

تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین

لطفعلی بختیاری^۱، حاجیه رجبی فرجاد^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۱۷

چکیده

زمینه و هدف: عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می‌گردد، بلکه باعث ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود. هدف اصلی پژوهش، تدوین الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین بوده است.

روش: از لحاظ هدف کاربردی، از نوع اکتشافی و به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. به منظور طراحی و نهایی سازی مدل و تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد از روش دلفی استفاده می‌شود. جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگانی از دانشگاه مورد مطالعه بود. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه بوده است. روایی و پایایی ابزار به کار رفته با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شد.

یافته‌ها: کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی نشان می‌دهد که ابعاد فردی ۰/۵۶۳، ابعاد مدیریتی ۰/۵۹۳، ابعاد سازمانی ۰/۵۴۸، منابع خودکارآمدی ۰/۶۰۱ سازه‌ی مرتبط با خود را تبیین می‌کند. مقادیر R^2 برای هر یک از ابعاد فردی ۰/۷۹۶، ابعاد مدیریتی ۰/۷۵۸، ابعاد سازمانی ۰/۸۳۷، منابع خودکارآمدی ۰/۷۵۴ نشان‌دهنده از برازش مناسب مدل داده است. معیارهای ارزیابی برازش مدل کلی ۰/۳۰۶ می‌باشد که نشان‌دهنده برازش متوسط مدل کلی است. همچنین ابعاد مدیریتی، منابع خودکارآمدی، سازمانی و فردی به ترتیب اولویت اول تا چهارم را کسب نموده‌اند.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج به‌دست آمده به مسئولین پیشنهاد می‌گردد که از ابعاد مدیریتی و منابع خودکارآمدی در جهت توانمندسازی کارکنان دانشگاه استفاده نمایند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی کارکنان، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، منابع خودکارآمدی، دانشگاه علوم انتظامی امین.

۱. دانشیار گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. نویسنده مسئول

hajieh_rajabi@yahoo.com

*این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با حمایت مالی بنیاد ملی نخبگان ریاست جمهوری انجام شده است و تمامی حقوق متعلق به بنیاد ملی نخبگان ریاست جمهوری است.

مقدمه

یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندسازی فرماندهان و مدیران است. بر مبنای این راهبرد، باید افراد بااستعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد شاغل در پست‌های فرماندهی و مدیریت شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی آنان فراهم گردد. چراکه نیروی انسانی با توجه به نقش و اهمیت آن در رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع بشری، ارزشمندترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. در حقیقت، سرمایه انسانی منبع استراتژیک و زاینده اصلی مزیت رقابتی و قابلیت‌های اساسی هر سازمان است. بنابراین، یکی از برنامه‌ریزی‌های اصلی سازمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. غفلت از این امر می‌تواند برای سازمان‌ها پیامدهای جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد و حیات آن را در محیط پرتلاطم امروزی دچار مشکل کند. نتیجه اینکه در تعامل و ویژگی‌های مدیران و ضرورت‌های محیطی، سازمان‌ها ناچار هستند از وضعیت فعلی به‌طور کامل دور و به سازمان‌هایی تبدیل شوند که به قول چارلز هندی (۱۹۹۷) کمتر شباهتی به سازمان‌های سنتی داشته باشند که ما به آن‌ها عادت داریم (انصاری، رحمانی یوشانلوئی، اسکویی و حسینی، ۱۳۹۰: ۲۵). از این منظر مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به‌کارگیری حداکثر توانائی‌های مدیران در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. امروزه توانمندسازی

به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی مدیران و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد (اسماعیلی و رحیمی اقدم، ۱۳۹۵: ۱۰۵). در این بین، با توجه به نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران دارای وظایف بسیار گسترده‌ای در جامعه دارد و مردم جامعه از بدو تولد تا مرگ خواسته یا ناخواسته به طرق مختلف با آن سروکار دارند، باید برای انجام صحیح وظایف و رسیدن به اهداف و جلب رضایت مردم از مدیرانی قوی و توانمند و بانگیزه برخوردار باشد و انجام این وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، برای مأمورانی ضعیف و ناتوان امکان‌پذیر نیست؛ به همین خاطر ناجا باید در راستای توانمندسازی مدیران و افزایش اعتمادبه‌نفس و ایجاد انگیزه در آن‌ها، گام‌های اساسی را بردارد و عواملی را که منجر به توانمندسازی مدیران ناجا در انجام وظیفه می‌شود را شناسایی نماید. از سوی دیگر، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح در حالت عام و دانشگاه علوم انتظامی در حالت خاص، با آموزش مهارت‌های علمی و عملی به نیروی انسانی، علاوه بر تأمین نیروی کارآمد موردنیاز در بخش امنیت انتظامی، موجب انتشار دانش در سطح کلیه یگان‌های ناجا می‌شوند. به یقین انتقال و به‌کارگیری دانش، فرایندی هزینه‌بر است و در زنجیره خلق و بهره‌برداری دانش، عناصر مختلفی در حال تعامل هستند. دانش لزوماً در دانشگاه‌ها خلق نمی‌شود، بلکه دانشگاه جزئی مهم و حیاتی است و در همکاری با بخش‌های مختلف عملیاتی و ستادی، علاوه بر پژوهش‌های بنیادی، می‌تواند به پژوهش‌های کاربردی، آموزش نیروی انسانی کارآفرین و تأمین نخبگان و اندیشمندان موردنیاز بپردازد. از این رو، دانشگاه علوم انتظامی به‌مثابه یکی از فرماندهی‌های کلیدی سازمان، وجود مدیرانی توانمند می‌تواند تأثیری مثبت بر عملکرد سازمانی داشته باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر وضع موجود و وضع مطلوب سازمان مورد مطالعه در وضعیت مناسبی نبوده است. از آنجایی که دانشگاه علوم انتظامی به‌عنوان

پرورش‌دهنده‌ی پایوران موردنیاز نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و به‌عنوان قلب تپنده‌ی ناجا، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده انجام این مأموریت برآید که کارکنان و به‌خصوص فرماندهان، مدیران و اعضای هیئت‌علمی آن از بهترین، صالح‌ترین و کارآمدترین افراد باشند. فرماندهان، مدیران و اعضای هیئت‌علمی به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و آحاد افراد زیرمجموعه دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. این تأثیر، هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان و هم بر رفتار کارکنان است. علاوه بر موارد مطرح‌شده، آنچه ضرورت این تحقیق را بیشتر می‌کند انتظار مقام معظم رهبری از ناجا برای افزایش قابلیت‌ها، انگیزه، کارآمدی، تدین و شایستگی فرماندهان مدیران این نیروست؛ که در ملاقات مختلف بدان اشاره داشتند. از این رو، مسئولان دانشگاه علوم انتظامی، می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق، برنامه‌های توانمندسازی را به نحوی طراحی و اجرا نمایند که حداکثر اثربخشی ممکن را داشته باشد. همچنین، یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندسازی کارکنان است. بر مبنای این راهبرد، باید افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد شاغل در پست‌های فرماندهی و مدیریت شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های افزایش کارآیی و اثربخشی آنان فراهم گردد. در حال حاضر برای افزایش قابلیت‌های کارکنان ناجا آموزش‌هایی ارائه می‌شود که این آموزش‌ها یا در چارچوب نظام آموزشی مبتنی بر قانون مقررات استخدامی ناجا است و یا به صورت موردی در راستای تدابیر خاص فرماندهی نیرو انجام می‌شوند. این آموزش‌ها اولاً بر اساس یک الگو و در قالب برنامه‌های جامع توانمندسازی نیست و ثانیاً آموزش تنها یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. البته آموزش‌ها منجر به توسعه دانش و مهارت‌های

کارکنان انجام می‌شود؛ لیکن فرایند توانمندسازی علاوه بر بحث آموزش، بسترسازی و زمینه‌سازی برای بروز شایستگی‌ها را نیز در برمی‌گیرد که فعلاً در ناجا الگوی مشخصی برای مجموعه این اقدامات وجود ندارد و اکثر مطالعات انجام شده جامعیت لازم را ندارد. لذا این تحقیق بر اساس پیشنهاد بنیاد ملی نخبگان ریاست جمهوری، به دنبال پاسخگویی به این سؤال است: الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین چیست؟

مبانی نظری

عوامل توانمندسازی روان‌شناختی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) چهار عامل شناختی را برای توانمندی شناسایی کرده است. ما بر مبنای پژوهش میشر^۲ (۱۹۹۲) یک بعد به مدل او افزوده‌ایم.

احساس شایستگی؛ بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندی است؛ زیرا داشتن احساس شایستگی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

احساس داشتن حق انتخاب؛ افراد توانمند، همچنین، احساس خودسامانی^۴ می‌کنند. «خودسامان بودن»، به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است (کلارک^۵، ۲۰۰۵). هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. فعالیت‌های

1 Spreitzer

2 Mishra

3 choice

4 self-determination

5 Clarke

آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (دی و دومار^۱، ۲۰۱۱، ۲۱۷).

احساس مؤثر بودن^۲؛ افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت از «اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب» است (فورد و فوتلر^۳، ۱۹۹۵: ۲۲). بر این یک اعتقاد راسخ است که یک شخص با فعالیت‌های خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد، تأثیر بگذارد.

احساس معنی‌دار بودن^۴؛ افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (لی، ۲۰۱۰).

احساس داشتن اعتماد به دیگران^۵؛ سرانجام، افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه‌نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. (میشرا، ۱۹۹۲، ۱۰۸).

پیشینه تجربی پژوهش

نتایج تحقیق شریعتی، ولی‌پور و نوبخت (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی

1 Dee & Dumer

2 impact

3 Ford & Fottler

4 meaningful

5 trust in others

حاکم بر سازمان عقیدتی سیاسی ناجا که شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می‌شود، به‌طور مستقیم‌ترین نقش را در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند به‌عنوان (مقوله محوری) ایفا می‌کند. البته در فرایند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش به‌عنوان (مقوله زمینه‌ای) و نظام پاداش سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر نظام مدیریتی سازمان به‌عنوان (مقوله کنش-واکنش) تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق عباس نژاد (۱۳۹۵) نشان داد هر چهار بعد سازمانی، مدیریتی، فردی و بعد محیطی در توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا نقش دارند که در این میان بعد فردی و سازمانی بیشترین نقش و بعد محیطی کمترین نقش را در توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا دارد.

فریند^۱ و همکاران (۲۰۱۶) به اعتبارسنجی محتوا و عاملی در برآورد توانمندسازی گروهی در سازمان‌های آموزشی سیلوف-کینگ-فرند^۲ پرداخته‌اند که ابزار اقتباس شده، برآورد توانمندسازی گروهی در سازمان‌های آموزشی سیلوف-کینگ-فرند^۳، اولین بار به‌وسیله متخصصان پرستاری که داده‌های کمی و کیفی مربوط به هر مورد را تأمین می‌کردند، بازبینی شد. مجموع ۳۲۰ رئیس و هیئت‌علمی پرستاری نمونه نهایی را برای تحلیل ۸ عاملی تأییدی درجه دوم تشکیل دادند. نتایج مطالعه نشان داد که توانمندسازی گروهی در سازمان‌های آموزشی سیلوف-کینگ-فرند خواص روان‌سنجی^۴ قابل قبولی دارد. ویلگس^۵ (۲۰۱۵) به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی پرداخته است که نتایج تحقیق حاکی از آن است که عوامل معین مؤثر بر توانمندسازی مدیران و کارکردهای اثربخشی مدیریت مالی

1 Friend

2 Sieloff-King-Friend Assessment of Group Empowerment

3 Sieloff-King-Friend Assessment of Group Empowerment within Educational Organization

4 psychometric

5 Villegas

به صورت معنی‌دار توسط اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم نظارت و بودجه‌بندی و تا حدی در ارتباط با طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران تقویت شده‌اند. نتایج این تحقیق پایه‌ای برای توانمندسازی پیشنهادی و طرح توسعه پایداری مالی هستند.

روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی بوده است. از لحاظ روش نیز یک تحقیق اکتشافی است. به منظور طراحی و نهایی سازی مدل و تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد از روش دلفی استفاده می‌شود. روش دلفی نوعی ارتباطات گروهی بین مجموعه از متخصصان است که از نظر مکانی و جغرافیایی با یکدیگر فاصله دارند. این روش بر فرآیند ساخت یافته گردآوری و استخراج دانش از جمعی از متخصصان مثبتی است که با استفاده از توزیع مجموعه کنترل شده‌ای از پرسشنامه‌ها بین این عده و بازخورد کنترل شده عقاید و نظرات آن‌ها با یکدیگر صورت می‌گیرد. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه و پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگانی از جمله اعضای هیئت علمی بودند که روش نمونه‌گیری غیر تصادفی - هدفمند که تعداد آن‌ها ۳۰ نفر بوده است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های الگو توانمندسازی

مؤلفه	ابعاد
عوامل روان‌شناختی (اسپریتزر ۱۹۹۵، ۱۹۹۶) و (پتر و همکاران، ۲۰۰۲)	فردی
عوامل اسلامی (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸) و (بختیاری، ۱۳۹۰)	
عوامل انقلابی (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸) و (بختیاری، ۱۳۹۰)	
عوامل حرفه‌ای (لی، ۲۰۰۱) و (فرهی، ۱۳۹۲)	
تأثیرگذاری (توماس و ولنهوس، ۱۹۹۰) و (اسپریتزر ۱۹۹۵، ۱۹۹۶)	
اعتماد به همتراز (اسپریتزر ۱۹۹۵، ۱۹۹۶)	
احساس کارآمدی (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸)	
خود اثربخشی (اسپریتزر ۱۹۹۵، ۱۹۹۶)	

احساس معناداری توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶)	سازمانی
ابعاد ساختاری (ویلگس، ۲۰۱۵)	
ماهیت سازمانی (ویلگس، ۲۰۱۵)	
ساختار سازمانی (ویلگس، ۲۰۱۵) و (سی گال و گادنر، ۲۰۰۰)	
امکانات آموزشی و پژوهشی (رجب‌بیگی و همکاران، ۱۳۸۸) و (عباس نژاد، ۱۳۹۵)	منابع خودکارآمدی
الگوسازی (وتن و کمرون، ۱۳۸۳)	
حمایت کردن (اسپریتزر، ۱۹۹۶) و (نیکسون، ۱۹۹۴)	
برانگیختگی هیجانی (فاکس، ۲۰۰۰)	
پرورش تسلط شخصی (تامس و جانسون، ۱۹۹۶)	مدیریتی
داشتن هدف روش (نیکسون، ۱۹۹۴)	
ارزیابی عملکرد و نظام پاداش دهی (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸)	
آزادی عمل (دی و دیومر، ۲۰۰۱)	
سهیم شدن در اطلاعات (فاکس، ۲۰۰۰)	
تفویض اختیار (محمدی، ۱۳۸۱)	
سبک مدیریتی (سی گال و گادنر، ۲۰۰۰) و (عباس نژاد، ۱۳۹۵)	
حرفه‌ای بودن (محمدی، ۱۳۸۱) و (عباس نژاد، ۱۳۹۵)	
مشارکت علمی (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸) و (عباس نژاد، ۱۳۹۵)	
فراهم نمودن اطلاعات (محمدی، ۱۳۸۱)	
پیوند با نتایج (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸)	
اعتمادسازی (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)	
مدیریت مشارکتی (محمدی، ۱۳۸۱) و (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸)	
دادن استقلال (محمدی، ۱۳۸۱)	
سبک رهبری (سی گال و گادنر، ۲۰۰۰)	

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS استفاده شده است. بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمودن فرضیه‌های پژوهش هستند. بررسی برازش

مدل خود در سه بخش برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، برآزش مدل ساختاری و برآزش مدل کلی انجام می‌شود:

برآزش مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برآزش بخش اول یعنی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا^۱ پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار موردسنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی و (۳) بار عاملی.

پایایی شاخص

جدول ۲. مقادیر پایایی شاخص‌ها

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی (بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷)	آلفای کرونباخ (بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷)
۱	عوامل فردی	۰/۸۸۴	۰/۸۴۲
۲	عوامل مدیریتی	۰/۹۱۰	۰/۸۸۴
۳	عوامل سازمانی	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹
۴	منابع خودکارآمدی	۰/۸۰۱	۰/۸۰۵

بار عاملی؛ بر اساس نظر فورنل و لارکر (۲۰۱۲) حداقل اندازه با عاملی بایستی ۰/۵ باشد. جدول شماره (۳) اندازه مقادیر بار عاملی شاخص‌های تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۳. اندازه مقادیر بار عاملی شاخص‌های تحقیق

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص	بار عاملی
فردی	عوامل روان‌شناختی	انگیزش کارکنان	۰/۷۵۱
		خلاقیت کارکنان	۰/۷۶۸
		هوش کارکنان	۰/۸۰۱

بار عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۶۵۴	هوش هیجانی کارکنان	عوامل اسلامی	
۰/۵۹۴	شخصیت کارکنان		
۰/۵۲۱	معرفت دینی کارکنان		
۰/۶۴۵	ایمان کارکنان		
۰/۶۹۸	بصیرت کارکنان		
۰/۷۸۴	آرمان‌گرایی کارکنان	عوامل انقلابی	
۰/۷۱۵	ظلم‌ستیزی کارکنان یا ایستادگی در برابر ظلم		
۰/۶۵۸	مردم‌داری کارکنان		
۰/۶۹۸	دانش کارکنان	عوامل حرفه	
۰/۶۳۱	مهارت کارکنان		
۰/۸۵۱	توانایی کارکنان		
۰/۸۰۱	نتیجه چشم‌گیر فعالیت مدیر	تأثیر‌گذاری	
۰/۷۵۱	کنترل بر عوامل محیط کار		
۰/۷۶۳	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری		
۰/۶۹۴	ایجاد فرصت مشارکت در حل مشکلات		
۰/۶۶۶	تربیت نیروهای متعهد		
۰/۵۹۹	همکاری در تدوین ضوابط و مقررات سازمانی		
۰/۷۵۹	رفتار منصفانه مدیران در برخورد با کارکنان	اعتماد به هم‌تراز	
۰/۷۰۵	حمایت مدیران از کارکنان		
۰/۷۴۱	دریافت نظرات و ایده‌های کارکنان		
۰/۶۴۸	در میان گذاشتن اهداف آینده	احساس کارآمدی	
۰/۶۹۰	شرایط لازم و فرصت لازم برای ایجاد احساس کارآمدی		
۰/۸۵۲	ساختار، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها		
۰/۵۹۹	مساعدت در حل مشکلات و چالش‌ها		
۰/۵۱۴	کمک گرفتن از مدیران موفق		
۰/۶۴۸	تسلط بر مهارت‌های مدیریتی	خود اثربخشی	
۰/۵۵۷	اطمینان از انجام مناسب کار		

بار عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۶۶۴	باور شایستگی		
۰/۸۳۱	قرار دادن توانمندسازی در اولویت کاری		
۰/۸۹۱	اهمیت شغل	معناداری	
۰/۷۵۶	درک فعالیت‌ها و اقدامات		
۰/۸۰۵	دقت در انجام مأموریت		
۰/۸۳۸	تطابق مسئولیت با نظام ارزشی		
۰/۸۵۷	پیچیدگی سازمان	ابعاد ساختاری	
۰/۸۳۸	رسمیت سازمان		
۰/۷۹۵	تمرکز سازمان		
۰/۵۵۱	اهداف سازمان	ماهیت سازمانی	
۰/۸۰۶	مأموریت سازمان		
۰/۷۸۵	راهبردها سازمان		
۰/۸۷۷	سلسله‌مراتب سازمانی	ساختار سازمانی	
۰/۸۹۷	نحوه ارتباطات سازمانی		
۰/۸۹۵	همکاری در تدوین ضوابط و مقررات سازمانی	امکانات آموزشی و پژوهشی	
۰/۸۹۳	اختصاص بودجه لازم برای طرح‌های آموزشی و پژوهشی		
۰/۶۹۸	نظارت مطلوب بر هزینه کرد بودجه آموزشی و پژوهشی		
۰/۷۱۵	داشتن کارشناسان مجرب آموزشی و پژوهشی		
۰/۶۵۸	تأمین منابع اطلاعاتی و علمی لازم		
۰/۶۹۸	ایجاد بانک اطلاعاتی آموزشی و پژوهشی		
۰/۶۳۱	در اختیار قرار گرفتن منابع لازم برای حمایت از ایده‌های جدید		
۰/۷۵۸	دسترسی کارکنان به منابع موردنیاز		
۰/۸۹۵	بیان شفاف روند اجرای موفقیت‌آمیز کارها		
۰/۶۶۱	تشویق کارکنان موفق		
۰/۸۶۳	ارائه الگوهای رفتاری نمونه در محیط کار		
۰/۸۴۹	حمایت از کارکنانی که کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهند		
۰/۸۲۰	دریافت بازخورد و حمایت مداوم از کارکنان در حوزه‌ی	حمایت کردن	منابع خودکارآمدی

بار عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
	کاری		
۰/۸۵۳	حمایت از علایق و منافع کارکنان		
۰/۸۶۹	برجسته‌سازی کار کارکنانی که در سازمان تأثیر مهمی دارند	برانگیختگی هیجانی	
۰/۷۵۶	تلاش در جهت شکل‌گیری رابطه همکاری بین کارکنان	پرورش	
۰/۸۰۵	سازگاری بین ارزش‌های مهم شخصی و اهداف سازمانی	تسلط شخصی	
۰/۸۳۸	بیان شفاف وظایف و مسئولیت‌های محوله در سازمان	داشتن هدف روش	مدیریتی
۰/۸۵۷	بیان روشن از انتظارات کارکنان در حوزه‌های کاری		
۰/۸۳۸	بیان روشن اهداف و نقش‌های سازمانی کارکنان		
۰/۷۹۵	تناسب پاداش کارکنان با پیشرفت کار	ارزیابی عملکرد و نظام پاداش‌دهی	
۰/۵۵۱	پرداخت پاداش به کارکنانی که دارای نوآوری هستند،		
۰/۸۰۶	ایجاد فرصت، شرایط و فضا برای یادگیری و رشد کارکنان		
۰/۷۸۵	ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس اهداف تعیین شده		
۰/۸۷۷	نظارت بر عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده		
۰/۸۹۷	دادن استقلال و آزادی عمل به مدیران	آزادی عمل	
۰/۸۹۵	تابع مسئول ارشد در تصمیمات		
۰/۷۸۸	آزادی عمل در حین مأموریت		
۰/۸۴۲	فراهم کردن اطلاعات	سهیم شدن در اطلاعات	
۰/۸۹۳	فراهم شدن به موقع اطلاعات مهم		
۰/۶۹۴	اطلاع‌رسانی نتایج تصمیمات به مدیر		
۰/۶۶۶	دسترسی به پایگاه اطلاعاتی		
۰/۵۹۹	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	تفویض اختیار	
۰/۷۵۹	داشتن اختیار برای انجام امور محوله		
۰/۷۰۵	اجرای دوره‌های آموزش		
۰/۷۴۱	تفویض اختیارات در قالب کمیته و شوراهای		

بار عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۶۴۸	شرکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های کلان	سبک مدیریتی	
۰/۶۹۰	اظهار نظر مدیران در امور سازمان		
۰/۸۵۲	اعمال نظر مدیر مرکز در تصمیم برای آن مرکز		
۰/۵۹۹	مشارکت در تعیین اهداف و راهبردها		
۰/۵۱۴	شایسته‌سالاری		
۰/۶۴۸	تعریف مسیر شغلی کارکنان	حرفه‌ای بودن	
۰/۵۵۷	تخصصی سازی و اجرای برنامه‌های توسعه مهارت‌های کارکنان		
۰/۶۶۴	پاسخ به درخواست کارکنان		
۰/۸۳۱	استانداردهای توسعه یافته برای کارکنان		
۰/۸۰۵	داشتن دانش، بینش و مهارت خاص در حیطه تخصصی		
۰/۸۳۸	ایجاد سازوکارهای مناسب برای ارتقا علمی	مشارکت علمی	
۰/۸۵۷	فراهم کردن فرصت‌های لازم برای رشد علمی تخصصی		
۰/۸۳۸	ایجاد بستر مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌ها		
۰/۷۹۵	اجرای دوره‌های دانش‌افزایی کوتاه‌مدت و بلندمدت		
۰/۵۵۱	شناسایی ظرفیت‌های فکری، علمی و تجربی		
۰/۸۰۶	دریافت اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف	فراهم نمودن اطلاعات	
۰/۷۸۵	قرار گرفتن اطلاعات مربوط به بینش، اهداف، راهبردها و عملکرد دانشگاه		
۰/۸۷۷	آگاهی کارکنان از نتایج تصمیمات اتخاذ شده.	پیوند با نتایج	
۰/۸۹۷	انجام کارها و وظایف محوله به شیوه‌های مورد نظر	اعتماد سازی	
۰/۸۹۵	پرداخت‌ها، بر اساس کیفیت و چگونگی انجام وظایف محوله		
۰/۷۸۸	استفاده از اندیشه‌ها و ایده‌های جدید در واحدهای کاری	مدیریت مشارکتی	
۰/۸۴۲	شرایط و فرصت برای کارکنان به منظور بیان عقاید و علایق در زمینه‌ی کاری ایجاد می‌گردد.		

بار عاملی	شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۸۹۳	تشویق افراد درگیر در تصمیم‌گیری مشارکت		
۰/۶۹۴	فرصت برای مشارکت کارکنان در تصمیماتی که روی حوزه‌ی کاری آن‌ها اثر می‌گذارد، ایجاد می‌شود.		
۰/۶۶۶	از تجارب کارکنان برای برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و روش‌های انجام فعالیت‌های کاری استفاده می‌شود.		
۰/۵۹۹	فرصت و زمینه برای تصمیم‌گیری و عملی کردن پیشنهادها در حوزه‌ی کاری افراد وجود دارد.		
۰/۷۵۶	ایجاد فرصت برای همکاری گروهی در جهت هدف مشترک	دادن	
۰/۸۰۵	ایجاد شرایط لازم برای ایجاد تفاهم بین نقطه نظرات مختلف	استقلال	
۰/۸۳۸	وجود استقلال و آزادی عمل مناسب برای انجام وظایف شغلی	سبک	
۰/۸۵۷	واگذاری آزادی عمل به کارکنان	رهبری	
۰/۸۳۸	تأکید بر کادر سازی و جانشین پروری		

روایی همگرا؛ در صورتی که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. با توجه به موارد گفته‌شده و جدول شماره پنج مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج‌شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۴. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده

مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده	ابعاد	ردیف
۰/۵۶۳	فردی	۱
۰/۵۹۳	مدیریتی	۲
۰/۵۴۸	سازمانی	۳
۰/۶۰۱	منابع خودکارآمدی	۴

روایی واگرا: در این تحقیق از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است. به‌زعم فورنل و لارکر روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

جدول ۵. مقادیر روایی واگرایی

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴
۱	فردی	۰/۷۵۰			
۲	مدیریتی	۰/۷۰۵	۰/۷۷۰		
۳	سازمانی	۰/۶۴۵	۰/۶۹۲	۰/۷۶۵	
۴	منابع خودکارآمدی	۰/۵۱۵	۰/۷۰۱	۰/۵۳۷	۰/۷۹۴

معیار مقادیر اشتراکی: کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی. ال. اس، با استفاده از معیار فوق ارزیابی می‌گردد این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها توسط سازه‌ی مرتبط با خود تبیین می‌شود. جدول هفت مقادیر فوق را که حاصل خروجی نرم‌افزار است را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقادیر اشتراکی

ردیف	ابعاد	مقادیر اشتراکی
۱	عوامل فردی	۰/۵۶۳
۲	عوامل مدیریتی	۰/۵۹۳
۳	عوامل سازمانی	۰/۵۴۸
۴	عوامل خودکارآمدی	۰/۶۰۱

یافته‌ها

تحلیل اطلاعات به‌دست آمده نشان داد که تمامی افرادی که به پرسشنامه ارسالی پاسخ دادند، دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم

انتظامی امین بوده‌اند. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنف در جدول زیر برای بررسی نرمال بودن داده‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنف

مقادیر معناداری	مقادیر آماره‌ی Z	ابعاد	ردیف
۰/۰۰۰	۰/۰۸۶	فردی	۱
۰/۰۰۰	۰/۱۴۱	مدیریتی	۲
۰/۰۰۰	۰/۱۳۱	سازمانی	۳
۰/۰۰۰	۰/۱۵۷	منابع خود کارآمدی	۴

نتایج به دست آمده از این آزمون در سطح معناداری نشان می‌دهد که توزیع داده‌های مربوطه به تمامی متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد غیر نرمال است.

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

الف) اعداد معناداری t: در صورتی که مقدار معناداری t از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

ب) معیارهای R^2 ؛ R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت (چین، ۱۹۹۸). با توجه به شکل شماره یک مقادیر R^2 نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۸. مقادیر R^2

ردیف	ابعاد	مقادیر R^2
۱	فردی	۰/۷۹۶
۲	مدیریتی	۰/۷۵۸
۳	سازمانی	۰/۸۳۷
۴	منابع خودکارآمدی	۰/۷۵۴

ت) معیار افزونگی؛ این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R^2 مربوط به آن‌ها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چندسازه‌ها برون‌زا تأثیر می‌پذیرد.

جدول ۹. مقادیر افزونگی

ردیف	ابعاد	مقادیر اشتراکی	مقادیر R^2	نتیجه
۱	فردی	۰/۵۶۳	۰/۷۹۶	۰/۴۴۸
۲	مدیریتی	۰/۵۹۳	۰/۷۵۸	۰/۴۴۹
۳	سازمانی	۰/۵۴۸	۰/۸۳۷	۰/۴۵۸
۴	منابع خودکارآمدی	۰/۶۰۱	۰/۷۵۴	۰/۴۵۳

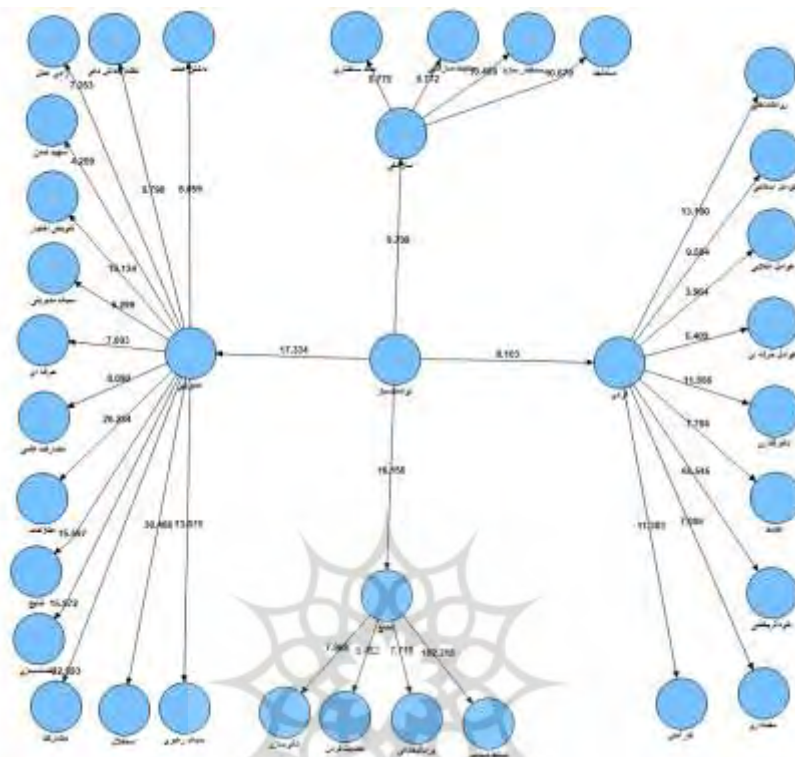
معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF)؛ مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۲۵۷ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول ۰/۳۰۶ نشان از برازش متوسط مدل کلی است.

اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین چگونه است؟ برای اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین از ضرایب حاصله از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۱۰. مقادیر ضرایب مسیر

اولویت‌بندی متغیرها	مقادیر ضرایب مسیر	ابعاد	ردیف
۴	۰/۷۹۶	فردی	۱
۱	۰/۸۷۱	مدیریتی	۲
۳	۰/۸۳۷	سازمانی	۳
۲	۰/۸۶۸	منابع خودکارآمدی	۴

بر اساس نتایج به‌دست آمده از جدول شماره یازده، ابعاد مدیریتی، منابع خودکارآمدی، سازمانی و فردی به ترتیب اولویت اول تا چهارم را کسب نمودند.

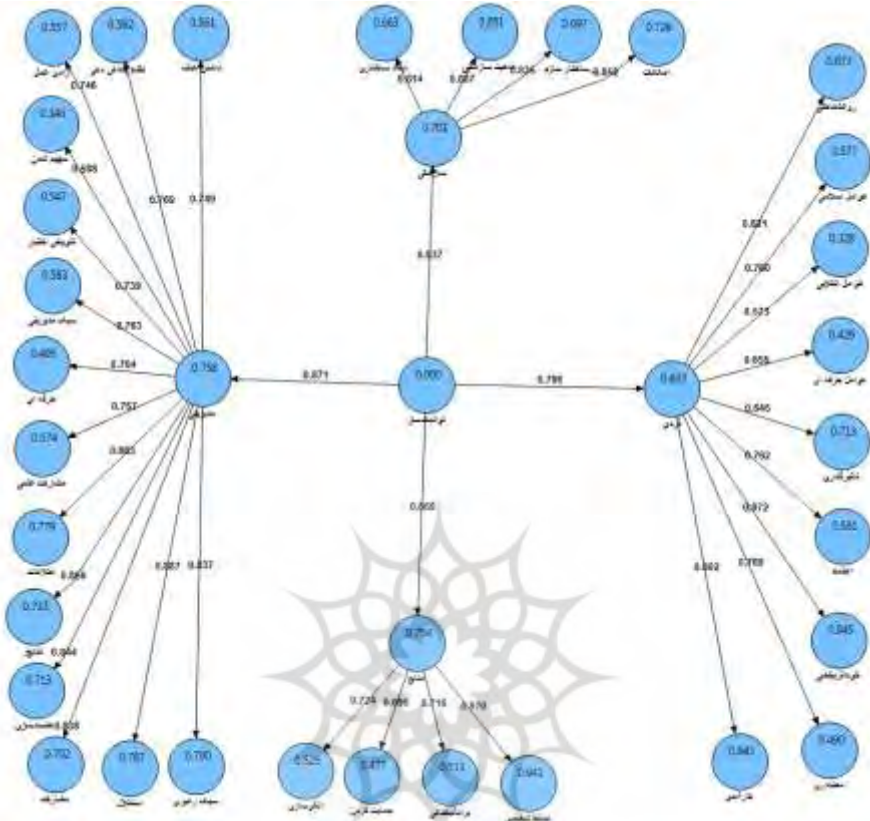


نمودار ۱. مقادیر اعداد معناداری

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تحقیق تمام ابعاد برای توانمندسازی کارکنان تأیید شده‌اند که با مطالعات پیشین شریعتی و همکاران (۱۳۹۵)، عباس نژاد (۱۳۹۵)، شعبانی بهار و دیگران (۱۳۹۳) و ویلگس (۲۰۱۵) هم‌خوانی دارد. درک مشترک و عقاید رایج افراد از جمله در عوامل روان‌شناختی، عوامل اسلامی، عوامل انقلابی، عوامل حرفه‌ای، تأثیرگذاری، اعتماد به هم‌تراز، احساس کارآمدی، خود اثربخشی، احساس معناداری بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ که با تحقیقات قهرمانی و همکاران (۱۳۹۵) و میری و سبزیکان (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد.

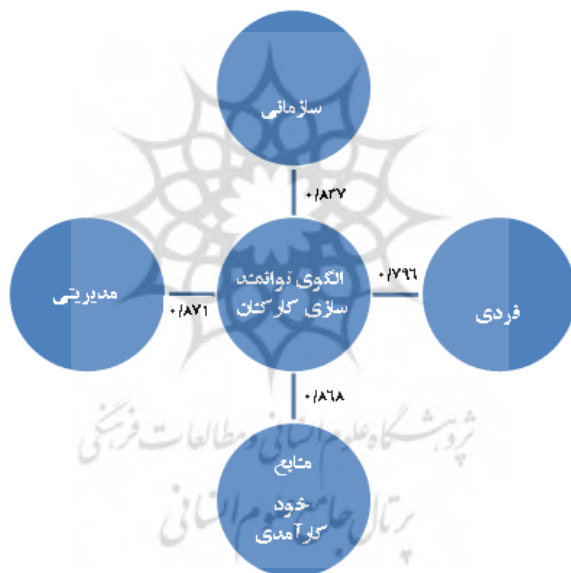
در بعد سازمانی مؤلفه‌های (ابعاد ساختاری، ماهیت سازمانی، ساختار سازمانی، امکانات آموزشی/ پژوهشی) به صورت ستون‌های استراتژیک سیستم آموزشی و پژوهشی دانشگاه در جهت توانمندسازی کارکنان می‌باشد که با تحقیق میری و سبزیکان (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد. از این رو می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان تنها در صورتی تحقق خواهد یافت که بعد از عوامل سازمانی ارتباط، سبک رهبری، نیازهای کارکنان، ارزش‌های سازمانی و اخلاق سازمانی، بتوان زمینه عوامل اصلی توانمندسازی را که شامل تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و ... است، به اجرا درآورد. منابع خودکارآمدی (الگوسازی، حمایت کردن، برانگیختگی هیجانی، پرورش تسلط شخصی)، تقویت‌کننده اثربخشی توانمندسازی کارکنان است که با تحقیق عباس نژاد (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد. تجربه‌های ناشی از موفقیت و یا شکست کارکنان در طول سال‌های خدمت، تصورات آنان را در رابطه با توانایی‌هایشان نسبت به انجام وظایف شغلی تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر کارمند معتقد باشد که قبلاً وظیفه مشابهی را با موفقیت انجام داده است، احتمالاً با وظایف و فعالیت‌های بعدی بیشتر با نگاه مثبت برخورد خواهد کرد و اگر با شکست مواجه شده باشد با تکالیف بعدی با نوعی نگاه منفی روبه‌رو خواهد شد.



نمودار ۲. ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق

ابعاد مدیریتی از جمله (نظام پاداش دهی، داشتن هدف روش، آزادی عمل، سهم شدن در اطلاعات، تفویض اختیار، سبک مدیریتی، حرفه‌ای بودن، مشارکت علمی، فراهم نمودن اطلاعات، پیوند با نتایج، اعتمادسازی، مدیریت مشارکتی، دادن استقلال، سبک رهبری) تحت اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم نظارت و پاسخگویی، شفافیت، مشارکت تکمیل شوند که با نتایج تحقیقات شعبانی بهار و دیگران (۱۳۹۳) و ویلگس (۲۰۱۵) همخوانی دارد. از آنجا که انسان‌ها به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را بر عهده‌دارند، در هدایت

تحولات سازمان، نقش آفرینان اصلی هستند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی منابع انسانی از راه مدیریت دموکراتیک، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را به وجود آورد که در آن، هم انسانیت انسان‌ها و هم استعداد آن‌ها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی سازمانی و توسعه هدف‌ها و درنهایت، ارتقای سازمان تا سطح فرا بالندگی امکان‌پذیر شود. همچنین ابعاد مدیریتی، منابع خودکارآمدی، سازمانی و فردی به ترتیب اولویت اول تا چهارم را کسب نموده- اند که از نظر ترتیب اولویت با تحقیق عباس نژاد (۱۳۹۵) و ابوالقاسمی و کیا کجوری (۱۳۹۲) مغایر است.



نمودار ۳. الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین با ضرایب مسیر به منظور افزایش سطح توانمندی کارکنان در بعد مدیریتی ارائه می‌گردد:

- مدیران و فرماندهان بایستی میزان آزادی عمل مدیران میانی و در ادامه کارکنان رده‌ی صافی را افزایش دهند.

- اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بایستی در جهت افزایش اطاعت‌پذیری دانشجویان تلاش نمایند تا دانشجویان از ابتدا فردی باشند که در مباحث نظامی سرآمد گردند.
 - میزان دسترسی به منابع اطلاعاتی علمی کشور در اختیار اساتید و اعضای هیئت‌علمی قرار دهند. همچنین، می‌توان از منابع اطلاعات علمی خارج کشور با در نظر گرفتن مباحث امنیتی اقدام نمود.
 - مدیران و فرماندهان بایستی در مباحث عزل و نصب مدیران و سمت‌های موجود در دانشگاه از مؤلفه شایسته‌سالاری بیشترین بهره ببرند؛ و افراد را بر اساس لیاقت و شایستگی شغل سازمانی اعطا نمایند.
 - اجرای دوره‌های دانش‌افزایی کوتاه‌مدت و بلندمدت در مراکز آموزشی داخل و خارج از کشور.
 - برقراری تعامل با مراکز انتظامی کشورهای مختلف جهان به منظور ارتقای سطح دانشی و حرفه‌ای کارکنان.
 - بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های کارکنان از طریق سامانه نظام پیشنهادها.
 - تربیت مدیران و کارکنانی که بتوانند جانشین مناسبی برای مدیران و کارکنان فعلی باشند.
- به منظور افزایش سطح توانمندی کارکنان در بعد منابع خودکارآمدی پیشنهاد می‌گردد:
- ✓ افزایش توانمندسازی کارکنان زمانی امکان دارد که منابع خودکارآمدی تحت توسعه استراتژیک منابع انسانی و چارچوب یکپارچه شکل بگیرد و مدیران و مسئولین حمایت سازمانی را از کارکنان داشته باشند همچنین پیشرفت کاری کارمندان، مورد توجه و قدردانی مدیران دانشگاه قرار گیرد.

✓ برای اجرای ارزیابی‌های دوره‌های آموزشی در حوزه توانمندسازی از چارچوب واضح و یکپارچه استفاده نمایند و بر اساس نیاز کارکنان یک برنامه یکنواختی را در جهت توانمندسازی سالیانه کارکنان تنظیم نمایند. به منظور افزایش سطح توانمندی کارکنان در بعد سازمانی ارائه می‌گردد:

- بر آورد مناسب بودجه سالانه حوزه آموزش و پژوهش.
- اختصاص بودجه لازم برای طرح‌های پژوهشی.
- تأسیس مراکز آموزشی و پژوهشی متناسب با نیاز روز سازمان‌ها.
- نظارت مطلوب بر هزینه کرد بودجه آموزشی و پژوهشی.

به منظور افزایش سطح توانمندی کارکنان در بعد فردی ارائه می‌گردد:

- افزایش سطح دانش کارکنان با برگزاری دوره‌های عرضی و طولی.
- برگزاری دوره‌های معارف اسلامی و علوم قرآنی متناسب با نیاز روحی و روانی افراد.
- شرایط لازم و فرصت لازم برای ایجاد احساس کارآمدی
- مساعدت در حل مشکلات و چالش‌ها

سپاسگزاری

از بنیاد ملی نخبگان جهت دادن سفارش طرح تحقیقاتی به پژوهشگر کمال تشکر را دارم همچنین پژوهشگر بر خود واجب می‌داند از جناب آقای دکتر علی محبی به عنوان معاون محترم پژوهش دانشگاه علوم انتظامی امین و تمامی دست‌اندرکاران معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی امین و اعضا هیئت علمی محترم دانشگاه علوم انتظامی امین که صبورانه برای مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌های پژوهش همکاری کردند که در تحقق بخشیدن این طرح مرا یاری نمودند، صمیمانه تشکر و قدردانی کنند.

منابع

- ابوالقاسمی، آزاده؛ کیا کجوری، داود. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شهرداری نوشهر. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام‌نور. قابل‌بازیابی از https://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_578.html
- احمدوند، علی محمد؛ احمدی مقدم، اسماعیل؛ بختیاری، حسن. (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۴(۲): ۱۳۹-۱۶۱. قابل‌بازیابی از http://pmsq.jrl.police.ir/article_92265.html
- اسماعیلی، محمود رضا؛ رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۵). نقش ارزش‌های اخلاقی در بهبود عملکرد کارکنان با تأکید بر معنویت محیط کار، اخلاق در علوم و فناوری. ۱۱(۲): ۱۰۵-۱۱۲. قابل‌بازیابی از <http://ethicsjournal.ir/article-1-311-fa.html>
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی، وحید؛ حسینی، احد. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (مطالعه‌ی موردی)، مدیریت دولتی، ۳(۷): ۲۳-۴۰. قابل‌بازیابی از https://jipa.ut.ac.ir/article_23706.html
- بختیاری، حسن. (۱۳۹۰). کلیات توانمندسازی کارکنان. انتشارت به‌آموز: تهران.
- رجب بیگی، مجتبی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ وایزی، افسون. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴): ۹۳-۱۱۹. قابل‌بازیابی از http://journal.iams.ir/article_56.html
- شریعتی، مسعود؛ ولی پور، مهدی؛ نوبخت، امید. (۱۳۹۵). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا). بصیرت و تربیت اسلامی. ۱۳(۳۸): ۷۵-۹۶. قابل‌بازیابی از http://init.jrl.police.ir/article_10418.html
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ علی بخشی، محسن؛ صمدی، عباس. (۱۳۹۳). نقش رهبری

معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۱۸): ۳۷-۵۲. قابل بازیابی از

ensani.ir/fa/article/download/327498

• عباس نژاد، محمدحسین. (۱۳۹۵). طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی ناجا (فرماندهان و مدیران). رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش منابع انسانی. دانشگاه علامه طباطبائی.

• عبدالهی، بیژن؛ حیدری، سریه. (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم. فصلنامه آموزش عالی ایران، ۱۱(۱): ۱۱۱-۱۳۵. قابل بازیابی از

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=101268>

• فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ باقری، مسعود؛ طلایی، محمدحسین. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، نشریه راهبرد دفاعی، ۱۱(۴۴): ۱-۴۴. قابل بازیابی از

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=210663>

• قهرمانی، محمد؛ غلامی، محمود؛ روح اللهی، احمد علی؛ مهری، دایوش. (۱۳۹۵). ارزیابی تأثیر هوش سازمانی بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری). فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزش، ۶(۱۴): ۱۴۳-۱۶۳. قابل بازیابی از

https://jresearch.sanjesh.org/article_22173.html

• محمدی، محمد. (۱۳۸۱). برنامه های توانمندسازی کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۹(۳۵-۳۶): ۱۵۹-۱۸۵. قابل بازیابی از

http://jmsd.atu.ac.ir/article_4725.html

• میری، عبدالرضا؛ سبزیکاران، اسماعیل. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران (منطقه تهران)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۶(۳): ۴۹-۵۶. قابل بازیابی از

http://www.jdem.ir/article_۳۴۸.html

- وتن، دیوید ای؛ کمرون، کیم اس. (۱۳۸۳). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه ی بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: موسسه تحقیقات آموزش مدیریت
- Clarke, N. (2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185-205: Retrived at https://www.researchgate.net/publication/248996678_
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. Retrived at <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1988.4306983>
- Dee, J. & Dumer, D. (2011). Structural and Psychological Antecedents of Teacher Empowerment.. University of Massachusetts.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29. Retrived at <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.1995.9509210269>
- Friend, M. L., Sieloff, C. L., Murphy, S., & Leeper, J. (2016). Content and factor validation of the Sieloff-King-Friend Assessment of Group Empowerment within Educational Organizations. *Nurse education today*, 42, 78-85. Retrived at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691716300211>
- Lee, J.A. (2001). the empowerment approach to social work practice :Building the beloved community (2ended). New York : Columbia University press.
- Mishra, A. K. (1992). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Retrived at <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/129019>
- Nixon, B. (1994). Facilitating empowerment in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 3-11.

- Retrieved at
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739410059854/full/html>
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722. Retrieved at <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480010296474>
 - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. Retrieved at <http://www.jstor.org/stable/256865>
 - Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681. Retrieved at <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1990.4310926>
 - Villegas, B. S. (2015). Factors influencing administrators’ empowerment and financial management effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475. Retrieved at <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815005352>



پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ