

توانمندسازی مدیران؛ زیربنای ارتقای کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی

صیاد درویشی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۰

از صفحه ۹۱ تا ۱۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۱۸

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی رابطه توانمندسازی مدیران با کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی پلیس است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی و از نظر داده‌ها کمی با استفاده از شیوه پیمایش است. جامعه آماری پژوهش را تمام دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین تشکیل می‌دهد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۱۰ نفر تعیین شد. ابزار پژوهش برای متغیر توانمندسازی پرسشنامه ۴۱ سؤالی محقق ساخته و برای متغیر کیفیت خدمات انتظامی، پرسشنامه ۱۷ سؤالی پارسورامان، زیتامل و بری^۲ (۱۹۸۸) است. روایی ابزار با روایی صوری تأیید و پایایی نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۷۹ و ۰/۸۱ محاسبه شده است. برای تحلیل داده‌ها از آزمونهای همبستگی و رگرسیون خطی چندگانه بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که از نظر جامعه نمونه مورد مطالعه بین توانمندسازی و کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه معناداری معادل ۰/۷۰۳ وجود دارد؛ بدین معنا که در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی، ارتقای توانمندسازی بر میزان کیفیت خدمات پلیس تأثیر دارد. نتایج تحقیق بیانگر این است که هرچه قدر ابعاد و شاخصهای توانمندسازی در کلانتریها و پاسگاه‌های انتظامی مورد توجه قرار گیرد و بهبود یابد، به همان اندازه می‌توان کیفیت خدمات را بهبود بخشید.

واژگان کلیدی

توانمندسازی، کیفیت خدمات، خدمات انتظامی، خدمات قضایی، کلانتری و پاسگاه انتظامی

۱. مقدمه

به تناسب رشد سریع تحولات محیطی در جهان امروزی، سازمانها نیز در مسیری حرکت می‌کنند که بتوانند خود را در همسویی با این تحولات محیطی هماهنگ کنند تا اهداف و رسالت خود را تحقق بخشند. چالشهای محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان، بسیاری از سازمانها، راه حل را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد از توانمندسازی فرد بر موانع غلبه کنند و زمینه لازم پرورش کارکنان توانمند را به وجود آورند. امروزه تمرکز بر کیفیت خدمات در سازمانهای خدماتی و جلب رضایت مشتریان و ذی‌نفعان سازمان یکی از اهداف راهبردی سازمانهای خدماتی مانند پلیس است. پلیس در تغییر رویکرد خود به پلیس جامعه‌محور تلاش می‌کند همواره تمرکز بر رضایت ذی‌نفعان و مشتریان خود، مشارکت آنان را در راستای تحقق اهداف و رسالت خود با خود همسو کند. کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی پلیس در سراسر کشور به عنوان واحدهای صفی و اجراکننده مأموریت‌های اصلی سازمان نقش عمده را در تحقق این هدف راهبردی پلیس بر عهده دارند و بنابراین سطح و کیفیت خدمات انتظامی و قضایی این واحدها، می‌تواند بر رضایت افراد جامعه به عنوان مشتریان و متقاضیان این خدمات پلیس تأثیر گذارد و میزان مشارکت اجتماعی را افزایش، و تحت تأثیر خود قرار دهد. تمرکز بر افزایش خدمات پلیسی در ابعاد مختلف به منظور جلب رضایت مشتریان و ذی‌نفعان سازمانی خود نیازمند عوامل زیادی مانند، دقت، صحت عمل و سرعت در پاسخگویی مناسب به درخواست کنندگان خدمات پلیس است و در این رابطه ارتقای سطح فناوری و توانمندسازی کارکنان در جنبه‌های سخت افزاری و نرم افزاری کمک شایانی می‌کند. انتظارات، شکایات و انتقادات شهروندان از طریق سامانه‌های ۱۹۷ و مراجعات حضوری در مورد عملکرد پلیس نشان می‌دهد، پلیس باید با شناسایی و ارتقای عوامل مرتبط با افزایش سطح کیفیت خدمات انتظامی در کلانتری و پاسگاه‌ها، میزان رضایتمندی ارباب رجوع و ذی‌نفعان امنیتی را ارتقا بخشد؛ چرا که پلیس در سایه بهبود کیفیت خدمات خود می‌تواند اهداف و رسالت خود را جامه عمل بپوشاند. از آنجا که شناخت ابعاد توانمندسازی به عنوان یکی از مفاهیم در بهره‌وری سازمانهای امروزی بویژه سازمانهای خدماتی مانند پلیس بسیار مهم است، نپرداختن به این موضوع می‌تواند بر افزایش عدم رضایتمندی ناشی از عملکرد پلیس تأثیر بگذارد و سطح مشارکت عمومی را کاهش دهد. این تحقیق این امکان را می‌دهد که عوامل و شاخصهای توانمندسازی و رابطه آن با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های

انتظامی پلیس مورد بررسی قرار گیرد و در جهت تقویت و بهبود آن اقدام لازم به عمل آید تا بتوان سطح کیفیت خدمات را در کلانتری و پاسگاه انتظامی را ارتقا داد.

۲. اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش شناسایی رابطه توانمندسازی با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی است که در این راستا این اهداف دنبال می‌شود:

۱. شناسایی رابطه استانداردسازی فعالیتها با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی
۲. شناسایی رابطه کیفیت آموزش با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی
۳. شناسایی رابطه ارتقای فناوری با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی
۴. شناسایی رابطه مهارت اجتماعی با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی
۵. شناسایی رابطه نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های

انتظامی

۳. سوالات پژوهش

۱. آیا بین استانداردسازی فعالیتها با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین کیفیت آموزش با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین ارتقای فناوری با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین مهارت اجتماعی با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه وجود دارد؟

۴. پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش جعفری و طالع‌پسند (۱۳۹۶) نشان داد که بین توانمندسازی معلمان با کیفیت عملکرد آنان در دبیرستانهای یاسوج رابطه معناداری وجود دارد. حسینی و قادری (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی به این نتیجه رسیدند که رفتار کارکنان، شایستگی و مهارت کارکنان، نوآوری در خدمات بانکی، سود و تسهیلات، چگونگی

پاسخگویی و عرضه خدمات بانکی، امکانات فیزیکی بانک، امکان اعتماد، تنوع در خدمات و آسانی در عرضه خدمات، مهمترین عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی است. داوودی (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی مقایسه‌ای رابطه سبک مدیریت با توانمندسازی کارکنان ناجا" در تهران بزرگ به این نتیجه رسیده است که سبکهای مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان صف و ستاد ناجا تأثیر دارد و نوع سبکهای مناسب مدیریتی که در یگانهای ناجا می‌تواند بر توانمندی کارکنان تأثیرگذار باشد مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیق جزینی (۱۳۸۵) تحت عنوان "عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا" بیانگر این است که عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا شامل ساختار، آموزش، انگیزش، رضایت شغلی و سبک رهبری است. تحقیق عبداللهی (۱۳۸۳) تحت عنوان "طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم" بیانگر این است که توانمندسازی روانشناختی بر عوامل و شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی و راهبردهای مدیریتی تأثیر دارد. صباغیان و آراسته (۲۰۱۲) در تحقیق خود با هدف شناخت میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی، نشان دادند که از نظر مدیران و کارکنان، آموزش توانسته است بر توانمندسازی آنان تأثیر معناداری داشته باشد. نتایج تحقیق باون و کامینگز^۱ (۱۹۹۰)، نشان می‌دهد که فضای کلی خدمات در هر سازمان در شکلهای نگرش مشتریان و کارکنان خط مقدم نسبت به فرایند و پیامد تحویل خدمات اهمیت فراوانی دارد. نتایج مطالعات کانونی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که چهار متغیر ساختار رسمی سازمانی، نبود مهارتهای مورد نیاز، اکراه مدیریت و نظام اطلاعاتی قدیمی و کهنه در توانمندسازی کارکنان مؤثر است. نتایج تحقیق ایاب و چانگ (۲۰۱۰) در مورد عوامل مؤثر در بهبود کیفیت عملکرد، نشان داد که توانمندسازی کارکنان از طریق برقراری ارتباطات مؤثر، مشارکت دادن کارکنان و آموزش باعث افزایش و بهبود کیفیت عملکرد آنان می‌شود.

۵. مروری بر مبانی نظر پژوهش

توانمندسازی: توانمندسازی از طریق تغییر در ادراکات خود و هم‌چنین در رفتارهای دیگران نمود پیدا می‌کند (ساندرا و همکاران^۲، ۲۰۱۴). توانمندسازی بیشتر به وضعیتی اطلاق می‌شود که طی آن قدرت در اختیار، و این توانایی باشد که بتوان با بهره برداری لازم از مزایای آن بهره‌مند شد (نارایان^۳، ۲۰۰۶). توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس

1. Bowen and Cummings

2. Sandra et al

3. Narayan

نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گریسلر^۱، ۲۰۰۵). توانمندی آنها را در کنترل دارایی‌هایشان به طور فردی و جمعی یاری می‌کند؛ در عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد و به آنها فرصت می‌دهد تا از تواناییهای خود در مقابله با وضعیت دشوار استفاده کنند (درایدیک^۲، ۲۰۰۸). صاحب‌نظران معتقدند که چهار متغیر دانش، ارتباطات، اعتماد و مشوقها بر توانمندسازی مؤثر هستند (تامیزمانی و حسن^۳، ۲۰۱۰).

لاسون^۴ (۲۰۰۹) چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند: ۱. دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری ۲. دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی ۳. سپاسگزاری از کارکنان ۴. فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان. توانمندسازی ابزار بسیار مؤثری برای توسعه افراد و سازمانهاست. توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرایند خدمت‌رسانی خود بگیرند که پیش‌بینی همه آنها در قالب روشها و مقررات مشکل است (رهنورد، ۱۳۸۲).

استانداردسازی فعالیتها: استانداردهای فرایند مجموعه فعالیت‌های پی در پی و مرتبط است که محصول خاصی را به وجود می‌آورد و برای ایجاد این محصول به درون‌دادهای خاصی نیاز دارد که زمینه را برای درست عمل کردن آن فراهم می‌سازد. هر کسی که حداقل در یکی از مراحل عملکرد فرایند درگیر باشد، صاحب فرایند است. فرایندهای هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده است تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مردم را تأمین کند (بحیرایی، ۱۳۹۲). با بازنگری و استانداردسازی فرایند چرخه کار در کلاتری و پاسگاه‌های انتظامی می‌توان کارهای زائد را حذف کرد و ضمن حفظ توان موجود برای اجرای دیگر کارها، فرایند آنها را با سرعت بیشتری انجام داد؛ چرا که سرعت در اجرای کار با رضایتمندی مردم و افزایش سرمایه اجتماعی رابطه مستقیم دارد و می‌تواند با شفافیت در فرایندها و فعالیتها، توانایی کارکنان را برای عرضه خدمات افزایش دهد.

کیفیت آموزش: آموزش کارکنان یکی از مهمترین و آسانترین ابزار دستیابی به بالندگی و توسعه کارکنان و در نهایت سازمانی است. برای آموزش سازمانی دو وظیفه اصلی ایجاد توان سازگاری با محیط متغیر و آمادگی برای تحقق چشم‌اندازها و خلق آینده‌ای مطلوب را می‌توان

-
1. Geisler
 2. Drydyk
 3. Thamizhmanii & Hasan
 4. Lawson

در نظر گرفت (گاراوان^۱، ۲۰۰۶). آموزش مجموعه اقدامات برنامه‌ریزی شده است که کارکنان و بخشهای مختلف سازمان را برای عرضه خدمات تخصصی برتر و مورد نیاز توسعه سازمان و نهایتاً رضایت بیشتر مشتریان آماده می‌کند (اسلومن^۲، ۲۰۰۴). آموزش سازمانی مستلزم اجرای برنامه‌های ارتقای توان کارکنان و آسان سازی دسترسی به دانش، مهارت و تواناییهای جدید در مسیر بهبود عملکرد شغلی است (شیل^۳، ۱۹۸۹). آموزش به کوششهای منظم سازمانی برای آسان سازی یادگیری مهارت‌های مرتبط با شغل کارکنان اشاره دارد (نویی^۴، ۲۰۰۲). آموزش سازمانی فراهم کردن زمینه تحول و بهبود مستمر رفتار شغلی کارکنان و برنامه‌ریزی برای اصلاح آینده رفتار کارکنان بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری و ارزشیابی میزان رضایت مشتریان و عملکرد سازمان است (ووگن^۵، ۲۰۰۵). پنی هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله اصلی شامل تعیین نیازهای آموزشی، انتخاب فرصت‌های یادگیری، طراحی آموزشی، مواد و تجهیزات آموزش، تعیین روش‌های آموزش، ارزیابی یادگیری، ارزشیابی و بازنگری در برنامه می‌داند. بنابراین به منظور اثر بخشی آموزشها، باید مراحل اجرای آن را استاندارد کرد تا بتوان آن را متناسب با تغییرات محیطی در حوزه مأموریت‌های پلیس توسعه داد؛ چرا که استاندارد آموزشی، مجموعه‌ای از کارها و مراحل آن است که شامل دانش، توانایی، مهارت، نگرش، تجهیزات، مواد، ابزار و معیار عملکرد است که کفایت و بسندگی آن را متخصصان برنامه آموزشی تعیین، و تلاش می‌کنند مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش مبتنی بر شایستگی‌های مندرج در استاندارد شغل را فراهم آورند. به کارگیری استانداردها در آموزش، نیازمند رعایت پیش نیازهایی است که توجه به آنها می‌تواند موجب ترویج و تحقق و هم‌چنین پایداری استانداردها به گونه‌ای بهتر شود؛ ازجمله این پیش نیازها، تعریف دقیق اهداف آموزشی و نیازهای آن، شناسایی دقیق خواسته‌های جامعه و راه‌های دستیابی به آنها و هم‌چنین افزایش توان انطباق‌پذیری نظام آموزشی با توجه به تغییرات پیرامونی از جمله تحولات جهانی است. استانداردهای آموزشی را می‌توان سامانه‌ای در نظر گرفت که کار کنترل کیفی فعالیتها و خدمات عرضه شده از سوی این نظام را بر عهده دارند (حنیفر، ۱۳۸۲). بنابراین باید در فرایند نیازسنجی آموزشی، محتوای آموزش، نوع آموزش، و ارزیابی میزان اثربخشی آموزش در هنگام عمل، شاخصهای استاندارد رعایت شود.

-
1. Garavan
 2. Sloman
 3. Sheal
 4. Noe
 5. Vaughn

فناوری روزآمد: منظور از فناوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات و روشهای مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجیهاست. در واقع فناوری، روشها و شیوه‌هایی است که با استفاده از ابزارها، تجهیزات، فنون و دانش و مهارت‌های ویژه نیروی انسانی برای کارها در پیش گرفته می‌شود (رابینز، ۱۳۸۴). فناوری عواملی دارد که برای حصول به تجهیز، به کارگیری و نهادینه کردن آن در پلیس پیشگیری باید همه آن مد نظر قرار گیرد ۱. سخت‌افزار یا تسهیلات؛ فناوری سخت افزار در جهت تبدیل منابع، امکاناتی را فراهم می‌سازد؛ مانند ابزارآلات، تجهیزات و ماشینها ۲. فناوری مغز افزار؛ این نرم افزار به توان نیروی انسانی اشاره دارد که شامل دانش، مهارت، خلاقیت و تجربیات شخصی و گروهی است. ۳. فناوری نرم افزار؛ به مجموعه‌ای از قوانین، دستورالعملها و روشهای مورد نیاز برای استفاده از تواناییهای سخت افزاری و مغز افزاری سازمان اشاره دارد. ۴. ساختار و مدیریت؛ این فناوری هماهنگ کننده سه جزء دیگر است (براون، ۱۹۹۶). نبود یکی از این چهار جزء در فناوری سازمان، جامعیت و تمامیت آن را دچار خدشه می‌کند و موجب می‌شود تا فرایند تبدیل داده به ستاده در سازمان انجام نپذیرد. بنابراین برای استفاده از فناوری روز و توانمندسازی کارکنان باید این چهار عامل فناوری به صورت متوازن در سازمان ارتقا یابد.

مهارت‌های اجتماعی: مهارت‌های اجتماعی می‌تواند الگوی کامل رفتارهایی تعریف شود که توسط یک فرد در روابط بین فردی نشان داده می‌شود که از آنها به منظور برقراری ارتباط و تعامل با یکدیگر استفاده می‌کنند. این تعاملات می‌تواند کلامی و غیر کلامی از طریق حرکات و اشارات بدن، زبان بدن و ظاهر شخصی ما اتفاق بیفتد و فرد با استفاده از این مهارت و برقراری ارتباطات مؤثر، توانمندی لازم را برای تأثیرگذاری بر دیگران به دست آورد؛ چرا که مهارت‌های اجتماعی مجموعه‌ای از تواناییها است که روابط مثبت و مفید را آغاز و حفظ می‌کند و سازگاری را گسترش، و به فرد اجازه می‌دهد خود را با موقعیت هماهنگ سازد و تقاضاهای اجتماعی را بپذیرد (گراشام، واتسون و شینر^۲، ۲۰۰۱). هم‌چنین فرد را قادر می‌سازد با دیگران رابطه مؤثر داشته باشد و از واکنش نامعقول اجتماعی خودداری کند (گراشام و البوت، ۱۹۸۴)؛ لذا توانایی پلیس را افزایش می‌دهد که عملکرد وی در صحنه عمل و رویارویی با مردم سنجیده می‌شود.

نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر: مدیران با بازخورد دادن به کارکنان در مورد عملکردشان، آنها را توانمندتر می‌کنند. بازخورد مثبت موجب ایجاد جرأت و اعتماد به نفس در شخص دریافت‌کننده

1. Brown

2. Gresham, Watson & Skinner

بازخورد خواهد شد، بازخورد منفی نیز هر چند ممکن است در ابتدا موجب اضطراب، و به اصلاح رفتار منجر شود. البته لازم به ذکر است که بازخورد منفی زمانی می‌تواند به گونه‌ای اثربخش به اصلاح ارتباطات بینجامد که گیرنده پیام احساس ایمنی کند و بر این باور باشد که هدف طرف مقابل از اظهار صفات نامطلوب او توهین یا صدمه زدن به او نیست، بلکه صرفاً اصلاح رفتار و خیرخواهی است (فرهنگی، ۱۳۷۴).

کیفیت خدمات در سازمانها: گرونروس (۲۰۰۱) خدمت را چنین تعریف می‌کند: خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیتهای کم و بیش ناملموس است که معمولاً و نه لزوماً در تعاملات بین مشتری و کارکنان خدمات و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سامانه‌های عرضه‌کننده خدمات صورت می‌گیرد بلکه به عنوان راه‌حلهایی برای مشکلات مشتری عرضه می‌شود (گرونروس^۱، ۲۰۰۱). کیفیت هر محصول یا خدمت، درجه تطبیق آن با استاندارد آن محصول یا خدمت است؛ به عبارت دیگر، کیفیت به معنای ارضای نیاز مصرف‌کننده است (نیهان و مارل^۲، ۱۹۹۳؛ ص ۲۹۷). کیفیت خدمات یکی از مهمترین سازه‌ها و قراردادهایی است که برای توضیح تمایلات رفتاری آینده مشتریان ایجاد شده است. حتی گفته شده است که توزیع خدمات با کیفیت، یکی از اساسیترین راهبردهای بقای شرکت است (کیم^۳، ۲۰۰۶). کیفیت واژه رایج و آشنایی است که از مفهوم و چگونگی کاربرد آن تفاسیر گوناگونی به عمل آمده است. وجه مشترک همه این تعاریف "سازگاری کالا یا خدمت با نیازها و انتظارات مشتریان است". کیفیت از مشتری شروع می‌شود و هرگونه توجه به کالا یا خدمت، بدون توجه به نظر مشتری، الزاماً کیفیت را به دنبال ندارد (فیتز و دیگران، ۱۳۸۲)؛ لذا معمولاً کیفیت را بر اساس تطابق‌پذیری محصول با ویژگیهای مد نظر مشتری، و یا میزانی تعریف می‌کنند که محصول می‌تواند انتظارات قبلی مشتری را برآورده سازد (جانسون^۴، ۲۰۰۳).

لوپس و بومز^۵ (۱۹۸۳) کیفیت خدمات را میزان سازگاری سطوح مختلف خدمت با انتظارات مشتری بیان می‌کنند. برای شناسایی معیارهای مناسب ارزیابی کیفیت خدمات، داشتن بینشی فراگیر و جامع درباره سامانه خدمات ضروری است. ابعاد کیفیت خدمات توسط محققان بازاریابی کشف و شناسایی شد که در حال مطالعه مقوله‌ها و انواع مختلف خدمات بودند. آنها پنج بعد اصلی

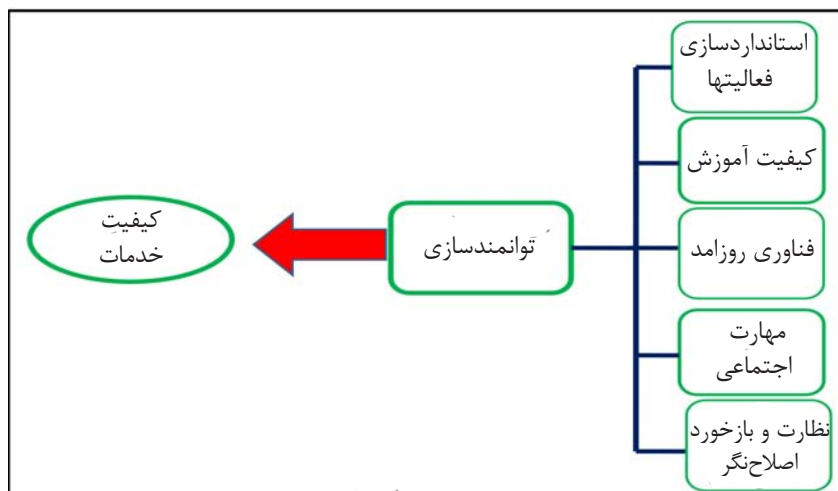
1. Gronroos
2. Nyhan & Marlowe
3. kim
4. Johnson
5. Lewis and Booms

توان اطمینان^۱، پاسخگویی^۲، تضمین^۳، همدلی^۴ و ملموسات^۵ را شناسایی کردند که مشتریان از این پنج بعد برای قضاوت درباره کیفیت خدمات استفاده می‌کنند (شاهین^۶، ۲۰۰۶).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کیفیت خدمات در سازمانهای خدماتی، مهمترین شاخص اثربخشی سازمانها است. بویژه در مدیریت مشتری مدارمانند مدیریت در سازمان پلیس، کیفیت خدمات، شاخص کلیدی موفقیت، رابطه شرکت مشتری است که شامل یک بخش مهم از اثربخشی بیرونی سازمان است. در سالهای اخیر نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد نرم افزاری، جامعه محوری و تمرکز بر مشتری مداری و جلب مشارکت اجتماعی با افزایش سطح کیفی خدمات انتظامی و امنیتی، وظایف و مأموریتهای خود را در راستای تحقق اهداف و رسالت سازمانی دنبال می‌کند. کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی به عنوان واحدهای اجرایی ناجا وظیفه مهمی را در راستای اهداف سازمانی بر عهده دارند. عرضه خدماتی نظیر خدمات انتظامی، قضایی، اداری، امدادی و... با تمرکز بر مشتری مداری نیازمند کیفیت خدمات است که این کیفیت در نوع تعامل با مشتریان، رفتار کارکنان با مشتریان، چگونگی عرضه خدمات و ادراک مشتریان از رفتار کارکنان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در صورت دارا بودن سطح کیفی خدمات، اثربخشی خدمات کلانتری و پاسگاه و هم‌چنین میزان مشارکت اجتماعی افزایش می‌یابد. بنابراین با ملاحظه و مطالعه مبانی نظری، متناسب با نوع مأموریتهای پلیس و هم‌چنین متناسب با عوامل ارتقای کیفیت، متغیرهای استانداردسازی، فعالیتهای آموزش، فناوری روزآمد، مهارتهای اجتماعی و نظارت و بازخوردگیری اصلاح‌نگر به عنوان ابعاد توانمندسازی در ارتقای کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی پلیس تعیین شد و براساس آن الگوی نظری پژوهش شکل گرفت:

پژوهش الگوی نظری و مطالعات فرآیندی
رتال جامع علوم انسانی

-
1. Reliability
 2. Responsiveness
 3. Assurance
 4. Empathy
 5. Tangibles
 6. Shahin



شکل (۱): الگوی نظری پژوهش

۶. روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی و از نظر داده‌ها کمی با استفاده از شیوه پیمایش است. جامعه آماری پژوهش را تمام دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین تشکیل می‌دهد که دارای سابقه خدمت در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی هستند که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول تعیین حجم نمونه (اچ، اس، بولا ترجمه ابیلی، ۱۹۷۰) ۱۱۰ نفر تعیین شد. ابزار پژوهش برای متغیر توانمندسازی پرسشنامه ۴۱ سؤالی محقق ساخته بر اساس مبانی نظری و برای متغیر کیفیت خدمات انتظامی، پرسشنامه ۱۷ سؤالی بر گرفته از تحقیقات پاراسورامان، زیتامل و بری^۱ (۱۹۸۸) تشکیل داده است. روایی ابزار با روایی صوری تأیید و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ برای متغیر توانمندسازی ۰/۷۹ درصد و متغیر کیفیت خدمات ۰/۸۱ درصد محاسبه شده است. به منظور تحلیل توصیفی داده‌ها از شاخصهای پراکندگی مرکزی از قبیل میانه، میانگین، انحراف معیار و برای تحلیل استنباطی از آزمونهای همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه در بسته نرم افزاری SPSS استفاده شده است.

1. Parasurama, Zeithaml & Berry

جدول (۱): محاسبه پایایی پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤالات	عدد پایایی
استانداردسازی فعالیتها	۸	۰/۷۸
کیفیت آموزش	۷	۰/۸۳
ارتقای فناوری	۹	۰/۷۸
مهارت اجتماعی	۹	۰/۹۱
نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر	۸	۰/۸۱
توانمندی	۴۱	۰/۳۷۹
کیفیت خدمات	۱۷	۰/۸۱

۷. یافته‌ها

۱-۷. اطلاعات جمعیت شناختی

- بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان: متوسط سن پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه ۳۵ سال بود. ۱۰٪ پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۴۹٪ بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال داشته‌اند. از پاسخ‌دهندگان به سؤال سطح تحصیلات از مجموع ۱۱۰ نفر، ۷۲ نفر کارشناسی، ۳۸ نفر ارشد، و از نظر سابقه خدمت در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی، ۲۵٪ زیر ۱۰ سال، ۴۲٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱۵٪ بالای ۲۰ سال و ۱۸٪ در مشاغل مرتبط با پشتیبانی پاسگاه‌ها و کلانتریها بوده‌اند و با توجه به سطح تحصیلات و تجربه خدمتی از توان و اعتبار پاسخگویی بسیاری برخوردار بودند.

- توصیف داده‌ها که به استفاده از شاخصهای توصیفی نشان داده شده و در جدول (۲) به آن پرداخته می‌شود.

جدول (۲): شاخصهای توصیفی گروه نمونه

عوامل	میانگین	انحراف میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
استانداردسازی فعالیتها	۳/۹۲	۰/۰۶۹	۰/۷۴۹	۰/۷۳۰
کیفیت آموزش	۴/۴۳	۰/۰۷۳	۰/۸۳۲	۰/۸۴۱
ارتقای فناوری	۳/۷۱	۰/۰۶۱	۰/۵۸۳	۰/۶۱۹
مهارت اجتماعی	۴/۲۳	۰/۰۴۷	۰/۴۹۱	۰/۵۹۴
نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر	۳/۸۶	۰/۰۵۸	۰/۵۳۷	۰/۴۶۸
کیفیت خدمات	۴/۵۱	۰/۰۶۵	۰/۶۳۷	۰/۶۵۳

۷-۲. آمار استنباطی

در این قسمت ابتدا نتایج بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف گزارش می‌شود.

جدول (۳): نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	سطح معنی داری	آماره z کولموگروف اسمیرنوف
استانداردسازی فعالیتها	۰/۰۶۳	۱/۰۳۹
کیفیت آموزش	۰/۰۸۳	۲/۰۱۶
ارتقای فناوری	۰/۰۵۹	۱/۰۸۳
مهارت اجتماعی	۰/۰۷۸	۲/۰۳۲
نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر	۰/۰۶۵	۱/۰۳۹
کیفیت خدمات	۰/۰۷۴	۱/۰۱۳

نتایج این آزمون در جدول (۳) نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است و فرضیه عادی بودن متغیرها تأیید می‌شود. از آنجا که توزیع متغیرها عادی تشخیص داده شد برای بررسی پاسخ به سؤال اصلی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آمار استنباطی همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد.

جدول (۴): نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی با کیفیت خدمات

متغیرها	فرضیه‌ها	سطح معنی داری	مقدار خطا	مقدار ضریب همبستگی
استانداردسازی فعالیتها	فرضیه اول	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۹۱
کیفیت آموزش	فرضیه دوم	۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۷۶۲
ارتقای فناوری	فرضیه سوم	۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۵۵۹
مهارت اجتماعی	فرضیه چهارم	۰/۰۰۳	۰/۰۵	۰/۶۹۳
نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر	فرضیه پنجم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۷۰۷
توانمندی و کیفیت خدمات	فرضیه اصلی	۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۷۰۳

جدول (۴) مقدار ضریب همبستگی پیرسون رابطه توانمندی و کیفیت خدمات را نشان می‌دهد که نتایج حاکی است بین توانمندسازی با ارتقای کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. سپس برای بررسی اثر متغیرهای مستقل، استانداردسازی فعالیتها، کیفیت آموزش، ارتقای فناوری، مهارت اجتماعی، نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر بر متغیر وابسته کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) آمده است.

جدول (۵): نتایج رگرسیون خطی چندگانه برای بررسی تأثیر ابعاد توانمندسازی بر کیفیت خدمات

متغیرها	سطح معنی داری	آماره t	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد
استانداردسازی فعالیتها	۰/۰۰۱	۷/۹۲	۰/۴۸۹	۰/۴۹۶
کیفیت آموزش	۰/۰۰۱	۸/۱۲	۰/۵۳۷	۰/۵۶۱
ارتقای فناوری	۰/۰۰۲	۷/۹۳	۰/۳۸۶	۰/۴۰۱
مهارت اجتماعی	۰/۰۰۳	۷/۲۵	۰/۴۷۹	۰/۴۸۳
نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر	۰/۰۰۰	۹/۰۱	۰/۴۷۱	۰/۴۹۱
توانمندی و کیفیت خدمات	۰/۰۰۱	۷/۶۲	۰/۴۲۷	۰/۴۳۹

طبق جدول (۵) استانداردسازی فعالیتها، کیفیت آموزش، ارتقای فناوری، مهارت اجتماعی، نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر در ارتقای کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی تأثیر معنی داری دارد که مقدار آن مثبت و مستقیم است و همه فرضیه‌های تحقیق اعم از فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی با درصد ضریب همبستگی زیاد و تأثیرگذاری فراوان متغیرهای مستقل بر متغیر فرعی مورد تأیید قرار گرفت.

۸. بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در نظریه‌های مربوط به بحث مطرح شده و در همین تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفته است، میان توانمندسازی با کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه مستقیم و مثبتی معادل ۰/۷۰۳ وجود دارد. بنابراین می‌توان با توسعه ابعاد و شاخصهای توانمندسازی در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی، سطح کیفیت خدمات پلیس را افزایش داد. نتایج آزمون فرضیه اول تحقیق بیانگر این است که استانداردسازی بر کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد که میزان آن در آزمون فرضیه معادل ۰/۶۹۱ نشان داده شده است. بنابراین با استانداردسازی عواملی مانند فرایندها، تجهیزات، رفتار و فعالیتها می‌توان سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی را افزایش داد. نتایج فرضیه اول با یافته‌های کانونی (۲۰۰۵) در ارتباط نظام اطلاعاتی کهنه و قدیمی با توانمندسازی و یافته‌های حسینی و قادری (۱۳۸۹) در زمینه تأثیر رفتار و مهارت بر کیفیت عملکرد همسویی دارد؛ چرا که استانداردسازی علاوه بر سخت افزارها و فعالیتها بر استاندارد رفتاری نیز تأکید می‌کند. نتایج آزمون فرضیه دوم تحقیق بیانگر این است که کیفیت آموزش بر کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد که میزان آن در آزمون فرضیه معادل

۰/۷۶۲ نشان داده شده است. بنابراین با تمرکز بر افزایش کیفیت آموزش در شاخصهایی مانند تقویت محتوا، مهارت افزایی، آموزشهای کارگاهی، نیازسنجی مستمر آموزشی، انتقال تجربه خدمتی، می توان سطح عرضه خدمات در کلانتری و پاسگاههای انتظامی را ارتقا داد. نتایج فرضیه دوم تحقیق با یافته‌های جزینی (۱۳۸۵) و صباغیان و آراسته (۲۰۱۲) که بر تأثیر آموزش بر توانمندسازی تأکید می‌کند و هم‌چنین یافته‌های ایاب و چانگ (۲۰۱۰) مبنی بر تأثیر آموزش در کیفیت عملکرد، هماهنگ و همراستا است.

نتایج آزمون فرضیه سوم تحقیق بیانگر این است که ارتقای فناوری بر کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد و میزان آن در آزمون فرضیه معادل ۰/۵۵۹ نشان داده شده است. بنابراین با توسعه و ارتقای متوازن ابعاد چهارگانه فناوری می‌توان سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی را افزایش داد. این یافته و نتایج با یافته‌های حسینی و قادری (۱۳۸۹) و کانونی (۲۰۰۵) مبنی بر تأثیر نوآوری در کیفیت خدمات همسویی دارد. نتایج آزمون فرضیه چهارم تحقیق بیانگر این است که داشتن مهارت اجتماعی بر کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد و میزان آن در آزمون فرضیه معادل ۰/۶۹۳ نشان داده شده است. بنابراین با توسعه مهارت گفتگوی کارآمد، مهارت نوشتن برای انتقال مطالب و دانش خود، مهارت گوش دادن به جامعه هدف یا مخاطب، توانایی تعامل اثر بخش و اعتمادساز با دیگران، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با جامعه و گروه‌های اجتماعی و نهادها، می‌توان سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی را افزایش داد.

نتایج آزمون فرضیه پنجم تحقیق بیانگر این است که نظارت و بازخورد اصلاح‌نگر بر کیفیت عرضه خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد و میزان آن در آزمون فرضیه معادل ۰/۷۰۷ نشان داده شده است. بنابراین با ارتقا و توسعه نظارتها و بازخوردگیریهای کارا، اثربخش، اصلاح پایه، ایجابی، اقناع‌سازی، عینیت‌گرا، سازمانگرا و واقعیت‌گرا، می‌توان سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاههای انتظامی را افزایش داد.

به طور کلی مهمترین یافته این مطالعه به نتایجی برمی‌گردد که از تبیین فرضیه‌های پژوهش به دست آمده است. در سازمانهایی نظیر سازمان ناجا، که تمرکز آن بیشتر بر کیفیت خدمات عرضه شده به منظور جلب رضایتمندی افراد جامعه، مشارکت اجتماعی و افزایش اعتماد عمومی نسبت به عملکرد پلیس است، بحث توانمندسازی کوپها و توجه به ابعاد، شاخصها و عوامل ایجادکننده و افزایش آن می‌تواند سازمان را در محیط متلاطم و چالشی امروزی در مسیر تحقق اهداف و رسالت آن یاری کند و میزان اعتماد عمومی به پلیس را افزایش دهد. گرچه عده‌ای از

پاسخگویان در قسمت بیان آزاد مطالب در پاسخنامه بر این عقیده بودند که سازمانهای پلیسی به رغم داشتن سطح پایین خدمات می‌توانند به اهدافی که برایشان ترسیم شده است دست پیدا کنند، نتیجه کلی این مطالعه، حکایت از تأیید فرضیه‌های تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و مستقیم توانمندسازی کوپها با کیفیت خدمات پلیس دارد و در این راستا متغیر کیفیت آموزش به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی کوپها از اولویت بیشتری برخوردار است که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است.

۹. پیشنهادهای کاربردی

از آنجا که براساس آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق این نتیجه به دست آمد که بین توانمندسازی و ابعاد آن با کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی رابطه معناداری وجود دارد؛ پیشنهاد می‌شود:

- مدیران و فرماندهان به منظور افزایش سطح کیفیت خدمات، فرایندها را استاندارد کنند و موجب افزایش ادراک مثبت مشتریان از خدمات کلانتری و پاسگاه انتظامی شوند و در کنار آن به استانداردسازی فرایندها، فعالیتهای، تجهیزات برای تناسب در توان تحرک کارکنان و هم‌چنین استانداردسازی رفتار بپردازند. برای رسیدن به این اهداف باید آموزشها نیز استاندارد، و متناسب با اهداف پلیس و رویکرد مهارت افزایی برنامه‌ریزی و اجرا شود.

- امروزه هماهنگی دانش و مهارت برای توانمندی، مسلم است و لذا باید تلاش شود به ارتقای کیفیت آموزشها نیز توجه ویژه شود. توجه جدی به محتوای آموزشهای ضمن خدمت و یا در هنگام خدمت در کلانتریها و پاسگاه‌های انتظامی پلیس با رویکرد آموزش کارگاهی، میدانی و استاد- شاگردی و ترمیم آموزشها با بهره‌گیری از بازخوردگیری میدانی و یادگیری مستمر می‌تواند موجب توانمندی کارکنان شود.

- با توجه به اینکه بر اساس نتایج تحقیق، ارتقای فناوری بیشترین تأثیر را بر کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی پلیس دارد، پیشنهاد می‌شود رؤسا، مدیران و فرماندهان پلیس به شاخصهای این بعد از اعتماد توجه بیشتری کنند. ارتقای فناوری نیازمند توسعه متوازن ابعاد چهارگانه فناوری شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، مغزافزار و مدیریت و ساختار است؛ بنابراین ضروری است که به توسعه و ارتقای ابعاد چهارگانه در کلانتری و پاسگاه انتظامی توجه ویژه‌ای گردد تا بتوان سطح کیفیت خدمات را ارتقا داد.

- به لحاظ رویکرد جامعه محوری و اجتماع محوری پلیس و لزوم تعامل اثرگذار، لازم است شاخصهای مهارت اجتماعی مانند، داشتن مهارت گفتگوی کارآمد، توانایی تعامل اثربخش و

اعتمادساز با دیگران، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با جامعه و گروه‌های اجتماعی و نهادها در کارکنان با بهره‌گیری از ظرفیتهای آموزشی و با تمرین مستمر ارتقا داده شود تا بتوان سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی را افزایش داد.

- برای توانمندی کارکنان لازم است رویکردهای ایجابی در نظارتها و بازخوردگیری از عملکرد مورد توجه قرار گیرد. استفاده از روشهایی که به اقناع‌سازی در کارکنان، احراز سهم تمام عوامل سازمانی مؤثر در عملکرد، خروجی اصلاحی در کمک به تقویت کارکنان منجر می‌گردد، مورد توجه قرار گیرد تا بتوان موجبات توانمندی و به طبع آن ارتقای سطح کیفیت خدمات کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی را افزایش داد.

فهرست منابع

- بحیرایی، مجتبی (۱۳۹۳). "استانداردسازی سازمان، فرایند و محصول"، فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۴ (۱۱ و ۱۰) ص ۲۳-۱۸.
- جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). "عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت و فرماندهی انتظامی به راهنمایی آذر، عادل، تهران: دانشگاه علوم انتظامی
- جعفری، سکینه؛ طالع‌پسند، سیاوش (۱۳۹۶). "رابطه توانمندسازی معلمان با کیفیت عملکرد آنان در دبیرستانهای یاسوج"، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظامهای آموزشی، ۲، (۱۹)، ص ۱۰۱-۱۲۲.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۴). "تئوری سازمان"، سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران، صفار، چ دهم، ص ۱۵۱.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۲). "توانمندسازی گامی به سوی مشتری مداری"، فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۱۷ (۵۹)، ۲۸-۳۷.
- رفیعی، شبلا (۱۳۹۶). "ارائه چارچوبی برای توانمندسازی زنان کارآفرین درحوزه کسب و کار الکترونیک"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش تحول، دانشگاه حضرت معصومه(س) قم.
- حسینی، میرزا حسن؛ قادری، سمیه (۱۳۸۹، پاییز). "مدل عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی". نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۳، ص ۱۱۵-۸۹.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۲). "درآمدی بر استاندارد و استاندارد سازی در آموزش و پرورش". تهران: آثار معاصر.

- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۴). "ارتباطات انسانی"، ج اول، تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
- فیتز سیمونز، جیمز ای و موناچی، فیتز سیمونز (۱۳۸۲)، "مدیریت خدمات: استراتژی، عملیات و تکنولوژی اطلاعات"، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Ayupp, K., & Chung, Th. H.(2010). Empowerment: hotel employees' perspective. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 3 (3) 575 -561. Retrieved from: www.jiem.org
- Bowen, D. E., Cummings, T. G., (1990), Suppose we took service seriously? **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization, and Human Resources, Operations, and Marketing** (pp. 14 - 1), Jossey Bass.
- Brown, V, Ross,W(1996).The Information Syatems Balancing Act: 19 (1).PP49-62
- Drydyk, j. (2008). **Empowerment and power: some conceptual analysis**. Carleton university. Ottawa.
- Garavan, T. Hogan. (2006). **Amanda C.Handbook of Training and Development**. Pentagon Press,P 20.
- Geisler, David (2005). The next level in employee empowerment Quality progress. **research library core**,6 (38).PP 48-52 .
- Gresham, Fm, Watson, TS. & Skinner CH.(2001).Function Behavioral Assessment: Principles, And Futute Directions. **School Psychology Review**. 30,150-170
- Gresham, F.M. and Elliot, S.N. (1984). "Assessment and classification of children's social skills: A review of methods and issues". **School Psychology Review**, 13(3), 292-301. Retrieved from: <https://www.scirp.org>
- Gronroos, C., (2001), "Service Management & Marketing", Willey.
- Janes ,Gareth (1998) : **organizational Theory**. 2ed.
- Johnson, M. D., and Nilsson, L. (2003), "The Importance of Reliability and Customization from Goods to Services", **Quality Management Journal**, 10, (1).
- Kanooni, Arman(2005). **The Employee Empowerment in Information TechnologyDepartment**. Capella University. COMP 8004 – Managing and Organizing People.
- kim, Sangmook.(2006)."Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea", **International Journal of Manpower**, 27 (8),pp.722-740,2006. Retrieved from: <https://www.emeralds.com>
- Lawson, Karen (2009). **4 Keys to Employee Empowerment**. Lawson Consulting-Group, Inc.
- Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), "The marketing aspects of service quality", in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), **Emerging Perspectives on Services Marketing**, Chicago, IL: American Marketing Association, pp.99-107.

- Narayan, Deepa (2005). **Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives**. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Nyhan, RC & Marlowe, HA.(1993). “**Organizational effectiveness enhancement under total quality management (TQM) in a non-Manufacturing**”. In: SumanthDJ, Poupard R,Sink DS, editors, *Productivity and Quality management frontiers*, Norcross: G.A. Industrial Engineering and Management Press,pp. 294–303,1993.
- Noe, R. A.(2002). **Employee Training and Development**, Second Edition, New York:Mc Graw Hill Higher Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., (1988), “SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”,*Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Sabbaghian, Z., & Arasteh, Z. (2012). Investigating the Impact of Staff Training on Human Resources Empowerment in Agricultural Bank of West Tehran Region. *Management and Planning in Educational Systems*, 5(8), 78-94. Retrieved from: mpes.sbu.ac.ir
- Sandra .M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida .H(2014). **Managing production complexity by empowering workers: six cases**, Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 17th CIRP Conference on Manufacturing Systems.
- Sheal, P.R.(1989). **How to Develop and Present Staff Training Courses**. Kogan Page, London, P7.
- Sloman, M.(2004). **Training Strategy For Implementing Training**. Infinity Books NDelhi, P28.
- Shahin, A. (2006), “**SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services**”, In Partha Sarathy, V. (ed), *Service quality – An introduction*, Andhra Pradesh: ICAFI University Press, pp. 117-131.
- Thamizhmani, S. & Hasan, S. (2010). A Review on an employee empowerment inTQM practice. *Journal of Achievements in Materials and ManufacturingEngineering*, 39(2), 204-210. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org>
- Vaughn. H. Robert.(2005).**The Professional Trainer**, San Francisco: Berrett Koehler Publishers, P2.