایجاد رقابت در بین کارکنان فنون کاری جدید از الزامات یک سازمان است

❖ رویکرد سازمان دانش محور شود

❖ هدف گذاری مناسب برای این افراد

❖ استفاده بهتر از ظرفیت این افراد در هدف گذاری سازمان

❖ برای کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور ایجاد فضای انعطاف پذیر و توجه به ابتکار (خلاقیت مشخص) موثرتر

می باشد.

شناسایی تم رفتار سازمانی با نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۸) و مک کورمیک و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد در ادامه تخلص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۷: معرفی اصلی و تخیل مفهوم شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تخیل مفهوم شناسایی شده
۱	رفتار سازمانی	عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی
۲		حفظ شان و منزلت کارکنان بر اساس تامین نیازهای زندگی
۳		امنیت شغلی کارکنان
۴		اهمیت موضوعی در راس مدیران سازمان
۵		افزایش مهارت کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور و تامین نیازهای شغلی آنها
۶		احساس خوب روحی و روانی کارمند فرهنگ سازمانی
۷		خودباور از حمایت سازمان
۸		فرایند مشخص جذب کارمندان
۹		سازمان به عوامل فرهنگی در تربیت شغلی کارمندان توجه نماید
۱۰		ایجاد رقابت در بین کارکنان
۱۱		رویکرد سازمان دانش محور شود
۱۲		سازمان هدف گذاری مناسب برای کارمندان فرهنگ سازمانی
۱۳		خودباور انجام دهد
		استفاده بهتر از ظرفیت این افراد در هدف گذاری سازمان
		ایجاد فضای انعطاف پذیر و توجه به ابتکار (خلاقیت مشخص)

و. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم حقوق و تسهیلات که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

- ❖ توجه به نیازهای کارکنان را با توجه به هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو مورد توجه قرار دهد.
- ❖ راه اندازی سیستم تشویقی فعال و هدفمند
- ❖ یکسان سازی حقوق و مزایای پرسنل
- ❖ پاداش های مالی
- ❖ حقوق و مزایای مناسب
- ❖ هر سازمان می بایست سالیانه با مراکز مشاوره و خدمات درمانی ارتباط و قرارداد داشته باشد تا پرسنل بتوانند در هر زمان که تمایل دارند بر اساس نیاز خود و خانواده به آن مراکز مراجعه و مشاوره های در این رابطه را دریافت نمایند
- ❖ بسیاری از سازمانها با فراهم آوردن برنامه هایی که متضمن مزایای جانبی مانند بیمه درمانی، تصادف، عمر و طرح های بازنشستگی مطلوب تر است
- ❖ قدردانی به موقع از عملکردهای موفق کارمندان

گام ۴. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه-های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله بازبینی تم‌ها انجام شده است و بر اساس تم‌هایی که شناسایی شده اند هشت عدد می‌باشند که عبارتند از ۱. ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات ۲. وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت ۳. مدیریت و ارتقای استعدادها ۴. ساختار سازمان ۵. روش‌های آموزشی ۶. رفتار سازمانی ۷. محیط سازمان ۸. حقوق و تسهیلات می‌باشند که بر این اساس میزان مفاهیم و مقولاتی که در مصاحبه‌ها مطرح شد بر اساس نمودار زیر است.

جدول ۸: تم‌های شناسایی شده و میزان فراوانی مقولات مطرح شده در مصاحبه‌ها

ردیف	تم‌های شناسایی شده	فراوانی مقولات در مصاحبه‌ها	فراوانی مقولات بعد از حذف موارد تکراری و یا ترکیب مفاهیم مشابه
۱	ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات	۱۰	۶
۲	وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت	۱۴	۱۱
۳	مدیریت و ارتقای استعدادها	۲۰	۸
۴	ساختار سازمان	۲۲	۱۱
۵	روش‌های آموزشی	۱۳	۹
۶	رفتار سازمانی	۲۹	۱۳
۷	محیط سازمان	۶	۴
۸	حقوق و تسهیلات	۱۷	۸
	جمع	۱۳۱	۷۰

بنابراین تم ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات با ۱۰ مقوله و تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت با ۱۴ مقوله و تم مدیریت و ارتقای استعدادها با ۲۰ مقوله و تم ساختار سازمان با ۲۲ مقوله و تم روش‌های آموزشی با ۱۳ مقوله و تم رفتار سازمانی با ۲۹ مقوله و تم محیط سازمان با ۶ مقوله و تم حقوق و تسهیلات با ۱۷ مقوله در مصاحبه‌ها مطرح شدند همچنان که ملاحظه می‌شود تم رفتار سازمانی با ۲۹ مقوله بیشترین مباحث را در مصاحبه‌ها به خود اختصاص داد و در رتبه بعدی تم ساختار سازمان نیز با ۲۲ مقوله و تم مدیریت و ارتقای استعدادها با ۲۰ مقوله و تم حقوق و تسهیلات با ۱۷ مقوله و تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت با ۱۴ مقوله و تم روش‌های آموزشی با ۱۳ مقوله و تم ویژگی شخصیتی مدیران در تحقیقات با ۱۰ مقوله و تم محیط سازمان با ۶ مقوله از جمله تم‌هایی بودند که در فراوانی‌های بعدی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است در بین مقولات مطرح شده نیز بیشترین فراوانی مربوط به امنیت شغلی از تم رفتار سازمانی با ۱۰ تکرار و یکسان سازی حقوق و مزایا مربوط به تم حقوق و تسهیلات با ۷ تکرار و عدالت و شفافیت در مسیر ارتقای شغلی با ۶ تکرار از تم ساختار سازمان و مفهوم اهمیت آموزش نیز با ۵ تکرار مربوط به تم روش‌های آموزشی بیشترین تکرار را داشتند. بر اساس مبانی نظری تحلیل تم، اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت؛ اما چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک

نقشه تم رضایت بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم های مختلف کدام ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر و کل داستانی که آنها درباره ها می گویند در اختیار داشته باشد.

نتیجه گیری

این پژوهش با این سؤال کلی آغاز شد که عوامل موثر در فرهنگ سازمانی خودباور بر مبنای تحلیل تم کدامند؟ که بر این اساس با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته (ابزار گردآوری شاخص ها) با ۲۰ نفر از مدیران و معاونین سازمان بهزیستی استان تهران انجام شد و بعد از انجام شناسایی این مفاهیم بر اساس روش تحلیل تم مفاهیم مورد بررسی قرار گرفتند. برای کنترل کیفیت مصاحبه ها و کد گذاری در خصوص پایایی (قابلیت اعتماد) مصاحبه از روش باز آزمون (شاخص ثبات) استفاده شد که برای بررسی این موضوع سه عدد از کاربرگ های مصاحبه به تصادف انتخاب شدند و در فاصله بیست روز دو بار کد گذاری انجام شد، کل کد ها در فاصله زمانی بیست روزه برای هر سه مصاحبه عدد ۷۴ می باشد که تعداد کل توافقات عدد ۳۳ بود و همچنین تعداد کل عدم توافقات عدد ۴ بود که پایایی باز آزمون محاسبه شده در این پژوهش، عدد ۸۹ درصد است که با توجه به اینکه از مقدار ۶۰ درصد بیشتر بود در نتیجه پایایی یا قابلیت اعتماد کد گذاری ها مورد تایید تشخیص داده شد در نتیجه پایایی یا قابلیت اعتماد کد گذاری ها مورد تایید قرار گرفت دومین شاخصی که در این پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت شاخص تکرار پذیری یا پایایی بین دو کدگذار بود که برای بررسی این موضوع از روش کاپای کوهن استفاده شد روش کار به این صورت بود که یکی از کاربرگ های مصاحبه که در این پژوهش X7 به تصادف انتخاب شد و علاوه بر کد گذاری که در این پژوهش انجام گرفت از دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت به عنوان همکار خواسته شد بدون در نظر گرفتن این کد گذاری ها اقدام به کد گذاری مجدد نماید که در آخر محقق ۱۳ مفهوم و شخص همکار تعداد ۱۵ مفهوم شناسایی کردند که بر اساس فرمول کاپای کوهن این مقدار برابر ۷۵ درصد محاسبه شد در نتیجه با توجه به مقادیر استاندارد جدول تفسیر سطوح متفاوت ضریب کاپا مقدار محاسبه شده برای کاربرگ مصاحبه به شماره XV معتبر است و پایایی بین دو کدگذار که شاخص تکرار پذیری است در بازه ۰۰۶۱ تا ۰۰۸۰ قرار می گیرد که بر این اساس شدت در بازه ((توافق زیاد)) قرار می گیرد. پس از تایید شاخص قابلیت اعتماد کد گذاری ها و شاخص تکرار پذیری جمع بندی مفاهیم انجام شد که این مفاهیم در ادامه ارائه شده اند.

الف. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم ویژگی شخصیتی مدیران که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود.

برای تم ویژگی شخصیتی مدیران با تخلص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد ۶ مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، مدیر با شخصیت حمایت کننده و تسهیل کننده، گشاده رو و عدم سخت گیری های غیرمنطقی، باحوصله و جهت دهنده به نظرات کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور، مدیر با تجربه و دارای روحیه ی، روابط کاری حسنه و بر اساس تکریم و احترام، مدیریت استرس کاری بودند و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله احترام به کارکنان با سه تکرار بود که عباراتی که مطرح شد ((رفتار مدیریت با کارکنان بر مبنای احترام و تکریم باشد)) شناسایی تم ویژگی شخصیتی مدیران با نتایج تحقیقات میرزایی و همکاران (۱۳۹۷) محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) الرازی، دی ویلیرز و وان استادن (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

ب. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود.

برای تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت با تخلص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد یازده مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، سبک رهبری و تفویض اختیار، احاطه مدیران به روشهای کنترل روابط مشترک، ایجاد شرایط محیطی مطلوب، استقرار مدیریت مبتنی بر هدف، مشارکت دادن بیشتر کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور، اعتماد به کارمندان، ایجاد مسئولیت و تعهد به جای اطاعت محض، حس استقلال، پرهیز از مدیریت تنگ نظران، گوش دادن به نظرات افراد فرهنگ سازمانی خودباور، عدم روابط و باندبازی و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله سبک رهبری و تفویض اختیار با پنج تکرار بود تکرار و یکی از عبارتهای مورد استفاده در مصاحبه ها برای این مقوله عبارتند از ((برای کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور سبک رهبری و تفویض اختیار می تواند بازده بیشتری را برای سازمان به ارمغان بیاورد.)) شناسایی تم وظایف و رفتارهای عمومی مدیریت با نتایج تحقیقات الرازی، دی ویلیرز و وان استادن (۲۰۱۵) مطابقت دارد در ادامه تخلص مفاهیم شناسایی شده ارائه شده است.

ج. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم مدیریت و ارتقای استعدادها که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود.

برای تم مدیریت و ارتقای استعدادها با تخلص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد هشت مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، توجه به تفاوت های فردی، ایجاد زمینه خلاقیت فکری، تفویض اختیار به کارکنان، حمایت در صورت بروز شکست، تشویق در صورت ابداع و ابتکار، شناسایی نقاط قوت و تمرکز بر روی آنها، نشست های دوستانه و تربیون های آزاد برای افراد فرهنگ سازمانی خودباور، نشست های دوستانه و تربیون های آزاد و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله اهمیت به استعدادها با سه تکرار و یکی از عبارتهای مورد استفاده در مصاحبه ها برای این مقوله عبارتند از ((در صورت ابداع و ابتکار افراد سازمان حتماً فرد مربوطه باید مورد تشویق قرار گرفته و در واقع آن فرد را به سوی خلاقیت های گسترده تر حرکت دهیم.)) شناسایی تم مدیریت و ارتقای استعدادها با نتایج تحقیقات الرازی، دی ویلیرز و وان استادن (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

د. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم ساختار سازمان که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

برای تم ساختار سازمان با تخلص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد یازده مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، تطبیق مشخصات شغل با شاغل، رعایت عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی و پیشرفت بر اساس شایسته سالاری، آزادی و اختیار عمل، ساختار سازمان بر اساس حفظ تعادل شغلی، مسیر های شغلی جهت ارتقاء کاملاً مشخص و واضح، بازخورد گیری، طراحی صحیح شغلی شرح وظایف کارکنان مشخص، ساختارهای منظم، تقسیم کار صحیح، کار تیمی موثر، گرینش و جذب نیروهای جدید با رویکردی و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله عدالت و شفافیت در مسیر ارتقای شغلی با شش تکرار و یکی از عبارتهای مورد استفاده در مصاحبه ها برای این مقوله عبارتند از ((شرکت باید تطبیق مشخصات شغل با شاغل، رعایت عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی و پیشرفت بر اساس شایسته سالاری شفافیت وظایف شغلی کارکنان انجام دهد.)) شناسایی تم اصلی ساختار سازمان با نتایج تحقیقات توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) و کامیر مولر (۲۰۱۷) مطابقت دارد

۵. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم روش های آموزشی که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

برای تم روش های آموزشی با تخیل مفهومی شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد ۹ مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، آموزش در جهت اجتماعی کردن کارمندان از جمله هنجارها، قبل از استخدام قطعی و بعد از استخدام، آموزش مبتنی بر تجربه کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور، هم افزایی کارکنان از طریق دوره های آموزشی استانی، آموزش های فردی و آموزش های تیمی، آموزش دوره ای، آموزش مقابله با استرس، آموزش با محتوای افزایش اراده افراد و ایجاد حس مثبت اندیشی، آموزش پرسنل بر اساس طبقه بندی نفرت، آموزش در زمینه نهادی و مهارت های حرفه ای و بیشترین مقوله ای که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله اهمیت آموزش با پنج تکرار است و یکی از عبارتهای مورد استفاده برای این مقوله در مصاحبه ها عبارتند از ((آموزش انفرادی اگرچه لازم است اما در هر سیستمی که بخواهد مدارج تعالی را طراحی کند کافی نخواهد بود انسجام جامعه فنی اداری هر سازمانی نقطه عطف افول یا تعالی آن سازمان است. به عقیده این جانب نگهداشت کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور را با توجه به سطح انتظارات سیستم توسط آموزش های فرد و تعلیم در راستای حرکت تیمی صورت خواهد پذیرفت.)) شناسایی تم اصلی روش های آموزشی با نتایج تحقیقات مایکل کرانت (۲۰۱۸) و کامیر مولر (۲۰۱۷) و محمدی مقدم و تفتی (۱۳۹۵) مطابقت دارد

۶. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم رفتار سازمانی که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

برای تم رفتار سازمانی با تخیل مفهومی شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد ۱۳ مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، عدالت شغلی در مسیر پیشرفت شغلی، حفظ شان و منزلت کارکنان بر اساس تامین نیازهای زندگی، امنیت شغلی کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور، اهمیت موضوعی در راس مدیران سازمان، افزایش مهارت کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور و تامین نیازهای شغلی آنها، احساس خوب روحی و روانی کارمند فرهنگ سازمانی خودباور از حمایت سازمان، فرایند مشخص جذب کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور، سازمان به عوامل فرهنگی در تربیت شغلی کارمندان توجه نماید، ایجاد رقابت در بین کارکنان، رویکرد سازمان دانش محور شود، سازمان هدف گذاری مناسب برای کارمندان فرهنگ سازمانی خودباور انجام دهد، استفاده بهتر از ظرفیت این افراد در هدف گذاری سازمان، ایجاد فضای انعطاف پذیر و توجه به ابتکار (خلاقیت مشخص) و بیشترین مقوله ای که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله امنیت شغلی با ده تکرار است و یکی از عبارتهای مورد استفاده برای این مقوله در مصاحبه ها عبارتند از ((با شرایط سخت جامعه علاوه بر نکات ذکر شده و شاخص های علمی کار در رابطه با کارکنان فرهنگ سازمانی خودباور در توزیع خوزستان نکته مهم امنیت شغلی است که به احتمال زیاد پس از حقوق و دستمزد یکی از مهمترین عوامل رضایت شغلی است. به همین دلیل غالباً کارکنان مایلند مطمئن باشند که شغل آنها دوام داشته و برنامه مدون کاری دارند در حقیقت امنیت شغلی یعنی کار کردن بر روی شغل و ایده هایی است که در اثر یک تصادف یا اتفاق از بین نرود شرکت با فراهم آوردن برنامه هایی که متضمن مزایای بهتر این افراد باشد و تاکید زیاد بر امنیت شغلی آنان می تواند در حفظ آن اقدام کند.)) شناسایی تم اصلی رفتار سازمانی با نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۸) و مک کورمیکو همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

ز. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم حقوق و تسهیلات که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

برای تم رفتار سازمانی با تخلیص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد هشت مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، توجه به نیازهای کارکنان، راه اندازی سیستم تشویقی فعال و هدفمند، یکسان سازی حقوق و مزایای پرسنل، پاداش های مالی، حقوق و مزایای مناسب، مراکز مشاوره و خدمات، مزایای جانبی مانند بیمه درمانی، تصادف، عمر و طرح های بازنشستگی، قدردانی به موقع و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، مقوله یکسان سازی حقوق و مزایا با هفت تکرار است و یکی از عبارتهای مورد استفاده برای این مقوله در مصاحبه ها عبارتند از ((یکسان سازی حقوق و مزایای پرسنل)) است شناسایی تم اصلی حقوق و تسهیلات با نتایج تحقیقات شکرالهی و همکاران (۱۳۹۸) و رضایان (۱۳۹۸) احمدی و همکاران (۱۳۹۶) و رنجبر و شفیع زاده (۱۳۹۵) مطابقت دارد.

ح. مجموعه مفاهیم مرتبط با تم محیط سازمان که منجر به فرهنگ سازمانی خودباور می شود

برای تم رفتار سازمانی با تخلیص مفهوم شناسایی شده و حذف موارد تکراری تعداد چهار مفهوم شناسایی شد که عبارتند از مقوله، محیط کار اداری تمیز و جذاب، فضای انعطاف پذیر، فضای آزاد نقدپذیری و گفتمان منطقی و علمی، فضای روانی آرامش بخش و دوستانه و بیشترین مقوله ایی که در مصاحبه ها مطرح شد برای این تم، ایجاد فضای انعطاف پذیر با چهار تکرار است و یکی از عبارتهای مورد استفاده برای این مقوله در مصاحبه ها عبارتند از ((اگر مدیر لایقی بالا دست ایشان باشد با ایجاد فضای انعطاف پذیر استعدادهای شان را به سمت و سوی اهداف سازمانی هدایت خواهد کرد)) شناسایی تم اصلی حقوق و تسهیلات با نتایج تحقیقات آرچیللاژ و سرویتانا (۲۰۱۷) و کامیر مولر (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

منابع و مأخذ

بای، متین. (۱۴۰۲). رابطه رهبری توانمندساز با گشودگی به تجربه و خلاقیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان. دومین کنفرانس ملی تحقیقات کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری نوین، قزوین.

شجاعیان، مهناز؛ صفری، امید. (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران و روسای هیات های ورزشی منتخبی از ادارات ورزش و جوانان فارس. فصلنامه علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دوره: ۲، شماره: ۴.

صادقی کوهستانی، علی؛ حائری، یسری؛ کیالاشکی، جعفر. (۱۴۰۱). نقش رهبری توانمندساز در ارتقا فرهنگ یادگیری سازمانی. چهارمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت، تهران.

منابع و مأخذ

امیر کبیری، علیرضا باقری، سعید (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رهبری توانمند ساز بر خودکارآمدی خلاق، سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان با متغیرهای تعدیل گر اعتماد و اجتناب از عدم اطمینان در کارکنان حوزه مرکزی بانک انصار. اولین همایش بین المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴.

باقری، سعید. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر رهبری توانمندساز بر خودکارآمدی خلاق، سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان با متغیرهای تعدیل گر اعتماد و اجتناب از عدم اطمینان در کارکنان حوزه مرکزی بانک انصار، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت.

باقری کراچی، امین؛ نجارپوریان، علی؛ بهروزی، محمد. (۱۳۹۵). رهبری توانمندساز: نیاز امروز دانشگاه. سومین کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، نشریات تخصصی دانشگاه فرهنگیان.

- تقی نژاد چایجان، آزاده؛ بخشعلی زاده، داود؛ فرحبد، فرزین (۱۳۹۴). تأثیر رفتار توانمندساز رهبر بر تمایل به ترک خدمت دهیاران استان گیلان. کنفرانس سالانه کسب و کار مدیریت و اقتصاد. ۲۰۱۵.
- رمضانی، محمد؛ فیضی، طاهره (۱۳۹۵). بررسی رابطه تنیدگی شغلی و رفتارهای توانمندساز رهبر (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان قم). مدیریت فرهنگ سازمانی ۱۴(۳): ۷۸۵-۸۰۸.
- صرافی زاده قزوینی، اصغر؛ گودرزی، مهسا. (۱۳۹۳). بررسی تاثیرات سبک رهبری مدیران (رهبری توانمندساز) بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری بروجرد. اولین همایش ملی و اولین همایش بین المللی مدیریت و حسابداری ایران. عرفانیان خان زاده، حمید؛ ترکانلو، زهره. (۱۳۹۶). بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره وری: تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی. فصلنامه مدیریت بهره وری سال دهم، شماره چهل، صفحات ۱۵۷-۱۳۱.
- قویدل، فرشته؛ قلیپور سلیمانی، علی (۱۳۹۶). تأثیر رفتار رهبری توانمندساز بر رضایت مشتری و تعهد سازمانی با میانجیگری توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رضایت شغلی. دهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت. ۲۰۱۷.
- کینلا، دنیس سی. (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی، مترجمان: ایران نژاد باریزی، مهدی سلیمیان، معصوم علی تهران، نشر مدیران، چاپ سوم.
- مروتی، علی رضا. (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی و غنی سازی شغلی بر وفاداری کارکنان پس از کوچک سازی در گروه شیمیایی ثنا. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Amundsen, Stein & L. Martinsen, Qyvind (2014) "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale", The Leadership Quarterly. ppl 25.
- Carter, Mcnamard. (2001). Strategic Planning (in nonprofit or profit organizations). Available at <http://www.Strategicplanning.com>.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory a practic. The Academy of Management Review, 13(13). 471-482.
- Hui, C. (1994). Effects of leader empowering behaviors and followers personal control, voice, and self-efficacy on in-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model. Unpublished doctoral dissertation. Indiana University: Indianapolis, Indiana.
- L. Bodner, Sarah (2005) "Design and Empirical Analysis of A Model of Empowering Leadership", PHD Thesis, University of North Texas.
- Liu, Yingying (2015). The Review of Empowerment Leadership", Open Journal of Business and Management, 3, PP 476-482.
- Manz, Charles C. & Sims Jr., Henry P. (1991) "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizational Dynamics: Spring 91, Vol. 19 Issue 4, PP 18-35.
- Martin, S.L., Liao, H., & Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. Academy of Management Journal, 56(5), 1372-1395.
- Peachey, G.A. (2002). The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism. Doctoral thesis. School of Graduate Studies in Partial fulfilment of the Requirements, Clinical Health Sciences (Nursing, McMaster University).
- Pearce, Craig & P. Sims Jr, Henry (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive,

- Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6, No. 2, PP 172-197.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 15-27.
- Vecchio, R.P., Justin, J. E., & Pearce, C.L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Yuen Ching, Y au. (2012). Empowering leadership behaviors and work outcomes: mediating role of psychological empowerment and moderating role of need for achievement.", B.A Thesis, Hong Kong Baptist University.
- Soehari, T.D. and Budiningsih, I. (2020). Competitive advantage leadership in the ultra modern era. in Franco, M. (Ed.), *Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century*, London, pp. 37-56, IntechOpen.
- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I. and Ekowati, D. (2022). Positive leadership psychology: authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, Vol. 41 No. 10, pp. 5859-5871.
- Schermuly, C.C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C. and Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 29 No. 1, pp. 73-95.
- Abbas, A., Saud, M., Ekowati, D., Suhariadi, F., Christiansen, B. and Hershey, H.C. (2021). Social psychology and fabrication: a synthesis of individuals, society, and organization. *Handbook of Research on Applied Social Psychology in Multiculturalism*, Pennsylvania IGI Global, Vol. 1, pp. 89-109.
- Fenitra, R.M., Abbas, A., Ekowati, D. and Suhairidi, F. (2022). Strategic intent and strategic leadership: a review perspective for post-covid tourism and hospitality industry recovery. in Mohanty, P., Sharma, A., Kennell, J. and Hassan, A.B. (Eds), *The Emerald Handbook of Destination Recovery in Tourism and Hospitality*, pp. 23-44, Emerald Group Publishing.
- Spreitzer, G.M. (2008). Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. in Barling, J. and Cooper, C.L. (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Vol. 1, Thousand Oaks, CA, pp. 54-72, Sage Publisher, (Micro Prespectives).
- Audenaert, M. and Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: the role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management and Organization*, Vol. 24 No. 1, pp. 4-18.
- Rudowicz, E. (2003). Creativity and culture: a two way interaction", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 47 No. 3, pp. 273-290.
- Shao, Y., Zhang, C., Zhou, J., Gu, T. and Yuan, Y. (2019). How does culture shape creativity? A minireview. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, p. 1219.
- Abbas, A., Ekowati, D., Suhairidi, F. and Anwar, A. (2022). Human capital creation: a collective psychological, social, organizational and religious perspective. *Journal of Religion and Health*.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 324-343.
- Salazar, M.R., Lant, T.K., Fiore, S.M. and Salas, E. (2012). Facilitating innovation in diverse science teams through integrative capacity. *Small Group Research*, Vol. 43 No. 5, pp. 527-558.

- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L. and Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 622-648,
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. and McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Brighton, MA, Harvard Business Press.
- Van Dierendonck, D. and Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: a longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, pp. E1-E20.
- Knoll, C. and Sternad, D. (2021). Identifying global leadership potential. *Journal of Management Development*, Vol. 40 No. 4, pp. 253-272.
- Abbas, A., Ekowati, D., Suhariadi, F. and Anwar, A. (2023). Workplace: empirical study on spiritual leadership in Pakistani higher education”, *International Journal of Business and Systems Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 367-386.
- Lu, V. N., Wirtz, J., Kunz, W. H., Paluch, S., Gruber, T., Martins, A., & Patterson, P. G. (2020). Service robots, customers and service employees: what can we learn from the academic literature and where are the gaps? *Journal of Service Theory and Practice*, 30(3), 361–391.
- Jafri, M. H. (2020). Moderating Role of Emotional Intelligence on Personality– Employee Creativity Relationship. *Management and Labour Studies*, 45(1), 15–30.
- Ureña-Español, H. J., Briones-Peñalver, A. J., Bernal-Conesa, J. A., & Cordoba-Pachon, J. R. (2022). Knowledge and innovation management in agribusiness: A study in the Dominican Republic. *Business Strategy and the Environment*, July 2022.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI:10.1108/LODJ-05-2019-0203.
- Alif, M., Nastiti, T. (2022). Empowering Leadership in Creativity and Work-Effort: An Elucidation through the Psychological Empowerment and Self- Leadership of the Millennials Generation. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 24. 269. 10.22146/gamaijb.61306.
- Sözbilir, F. (2023). The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Identification on Creativity Performance. *International Journal of Organizational Leadership*. 12. 254-268. 10.33844/ijol.2023.60367.
- Amisha, B. (2024). Role of Emotional Intelligence in Leadership and Organizational Performance in Indonesia. *International Journal of Psychology*. 9. 1-12. 10.47604/ijp.2362.
- Sophia Su, Kevin Baird, Thanh Phan, (2024). The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment, *Advances in Accounting*, Volume ۶۵, ۲۰۲۴, ۱۰۰۶۸۲ ISSN ۰۸۸۲-۶۱۱۰ <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.adiac.۲۰۲۳.۱۰۰۶۸۲>

Abstract

Creating a self-confident organizational culture and increasing the emotional intelligence of employees can lead to the improvement of organizational performance, increasing creativity and innovation, reducing employee turnover and increasing job satisfaction. Considering the importance of the issue of self-confident organizational culture, this research aims to identify the components of empowering leadership in Creating a self-confident organizational culture and increasing emotional intelligence was done using thematic analysis method in the welfare organization of Tehran Province, which was done using a qualitative method (thematic analysis) and using the opinions of 20 managers and deputies of the Tehran welfare organization, who were selected in a purposeful way. It was done and the theme analysis method was used to identify the concepts, the result of which was the identification of two main themes of the characteristics of the manager and the duties of the organization and eight sub-themes which are 1. Personality characteristics of managers in research 2. Duties and general behaviors of management 3. Management and promotion of talents 4. Organizational structure ۵. Training methods 6. Organizational behavior 7. Organizational environment 8. Rights and facilities and 131 categories that represented these themes. Also, 34% of the identified concepts and categories related to the main theme of manager's characteristics and 66 percent of the categories raised in the interviews are related to the tasks of the organization.

Keywords

Empowering leadership, creating a confident organizational culture, increasing emotional intelligence
