

## مقاله اصلی

# طراحی مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی و سلامت کارکنان (مطالعه موردی: فرماندهی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۲ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۴

### خلاصه

**مقدمه:** هدف از این پژوهش طراحی مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی و سلامت کارکنان بود.

**روش کار:** شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه آماری کلیه مدیران، فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد به تعداد ۲۰۶۲ نفر در سال ۱۳۹۹ می‌باشد. در بخش کمی تحقیق تعداد ۳۷۴ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. برای انجام مصاحبه در بخش کیفی تحقیق تعداد ۱۹ نفر خبره و برای تشکیل پانل دلفی تعداد ۳۰ نفر با در نظر گرفتن معیارهای خبرگی با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحقیق مصاحبه عمیق و نیمه ساخت یافته بود که فرایند انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن داده‌ها به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. همچنین در روش دلفی و بخش کمی، پرسشنامه دلفی تنظیم شد سپس بر مبنای نتایج حاصل از روش دلفی، پرسشنامه بخش کمی برای اعتبارسنجی مدل تحقیق طراحی و تنظیم گردید. داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل، کدگذاری و بر اساس الگوی سه شاخگی دسته‌بندی شدند. داده‌های کمی گردآوری شده با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بر مبنای تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار smart PLS تجزیه و تحلیل شدند.

**نتایج:** براساس یافته‌های تحقیق، مدل توانمندسازی کارکنان در ۶۷ شاخه در قالب ۱۷ مؤلفه و در سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی طراحی گردید.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد ارائه چنین الگویی می‌تواند بستر لازم برای برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی فراهم نمایند.

**کلمات کلیدی:** مدیران، مدل، توانمندسازی، کارکنان، نیروی انتظامی

سید روح الله عباسی<sup>۱</sup>

عبدالخالق غلامی چنارستان علیا<sup>۲\*</sup>

فواد مکوندی<sup>۳</sup>

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر،

دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی دانا،

یاسوج، ایران (نویسنده مسئول)

۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد

اسلامی، شوشتر، ایران

Email: gh.khalegh@yahoo.com

## مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است (۱). در واقع در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است، و منابع انسانی تضمین‌کننده حیات و بقای سازمان است (۲). کارکنان، سرمایه‌ها، گردانندگان اصلی کار بوده و شریک سازمان می‌باشند. در فرایند توانمندسازی، کارکنان با کمک مدیر توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را کسب که در عملکرد و شخصیت شان مؤثر است. توانمندسازی فرایندی محوری در سازمان است و وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می‌باشد (۳) برخی صاحب‌نظران معتقدند تمام مدیریت تصمیم‌گیری است، لذا وجود طرح، برنامه، سیاست و خط مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است. یعنی اینکه چه کاری را چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ (۴)

پژوهش‌ها پیرامون مقوله تصمیم‌گیری طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری ارائه کرده است (۵). طبقه‌بندی‌ها با توجه به عوامل موثر بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری متفاوت می‌باشند. سبک‌های تصمیم‌گیری پنجگانه عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی، اجتنابی یکی از این طبقه‌بندی‌ها است (۶).

مثل هر پژوهش که از دو بعد عملی و نظری قابل بررسی هست، از بعد عملی پژوهش امروز نیروی انتظامی از سازمان‌های بسیار مهم و تأثیرگذار مرتبط با مردم با خدمات بسیار گسترده و ارزنده ای را به جامعه است، لذا عملکرد مجموعه‌ای یا این حجم تنوع و گستردگی مأموریت، توسط دوست و دشمن رصد می‌شود.

از بعد نظری این پژوهش می‌تواند موجب گردد که مدیریت کلان ناجا، پیش از پیش به مبحث تصمیم‌گیری و

توانمندسازی توجه داشته باشد، که بهبود فرایندهای ارائه خدمات ممکن می‌سازد. مطالعه منظومه و اعتمادی فر (۷)، ممدوح و سلیم (۸)، صلاحیت (۹) سبک‌های تصمیم‌گیری را بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه و پژوهش قرار داده‌اند، از این رو با توجه به بررسی بعد نظری پژوهش که شامل مطالعات و پژوهش‌ها در این حیطه است به نظر می‌رسد نکته مورد مشترک این مطالعات این است که این مطالعات به صورت کمی فقط سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران را بر توانمندسازی کارکنان را مورد مطالعه و پژوهش قرار داده‌اند؛ از این رو می‌توان گفت در این زمینه حلاء تحقیقاتی و تئوریکی وجود دارد و آن هم این است به صورت کیفی، محقق به مطالعه‌ای در این راستا دست نیافته است اما این مطالعه سعی بر آن دارد تا به صورت کیفی به ارائه یک مدل بهینه پردازد. که مورد استفاده دیگر پژوهشگران باشد.

## روش کار

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها ترکیبی (آمیخته) کیفی و کمی و با رویکرد اکتشافی است. جامعه آماری، ۲۰۶۲ نفر از کلیه مدیران، فرماندهان و کارکنان نیروی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد مشغول به خدمت در سال ۱۳۹۹ می‌باشد.

به منظور شناسایی و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل از روش کیفی مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و قیاسی استفاده شده است. در مرحله دوم روش دلفی، به منظور پالایش و گزینش شاخص‌های مدل تحقیق استفاده شده است. ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی کارکنان از طریق مصاحبه‌های اکتشافی استخراج شده و سپس به کمک تکنیک دلفی پالایش و گزینش شدند. در بخش کیفی تحقیق برای طراحی مدل

طراحی و تنظیم گردید. شیوه پاسخگویی به آن براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شد.

در پرسشنامه راند اول اعضای پانل دلفی تمامی ۶۶ شاخص را تأیید نمودند و همچنین آنان ۴ شاخص جدید را پیشنهاد دادند که شاخص‌های پیشنهادی در قالب یک مقوله فرعی تحت عنوان «نگرش‌های شغلی» دسته‌بندی شد. پرسشنامه راند دوم دلفی با ۷۰ شاخص در قالب ۱۷ مقوله فرعی (مؤلفه) طراحی شد.

برای انجام راند سوم دلفی، یک پرسشنامه ساختارمند بر مبنای داده‌های به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌های راند دوم طراحی و تنظیم شد که در این پرسشنامه نیز شیوه پاسخگویی براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم گردید. همچنین یک سؤال باز برای ارائه هرگونه پیشنهاد طرح شد. پس از تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های گردآوری شده در راند سوم مشخص گردید که اعضای پانل دلفی به اجماع (اتفاق نظر) پیرامون پدیده مورد مطالعه و شاخص‌های آن رسیده‌اند.

برای ارزیابی مدل تحقیق یک پرسشنامه ساختارمند و محقق ساخته بر مبنای داده‌های به دست آمده از راند سوم روش دلفی طراحی و تنظیم گردید. این پرسشنامه دارای سه بعد اصلی، هفده مؤلفه و هفتاد شاخص (گویه) می‌باشد. به منظور ارزیابی نظر پاسخ‌دهندگان از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) استفاده شده است.

در این تحقیق برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام شده ۲ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شدند و هریک از آنها در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شدند.

برای تعیین پایایی در روش دلفی از روش ضریب همابستگی کندال استفاده شده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ در یک نمونه اولیه پرسشنامه ۳۹ تایی به صورت پیش‌آزمون استفاده گردید و

تحقیق ۱۹ نفر از خبرگان نیروی انتظامی استان کهگیلویه-وبویراحمد با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. و در بخش دلفی با مشارکت افرادی که در موضوع تحقیق دارای دانش، تجربه و تخصص بودند، برای تشکیل پانل دلفی تعداد ۳۰ نفر افراد خبره با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی براساس معیارهای خبرگی انتخاب شدند.

در روش کمی پس از استخراج مفاهیم تشکیل‌دهنده مدل توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و تأیید آن توسط اعضای پانل دلفی، برای اعتبارسنجی مدل تحقیق از روش‌های کمی آماری (معادلات ساختاری) استفاده گردید. در بخش کمی برای اعتبارسنجی مدل تحقیق تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، انجام مصاحبه با خبرگان و توزیع و گردآوری پرسشنامه‌های ساختارمند استفاده شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، انجام مصاحبه‌های فردی، عمیق و به صورت نیمه ساختار یافته با خبرگان بود. برای انجام اولین راند دلفی، یک پرسشنامه ساختارمند بر مبنای داده‌های استخراج شده از تحلیل متن مصاحبه‌ها در بخش کیفی تحقیق، تنظیم و طراحی گردید، لذا در راند اول، برای ۱۶ مقوله فرعی (مؤلفه) شناسایی شده از طریق تحلیل محتوای کیفی، ۶۶ شاخص (مفهوم) در قالب گویه در پرسشنامه اولیه مشخص گردید. شیوه پاسخگویی به این پرسشنامه براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (تأثیر خیلی کم تا تأثیر خیلی زیاد) تنظیم گردید.

برای انجام راند دوم دلفی یک پرسشنامه ساختارمند بر مبنای داده‌های به دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌های راند اول

از تعداد ۳۰ نفر اعضای پانل دلفی (گروه خبرگان) جنس همه مرد، مدرک تحصیلی ۲۵ نفر لیسانس و ۵ نفر فوق لیسانس و بالاتر بودند. میانگین سنوات خدمت آنان بالای ۱۵ سال بوده همگن بودن اعضای پانل دلفی یکی از نقاط مثبت این روش بود، که بیانگر شناخت کافی خبرگان پیرامون موضوع مورد مطالعه می‌باشد.

در این تحقیق، از نظر مدرک تحصیلی کارکنان بیشترین فراوانی ۱۱۲ نفر معادل ۵۱/۶۱ درصد لیسانس و کمترین فراوانی ۲۰ نفر معادل ۹/۲۱ درصد فوق لیسانس، و از نظر سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال بیشترین فراوانی ۱۰۳ نفر معادل ۴۷/۴۷ درصد و کارکنان با سابقه خدمت ۲۰ سال و بالاتر کمترین فراوانی ۵۵ نفر معادل ۲۵/۳۴ درصد از حجم نمونه را به خود اختصاص داده اند.

با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تعداد ۶۶ شاخص (مفهوم) در قالب ۱۶ مقوله فرعی شناسایی شدند که در نهایت در قالب ۳ مقوله اصلی دسته بندی شدند. در جدول جدول ۴-۲ به اختصار نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

سپس داده‌های حاصله از این پرسشنامه‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS میزان ضرایب پایایی (اعتماد) با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان ضرایب پایایی آلفای کرونباخ برای ابعاد پرسشنامه و کل پرسشنامه بالای ۰/۸۰ به دست آمده است که نشان‌دهنده‌ی پایایی مطلوب پرسشنامه است.

### نتایج

ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان همچون: سمت سازمانی، درجه، جنسیت، تحصیلات، میزان سابقه خدمت و شناسه مصاحبه شوندگان اشاره شده است. تمامی ۱۹ نفر از نظر جنسیت مرد هستند. از لحاظ میزان تحصیلات ۱۵ نفر دارای مدرک لیسانس، ۱ نفر دارد مدرک دکترا و ۱۵ نفر دارد مدرک لیسانس می‌باشند. از لحاظ سنوات خدمت کمترین میزان ۱۹ سال و بیشترین میزان ۳۴ سال می‌باشد که در مجموع، میانگین سنوات خدمت خبرگان بالای ۲۵ سال می‌باشند. همچنین از نظر درجه نظامی یک نفر دارای درجه سرتیپ ۲ و ۱۸ نفر دارای درجه سرهنگی می‌باشند. همچنین تمامی افراد خبره دارای سمت‌های سازمانی در نیزوی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد هستند.

### توصیه ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش

#### دلفی تحقیق

#### جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی و تعداد شاخص‌های شناسایی شده

تعداد	شاخص‌ها (مفاهیم)	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
۲۸	جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان، پویایی ساختار سازمانی، سیستم مدیریت عملکرد	عوامل ساختاری	آموزش و بهسازی، سیستم مدیریت دانش، سیستم طراحی مشاغل، سیستم فناوری اطلاعات

عوامل نگرشی و رفتاری	جهت‌گیری مدیریتی، سبک رهبری، توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان، پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان، نظام روابط انسانی، فرهنگ سازمانی	۲۶
عوامل زمینه‌ای	عوامل قانونی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی	۱۲

و تنظیم گردید. نتایج حاصل از اجرای راند اول روش دلفی در جدول (۲) نشان داده شده است.

### نتایج حاصل از اجرای روش دلفی

در مرحله اول دلفی، پرسشنامه ساختارمند بر مبنای یافته‌های به دست آمده از روش تحلیل محتوای کیفی طراحی

### جدول ۲. نتایج حاصل از نظرسنجی خبرگان در راند اول روش دلفی

ضریب کندال (W)	انحراف معیار	میانگین	بیشترین مقدار	کمترین مقدار	شاخص‌ها (مفاهیم)	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۰/۷۶۴	۰/۷۴	۴/۱۲	۴	۲	درک روشن از چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان	هدف‌گیری‌های راهبردهای سازمان	عوامل ساختاری
	۰/۶۸	۴/۲۳	۴	۱	همسوسازی استراتژی منابع انسانی با اسناد بالادستی سازمان		
	۰/۷۸	۴/۳۱	۵	۳	تدوین راهبردهای روشن و مشترک برای اجرای موفق توانمندسازی		
	۰/۷۱	۴/۴۸	۵	۲	همسوسازی اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های		
۰/۷۷۵	۰/۵۴	۴/۳۶	۴	۱	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	پویایی ساختار سازمان	
	۰/۷۵	۴/۴۱	۵	۲	تسهیم قدرت و تفویض اختیار		
	۰/۸۴	۴/۱۹	۵	۱	تناسب مسئولیت و اختیار		
	۰/۹۶	۳/۹۸	۵	۳	تسهیل جریان اطلاعات		
	۰/۹۵	۳/۸۸	۴	۲	توسعه شایستگی‌ها و تخصص‌ها		
۰/۸۷	۰/۸۷	۴	۴	۱	تدوین و شفاف‌سازی کلیه قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های قابل بهره‌برداری برای توانمندسازی		
					تعیین اهداف و شاخص‌های عملکردی در راستای توانمندسازی کارکنان		

۰/۸۴	۴/۰۹	۵	۳	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و ارائه بازخورد
۰/۷۱	۴/۱۵	۵	۲	توسعه رویکرد مدیریت شایسته سالاری
۰/۸۲	۳/۷۸	۵	۲	پاداش مبتنی بر عملکرد

سپس پرسشنامه‌های توزیع شده در راند سوم دلفی گردآوری و با روش‌های آماری تجزیه و تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد که تمامی شاخص‌های توانمندسازی، کمترین مقدار ۴ و بیشترین مقدار ۵ و میانگین بالای ۴/۵۰ را به خود اختصاص داده‌اند و مورد پذیرش اعضای پانل دلفی قرار گرفته و از آنجا که ضرایب هم‌انگهی کندال برای همه مقوله‌های فرعی مثبت و بالای ۰/۷ می‌باشد براین اساس، بین اعضای پانل دلفی (خبرگان) اتفاق نظر و اجماع مطلوبی به دست آمده است که نسبت به مراحل قبلی اجماع در سطح بسیار قوی (بالای ۰/۸۰) می‌باشد. باتوجه به دستیابی به اتفاق نظر، روش دلفی در راند سوم متوقف شد و اعضای پانل به وحدت نظر پیرامون مقوله‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی توانمندسازی کارکنان در نیروی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد دست یافتند.

پس از تحلیل داده‌های حاصله از راند سوم، مشخص شد که ضرایب کندال برای هریک از مؤلفه‌های تحقیق در راند سوم بالای میزان ۷ رسیده است. به خصوص ضرایب کندال در طی راندهای دوم و سوم رشد اندکی (کمتر از ۰/۰۵) داشته‌اند. به عبارت دیگر، ضرایب کندال در راند سوم به مقدار مطلوبی یعنی بالای مقدار ۰/۷ رسیده در نتیجه، میزان هم‌انگهی کندال برای راند سوم معنی‌دار تلقی می‌شود و نتیجه حاصله نشان داد که بین اعضای پانل اتفاق نظر حاصل شده است. براین اساس، فرآیند نظرسنجی دلفی در راند سوم متوقف گردید. در جدول (۳)، مقدار ضرایب کندال برای

همان‌طور که ملاحظه می‌شود نتایج حاصله از اجرای راند اول دلفی در جدول (۲) نشان داده که پس از تحلیل داده‌های راند اول تمامی ۶۶ شاخص دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳ می‌باشند. ضرایب کندال برای مقوله‌های هفتگانه در این راند بین ۰/۶ و ۰/۷ به دست آمد.

پرسشنامه ساختارمند راند دوم دلفی براساس نتایج به دست آمده از راند اول دلفی تنظیم گردید. براین اساس، پس از گردآوری پرسشنامه‌های دور دوم، داده‌های استخراج شده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (کمترین و بیشترین مقدار، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب هم‌انگهی کندال) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این راند، اعضای پانل، تمامی ۷۰ شاخص دارای تأثیر زیاد و خیلی زیاد در طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان تشخیص دادند. قابل ذکر است که راند دوم اعضای پانل دلفی، پیشنهادات جدیدی ارائه نکردند ولی حرکت به سمت اجماع بود اما به اجماع (اتفاق نظر) مطلوب نرسیدند.

راند سوم دلفی این‌گونه شروع گردید که براساس نتایج به دست آمده از راند دوم، پرسشنامه ساختارمند و برمبنای طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و بین اعضای پانل دلفی توزیع گردید و از اعضای پانل درخواست شد تا با در نظر گرفتن خلاصه آماری نتایج پاسخ‌ها و مشاهده ضرایب هم‌انگهی کندال که در راند دوم محاسبه شد یک بار دیگر پاسخ‌ها را مرور و بازبینی نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدیدنظر نموده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند.

هریک از مراحل نظرسنجی در راندهای اول، دوم و سوم نشان داده شده است.

جدول ۳. ضرایب هماهنگی کندال در راندهای اول، دوم و سوم

ردیف	مؤلفه‌های مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان	ضرایب کندال (W)		
		راندهای اول	راندهای دوم	راندهای سوم
۱	جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان	۰/۷۶۴	۰/۸۵۶	۰/۸۹۱
۲	پویایی ساختار سازمانی	۰/۷۷۵	۰/۸۵۴	۰/۸۹۲
۳	سیستم مدیریت عملکرد	۰/۶۹۸	۰/۷۶۱	۰/۸۱۱
۴	آموزش و بهسازی	۰/۶۸۵	۰/۷۷۱	۰/۸۱۹
۵	سیستم مدیریت دانش	۰/۷۱۲	۰/۷۴۹	۰/۷۸۲
۶	عوامل مرتبط با شغل	۰/۶۴۵	۰/۷۱۶	۰/۷۵۴
۷	سیستم فناوری اطلاعات	۰/۶۸۷	۰/۷۱۴	۰/۷۶۳
۸	جهت‌گیری‌های مدیریتی	۰/۷۵۷	۰/۸۳۶	۰/۸۸۲
۹	سبک رهبری	۰/۷۸۲	۰/۸۶۳	۰/۸۹۷
۱۰	توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان	۰/۷۶۱	۰/۸۵۹	۰/۸۹۵
۱۱	پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان	۰/۶۵۸	۰/۷۴۲	۰/۷۸۶
۱۲	نظام روابط انسانی	۰/۶۸۷	۰/۸۵۸	۰/۸۸۹
۱۳	نگرش‌های شغلی	—	۰/۷۵۵	۰/۸۰۳
۱۴	فرهنگ سازمانی	۰/۶۵۶	۰/۸۳۸	۰/۸۸۱
۱۵	عوامل قانونی	۰/۶۴۹	۰/۷۸۴	۰/۸۲۳
۱۶	عوامل سیاسی	۰/۷۱۶	۰/۷۶۸	۰/۸۱۵
۱۷	عوامل فرهنگی	۰/۶۳۷	۰/۷۳۵	۰/۷۸۴

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود ضرایب هماهنگی کندال برای کلیه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است.



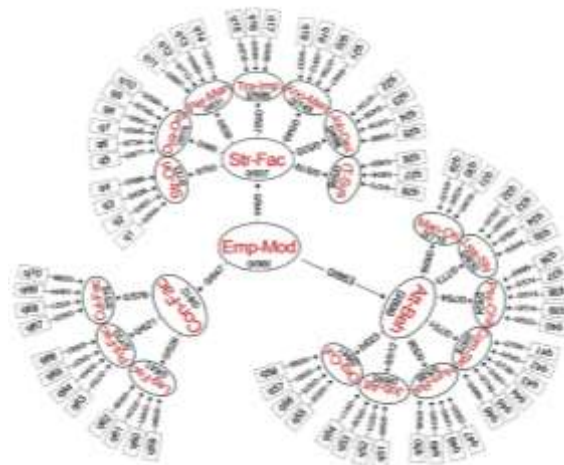
پیش از انجام تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردید که یافته‌های آن در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. خروجی آزمون KMO و بارتلت

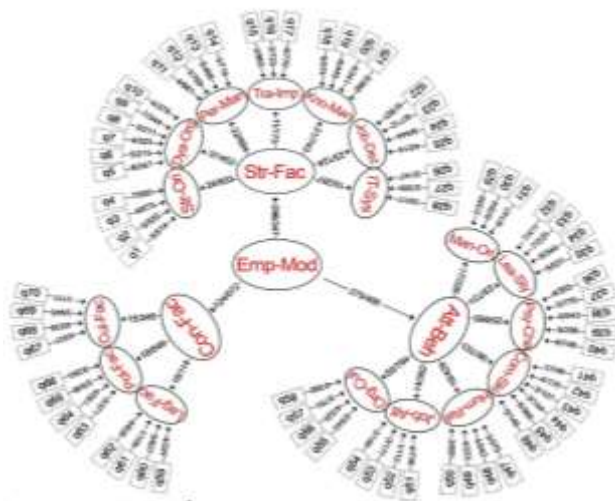
شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۸۵۲	۳۲۱۶/۱۴۷	۴۰۵	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، نتایج دو آزمون KMO و بارتلت برای انجام تحلیل عاملی برای داده‌های تحقیق بسیار مناسب بوده است. زیر مقدار KMO برابر با ۰/۸۵۲ است و مقدار KMO بین صفر تا یک متغیر است و مقادیر بالای ۰/۷ این شاخص، کفایت نمونه را برای استفاده از تحلیل عاملی مناسب می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماده به دست (۳۲۱۶/۱۴۷) را نشان می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که این یافته‌ها حاکی از کفایت نمونه برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد. در این بخش از تحقیق نتایج مربوط به تحلیل عاملی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری در شکل‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است.

ابتدا، شکل (۱) بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها (گویه‌ها) را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا مؤلفه نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر شاخص شناسایی شده (گویه پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) است. بدین منظور، ضرایب اگر بالای ۰/۶ باشد بیانگر این است که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد ارتباط ضعیفی وجود دارد. شکل (۲) معنادار بودن رابطه متغیرها را برهم نشان می‌دهد. اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد یعنی، رابطه مثبت وجود دارد و معنی‌دار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد رابطه معناداری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- منفی باشد یعنی رابطه منفی وجود دارد ولی معنادار است.



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق در حالت معناداری

از بین ۲۹ شاخص شناسایی شده برای عوامل نگرشی و رفتاری، شاخص دلبستگی کاری از بین شاخص‌های مربوط به مؤلفه نگرش‌های شغلی رد شده است به دلیل این که هم ضریب استاندارد آن کمتر از  $0/30$  و آماره  $t$  آن کوچک‌تر از  $1/96+$  بوده است. در نهایت، از مجموع ۲۹ شاخص شناسایی شده در بخش دلفی و کیفی تحقیق، ۲۸ شاخص برای عوامل نگرشی و رفتاری تأیید شدند.

براساس یافته‌های بدست آمده هر ۳ مؤلفه مربوط به عوامل زمینه‌ای تأیید شدند. و ضرایب نشان می‌دهد مؤلفه‌ها همبستگی بالایی با سومین بعد اصلی مدل تحقیق یعنی عوامل زمینه‌ای (محیطی) دارند و به خوبی توانسته‌اند عوامل زمینه‌ای را تبیین نمایند. همچنین در بین ۱۲ شاخص شناسایی شده برای عوامل زمینه‌ای، با توجه به عدد معناداری به دست آمده، «شفافیت و پاسخگویی» از بین شاخص‌های مربوط به مؤلفه عوامل قانونی، «فرهنگ شهروند محوری» از بین شاخص‌های مربوط به عوامل فرهنگی رد شدند. در نهایت، ۱۰ شاخص شناسایی شده در بخش دلفی و کیفی تحقیق تأیید گردید.

براساس یافته‌های به دست آمده هر ۷ مؤلفه شناسایی شده برای عوامل ساختاری تأیید شدند و ضرایب به دست آمده نشان می‌دهند که هر ۷ مؤلفه همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (عوامل ساختاری دارند و به خوبی توانسته‌اند اولین بعد اصلی یعنی عوامل ساختاری مدل تحقیق را تبیین نمایند. همچنین نتایج حاصله از شکل‌های (۱) و (۲) نشان می‌دهد ضرایب استاندارد برای همه مسیرها بزرگ‌تر از  $0/3$  و آماره  $t$  (عدد معنادار) برای همه مسیرها بزرگ‌تر از  $0/3$  و آماره  $t$  (عدد معنادار) برای همه مسیرها بزرگ‌تر از  $1/96+$  می‌باشد و تمامی ۲۸ شاخص معنادار می‌باشند. براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که تمامی ۲۸ شاخص شناسایی شده در بخش دلفی و همچنین بخش کیفی برای عوامل ساختاری تأیید شدند.

همچنین هر ۷ مؤلفه شناسایی شده برای عوامل نگرشی و رفتاری تأیید شدند و ضرایب به دست آمده نشان می‌دهد هر ۷ مؤلفه همبستگی بالایی با متغیر مربوطه (عوامل نگرشی و رفتاری) دارند و به خوبی توانسته‌اند دومین بعد اصلی مدل تحقیق یعنی عوامل نگرشی و رفتاری را تبیین نمایند.

شاخه ساختاری قرار می‌گیرند (۱۰). در بعد ساختاری هفت مقوله فرعی شناسایی گردید.

مقوله جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان اولین مقوله فرعی شناسایی شده است. این مقوله عمدتاً بر جهت‌گیری‌های اساسی بر داشتن غایت و جهت مشخص و راه و مسیر روشن برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف توانمندسازی کارکنان تمرکز دارد، اشاره می‌کند.

در تعبیر و تفسیر مفاهیم شناسایی شده فوق هم‌راستا با این نتیجه، دمیرچی و همکاران (۱۱) تعیین چشم‌انداز و اهداف سازمانی و تعیین مأموریت سازمان در طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی شناسایی می‌باشد. برپایه تحلیل داده‌ها، دومین مفهوم شناسایی شده، همسوسازی استراتژی منابع انسانی با اسناد بالادستی سازمان می‌باشد. صاحب‌نظران وظیفه نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها در عصر حاضر را، ایفای نقش همسوسازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کلان (اسناد بالادستی) سازمان می‌دانند. سومین مفهوم شناسایی شده، تدوین راهبردهای روشن و مشترک برای اجرای موفق توانمندسازی کارکنان می‌باشد. بررسی نظریه‌ها و الگوهای توانمندسازی نشان می‌دهد که توانمندسازی فرآیندمحور است و شامل مراحل و گام‌هایی است که باید برای اجرای مؤثر آن، برنامه‌های راهبردی تدوین نشود و سپس ارزیابی شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک جهت حرکت و مقصد سازمان را مشخص می‌کند (۱۲).

درک روشن اعضای سازمان از چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان سبب می‌شود که افراد بینش مشترکی از راهبردهای سازمان پیدا کنند. این یافته از جهاتی با تحقیقات انجام شده زیر هماهنگ است:

ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی کنند، نیازمند آن است که آنان با یک فکر جامع و روشن هدایت شوند (۱۳). همچنین ابطیحی و عاسی (۱۴) بیان داشته‌اند، هنگامی که هدف‌های رفتاری ویژه مشخص می‌شوند، به

براساس نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، همبستگی بین ابعاد سه‌گانه (عوامل قانونی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی) با مفهوم اصلی تحقیق وجود دارد و هر سه بعد اصلی همبستگی بالایی با مفهوم تحقیق (تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان) دارند و به خوبی تبیین‌کننده توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در این بین، عوامل ساختاری بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب عوامل نگرشی و رفتاری و سپس عوامل زمینه‌ای قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی و سلامت کارکنان در فرماندهی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد انجام شده است. بدین منظور برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از روش تحقیق آمیخته همچون روش تحلیل محتوای کیفی، روش دلفی و روش کمی برای اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. با تحلیل داده‌های حاصله، ۷۰ مفهوم (شاخص) استخراج شد که این مفاهیم در قالب ۱۷ مؤلفه فرعی دسته‌بندی شدند. در نهایت مقوله‌های فرعی در قالب ۳ مقوله اصلی (عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل محیطی) برای طراحی مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان بر مبنای سه شاخگی، دسته‌بندی شدند.

مطابق با تحلیل داده‌ها، عوامل ساختاری نخستین مقوله اصلی است که شناسایی شده است. عوامل ساختاری، دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و بهم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی، ملی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، جزء

توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌نمایند.

نتایج این بخش پژوهش از جهاتی با نتایج تحقیقات جبارزاده و همکاران (۲۱)، فعلی و همکاران (۲۲) همسو است. آموزش و بهسازی، چهارمین مقوله فرعی شناسایی شده از عوامل ساختاری است. منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌ها و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی کارکنان یک سازمان می‌باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسؤولیت‌های شغلی خود می‌نماید (۲۳). نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های جبارزاده و همکاران (۲۱)، بر اهمیت آموزش و بهسازی کارکنان در پیاده‌سازی موفق برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی تأکید داشته‌اند.

سیستم مدیریت دانش پنجمین مقوله فرعی شناسایی شده از عوامل ساختاری است. مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی در بخش‌های مختلف درون و برون-سازمانی و تدثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی نظیر توانمندسازی، یادگیری سازمانی، خلاقیت، تصمیم‌گیری دقیق و هوشمندانه، باز طراحی فرآیندها، همچنین تولید دانش جدید، زمینه ارتقاء، سطح فعالیت‌ها و درنهایت افزایش بهره‌وری و کارآمدی مأموریت‌های ناجا را به همراه داشته باشد (۲۴). همچنین یافته‌های دمیرچی و همکاران (۱۱) در مدیریت دانش در مدل توانمندسازی منابع انسانی یا تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان هم راستا می‌باشند.

عوامل مرتبط با شغل ششمین مقوله فرعی شناسایی شده از عوامل ساختاری است. دلیل برخی از کم‌کاری‌ها، علاقه نداشتن‌ها و خستگی روحی مربوط به سازگار نبودن شغل با روحیه و نیازهای کارکنان و همچنین حالتی تکراری، ساده و کم‌محتوا است (۲۵). نتایج مطالعات قربانی‌زاده و همکاران (۲۶) و کارنیسر و همکاران (۲۷) به غنی‌سازی شغلی که

هدایت افراد در انجام وظایف‌شان کمک می‌شود و توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد. همچنین این یافته با بخشی از یافته‌های بختیاری و همکاران (۱۵) که مفاهیمی همچون اهداف سازمان، مأموریت سازمان راهبردهای سازمان در قالب ماهیت سازمانی شناسایی کردند، هم‌راستا می‌باشد. هم‌راستا با این مفهوم، رستمی و جزنی (۱۶) در پژوهش نشان دادند که از بین عوامل، ابعاد استراتژیک (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری) بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان دارد.

چهارمین مفهوم شناسایی شده در این مقوله فرعی، همسوسازی اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های توانمندسازی کارکنان می‌باشد. همسوسازی میان فعالیت‌های منابع انسانی نه تنها یک مسئله بنیادی برای کسب مزیت رقابتی است بلکه در پایداری آن نیز نقش مهمی دارد (۱۷).

دومین مقوله فرعی شناسایی شده، پویایی ساختار سازمانی است، افراد بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت و اطلاعات را از تمام سطوح سازمانی کسب کنند و سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری رسانند (۱۴). تیموری و همکاران (۱۸) اعتقاد دارند که در این ساختار، تصمیم‌ها و اجرای فعالیت‌ها به صورت مشارکتی انجام می‌شود و قدرت تا حدود زیادی متوازن است.

ساختار سازمانی یکی از ابعاد الگوی توانمندسازی منابع انسانی است. نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های منصوری و همکاران (۱۹)، همسو است.

سیستم مدیریت عملکرد، سومین مقوله فرعی شناسایی شده از عوامل ساختاری است. از دیدگاه آرمسترانگ (۲۰) مدیریت عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با

همگی بر اهمیت عوامل مرتبط با شغل و طراحی شغل در اجرای موفق توانمندسازی کارکنان تأکید داشته‌اند که با مطالعه حاضر همسو هستند.

جهت‌گیری‌های مدیریتی اولین مقوله شناسایی شده در قالب عوامل نگرشی و رفتاری است. اینکه مدیران نگرشی راهبردی و سرمایه‌ای نسبت به منابع انسانی داشته باشند به تصورات مدیران درباره طبیعت انسان‌ها (کارکنان) باز می‌گردد (۲۸). نتایج پژوهش‌های اینگهام (۲۹) و وایت و برایسون (۳۰) به مؤلفه‌ای به جهت‌گیری‌های مدیریتی در الگوی توانمندسازی اشاره کرده‌اند. سبک رهبری دومین مقوله فرعی در قالب عوامل نگرشی و رفتاری است. این یافته‌ها همسو با نتایج تحقیق کیم و همکاران (۳۱) است که به تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان، مفاهیمی همچون تفویض اختیار، سهیم شدن در اطلاعات، سبک مدیریتی، فراهم نمودن اطلاعات، مدیریت مشارکتی اشاره نمودند.

توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان سومین مقوله فرعی است. فعلی و همکاران (۲۲) بیان می‌دارد که توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند، در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. همچنین ابطحی و عباسی (۱۴) معتقدند توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه‌ی یک مفهوم به بررسی آن پرداخت. سایر ابعاد مورد توجه شامل، مؤثر بودن، شایستگی، معناداری، حق انتخاب، اعتماد به دیگران می‌باشند. توانمندسازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می‌کند. توانمندسازی فرآیندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می‌شود (۳۲). یافته‌های این بخش تحقیق با نتایج تحقیق نظیر قربان‌زاده و آقاوردی (۲۶) همخوانی دارد.

چهارمین مقوله فرعی شناسایی شده در قالب عوامل نگرشی و رفتاری، مقوله فرعی پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های

تصمیم‌گیری کارکنان است. از نظر حمیدی‌زاده و براموند (۳۳) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را براساس استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. همچنین ابطحی و عباسی (۱۴) پرورش شایستگی یکی از الزامات توانمندسازی، پرورش شایستگی‌های افراد و گروه‌ها در سازمان است. این بخش از یافته‌ها با نتایج تحقیقات جبارزاده و همکاران (۲۱)، حمیدی‌زاده و براموند (۳۳) همخوانی دارد. نظام روابط انسانی، پنجمین مقوله فرعی شناسایی شده در قالب عوامل نگرشی و رفتاری است. در تعبیر و تفسیر این بخش از یافته‌ها می‌توان گفت که روابط انسانی در سازمان تأثیر بسزایی در موفقیت یا شکست برنامه‌های کاری دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق افجه و همکاران (۳۴) همخوانی دارد.

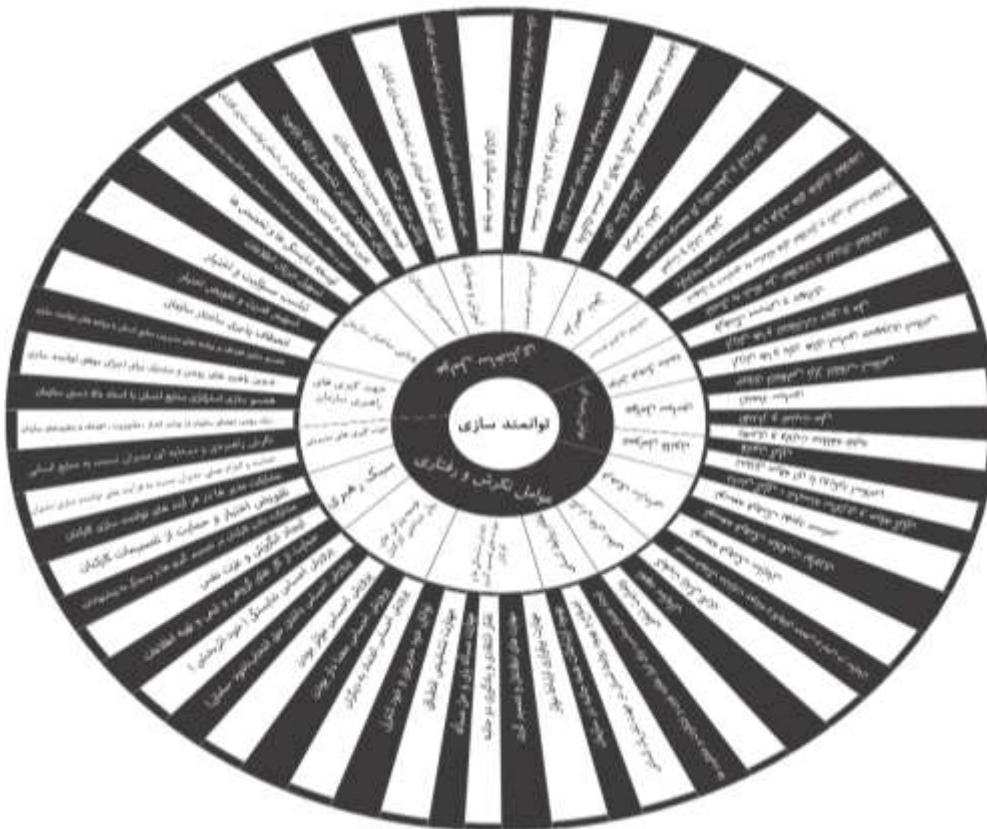
نگرش‌های شغلی، ششمین مقوله فرعی شناسایی شده در قالب عوامل نگرش و رفتاری است. نگرش‌های شغلی عواملی هستند که در ماندگاری کارکنان، وفاداری به سازمان و عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. این یافته‌ها هم راستا با نتایج تحقیقات جبارزاده و همکاران (۲۱)، فعلی و همکاران (۲۲)، است که نگرش‌های مثبت شغلی (رضایت شغلی، دلبستگی کار، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری) در اجرای موفق برنامه‌های توانمندسازی کارکنان مؤثر میدانند. فرهنگ سازمانی، هفتمین مقوله فرعی شناسایی شده در قالب عوامل نگرشی و رفتاری است. به اعتقاد شاین، فرهنگ الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادینی که گروهی خاص در راه‌حل مشکلات، برای انطباق خود با محیط و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، کشف یا ایجاد کرده است. ابطحی و عابدی (۱۳۹۳) اظهار می‌دارند که برخی از صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند. در یک سازمان توانمند نخستین نقش مدیریت، عبارت است از حمایت و برانگیختن کارکنان و تشریک مساعی به منظور

عبور از موانع کارکردی و اقدام در جهت از بین بردن ترس و هراس که بین اعضای گروه وجود دارد. این بخش از یافته‌ها هم‌راستا با نتایج تحقیق دمیرچی و همکاران (۱۱) و جبارزاده و همکاران (۲۱) می‌باشد. عوامل محیطی (زمینه‌ای) سومین مقوله اصلی شناسایی شده می‌باشد. عوامل زمینه‌ای، شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند. از این رو، همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورد، زمینه یا محیط نامیده می‌شود (۱۰). عوامل محیطی (زمینه‌ای) شناسایی شده در این تحقیق شامل عوامل قانونی، عوامل سیاسی و عوامل فرهنگی می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه ساخته یافته با خبرگان ۶۶ مفهوم در قالب ۱۷ مقوله فرعی و سه مقوله اصلی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی شناسایی و گردآوری شد. سپس جهت شناسایی، پالایش و رسیدن به اجماع پیرامون پدیده مورد مطالعه، سه مرحله نظرسنجی از اعضاء پانل دلفی

به عمل آمد که در طی آن، اعضای پانل دلفی بر روی ۷۰ شاخص به اتفاق نظر رسیدند. شاخص‌های احصاء شده ضمن برخورداری از پشتوانه نظری کافی، از نظر خبرگان در بخش کیفی شناسایی و در روش دلفی پالایش شده و نهایتاً الگوی توانمندسازی با ۷۰ شاخص در قالب ۱۷ مؤلفه و سه بعد (مقوله‌های اصلی) طراحی و تنظیم گردید. در گام آخر، برای اعتبارسنجی مدل طراحی شده با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS مورد آزمون قرار گرفت و داده‌های حاصل از روش تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که ۶۷ شاخص در قالب ۱۷ مؤلفه و ۳ بعد اصلی تحقیق شناسایی و تأیید شدند. در مجموعه یافته‌های حاصل از سه مرحله تحلیل نشان داد که مدل طراحی شده، مدل مطلوبی می‌باشد (شکل ۳). پس از انجام سه مرحله تحلیل، مدل نهایی در شکل (۳) نشان داده شده است. این مدل دارای ۶۷ شاخص، ۱۷ مؤلفه و ۳ بعد اصلی می‌باشد.



شکل ۳. مدل تصمیم‌گیری مدیران در راستای توانمندسازی کارکنان در فرماندهی انتظامی استان کهگیلویه و بویراحمد (منبع: مدل محقق ساخته).

## تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری تخصصی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر می باشد. نویسنده از اساتید راهنما و مشاور و تمامی کسانی که در این راستا با محقق همکاری نمودند کمال تشکر را دارد.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Zolotukhin V, Zhukova O. Problem of relations between human and society in conditions of social transformations. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2017.
- Poba-Nzaou P, Galani M, Tchibozo A. Transforming human resources management in the age of Industry 4.0: a matter of survival for HR professionals. *Strategic HR Review*. 2020;19(6):273-8.
- Ghosh AK. Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*. 2013;30.۹۵:(۳)
- Polasky S, Carpenter SR, Folke C, Keeler B. Decision-making under great uncertainty: environmental management in an era of global change. *Trends in ecology & evolution*. 2011;26(8):398-404.
- Del Campo C, Pauser S, Steiner E, Vetschera R. Decision making styles and the use of heuristics in decision making. *Journal of Business Economics*. 2016;86:389-412.
- Allwood CM, Salo I. Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*. 2012;19(1):34.
- Manzomeh S, Etemadifar R. Investigating the role of decision-making styles, employee empowerment with knowledge management in the pandemic Corona in Rasht educational and research centers. The second national conference of interdisciplinary research in management and medical sciences in Rasht educational and research centers; Rasht Rasht University; 2021.
- Mamdouh H, Sleem W. Decision making styles and work empowerment among head nurses. *Mansoura Nursing Journal*. 2016;3(2):209-20.
- Salahat MA. Employee empowerment, knowledge management and decision-making agility; mediating role of extra-role performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021;11(7):960-77.
- akbari m, nikokar h, esmailzadeh m. Studying Role and Effects of Transcendental Leadership on Organizational Performance Considering Competitive Advantage. *Organizational Resources Management Researches*. 2016;6(3):1-17.
- Demirchi M, Hosseini R, Oladian M. Designing the empowerment model of Bank Sepa employees based on organizational learning. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* 2019;6(20):1-25.
- Amin Pidekhti AA, Ghiyathuddin A. Investigating effective factors on employee empowerment, case study: General Department of Cooperative, Labor and Social Welfare of Semnan province. *Work and society*. 2014;182.
- Block P. *The empowered manager: Positive political skills at work*: John Wiley & Sons; 2016.
- Abtahi SH, Abbasi S. *Empowerment: delegating work and delegating authority*. Tehran: Forozan Publishing House; 2013.
- Bakhtiari S, Lak B. Investigation of the components affecting the security of human resources information systems. *scientific research quarterly of human resources management in the police force*. 2017;6(4):211-36.
- Rostami A, Jozi N. Design and Development of a Strategic Model of Human Resources Empowerment: Knowledge based organizations. *Organizational Resources Management Researches*. 2011;1(3):23-53.
- Holbeche L. *Aligning human resources and business strategy*: Routledge. ۲۰۲۲ ;
- Teymuri I, Feshharaki M, Baziar A. Interorganizational Relationship Modeling: Investigating the Impact of Relational Factors on the Formation of Partnership Structure. *Management Research Quarterly in Iran*. 2011;15(3):61-85.



19. Hossein M, Mohammad Hossein MJ, Masoud K, Barzaki Ali S. Validation of organizational empowerment model based on human resources processes. scientific-research quarterly of human resources management researches of Imam Hossein Jame University (AS). 2018;11(2):100-75.
20. Armstrong M. Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance: Kogan Page Publishers; 2009.
21. Jabarzadeh Y, Shah Mohammadzadeh A, Sarvari R, Hosseini SS. Presenting the model of empowerment of commanders and training managers of the police force, . Scientific Quarterly Journal of Police Management Research. 2019;2(14):282-61.
22. Feli J, Gurji Karsami A, Hadi Payrond M. Investigating effective factors on the empowerment of Sari Municipality employees. Human resource management research. 2018;10(2):157-78
23. Qutni D, Kristiawan M, Fitriani Y. Human resource management in improving the quality of education. Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan. 2021;2(2):354-66.
24. Liao YS. The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. International Journal of Manpower. 2011;32(5/6):494-511.
25. Diamantidis AD, Chatzoglou PD. Human resource involvement, job-related factors, and their relation with firm performance: experiences from Greece. The International Journal of Human Resource Management. 2011;22(07):1531-53.
26. Ghorbanzadeh V, Aghavardi B. The role of psychological empowerment of employees in the organizational excellence of Iran Customs. Human resource management researches. 2013;13:87-106.
27. Carnicer MPdL, Perez MP, Sanchez AM, Jimenez MJV. Human resources mobility management: a study of job related and non-related factors. International Journal of Human Resources Development and Management. 2003;3(4):308-28.
28. Liu M-S, Liu N-C. Impact of human capital strategies on employee attitudes and behavior: a view of internal and external labor markets. International Journal of Manpower. 2021;42(5):756-76.
29. Ingham J. Strategic human capital management: Routledge; 2007.
30. White M, Bryson A. Positive employee attitudes: how much human resource management do you need? Human relations. 2013;66(3):385-406.
31. Kim J, Kim C, Kim J. Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. Radiography. 2011;17(3):201-6.
32. Caniëls MC, Neghina C, Schaetsaert N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. Journal of knowledge management. 2017;21(5):1098-119.
33. Hamidzadeh M, Bramound S. Rotation of trading partners as a tool to decrease the negative consequences of economic sanctions. Organizational Resources Management Researches. 2012;1(4):1-191.
34. Afjaei SAA. Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior. Tehran: Samt; 2007

*Original Article*

## Designing a decision-making model for managers in line with the empowerment and health of employees (Case study: Police Command of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces)

Seyed Rohollah Abasi<sup>1</sup>  
Abdul Khalegh Gholami Chenaristan Alia<sup>2\*</sup>  
Foad Makvandi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of public Administration,  
Shoushtar Branch, Islamic Azad University,  
Shoushtar, Iran.

<sup>2</sup> Department of public Administration,  
Dana Institute of Higher Education, Yasuj,  
Iran. (Corresponding Author)

<sup>3</sup> Department of public Administration,  
Shoushtar Branch, Islamic Azad University,  
Shoushtar, Iran.

Email: gh.khalegh@yahoo.com

**Abstract**

**Introduction:** The purpose of this research was to design a decision-making model for managers in line with employee empowerment and health..

**Methods:** The method of data collection and analysis is mixed (qualitative-quantitative). The statistical population is all the managers, commanders and employees of the police command of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces, numbering 2062 people in 2019. In the quantitative part of the research, 217 people were selected as the sample size using stratified random sampling. To conduct interviews in the qualitative part of the research, 69 experts were selected and 30 people were selected to form the Delphi panel, taking into account the criteria of expertise, using judgmental and random sampling methods. The data collection tool in the qualitative part of the research was in-depth and semi-structured interviews, which continued until the data reached the theoretical saturation stage. Also, in the Delphi method and the quantitative part, a Delphi questionnaire was prepared, then based on the results of the Delphi method, a quantitative part questionnaire was designed and prepared to validate the research model. The collected qualitative data were analyzed using the qualitative content analysis method, coded and categorized based on the three-pronged model. Collected quantitative data were analyzed using structural equation modeling method based on confirmatory factor analysis with smart PLS software.

**Results:** Based on the findings of the research, the employee empowerment model was designed in 67 branches in the form of 17 components and in three categories of structural, behavioral and environmental factors.

**Conclusion:** It is published that providing such a model can provide the necessary platform for planning to empower police force employees.

**Keywords:** Managers, Model, Empowerment, Employees, Police Force