

## طراحی مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با استفاده از رویکرد کیفی

محمد قراری<sup>۱</sup>

محمود قربانی\*<sup>۲</sup>

علی معقول<sup>۳</sup>

احمد زنده دل<sup>۴</sup>

علی اکبر گل محمدی<sup>۵</sup>

### چکیده

مدیران آموزشی مهمترین عاملی هستند که می توانند با انتقال دانش نظری و مهارتی، کارکنان ناجا (نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران) را توانمند نموده و آنها را برای انجام ماموریت‌های محوله آماده نمایند. این تحقیق با هدف طراحی مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر روش از رویکرد کیفی و اجرای تکنیک دلفی جهت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. (نویسنده مسوول) رایانامه:

mhgh2020@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

۵. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم نظامی امین، تهران، ایران.

طراحی مدل استفاده شده است. بر این اساس ابتدا مروری بر مطالعات نظری و پیشینه تحقیق صورت گرفت. پس از گردآوری اهم ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز جهت طراحی مدل طراحی مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا، پرسشنامه مرحله اول دلفی تدوین و در اختیار اعضای گروه خبرگان که شامل ۲۵ نفر از متخصصین و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم انتظامی، فردوسی، تهران و مدرسین ممیزی شده ناجا بوده و به روش هدفمند انتخاب شدند، قرار گرفت. پس از اصلاح و بازبینی و انجام مراحل دلفی در دو مرحله دیگر و رسیدن به اجماع نظر، مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با استفاده از رویکرد کیفی نهایی شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در این مدل، عوامل مؤثر بر توانمندسازی در پنج بعد؛ استراتژیک، فرهنگی، ارزشی، ارتباطی، روانشناختی و انگیزشی می‌باشند. الگوی مربوطه شامل ۲۲ مؤلفه بوده که بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان با به کارگیری این الگو، سازمان در تدوین اهداف، برنامه‌ها، راهبردها، رشد و بالندگی در زمینه توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا بهره برداری نماید.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا، رویکرد کیفی

## مقدمه

با توجه به اینکه نیروی انسانی از مهمترین و با ارزش ترین دارایی های است که هر سازمان در اختیار دارد لذا، یکی از مؤثرترین راههای به دست آوردن مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی نیز کارآمدتر کردن کارکنان سازمان است. از این رو سازمان های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری گرا، پاسخگو، کیفیت گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول گرا فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند به عنوان ابزار رقابتی می باشند. (خواجه وندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۹۶) امروزه توانمندسازی مدیران در حال تبدیل شدن به یک موضوع بحرانی است. امکان دستیابی به نتایج ارزشمند هر چند با سرمایه گذاری اندک با توانمندسازی مدیران قابل دسترسی است، توانمندسازی مدیران بر ایجاد پیش شرط هایی به منظور پویایی درون زا به جای ایجاد تغییر در لایه های بالایی متمرکز می شود و می تواند موجب دستیابی به موفقیت در کسب و کار و کارآفرینی اجتماعی گردد که تاثیر قابل توجه اجتماعی دارد. (پرازکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳۴-۵۸) انتظار می رود آموزش بخش مهمی از ستون های توسعه منابع انسانی باشد که نه تنها باقی می ماند، بلکه شایسته و برتر در کنترل وضعیتی است که موجب نوآوری هایی می شود که مردم را قادر به بهبود کیفیت زندگی خود می کند. (والانداری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۲۵) از سوی دیگر سیستم آموزشی هر عصر باید پاسخگوی نیازهای آموزشی آن عصر باشد. چرا که تغییر در جهان چه بخواهیم و چه نخواهیم با شتاب اتفاق می افتد. آموزش به علت رسالتی که دارد اصلی ترین و مؤثرترین نهادی است که نقش اصلی را در تغییر بازی می کند. در تغییرات جهان روز به روز اهمیت سرمایه، مواد اولیه انرژی کمتر شده بیشتر اهمیت ها به سوی انسان ها جلب می شود. انسان دانا، محور توسعه و پیشرفت قرار می گیرد و آموزش از آن

1- Praszkie

2- Wulandari et al

جهت اهمیت پیدا می کند چون ابزار لازم برای ساختن انسان دانا است. این تحولات در هزاره سوم نظر دانشمندان علوم اجتماعی را به خود جلب کرده و این دانشمندان پیش بینی هایی را برای هزاره سوم می کنند (گودرزی، ۱۳۹۴: ۳۱). بنابراین سازمان های آموزشی با توانمند کردن مدیران خود در سطوح مختلف، به نوعی آنها را آماده رویارویی با تغییرات و تحولات محیطی می کنند. البته در همین رابطه باید توجه داشت که در ابتدا باید زمینه اجرا و پیاده سازی فرایندهای توانمندسازی در سازمان آموزشی باید به دقت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و الزامات، اصول و دلایل اساسی آن در نظر گرفته شود و بعد از این مراحل باید اقدام به اجرای برنامه های توانمندسازی مدیران آموزشی در تمام سطوح کرد. (فریادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷)

یکی از مهمترین نیازمندیهای اساسی توسعه برقراری نظم و امنیت پایدار است. سند چشم انداز ۲۰ ساله نیز نیروی انتظامی را پلیس الگوساز و الهام بخش در سطح منطقه معرفی می کند. این آرمان ضمن اینکه با دوراندیشی، پیش قدمی و استقبال از چالش های آینده همراه است، مستلزم توسعه راهبردی ناجا و توسعه ناجا نیز مستلزم مدیریت صحیح است. مدیریت توسعه ناجا از طریق توسعه مدیریت انجام می شود و این کار منوط به بالندگی و توانمند بودن فرماندهان و مدیرانی با نگرش و درک درست از پیشگامی و برخوردار از شایستگی های مدیریتی در سطح عالی است. به عبارت دیگر با فرض ثابت دانستن نقش سایر عوامل مؤثر بر فرایند توسعه یافتگی، توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا موجب توسعه مدیریت و در نتیجه موجب توسعه ناجا می گردد. با توسعه ناجا نظم و امنیت در جامعه بهبود یافته و زمینه های توسعه سازمانهای مؤثر کشور و امکان توسعه کشور بر اساس سند چشم انداز فراهم می گردد. بر این اساس یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت در کشور، راهبرد توانمندسازی منابع انسانی به ویژه فرماندهان و مدیران است. (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۵)

به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران آموزشی ناجا، در کارآمدی انجام ماموریت های محوله کارکنان، در راستای اهداف راهبردی و اساسی نیروی انتظامی که توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور است، توانمندسازی آنان از اهمیت بالایی برخوردار است. آشنایی محققان و دست اندرکاران حوزه ی مدیریت آموزش، با عوامل مؤثر بر تقویت توانمندسازی کارکنان و ارائه مدلی جهت توانمندسازی مدیران آموزشی برای اتخاذ تصمیمات مقتضی و اتخاذ برنامه ی عملی مناسب، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را توجیه می کند. تحقیق حاضر، در صدد پاسخ به این سوال اساسی است که مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا که مناسب با ماموریت های سازمان می باشد کدام است؟

### مبانی نظری

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنای مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که به وسیله آن قدرت در میان افراد تسهیم می شود. این نظریه پردازان بیان می کنند توانمندسازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان و تفویض اختیار تعریف شود. پویانت<sup>۱</sup> ویژگی هایی را برای افراد توانمند برشمرده است، از جمله اینکه نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند؛ اعتماد به نفس دارند؛ ریسک پذیری بالایی دارند؛ در انجام دادن کارها مصمم و پیگیرند؛ قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط متغیر محیطی را دارند؛ در کارهای گروهی پیشقدم اند؛ همیشه در حال یادگیری و به دست آوردن اطلاعات نو و جدید هستند؛ سعی می کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند؛ و در نهایت، معتقدند کار نشدنی و غیرممکن وجود ندارد. (اخوان خرازیان و مقدسی، ۱۳۹۶: ۲۱۱) این مفهوم به صورت های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سالهای دهه ۱۹۵۰، منابع

1- Pouyanet

علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه ای داشته باشند (روابط انسانی) در سالهای دهه ۱۹۶۰، مدیران باید در قبال نیازها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند (آموزش حساسیت). در سالهای دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سالهای دهه ۱۹۸۰، باید تشکیل گروه می دادند و جلسه ها را برگزار می کردند (حلقه های کیفیت). امروزه سازمانها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده تغییر و رقابت و خواسته های ذینفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمانها را می طلبد. تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمانها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگهای جهانی مصرف کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهم شدن در هزینه ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمانهای امروزی وجود دارند. (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵-۱۶)

در این پژوهش بر مبنای نتایج حاصل از دیدگاهها، مطالعات، مرور ادبیات و مدل‌های ارایه شده و شناسایی مدل های موجود در زمینه تحقیق از جمله :

جزنی و رستمی (۱۳۹۰) (ابعاد استراتژیک، ابعاد ساختاری، ابعاد فردی)، اسکندری و خدامیان (۱۳۹۰) (آموزش، بکارگیری، پرداخت)، نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱) (رضایت شغلی، تفویض اختیار، چشم انداز، خودباوری، نظام پرداخت و پاداش، خودارزیابی)، اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) (مؤثر بودن، عزم شخصی، شایستگی و معنادار بودن)، مالاک و کارزتو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) (انگیزش، توجه درونی، تفویض اختیار)، گائو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) (تعهد، بهره گیری از گروههای

1- Spreitzer

2- Mallak, L.A. and kurstedt

3- Gao

کارکنان، آموزش و تعامل)، نوکلین و روهوتی<sup>۱</sup> ۲۰۰۳ (حمایت و پاداش از جانب مدیر، ساختار جهانی، ارزش مشوق شغلی، فشار روانی کاری)، لاواک<sup>۲</sup> ۲۰۰۳ (مشارکت، رهبری، ساختار، ارتباط با دیگران) (کمالی، ۱۳۹۴: ۱۰۱-۹۹)، راپ<sup>۳</sup> ۲۰۰۶ (رفتارهای رهبران توانمند، سخت کوشی پرسنل با سطوح تجربه پایین)، پاتک و سریواستاوا<sup>۴</sup> ۲۰۱۷ (مشارکت در تصمیم گیری، پاسخگویی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع، معناداری و چالش کاری)، والانداری و همکاران<sup>۵</sup> ۲۰۱۷ (شخصیت، بازخورد، تخصص، چشم انداز)

علی فرهی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان دادند که بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندسازی سرمایه انسانی ارتباط معنی داری وجود دارد. جزینی و نوائی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل توانمندسازی های پویا برای ارتقاء شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا" انجام داده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که توانمندسازی پویا و تمامی ابعاد آن (شناسایی فرصت ها، اجرای نوآوری و شکل دهی مجدد) موجب رشد و توسعه عملکرد مدیران می گردد. عنایت ا... زمانپور و عظیمه السادات ابوالحسنی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "نقش میانجیگری توانمندسازی ساختاری بین هوش معنوی و توانمندسازی روانشناختی" انجام دادند و استنباط کرد که توانمندسازی ساختاری نقش تعیین کننده ای در توانمندی روانشناختی ایفا کرده است. جلالی، الوانی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "شناسایی و مدل سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی" انجام داد. نتایج پژوهش نشان دهنده ۶ متغیر بود که در قالب مدل ساختاری شامل: اثربخشی مدیریت، دانش و مهارت، پذیرش ریسک، دسترسی به

---

4- rohutic and nokelainen

1- laverack

2- Rapp

3-Pathak&Srivastava

5 -Wulandari et al

اطلاعات، مشارکت در تصمیم گیری، فرهنگ سازمانی و ایمان می باشد. عطاریان (۱۳۹۵) عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان را بر اساس الگوی رایینز در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی به شرح زیر دسته بندی نمود:

#### **عوامل فردی:**

مسئولیت پذیری، اعتماد به نفس، تجربه اندوزی، انگیزه های درونی، تعلق سازمانی، سازگاری (با همکاران، با مدیریت، با شرایط)، تحصیلات، سن، جنسیت، وضعیت تاهل، مرکز کنترل، تعهد سازمانی، ابهام نقش، خلاقیت، برانگیختگی هیجانی، قدرت رسمی (جایگاه در سلسله مراتب سازمانی)، قدرت غیررسمی (قدرت نفوذ در دیگران)

#### **عوامل گروهی:**

تیم کاری، عضویت در گروهها، کار تیمی، کار گروهی

#### **عوامل سازمانی:**

پیچیدگی، رسمیت، مشارکت در تصمیم گیریهای سازمانی، تفویض اختیار، هدایت، حمایت و پشتیبانی کارکنان، اهمیت قائل شدن برای کارکنان، تشویق کارکنان، دسترسی کارکنان به اطلاعات، شیوه رهبری، معنادار بودن شغل، عدم تمرکز، ارتباطات سازمانی، دسترسی به منابع، آموزش کارکنان، غنی سازی مشاغل، روشن بودن اهداف و خط مشیهای سازمان، سبک مدیریت مشارکتی، مشارکت در برنامه ریزی، تبادل اطلاعات، اطلاعات الکترونیکی، حقوق و مزایا، پاداش، چالشی بودن شغل، ارائه بازخور به کارکنان، الگوی سازی رفتار توانمند، تسهیم اطلاعات، فراهم آوردن منابع، پیوند وظایف با نتایج، پرورش تجارب برتری برای کارکنان، اعتماد، فرصت تصمیم گیری، استقلال شغلی (خودمختاری شغلی) (عطاریان، ۱۳۹۵: ۱۰-۱۱) دعائی و همکاران (۱۳۹۴) نتایج حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته به این نتیجه دست یافت که معنادار بودن، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، اعتماد و بالنده سازی، با ارائه ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی و بالندگی سازمانی زمینه بسط این حوزه را در مطالعات سازمانی فراهم می سازد. ژانگ و



بارتول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی نشان داد که همانطور که پیش بینی می شد رهبری توانمندسازی اثر مثبتی بر توانمندسازی روانی گذاشت که بر انگیزه درونی و درگیر شدن در فرآیندها به شکلی خلاقانه نیز موثر بود. لورن بنت کاتانیو<sup>۲</sup> و همکاران پژوهشی با عنوان "فرایند توانمندسازی مدلی برای استفاده نظری و عملی" در سال ۲۰۱۰ در دانشگاه جورج میسون انجام دادند. اجزای مدلی که ارایه شد شامل: اهداف معنادار و قدرت گرای شخصی، خودکارآمدی، دانش، توانش، عمل و تاثیر بود.

اکسل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان داد توانمندی روانشناختی معلمان، رفتار شهروندی را افزایش می دهد.

فرناندز و مولدوگازيو<sup>۴</sup> در دانشگاه ایندیانا و کارولینای جنوبی در سال ۲۰۱۳ با آزمون مدلی علیتی به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان می تواند موجب بهبود کار، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نوآوری و عملکرد کارکنان شود. زینگینگ و چیزانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی بر روی ۱۰۰۰۰ افسر پلیس چین انجام داد که همبستگی منفی و معنی داری بین فرسودگی شغلی و توانمندسازی روانشناختی در اعضای نیروی پلیس چین مشاهده شد. این مطالعه نشان داد که درجه فرسودگی شغلی در اعضای نیروی پلیس چین را می توان از طریق بهبود توانمندسازی روانشناختی برطرف کرد.

با بررسی کارهای پژوهشی انجام شده در زمینه توانمندسازی به این نتیجه می رسیم که ضرورت توانمندی و شایستگی مدیران آموزشی مورد نیاز در هر یک از پست های حرفه ای ناجا به منظور تربیت و آموزش کارکنان تخصصی با توجه به تنوع در رسته ها و

1 - Xiaomeng Zhang Kathryn M. Bartol

2 - Lauren Bennett Cattaneo

3- Aksel

4 - Fernandez, & Moldogaziev

5 - Zhenxing Gong, Jian Zhang

ماموریت‌های ناجا، ضرورت توجه به تدوین الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی را در شرایط کنونی دو چندان می‌کند.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از بعد هدف در دسته‌ی تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ روش، کیفی می‌باشد. در واقع با عنایت به فقدان الگوها یا مدل‌های پیشین در طراحی مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا که به صورت تجربی مورد آزمون قرار گرفته و در بین محققان این حوزه پذیرفته شده باشند، در این پژوهش براساس یک رویکرد کیفی و با روش دلفی و مصاحبه، برای مدل مورد بررسی، ابتدا مروری بر سوابق نظری و تجربی طرح صورت گرفته سپس با نظرخواهی از اعضای گروه خبرگان طی سه مرحله، مدل کیفی توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا طراحی و تدوین شد. قابل ذکر است قبل از شروع مراحل دلفی از خبرگان، محقق با حضور در کارگروه آموزش کنگره ICMM<sup>۱</sup> که در آبان ماه ۱۳۹۶ در دهلی نو هندوستان برگزار گردید با مصاحبه از نقطه نظرات ۱۰ نفر خبرگان آموزشی سایر کشورها شرکت کننده نیز استفاده نمود. شکل ۱ مراحل انجام کار در این تحقیق را نشان می‌دهد.

---

1- International Committee on Military Medicine



شکل ۱. فرایند انجام کار

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) بصورت هدفمند انتخاب شد که شامل متخصصین و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم انتظامی، فردوسی، تهران و مدرسین ممیزی شده ناجا بوده و حداقل دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بودند. بر این اساس، محقق ۲۵ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می‌گرفتند؛ را به عنوان نمونه بخش کیفی یا اعضای منتخب پانل دلفی به روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> انتخاب نمود. از این تعداد یک نفر استاد، ۷ نفر دانشیار، ۱۱ نفر استادیار، ۳ نفر دانشجوی دکتری و ۲ نفر فوق لیسانس بودند. ویژگی خبرگان عبارت بود از اینکه فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه آموزش داشتند، با مفاهیم توانمندسازی آشنا بودند، از سابقه فعالیت و همچنین مدیریت در بخش تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی سازمان‌های آموزشی برخوردار بودند و در این حوزه صاحب نظر و دارای آثار بودند.

1- Purposive Sampling

## یافته‌های پژوهش

### مرحله اول تکنیک دلفی:

در مرحله اول طرح دلفی، پرسشنامه‌ای شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهاد شده از سوی محقق برای سنجش مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد مدیریت دانش، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مذکور در مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد مدیریت دانش ارائه دهند. در جدول شماره ۱. ارائه شده در ذیل، می‌توان میزان و درصد موافقت و مخالفت اعضای پانل دلفی را در ارتباط با هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده در مدل تحقیق مشاهده نمود.

**جدول ۱. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله اول تکنیک دلفی)**

مخالف		موافق		شاخص‌ها	ابعاد	مؤلفه‌ها	متغیر
فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد				
۴	۱	۹۶	۲۲	مشخص بودن اهداف و مسیر رسیدن به آنها	توانمندسازی	استراتژی‌ها	توانمندسازی
۴	۱	۹۶	۲۴	وجود سند دورنمای سازمان و تلاش برای رسیدن به آن			
۱۲	۳	۸۸	۲۱	ارتقای افراد به سطوح عالی تعهد و عمل و هدایت‌کننده توانایی‌های افراد در یک جهت مشترک			
--	--	۱۰۰	۲۵	پشتیبانی کامل سیاستها، طرحها، اهداف و تخصیص منابع از ارزشها و اهداف	خط مشی سازمان		
۴	۱	۹۶	۲۳	آشنایی کارکنان با برنامه‌های			

				دستیابی به اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت‌هایشان	
				وجود قاعده و اصول کلی و لازم برای انتقال از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب	
۸	۲	۹۲	۲۲		
				توجه به علائق، نیازها و نقطه نظرات افراد و گروه‌هایی که در دستیابی به اهداف سازمانی اثر گذار هستند همچون: رسانه‌ها، سازمانهای دولتی و غیر دولتی و...	دین‌مغان
				اهمیت دادن به تصویر ذهنی جامعه از عملکرد پلیس	
۱۲	۳	۸۸	۲۲		
				برخوردار بودن پلیس از مزایا یا ویژگی‌های رقابتی نسبت به سایر رقبا	
۹	۲	۹۱	۱۹		
				مشخص بودن فعالیتها، روشها در قالب محصولات و خدماتی که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده سازد.	فرماندهان
۸	۲	۹۲	۲۲		
				تبدیل ورودی‌ها به خروجی ها برای ارایه به مشتریان	
۱۶	۴	۸۴	۲۱		
				مجموعه عملیات و مراحل لازم برای رسیدن به عملکرد مطلوب	
۴	۱	۹۶	۲۴		
				احساس تکلیف به باقی ماندن به	ارز: ۸۷ ت: ۲۳
۴	۱	۹۶	۲۳		

عنوان یک عضو سازمان				
۴	۱	۹۶	۲۴	ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران آموزشی
۸	۲	۹۲	۲۳	افزایش روحیه مساعدت و همکاری در مدیران آموزشی
۴	۱	۹۶	۲۳	درک عمیق و ژرفا از ارزش کار و زندگی، نزدیکی به خدا و احساس هم پیوندی با دنیای پیرامون و انسان ها.
۴	۱	۹۶	۲۳	کار معنادار، احساس همبستگی و سازگاری ارزش ها
۲۲	۵	۷۸	۱۸	ارایه کار بدون چشم داشت
۴	۱	۹۶	۲۴	اندیشیدن مدیران نه تنها به موفقیت خود، بلکه به خدمت شایسته و تحقق هدف سازمانی
۴	۱	۹۶	۲۴	فعالیت مدیران با حس مسئولیت و تعهد کامل به همه ذینفعان سازمان،
۸	۲	۹۲	۲۲	رعایت رفق و مدارا در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی،
۴	۱	۹۶	۲۳	تلاش برای دستیابی به اهداف حاکمیت احکام اسلامی بر سازمان، برقراری عدالت، رفع ظلم و... بر اساس منویات رهبری
۸	۲	۹۲	۲۲	مبارزه با استبداد و استکبارستیزی

۳  
۱  
۱

۱  
۱  
۱

۱  
۱  
۱

**ادامه جدول ۱. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله اول تکنیک دلفی)**

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	موافق		مخالف	
				فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد
توانمندسازی	روانشناختی	آینده	آزادی عمل برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن کار	۲۰	۸۷	۳	۱۳
				۲۲	۹۶	۱	۴
				۲۱	۹۱	۲	۹
				۲۰	۸۷	۳	۱۳
				۱۳	۵۴	۱۱	۴۶
				۲۰	۸۳	۴	۱۷
				۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲
				۲۳	۹۶	۱	۴
				توانمندسازی	معماداری شغل		فرصت قابل ملاحظه‌ای برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار
۲۰	۸۷	۳	۱۳				
توانمندسازی	معماداری شغل		تأثیر چشمگیر بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد	۱۳	۵۴	۱۱	۴۶
				۲۰	۸۳	۴	۱۷
توانمندسازی	معماداری شغل		کنترل زیاد بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد	۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲
توانمندسازی	معماداری شغل		داشتن نقش مهم بر آنچه در محیط کاری اتفاق می‌افتد.	۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲
توانمندسازی	معماداری شغل		با اهمیت و با ارزش بودن انجام کار	۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲
توانمندسازی	معماداری شغل		معنی‌داری فعالیت‌های کاری بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی	۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲
توانمندسازی	معماداری شغل		تطابق بین الزامات شغل با	۲۳	۹۶	۱	۴
				۲۱	۸۸	۳	۱۲

اعتقادات، ارزش ها و رفتارهای فردی					
۲۵	۱۰۰	--	--	قدردانی	
۲۴	۹۶	۱	۴		
۲۴	۹۶	۱	۴		
۲۵	۱۰۰	--	--	اعتماد	
۲۵	۱۰۰	--	--		
۲۱	۸۴	۴	۱۶		
۲۱	۸۸	۳	۱۲	احساس مسئولیت	
۲۲	۹۲	۲۲	۸		
۲۳	۹۲	۲	۸		
۲۰	۸۳	۴	۱۷	تربیت	ارتباط
۲۱	۸۴	۴	۱۶		
۱۸	۷۵	۶	۲۵		
۱۸	۷۵	۶	۲۵	تربیت	ارتباط



استفاده از فرهنگ مشارکتی	۲۳	۹۲	۲	۸
برای حل مشکل‌های پیچیده				
میان رشته‌ای				
تجدیدنظر در افکار در نتیجه	۱۹	۷۹	۵	۲۱
مباحث گروهی				

**ادامه جدول ۱. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله اول تکنیک دلفی)**

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	موافق		مخالف	
				فراوانی درصد	درصد	فراوانی درصد	درصد
سبک رهبری	ارتباطی	تفویض اختیار	آشنایی با انواع رویکرد مدیریت و رهبری	۲۱	۸۸	۳	۱۲
			اعتقاد و حمایت از آموزش و فرصت‌های یادگیری	۲۱	۸۸	۳	۱۲
			اعمال مدیریت و رهبری کارآمد و اثر بخش	۲۰	۸۷	۳	۱۳
توانمندسازی	ارتباطی	تفویض اختیار	داشتن وقت کافی برای انجام وظایف	۲۰	۸۰	۵	۲۰
			توجه به توانایی‌های کارکنان کم کردن کنترل و اجازه دادن به افراد جهت تصمیم‌سازی و هدف‌گذاری	۲۵	۱۰۰	--	--
			شناخته شدن و معرفی مدیران موفق و کارآفرین	۲۴	۹۶	۱	۴
توانمندسازی	ارتباطی	الگو سازی	ارایه الگوی مدیریت اثر بخش و کارآمد	۲۴	۹۶	۱	۴
			اعمال سبک مدیریت	۲۱	۸۴	۴	۱۶

مشارکتی					
۴	۱	۹۶	۲۲	روابط انسانی	در حال افزایش بودن رضایت شغلی مدیران آموزشی
۴	۱	۹۶	۲۲		درک نیازهای مختلف مدیران آموزشی
۲۲	۵	۷۸	۱۸		در حال افزایش بودن امنیت شغلی مدیران آموزشی
۸	۲	۹۲	۲۲		شفافیت وظایف و نقش های مدیران آموزشی
۴	۱	۹۶	۲۳	تفاهم	پاسخگو بودن مدیران آموزشی در برابر عملکرد خویش
					مشخص بودن هدف ها و استراتژی های آموزش در راستای هدف های کلان آموزشی
۹	۲	۹۱	۲۱		ارزیابی رفتارهای کاری کارکنان از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده
۴	۱	۹۶	۲۴	ارزئتی عملکرد	قرار گرفتن بازخورد از نتایج فعالیت ها در اختیار مدیران آموزشی
---	---	۱۰۰	۲۵		ارتقاء رفتارهای حرفه ای و رفتاری
۸	۲	۹۲	۲۲		

همانطور که ملاحظه می شود، در جدول فوق نسبت موافقین و مخالفین خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مورد نیاز توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با

رویکرد کیفی، گزارش شده است. نتایج حاکی از آن است که اکثریت شاخص‌های شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان می‌باشد. در صورتیکه میزان موافقت با شاخصی کمتر از ۷۰ درصد باشد، می‌توان نسبت به رد آن شاخص اقدام نمود. ملاحظه می‌شود که میزان موافقت با ۱ شاخص، کمتر از ۷۰ درصد می‌باشد. لذا در مرحله دوم طرح دلفی این شاخص حذف خواهد شد. علاوه بر این از اعضای گروه خبرگان خواسته شده بود تا در صورت امکان، سایر شاخص‌های تشکیل دهنده مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی که از اهمیت برخوردارند و محقق در پرسشنامه به آنها اشاره‌ای نکرده است را نیز معرفی نمایند. بر این اساس اعضای گروه خبرگان به شاخص‌هایی اشاره نمودند که شرح آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

**جدول ۲. پیشنهادات مطرح شده توسط گروه خبرگان**

متغیر	بُعد	مؤلفه	شاخص‌های پیشنهادی
توانمندسازی	توانمندی	توانمندی	توضیح و تبیین چشم اندازها برای اعضای سازمان
			عینی‌سازی موقعیت‌هایی که افراد می‌توانند در آینده به آن دست پیدا کنند
			متصور نمودن جایگاه آتی سازمانی در بین سازمان‌های هم‌صنف

پس از اصلاح و جمع‌بندی نتایج حاصله از این مرحله، پرسشنامه مرحله دوم تکنیک دلفی تدوین و مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار گرفت. لذا در مرحله دوم تکنیک دلفی اصلاحات بر اساس نظرات اعضای گروه خبرگان انجام شده و پرسشنامه مجدداً در اختیار این گروه قرار گرفته است.

### مرحله دوم تکنیک دلفی

پس از مشخص شدن اهم ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی از دیدگاه خبرگان، در طرح دلفی ثانویه هدف آن

است که به بررسی اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق از دیدگاه خبرگان پرداخته شود. در ادامه و طی جدول شماره ۳. نتایج نظرات خبرگان پاسخگو پس از جمع‌بندی و پردازش‌های آماری به صورت خلاصه گزارش شده است.

**جدول ۳. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله دوم تکنیک دلفی)**

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	ممتنع	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	0/71	4/8	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	مشخص بودن اهداف و مسیر رسیدن به آنها	چشم انداز	استراتژیک	توانمندسازی
مثبت	0/63	4/3	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	وجود سند دورنمای سازمان و تلاش برای رسیدن به آن				
مثبت	0/63	4/3	%۲۲	%۶۷	%۱۱	%۰	ارتقای افراد به سطوح عالی تعهد و عمل و هدایت کننده توانایی‌های افراد در یک				





							اهداف سازمانی اثر گذار هستند ...	
مثبت	۰/۷۲	۴/۴	۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰	اهمیت دادن به تصویر ذهنی جامعه از عملکرد پلیس	
مثبت	۰/۵۴	۴/۴	۰/۶۷	۰/۲۲	۰/۰	۰/۱۱	برخوردار بودن پلیس از مزایا یا ویژگی‌های رقابتی نسبت به سایر رقبا	
مثبت	۰/۸۳	۴/۲	۰/۴۵	۰/۳۳	۰/۲۲	۰/۰	مشخص بودن فعالیتها، روشها در قالب محصولات و خدماتی که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده	روزی

							سازد.
منفی	۱/۵۳	۲/۹	%۲۵	%۱۳	%۱۳	%۲۸	تبدیل ورودی ها به خروجی ها برای ارایه به مشتریان
مثبت	۰/۷۰	۴/۳	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۱۱	۰/۰	مجموعه عملیات و مراحل لازم برای رسیدن به عملکرد مطلوب

ادامه جدول ۳. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله دوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
مثبت	۰/۷۲	۴/۴	۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰	۰/۰	احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان	تعهد	فرهنگی ارزشی	
منفی	۰/۵۵	۳/۸	۰/۴۵	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۰	ایجاد نگرش مثبت به کار در مدیران آموزشی			



مثبت	۰/۶۵	۴/۲	۰/۵۶	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰	افزایش روحیه مساعدت و همکاری در مدیران آموزشی	
منفی	۰/۵۷	۴/۰	۰/۴۵	۰/۲۲	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۰	درک عمیق و ژرفا از ارزش کار و زندگی، نزدیکی به خدا و احساس هم پیوندی با دنیای پیرامون و انسان‌ها.	مهم‌ترین
مثبت	۰/۸۶	۴/۱	۰/۴۵	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰	کار معنادار، احساس همبستگی و سازگاری ارزش‌ها	
مثبت	۰/۹۷	۴/۲	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۰	۰/۱۱	۰/۰	ارایه کار بدون چشم داشت	
منفی	۱/۲۶	۳/۸	۰/۴۵	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۰	اندیشیدن مدیران نه تنها	الفاظ

								به موفقیت خود، بلکه به خدمت شایسته و تحقق هدف سازمانی
مثبت	۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۷	۰/۳۳	۰/۰	۰/۰	۰/۰	فعالیت مدیران با حس مسئولیت و تعهد کامل به همه ذینفعان سازمان،
مثبت	۰/۶۰	۴/۵	٪۷۰	٪۱۵	٪۱۵	٪۰	٪۰	رعایت رفق و مدارا در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی

مثبت	0/52	4/5	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	تلاش برای دستیابی به اهداف حاکمیت احکام اسلامی بر سازمان، برقراری عدالت، رفع ظلم و... بر اساس منویات رهبری	آرمانگرایی
								مبارزه با استبداد و استکبارستیزی	
مثبت	0/63	4/3	%۳۹	%۵۴	%۸	%۰	%۰	آزادی عمل برای تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام دادن کار	روانشناسی، روانشناسی
مثبت	۰/۶۰	۴/۵	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	کمک به تصمیم گیری درست در	

								مورد چگونگی انجام دادن کار
منفی	۱/۳۳	۳/۴	%۳۵	%۲۲	%۴	%۲۶	%۱۳	فرصت قابل ملاحظه‌ای برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار

ادامه جدول ۳. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله دوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص‌ها	متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
مثبت	۱/۷۸	۴/۲	%۵۲	%۱۳	%۰	%۲۵	%۱۰	تأثیر چشمگیر بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد.	اثرگذاری	روانشناختی	توانمندسازی
مثبت	0/52	4/5	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	داشتن نقش مهم بر آنچه در محیط			



							قدردانی از عملکرد	
مثبت	0/66	4/5	%۵۴	%۳۹	%۸	%۰	%۰	افزایش احساس تعلق به سازمان
مثبت	۰/۶۰	۴/۵	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	افزایش مسئولیت پذیری
مثبت	0/63	4/3	%۳۹	%۵۴	%۸	%۰	%۰	اطمینان از صداقت همکاران
مثبت	۰/۶۰	۴/۵	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	اطمینان از درمیان گذاشتن اطلاعات توسط همکاران
مثبت	0/48	4/7	%۳۹	%۶۲	%۰	%۰	%۰	اعتقاد به توجه همکاران به کامیابی و موفقیت
مثبت	0/66	4/5	%۵۴	%۳۹	%۸	%۰	%۰	اطمینان در مورد توانایی
								اعتماد
								ثبات‌گرایی و احساس

								برای انجام دادن کار	
منفی	۱/۳۲	۳/۹	%۴۳	%۳۰	%۰	%۲۲	%۵	اطمینان به قابلیت‌ها برای انجام دادن موفقیت آمیز کار	
مثبت	۰/۴۳	۴/۳	%۳۹	%۵۴	%۸	%۰	%۰	تسلط در مهارت‌های مورد نیاز شغل	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۳۹	%۵۴	%۸	%۰	%۰	انجام امور با انعطاف، پویایی، سرعت، دقت و کیفیت لازم	ارزیابی تأثیر
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۳۹	%۶۲	%۰	%۰	%۰	تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی به وظیفه‌های شناخته	

							شده	
مثبت	۰/۶۰	۴/۵	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	قوانین و مقررات دست و پا گیر اداری
مثبت	0/52	4/5	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	چابک و نوآور بودن سازمان
مثبت	0/48	4/7	%۳۹	%۶۲	%۰	%۰	%۰	استفاده از فرهنگ مشارکتی برای حل مشکل های پیچیده میان رشته ای
مثبت	۰/۸۹	۴/۴	۰/۶۷	۰/۲۲	۰/۰	۰/۱۱	۰/۰	تجدید نظر در افکار در نتیجه مباحث گروهی

تیم سازی



ادامه جدول ۳. توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی (مرحله دوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق				شاخص‌ها	متغیر ابعاد مؤلفه‌ها
			کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف		
مثبت	۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۷	۰/۳۳	۰/۰	۰/۰	آشنایی با انواع رویکرد مدیریت و رهبری	سبک رهبری
مثبت	۰/۷۲	۴/۵	۰/۶۷	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۰	اعتقاد و حمایت از آموزش و فرصت‌های یادگیری	
مثبت	۰/۷۷	۴/۴	۰/۶۷	۰/۲۲	۰/۰	۰/۱۱	اعمال مدیریت و رهبری کارآمد و اثر بخش	
مثبت	0/52	4/5	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	داشتن وقت کافی برای انجام وظایف	تفویض اختیار
مثبت	۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۷	۰/۳۳	۰/۰	۰/۰	توجه به توانایی‌های	

کارکنان									
کم کردن کنترل و اجازه دادن به افراد جهت تصمیم سازی و هدف گذاری	مثبت	۰/۷۲	۴/۵	۰/۶۷	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۰	۰/۰	
شناخته شدن و معرفی مدیران موفق و کارآفرین	مثبت	0/63	4/3	%۳۹	%۵۴	%۸	%۰	%۰	
ارایه الگوی مدیریت اثر بخش و کارآمد	منفی	۱/۱۱	۳/۵	%۳۵	%۲۲	%۴	%۲۷	%۱۲	الگو سازی
اعمال سبک مدیریت مشارکتی	مثبت	۰/۹۷	۴/۲	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۰	۰/۱۱	۰/۰	
در حال افزایش بودن رضایت شغلی مدیران آموزشی	منفی	۰/۷۷	۳/۸	۰/۳۳	۰/۳۴	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۰	روابط انسانی

ارایه الگو

مثبت	۰/۸۶	۴/۳	۰/۵۶	۰/۲۲	۰/۲۲	۰/۰	۰/۰	درک نیازهای مختلف مدیران آموزشی	تغییرات مثبت
منفی	۰/۵۵	۳/۸	۰/۴۵	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۰	در حال افزایش بودن امنیت شغلی مدیران آموزشی	
مثبت	۰/۶۴	۴/۱	۰/۴۵	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰	شفافیت وظایف و نقش های مدیران آموزشی	
مثبت	۰/۵۴	۴/۶	۰/۸۹	۰/۰	۰/۰	۰/۱۱	۰/۰	پاسخگو بودن مدیران آموزشی در برابر عملکرد خویش	
مثبت	۰/۷۲	۴/۴	۰/۵۶	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰	۰/۰	مشخص بودن هدف ها و استراتژی های آموزش در راستای	

				هدف های کلان آموزشی
--	--	--	--	---------------------------

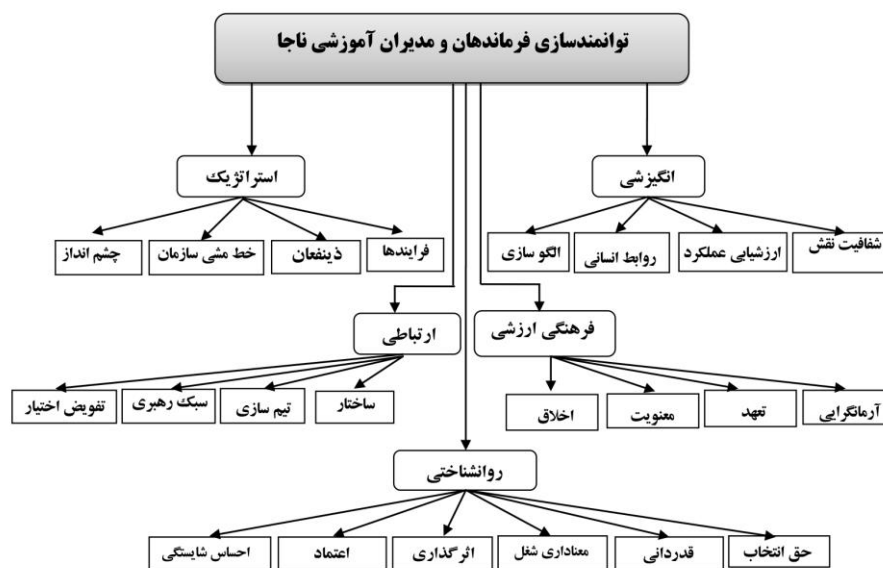
نتایج این جدول نشان می‌دهد که از بین شاخص‌های طرح شده، ۹ شاخص امتیازی بطور متوسط کمتر از ۴/۰ را توسط اعضای گروه خبرگان به دست آورده‌اند و ۵۵ شاخص دیگر از دیدگاه اعضای پانل به‌طور متوسط امتیازی بالاتر از ۴/۰ را کسب نموده‌اند. بنابراین این شاخص‌ها جهت سنجش و بررسی مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا با رویکرد کیفی از دیدگاه خبرگان، در این مرحله از تکنیک دلفی به کار می‌روند.

#### مرحله سوم تکنیک دلفی

پس از تأیید ۵۵ شاخص در این مرحله، جهت رسیدن به اجماع نظر بین اعضای گروه پانل، مراحل سوم تکنیک دلفی انجام شد. نتایج حاصله از این بخش نشان داد که تمامی شاخص‌های باقیمانده در مرحله دوم، در این مرحله میانگینی بالاتر از ۴/۰ را کسب نموده‌اند. با توجه به اینکه در این مرحله شاخصی حذف نگردید، از ذکر جدول آن خودداری می‌گردد. بر این اساس و با توجه به مراحل ساه‌گانه تکنیک دلفی، می‌توان مدل کیفی تحقیق را طرح نمود.

### مدل مفهومی استخراج شده از تحقیق

براساس روش دلفی که در سه مرحله انجام شد، ۵ بعد و ۲۲ مؤلفه (شکل ۲) تحت عنوان مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا شناسایی گردید.



### بحث و نتیجه گیری:

با توجه به سوال اصلی تحقیق هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تعیین عوامل موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا است. نتایج نشان می دهد عوامل موثر بر توانمندسازی در پنج بعد؛ استراتژیک، انگیزشی، فرهنگی ارزشی، ارتباطی و روانشناختی می باشد. در ادامه هر یک از این ابعاد بررسی می شود:

با بررسی پژوهشهای پیشین در بعد توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، این موضوع در ادبیات منابع انسانی استراتژیک بایستی جستجو نمود. مدیریت استراتژیک بر اساس تصمیم های اخذ شده از سوی مدیریت عالی برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می شود. زمانی که مأموریت سازمان تعیین می شود، استراتژی ها برای دنبال کردن مأموریت هم، ایجاد می شوند. یک، سازمان باید برای کنترل این استراتژی ها، شکلی از مدیریت استراتژیک را به وجود آورد. مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر پژوهش ها نشان می دهد در همه الگوهای ارائه شده برای توانمندسازی که استراتژیک یکی از ابعاد آن است به عنوان یکی از مهم ترین ابعاد مطرح شده می باشد. برنامه استراتژیک و چشم انداز ترسیم شده در تربیت و آموزش ناجا و الگو قرار دادن آن توسط فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا، اهمیت این بعد را دو چندان می کند:

"چشم انداز آموزش و تربیت نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی با استعانت از درگاه ایزد منان و با تکیه بر تعالیم حیات بخش اسلام، رهنمودها و تدابیر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، در راستای تحقق چشم انداز نیروهای مسلح، آموزش و تربیت ناجا در بیست سال آینده چنین خواهد بود:

توانمند در تعلیم و تربیت پلیس مؤمن، متعهد به مبانی و ارزش های انقلاب اسلامی، ولایی، مردمی، بصیر، شهادت طلب، متخصص، کارآمد، خلاق، چالاک، شجاع و فداکار، مقتدر و محبوب، روزآمد و یادگیرنده، منضبط و نقش آفرین در آمادگی انتظامی - امنیتی برای مقابله با تهدیدات امنیتی داخلی و استقرار نظم و امنیت و آسایش عمومی و فردی و

افزایش توان عملیاتی به عنوان مرجع برتر علمی و تربیتی پلیس در سطح منطقه." (کتاب الکترونیک نظام جامع آموزش و تربیت ناجا، ۱۳۹۱: ۷۰-۴)

نتایج تحقیق حاضر همسو با نتایج یافته های جزئی و رستمی (۱۳۹۰)، اسکندری و خدامیان (۱۳۹۰)، نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۲)، ثقفی و همکاران (۹۴)، شریف زاده و همکاران (۱۳۹۶)، چن و تسونگ شن (۲۰۱۲)، نیلوف جیوراج شریف<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) می باشد.

در بعد انگیزشی که مولفه های شفافیت نقش، ارزشیابی عملکرد، روابط انسانی و الگو سازی را در خود جای داده و مورد تایید نهایی خبرگان قرار گرفت از این جهت مهم است که توجه به آن موجب سیستم بازخورد مناسب به عملکرد مدیران آموزشی، شناخته شدن مدیران موفق و کارآفرین، ارائه ی الگوی مدیریت اثر بخش و کارآمد، درک نیازها و افزایش رضایت شغلی مدیران، تقویت اعتماد به نفس و افزایش امنیت شغلی مدیران آموزشی را به همراه خواهد داشت.

این یافته ها بابتایج تحقیقات تقی پور ظهیر و جهانیان (۱۳۸۸)، بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹)، جزینی و نوائی (۱۳۹۳) همسو می باشد.

در بعد فرهنگی ارزشی که دارای مولفه های آرمانگرایی، تعهد، معنویت و اخلاق می باشد توجه به مولفه های این بعد کار معنادار، احساس همبستگی و سازگاری ارزشها را بدنبال خواهد داشت و پایبندی به اخلاق حرفه ای و رعایت اخلاق را، مزیت رقابتی در سازمانها می توان تلقی نمود. پلیس ایران که حافظ فرهنگ و ارزشهای اسلامی این مرز و بوم است بایستی از معیارهای ایدئولوژیکی و ارزشی - اخلاقی برخوردار باشند تا حافظ حرمت و شخصیت انسانی باشند و از گرایش به شیوه هایی که به شخصیت و حیثیت انسانی لطمه وارد می سازد پرهیز کنند و خود را مقید به رعایت اخلاقیات و قانون بدانند زیرا

1- Chun-& Tsung-Sheng

2- Nilufa Jivraj Shariff

امروزه یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران و سازمان ها ایجاد بستر های اخلاقی مناسب در سازمان است و مطمئنا این بستر توسط مدیران و فرماندهان توانمند در بعد فرهنگی ارزشی فراهم می نمایند.

این نتایج با تحقیقات نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)، اردلان و همکاران (۱۳۹۲)، تابع بردباری و آقایی (۱۳۹۳)، جلالی، الوانی و همکاران (۱۳۹۵) حسنیور و همکاران (۱۳۹۶) همراستا می باشد.

فرناندز و مولدوگازویو<sup>۱</sup> طی پژوهشی در دانشگاه ایندیانا و کارولینای جنوبی در سال ۲۰۱۳ با آزمون مدلی علیتی به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان می تواند موجب بهبود کار، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نوآوری و عملکرد کارکنان شود.

در بعد ارتباطی که شامل مولفه های ساختار، تیم سازی، سبک رهبری و تفویض اختیار می باشد

ساختار سازمانی چنانچه از انعطاف، پویایی، سرعت، دقت و کیفیت لازم برخوردار باشد وسیله ای برای انجام امورات آموزشی خواهد بود. ادموندسون (۱۳۹۱) در تحقیق خود تاکید می کند سازمانهایی که یاد می گیرند تیم سازی کنند، چابک تر و نوآورتر می شوند. آنها قادر به حل مشکلات پیچیده میان رشته ای هستند و با ایجاد فرهنگ مشارکتی قویتر، افراد و بخشها را هم سو می سازند، گستره متنوعی از محصولات و خدمات ارائه و رویدادهای غیرمنتظره را مدیریت می کنند.

الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان بخصوص در سازمانهای آموزشی باعث بوجود آمدن درجه و انگیزش قوی در کارکنان شده و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. از سوی دیگر، در تفویض اختیار کم کردن کنترل و اجازه

1- Fernandez, & Moldogaziev



دادن به مدیران آموزشی در جهت تصمیم سازی و هدفگذاری خود موجب حمایت از آنان می شود.

نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)، حلاجیان و همکاران (۱۳۹۱)، امیریان زاده و همکاران (۱۳۹۱)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، محمدجواد کاملی، محمدرضا جعفری خیرخواه (۱۳۹۲)، جزینی و نوائی (۱۳۹۳)، نظری و علی پناهیان (۱۳۹۵)، والانداری و همکاران (۲۰۱۷) نتایج همراستا با این بعد از تحقیق داشتند.

در بعد روانشناختی مولفه های حق انتخاب، قدردانی، معناداری شغل، اثرگذاری، اعتماد و احساس شایستگی می باشد.

دعائی و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند معنادار بودن، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، اعتماد و بالنده سازی، با ارائه ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی و بالندگی سازمانی زمینه بسط این حوزه را در مطالعات سازمانی فراهم می سازد.

اسفندیاری و آدابی (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نمود افراد توانمند احساس می کنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد. ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) نشان داد که همانطور که پیش بینی می شد رهبری توانمندسازی اثر مثبتی بر توانمندسازی روانی گذاشت که بر انگیزه درونی و درگیر شدن در فرآیندها به شکلی خلاقانه نیز موثر بود. زینگینگ و چیتزینگ (۲۰۱۵) تحقیقی بر روی ۱۰۰۰۰ افسر پلیس چین انجام دادند که همبستگی منفی و معنی داری بین فرسودگی شغلی و توانمندسازی روانشناختی در اعضای نیروی پلیس چین مشاهده شد. این مطالعه نشان داد که درجه فرسودگی شغلی در اعضای نیروی پلیس چین را می توان از طریق بهبود توانمندسازی روانشناختی برطرف کرد. نتایج این بعد از تحقیق با نتایج یافته های فرح بیجاری (۱۳۹۱)، عنایت... زمانپور و عظیمه السادات ابوالحسنی (۱۳۹۳)،

سیدین (۱۳۹۴)، کمالی (۱۳۹۴)، خواجه ونیدی و همکاران (۱۳۹۶)، قلاوندی و اشرفی (۱۳۹۶)، لورن بنت کاتانیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) همسو می باشد.

### **پیشنادهای مبتنی بر یافته های پژوهش**

بر اساس نتایج حاصله پیشنهادات ذیل جهت بهبود فرایند توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی ناجا، ارائه می گردد:

- ترسیم چشم انداز آموزش و تربیت نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی برای کلیه مدیران آموزشی در جهت برخورداری از دانش انتظامی و امنیتی روز و شیوه های نوین برای تربیت و آموزش پلیس متعهد به مبانی و ارزش های انقلاب اسلامی، ولایی، مردمی، متخصص، خلاق، مقتدر، روزآمد و یادگیرنده

- شرط لازم برای اخذ نتایج موفقیت آمیز در اجرای روند ارتقاء آموزش کارکنان آن است که مدیریت عالی و مدیران اجرایی سازمان دارای دیدگاه آموزشی بوده و در نظر داشته باشند که شالوده های توانمندسازی بر همه فرایندهای کاری و رفتاری چیره شده و موجبات ایجاد خلاقیت در کلیه سطوح سازمان را فراهم می سازد.

- اهتمام بیشتر به مولفه های موثر در توانمندسازی باعث بهبود عملکرد سازمانی شده و با اعمال مدیریت کارآمد، با محیط نامطمئن سازمان مقابله کنند و از سوی دیگر به اهداف سازمان و بقای سازمان در بلندمدت نائل آیند.

- نظامد کردن صلاحیتهای علمی تخصصی، پژوهشی و عملی فرماندهان و مدیران مراکز آموزشی با تأکید بر داشتن دانش و تجربه مدیریت آموزشی و تربیتی، تجربه خدمت یگانی و علاقه مندی فردی و ترجیحاً داشتن رتبه علمی در انتخاب آنان؛

- اهتمام جدی و مستمر به اجرا و ارزیابی آموزشی مدیران و فرماندهان آموزشی در راستای توسعه و به روز رسانی دانش و مهارت آنان

1 - Lauren Bennett Cattaneo

## فهرست منابع و مآخذ

- اسکندری، مجتبی؛ خدامیان، حجت‌اله (۱۳۹۰) بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران وظیفه. نشریه علمی- ترویجی منابع انسانی ناجا، سال ششم، شماره ۲۳، ۵۹-۸۰
- اسفندیاری، محمد جواد؛ آدابی، حمید رضا (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت شهری: سال هشتم، شماره بیست و پنجم، ۱۱-۲۴
- ادموندسون، امی. کار تیمی پویا: ترجمه عیسی خانی، احمد، گزیده مدیریت، ۱۳۱-۱۳، ۱۳۹۱، ۴۶-۵۶
- احمدی، عباداله؛ برزگر، مجید؛ ایزدی، محمدامین (۱۳۹۲) رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمان و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شیراز، نوآوری مدیریت آموزشی، سال هشتم، ۸
- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سیف پناهی، حامد (۱۳۹۲) مدل یابی روابط توانمندسازی روانشناختی، معنویت در کار و امنیت روانی پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره سوم، پاییز، ۷۰
- اخوان خرازیان، مریم؛ مقدسی، فائزه (۱۳۹۶) بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۵۱، شماره ۵، ۲۲۹-۲۰۲
- امیریان زاده، مژگان؛ شایان جهرمی، امین؛ رفیعی نژاد، نسرست (۱۳۹۱) رابطه سبک رهبری و توانمندسازی کارکنان معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی شیراز، پایان نامه، ۱۷-۱۶
- بختیاری، حسن؛ احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹) نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی / سال پنجم، شماره اول، ۴۶-۴۱۰
- تقی پور ظهیر، علی؛ جهانیان، رمضان (۱۳۸۸) بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چهارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، مجله پژوهشهای مدیریت، ۱۲۱-

۱۳۶

تابع بردباری، فریبا؛ آقایی، مریم (۱۳۹۳) نقش خودارزیابی در پیش‌بینی توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، ۶۰

ثقفی، فاطمه؛ عباسی شاهکوه، کلثوم؛ کشتکاری احسان (۱۳۹۳) طراحی چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۹، ۲۲

حسنپور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ هادی‌پور، امیر (۱۳۹۶) شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دوازدهم، شماره ۱، ۲-۳

حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی و حسینزاده احمدی، فرشته (۱۳۹۱) بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP، فصلنامه مدیریت، سال نهم، ۱۱۳-۱۲۸

جزینی، علیرضا؛ نوائی، مجید (۱۳۹۳) طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا. تهران، فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، دوره هشتم بهار، ۳۶-۱۳

جزینی، نسرين؛ رستمی، علی (۱۳۹۰) طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره یک، شماره سه، ۲۳-۵۴

جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر؛ محب‌زادگان، یوسف (۱۳۹۶) شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۸، ۱۵-۱۶

خنیفیر، عباس؛ کامبیز، باغبان؛ رضایی، علیمحمد؛ سکینه، هژیریان (۱۳۹۲) تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان در صنعت نفت. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت خواجه‌وندی، قاسم؛ زوره، سحر؛ زوره، سارا (۱۳۹۶) تأثیر قابلیت فراساختاری و اقدامات

- مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، ۲۹۷-۳۰۹
- دیناروند، غلامحسین (۱۳۹۲) مدیریت دانش ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان ناجا، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال هشتم، شماره ۲۷، ۸۲-۶۱
- دعائی، حبیب اله؛ یعقوبی، نورمحمد؛ روشن، سید علیقلی؛ ارجمندی نژاد، آفاق (۱۳۹۴) اکتشاف مؤلفه ها و ابعاد مؤلفه های توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد، دومین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی
- زمانپور، عنایت ...؛ ابوالحسنی، عظیمه السادات (۱۳۹۳) نقش میانجیگری توانمندسازی ساختاری بین هوش معنوی و توانمندسازی روانشناختی، فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی ناجا، شماره: ۲۹ دوره هشتم، ۷۱-۹۴
- عطاریان، فیروزه، (۱۳۹۵) مدل توانمندسازی کارکنان سازمانهای دولتی ایران در راستای بخش توانمندسازی کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، آتن یونان
- فریادی، محسن؛ ساجدی راد، هادی؛ جهانی، جعفر؛ نکومندی، سمیرا (۱۳۹۴) توانمندسازی مدیران آموزشی: رویکردی حیاتی برای رشد و بهبود نظام های آموزشی، کنفرانس ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، ۱-۹
- فرح بیجاری، اعظم (۱۳۹۱) رابطه قدردانی با ویژگی های شخصیتی و رفتارهای جامعه گرا در دانشجویان دختر و پسر: مطالعات روان شناختی، دوره ۸، شماره ۳، ۱۱۲
- 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)». فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره ۱۱، شماره ۴۴، ۱-۴۲

قلاوندی، حسن، اشرفی سلیم کندی، فرشید (۱۳۹۶) بررسی رابط بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه، نوآوری های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره دو (مسلسل ۴۶)، ۱۲۳-۱۳۷

کاملی، محمدجواد؛ جعفری خیرخواه، محمدرضا (۱۳۹۲) راهبردهای توانمندسازی مدیریتی رؤسای کلانتری های تهران بزرگ و نقش آن در پیشگیری از جرایم». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره : ۲۲ دوره دوم، ۱۳۴-۱۱۵

کمالی، یحیی (۱۳۹۴) ارائه مدلی برای بررسی عوامل توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه توسعه، سال دهم، شماره ۳۶، ۹۵-۱۱۹

کتاب الکترونیک نظام جامع آموزش و تربیت ناجا (۱۳۹۱) سامانه اینترنت معاونت تربیت و آموزش ناجا

نظری رسول، علی پناهیان نوش آفرین (۱۳۹۵) ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمند سازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمانهای ورزشی، مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۳۹، ۳۹

نیاز آذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۳) ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاهی استان مازندران (منطقه سه)، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، ۱۵۹-۱۸۰

- Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh;(2012) "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance:The mediating effects of organizational citizenship behavior" International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, Issue 1, 180-183.
- Nilufa Jivraj Shariff.(2015), Empowerment model for nurse leaders' participation in health policy development:an east African perspective, BMC Nursing, DOI 10.1186/s12912-015-0078-6.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. Public Administration Review, 73(3), 490-506.
- Lauren Bennett Cattaneo and Aliya R. Chapman,( 2010), The Process of Empowerment A Model for Use in Research and Practice American Psychological Association 0003-066X/10/Vol. 65, No. 7, 646-659 DOI:

10.1037/a0018854.

Praszkie, R. (2016). Empowering leadership: Embracing endogenous dynamics. *Journal of Positive Management*. 6(2). 34-58.

Deepti Pathak, Shalini Srivastava,(2017) What makes employees stay? Role of psychological empowerment in organisational commitment-turnover intentions relationship: a study on Indian managers, *Int. J. Indian Culture and Business Management*, Vol. 14, No. 2, 180-196.

Dian Wulandari, Billy Tunas, Widodo Sunaryo,(2017) Relationship between Knowledge Management, Empowerment and Self Efficacy to Learning Organization, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online), Volume 5, Issue 2, February , PP 25-30.

Rapp, Adam & Ahearne, Michael & Mathieu, John & Schillewaert, Niels. ,(2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 279–293.

XIAOMENG ZHANG, KATHRYN M. BARTOL,(2010), “LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT” *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 107–128.

Zhenxing, G. O. N. G., & Zhang, J. (2015). Job Burnout and Psychological Empowerment among Police in Mainland China. *Iranian journal of public health*, 44(7), 1014.