

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

فصلنامه علوم و فنون نظامی

سال هجدهم، شماره ۶۱، پاییز ۱۴۰۱

صص ۱۱۲-۸۳

طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تکنیک دلفی فازی (مطالعه‌ی موردی: دانشگاه فرماندهی و ستاد)

احمد محمدی^{۱*}

ابراهیم قاسمی^۲

جواد محمدی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند؛ ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرآیند توانمندسازی روان‌شناختی است. پژوهش حاضر به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا از دیدگاه خبرگان این سازمان پرداخت. پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش تحقیق، توصیفی اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را همه‌ی خبرگان دافوس آجا در حوزه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی که غنی از اطلاعات بودند و بینشی عمیق نسبت به پدیده موردنظر داشتند - تشکیل دادند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان هدفمند بود و انتخاب تعداد ایشان تا رسیدن به حد اشباع نظری، ادامه یافت (در این پژوهش، اشباع نظری در حد ۱۰ خبره به دست آمد). ابزار سنجش، یک پرسش‌نامه‌ی ۶۰ سؤالی نیمه ساختاریافته پژوهشگر ساخته بود که با بررسی یافته‌های پیشین، گردآوری و سپس به کمک فن دلفی فازی در دو مرحله، برای خبرگان ارسال و درنهایت ۶۱ سؤال نهایی حاصل شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا، مشتمل بر ۳ بعد فردی، سازمانی، فرا سازمانی و ۱۲ مؤلفه‌ی صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، راهبردهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فناورانه است.

واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی روان‌شناختی، دلفی فازی، دانشگاه فرماندهی و ستاد، ارتش جمهوری اسلامی ایران.

^۱ عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش، تهران، ایران.

^۲ عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش، تهران، ایران.

^۳ کارشناس ارشد روانشناسی بالینی، آموزش و پرورش استان همدان، همدان، ایران.

* نویسنده مسئول: Email: ahmadmohammadi1217@gmail.com



مقدمه

یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمان‌ها برخلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند (Nursalam & etc, 2018). در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد و رقابت در این محیط پیچیده یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند می‌باشد (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد (نکویی مقدم و ملایی فرد، ۱۳۸۸). کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی روان‌شناختی است (فیروزبخت و سامانی پور، ۱۳۹۶: ۲۹). باون و لاولر^۱ (۱۹۹۵)، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها و مؤسسات دانسته و توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، به منزله‌ی رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها و توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی روان‌شناختی با تغییر در باورها و افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود؛ بدین معنی که آن‌ها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام دادن وظایف به‌طور موفقیت‌آمیز دارند، احساس کنند توانایی تأثیرگذاری و کنترل نتایج شغلی را دارند، احساس کنند اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آن‌ها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (بنسپردی و اسماعیلی‌ثانی ۱۳۹۷).

موضوع نیاز به توانمندسازی، در بستر آموزش عالی نیز صادق است. دانشگاه به‌عنوان عالی‌ترین نهاد تربیتی و آموزشی در توانمندسازی منابع انسانی نقشی مهم و اساسی ایفا می‌کند. دانشگاه کارآمد به نیروی انسانی توانمندی نیازمند است تا با تعامل نظام‌مند، دو عنصر نظام تولید و اشتراک دانش را در خود تضمین کند. تأکید بر گفتمان توانمندسازی به‌عنوان راهبردی نهادی سبب می‌شود که به توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته‌شده نگریسته شود که منابع انسانی دانشگاهی در پرتو آن قادر خواهد بود به سمت کارآفرینی و ارزش‌آفرینی و دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم حرکت کند (کمالی، ۱۳۹۴). باید توجه داشت که دانشگاه‌ها بر اساس رویکردها و

¹ Bowen & Lawler

ساختارهای اجرایی متناظر با رویکردهای مزبور، به چهار نسل تقسیم می‌شوند. دانشگاه‌های نسل اول (دانشگاه‌های آموزش محور)، دانشگاه‌های نسل دوم (دانشگاه‌های پژوهش محور)، دانشگاه‌های نسل سوم (دانشگاه‌های نوآور، فناوری و کارآفرین) و دانشگاه‌های نسل چهارم که منظور دانشگاه‌هایی با رویکرد فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت آفرینی هستند. در واقع دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم دانشگاه‌هایی دانش‌بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش‌آفرینی‌اند. در کشور ایران به‌ویژه با توجه به ارزش‌های الهی و اسلامی بر این مهم تأکید شده است. البته باید توجه کرد که دگردیسی نظام‌مند نهاد دانشگاه از نسل اول به نسل‌های بالاتر، فرایندی حلزونی بوده و برخورداری از قابلیت‌های جدید نه تنها موجب بروز کاستی در تأکید کمی و به‌ویژه کیفی در سلسله‌مراتب آموزش و پژوهش نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک ضرورت مؤکد و در یک روند پویا و هدفمند، ترغیب و تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، پژوهش و تولید دانش و نهایتاً توانمندسازی و وجود منابع انسانی توانمند رکن اساسی تحقق دانشگاه نسل سوم و چهارم است؛ بنابراین برای ایجاد تحول اساسی در نظام آموزش عالی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم لازم است به توانمندسازی منابع انسانی این نهاد توجه ویژه‌ای شود. (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸).

در عصر کنونی، بسیاری از فیلسوفان علم بر این امر تأکید دارند که هر جامعه‌ای نیازمند به مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه‌ی تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، نه تنها در حوزه‌ی علوم اجتماعی و علوم انسانی، بلکه در حوزه‌ی علوم فیزیکی و مادی نیز زیر سؤال رفته است (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸). ضرورت تولید دانش بومی با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های جامعه‌ی ایران سیاست‌گذاری بر مبنای مسائل و مقتضیات خاص آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود در کشور است (صادق زاده قمصری، ۱۳۹۱).

در این میان، آجا با داشتن فرهنگ متفاوت با دیگر سازمان‌ها، به نظریه‌های خاص خود نیاز دارد. در حوزه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، تئوری‌های مختلفی ارائه شده است که برخی از آن‌ها با مبانی آجا سنخیت چندانی ندارد که کاربرد آن‌ها در عمل، شکاف میان تئوری و عمل را در اذهان متبادر کرده است. همسو کردن سازمان‌های دفاعی در مسیر وظیفه‌خاطر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد. جهت ارتقاء توان رزمی سازمان‌های دفاعی در کشور، توجه به عامل اساسی و تأثیرگذار آن سازمان

بسیار حائز اهمیت است. در این سازمان‌ها نیز مانند تمام سازمان‌های دیگر، نیروی انسانی، مؤثرترین و مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود و در واقع نیروی انسانی در این سازمان‌ها، عنصر اصلی توان رزم بوده که ترسیم‌کننده استراتژی دفاع، هماهنگ‌کننده و به‌کارگیرنده کلیه امکانات موجود در صحنه نبرد می‌باشد که در رأس آن دانشجویان، کارکنان و استادان توانمند، فرهیخته و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی دفاعی تربیت شوند. دانشگاه‌های آجا به‌عنوان هسته‌ی مرکزی، موتور علم، پژوهش و فناوری آجا هستند و نقش سرنوشت‌سازی را بر عهده دارند و می‌بایست توانایی پاسخگویی به انتظارات جدیدی که از دانشگاهیان - در مقام نظریه‌پردازان، جریان‌سازان، جهان‌سازان و شتاب‌دهندگان علوم و برنامه‌ها- می‌رود، باشند. دانشگاه‌های آجا زمانی می‌توانند به این چالش‌ها پاسخ مناسب دهند که دانشجویان، کارکنان و استادان توانمند، فرهیخته و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی در هزاره‌ی سوم داشته باشند.

از آنجا که در مطالعات قبلی، پژوهشی که به‌صورت جامع به بررسی و جمع‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا پرداخته باشد، ارائه نشده است، این مسئله باعث شده است تا مسئولین امر در استفاده از الگوی توانمندسازی کارکنان، با تعداد گسترده، پراکنده و غیربومی از الگوها (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) مواجه و عملاً دچار مشکل و سردرگمی در این میان شوند و برنامه‌های توانمندسازی نامتناسب و بعضاً با اثربخشی پایین را به کار بندند. پژوهشگر با مدنظر قرار دادن مسئله بالا، تحقیق و تفحص در برنامه‌های توانمندسازی موجود در دانشگاه‌های آجا (که عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان مشهود بود)، مدنظر قرار دادن ساختارهای رسمی حاکم بر سازمان و توجه ویژه به نقش مهمی که الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری، افزایش سطح نوآوری و خلاقیت کارکنان، افزایش سطح دانش شغلی و مهارت‌های کارکنان، افزایش سطح توانایی خود مدیریتی، تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات کارکنان، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان و در نهایت ارتقاء توان رزمی یگان‌های آجا ایفا می‌کند، تلاش نمود با غور علمی در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رایج توانمندسازی روان‌شناختی، با ارائه الگوی اثربخش، جامع و متناسب با فرهنگ و ارزش‌های بومی آجا، از تکرر و سردرگمی در این حوزه کاسته و مبنای مناسب، دقیق و متناسبی را برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در اختیار دانشگاه‌های آجا قرار دهد.

بنابراین سؤالات اصلی به‌صورت زیر طراحی می‌شوند:

۱. ابعاد اصلی الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه‌های ارتش جمهوری

اسلامی ایران کدامند؟

۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مفهوم توانمندسازی^۱ نخستین بار در دهه‌ی ۱۹۸۰ معرفی شده است؛ اما در دهه‌ی ۱۹۹۰ علاقه‌ی زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است. اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه‌ی ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند. به‌زعم بلانچارد^۲ و همکاران (۱۳۷۸)، توانمندسازی عبارت است از سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه‌ها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است. کوین و اسپریتزر^۳ (۱۹۹۷)، این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی^۴ نامیده‌اند؛ اما از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگی موقعیتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند (ابوطالبی و صادقی بروجردی، ۱۳۹۵). کانگر و کانانگو^۵ (۱۹۹۸)، مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌های از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند سازند، اما لزوماً این‌طور نخواهد بود. تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده‌ی پایین به معنی توانمندسازی نیست. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، توماس و ولتهوس^۶ (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر^۷ (۱۹۹۵)، وتن و کمرون^۸ (۱۹۹۸)، اذعان دارند توانمندسازی مفهومی چندبعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، این نوع نگاه را رویکرد ارگانیکی^۹ نامیده‌اند. بر اساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام بدهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان

^۱ Empowerment

^۲ Blanchard

^۳ Quinn & Spreitzer

^۴ Mechanistic Approach

^۵ Conger & Kanungo

^۶ Thomas & Velthouse

^۷ Ford & Fottler

^۸ Whetten & Cameron

^۹ Organic Approach

است. در عین حال مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان را فراهم کنند. به نظر کانگر و کانانگو (۱۹۹۸)، توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، معتقدند که این مفهوم نمی‌تواند با یک بعد تعریف شود. آنان توانمندسازی روان‌شناختی را فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که چهار حوزه‌ی شناختی؛ یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند. اسپریتزر (۱۹۹۷)، با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است.

توانمندسازی روان‌شناختی و دادن آزادی عمل به کارکنان از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌های امروزی است، زیرا تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز توانمندسازی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است. اغلب سازمان‌ها به‌منظور افزایش بهره‌وری، بخش وسیعی از تمرکز و توجه خود را به توانمندسازی کارکنان معطوف می‌سازند. (Minyoung & etc, 2018).

امروزه، توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته‌شده است که مدیران به‌وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به‌طور کارآمد اداره کنند (امیری و بیگی، ۱۳۹۶).

واژه «توانمندسازی» از جمله واژگانی است دارای تعریف‌های متعددی است، لذا در جدول (۱) به برخی از تعاریف توانمندسازی اشاره شده است.

جدول (۱) تعاریف توانمندسازی

تعریف	سال	نظریه‌پرداز
توانمندسازی، سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌باشد.	۱۹۹۵	باون و لاور ^۱
توانمندسازی، قدرت بخشیدن به کارکنان است، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتمادبه‌نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آن‌ها نیرو و انگیزه‌ی درونی بدهیم.	۱۹۹۸	وتن و کمرون

¹ Bowen & Lawler

تعریف	سال	نظریه پرداز
توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان.	۲۰۰۷	مولینس ^۱
توانمندسازی نیروی انسانی عبارت است از آزاد کردن قدرت افراد که به واسطه‌ی دانش و انگیزه خود صاحب آن قدرت هستند	۲۰۰۷	لیترل ^۲
توانمندسازی آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد، برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز است.	۲۰۱۲	روترومل و لامارش ^۳
توانمندسازی یک عامل انگیزشی درونی است که منعکس‌کننده‌ی نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریت و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندسازی تفاوت وجود دارد.	۲۰۱۲	امباد و بهرون ^۴

پیشینه‌های پژوهش

در باره‌ی عوامل تشکیل دهنده‌ی توانمندسازی روان‌شناختی نظریه‌های متفاوتی وجود دارد. در اغلب تحقیقات، چهار بعد برای توانمندسازی روان‌شناختی به صورت مشترک و مشابه دیده می‌شود. مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۷) نیز چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی را ارائه می‌کند. این چهار بعد با ابعاد مطالعات توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) منطبق است: ۱. احساس معناداری (ارزشمند بودن): فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزش را دنبال می‌کنند و در جاده‌ی حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها باارزش است؛ ۲. احساس تعیین‌کنندگی (استقلال، خودمختاری): عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای نتایج که فرد سبب به وجود آمدن آن‌ها بوده است. حق انتخاب به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رویه و رفتارهای شغلی ایشان است؛ ۳. احساس نفوذ (مؤثر بودن): عبارت است از باور فرد به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه‌ای مدنظر و مؤثر خواهد بود؛ ۴. اعتماد به نفس (احساس شایستگی): به درجه‌ی اشاره می‌کند که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (رضایی‌جندانی و همکاران، ۱۳۹۴).

در این پژوهش با توجه به تحقیقاتی که در جوامع و سازمان‌های مختلف در راستایی تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی روان‌شناختی انجام شده بود، محقق کوشید تا با رجوع به پژوهش‌های گذشته، ضمن شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی

¹ Mullins

² Littrell

³ Rothermel & Lamarsh

⁴ Ambad & Bahron

روان‌شناختی، آن‌ها را تبیین و بومی‌سازی نموده و نوعی الگوی اثربخش متناسب با سازمان آجا طراحی نماید. در جدول (۲) به برخی از پژوهش‌ها اشاره شده است.

جدول (۲) مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از تحقیقات پیشین

ردیف	پژوهش‌گر / پژوهش‌گران	سال تحقیق	عنوان پژوهش	مولفه‌ها / شاخص‌های احصا شده از تحقیق
۱	محمدی	۱۳۸۸	عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی	توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه
۲	جسری	۱۳۹۰	توانمندسازی منابع انسانی	اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت
۳	نوبخت و همکاران	۱۳۹۲	ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)	راهبردهای اجرایی، ویژگی‌های فردی، حمایت مدیران، فرهنگ‌سازمانی، ماهیت شغل و ساختار سازمانی
۴	رحمانی و عزتی	۱۳۹۳	شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی از منظر اسلام	اعتمادسازی، الگوسازی، رشد حرفه‌ای کارکنان، توجه به ارتقاء و دانش‌افزایی، مدیریت مشارکتی، پشتیبانی در شرایط حساس، تیم‌سازی، تحقق کرامت انسانی و اخلاق کاری مدیران
۵	البادی و نورانی	۱۳۹۴	مبانی توانمندسازی منابع انسانی	محیط کاری جذاب و بانشاط، روشن بودن اهداف، برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای، سخنرانی‌های پرجاذبه مدیران، شاد نگه‌داشتن جوسازمانی، دادن امتیاز، خودمدیریتی و بازخورد
۶	فاضل و همکاران	۱۳۹۶	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه‌ی الگویی مفهومی	دانش، برانگیختگی هیجانی، انگیزش و نگرش، مهارت، رضایت و احترام، امنیت و آسایش خاطر، اعتمادبمنفس، خلاقیت و نوآوری و مولد بودن، استقلال فردی، ریسک‌پذیری، خلق ارزش و ثروت آفرینی، ق‌دردانی، حقوق و پاداش رهبری، اقدامات مدیریتی بالندگی، تعامل و اطلاعات عدالت‌سازمانی، ساختار شغل، فرهنگ کارآفرینی و ارزش‌آفرینی، وضعیت اجتماعی و فرهنگ، وضعیت اقتصادی، تغییرات محیطی، حمایت مسئولان، مشخص بودن اهداف

ردیف	پژوهش گر / پژوهش گران	سال تحقیق	عنوان پژوهش	مولفه ها / شاخص های احصا شده از تحقیق
۷	بهشتی فر و شهبازیان	۱۳۹۸	ارائه‌ی الگوی اثربخش توانمندسازی روان-شناختی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)	افزایش دانش و مهارت، تقویت عقاید و اخلاق، عدالت در سازمان، امنیت شغلی، هویت سازمانی، بهینه‌سازی فرایندها و روش‌ها، نقش‌ها و وظایف، فرایندها و راهبردها، ریسک‌پذیری، قوانین و مقررات، نظارت و کنترل مهارت‌های ارتباطی و روابط متقابل، خلق ارزش و ثروت آفرینی، تسهیلات رفاهی، میزان حقوق و دستمزد، پاداش و قدردانی، رضایت و احترام، امنیت و آسایش خاطر، مدیریت مشارکتی، اعطاء مسئولیت، تفویض اختیار
۸	اکبری و همکاران	۱۳۹۹	ارائه‌ی الگوی توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان	پیشنهادها، استفاده از نظرات، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در پژوهش، کارگاه‌های آموزشی، فرصت مطالعاتی، گروه آموزشی، تجربه گردانی، پیشرفت، رضایت شغلی، امنیت شغلی، شایستگی، مؤثر بودن، حمایت، الگوسازی، برانگیختگی هیجانی، تعلق سازمانی، غنی‌سازی شغلی، مسئولیت‌پذیری، استقلال در عمل، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تعهد سازمانی، ارزیابی توسط دانشجو، مدیریت کیفیت، مدیریت دانش، مدیریت تحول، مشتری مداری، شفاف‌سازی نقش، اطلاع از مسئولیت، دسترسی به فناوری، تجهیزات و نرم‌افزارها، نظام پیشنهادها، مجاری پژوهش و تحقیق
۹	خامه‌چی و رنگریز	۱۴۰۰	فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان-شناختی کارکنان	رهبری خیرخواهانه، مدیریت دانش، اعتماد بین افراد و درک حمایت‌ها و پیوندهای اجتماعی، رهبری اصیل، رهبری معنوی، فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان، رهبری اخلاقی
۱۰	ابوالوش ^۱ و همکاران	۲۰۱۸	نقش توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر واسطه ای بین مدیریت دانش و سیستم های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان	مدیریت دانش و سیستم های اطلاعات

^۱ Abualoush

ردیف	پژوهش‌گر / پژوهش‌گران	سال تحقیق	عنوان پژوهش	مؤلفه‌ها / شاخص‌های احصا شده از تحقیق
۱۱	آمور ^۱	۲۰۲۰	رهبری تحول آفرین و مشارکت کاری: بررسی نقش میانجی توانمندسازی ساختاری	دستیابی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت های کافی برای یادگیری و رشد، رهبری تحول گرا

مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد: علی‌رغم شناسایی و تبیین تعدادی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی روان‌شناختی، خلاءهای عمده‌ای از جمله: ۱. عدم توجه به دو رویکرد مکانیکی و انگیزشی توانمندسازی روان‌شناختی به‌صورت توأمان ۲. عدم شناسایی و تبیین تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی روان‌شناختی ۳. عدم طبقه‌بندی موضوعی مناسب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ۴. عدم توجه کافی به بعد فرا سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناورانه (علی‌رغم تأثیر بسیار زیاد این بعد و مؤلفه‌ها در دنیای مدرن امروزی) ۵. عدم توجه به اثربخشی یک الگوی ارائه شده؛ وجود دارد که از همین روی محقق را بر آن داشت تا با یک استراتژی ساختاری از نوع «بررسی نظری^۲»، الگویی جامع، اثربخش و بومی (متناسب با فرهنگ سازمانی آجا) طراحی نماید.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا بود، لذا محقق به دنبال بهبود و به کمال رساندن رفتارها، ابزارها، روش‌ها، ساختارها، همچنین ارائه‌ی الگویی جامع‌تر - با توجه به نتایج تحقیقات انجام‌یافته - و گسترش دامنه‌ی مطالعات - به‌منظور بررسی ابعاد و موضوعات تکمیلی - به مطالعه و ارزیابی تعداد نسبتاً زیادی از پژوهش‌ها، مقالات و منابع مهمی که در راستای طراحی الگوی توانمندسازی

^۱ Amor

^۲ بررسی نظری (Theoretical Review): هدف این شکل از پیشینه تحقیق، بررسی مجموعه مطالعات نظری انجام‌شده در رابطه با یک موضوع، مفهوم، نظریه و پدیده خاص است. در این روش، نظریه‌های موجود بررسی می‌شوند و روابط بین آن‌ها موردتوجه قرار می‌گیرد. همچنین، مشخص می‌شود که تئوری‌های پیشین تا چه اندازه مورد آزمایش قرار گرفته‌اند. بررسی نظری پیشینه تحقیق کمک می‌کند تا فرضیه‌های جدید مورد آزمایش قرار گیرد، چراکه کمبودهای موجود در زمینه‌ی نظریه‌های مرتبط را شناسایی می‌کند و یا نشان می‌دهد که نظریه‌های فعلی برای توضیح موضوعات پژوهشی جدید کافی نیستند.

روان‌شناختی اقدام نموده بودند، پرداخت و به کمک آن‌ها، رویکرد روش‌شناختی پژوهش خود را - متناسب با پژوهش خود و توانا در برطرف کردن شکاف موجود در پیشینه‌ی پژوهش- از بین سایر روش‌های موجود برگزید. لذا با شناسایی وضع موجود، توجه خود را بیشتر در جهت توصیف و گزارش‌نویسی از موقعیت‌ها و وقایع بر اساس اطلاعاتی که بیشتر جنبه وصفی داشتند - و نه قضاوت درباره آن یا بررسی نوع روابط موجود بین عوامل و متغیرهای مختلف- معطوف نمود. از همین روی این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش تحقیق، توصیفی - اکتشافی است.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش را همه‌ی خبرگان دافوس آجا در حوزه‌ی توانمندسازی روان-شناختی که غنی از اطلاعات بودند و بینشی عمیق نسبت به پدیده مورد نظر داشتند، تشکیل دادند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان هدفمند بود و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری، ادامه یافت (در این پژوهش، اشباع نظری در حد ۱۰ خبره به دست آمد). نحوه انتخاب آن‌ها به‌صورت گزینشی و بر اساس ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش در مورد موضوع، تمایل و زمان کافی برای شرکت در تحقیق و در دسترس بودن، انجام شد. ابزار سنجش، یک پرسش‌نامه‌ی نیمه‌ساختاریافته پژوهشگر ساخته بود. در جدول (۳) مشخصات این افراد آورده شده است.

جدول (۳) مشخصات خبرگان

متخصص	جایگاه سازمانی	حوزه فعالیت	سطح تحصیلات	سابقه کار
خبره دانشگاه نظامی	معاونت آموزش	معاونت-تدریس	دکتری	۲۸ سال
خبره دانشگاه نظامی	ریاست دانشکده	معاونت-تدریس	دکتری	۳۳ سال
خبره دانشگاه نظامی	ریاست دانشکده	ریاست-تدریس	دکتری	۳۸ سال
خبره دانشگاه نظامی	ریاست دانشکده	ریاست-تدریس	دکتری	۳۵ سال
خبره دانشگاه نظامی	استاد	مدیریتی-تدریس	دکتری	۳۰ سال
خبره دانشگاه نظامی	استاد	مدیریتی-تدریس	دکتری	۲۹ سال
خبره دانشگاه نظامی	استاد	مدیریتی-تدریس	دکتری	۲۸ سال
خبره دانشگاه نظامی	دانشجو	فرماندهی و ستاد	کارشناس ارشد	۲۲ سال
خبره دانشگاه نظامی	دانشجو	فرماندهی و ستاد	کارشناسی ارشد	۲۰ سال

در جدول (۴) روش تحقیق، روش نمونه‌گیری و اندازه‌ی نمونه آمده است.

جدول (۴) روش تحقیق، نمونه‌گیری و اندازه نمونه در تحقیق

ردیف	هدف تحقیق	روش تحقیق	روش نمونه‌گیری	اندازه نمونه
۱	شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا	فن دلفی‌فازی	هدفمند	تا حد اشباع نظری

محقق جهت رسیدن به هدف اصلی پژوهش، مراحل قید شده در شکل (۱) را طی نمود.

شناسایی و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی با مرور ادبیات

تهیه و توزیع پرسشنامه‌ی دلفی‌فازی و تکمیل آن توسط خبرگان

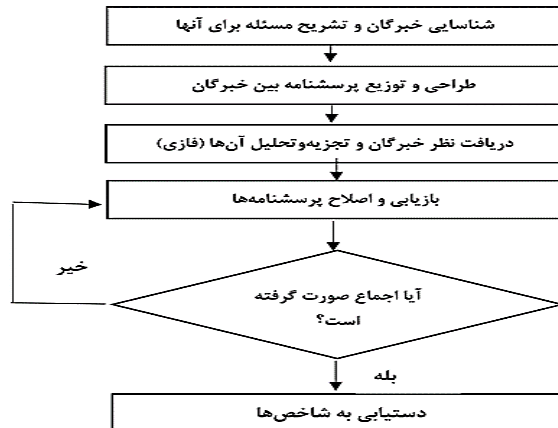
غربالگری عوامل مهم‌تر از کم‌اهمیت‌تر با بهره‌گیری از تحلیل پرسشنامه‌ی دلفی‌فازی

تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا، مشخص‌شده از تحلیل دلفی‌فازی

شکل (۱) الگوریتم اجرای پژوهش

روش دلفی‌فازی

روش دلفی‌فازی، ترکیبی از روش دلفی و نظریه مجموعه‌های فازی است که توسط ایشیکاوا و همکاران ارائه شد. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. در این روش، استفاده از متغیرهای زبانی برای خبرگان متداول‌تر و راحت‌تر است. نقطه قوت این روش، انعطاف‌پذیری آن است که می‌تواند مشکلات مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار دهد. از آنجاکه انتخاب‌های خبرگان بر اساس صلاحیت‌های فردی آنان و کاملاً ذهنی است، بنابراین از اعداد فازی استفاده می‌شود. در این روش معمولاً خبرگان نظرات خود را در قالب اعداد (معمولاً فازی مثلثی) ارائه می‌دهند، سپس میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر خبره از میانگین محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می‌شود. در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می‌دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می‌کند. این فرایند تا زمانی ادامه دارد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی باثبات شود (آذر و فرجی، ۱۳۹۵). الگوریتم اجرای روش دلفی‌فازی در شکل (۲) نمایش داده شده است.



شکل (۲) مراحل اجرای پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر، نظریه پایه بود. در این نوع پژوهش‌ها، محقق به روش استقرایی اقدام به طبقه‌بندی موضوعی شاخص‌ها و به دنبال آن مؤلفه‌ها و ابعاد، بر مبنای اصول و قواعد خاصی به طوری که شاخص انتخاب‌شده محتوای درون هر مؤلفه را منعکس سازد و مؤلفه‌های ایجادشده همواره در رابطه با دیگر مؤلفه‌های موجود، خود را نشان می‌دهند و اغلب در یک رابطه سلسله‌مراتبی یا ساخت پیرامونی قرار می‌گیرند، می‌نماید. محقق هر شاخص را با شاخص‌های قبلی و مجموعه مؤلفه‌های فعلی مقایسه می‌کند. چنانچه شاخص موردنظر در بردارنده مفهومی باشد که در شاخص‌های موجود نیز هست، آن را به آن مؤلفه اضافه می‌کند چراکه ممکن است افزودن یک شاخص جدید به روشن‌تر شدن مؤلفه کمک نماید. چنانچه شاخص جدید با شاخص قبلی تفاوت داشته باشد، آن را به‌عنوان یک شاخص احتمالی جدید در نظر می‌گیرد. این فرایند تا زمان اشباع شاخص‌ها ادامه می‌یابد، یعنی تا زمانی که دیگر نه شاخصی افزوده شود و نه به روشن‌تر شدن مجموعه شاخص‌های حاضر کمکی شود و یا چیز بیشتری به مؤلفه‌ی موجود بیفزاید (این اقدام در خصوص طبقه‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد نیز حاکم است).

لذا محقق ابتدا با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش، تعداد ۶۰ شاخص اولیه برای الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا شناسایی نمود. سپس بین این شاخص‌ها ارتباط برقرار شد و در قالب ۱۲ مؤلفه دسته‌بندی شدند، آنگاه مؤلفه‌های اصلی شناسایی شده، در قالب ۳ بعد کلی دسته‌بندی شدند. در همین راستا مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی و توانایی‌های ویژه، به لحاظ ماهیت در بعد فردی، مؤلفه‌های

راهبردهای مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی و ساختاری، در بعد سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فناورانه در بعد فرا سازمانی قرار گرفتند. بر اساس نتایج نشان داده‌شده در جدول (۵)، میانگین ارتباط هر شاخص پیشنهادی با مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، راهبردهای مدیریتی، ساختاری، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فناورانه از دیدگاه خبرگان محاسبه شد.

جدول (۵) طبقه‌بندی شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا در سطح مؤلفه‌های تحقیق در دور نخست

S1	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
۸۸	۰.۷	۰.۹۵	۱	توانایی‌های ذهنی (درک کلامی، حافظه، استدلال استقرایی و قیاسی، سرعت ادراکی)	صفات فردی	فردی
۷۶	۰.۵۵	۰.۸	۰.۹۵	توان جسمی (نیرومندی، استقامت بدنی، حفظ تعادل و ...)		
۸۵	۰.۶۵	۰.۹	۱	داشتن مهارت‌های ارتباطی		
۸۸	۰.۷	۰.۹۵	۱	دانش (عمومی و تخصصی)		
۸۵	۰.۶۵	۰.۹	۱	بالتگیزه بودن		
۷۶	۰.۵۵	۰.۸	۰.۹۵	توانایی بالای سخنوری		
۷۶	۰.۵۵	۰.۸	۰.۹۵	استقلال طلبی (طالب ابتکار و طالب آزادی عمل)	سلامت روان	
۸۵	۰.۶۵	۰.۹	۱	اعتمادبه‌نفس بالا (باور فرد به قابلیت‌هایش، خودکارآمدی)		
۹۲	۰.۷۵	۱	۱	عزت‌نفس (احساس کرامت، بزرگواری، شرف و آبرو)		
۹۲	۰.۷۵	۱	۱	مسئولیت‌پذیری		
۹۲	۰.۷۵	۱	۱	احساس موثر بودن (باور به کنترل موانع از درون خویش)		
۸۵	۰.۶۵	۰.۹	۱	انعطاف‌پذیری (پایداری هنگام مواجهه با مشکلات و سختی‌ها)		
۸۸	۰.۷	۰.۹۵	۱	تعهدکاری (تعهد حرفه‌ای)	اعتقادی	
۸	۰.۶	۰.۸۵	۱	خوش بینی		
۸۵	۰.۶۵	۰.۹	۱	امیدواری		
۹۲	۰.۷۵	۱	۱	هوش هیجانی		
۸	۰.۶	۰.۸۵	۱	ریسک‌پذیری		
۹۲	۰.۷۵	۱	۱	توکل بر خدا		
۸	۰.۶	۰.۸۵	۱	نیت‌پاک	اعتقادی	
۸	۰.۶	۰.۸۵	۱	مؤمن بودن		
۷۸	۰.۵۵	۰.۸	۱	باتقوا بودن		
۷۸	۰.۵۵	۰.۸	۱	ایثارگری		
۷۸	۰.۵۵	۰.۸	۱	ولایت‌پذیری		
۷۸	۰.۵۵	۰.۸	۱	پایبندی به اصول اسلام		

S1	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
.۹۲	.۷۵	۱	۱	صداقت	اخلاقی	سازمانی
.۹۲	.۷۵	۱	۱	درستکاری		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	خلاقیت		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	نوآوری	توانایی‌های ویژه	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	مهارت (فنی، انسانی، ادراکی)		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	ارتباطات (توزیع اطلاعات بین کارکنان و داشتن ارتباطات دوجانبه بین مدیر و کارکنان)	راهبردهای مدیریتی	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	رهبری خیرخواه (فراهم کردن بستر حمایتی و قابل اعتماد)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	مدیریت دانش (آموزش و توجه به دانش افزایی)		
.۸	.۶	.۸۵	۱	مدیریت مشارکتی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	تاکید بر گروه‌های خود مدیریتی و سیستم های اطلاعاتی		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	تشکیل گروه (کار گروهی)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	دادن استقلال به کارکنان (آزادی عمل و داشتن حق انتخاب)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	تفویض اختیار		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	ارزیابی عملکرد و وجود نظام بازخورد		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	فرهنگ سازمانی (مبتنی بر یادگیری سازمانی کارکنان)		فرهنگ سازمانی
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	عدالت سازمانی		
.۸	.۶	.۸۵	۱	اخلاق سازمانی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	الگوسازی		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	اهداف روشن	ساختار سازمانی	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	دسترسی به منابع		
.۸۵	.۶۵	.۹۵	۱	نظام پاداش دهی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	ماهیت شغل (معنی دار بودن، موثر بودن و غنی بودن شغل)		
.۸	.۶	.۹	۱	بازمهندسی فرایندها	فرهنگی - اجتماعی	
.۶۸	.۴۵	.۷	.۹	تنوع نیروی کار		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	وضعیت اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	تغییرات محیطی		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	ارتباط بین جامعه و دانشگاه		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	فرهنگ خلق ارزش و ارزش آفرینی		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور	اقتصادی	
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد		
.۶۸	.۴۵	.۷	.۹	تورم		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	شرایط سیاسی حاکم بر جامعه	سیاسی - قانونی	
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	قوانین و مقررات کار		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	حمایت مسولین		

S۱	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
.۷۳	.۵	.۷۵	۹۵	پارک‌های علمی	فناورانه	
.۷۳	.۵	.۷۵	۹۵	فن‌آوری‌های نوین (تجهیزات و نرم افزارها)		

در این مرحله (دور نخست)، میانگین قطعی به‌دست‌آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از شاخص‌های شناسایی شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در بین شاخص‌های شناسایی شده، بیشترین میزان توافق خبرگان مربوط به عزت نفس (احساس کرامت، بزرگواری، شرف و آبرو)، مسئولیت‌پذیری، احساس موثر بودن (باور به کنترل موانع از درون خویش)، هوش هیجانی، توکل بر خدا، صداقت، درستکاری، خلاقیت، نوآوری، مهارت (فنی، انسانی، ادراکی)، ارتباطات (توزیع اطلاعات بین کارکنان و داشتن ارتباطات دوجانبه بین مدیر و کارکنان)، رهبری خیرخواه (فراهم کردن بستر حمایتی و قابل اعتماد)، اهداف روشن و دسترسی به منابع (۹۲=S) و کمترین میزان توافق آن‌ها با شاخص‌های تنوع نیروی کار و تورم (۶۸=S) می‌باشد.

مرحله‌ی دوم دلفی فازی

در پایان دور نخست، بعد از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل شاخص‌ها، برخی از شاخص‌ها که از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به‌دست‌آمده بودند، حذف گردیدند (تنوع نیروی کار و تورم) و به‌جای آن‌ها، شاخص‌هایی که خبرگان در پرسشنامه اول اضافه نموده بودند (تجربه، تواضع و فروتنی و رشد حرفه‌ای هیئت علمی)، جایگزین شدند و در ادامه، به‌منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، ضمن اعمال تغییرات لازم در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، پرسشنامه‌ی دوم تهیه گردیده و همراه با دیدگاه قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند که همانند مرحله‌ی نخست مورد تحلیل قرار گرفت. بعدازاینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح‌شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی درمی‌آید. بر اساس نتایج نشان داده‌شده در جدول (۶) میانگین ارتباط هر شاخص پیشنهادی با مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه، راهبردهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فناورانه از دیدگاه خبرگان محاسبه شد.

جدول (۶) طبقه‌بندی شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان
دانشگاه‌های آجا در سطح مؤلفه‌های تحقیق در دور دوم

S1	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	توانایی‌های ذهنی (درک کلامی، حافظه، استدلال استقرایی و قیاسی، سرعت ادراکی)	صفات فردی	فردی
.۷۶	.۵۵	.۸	.۹۵	توان جسمی (نیرومندی، استقامت بدنی، حفظ تعادل و ...)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	داشتن مهارت‌های ارتباطی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	دانش (عمومی و تخصصی)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	بالانگیزه بودن		
.۷۶	.۵۵	.۸	.۹۵	توانایی بالای سخنوری		
.۷۶	.۵۵	.۸	.۹۵	استقلال طلبی (طالب ابتکار و طالب آزادی عمل)		
.۷۶	.۵۵	.۸	.۹۵	تجربه	سلامت روان	
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	اعتمادبه‌نفس بالا (باور فرد به قابلیت‌هایش، خودکارآمدی)		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	عزت‌نفس (احساس کرامت، بزرگواری، شرف و آبرو)		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	مسئولیت‌پذیری		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	احساس موثر بودن (باور به کنترل موانع از درون خویش)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	انعطاف‌پذیری (پایداری هنگام مواجهه با مشکلات و سختی‌ها)		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	تعهدکاری (تعهد حرفه‌ای)		
.۸	.۶	.۸۵	۱	خوش بینی		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	امیدواری		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	هوش هیجانی		
.۸	.۶	.۸۵	۱	ریسک‌پذیری		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	توکل بر خدا		
.۸	.۶	.۸۵	۱	نیت‌پاک		
.۸	.۶	.۸۵	۱	مؤمن بودن		
.۷۸	.۵۵	.۸	۱	باتقوا بودن		
.۷۸	.۵۵	.۸	۱	ایثارگری		
.۷۸	.۵۵	.۸	۱	ولایت‌پذیری		
.۷۸	.۵۵	.۸	۱	پایبندی به اصول اسلام		

S۱	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
.۹۲	.۷۵	۱	۱	صداقت	اخلاقی	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	درستکاری		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	تواضع و فروتنی		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	خلاقیت	توانایی‌های ویژه	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	نوآوری		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	مهارت (فنی، انسانی، ادراکی)		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	ارتباطات (توزیع اطلاعات بین کارکنان و داشتن ارتباطات دوجانبه بین مدیر و کارکنان)	راهبردهای مدیریتی	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	رهبری خیرخواه (فراهم کردن بستر حمایتی و قابل اعتماد)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	مدیریت دانش (آموزش و توجه به دانش افزایی)		
.۸	.۶	.۸۵	۱	مدیریت مشارکتی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	تاکید بر گروه‌های خود مدیریتی و سیستم های اطلاعاتی		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	تشکیل گروه (کار گروهی)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	دادن استقلال به کارکنان (آزادی عمل و داشتن حق انتخاب)		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	تفویض اختیار		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	ارزیابی عملکرد و وجود نظام بازخورد		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	رشد حرفه‌ای هیئت علمی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	فرهنگ سازمانی (مبتنی بر یادگیری سازمانی کارکنان)		فرهنگ سازمانی
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	عدالت سازمانی		
.۸	.۶	.۸۵	۱	اخلاق سازمانی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	الگوسازی		
.۹۲	.۷۵	۱	۱	اهداف روشن	ساختار سازمانی	
.۹۲	.۷۵	۱	۱	دسترسی به منابع		
.۸۵	.۶۵	.۹۵	۱	نظام پاداش دهی		
.۸۸	.۷	.۹۵	۱	ماهیت شغل (معنی‌دار بودن، موثر بودن و غنی بودن شغل)		
.۸	.۶	.۹	۱	بازمهندسی فرایندها		

S۱	میانگین نظرات کارکنان			شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
	L	M	U			
					فرهنگی - اجتماعی	فراسازمانی
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	وضعیت اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	تغییرات محیطی		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	ارتباط بین جامعه و دانشگاه		
.۸۵	.۶۵	.۹	۱	فرهنگ خلق ارزش و ارزش آفرینی		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور	اقتصادی	
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد		
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	شرایط سیاسی حاکم بر جامعه	قانونی - سیاسی	
.۷	.۴۵	.۷	.۹۵	قوانین و مقررات کار		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	حمایت مسولین		
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	پارک‌های علمی	فناورانه	
.۷۳	.۵	.۷۵	.۹۵	فن‌آوری‌های نوین (تجهیزات و نرم افزارها)		

با توجه به این که میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰.۲) به دست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد. بر اساس نتایج به دست آمده، طی دو مرحله نظرسنجی، ۳ بعد و ۱۲ مؤلفه و ۶۱ شاخص، مورد پذیرش واقع شد. در این مرحله (دور دوم)، میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از شاخص‌های شناسایی شده است. بر اساس نتایج به دست آمده در بین شاخص‌های شناسایی شده، بیشترین میزان توافق خبرگان مربوط به عزت نفس (احساس کرامت، بزرگواری، شرف و آبرو)، مسئولیت پذیری، احساس موثر بودن (باور به کنترل موانع از درون خویش)، هوش هیجانی، توکل بر خدا، صداقت، درستکاری، خلاقیت، نوآوری، مهارت (فنی، انسانی، ادراکی)، ارتباطات (توزیع اطلاعات بین کارکنان و داشتن ارتباطات دوجانبه بین مدیر و کارکنان)، رهبری خیرخواه (فراهم کردن بستر حمایتی و قابل اعتماد)، اهداف روشن و دسترسی به منابع (S=۰.۹۲) و کمترین میزان توافق آن‌ها با تغییرات محیطی، ارتباط بین جامعه و دانشگاه، سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد، حمایت مسولین، پارک‌های علمی، فن‌آوری‌های نوین (تجهیزات و نرم افزارها) (S=۰.۷۳) و تواضع و فروتنی، تشکیل گروه (کار گروهی)، وضعیت اجتماعی و فرهنگی حاکم بر جامعه، نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، شرایط سیاسی حاکم بر جامعه، قوانین و مقررات کار (S=۰.۷) بود.

شماتیک الگوی به دست آمده در شکل (۳) نمایش داده شده است.

افرادی که قرار است به ابزار پاسخ دهند، با عبارات و جمله‌بندی ابزار موافق هستند؟ آیا برداشت افراد غیرمتخصص (گروه هدف) همان برداشتی است که مورد نظر محقق است؟ آیا اجزاء و کلیت ابزار قابل پذیرش پاسخ‌دهندگان می‌باشد. برای تعیین روایی صوری ابزار می‌توان از دو روش کیفی و کمی روایی صوری استفاده نمود. در روش کیفی و در آغاز فرآیند تعیین روایی صوری، با کمک متخصصین امر در رشته‌های مرتبط با زمینه استفاده می‌شود (در است^۱، ۲۰۱۱). در این پژوهش، روایی صوری با کمک خبرگان انجام گرفت.

روایی محتوا

روایی محتوا به‌طور معمول به چنین سؤالاتی پاسخ می‌دهد که آیا ابزار طراحی شده همه‌ی جوانب مهم و اصلی مفهوم مورد اندازه‌گیری را در بردارد؟ آیا سازه‌های ابزار همان چیزی را که باید، بررسی می‌کند؟ آیا اجزاء و کلیت ابزار قابل پذیرش متخصصان ذی‌ربط می‌باشد؟ جهت تعیین روایی محتوا می‌توان از دو روش کیفی و کمی روایی محتوا استفاده کرد. در روش کیفی سنجش اعتبار محتوا، می‌توان مصاحبه با متخصصین در پیامد مورد اندازه‌گیری و همچنین، مشاوره با متخصصین اپیدمیولوژی و آمار داشت. در ارزیابی کیفی روایی محتوا رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، اهمیت آیتم‌ها، قرارگیری آیتم‌ها در جای مناسب خود، زمان تکمیل ابزار طراحی شده مورد توجه قرار می‌گیرد. پس از جمع‌آوری ارزیابی متخصصین، با مشاوره با اعضای تیم تحقیق، تغییرات مورد نیاز در ابزار می‌بایستی مورد توجه قرار گیرد (پولیت و بک^۲، ۲۰۰۶). گرچه در بیشتر مطالعات تنها به ذکر این نکته بسنده می‌شود که روایی محتوا توسط متخصصین و صاحب‌نظران بررسی شد، اما باید توجه داشت که این شیوه از نظر متدولوژی خالی از اشکال نیست. روایی محتوا به‌صورت کمی نیز بر اساس نظرات متخصصین و با محاسبه دو شاخص نسبت روایی محتوا^۳ (CVR) و شاخص روایی محتوا^۴ (CVI) محاسبه می‌شود (نیومن و لیم^۵، ۲۰۱۳). جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت آیتم) انتخاب شده است از شاخص نسبت روایی محتوا و برای اطمینان از این که آیتم‌های ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده‌اند از شاخص روایی محتوا استفاده می‌گردد. جهت تعیین نسبت روایی محتوا به‌صورت کمی، از تعدادی از متخصصین و صاحب‌نظران استفاده می‌شود تا در مورد هر کدام از آیتم‌های ابزار یا سنجه مورد استفاده به سه طیف آیتم شامل «۱. ضروری است، ۲. مفید

¹ Drost

² Polit & Beck

³ Content Validity Ratio

⁴ Content Validity Index

⁵ Newman & Lim

است اما ضروری نیست و ۳. ضرورتی ندارد»، پاسخ دهند. بهتر آن است که از تعداد ارزیابان بیشتری (بالاتر از ۱۰ نفر) استفاده شود. CVR بر اساس نظر داوران به‌قرار ذیل محاسبه می‌شود:

$$CVR = \frac{ne - N/2}{N/2}$$

در فرمول نسبت روایی محتوا، ne تعداد ارزیابانی است که گویه موردنظر را ضروری یا سودمند می‌دانند و N تعداد کل ارزیابان یا داورانی است که یک گویه را بررسی کرده‌اند (هروی و همکاران، ۲۰۱۰).

حداقل مقادیر CVR در تست‌های یک‌طرفه لاوشه^۱ آمده است. در این پژوهش پس از استخراج نظرات اخذشده‌ی خبرگان، مقدار نسبت روایی محاسبه و مقدار عدد هر شاخص، با مقادیر ارائه‌شده در جدول لاوشه و متناسب با تعداد اعضای پانل خبرگان، مورد مقایسه و ارزیابی قرار گرفت. در صورتی که عدد نسبت روایی محاسبه‌شده، برابر و یا بیشتر از مقدار ارائه‌شده در جدول لاوشه بود، شاخص مذکور حفظ و در غیر این صورت از لیست حذف شد. در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، روایی محتوایی هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به‌دست آمد که همگی آن‌ها از روایی قابل قبول و بالاتر از ۰/۶۲ برخوردار شدند و هیچ‌کدام حذف نشدند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حال حاضر یکی از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است که ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. از آنجاکه در مطالعات قبلی، پژوهشی که به‌صورت جامع به بررسی و جمع‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا پرداخته باشد، ارائه نشده است، این مسئله باعث شده است تا مسئولین امر در استفاده از الگوی توانمندسازی کارکنان، با تعداد گسترده، پراکنده و غیربومی از الگوها (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) مواجه و عملاً دچار مشکل و سردرگمی در این میان شوند. پژوهشگر با مدنظر قرار دادن مسئله بالا و نقش مهمی که الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری، افزایش سطح نوآوری و خلاقیت کارکنان، افزایش سطح دانش شغلی و مهارت‌های کارکنان، افزایش سطح توانایی خود‌مدیریتی، تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات کارکنان، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان و درنهایت ارتقاء توان رزمی یگان‌های آجا ایفا می‌کند، تلاش

^۱ Lawshe

می‌نماید با غور علمی در ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رایج توانمندسازی روان‌شناختی، به کمک فن دلفی و با بهره بردن از نظرات خبرگان امر با ارائه الگوی اثربخش، جامع و متناسب با فرهنگ و ارزش‌های بومی آجا، از تکثر و سردرگمی در این حوزه بکاهد.

از این‌رو، در این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش توصیفی - اکتشافی، به کمک خبرگان و با تکنیک دلفی فازی، ۶۱ شاخص کلیدی شناسایی و تبیین، سپس الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا مشتمل بر ۳ بُعد، ۱۲ مؤلفه و ۶۱ شاخص طراحی شد. در بعد فردی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی صفات فردی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های باون و لاور (۱۹۹۵)، محمدی (۱۳۸۸)، نوبخت و همکاران (۱۳۹۲)، فیروزبخت و سامانی پور (۱۳۹۶)، فاضل و همکاران (۱۳۹۶) و اکبری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

یافته‌های تحقیق در مورد نقش مؤلفه‌ی سلامت روان در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر (۱۹۹۵)، کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، کانگر و کانانگو (۱۹۹۸)، وتن و کمرون (۱۹۹۸)، محمدی (۱۳۸۸)، مولینس (۲۰۰۷)، جسری (۱۳۹۰)، رضایی‌جندانی و همکاران (۱۳۹۲)، فاضل و همکاران (۱۳۹۶) و اکبری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی اعتقادی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۸) همخوانی دارد. یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی اخلاقی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی توانایی‌های ویژه در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های محمدی (۱۳۸۸)، جسری (۱۳۹۰)، فاضل و همکاران (۱۳۹۶) و اکبری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

در بعد سازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های شرت (۱۹۹۴)، باون و لاور (۱۹۹۵)، کانگر و کانانگو (۱۹۹۸)، وتن و کمرون (۱۹۹۸)، بلانچارد و همکاران (۱۳۷۸)، کارتر (۲۰۰۲)، ژرندایک و همکاران (۲۰۰۶)، مولینس (۲۰۰۷)، جسری (۱۳۹۰)، روترمل و لامارش (۲۰۱۲)، رحمانی و عزتی (۱۳۹۳)، الباد و نورانی (۱۳۹۴)، فاضل و همکاران (۱۳۹۶)، امیری و بیگی (۱۳۹۶)، مینیونگ (۲۰۱۸)، بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۸) و اکبری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

در بعد سازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی فرهنگ‌سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های باون و لاور (۱۹۹۵)، مایلوکس (۲۰۰۶)، نوبخت و همکاران (۱۳۹۲)، کمالی (۱۳۹۴) و بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

در بعد سازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی ساختار سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های فوی (۱۹۹۷)، بلانچارد و همکاران (۱۳۷۸)، نوبخت و همکاران (۱۳۹۲)، الباد و نورانی (۱۳۹۴) و بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

در بعد فراسازمانی یافته‌ها در مورد نقش مؤلفه‌ی فناورانه در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با یافته‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

پیشنهادهای کاربردی

۱. شعب عملیات نیروی انسانی دانشگاه‌های آجا (با همکاری معاونت نیروی انسانی آجا) به هنگام شناسایی و جذب دانشجویان و هیئت‌علمی موردنیاز، با توجه به اینکه غالباً صفات فردی افراد به قبل از استخدام مربوط شده و ذاتی است، شاخص‌های هفت‌گانه‌ی مؤلفه‌ی صفات فردی به‌دست‌آمده از این پژوهش را با دقت و توجه بیشتری مدنظر قرار داده و برای هر کدام از شاخص‌ها، آزمون‌هایی را مدنظر قرار دهند تا شایسته‌ترین افراد شناسایی و جذب شوند.

۲. دانشگاه‌های آجا (با همکاری معاونت طرح و برنامه آجا) نسبت به ایجاد واحد توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های آجا با هدف توسعه و ارتقاء توان علمی اعضای هیئت‌علمی در زمینه‌ی آموزش و پژوهش و آشنایی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه با فنون تخصصی آموزش، تدریس و ارزشیابی دانشجویان به‌منظور آماده‌سازی اساتیدی که قادر به انجام پژوهش و ایجاد تحول در برنامه‌های آموزشی باشند، اقدام نمایند.

۳. دانشگاه‌های آجا (با همکاری معاونت طب و پیشگیری آجا)، با توجه به نمرات بسیار بالای به‌دست‌آمده‌ی شاخص‌های مؤلفه‌ی سلامت روان، بررسی دقیق سلامت روان متقاضیان (به‌ویژه اعضای هیئت‌علمی) به هنگام استخدام، همچنین به‌صورت دوره‌ای یک‌ساله را در دستور کار قرار دهد.

۴. دانشگاه‌های آجا (با همکاری واحد عقیدتی سیاسی مربوطه) شاخص‌های به‌دست‌آمده از مؤلفه‌ی اعتقادی را جهت ارزشیابی افراد جهت استخدام کارکنان، مدنظر قرار داده، همچنین در مورد شاخص‌هایی که امکان تقویت آن‌ها (ولایت‌پذیری، شهادت‌طلبی، ایثارگری و...) وجود دارد اقدام به تشکیل کلاس و جلسات مرتبط نماید.

۵. دانشگاه‌های آجا جهت بالا بردن توانایی کارکنان خود برای انطباق با تغییرات سریع محیط و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم امروزی، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی

به منظور تقویت و رشد توانایی‌های ویژه‌ی آن‌ها از قبیل خلاقیت، نوآوری و مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی و ادراکی) نمایند.

۷. فرماندهان و مسئولین دانشگاه‌های آجا، امکان توسعه مشارکت هیئت‌علمی در تصمیم‌سازی از طریق تفویض اختیارات بیشتر، تشکیل گروه‌های خودگردان و برگزاری جلسات هم‌اندیشی را فراهم آورند.

۸. از آنجایی که هدف اصلی ارزیابی عملکرد کمک به افراد در انجام کار بهتر است نه تنبیه و یا اعطاء پاداش، دانشگاه‌های آجا نسبت به تدوین ساختار ارزیابی عملکرد و ارتقاء اعضای هیئت‌علمی متناسب با وزارت علوم، اقدام بایسته را به عمل آورند.

۹. استفاده از استراتژی خودمدیریتی به منظور تشویق و تقویت روحیه‌ی خودآغازگری، خودمشاهده‌گری، خودکنترلی، خودتنظیمی، خودارزشیابی و خود راهبری در کارکنان دانشگاه‌های آجا.

۱۰. استفاده از سازوکارهای روانشناسی (تأکید بر موفقیت‌های قبلی کارکنان، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، برانگیختگی هیجانی و حمایت عاطفی کارکنان و ...) به منظور تقویت باور کارکنان به توانمندی‌های خود (خودکارآمدی).

۱۱. دانشگاه‌های آجا جهت بالا بردن توانایی‌های راهبردی مدیریتی کارکنان سازمان، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای با موضوعات مدیریتی نموده و شاخص‌های به‌دست‌آمده‌ی مؤلفه‌ی راهبردهای مدیریتی حاصل از پژوهش حاضر را به‌عنوان سرفصل بگنجانند.

۱۲. معاونت آموزش دانشگاه‌های آجا (با همکاری معاونت آموزش آجا) با نهادینه نمودن فرهنگ کارآفرینی و ارزش‌آفرینی در دانشگاه‌ها و به‌کارگیری منابع انسانی توانمند، خلاق، نوآور، مولد، ریسک‌پذیر و مستقل، برنامه‌ای مدون برای حرکت از نسل آموزش و پژوهش‌محور به نسل کارآفرین و ارزش‌آفرینی را تدوین و اجرا نمایند.

۱۳. معاونت آموزش دانشگاه‌ها نسبت شناسایی کارکنان کلیدی جهت ثبت و نگهداری دانش، تجربیات و مهارت آن‌ها و همچنین ثبت و نگهداری پژوهش و تجارب ارزنده و تولید دانش و ایده جدید (مدیریت دانش) که می‌توانند در توسعه دانشگاه‌های آجا نقش اساسی داشته باشد، برنامه‌ریزی مدون‌تری داشته باشد.

۱۴. دانشگاه‌های آجا (با همکاری معاونت طرح و برنامه آجا) نسبت به ارتقاء ساختار سازمانی (تجدیدنظر در ساختار سازمانی به منظور تسهیل و تسریع در ارتباطات سازمانی و طراحی ساختار سازمانی پاسخگو، از طریق بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری، ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط، روشن بودن اهداف، غنی‌سازی شغلی، برقراری تناسب بین شغل با توانایی‌های فرد،

مشارکت هدفدار کارکنان، افزایش انگیزه و درک بهتر وظایف به‌وسیله کارکنان و نقش‌آفرینی اقدام نمایند.

۱۵. دانشگاه‌های آجا الگوسازی و ارائه الگوهای موفق را از جمله استراتژی‌هایی خود قرار دهند.
 ۱۶. دانشگاه‌های آجا، ایجاد بصیرت مشترک در کارکنان نسبت به هدف‌ها و رسالت‌های دانشگاه و درک ضرورت بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها را از جمله راهبردهای خود قرار دهند.
 ۱۷. دانشگاه‌های آجا برنامه‌های مدونی جهت تغییر فرهنگ‌سازمانی در راستای سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی تدوین نمایند.

۱۸. شاخص‌های شناسایی شده در بعد فرا سازمانی، مورد توجه ویژه فرماندهان و مسئولین رأس هرم دانشگاه‌های آجا قرار گیرد و از تأثیر بسزای آن‌ها در شکل‌گیری شخصیت یک فرد توانمند در سازمان غافل نشوند. در همین راستا، الزامی است که معاونت آموزش دانشگاه‌های آجا اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی با موضوع دانش روز فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی جهت کارکنان دانشگاه (به‌ویژه هیئت‌علمی)، نماید.

۱۹. با توجه به تأثیر بسیار زیاد فناوری‌های روز بر عملکرد کارکنان، به‌ویژه هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، الزامی است که این افراد آموزش لازم فن‌آوری‌های روز (آموزشی و پژوهشی) را فراگرفته و در تمام امور آموزشی و پژوهشی به کار برند.

پیشنهادات به محققان آینده:

۱. استفاده از روش تحقیقاتی دیمتل فازی برای بررسی میزان اهمیت (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا؛
۲. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا، به روش ANP، در تحقیقات آتی؛
۳. شناسایی عوامل سوق‌دهنده و عوامل بازدارنده در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌های آجا، در تحقیقات آتی.

قدر دانی

در پایان از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این تحقیق یاری نمودند کمال تشکر را داریم.

منابع

- ابوطالبی، مرضیه و صادقی بروجردی، سعید. (۱۳۹۵). تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر اساس سبک تفکر مدیران (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان)، نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۶): ۹۷۵-۹۵۷.
- اسماعیلی ثانی، محسن و بنسبردی، علی. (۱۳۹۷). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی وزارت ورزش و جوانان)، چهارمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت‌بدنی / ایران، تهران.
- اکبری، احمد؛ فتوحی، مرتضی؛ چرابین، مسلم و معقول، علی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان، مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی. ۱۱(۲): ۲۳۲-۲۱۹.
- امیری، وحید و بیگی، کیهان. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان ستادی بانک آینده)، کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت و توسعه اقتصادی، امارات-دبی، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- آذر، عادل و فرجی، حسین. (۱۳۹۵). علم مدیریت فازی، تهران: کتاب مهربان نشر.
- الباد، الهام و نورانی، سید عظیم. (۱۳۹۴). مبانی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها، کنفرانس جهانی افق‌های نوین در علوم انسانی، آینده‌پژوهی و توانمندسازی.
- بلانچارد، کنت؛ کارلوس، جان و راندولف، آلن. (۱۳۷۸). مدیریت توانمندسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد. تهران: نشر مدیران.
- بهشتی‌فر، ملیکه و شهبازیان، احد. (۱۳۹۸). ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی. ۳(۲): ۲۲۳-۲۱۱.
- جسری، پیمان. (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی، مجله‌ی مدیریت.
- حامد محمدی. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه‌ی تعاون. ۲۰(۲۰۴) و ۲۰۵: ۱-۱۹.
- حریری، نجلا. (۱۳۹۶). اصول و روش‌های پژوهش کیفی، دانشگاه آزاد اسلامی زرنده.
- خامه‌چی، حامد و رنگریز، حسن. (۱۴۰۰). فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان-شناختی کارکنان، نشریه مدیریت فرهنگ‌سازمانی. ۱۹(۱): ۹۵-۷۳.
- دراگر، پیتر. (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه‌ی عبدالرضا رضایی‌نژاد، چاپ پنجم، تهران، سازمان فرهنگی فرا.
- رحمانی، نیره و عزتی، میترا. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی از منظر اسلام، مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۳(۲): ۲۸۴-۲۶۳.

- رضایی جندانی، محبوبه؛ هویدا، رضا و سماواتیان، ایران حسین. (۱۳۹۴). مفهوم توانمندسازی روان-شناختی و رابطه آن با سرمایه روان شناختی معلمان، رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان. ۱۱(۱): ۲۱-۷۶.
- صادقزاده قمصری، علی رضا. (۱۳۹۱). الگوهای نظری با سبغهی ایرانی-اسلامی: مروری بر روش شناسی بر تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. نخستین کنفرانس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت: نقشه راه طراحی و تدوین الگو، تهران: کتابخانه ملی، ۱۰-۱۱ خرداد.
- عبدالمی، بیژن و حیدری، سربیه. (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه تربیت معلم تهران)، آموزش عالی ایران. ۲(۱): ۱۱۱-۱۳۵.
- فاضل، امیر؛ کمالیان، امین رضا و روشن، سید علی قلی. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه الگویی مفهومی، دوماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۱۷-۱۴۴.
- فیروزبخت، مهرداد و سامانی پور، حسین. (۱۳۹۶). بررسی افزایش توانمندسازی کارکنان با استقرار شش سیگما، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی. ۳(۱۸): ۹۰-۸۱.
- فیروزفر، فهیمه و منصوری الهام. (۱۳۹۶). پیش درآمدی بر ادبیات مفهوم توانمندسازی روانی اجتماعی، نشریه روانشناسی. ۶(۲): ۲۰۶-۱۸۹.
- قلی پور، آرین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان های دولتی ایران. مجله پژوهش های مدیریت عمومی. ۲(۳): ۴۷-۳۰.
- کمالی، یحیی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای بررسی عوامل توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۶(۳۶): ۱۲۰-۹۵.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسین پور، داوود و قاسمی بنابری، حمیدرضا. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ۲۵(۸۳): ۹۳-۱۱۳.
- نکویی مقدم، محمود و ملایی فرد، علی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه عصر مدیریت، ۴(۱۱): ۸۴-۸۷.
- نویخت محمدباقر؛ مظاهری محمد مهدی و اصفهانی مینا. (۱۳۹۲). ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). مدیریت فرهنگی. ۷(۱۹): ۷۱-۸۷.

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

- Akyuz, E. and Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical Operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243-253.
- Ambad S, Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment among Employees in the Construction Sector, the *Journal of Global Business Management*, Vol.8, No.2, Pp.73-81.
- Ariadna Monje Amor, José Pablo Abeal Vázquez, José Andrés Faña. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, Volume 38, Issue 1, February 2020, PP 169-178.
- Bowen, D. E. Lawler, E. E. (1995). The empowering service workers. *Sloan Management Review*. Vol. 36, pp. 81-95.
- Carter Mc. (2001). Strategic planning in nonprofit or for profit Organizations.
- Cartwright, R. (2006). Empowerment, Easton publishing.
- Cheng, Ching-Hsue & Lin, Yin. (2002). "Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation", *European Journal of Operational Research*, vol.142, p.147
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 34-58.
- Conger, j. A. Rabindra & N. Kanungo. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice"; *Academy of Management Review*, Vol. 13, No., pp.3. 471-482. 21.
- Drost EA. Validity and Reliability in Social Science Research. *Education Research & Perspectives* 2011, 38(1):105-123.
- Edwards J, Green K, Lyons C. (2002). Personal empowerment efficacy and environmental characteristics. *JEA*, 9(40): 67-86.
- Ford, Robert C. & Myron D. Fottler. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 19(3): 21-31.
- Foy, N. (1997). *Empowering People at Work*; Cambridge: Gower.
- Heravi-Karimooi M, Anoosheh M, Foroughan M, Sheykhi MT, Hajizadeh E. (2010). Designing and determining psychometric properties of the Domestic Elder Abuse Questionnaire. *Iran J Ageing*; 5(15): 7-21.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International journal of intercultural relations*, 31(1), 87-110.
- Mailloux, C. G. (2006). The extent to which students' perceptions of faculties' teaching strategies, students' context, and perceptions of learner empowerment predict perceptions of autonomy in BSN students. *Nurse Education Today*, 26(7), 578-585.
- Mullins, Laurie J. (2007), "Management and Organizational Behavior", Fifth Edition, Hall. Available At: <http://www.Booksites.ne>. 53.

- Newman, I., Lim, J., & Pineda, F. (2013). Content validity using a mixed methods approach: Its application and development through the use of a table of specifications methodology. *Journal of Mixed Methods Research*, 7(3): 243-260.
- Nursalam, N., Fibriansari, R. D., Yuwono, S. R., Hadi, M., Efendi, F., & Bushy, A. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *International journal of nursing sciences*, 5(4): 390-395.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2): 37-49.
- Rothermel, R., & LaMarsh, J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2): 17-23.
- Short, P. M., Greer, J. T., & Melvin, W. M. (1994). Creating empowered schools: Lessons in change. *Journal of Educational Administration*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4): 666-681.
- Thorndyke, L. E., Gusic, M. E., George, J. H., Quillen, D. A., & Milner, R. J. (2006). Empowering junior faculty: Penn State's faculty development and mentoring program. *Academic medicine*, 81(7): 668-673.
- Whetten, D. Kim, S. Cameron. (1998). *Developing Management Skills*; New York: Addison – Wesley, Wheelan.