

Design and Validation of a Competency-Based Individual Empowerment Model in Law Enforcement Organizations: A Case Study of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran

Meysam Azizabadi¹, Mozhgan Mohammadi Naeeni^{1*}, Zabih Pirani²

1. Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ar.C., Islamic Azad University, Arak, Iran

2. Department of Psychology, Ar.C., Islamic Azad University, Arak, Iran

Received: 25 Feb 2026

Accepted: 17 May 2026

Published: 23 July 2026

Keywords

Individual Empowerment,
Competency, Human Resources,
Employee Empowerment, Law
Enforcement Organization, Law
Enforcement Command,
Structural Equation Modeling

ABSTRACT

This study aimed to design and validate a competency-based individual empowerment model for personnel of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran. This developmental-applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, grounded theory based on the systematic Strauss and Corbin approach was used, and data were collected through semi-structured interviews with 10 senior managers, commanders, and experts in human resources and training until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, 371 law enforcement personnel were selected using proportional stratified sampling. A researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was used for data collection. Confirmatory factor analysis, the Friedman test, and partial least squares structural equation modeling were used for data analysis. Qualitative analysis yielded 87 open codes, five major dimensions, and 25 components. The dimensions included value-cultural foundation, individual competencies, organizational facilitating factors, empowerment barriers, and outcomes. All factor loadings were statistically significant. Organizational facilitating factors ranked highest among the dimensions. Commander trust and support, ethical competence, and piety and integrity were the highest-ranked components within their respective dimensions. Organizational facilitating factors had a significant positive effect on individual competencies ($\beta=0.53$, $p<0.001$), while individual competencies had the strongest direct effect on outcomes ($\beta=0.62$, $p<0.001$). The overall goodness-of-fit index was 0.578, indicating satisfactory model fit. Competency-based individual empowerment in law enforcement is a multidimensional process shaped by the interaction of employees' ethical and professional competencies with commander trust, appropriate autonomy, empowering training, organizational learning, and value-based organizational conditions. The proposed model demonstrated satisfactory empirical validity and can provide a framework for competency-oriented human resource development in law enforcement organizations.

How to cite:

Azizabadi, M., Mohammadi Naeeni, M., & Pirani, Z. (2026). Design and Validation of a Competency-Based Individual Empowerment Model in Law Enforcement Organizations: A Case Study of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(3), 1-41.

* Corresponding Author:

Mozhgan Mohammadi Naeeni

E-mail: m-naeeni@iau.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Human resources have become a strategic asset in contemporary organizations because organizational effectiveness increasingly depends on employees who are capable of learning continuously, making responsible decisions, adapting to complex situations, and translating specialized knowledge into effective performance. Traditional management systems based primarily on centralized control, strict supervision, and routine execution of instructions are becoming less effective in environments characterized by uncertainty, technological change, operational complexity, and rapidly changing stakeholder expectations. Consequently, employee empowerment has emerged as a central concept in human resource management because it is associated with improved performance, productivity, adaptability, organizational commitment, and more active participation in organizational processes (1-3). Contemporary approaches conceptualize empowerment as a multidimensional phenomenon that extends beyond delegation of authority. Psychological empowerment emphasizes employees' feelings of competence, autonomy, meaningfulness, and impact, while structural perspectives focus on access to information, support, resources, learning opportunities, and decision-making authority (4, 6). Research has further demonstrated that psychologically empowered employees are more likely to exhibit improved organizational performance and constructive work behaviors (5). However, empowerment cannot be effectively realized unless employees possess the competencies required to exercise their authority appropriately. A competency-based perspective therefore highlights the integration of knowledge, professional skills, cognitive capabilities, interpersonal capacities, ethical orientation, learning ability, and behavioral characteristics required for effective job performance. Evidence suggests that empowerment can strengthen competence and organizational commitment, particularly when supported by an organizational learning culture (7). Organizational context also plays a determining role. Culture, interpersonal relationships, organizational intelligence, leadership, supervisory support, and institutional structures can either facilitate or constrain employees' ability to convert their potential into effective action (9-11). Empowering leadership, inclusive leadership, and supportive managerial behavior have been associated with psychological empowerment, innovative work behavior, and organizational innovation (13-15). Similarly, managerial empowerment and collaborative decision-making have been linked to successful performance in complex organizational settings (16). Learning culture and knowledge sharing further enhance the sustainability of

empowerment by enabling employees to update competencies, learn from experience, and adapt to new work requirements (17-19). In public organizations, the need for context-specific empowerment models is particularly important because centralized structures, bureaucratic procedures, formal control systems, and institutional constraints may reduce autonomy and weaken the practical impact of employee competencies (8, 25). Iranian studies have also emphasized the importance of integrating individual, organizational, and developmental dimensions when designing empowerment and self-development models for public-sector human resources (23, 24). Studies conducted in other organizational contexts have similarly shown that empowerment models must be adapted to the missions, culture, structures, and professional requirements of each organization rather than transferred mechanically across settings (26-28). The issue is even more critical in law enforcement organizations because personnel frequently operate under uncertainty, time pressure, incomplete information, legal constraints, security risks, public scrutiny, and morally sensitive situations. Effective empowerment in such organizations therefore requires not only authority and technical competence, but also ethical judgment, emotional regulation, situational awareness, communication ability, resilience, responsibility, and organizational support. Moreover, cultural and spiritual dimensions may play a particularly important role in determining how professional authority is exercised and how organizational values are internalized (22). Organizational support and supervisor trust are also important because empowered employees are more likely to display stronger organizational commitment and active participation when they perceive managerial support (21). Taken together, previous research indicates that empowerment should be understood as an integrated process involving individual competencies, organizational facilitators, cultural-value foundations, structural barriers, and individual and organizational outcomes (12, 20, 29). Nevertheless, a comprehensive and empirically validated competency-based model specifically adapted to the distinctive operational and cultural context of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran remains necessary. Accordingly, the present study aimed to design and validate a competency-based individual empowerment model for personnel of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran.

METHODS AND MATERIALS

This study was developmental-applied in purpose and employed an exploratory sequential mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was conducted using grounded theory based on the systematic approach

of Strauss and Corbin, while the quantitative phase employed a descriptive-survey design and structural equation modeling. In the qualitative phase, participants included senior managers, commanders, senior instructors, and experts in human resource management, training, competency development, and operational management within the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran. Participants were initially selected through purposive sampling, followed by theoretical and snowball sampling as analysis progressed. Eligibility criteria included at least 10 years of professional experience in managerial, educational, human resource, or related law enforcement positions, direct familiarity with empowerment policies and competency development processes, relevant academic education, and willingness to participate in an in-depth interview. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after approximately 10 in-depth interviews. Data were collected through semi-structured interviews lasting approximately 60 to 75 minutes and were supplemented by field notes. Interviews were audio-recorded with informed consent, transcribed verbatim, repeatedly reviewed, and analyzed concurrently with data collection. Open coding was used to identify initial concepts, axial coding was applied to organize related concepts within broader categories and specify relationships among them, and selective coding was used to integrate the categories around a central phenomenon. Credibility and dependability were enhanced through member checking, peer review, constant comparison, repeated coding, documentation of analytic decisions, and examination of emerging categories against the original interview data.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of personnel of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran across command, middle-management, expert, line, operational, and administrative-support levels. The initial sample size was determined using Cochran's formula for large populations. Although 384 cases were estimated as the minimum required sample, additional questionnaires were distributed to compensate for incomplete responses. After screening, 371 valid questionnaires were retained for final analysis. Stratified proportional sampling with random selection within strata was used. The quantitative instrument was a researcher-developed questionnaire constructed directly from the qualitative findings. Items represented the categories and subcategories identified in the grounded theory phase and were scored on a five-point Likert scale from 1, completely disagree, to 5, completely agree. The preliminary questionnaire was piloted with 30 personnel similar to the target population and was revised for clarity and sequencing. Content validity was assessed by

experts, while construct validity was examined through confirmatory factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability, and convergent and discriminant validity were evaluated using average variance extracted and the Fornell-Larcker criterion. Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, Friedman ranking tests, and partial least squares structural equation modeling were used for quantitative analysis. Structural model quality was assessed through R^2 , Q^2 , path coefficients, t-values, and the overall goodness-of-fit index.

FINDINGS

Qualitative analysis produced 87 unique open codes. Through axial coding, these codes were organized into five major dimensions and 25 components. The five dimensions were value-cultural foundation, individual competencies, organizational facilitating factors, empowerment barriers, and outcomes. The value-cultural foundation consisted of six components: piety and integrity, justice orientation, national and religious commitment, trustworthiness and confidentiality, transparency, and a culture of trust. Individual competencies comprised seven components: ethical competence, cognitive competence, interactive competence, specialized competence, learning competence, managerial competence, and psychological resilience. Organizational facilitating factors contained seven components: commander trust and support, authority and autonomy, empowering training, performance-based evaluation, logistical support, mental health and psychological support, and a culture of learning and feedback. Empowerment barriers included structural, cultural, and resource-related barriers. Outcomes included individual and organizational consequences. Selective coding identified "competency-based empowerment grounded in ethical competence within a context of trust and authority" as the core category.

The quantitative sample included 371 participants, of whom 318 were men (85.7%) and 53 were women (14.3%). Regarding work experience, 22.1% had less than 10 years of service, 44.2% had 10 to 20 years, and 33.7% had more than 20 years. In terms of education, 54.2% held bachelor's degrees, 35.6% master's degrees, and 10.2% doctoral degrees. Moreover, 65.5% worked in line positions and 34.5% in staff positions; 59.0% worked in operational areas and 41.0% in administrative or support areas.

The highest descriptive mean belonged to organizational facilitating factors ($M = 4.02$, $SD = 0.61$), followed by individual competencies ($M = 3.94$, $SD = 0.59$), value-cultural foundation ($M = 3.87$, $SD = 0.64$), outcomes ($M = 3.81$, $SD = 0.63$), and

empowerment barriers ($M = 2.76$, $SD = 0.67$). Skewness and kurtosis values for all dimensions fell within ± 2 , indicating acceptable distributional properties.

Confirmatory factor analysis supported the five-dimensional, 25-component structure. All factor loadings were statistically significant, with t -values exceeding 1.96. The strongest loading among organizational facilitating factors was observed for commander trust and support (0.89), followed by authority and autonomy (0.87). Among individual competencies, specialized competence had the highest loading (0.86), followed by learning competence (0.83) and ethical competence (0.82). Friedman analysis showed significant differences among the five dimensions. Organizational facilitating factors ranked first with a mean rank of 3.24, individual competencies ranked second at 2.87, value-cultural foundation ranked third at 2.45, outcomes ranked fourth at 2.18, and empowerment barriers ranked fifth at 1.86. Within the value-cultural dimension, piety and integrity ranked first. Within individual competencies, ethical competence ranked first, followed by specialized and cognitive competence. Within organizational facilitating factors, commander trust and support ranked first, followed by authority and autonomy and empowering training. Structural barriers ranked first among empowerment barriers, while organizational outcomes ranked higher than individual outcomes.

Measurement model evaluation showed acceptable reliability and validity. Cronbach's alpha ranged from 0.85 to 0.90, composite reliability ranged from 0.86 to 0.91, and AVE ranged from 0.52 to 0.63. The Fornell-Larcker criterion supported discriminant validity. Structural model assessment showed R^2 values of 0.72 for the value-cultural foundation, 0.75 for individual competencies, 0.78 for organizational facilitating factors, 0.65 for empowerment barriers, and 0.70 for outcomes. Q^2 values ranged from 0.28 to 0.35, indicating adequate predictive relevance. The overall GOF value was 0.578, indicating strong model fit. All proposed structural paths were significant. The value-cultural foundation significantly predicted individual competencies ($\beta = 0.41$, $t = 6.82$, $p = 0.001$), organizational facilitating factors significantly predicted individual competencies ($\beta = 0.53$, $t = 8.14$, $p = 0.001$), and individual competencies had the strongest direct effect on outcomes ($\beta = 0.62$, $t = 9.27$, $p = 0.001$). The value-cultural foundation also directly predicted outcomes ($\beta = 0.18$, $t = 2.11$, $p = 0.035$), while organizational facilitating factors directly predicted outcomes ($\beta = 0.27$, $t = 3.94$, $p = 0.001$).

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that competency-based individual empowerment in law enforcement should be understood as a systemic and context-dependent process rather than

a single psychological state or administrative intervention. The prominence of organizational facilitating factors suggests that empowerment cannot be achieved merely by selecting competent employees or delivering training. Employees require an environment in which commanders trust professional judgment, authority is proportionate to responsibility, learning is continuous, performance evaluation is credible, and psychological and logistical support are available. The particularly high ranking and factor loading of commander trust and support indicate that leadership behavior is one of the most decisive mechanisms through which latent employee competence becomes effective operational behavior.

The results also underscore the central role of ethical competence. Ethical competence ranked first among individual competencies, while piety and integrity ranked first within the value-cultural foundation. This finding is especially important in law enforcement because employees exercise legitimate authority under conditions in which their decisions may directly affect public security, citizens' rights, institutional legitimacy, and the safety of colleagues. Consequently, empowerment without an ethical foundation may create operational discretion without sufficient moral control. The model therefore conceptualizes ethical competence not as an additional desirable characteristic, but as a core condition for legitimate and responsible empowerment.

Another important finding concerns the simultaneous importance of specialized, cognitive, interactive, managerial, learning, and resilience-related competencies. Law enforcement work requires personnel to integrate technical expertise with situational judgment, emotional control, communication, teamwork, continuous learning, and rapid decision-making. The model therefore moves beyond narrowly technical definitions of competency and presents empowerment as the capacity to mobilize several forms of competence under real operational conditions.

The structural results further clarify the mechanism of empowerment. Organizational facilitating factors had a strong effect on individual competencies, while individual competencies had the strongest direct effect on outcomes. This pattern suggests that organizational systems create the conditions under which competencies can develop and be expressed, whereas competencies represent the immediate mechanism through which empowerment produces individual and organizational outcomes. The direct effects of value-cultural and organizational factors on outcomes further indicate that empowerment operates through both direct and indirect pathways.

The identification of structural barriers as the most important category of obstacles is also noteworthy. Centralization, bureaucracy, distant decision-making, and multilevel approval procedures can reduce the practical value of employee expertise when rapid action is required. Cultural barriers such as relationship-based decision-making, rigid command traditions, resistance to change, and superficial evaluation can further discourage initiative and weaken perceptions of fairness. Resource limitations may also constrain empowered performance even when employees possess appropriate competencies and motivation.

Overall, the validated model provides a comprehensive framework consisting of five dimensions and 25 components and demonstrates acceptable measurement reliability, construct validity, predictive relevance, structural explanatory power, and overall model fit. The model suggests that sustainable empowerment in the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran requires the simultaneous development of ethical and professional competencies, trust-based leadership, calibrated authority, competency-based training, meaningful performance evaluation, learning culture, psychological support, and reduction of structural barriers. Accordingly, competency-based individual empowerment should be treated as an integrated human resource and organizational development system rather than as an isolated training or delegation program.

طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های انتظامی: مورد مطالعه فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

میثم عزیزآبادی^۱، مژگان محمدی نائینی^{۱*}، ذبیح پیرانی^۲

۱. گروه علمی مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

۲. گروه روانشناسی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند اشتراک‌نوس و کوربین استفاده شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران، فرماندهان و خبرگان حوزه منابع انسانی و آموزش فراجا تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شدند. داده‌های کیفی با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، ۳۷۱ نفر از کارکنان فراجا با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه پژوهشگرساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، آزمون فریدمن و مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. تحلیل کیفی به استخراج ۸۷ کد باز، پنج بُعد اصلی و ۲۵ مؤلفه منجر شد. ابعاد نهایی شامل بستر ارزشی - فرهنگی، شایستگی‌های فردی، عوامل سازمانی تسهیل‌گر، موانع توانمندسازی و پیامدها بودند. در تحلیل کمی، همه بارهای عاملی معنادار بودند و عوامل سازمانی تسهیل‌گر بالاترین رتبه را به دست آوردند. اعتماد و پشتیبانی فرمانده، شایستگی اخلاقی و تقوا و پاکدستی به‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد مربوطه بودند. عوامل سازمانی تسهیل‌گر بر شایستگی‌های فردی اثر مثبت و معنادار داشتند ($\beta = 0.53$ ، $p < 0.001$) و شایستگی‌های فردی قوی‌ترین اثر مستقیم را بر پیامدها نشان دادند ($\beta = 0.62$ ، $p < 0.001$). مقدار GOF برابر با ۰.۵۷۸ بود و برازش مطلوب مدل را تأیید کرد. توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در فراجا پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان با اعتماد فرماندهی، اختیار، آموزش، فرهنگ یادگیری و بستر ارزشی سازمان شکل می‌گیرد و الگوی طراحی شده از اعتبار تجربی مطلوبی برخوردار است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱

کلمات کلیدی

توانمندسازی فردی،
شایستگی، منابع انسانی،
توانمندسازی کارکنان،
سازمان انتظامی، فراجا،
مدل‌یابی معادلات ساختاری

شیوه ارجاع دهی:

عزیزآبادی، میثم، محمدی نائینی، مژگان، و پیرانی، ذبیح. (۱۴۰۵). طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های انتظامی: مورد مطالعه فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۳)، ۴۱-۱.

نویسنده مسئول:

مژگان محمدی نائینی

پست الکترونیکی: m-naeeni@iaui.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

منابع انسانی در سازمان‌های معاصر دیگر صرفاً یکی از نهادهای اجرایی تلقی نمی‌شوند، بلکه به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی شناخته می‌شوند که کیفیت عملکرد، ظرفیت سازگاری، نوآوری، یادگیری و تحقق اهداف بلندمدت سازمان به میزان قابل توجهی به شایستگی، انگیزش و توانمندی آنان وابسته است. پیچیده‌تر شدن محیط‌های سازمانی، تحول سریع فناوری، افزایش عدم قطعیت، تغییر ماهیت مشاغل و ضرورت پاسخ‌گویی سریع به مسائل پیش‌بینی‌ناپذیر موجب شده است که الگوهای سنتی مدیریت مبتنی بر کنترل مستقیم، تمرکز تصمیم‌گیری و اجرای صرف دستورات، کارایی گذشته را نداشته باشند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند موقعیت‌های پیچیده را تحلیل کنند، مسئولانه تصمیم بگیرند، دانش و مهارت خود را متناسب با شرایط به‌روز سازند و در چارچوب اهداف و ارزش‌های سازمانی، ابتکار عمل داشته باشند. از همین رو، توانمندسازی کارکنان به یکی از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که توانمندسازی می‌تواند با بهبود عملکرد منابع انسانی، ارتقای بهره‌وری، تقویت تعهد و افزایش توان سازمان برای مواجهه با تغییرات همراه باشد (1-3).

توانمندسازی در مفهوم جدید خود صرفاً به اعطای اختیار اداری یا کاهش کنترل مدیریتی محدود نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است که در آن ویژگی‌های فردی، برداشت‌های روان‌شناختی کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ، سبک رهبری، دسترسی به منابع و فرصت‌های یادگیری به‌صورت هم‌زمان عمل می‌کنند. مطالعات جدید در حوزه توانمندسازی روان‌شناختی نشان می‌دهند که احساس شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری و تأثیرگذاری، بخش مهمی از تجربه کارکنان از توانمند بودن را تشکیل می‌دهد و این وضعیت می‌تواند پیامدهای مختلفی در سطح فرد و سازمان ایجاد کند (4). به همین ترتیب، شواهد نشان داده‌اند که محیط‌های سازمانی توانمندساز می‌توانند عملکرد کارکنان، رفتارهای نوآورانه، تعهد، یادگیری و آمادگی برای پذیرش مسئولیت‌های پیچیده‌تر را افزایش دهند (5, 6). بنابراین، توانمندسازی را باید حاصل تعامل میان ظرفیت فردی و شرایط سازمانی دانست؛ به‌گونه‌ای که حتی کارکنان دارای دانش و مهارت بالا نیز در صورت فقدان اعتماد، اختیار، حمایت و دسترسی به منابع ممکن است نتوانند توانایی‌های خود را به عملکرد مؤثر تبدیل کنند.

یکی از مهم‌ترین تحولات در ادبیات معاصر توانمندسازی، پیوند آن با مفهوم شایستگی است. رویکرد شایستگی‌محور بر این فرض استوار است که توانمند بودن زمانی دارای ارزش عملیاتی است که فرد از مجموعه‌ای متناسب از دانش، مهارت، نگرش، توانایی شناختی، قابلیت تعاملی و ویژگی‌های رفتاری مورد نیاز برای انجام اثربخش وظایف برخوردار باشد. از این منظر، صرف اعطای اختیار بدون وجود شایستگی کافی نه‌تنها نمی‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود، بلکه ممکن است احتمال تصمیم‌گیری نامناسب و خطا را افزایش دهد. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که توانمندسازی می‌تواند با توسعه شایستگی کارکنان و تعهد سازمانی ارتباط داشته باشد و این رابطه در بستر فرهنگ یادگیری سازمانی تقویت شود (7). بنابراین، الگوی مطلوب توانمندسازی باید مشخص کند که کارکنان برای

پذیرش اختیار و مسئولیت بیشتر دقیقاً به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند و سازمان چگونه باید زمینه رشد، ارزیابی و به‌کارگیری این شایستگی‌ها را فراهم کند.

این مسئله در سازمان‌های دولتی و عمومی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا این سازمان‌ها غالباً با ساختارهای سلسله‌مراتبی، قواعد رسمی، تمرکز تصمیم‌گیری، محدودیت‌های اداری و پیچیدگی در نظام‌های ارزیابی مواجه هستند. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های عمومی ایران نیز ضرورت بازاندیشی در الگوهای توانمندسازی منابع انسانی را مورد تأکید قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که توسعه توانمندی کارکنان بدون اصلاح هم‌زمان عوامل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی دشوار خواهد بود (8). همچنین، یافته‌های مرتبط با طراحی الگوهای توانمندسازی کارکنان اداری نشان داده‌اند که عواملی مانند هوش سازمانی، کیفیت روابط میان‌فردی و ساختارهای حمایتی می‌توانند در شکل‌گیری ظرفیت کارکنان برای ایفای نقش فعال‌تر تأثیرگذار باشند (9). در سطح مدیریت نیز شواهد نشان می‌دهد که عوامل فردی و سازمانی به‌طور هم‌زمان در توانمندی مدیران نقش دارند و نمی‌توان این پدیده را صرفاً بر اساس ویژگی‌های فردی یا صرفاً بر اساس ساختار سازمانی تبیین کرد (10).

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی یکی از بسترهای بنیادین شکل‌گیری یا تضعیف توانمندسازی است. فرهنگی که در آن اعتماد، شفافیت، امکان بیان دیدگاه، پذیرش خطای حرفه‌ای قابل اصلاح، یادگیری و مشارکت تشویق شود، شرایط مناسبی برای تجربه روان‌شناختی توانمندی فراهم می‌کند؛ در مقابل، فرهنگ کنترل افراطی، سرزنش، تمرکز قدرت و رابطه‌گرایی می‌تواند حتی در حضور کارکنان شایسته مانع بروز توانمندی شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که محیط و فرهنگ سازمانی بر میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر می‌گذارد و کیفیت تجربه کارکنان از اختیار و تأثیرگذاری را شکل می‌دهند (11). همچنین، تأثیر فرهنگ سازمانی بر صدای کارکنان می‌تواند از طریق توانمندسازی آنان تقویت شود؛ به این معنا که کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان برای دانش، قضاوت و مشارکت آنان ارزش قائل است، آمادگی بیشتری برای بیان دیدگاه‌های اصلاحی و مشارکت در حل مسائل نشان می‌دهند (12). این ویژگی برای سازمان‌هایی که با محیط‌های متغیر و تصمیم‌های حساس سروکار دارند، اهمیت دوچندان دارد.

رهبری نیز از جمله عوامل تعیین‌کننده در تبدیل شایستگی بالقوه کارکنان به رفتار توانمند است. فرمانده یا مدیر می‌تواند از طریق اعتماد، حمایت، تفویض اختیار، ایجاد امنیت روان‌شناختی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه استفاده از ظرفیت‌های آنان را فراهم کند. در مقابل، سبک‌های مدیریتی مبتنی بر کنترل شدید و عدم اعتماد، وابستگی کارکنان را به دستورات مستقیم افزایش می‌دهد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری فراگیر از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند رفتار کاری نوآورانه را تقویت کند (13). همچنین، رهبری توانمندساز به‌عنوان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های نوآوری سازمانی شناخته شده است (14) و رهبری متواضع نیز می‌تواند از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار نوآورانه، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (15). در محیط‌های پیچیده نیز توانمندسازی مدیریتی می‌تواند همکاری در تصمیم‌گیری را افزایش دهد و در نهایت به موفقیت بهتر فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمانی منجر شود (16).

نقش یادگیری سازمانی در توانمندسازی نیز قابل توجه است. سازمانی که کارکنان آن به یادگیری مستمر، اشتراک دانش، بازخوردگیری و توسعه حرفه‌ای تشویق می‌شوند، زمینه مناسبی برای شکل‌گیری شایستگی‌های پایدار ایجاد می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند رابطه میان توانمندسازی و پیامدهایی نظیر شایستگی و تعهد را تعدیل کند (7). همچنین، توانمندسازی محیط کار همراه با فرهنگ یادگیری می‌تواند رفتار اشتراک دانش و حتی ابعاد عمیق‌تری از تجربه کاری کارکنان را تقویت کند (17). در همین راستا، شواهد نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند در ارتباط میان سبک‌های رهبری و شکل‌گیری سازمان یادگیرنده نقش واسطه‌ای داشته باشد (18). پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند سازوکاری باشد که از طریق آن ویژگی‌هایی مانند استحکام و تاب‌آوری کارکنان به توسعه سازمان‌های یادگیرنده منجر شود (19). بنابراین، توانمندسازی بدون ایجاد نظام یادگیری مستمر و فرصت‌های واقعی توسعه شایستگی، احتمالاً اثری مقطعی خواهد داشت.

توانمندسازی همچنین با عملکرد فردی و سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنان توانمند معمولاً احساس مالکیت بیشتری نسبت به وظایف خود دارند، مسئولیت‌پذیرترند و آمادگی بیشتری برای استفاده از ابتکار شخصی از خود نشان می‌دهند. در پژوهش‌های مبتنی بر سازمان‌های دانش‌محور نیز توانمندسازی روان‌شناختی با ارتقای عملکرد سازمانی مرتبط شناخته شده است (5). در محیط‌های آموزشی نیز توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند از طریق سازوکارهایی مانند هویت حرفه‌ای و بهزیستی روان‌شناختی، عملکرد شغلی را بهبود بخشد (20). از این منظر، توانمندسازی تنها یک مطلوب روان‌شناختی برای کارکنان نیست، بلکه یک راهبرد مدیریتی برای دستیابی به عملکرد پایدار و کیفیت بالاتر منابع انسانی به شمار می‌آید.

تعهد سازمانی نیز یکی دیگر از پیامدهای مهم توانمندسازی است. زمانی که کارکنان احساس کنند از حمایت مدیران برخوردارند، در تصمیم‌های مرتبط با وظایف خود نقش دارند و تخصص آنان مورد اعتماد سازمان است، احتمال شکل‌گیری پیوند عمیق‌تر با سازمان افزایش می‌یابد. شواهد تجربی نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی منجر شود و حمایت ادراک‌شده از سوی سرپرست در این رابطه اهمیت قابل توجهی دارد (21). این مسئله در سازمان‌هایی که حفظ کارکنان باتجربه، وفاداری سازمانی و آمادگی برای ایفای نقش در شرایط دشوار اهمیت دارد، از ارزش عملی بیشتری برخوردار است. همچنین، توانمندسازی می‌تواند به سازمان کمک کند تا به جای اتکا به اطاعت صرف، بر تعهد درونی کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی تکیه کند.

در کنار عوامل ساختاری و مدیریتی، ابعاد ارزشی و معنایی نیز در برخی الگوهای توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش‌های جدید در زمینه سرمایه معنوی نشان داده‌اند که منابع ارزشی و معنوی می‌توانند یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران باشند (22). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی اهمیت دارد که عملکرد کارکنان تنها بر اساس مهارت فنی ارزیابی نمی‌شود، بلکه التزام اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، عدالت، امانتداری و تعهد به ارزش‌های سازمانی نیز جزئی از تعریف عملکرد مطلوب است. بر همین اساس،

طراحی الگوهای توانمندسازی در چنین سازمان‌هایی مستلزم توجه هم‌زمان به شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای و شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی است.

پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی باید از رویکردهای عمومی و یکسان فاصله گرفته و به سمت الگوهای بومی و متناسب با اقتضائات هر سازمان حرکت کند. برای نمونه، طراحی مدل‌های خودتوسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نشان داده است که عوامل درون‌سازمانی و بین‌سازمانی به‌صورت هم‌زمان در رشد قابلیت‌های کارکنان نقش دارند (23). همچنین، بررسی رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نشان داده است که اثربخشی فرایند توانمندسازی از مجموعه‌ای از عوامل فردی، شناختی و سازمانی تأثیر می‌پذیرد (24). در حوزه ساختار سازمانی و مدیریت دانش نیز شواهدی وجود دارد که توانمندسازی کارکنان را به نحوه سازمان‌دهی ساختارها و دسترسی آنان به دانش مرتبط می‌سازد (25). بنابراین، طراحی یک مدل اثربخش نیازمند شناخت دقیق بستر نهادی و حرفه‌ای سازمان مورد مطالعه است.

مطالعات مربوط به طراحی مدل‌های توانمندسازی در حوزه‌های مختلف نیز بر ضرورت بومی‌سازی مؤلفه‌ها تأکید دارند. در سازمان‌های ورزشی، مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی نشان داده‌اند که عوامل مدیریتی، سازمانی، فردی و محیطی می‌توانند در کنار یکدیگر ساختار توانمندسازی را شکل دهند (26). طراحی مدل توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی نیز مؤید آن است که نمی‌توان یک نسخه یکسان از توانمندسازی را برای همه ساختارهای سازمانی تجویز کرد (27). همچنین، پژوهش در زمینه توانمندسازی حرفه‌ای مدیران زن در سازمان‌های ورزشی ایران نشان داده است که شرایط حرفه‌ای، سازمانی و محیطی باید به‌صورت هم‌زمان در تدوین مدل مورد توجه قرار گیرند (28). این یافته‌ها بر ضرورت طراحی مدل‌هایی متناسب با مأموریت، ساختار قدرت، فرهنگ سازمانی و ماهیت وظایف هر سازمان دلالت دارند.

این ضرورت در سازمان‌های انتظامی به شکل برجسته‌تری مطرح می‌شود. کارکنان انتظامی در بسیاری از موقعیت‌ها با شرایطی مواجه‌اند که تصمیم‌گیری باید سریع، دقیق و گاه در فقدان اطلاعات کامل انجام شود؛ در عین حال، این تصمیم‌ها باید در چارچوب قانون، ملاحظات اخلاقی، حقوق شهروندی و اهداف امنیتی سازمان قرار داشته باشند. در چنین شرایطی، توانمند بودن نمی‌تواند فقط به مهارت تخصصی یا اختیار سازمانی تقلیل یابد. نیروی انتظامی توانمند باید بتواند میان سرعت و دقت، اقتدار و پاسخ‌گویی، اجرای قانون و رعایت حقوق شهروندی، استقلال عملیاتی و مسئولیت‌پذیری سازمانی توازن برقرار کند. بنابراین، ماهیت توانمندسازی در سازمان انتظامی با بسیاری از سازمان‌های اداری یا خدماتی تفاوت دارد و نیازمند الگویی است که مجموعه‌ای از شایستگی‌های اخلاقی، شناختی، تعاملی، تخصصی، مدیریتی، یادگیری و تاب‌آوری را در ارتباط با شرایط سازمانی بررسی کند.

از سوی دیگر، توانمندسازی در سازمان انتظامی بدون پشتیبانی ساختاری قابلیت تحقق کامل ندارد. حتی نیرویی که از سطح بالایی از شایستگی برخوردار است، در صورت فقدان اختیار متناسب، عدم اعتماد فرمانده، آموزش‌های غیرمتناسب با نیازهای میدان، ارزیابی‌های صورتی، دسترسی ناکافی به تجهیزات یا فقدان پشتیبانی روان‌شناختی ممکن است نتواند عملکرد مطلوبی ارائه دهد.

پژوهش‌های مربوط به نقش محیط سازمانی، فرهنگ، حمایت مدیریتی و ساختار نشان می‌دهند که توانمندسازی زمانی به پیامدهای مطلوب منتهی می‌شود که میان ظرفیت فردی و شرایط سازمانی هماهنگی برقرار باشد (9, 11). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی در محیط‌های پیچیده نشان می‌دهند که مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت مدیریتی می‌تواند عملکرد را به‌طور معناداری تقویت کند (16). این شواهد ضرورت مطالعه توانمندسازی در فراجا را نه فقط به‌عنوان یک ویژگی کارکنان، بلکه به‌عنوان یک نظام متشکل از شایستگی‌ها و شرایط تسهیل‌کننده سازمانی برجسته می‌کند.

در عین حال، یکی از چالش‌های مطالعات توانمندسازی آن است که بخش مهمی از پژوهش‌ها بر یک بُعد خاص، مانند توانمندسازی روان‌شناختی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، یادگیری یا عملکرد متمرکز بوده‌اند. برای مثال، برخی مطالعات بر نقش توانمندسازی در رفتار نوآورانه تمرکز داشته‌اند (13)، برخی دیگر بر ارتباط آن با سازمان یادگیرنده (18, 19) و گروهی بر پیامدهای عملکردی و حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (5, 20). اگرچه این مطالعات شناخت ارزشمندی از اجزای مختلف پدیده فراهم کرده‌اند، برای سازمانی مانند فراجا نیاز به چارچوبی جامع‌تر وجود دارد که بتواند بستر ارزشی - فرهنگی، شایستگی‌های فردی، عوامل سازمانی تسهیل‌گر، موانع و پیامدها را در یک ساختار منسجم تلفیق کند.

همچنین، تحول محیط کار و نیازهای آینده سازمان‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی باید به‌عنوان یک فرایند مستمر و پویا دیده شود. تغییر فناوری، تنوع تهدیدها، تحول الگوهای ارتباط با شهروندان، افزایش نقش رسانه‌ها و نیاز به تصمیم‌گیری مستقل‌تر کارکنان، باعث شده است شایستگی‌های مورد نیاز نیز دائماً در حال تغییر باشند. پژوهش در زمینه آینده کار تأکید کرده است که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند ظرفیت کارکنان را برای مواجهه با تغییرات محیط کاری افزایش دهد (6). همچنین، نگاه به کارکنان به‌عنوان عامل تغییر در حرکت به سوی سازمان‌های پایدار نشان می‌دهد که توانمندسازی می‌تواند نقش مهمی در افزایش قابلیت انطباق سازمان با تحولات محیطی داشته باشد (3). از این منظر، طراحی یک الگوی توانمندسازی برای فراجا باید افزون بر نیازهای فعلی، ظرفیت توسعه، یادگیری و تطبیق کارکنان با شرایط جدید را نیز مدنظر قرار دهد.

مجموع شواهد نشان می‌دهد که یک الگوی اثربخش توانمندسازی باید سه سطح را به‌طور هم‌زمان در نظر گیرد: نخست، سطح فردی که شامل شایستگی‌ها، تاب‌آوری، نگرش و آمادگی کارکنان برای پذیرش مسئولیت است؛ دوم، سطح سازمانی که شامل اعتماد مدیریتی، اختیار، حمایت، آموزش، ارزیابی، ساختار و منابع است؛ و سوم، سطح ارزشی و فرهنگی که حدود اخلاقی و هنجاری استفاده از اختیار و شایستگی را تعیین می‌کند. چنین رویکردی با یافته‌های مطالعاتی که توانمندسازی را محصول تعامل عوامل فردی و سازمانی دانسته‌اند هم‌خوانی دارد (10, 24) و همچنین با پژوهش‌هایی که نقش فرهنگ، حمایت سرپرست و ساختارهای یادگیری را برجسته کرده‌اند سازگار است (12, 17, 21). علاوه بر این، توجه به توسعه مستمر و خودتوسعه‌ای منابع انسانی می‌تواند پایداری این فرایند را افزایش دهد (23).

در نهایت، اگرچه پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان را در سازمان‌های دولتی، آموزشی، ورزشی، خدماتی و دانش‌محور بررسی کرده‌اند و بر اهمیت متغیرهایی مانند فرهنگ، رهبری، ساختار، یادگیری، حمایت مدیریتی، شایستگی و توانمندسازی روان‌شناختی تأکید داشته‌اند (9, 22, 27, 29)، هنوز نیاز به الگویی بومی، چندبعدی و مبتنی بر شایستگی وجود دارد که مقتضیات خاص سازمان‌های انتظامی را در نظر گرفته و بتواند ارتباط میان عوامل فردی، ارزشی، مدیریتی و ساختاری را به‌طور نظام‌مند تبیین کند. همچنین، پژوهش‌های اخیر درباره ضرورت توانمندسازی در سازمان‌های ایرانی و تأثیر آن بر اثربخشی منابع انسانی، بر اهمیت حرکت از رویکردهای کلی و غیرزمینه‌ای به سمت مدل‌های اختصاصی و قابل اعتباریابی تأکید کرده‌اند (1, 8). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی توسعه‌ای - کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، پژوهشی آمیخته با طرح اکتشافی متوالی کیفی - کمی بود. انتخاب این طرح از آن جهت صورت گرفت که دستیابی به الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های انتظامی مستلزم آن بود که ابتدا مؤلفه‌ها، ابعاد، شرایط و روابط مرتبط با این پدیده از طریق بررسی عمیق دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان شناسایی شوند و سپس الگوی حاصل در یک جامعه آماری گسترده‌تر مورد اعتباریابی تجربی قرار گیرد. بنابراین، بخش کیفی پژوهش ماهیتی اکتشافی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد داشت و بخش کمی با روش توصیفی - پیمایشی و با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری انجام شد. منطق کلی طرح آمیخته اکتشافی به این صورت بود که یافته‌های حاصل از مرحله کیفی مبنای تدوین مدل مفهومی و ساخت ابزار اندازه‌گیری مرحله کمی قرار گرفت و سپس روابط میان سازه‌های شناسایی‌شده و میزان برازش الگوی پیشنهادی با داده‌های تجربی مورد آزمون قرار گرفت.

در بخش کیفی، نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان چارچوب روش‌شناختی اصلی انتخاب شد؛ زیرا هدف پژوهش آزمون یک نظریه از پیش تعیین‌شده درباره توانمندسازی کارکنان نبود، بلکه تلاش شد بر اساس داده‌های حاصل از تجارب عملی، دانش تخصصی و برداشت‌های خبرگان و مدیران انتظامی، مدلی بومی و متناسب با ساختار، مأموریت‌ها و الزامات فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استخراج شود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد نظام‌مند اشتراکوس و کوربین استفاده شد که در آن روابط میان مفاهیم و مقولات در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی می‌شوند. این رویکرد امکان حرکت نظام‌مند از داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها به کدهای اولیه، مفاهیم، زیرمقوله‌ها، مقوله‌های اصلی و در نهایت یک چارچوب نظری منسجم درباره توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی را فراهم ساخت. بر همین اساس، تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شد، در مرحله کدگذاری محوری روابط میان مقولات و شرایط مؤثر بر آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله کدگذاری انتخابی، «توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی» به‌عنوان مقوله مرکزی مدل در ارتباط با سایر ابعاد و مقولات تبیین شد.

جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل مدیران عالی‌رتبه، فرماندهان، مدرسان ارشد و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه شایستگی در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بود که به دلیل تجربه حرفه‌ای، موقعیت مدیریتی یا آموزشی و آشنایی عمیق با فرایندهای توانمندسازی و توسعه شایستگی کارکنان، قادر به ارائه اطلاعات غنی در زمینه پدیده مورد مطالعه بودند. مشارکت‌کنندگان این مرحله از دو گروه اصلی تشکیل شدند. گروه نخست شامل خبرگان و کارکنانی بود که دست‌کم ۱۰ سال سابقه خدمت در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی، آموزش، مدیریت یا فرماندهی در فراجا داشتند و داده‌های اولیه مورد نیاز برای ساخت نظریه را فراهم کردند. گروه دوم را فرماندهان و مدیران ارشد اجرایی تشکیل دادند که از دیدگاه آنان برای بررسی اعتبار محتوایی، منطقی و کاربردی الگوی نهایی استفاده شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند آغاز شد و در ادامه، متناسب با مفاهیم در حال ظهور و نیازهای نظری پژوهش، از نمونه‌گیری نظری و تکنیک گلوله‌برفی نیز برای شناسایی افراد دارای تجربه و دانش تخصصی مرتبط استفاده شد.

معیارهای اصلی ورود به مرحله کیفی شامل برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در حوزه‌های مدیریتی، آموزشی یا منابع انسانی، آشنایی مستقیم با سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرایندهای توانمندسازی کارکنان در فراجا، داشتن تجربه کافی در زمینه ارزیابی یا توسعه شایستگی کارکنان، برخورداری از تحصیلات دانشگاهی مرتبط در حوزه‌هایی مانند مدیریت، روان‌شناسی، علوم انتظامی یا رشته‌های مرتبط و تمایل به مشارکت فعال و انتقال تجارب و دیدگاه‌های حرفه‌ای در جریان مصاحبه بود. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که گردآوری داده‌ها زمانی متوقف شد که مصاحبه‌های جدید دیگر به ظهور مفهوم، ویژگی، رابطه یا مقوله جدیدی منجر نمی‌شدند و داده‌های تازه صرفاً مؤید ساختار مفهومی شکل گرفته بودند. در پژوهش حاضر، پس از انجام حدود ۱۰ مصاحبه عمیق با خبرگان واجد شرایط، نشانه‌های اشباع نظری مشاهده شد و با بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پایانی، کفایت مفهومی داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کمی، پژوهش با هدف اعتباریابی الگوی مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی و آزمون تجربی روابط میان سازه‌های آن انجام شد. جامعه آماری این بخش شامل کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در رده‌های مختلف سازمانی، از جمله فرماندهان، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان صف بود. انتخاب این جامعه به دلیل آن بود که مدل استخراج‌شده از بخش کیفی به‌طور اختصاصی ناظر بر توانمندسازی فردی و توسعه شایستگی‌های کارکنان در بستر سازمان انتظامی بود و ارزیابی میزان اعتبار آن می‌بایست بر اساس دیدگاه و تجربه افرادی انجام شود که در ساختار واقعی این سازمان فعالیت دارند. داده‌های پژوهش به وضعیت سازمانی فراجا در فاصله سال‌های ۱۴۰۴ تا ۱۴۰۵ مربوط بود و پژوهش در شرایطی انجام شد که موضوع توسعه منابع انسانی، آموزش مبتنی بر شایستگی و ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان از جمله محورهای قابل توجه در نظام مدیریتی و آموزشی سازمان محسوب می‌شد.

حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع بزرگ تعیین شد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار Z برابر با ۱.۹۶، نسبت صفت در جامعه برابر با ۰.۵ و میزان خطای مجاز برابر با ۰.۰۵ و با توجه به بزرگی جامعه آماری، حداقل حجم نمونه حدود ۳۸۴ نفر برآورد شد. با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، وجود پاسخ‌های ناقص یا غیرقابل استفاده و همچنین ضرورت دستیابی به حجم نمونه کافی برای انجام تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری، تعداد ۴۲۰ پرسشنامه در جامعه هدف توزیع شد. پس از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها و حذف موارد ناقص، تکراری یا دارای الگوهای پاسخ‌دهی نامعتبر، تعداد ۳۹۵ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل وارد فرایند تحلیل آماری شد. نمونه‌گیری در این مرحله به روش طبقه‌ای متناسب همراه با انتخاب تصادفی افراد درون طبقات صورت گرفت. بدین منظور، جامعه آماری بر اساس رده‌های سازمانی و ویژگی‌های خدمتی به طبقات نسبتاً همگن تقسیم شد و متناسب با حجم هر طبقه، افراد واجد شرایط به صورت تصادفی انتخاب شدند. استفاده از این شیوه با هدف افزایش نمایندگی زیرگروه‌های مختلف سازمانی، کاهش سوگیری انتخاب و ارتقای قابلیت تعمیم نتایج به جامعه کارکنان فراجا صورت گرفت.

در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاق پژوهش رعایت شد. پیش از انجام مصاحبه‌های کیفی، هدف پژوهش، نحوه استفاده از اطلاعات و اختیاری بودن مشارکت برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان برای شرکت در مطالعه و ضبط صدای مصاحبه دریافت گردید. به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که نام، سمت سازمانی و سایر اطلاعات هویتی آنان در گزارش پژوهش منتشر نخواهد شد و داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار خواهند گرفت. همچنین، افراد در هر مرحله حق انصراف از ادامه همکاری را داشتند. در بخش کمی نیز پاسخ‌گویی به پرسشنامه داوطلبانه بود و محرمانگی پاسخ‌ها و عدم استفاده از اطلاعات فردی برای ارزیابی اداری یا سازمانی به پاسخ‌دهندگان اعلام شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. راهنمای اولیه مصاحبه با توجه به هدف اصلی پژوهش، مبانی نظری توانمندسازی فردی، ادبیات مرتبط با شایستگی و مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های انتظامی تدوین شد. با توجه به ماهیت نظریه داده‌بنیاد، سؤالات مصاحبه دارای ساختاری انعطاف‌پذیر بودند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجارب، برداشت‌ها و دیدگاه‌های خود را با آزادی کافی بیان کنند. محورهای مصاحبه بر شناخت مفهوم توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی، عوامل ایجادکننده آن، ویژگی‌ها و ابعاد شایستگی‌های مورد نیاز، شرایط سازمانی تسهیل‌کننده یا محدودکننده توانمندسازی، راهبردهای قابل استفاده برای توسعه توانمندی‌های کارکنان و پیامدهای فردی و سازمانی حاصل از اجرای این رویکرد متمرکز بود. پژوهشگر علاوه بر پرسش‌های اصلی، متناسب با پاسخ هر مشارکت‌کننده از پرسش‌های پیگیر، کاوشی و روشن‌کننده استفاده کرد تا مفاهیم مبهم تشریح شوند و ابعاد پنهان‌تر تجارب مشارکت‌کنندگان آشکار گردد.

مصاحبه‌ها عمدتاً به صورت حضوری و در محیط‌های کاری مناسب، امن و آشنا برای مشارکت‌کنندگان انجام شدند و مدت هر مصاحبه حدود ۶۰ تا ۷۵ دقیقه بود. با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، گفت‌وگوها به صورت صوتی ضبط شد و پژوهشگر هم‌زمان

یادداشت‌های میدانی تهیه کرد. یادداشت‌های میدانی شامل مشاهدات مربوط به فضای مصاحبه، تأکیدهای کلامی، واکنش‌های غیرکلامی مشارکت‌کنندگان، نکات قابل پیگیری در مصاحبه‌های بعدی و تأملات اولیه پژوهشگر درباره مفاهیم در حال شکل‌گیری بود. پس از پایان هر مصاحبه، فایل صوتی در نخستین فرصت به‌صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شد و متن حاصل با فایل صوتی مقایسه گردید تا از دقت انتقال اطلاعات اطمینان حاصل شود. تحلیل مقدماتی داده‌ها نیز هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها صورت گرفت و بر اساس مفاهیم و مقولات در حال ظهور، پرسش‌های مصاحبه‌های بعدی اصلاح یا تکمیل شدند. این فرایند رفت‌و برگشتی میان گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

به‌منظور افزایش اعتبار داده‌های کیفی، از چند راهبرد مکمل استفاده شد. بخشی از تفسیرها و مقولات استخراج‌شده برای تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا میزان انطباق آن‌ها با تجارب و دیدگاه‌های واقعی مشارکت‌کنندگان بررسی شود. همچنین، بخش‌هایی از کدگذاری و فرایند شکل‌گیری مقولات با افراد صاحب‌نظر و آشنا با روش پژوهش کیفی مورد بازبینی قرار گرفت تا احتمال غلبه برداشت شخصی پژوهشگر بر تحلیل کاهش یابد. مقایسه مستمر داده‌ها، نگهداری یادداشت‌های تحلیلی، مستندسازی تصمیم‌های مرتبط با ادغام یا تفکیک کدها و بازگشت مکرر از مقولات استخراج‌شده به متن اصلی مصاحبه‌ها نیز برای افزایش پذیرش‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اتکای یافته‌ها مورد استفاده قرار گرفت. افزون بر این، پژوهشگر بخشی از داده‌ها را در فاصله‌های زمانی مختلف مجدداً کدگذاری کرد و میزان ثبات مفهومی کدها و مقولات را بررسی نمود.

در بخش کمی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه پژوهشگرساخته توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی بود که مستقیماً بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و ساختار الگوی پارادایمی استخراج‌شده طراحی شد. پس از تکمیل فرایند کدگذاری و مشخص شدن مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و شاخص‌های اصلی، مفاهیم قابل اندازه‌گیری استخراج و برای هر یک مجموعه‌ای از گویه‌های متناسب تدوین شد. در تدوین گویه‌ها تلاش شد محتوای اصلی مقولات کیفی حفظ شود و در عین حال، عبارات از وضوح، سادگی و قابلیت پاسخ‌گویی مناسب برخوردار باشند. برای افزایش استحکام نظری ابزار، محتوای برخی گویه‌ها با ادبیات موجود در حوزه توانمندسازی روان‌شناختی و رویکردهای شایستگی‌محور، از جمله مفاهیم مطرح‌شده در الگوی توانمندسازی اسپریتزر و رویکرد شایستگی مک‌کللند، تطبیق داده شد؛ با این حال، ساختار نهایی پرسشنامه بر اساس مدل بومی حاصل از داده‌های پژوهش شکل گرفت و ابزار ماهیتی پژوهشگرساخته داشت.

پاسخ‌دهی به گویه‌های پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» با امتیاز ۱ تا «کاملاً موافقم» با امتیاز ۵ انجام شد. پیش از اجرای اصلی، نسخه مقدماتی پرسشنامه در یک مطالعه آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از کارکنانی که از نظر ویژگی‌های حرفه‌ای با جامعه اصلی شباهت داشتند اجرا شد. هدف از این مرحله، بررسی وضوح عبارات، میزان درک‌پذیری گویه‌ها، ترتیب مناسب سؤالات، زمان لازم برای پاسخ‌دهی و شناسایی مشکلات احتمالی ابزار بود. بر اساس بازخورد پاسخ‌دهندگان و بررسی اولیه پاسخ‌ها، برخی عبارات از نظر نگارشی یا مفهومی اصلاح شدند و نسخه نهایی پرسشنامه برای اجرای اصلی آماده گردید.

روایی پرسشنامه در دو سطح محتوایی و سازه مورد ارزیابی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوایی، گویه‌های تدوین شده در اختیار گروهی از خبرگان و متخصصان حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی، شایستگی و مدیریت انتظامی قرار گرفت و میزان تناسب هر گویه با سازه مورد نظر، شفافیت عبارت‌ها، جامعیت مؤلفه‌ها و انطباق آن‌ها با مدل کیفی بررسی شد. پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، ساختار نهایی ابزار تثبیت شد. در مرحله تحلیل کمی، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی گردید تا مشخص شود شاخص‌های مشاهده‌پذیر تا چه اندازه سازه‌های نظری مستخرج از بخش کیفی را اندازه‌گیری می‌کنند. علاوه بر بررسی بارهای عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا نیز ارزیابی شد تا کفایت مدل اندازه‌گیری از نظر همبستگی درونی شاخص‌های متعلق به یک سازه و تمایز سازه‌های مختلف از یکدیگر مشخص شود.

پایایی ابزار کمی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد و برای کل پرسشنامه محاسبه گردید تا میزان همسانی درونی گویه‌های تشکیل‌دهنده هر سازه مشخص شود. پایایی ترکیبی نیز در چارچوب مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفت، زیرا این شاخص علاوه بر همسانی درونی، بارهای عاملی متفاوت شاخص‌های هر سازه را در برآورد اتکاپذیری اندازه‌گیری لحاظ می‌کند. کفایت همزمان ضرایب پایایی و شواهد مربوط به روایی سازه، مبنای تصمیم‌گیری درباره حفظ یا اصلاح گویه‌ها و تأیید کیفیت اندازه‌گیری سازه‌های مدل قرار گرفت.

گردآوری داده‌های کمی با هماهنگی واحدهای مسئول در فراجا و پس از دریافت مجوزهای سازمانی لازم انجام شد. نسخه‌های چاپی و در موارد مقتضی نسخه الکترونیکی پرسشنامه در اختیار کارکنان منتخب قرار گرفت و هدف مطالعه، نحوه پاسخ‌دهی و محرمانگی اطلاعات برای آنان تشریح شد. برای تسهیل دسترسی به نمونه و هماهنگی در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، در یگان‌های مورد مطالعه از همکاری رابطان آموزشی یا منابع انسانی استفاده شد؛ با این حال، به پاسخ‌دهندگان تأکید شد که مشارکت آنان داوطلبانه است و اطلاعات جمع‌آوری شده صرفاً در سطح پژوهشی و به‌صورت تجمیعی تحلیل خواهد شد. پس از جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها از نظر کامل بودن، الگوهای غیرعادی پاسخ‌دهی، پاسخ‌های تکراری و میزان داده‌های مفقود بررسی شدند و تنها پرسشنامه‌های دارای کیفیت کافی وارد تحلیل نهایی شدند.

تحلیل داده‌های پژوهش متناسب با ماهیت طرح آمیخته در دو مرحله متوالی انجام شد. ابتدا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند و مدل مفهومی اولیه بر مبنای یافته‌های این مرحله تدوین شد. سپس مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل به گویه‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل شدند و داده‌های کمی برای اعتباریابی مدل گردآوری و تحلیل گردیدند. بنابراین، بخش کمی مستقل از مرحله کیفی نبود، بلکه به‌صورت مستقیم بر یافته‌های مرحله نخست استوار بود و نقش آن، آزمون تجربی ساختار مفهومی و تعیین میزان انطباق الگوی استخراج‌شده با داده‌های حاصل از جامعه کارکنان فراجا بود.

تحلیل بخش کیفی همزمان با گردآوری داده‌ها و بر اساس روش مقایسه مداوم انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به‌صورت سطر به سطر و واحد به واحد مطالعه شد و عبارات دارای معنای مرتبط با پدیده مورد مطالعه مشخص گردیدند.

برای هر واحد معنایی، یک یا چند کد اولیه اختصاص یافت و کدهای مشابه به تدریج با یکدیگر مقایسه، ادغام یا تفکیک شدند. پژوهشگر در این مرحله تلاش کرد تا حد امکان به زبان و معنای مورد نظر مشارکت کنندگان وفادار بماند و از تحمیل پیش فرض های نظری بر داده ها اجتناب کند. مقایسه مستمر میان مصاحبه ها، کدها و مفاهیم امکان شناسایی شباهت ها، تفاوت ها، ویژگی ها و ابعاد هر مفهوم را فراهم کرد و زمینه شکل گیری زیرمقوله ها و مقوله های اولیه را ایجاد نمود.

در مرحله کدگذاری محوری، کدها و مفاهیم پراکنده در قالب مقولات منسجم تر سازمان دهی شدند و روابط میان آن ها بر اساس الگوی پارادایمی اشتراثوس و کوربین بررسی شد. در این مرحله، عوامل ایجادکننده و شکل دهنده توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در قالب شرایط علی، ویژگی های اصلی پدیده در قالب مقوله محوری، ویژگی های ساختاری و سازمانی در قالب شرایط زمینه ای، عوامل تسهیل کننده یا محدودکننده در قالب شرایط مداخله گر، اقدامات و سیاست های قابل اتخاذ در قالب راهبردها و نتایج حاصل از اجرای این راهبردها در قالب پیامدها طبقه بندی شدند. مقایسه مستمر داده ها در این مرحله به پژوهشگر امکان داد تا مرز مفهومی میان مقولات را دقیق تر مشخص کند و روابط منطقی میان ابعاد مختلف مدل را توسعه دهد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، تمامی مقولات اصلی حول مقوله مرکزی «توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی» یکپارچه شدند و روایت نظری پژوهش شکل گرفت. در این مرحله، روابط میان شرایط علی، پدیده محوری، بستر سازمانی، عوامل مداخله گر، راهبردهای توانمندسازی و پیامدهای حاصل از آن به صورت یک ساختار نظری منسجم تبیین شد. بررسی مستمر انسجام روابط، بازگشت مکرر به داده های خام، مقایسه مدل با روایت های مشارکت کنندگان و حذف یا اصلاح روابطی که شواهد کافی برای آن ها وجود نداشت، تا رسیدن به مدلی انجام شد که بتواند فرایند توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی را در بستر فراجا به شکلی جامع توضیح دهد. در مدل اولیه حاصل از تحلیل کیفی، موضوعاتی مانند فرهنگ سازمانی حمایتی، نظام آموزش و توسعه، سبک رهبری و مدیریت مشارکتی، ساختار و مقررات سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد، ظرفیت ها و منابع انسانی، سیاست های کلان سازمان، آموزش مبتنی بر شایستگی، تفویض اختیار، مشارکت کارکنان و پیامدهایی نظیر افزایش اثربخشی فردی، بهبود رضایت شغلی و ارتقای عملکرد سازمانی در روابط میان مقولات مورد توجه قرار گرفتند.

داده های مرحله کمی پس از کدگذاری و ورود به نرم افزار آماری، ابتدا از نظر کامل بودن، داده های مفقود، پاسخ های پرت و الگوهای نامعتبر پاسخ دهی بررسی شدند. در سطح آمار توصیفی، برای توصیف ویژگی های نمونه و متغیرهای پژوهش از شاخص هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی استفاده شد. بررسی چولگی و کشیدگی، علاوه بر توصیف شکل توزیع متغیرها، به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی مقدماتی وضعیت نرمال بودن داده ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، پیش از اجرای مدل های اصلی، مفروضه های آماری متناسب با روش برآورد مورد بررسی قرار گرفتند تا اطمینان حاصل شود داده ها از شرایط لازم برای تحلیل های چندمتغیره برخوردارند.

در مرحله بعد، مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. هدف این مرحله، تعیین میزان انطباق گویه‌های پرسشنامه با سازه‌های نظری استخراج‌شده از بخش کیفی و بررسی کیفیت اندازه‌گیری هر سازه بود. در تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی شاخص‌ها، معناداری روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای پنهان، روایی همگرا، روایی واگرا، پایایی ترکیبی و سایر شاخص‌های مرتبط با کفایت مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفتند. گویه‌هایی که از نظر بار عاملی یا شاخص‌های روان‌سنجی از کفایت لازم برخوردار نبودند، با توجه هم‌زمان به ملاحظات آماری و اهمیت نظری آن‌ها بررسی شدند تا اصلاح مدل صرفاً بر مبنای شاخص‌های عددی صورت نگیرد و انسجام مفهومی مدل حفظ شود.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. مدلیابی معادلات ساختاری از آن جهت انتخاب شد که مدل پیشنهادی شامل مجموعه‌ای از سازه‌های پنهان و روابط چندگانه میان آن‌ها بود و این روش امکان آزمون هم‌زمان روابط میان متغیرها و ارزیابی برازش کلی مدل با داده‌های تجربی را فراهم می‌کرد. در این مرحله، ضرایب مسیر استانداردشده، جهت و شدت روابط، مقادیر معناداری و سهم هر سازه در تبیین متغیرهای وابسته بررسی شد. در مواردی که مدل مفهومی شامل روابط واسطه‌ای بود، علاوه بر اثرهای مستقیم، اثرهای غیرمستقیم و کل نیز مورد ارزیابی قرار گرفت تا سازوکار تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر به صورت دقیق‌تری مشخص شود.

برای ارزیابی معناداری اثرهای غیرمستقیم و روابط میانجی از روش بوت‌استرپ استفاده شد. در این روش، با نمونه‌گیری مکرر از داده‌های اصلی، توزیع تجربی اثرهای غیرمستقیم برآورد شد و بر مبنای فاصله‌های اطمینان حاصل، درباره معناداری نقش‌های میانجی تصمیم‌گیری گردید. استفاده از بوت‌استرپ به دلیل وابستگی کمتر آن به فرض نرمال بودن توزیع اثر غیرمستقیم و دقت مناسب آن در مدل‌های ساختاری چندمتغیره، برای بررسی روابط واسطه‌ای الگوی پژوهش مناسب تشخیص داده شد.

برازش کلی مدل نیز با استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد ارزیابی شد تا تصمیم‌گیری درباره اعتبار مدل صرفاً بر یک شاخص منفرد متکی نباشد. در این زمینه، نسبت کای‌دو به درجه آزادی، ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش افزایشی و شاخص‌های نیکویی برازش متناسب با روش برآورد مورد توجه قرار گرفتند. تفسیر شاخص‌ها به صورت ترکیبی انجام شد و علاوه بر ملاک‌های آماری، انسجام نظری مدل و سازگاری روابط آن با یافته‌های کیفی نیز در ارزیابی نهایی لحاظ گردید. در مجموع، فرایند تحلیل کمی به گونه‌ای طراحی شد که ابتدا کیفیت مدل اندازه‌گیری و سپس روابط ساختاری میان مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی مورد بررسی قرار گیرد و از طریق تلفیق یافته‌های کیفی و شواهد کمی، اعتبار تجربی و قابلیت کاربرد مدل پیشنهادی در ساختار فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران ارزیابی شود.

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی ارائه شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بر اساس فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و در نهایت، الگوی مفهومی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استخراج گردید. در بخش کمی نیز ساختار حاصل از مرحله کیفی با استفاده از داده‌های گردآوری شده از کارکنان فراجا مورد بررسی و اعتباریابی قرار گرفت. تحلیل کمی شامل توصیف ویژگی‌های نمونه، بررسی توزیع داده‌ها، تحلیل عاملی تأییدی، اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها، بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری بود.

فرایند تحلیل داده‌های کیفی با کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها آغاز شد. در این مرحله، هر عبارت، جمله یا بخش معناداری از سخنان مشارکت‌کنندگان که حاوی مفهومی مرتبط با شایستگی، توانمندسازی، عوامل تسهیل‌کننده، موانع یا پیامدهای آن بود، به‌عنوان یک واحد معنایی در نظر گرفته شد. سپس، برای هر واحد معنایی یک یا چند برچسب مفهومی اختصاص یافت و کدهایی که از نظر معنا، کارکرد یا زمینه کاربرد مشابه بودند، در خوشه‌های مفهومی سطح بالاتر دسته‌بندی شدند. فرایند کدگذاری به‌صورت رفت‌وبرگشتی انجام گرفت؛ به این معنا که کدهای استخراج‌شده از هر مصاحبه با کدهای مصاحبه‌های پیشین مقایسه شدند و در صورت مشاهده هم‌پوشانی معنایی، ادغام یا بازتعریف شدند. در پایان مرحله کدگذاری باز، ۸۷ کد منحصر به فرد شناسایی شد که در پنج خوشه اولیه شامل بستر ارزشی - فرهنگی، شایستگی‌های فردی، عوامل سازمانی تسهیل‌گر، موانع توانمندسازی و پیامدها قرار گرفتند. در این مرحله، تحلیل هنوز ماهیتی مفهومی داشت و روابط نظام‌مند میان مقولات در مرحله بعد، یعنی کدگذاری محوری، تعیین شد.

جدول ۱. نمونه کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان

منبع	مضمون اصلی اظهارات مشارکت‌کننده	کدهای باز استخراج‌شده
مصاحبه ۱	توانمندی در فراجا ترکیبی از شایستگی فنی، اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری است. مدیریت مستقل یک تصادف زنجیره‌ای نیز به آموزش قبلی، اعتماد فرمانده و تجربه میدانی نسبت داده شد.	شایستگی فنی، اختیار تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری مستقل، مدیریت صحنه، تقسیم نیروها، اولویت‌دهی به مصدوم، مدیریت ترافیک، گزارش‌دهی پس از اقدام، آموزش مدیریت بحران، اعتماد فرمانده، تفویض اختیار، تجربه میدانی
مصاحبه ۱	شایستگی‌های اخلاقی - ارزشی، شناختی - تحلیلی، تعاملی - اجتماعی، مدیریتی - رهبری و تخصصی - عملیاتی به‌ترتیب از عناصر اصلی توانمندی معرفی شدند.	شایستگی اخلاقی، تقوا، عدالت‌محوری، غیرت ملی، رازداری، شایستگی شناختی، تصمیم‌گیری در ابهام، تحلیل تهدید، تفکر سیستمی، شایستگی تعاملی، مدیریت تعارض، مذاکره در بحران، همدلی، شایستگی مدیریتی، فرماندهی موقعیتی، بازخورددهی، شایستگی تخصصی
مصاحبه ۲	در محیط عملیاتی، حفظ خونسردی، تصمیم‌گیری بسیار سریع، هماهنگی تیمی و اختیار تاکتیکی اهمیت اساسی دارد.	حفظ خونسردی، نجات تیم، تصمیم‌گیری سریع، جمع‌کردن تیم، تشکیل خط دفاعی، کنترل هیجان، مدیریت استرس عملیاتی، هماهنگی تیمی بدون کلام، ارتباط غیرکلامی، اعتماد فرمانده، پشتیبانی فرمانده، تجهیزات استاندارد، اختیار تاکتیکی
مصاحبه ۳	کارمند توانمند صرفاً تکرارکننده دستور نیست، بلکه قادر به تحلیل موقعیت، یادگیری مستمر، تفکر انتقادی و تولید راهکار تازه است.	تحلیل موقعیت، ارائه راهکار جدید، فراشناخت، قدرت تحلیل، تفکر انتقادی، یادگیری مادام‌العمر، عادت به یادگیری، آموزش نیازمحور، استادان دارای تجربه میدانی، ارزشیابی مبتنی بر عملکرد

مصاحبه ۴	توانمندی در غیاب نظارت مستقیم با خودکنترلی، عملکرد بهتر، شایسته‌گزینی و ارزیابی واقعی عملکرد مرتبط دانسته شد.	عملکرد بهتر در غیاب نظارت، عدم تخلف، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، شایسته‌گزینی، حقوق شایستگی محور
مصاحبه ۵	توانمندسازی به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی شامل احساس شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری، تأثیرگذاری و تاب‌آوری مطرح شد.	حالت روان‌شناختی، ناپایداری توانمندی، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس معنی‌داری، احساس تأثیرگذاری، خودآگاهی هیجانی، تاب‌آوری روان‌شناختی
مصاحبه ۶	توانمند بودن مستلزم عمل اخلاقی و قانونی بدون نظارت بیرونی و مقاومت در برابر فشارهای غیرقانونی است.	عمل بدون نظارت، درونی‌سازی ارزش‌ها، سلامت اخلاقی، پاکدستی، شجاعت در نه گفتن
مصاحبه ۷	در شرایط مرزی، توانمندسازی با بقا و اثربخشی، هشپاری موقعیتی و تصمیم‌گیری در شرایط اطلاعات ناقص پیوند دارد.	بقا و اثربخشی، تصمیم‌گیری در آستانه خطای صفر، هشپاری موقعیتی، تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص
مصاحبه ۸	در محیط شهری، تعادل میان سرعت عمل، رعایت حقوق شهروندی، مدیریت تنش و سواد ارتباطی اهمیت دارد.	تعادل سرعت و حقوق شهروندی، تصمیم‌گیری سریع، ارتباط با شهروندان متنوع، تسلط بر قوانین حقوق شهروندی، مدیریت خشم و تنش
مصاحبه ۹	توانمندسازی دارای ابعاد ساختاری و روان‌شناختی است و شایستگی‌های اخلاقی و شناختی زیربنای آن را تشکیل می‌دهند.	رویکرد ساختاری، رویکرد روان‌شناختی، شایستگی اخلاقی، شایستگی شناختی
مصاحبه ۱۰	توانمندسازی به معنای همسوسازی شایستگی فردی با اهداف راهبردی سازمان و توسعه شایستگی‌های ادراکی، تعاملی و تخصصی است.	همسوسازی با اهداف راهبردی، شایستگی ادراکی، شایستگی تعاملی

تحلیل عمیق‌تر متن مصاحبه‌ها نشان داد که خبرگان توانمندسازی را پدیده‌ای فراتر از تفویض اختیار اداری می‌دانستند. مشارکت‌کننده نخست، یک کارمند توانمند فراجا را فردی توصیف کرد که هم‌زمان از «شایستگی فنی و تخصصی»، «اختیار تصمیم‌گیری» و «مسئولیت‌پذیری در قبال پیامدهای تصمیم» برخوردار باشد. وی برای توضیح دیدگاه خود به تجربه یک افسر گشت در یک تصادف زنجیره‌ای در محور تهران - قم اشاره کرد که بدون انتظار برای دریافت دستور مستقیم از مرکز، نیروها را تقسیم کرد، انتقال مصدومان را سازمان‌دهی کرد، جریان ترافیک را مدیریت نمود و پس از تثبیت وضعیت، اقدامات انجام‌شده را گزارش داد. از نگاه این مشارکت‌کننده، آموزش مدیریت بحران، اعتماد قبلی فرمانده و حدود ۷ سال تجربه میدانی سه عامل اصلی چنین عملکرد مستقلی بودند. وی همچنین شایستگی‌های اخلاقی - ارزشی مانند تقوا، عدالت‌محوری، غیرت ملی و رازداری را مقدم بر سایر شایستگی‌ها دانست و پس از آن، شایستگی‌های شناختی - تحلیلی، تعاملی - اجتماعی، مدیریتی - رهبری و تخصصی - عملیاتی را مطرح کرد.

مشارکت‌کننده دوم با تأکید بر ویژگی‌های خاص یگان‌های عملیاتی، توانمندی را توانایی حفظ خونسردی و هدایت تیم در بدترین شرایط تعریف کرد. وی نمونه‌ای از یک گروه‌بان را بیان کرد که هنگام حمله ناگهانی حدود ۱۵ تا ۲۰ نفر به تیم عملیاتی، ظرف حدود ۳۰ ثانیه نیروها را مجدداً سازمان‌دهی، خط دفاعی را تشکیل و فرمانده را از وضعیت مطلع کرده بود. از دیدگاه او، کنترل هیجان و استرس عملیاتی، سرعت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، هماهنگی تیمی بدون کلام، وفاداری به تیم و تسلط بر تاکتیک‌های استاندارد مهم‌ترین شایستگی‌ها بودند. در سطح سازمانی نیز اعتماد فرمانده، حمایت از نیرو در صورت وقوع خطای حرفه‌ای غیرتکراری، تجهیزات استاندارد و اختیار تاکتیکی در میدان از مهم‌ترین عوامل توانمندساز شناخته شدند.

مشارکت‌کننده سوم، توانمندی را گذار از سطح دانش به سطح فراشناخت توصیف کرد. از نظر وی، کارمند توانمند فردی نیست که صرفاً دستورالعمل‌ها را تکرار کند، بلکه باید بتواند شرایط واقعی را تحلیل و در صورت لزوم راهکار تازه‌ای متناسب با موقعیت ارائه

کند. وی نمونه‌ای از یک نیروی آموزش‌دیده را مطرح کرد که در یک مأموریت واقعی، با حفظ اصول حرفه‌ای، تاکتیکی متفاوت از آموزش کتابی را به کار گرفته بود و عملکرد مؤثرتری ایجاد کرده بود. قدرت تحلیل و تفکر انتقادی، یادگیری مادام‌العمر، ارتباط مؤثر، خلاقیت تاکتیکی و انضباط شخصی از دیدگاه این مشارکت‌کننده اهمیت ویژه داشتند. همچنین، آموزش نیازمحور، استفاده از استادان دارای سابقه واقعی میدان و جایگزینی ارزشیابی عملکردی به جای سنجش محفوظات، به‌عنوان محورهای اصلی اصلاح نظام آموزشی مطرح شدند.

مشارکت‌کننده چهارم از منظر مدیریت منابع انسانی، توانمند بودن را در عملکرد مطلوب بدون نیاز به نظارت مستقیم تعریف کرد. وی نمونه یک افسر مسئول گشت شب را مطرح کرد که در دوره‌ای از ارزیابی غیرمستقیم، علاوه بر نداشتن تخلف، حدود ۳۰ درصد بیش از میانگین عملکرد واحد خود نتیجه کسب کرده بود. این مشارکت‌کننده، احساس اعتماد سازمانی را عامل مهم افزایش تلاش کارکنان معرفی کرد. از دیدگاه وی، سلامت اخلاقی و پاکدستی، انضباط شخصی و مهارت‌های ارتباطی مهم‌ترین شایستگی‌های فردی بودند و در سطح سازمانی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد واقعی، شایسته‌گزینی در انتصابات و حقوق و مزایای متناسب با شایستگی، سه اولویت اساسی توانمندسازی محسوب می‌شدند.

مشارکت‌کننده پنجم، توانمندسازی را یک حالت روان‌شناختی پویا و نه یک ویژگی ثابت تلقی کرد. وی چهار مؤلفه احساس شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری و تأثیرگذاری را در تبیین این حالت برجسته دانست. نمونه ارائه‌شده از سوی این مشارکت‌کننده مربوط به یک افسر جوان بود که پس از مشاهده یک صحنه شدید خودکشی با علائم استرس پس از سانحه مواجه شده و قصد ترک خدمت داشت، اما پس از دریافت مشاوره فردی، مشارکت در گروه حمایتی و بازگشت تدریجی به کار، طی حدود ۴ ماه توانست به سطح مطلوب عملکرد بازگردد. بر این اساس، خودآگاهی هیجانی، تاب‌آوری روان‌شناختی، مدیریت استرس، همدلی و توانایی تفکیک زندگی حرفه‌ای از شخصی به‌عنوان شایستگی‌های روان‌شناختی کلیدی مطرح شدند.

مشارکت‌کننده ششم بر درونی‌سازی ارزش‌ها تأکید داشت و کارمند توانمند را فردی معرفی کرد که حتی در غیاب نظارت مستقیم، به دلیل التزام درونی به قانون و اخلاق از تخلف خودداری کند. وی نمونه‌ای از مواجهه یک افسر با پیشنهاد رشوه را مطرح کرد که نه تنها پیشنهاد را نپذیرفته، بلکه موضوع را نیز گزارش کرده بود. سلامت اخلاقی و پاکدستی، شجاعت در مخالفت با دستورات یا فشارهای غیرقانونی، شفافیت و گزارش‌دهی دقیق، دوری از رابطه‌گرایی و عدالت در برخورد، از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد تأکید وی بودند. همچنین، نظام نظارت شفاف و عادلانه، حمایت سازمانی از گزارشگران تخلف و کاهش انگیزه‌های اقتصادی و سازمانی فساد به‌عنوان الزامات ساختاری توانمندسازی مطرح شدند.

از دیدگاه مشارکت‌کننده هفتم که بر محیط مرزی تمرکز داشت، توانمندسازی معادل ترکیبی از «بقا» و «اثربخشی» بود. در چنین محیطی، فرصت تصمیم‌گیری می‌تواند تنها چند ثانیه باشد، پشتیبانی عملیاتی ممکن است با چند ساعت تأخیر برسد و اطلاعات موجود نیز ناقص باشد. نمونه مطرح‌شده مربوط به فرماندهی میدانی بود که در هنگام نزدیک شدن حدود ۱۵ فرد مسلح و قطع ارتباط

بی‌سیم، ظرف حدود ۲۰ ثانیه نیروهای خود را در وضعیت دفاعی قرار داده بود. بر این اساس، هشیاری موقعیتی، تصمیم‌گیری در فقدان اطلاعات کامل، مهارت بقا و واکنش در کمین، شناخت توپوگرافی و اقلیم و توانایی مذاکره با جوامع محلی از شایستگی‌های مهم محسوب شدند. اختیار تصمیم‌گیری در میدان، ارتباط رادیویی مطمئن و تجهیزات متناسب با اقلیم نیز از عوامل سازمانی کلیدی بودند. مشارکت‌کننده هشتم بر پیچیدگی مأموریت در محیط شهری و ضرورت ایجاد تعادل میان سرعت واکنش و رعایت حقوق شهروندی تأکید کرد. از دیدگاه وی، مأمور ممکن است در کمتر از ۵ دقیقه ناچار به اتخاذ تصمیمی باشد که هم‌زمان توسط شهروندان ثبت و در فضای مجازی منتشر شود. تنوع فرهنگی، فشار رسانه‌ای و پیچیدگی جرایم، ضرورت برخورداری از مهارت ارتباط با شهروندان متنوع، تسلط بر قوانین حقوق شهروندی، مدیریت خشم و تنش، تصمیم‌گیری در محیط متراکم شهری و سواد رسانه‌ای را افزایش می‌دهد. آموزش‌های شبیه‌سازی شده واقعی، پشتیبانی رسانه‌ای و برخورداری از حمایت حقوقی سریع از جمله راهبردهای پیشنهادی وی بودند.

مشارکت‌کننده نهم توانمندسازی را ساختاری چندبعدی دانست که باید دو جنبه ساختاری و روان‌شناختی آن هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. از دیدگاه وی، دسترسی به اطلاعات، حمایت، منابع و فرصت‌های یادگیری از یک سو و احساس شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری و تأثیرگذاری از سوی دیگر، مکمل یکدیگر هستند. وی شایستگی‌های اخلاقی - ارزشی را زیربنای تمام شایستگی‌ها در فرهنگ فراجا دانست و پس از آن شایستگی‌های شناختی - تحلیلی و تعاملی - اجتماعی را قرار داد. حرکت به سمت ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ایجاد نظام جانشین‌پروری و بومی‌سازی مدل‌های توانمندسازی نیز از راهبردهای اصلی مورد تأکید وی بود.

مشارکت‌کننده دهم نیز توانمندسازی را همسوسازی شایستگی‌های فردی با اهداف راهبردی سازمان تعریف کرد. وی تأکید داشت که دستیابی به اهدافی نظیر امنیت پایدار، رضایت عمومی و کاهش فساد بدون برخورداری از کارکنان توانمند امکان‌پذیر نیست. شایستگی ادراکی، شایستگی تعاملی، شایستگی فنی، شایستگی اخلاقی و شایستگی تطبیقی از دیدگاه وی اهمیت داشتند. همچنین، نظام شایسته‌گزینی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد و یادگیری مستمر سه اولویت اصلی توسعه کارکنان معرفی شدند. در این دیدگاه، فرمانده اثربخش کسی است که تخصص کارکنان را به رسمیت بشناسد، به آنان اعتماد کند و خطای حرفه‌ای قابل اصلاح را از رفتار غیرحرفه‌ای و منفعت‌طلبانه تفکیک نماید.

پس از تکمیل کدگذاری باز، مفاهیم هم‌خانواده در مرحله کدگذاری محوری در قالب مقولات سطح بالاتر سازمان‌دهی شدند. نتیجه این فرایند، شناسایی پنج بُعد اصلی و ۲۵ مؤلفه بود. سپس، طی کدگذاری انتخابی، تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها حول مفهوم هسته‌ای توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی یکپارچه شدند. تحلیل فراوانی و مرکزیت مفهومی ارجاعات نیز نشان داد که «توانمندسازی مبتنی بر شایستگی اخلاقی در بستر اعتماد و اختیار» مناسب‌ترین مفهوم برای توصیف هسته مرکزی الگو است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای اصلی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی

بُعد	مؤلفه	کدهای باز شاخص
------	-------	----------------

بستر ارزشی - فرهنگی	تقوا و پاکدستی	تقوا، پاکدستی، سلامت اخلاقی، عدم فساد
بستر ارزشی - فرهنگی	عدالت محوری	عدالت، عدالت محوری، رفتار یکسان، عدالت در تخصیص منابع
بستر ارزشی - فرهنگی	غیرت ملی و دینی	غیرت ملی، غیرت دینی، غیرت به عنوان منبع انگیزه
بستر ارزشی - فرهنگی	امانتداری و رازداری	امانتداری، رازداری، عدم افشای اطلاعات
بستر ارزشی - فرهنگی	شفافیت	شفافیت، سامانه شفافیت، شفافیت در عمل
بستر ارزشی - فرهنگی	فرهنگ اعتماد	فرهنگ اعتماد، اعتماد به جای کنترل، فرهنگ بازخورد امن
شایستگی های فردی	شایستگی اخلاقی	شایستگی اخلاقی، اخلاق به عنوان بستر، امانتداری اخلاقی، عدالت اخلاقی، تقوا به عنوان شرط لازم
شایستگی های فردی	شایستگی شناختی	شایستگی شناختی، تصمیم گیری در ابهام، تحلیل تهدید، تفکر سیستمی
شایستگی های فردی	شایستگی تعاملی	شایستگی تعاملی، مدیریت تعارض، مذاکره در بحران، همدلی
شایستگی های فردی	شایستگی تخصصی	شایستگی تخصصی، مهارت های رسته ای، دانش تخصصی به روز، تیراندازی تاکتیکی، رزم انفرادی، تخلیه مجروح، استفاده از تجهیزات نوین
شایستگی های فردی	شایستگی یادگیری	شایستگی یادگیری، یادگیری مادام العمر، یادگیری خودراهبر، به روزرسانی دانش
شایستگی های فردی	شایستگی مدیریتی	شایستگی مدیریتی، فرماندهی موقعیتی، رهبری موقعیتی، تفویض اختیار، مدیریت تیم
شایستگی های فردی	تاب آوری روان شناختی	تاب آوری، تاب آوری روان شناختی، بازیابی سریع از شکست، کنترل هیجان
عوامل سازمانی	اعتماد و پشتیبانی فرمانده	اعتماد فرمانده، پشتیبانی فرمانده، دفاع از نیرو، پشتیبانی در خطا
تسهیل گر		
عوامل سازمانی	اختیار و خودمختاری	اختیار تصمیم گیری، تصمیم گیری مستقل، تفویض اختیار واقعی، خودمختاری
تسهیل گر		
عوامل سازمانی	آموزش توانمندساز	آموزش شایستگی محور، آموزش شبیه سازی، آموزش نیازمحور، انتقال یادگیری
تسهیل گر		
عوامل سازمانی	نظام ارزیابی عملکردی	ارزیابی مبتنی بر عملکرد، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، بازخورد مستمر
تسهیل گر		
عوامل سازمانی	پشتیبانی لجستیک	تجهیزات مناسب، بودجه کافی، پشتیبانی لجستیک
تسهیل گر		
عوامل سازمانی	سلامت روان و پشتیبانی روانی	سلامت روان، پشتیبانی روانی، مشاوره، باز توانی روانی
تسهیل گر	روانی	
عوامل سازمانی	فرهنگ یادگیری و بازخورد	فرهنگ یادگیری، بازخورد سریع، بازخوردپذیری
تسهیل گر		
موانع توانمندسازی	موانع ساختاری	تمرکزگرایی، بوروکراسی، تصمیم گیری از راه دور، تأیید چندسطحی
موانع توانمندسازی	موانع فرهنگی	رابطه گرایی، فرهنگ فرماندهی مطلق، مقاومت در برابر تغییر، ارزیابی صوری
موانع توانمندسازی	موانع منابع	کمبود تجهیزات، کمبود بودجه، کمبود نیرو
پیامدها	پیامدهای فردی	احساس توانمندی، انگیزه درونی، مسئولیت پذیری، ابتکار عمل، ماندگاری در سازمان، وفاداری به سازمان
پیامدها	پیامدهای سازمانی	کاهش تلفات، کاهش شکایات، کاهش تخلفات، بهبود امنیت، افزایش سرعت عملیات، بهبود تصویر سازمان، کاهش زمان پاسخ

ساختار به دست آمده نشان داد که توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی یک متغیر منفرد یا صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه پدیده ای چندبعدی است که از تعامل میان زمینه ارزشی - فرهنگی، قابلیت های فردی، شرایط سازمانی، موانع ساختاری و پیامدهای فردی و سازمانی شکل می گیرد. در این ساختار، بستر ارزشی - فرهنگی جهت اخلاقی توانمندسازی را تعیین می کند؛ شایستگی های فردی ظرفیت واقعی کارکنان برای عمل حرفه ای را شکل می دهند؛ عوامل سازمانی تسهیل گر امکان تبدیل ظرفیت بالقوه به عملکرد

بالفعل را فراهم می‌کنند؛ موانع توانمندسازی می‌توانند این فرایند را محدود کنند؛ و پیامدهای فردی و سازمانی، نتایج نهایی تحقق الگو را نشان می‌دهند.

بر اساس الگوی پارادایمی استخراج شده، شرایطی مانند ضعف شایسته سالاری، ناکارآمدی برخی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم تناسب کامل میان شغل و شایستگی و محدود بودن اختیار عملیاتی، زمینه ضرورت بازطراحی الگوی توانمندسازی را فراهم می‌کنند. در مقابل، اعتماد فرماندهی، اختیار متناسب با مسئولیت، آموزش مبتنی بر شایستگی، ارزیابی واقعی عملکرد، حمایت روانی و لجستیکی و فرهنگ یادگیری، امکان بروز شایستگی‌های فردی را افزایش می‌دهند. بر این اساس، پدیده محوری «توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی» ماهیتی فرایندی و زمینه‌مند دارد و تحقق آن مستلزم هم‌زمانی توسعه قابلیت‌های فردی و اصلاح ساختارهای سازمانی است.

پس از استخراج الگوی مفهومی در بخش کیفی، مرحله کمی با هدف اعتباریابی ساختار به‌دست آمده انجام شد. حجم نمونه اولیه بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین شده بود و با در نظر گرفتن توزیع گسترده‌تر پرسشنامه‌ها، پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص یا غیرقابل استفاده، داده‌های مربوط به ۳۷۱ نفر وارد تحلیل نهایی شد.

از مجموع ۳۷۱ پاسخ‌دهنده، ۳۱۸ نفر معادل ۸۵.۷ درصد مرد و ۵۳ نفر معادل ۱۴.۳ درصد زن بودند. از نظر سابقه خدمت، ۸۲ نفر معادل ۲۲.۱ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۱۶۴ نفر معادل ۴۴.۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۲۵ نفر معادل ۳۳.۷ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. بنابراین، ۷۷.۹ درصد نمونه حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت داشتند. از نظر تحصیلات نیز ۲۰۱ نفر معادل ۵۴.۲ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳۲ نفر معادل ۳۵.۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۸ نفر معادل ۱۰.۲ درصد دارای مدرک دکتری بودند؛ در نتیجه، ۴۵.۸ درصد مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات تکمیلی بودند. از نظر رده سازمانی، ۲۴۳ نفر معادل ۶۵.۵ درصد در رده صف و ۱۲۸ نفر معادل ۳۴.۵ درصد در رده ستاد قرار داشتند. همچنین، ۲۱۹ نفر معادل ۵۹.۰ درصد در حوزه‌های عملیاتی و ۱۵۲ نفر معادل ۴۱.۰ درصد در حوزه‌های پشتیبانی یا اداری فعالیت داشتند. ترکیب نمونه نشان داد که بخش عمده پاسخ‌دهندگان از تجربه حرفه‌ای قابل توجه برخوردار بودند و هم‌زمان کارکنان صف، ستاد، عملیاتی و پشتیبانی در نمونه حضور داشتند.

در نخستین مرحله تحلیل کمی، شاخص‌های توصیفی ابعاد اصلی الگو بررسی شدند. یافته‌ها نشان داد میانگین عوامل سازمانی تسهیل‌گر برابر با ۴.۰۲ و بالاتر از سایر ابعاد بود و پس از آن شایستگی‌های فردی با میانگین ۳.۹۴، بستر ارزشی - فرهنگی با میانگین ۳.۸۷ و پیامدها با میانگین ۳.۸۱ قرار داشتند. میانگین موانع توانمندسازی برابر با ۲.۷۶ بود. همچنین، مقادیر چولگی و کشیدگی همه ابعاد در دامنه -۲ تا +۲ قرار داشتند که بیانگر قابل قبول بودن توزیع داده‌ها برای ادامه تحلیل‌های چندمتغیره بود.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی ابعاد الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی

بُعد	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
بستر ارزشی - فرهنگی	۳.۸۷	۰.۶۴	-۰.۴۳	-۰.۵۱
شایستگی‌های فردی	۳.۹۴	۰.۵۹	-۰.۳۷	-۰.۴۴

عوامل سازمانی تسهیل گر	۴۰۲	۰۶۱	-۰.۲۹	-۰.۶۲
موانع توانمندسازی	۲۰۷۶	۰۶۷	-۰.۴۸	-۰.۵۸
پیامدها	۳۰۸۱	۰۶۳	-۰.۳۴	-۰.۴۶

در پاسخ به پرسش مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی، تلفیق یافته‌های کیفی و کمی نشان داد که الگوی نهایی از پنج بُعد و ۲۵ مؤلفه تشکیل شده است. بُعد بستر ارزشی - فرهنگی دارای ۶ مؤلفه، شایستگی‌های فردی دارای ۷ مؤلفه، عوامل سازمانی تسهیل گر دارای ۷ مؤلفه، موانع توانمندسازی دارای ۳ مؤلفه و پیامدها دارای ۲ مؤلفه بود.

جدول ۴. ابعاد نهایی و مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در فراجا

بُعد	مؤلفه‌های نهایی	تعداد مؤلفه
بستر ارزشی - فرهنگی	تقوا و پاکدستی، عدالت‌محوری، غیرت ملی و دینی، امانتداری و رازداری، شفافیت، فرهنگ اعتماد	۶
شایستگی‌های فردی	شایستگی اخلاقی، شایستگی شناختی، شایستگی تعاملی، شایستگی تخصصی، شایستگی یادگیری، شایستگی مدیریتی، تاب‌آوری روان‌شناختی	۷
عوامل تسهیل گر	اعتماد و پشتیبانی فرمانده، اختیار و خودمختاری، آموزش توانمندساز، نظام ارزیابی عملکردی، پشتیبانی لجستیک، سلامت روان و پشتیبانی روانی، فرهنگ یادگیری و بازخورد	۷
موانع توانمندسازی	موانع ساختاری، موانع فرهنگی، موانع منابع	۳
پیامدها	پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی	۲
مجموع		۲۵

برای بررسی اعتبار ساختار عاملی الگوی استخراج‌شده، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. نتایج نشان داد بار عاملی تمام ۲۵ مؤلفه در دامنه قابل قبول قرار داشت و آماره t برای همه مؤلفه‌ها از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر بود. بیشترین بار عاملی در بُعد عوامل سازمانی تسهیل گر مربوط به «اعتماد و پشتیبانی فرمانده» با مقدار ۰.۸۹ و پس از آن «اختیار و خودمختاری» با مقدار ۰.۸۷ بود. در میان شایستگی‌های فردی نیز «شایستگی تخصصی» با بار عاملی ۰.۸۶ و «شایستگی یادگیری» با بار عاملی ۰.۸۳ بیشترین بار را داشتند.

جدول ۵. بارهای عاملی و آماره t مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی

بُعد	مؤلفه	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
بستر ارزشی - فرهنگی	تقوا و پاکدستی	۰.۷۸	۲۳.۹۲	۰.۰۰۱
	عدالت‌محوری	۰.۷۵	۲۲.۱۸	۰.۰۰۱
	غیرت ملی و دینی	۰.۷۲	۲۰.۵۶	۰.۰۰۱
	امانتداری و رازداری	۰.۷۴	۲۱.۳۳	۰.۰۰۱
	شفافیت	۰.۷۰	۱۹.۸۷	۰.۰۰۱
	فرهنگ اعتماد	۰.۷۶	۲۲.۹۱	۰.۰۰۱
شایستگی‌های فردی	شایستگی اخلاقی	۰.۸۲	۲۴.۱۵	۰.۰۰۱
	شایستگی شناختی	۰.۷۹	۲۳.۴۴	۰.۰۰۱
	شایستگی تعاملی	۰.۸۰	۲۳.۸۸	۰.۰۰۱

شایستگی تخصصی	۰.۸۶	۲۵.۴۱	۰.۰۰۱
شایستگی یادگیری	۰.۸۳	۲۴.۶۷	۰.۰۰۱
شایستگی مدیریتی	۰.۷۷	۲۲.۷۶	۰.۰۰۱
تاب‌آوری روان‌شناختی	۰.۸۱	۲۴.۰۲	۰.۰۰۱
عوامل سازمانی تسهیل‌گر	۰.۸۹	۲۸.۳۶	۰.۰۰۱
اختیار و خودمختاری	۰.۸۷	۲۶.۵۳	۰.۰۰۱
آموزش توانمندساز	۰.۸۴	۲۵.۱۲	۰.۰۰۱
نظام ارزیابی عملکردی	۰.۸۲	۲۴.۳۳	۰.۰۰۱
پشتیبانی لجستیک	۰.۷۹	۲۳.۲۱	۰.۰۰۱
سلامت روان و پشتیبانی روانی	۰.۷۸	۲۲.۹۵	۰.۰۰۱
فرهنگ یادگیری و بازخورد	۰.۸۵	۲۵.۸۷	۰.۰۰۱
موانع توانمندسازی	۰.۷۲	۱۸.۶۵	۰.۰۰۱
موانع فرهنگی	۰.۷۰	۱۷.۹۳	۰.۰۰۱
موانع منابع	۰.۶۸	۱۶.۸۴	۰.۰۰۱
پیامدهای فردی	۰.۸۱	۲۱.۴۳	۰.۰۰۱
پیامدهای سازمانی	۰.۷۹	۲۰.۷۶	۰.۰۰۱

از آنجا که مقدار آماره t برای تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۱.۹۶ بود، همه بارهای عاملی از نظر آماری معنادار تشخیص داده شدند. بنابراین، شواهد حاصل از تحلیل عاملی تأییدی از ساختار پنج‌بعدی و ۲۵ مؤلفه‌ای الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی حمایت کرد.

برای تعیین اهمیت نسبی ابعاد و مؤلفه‌ها، از آزمون فریدمن استفاده شد. در سطح ابعاد، عوامل سازمانی تسهیل‌گر با میانگین رتبه ۳.۲۴ در رتبه نخست، شایستگی‌های فردی با میانگین رتبه ۲.۸۷ در رتبه دوم، بستر ارزشی - فرهنگی با میانگین رتبه ۲.۴۵ در رتبه سوم، پیامدها با میانگین رتبه ۲.۱۸ در رتبه چهارم و موانع توانمندسازی با میانگین رتبه ۱.۸۶ در رتبه پنجم قرار گرفتند. آماره آزمون فریدمن برابر با ۱۵.۷۸۸ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ بود که وجود تفاوت معنادار میان رتبه ابعاد را نشان داد.

در بُعد بستر ارزشی - فرهنگی، «تقوا و پاکدستی» با میانگین رتبه ۴.۸۷ بالاترین اولویت را داشت و پس از آن عدالت‌محوری با ۴.۶۵، فرهنگ اعتماد با ۴.۳۲، غیرت ملی و دینی با ۴.۰۸، امانتداری و رازداری با ۳.۸۷ و شفافیت با ۳.۲۱ قرار گرفتند. آماره فریدمن برای این بُعد برابر با ۱۸.۳۴۲ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ بود.

در بُعد شایستگی‌های فردی، شایستگی اخلاقی با میانگین رتبه ۶.۲۱ در رتبه نخست قرار گرفت. شایستگی تخصصی با میانگین رتبه ۵.۹۸، شایستگی شناختی با ۵.۴۳، تاب‌آوری روان‌شناختی با ۴.۸۷، شایستگی تعاملی با ۴.۱۲، شایستگی یادگیری با ۳.۷۶ و شایستگی مدیریتی با ۳.۱۳ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. آماره فریدمن برابر با ۲۴.۵۶۷ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ بود.

در بُعد عوامل سازمانی تسهیل‌گر، «اعتماد و پشتیبانی فرمانده» با میانگین رتبه ۶.۸۹ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داد. اختیار و خودمختاری با میانگین رتبه ۶.۵۴، آموزش توانمندساز با ۵.۹۸، نظام ارزیابی عملکردی با ۵.۲۳، فرهنگ یادگیری و بازخورد

با ۴.۷۶، سلامت روان و پشتیبانی روانی با ۴.۱۲ و پشتیبانی لجستیک با ۳.۴۸ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. آماره آزمون فریدمن برای این بُعد برابر با ۲۷.۸۹۱ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ بود.

در بُعد موانع توانمندسازی، موانع ساختاری با میانگین رتبه ۲.۶۷ در اولویت نخست، موانع فرهنگی با میانگین رتبه ۲.۲۳ در اولویت دوم و موانع منابع با میانگین رتبه ۱.۸۹ در اولویت سوم قرار گرفتند. مقدار آماره فریدمن برابر با ۲۲.۵۶۷ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ بود. در بُعد پیامدها نیز پیامدهای سازمانی با میانگین رتبه ۱.۷۸ نسبت به پیامدهای فردی با میانگین رتبه ۱.۲۲ اولویت بیشتری داشتند و آماره فریدمن برابر با ۱۸.۳۴۵ در سطح ۰.۰۰۱ معنادار بود.

جدول ۶. نتایج اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی

اولویت	میانگین رتبه	بُعد یا مؤلفه	سطح تحلیل
۱	۳.۲۴	عوامل سازمانی تسهیل‌گر	ابعاد اصلی
۲	۲.۸۷	شایستگی‌های فردی	
۳	۲.۴۵	بستر ارزشی - فرهنگی	
۴	۲.۱۸	پیامدها	
۵	۱.۸۶	موانع توانمندسازی	
۱	۴.۸۷	تقوا و پاک‌دستی	بستر ارزشی - فرهنگی
۲	۴.۶۵	عدالت‌محوری	
۳	۴.۳۲	فرهنگ اعتماد	
۴	۴.۰۸	غیر ملی و دینی	
۵	۳.۸۷	امانتداری و رازداری	
۶	۳.۲۱	شفافیت	
۱	۶.۲۱	شایستگی اخلاقی	شایستگی‌های فردی
۲	۵.۹۸	شایستگی تخصصی	
۳	۵.۴۳	شایستگی شناختی	
۴	۴.۸۷	تاب‌آوری روان‌شناختی	
۵	۴.۱۲	شایستگی تعاملی	
۶	۳.۷۶	شایستگی یادگیری	
۷	۳.۱۳	شایستگی مدیریتی	
۱	۶.۸۹	اعتماد و پشتیبانی فرمانده	عوامل سازمانی تسهیل‌گر
۲	۶.۵۴	اختیار و خودمختاری	
۳	۵.۹۸	آموزش توانمندساز	
۴	۵.۲۳	نظام ارزیابی عملکردی	
۵	۴.۷۶	فرهنگ یادگیری و بازخورد	
۶	۴.۱۲	سلامت روان و پشتیبانی روانی	
۷	۳.۴۸	پشتیبانی لجستیک	
۱	۲.۶۷	موانع ساختاری	موانع توانمندسازی
۲	۲.۲۳	موانع فرهنگی	
۳	۱.۸۹	موانع منابع	
۱	۱.۷۸	پیامدهای سازمانی	پیامدها
۲	۱.۲۲	پیامدهای فردی	

بر اساس نتایج آزمون فریدمن، در سطح کلان عوامل سازمانی تسهیل گر مهم ترین بُعد الگو بودند و در درون این بُعد، اعتماد و پشتیبانی فرمانده بالاترین جایگاه را داشت. شایستگی های فردی در رتبه دوم قرار گرفتند و شایستگی اخلاقی مهم ترین مؤلفه این بُعد بود. بستر ارزشی - فرهنگی در رتبه سوم قرار گرفت و تقوا و پاکدستی مهم ترین مؤلفه آن بود. در بُعد پیامدها، پیامدهای سازمانی و در بُعد موانع، موانع ساختاری بیشترین اولویت را داشتند. بنابراین، اولویت بندی کلی نشان داد که اعتماد فرماندهی، شایستگی اخلاقی و پاکدستی سه عنصر برجسته در ساختار الگوی پیشنهادی هستند.

در ادامه، اعتبار مدل اندازه گیری با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی بررسی شد. برای این منظور، پایایی سازه ها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج شده ارزیابی شد. مقدار آلفای کرونباخ همه ابعاد بالاتر از ۰.۷۰ و پایایی ترکیبی تمام سازه ها بالاتر از ۰.۶۰ بود. همچنین، مقدار AVE تمام سازه ها بیش از ۰.۵۰ به دست آمد که نشان دهنده روایی همگرای مناسب مدل اندازه گیری بود.

جدول ۷. شاخص های پایایی و روایی همگرای سازه های الگو

سازه	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
بستر ارزشی - فرهنگی	۰.۵۶	۰.۸۸	۰.۸۷
شایستگی های فردی	۰.۵۹	۰.۹۰	۰.۸۹
عوامل سازمانی تسهیل گر	۰.۵۲	۰.۸۶	۰.۸۵
موانع توانمندسازی	۰.۶۳	۰.۹۱	۰.۹۰
پیامدها	۰.۵۸	۰.۸۹	۰.۸۸

روایی واگرا نیز بر اساس معیار فورنل - لارکر بررسی شد. مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده برای بستر ارزشی - فرهنگی ۰.۷۵، شایستگی های فردی ۰.۷۷، عوامل سازمانی تسهیل گر ۰.۷۹، موانع توانمندسازی ۰.۷۲ و پیامدها ۰.۷۴ بود. همبستگی بستر ارزشی - فرهنگی با شایستگی های فردی ۰.۴۵، با عوامل سازمانی تسهیل گر ۰.۴۷، با موانع توانمندسازی ۰.۳۸ و با پیامدها ۰.۵۴ به دست آمد. همچنین، همبستگی شایستگی های فردی با عوامل سازمانی تسهیل گر ۰.۵۳، با موانع توانمندسازی ۰.۴۲ و با پیامدها ۰.۵۶ بود. همبستگی عوامل سازمانی تسهیل گر با موانع توانمندسازی ۰.۴۶ و با پیامدها ۰.۶۱ و همبستگی موانع توانمندسازی با پیامدها ۰.۴۳ به دست آمد. از آنجا که مقدار جذر AVE هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها بیشتر بود، روایی واگرای مدل نیز تأیید شد. در مجموع، نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و اگر نشان دادند که مدل های اندازه گیری از کفایت لازم برای سنجش متغیرهای پنهان پژوهش برخوردار بودند.

پس از تأیید مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. ضرایب تعیین نشان دادند مقدار R^2 برای بستر ارزشی - فرهنگی برابر با ۰.۷۲، شایستگی های فردی برابر با ۰.۷۵، عوامل سازمانی تسهیل گر برابر با ۰.۷۸، موانع توانمندسازی برابر با ۰.۶۵ و پیامدها برابر با ۰.۷۰ بود. این مقادیر بیانگر توان تبیینی مناسب تا قوی مدل بودند. همچنین، مقادیر Q^2 به ترتیب برابر با ۰.۳۰،

۰.۳۲، ۰.۳۵، ۰.۲۸ و ۰.۳۱ به دست آمدند. از آنجا که همه این مقادیر از ۰.۱۵ بیشتر بودند، مدل از قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار بود.

در ارزیابی برازش کلی مدل نیز مقدار GOF از رابطه میانگین هندسی متوسط اشتراکات و متوسط ضریب تعیین سازه‌های درون‌زا محاسبه شد و مقدار آن برابر با ۰.۵۷۸ به دست آمد. با توجه به اینکه این مقدار از حد ۰.۳۶ بیشتر بود، برازش کلی مدل در سطح قوی ارزیابی شد.

نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داد که بستر ارزشی - فرهنگی اثر مثبت و معناداری بر شایستگی‌های فردی داشت، به‌طوری که ضریب استاندارد این مسیر برابر با ۰.۴۱ و آماره t برابر با ۶.۸۲ بود. اثر عوامل سازمانی تسهیل‌گر بر شایستگی‌های فردی نیز با ضریب استاندارد ۰.۵۳ و آماره t برابر با ۸.۱۴ مثبت و معنادار بود. شایستگی‌های فردی با ضریب استاندارد ۰.۶۲ و آماره t برابر با ۹.۲۷ قوی‌ترین اثر مستقیم را بر پیامدها نشان داد. همچنین، بستر ارزشی - فرهنگی با ضریب ۰.۱۸ و آماره t برابر با ۲.۱۱ اثر مستقیمی بر پیامدها داشت و اثر عوامل سازمانی تسهیل‌گر بر پیامدها نیز با ضریب ۰.۲۷ و آماره t برابر با ۳.۹۴ معنادار بود. بنابراین، تمام مسیرهای ساختاری پیش‌بینی‌شده در مدل از نظر آماری تأیید شدند.

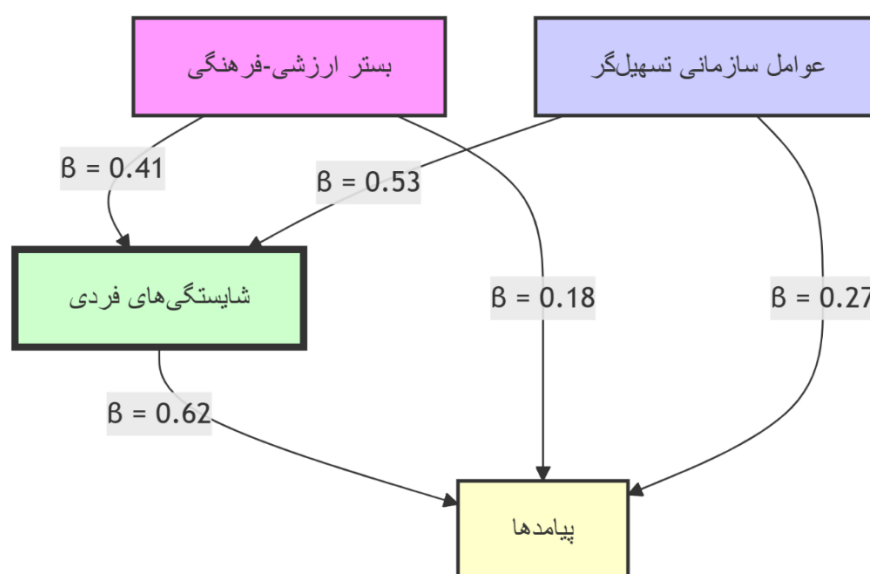
جدول ۸. شاخص‌های برازش ساختاری و ضرایب مسیر مدل نهایی

بخش	متغیر یا مسیر	مقدار
ضریب تعیین	بستر ارزشی - فرهنگی، R^2	۰.۷۲
	شایستگی‌های فردی، R^2	۰.۷۵
	عوامل سازمانی تسهیل‌گر، R^2	۰.۷۸
	موانع توانمندسازی، R^2	۰.۶۵
	پیامدها، R^2	۰.۷۰
قدرت پیش‌بینی	بستر ارزشی - فرهنگی، Q^2	۰.۳۰
	شایستگی‌های فردی، Q^2	۰.۳۲
	عوامل سازمانی تسهیل‌گر، Q^2	۰.۳۵
	موانع توانمندسازی، Q^2	۰.۲۸
	پیامدها، Q^2	۰.۳۱
برازش کلی	GOF	۰.۵۷۸
مسیر ساختاری	بستر ارزشی - فرهنگی $\leftarrow$ شایستگی‌های فردی	$\beta = ۰.۴۱$ ، $t = ۶.۸۲$ ، $p = ۰.۰۰۱$
مسیر ساختاری	عوامل سازمانی تسهیل‌گر $\leftarrow$ شایستگی‌های فردی	$\beta = ۰.۵۳$ ، $t = ۸.۱۴$ ، $p = ۰.۰۰۱$
مسیر ساختاری	شایستگی‌های فردی $\leftarrow$ پیامدها	$\beta = ۰.۶۲$ ، $t = ۹.۲۷$ ، $p = ۰.۰۰۱$
مسیر ساختاری	بستر ارزشی - فرهنگی $\leftarrow$ پیامدها	$\beta = ۰.۱۸$ ، $t = ۲.۱۱$ ، $p = ۰.۰۳۵$
مسیر ساختاری	عوامل سازمانی تسهیل‌گر $\leftarrow$ پیامدها	$\beta = ۰.۲۷$ ، $t = ۳.۹۴$ ، $p = ۰.۰۰۱$

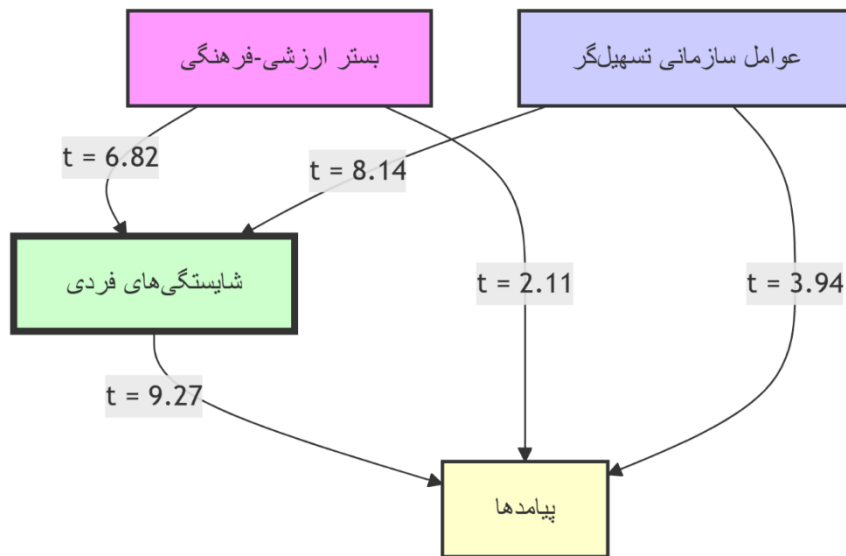
تمام آماره‌های t مربوط به مسیرهای ساختاری بیش از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بودند؛ بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط پیش‌بینی‌شده در مدل معنادار بودند و هیچ‌یک از مسیرهای اصلی نیازمند حذف از مدل نبودند. در میان مسیرهای بررسی‌شده، اثر شایستگی‌های فردی بر پیامدها با ضریب استاندارد ۰.۶۲ بیشترین شدت را داشت و پس از آن، اثر عوامل سازمانی تسهیل‌گر بر

شایستگی‌های فردی با ضریب ۰.۵۳ قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که عوامل سازمانی به‌طور مستقیم زمینه رشد و بروز شایستگی‌های فردی را فراهم می‌کنند و شایستگی‌های فردی نیز مهم‌ترین سازوکار تبدیل شرایط توانمندسازی به پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی هستند.

در مجموع، یافته‌های کیفی و کمی به شکل همگرا نشان دادند که الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در فراجا دارای پنج بُعد اصلی شامل بستر ارزشی - فرهنگی، شایستگی‌های فردی، عوامل سازمانی تسهیل‌گر، موانع توانمندسازی و پیامدها و ۲۵ مؤلفه است. در سطح کیفی، «توانمندسازی مبتنی بر شایستگی اخلاقی در بستر اعتماد و اختیار» به‌عنوان هسته مرکزی الگو شناسایی شد و در سطح کمی نیز عوامل سازمانی تسهیل‌گر، به‌ویژه اعتماد و پشتیبانی فرمانده، مهم‌ترین بُعد الگو بودند. شایستگی اخلاقی در میان قابلیت‌های فردی و تقوا و پاکدستی در بستر ارزشی - فرهنگی بالاترین اولویت را داشتند. علاوه بر این، شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، مقادیر R^2 و Q^2 ، مقدار GOF برابر با ۰.۵۷۸ و معناداری تمامی ضرایب مسیر، اعتبار تجربی الگوی طراحی شده را تأیید کردند. بر این اساس، مدل نهایی توانست روابط میان زمینه‌های ارزشی و سازمانی، شایستگی‌های کارکنان و پیامدهای توانمندسازی را به‌صورت منسجم تبیین کند و از اعتبار مناسب برای استفاده در ساختار سازمانی فراجا برخوردار بود.



شکل ۱. مدل ساختاری نهایی با ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری نهایی با اعداد معنی داری

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در فراجا پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در قالب پنج بُعد اصلی شامل بستر ارزشی - فرهنگی، شایستگی‌های فردی، عوامل سازمانی تسهیل‌گر، موانع توانمندسازی و پیامدها و در مجموع ۲۵ مؤلفه قابل تبیین است. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز «توانمندسازی مبتنی بر شایستگی اخلاقی در بستر اعتماد و اختیار» به عنوان هسته مرکزی مدل شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که توانمندسازی در سازمان انتظامی تنها با افزایش اختیار یا ارتقای مهارت‌های فنی تحقق نمی‌یابد، بلکه زمانی شکل می‌گیرد که شایستگی‌های فردی، به‌ویژه شایستگی اخلاقی، در بستری از اعتماد سازمانی، حمایت فرماندهی، اختیار متناسب، یادگیری و مسئولیت‌پذیری فعال شوند. این تفسیر با دیدگاه‌های جدید توانمندسازی همخوان است که آن را محصول تعامل میان ظرفیت‌های فردی و محیط سازمانی می‌داند، نه صرفاً یک حالت روان‌شناختی مستقل یا یک اقدام مدیریتی منفرد (4، 11).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های کیفی پژوهش، برجستگی بستر ارزشی - فرهنگی در شکل‌گیری توانمندسازی بود. این بُعد شامل تقوا و پاکدستی، عدالت‌محوری، غیرت ملی و دینی، امانتداری و رازداری، شفافیت و فرهنگ اعتماد بود. جایگاه این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که در سازمان انتظامی، توانمندی حرفه‌ای بدون مبنای اخلاقی کافی نه تنها مطلوب نیست، بلکه می‌تواند در برخی موقعیت‌ها به افزایش خطر سوءاستفاده از اختیار منجر شود. بنابراین، شایستگی اخلاقی در این مدل نقشی بنیانی دارد و حدود مشروع استفاده از اختیار، دانش و قدرت حرفه‌ای را مشخص می‌کند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند ابعاد ارزشی، معنوی و فرهنگی

می‌توانند از عوامل مهم شکل‌دهنده توانمندسازی باشند (22). همچنین، مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی نشان داده‌اند که فرهنگ اعتماد، شفافیت، امنیت روان‌شناختی و مشارکت می‌تواند احساس توانمندی و آمادگی کارکنان برای پذیرش مسئولیت را افزایش دهد (11, 12). در نتیجه، در ساختار فراجا، توانمندسازی باید در بستری ارزشی تعریف شود که در آن اختیار با پاسخ‌گویی، شجاعت حرفه‌ای با قانون‌مداری و استقلال عمل با مسئولیت اخلاقی همراه باشد.

یافته مهم دیگر، شناسایی هفت مؤلفه در بُعد شایستگی‌های فردی شامل شایستگی اخلاقی، شناختی، تعاملی، تخصصی، یادگیری، مدیریتی و تاب‌آوری روان‌شناختی بود. این ترکیب نشان می‌دهد که شایستگی در محیط انتظامی ماهیتی چندوجهی دارد و توانایی فنی به‌تنهایی برای عملکرد اثربخش کافی نیست. کارکنان انتظامی در موقعیت‌هایی فعالیت می‌کنند که به‌طور هم‌زمان به تحلیل سریع اطلاعات، تصمیم‌گیری در ابهام، تعامل با شهروندان، کنترل هیجان، مدیریت تعارض و به‌کارگیری دانش تخصصی نیاز دارند. این یافته با مطالعاتی همسو است که بر پیوند میان توانمندسازی و توسعه شایستگی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که توانمندسازی می‌تواند زمانی به نتایج پایدار منجر شود که با توسعه قابلیت‌های واقعی کارکنان همراه باشد (7). همچنین، شواهد مربوط به خودتوسعه‌ای منابع انسانی بیانگر آن است که توسعه مستمر دانش و مهارت و توانایی یادگیری مستقل، از عناصر اساسی حفظ قابلیت‌های حرفه‌ای در سازمان‌های پیچیده است (23). بنابراین، الگوی حاضر توانمندسازی را نه به‌عنوان جایگزینی برای شایستگی، بلکه به‌عنوان فرایندی برای فعال‌سازی و به‌کارگیری شایستگی‌های موجود و توسعه شایستگی‌های جدید تعریف می‌کند.

نتایج مربوط به عوامل سازمانی تسهیل‌گر نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. این بُعد شامل اعتماد و پشتیبانی فرمانده، اختیار و خودمختاری، آموزش توانمندساز، نظام ارزیابی عملکردی، پشتیبانی لجستیک، سلامت روان و پشتیبانی روانی و فرهنگ یادگیری و بازخورد بود. در اولویت‌بندی ابعاد نیز عوامل سازمانی تسهیل‌گر با بالاترین میانگین رتبه در جایگاه نخست قرار گرفتند و در میان مؤلفه‌های این بُعد، اعتماد و پشتیبانی فرمانده بالاترین رتبه را به دست آورد. این یافته نشان می‌دهد که حتی کارکنان واجد شایستگی‌های بالا، بدون محیط حمایتی و اعتماد مدیریتی نمی‌توانند به سطح مطلوب توانمندی دست یابند. اعتماد فرمانده به کارکنان موجب می‌شود فرد احساس کند قضاوت حرفه‌ای او به رسمیت شناخته شده و در چارچوب وظایف خود مجاز به تصمیم‌گیری است. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند حمایت سرپرست می‌تواند رابطه میان توانمندسازی و تعهد سازمانی را تقویت کند (21). همچنین، پژوهش‌های مربوط به رهبری فراگیر و توانمندساز نشان داده‌اند که حمایت، مشارکت دادن کارکنان و اعتماد مدیریتی از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی، رفتارهای سازنده و نوآورانه را تقویت می‌کنند (13, 14).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد اختیار و خودمختاری دومین مؤلفه مهم در میان عوامل سازمانی تسهیل‌گر است. این یافته با ماهیت مأموریت‌های انتظامی سازگار است؛ زیرا در بسیاری از موقعیت‌های میدانی، فرصت مراجعه مداوم به سلسله‌مراتب فرماندهی وجود ندارد و نیروی عملیاتی باید در محدوده مسئولیت حرفه‌ای خود تصمیم بگیرد. البته اختیار زمانی می‌تواند به توانمندسازی واقعی منجر شود که فرد از شایستگی، تجربه و چارچوب اخلاقی لازم برخوردار باشد. مطالعات معاصر نیز نشان داده‌اند که توانمندسازی

مدیریتی و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند عملکرد و موفقیت فعالیت‌های پیچیده را افزایش دهد (16). علاوه بر این، توانمندسازی روان‌شناختی با احساس خودمختاری و تأثیرگذاری ارتباط دارد و این احساس زمانی تقویت می‌شود که کارکنان واقعاً فرصت اثرگذاری بر نحوه انجام وظایف خود را داشته باشند (4, 6). از این منظر، تفویض اختیار در فراجا باید شفاف، مبتنی بر سطح شایستگی و همراه با مسئولیت‌پذیری باشد.

یافته‌های مرتبط با آموزش توانمندساز و فرهنگ یادگیری نیز تأیید کرد که توانمندسازی فرایندی ایستا نیست. تغییر ماهیت تهدیدها، فناوری‌ها، محیط‌های عملیاتی و انتظارات اجتماعی سبب می‌شود که شایستگی‌های کارکنان به صورت مستمر نیازمند بازنگری و توسعه باشند. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند اثر توانمندسازی بر شایستگی و تعهد را تقویت کند (7) و محیط‌های توانمندساز همراه با اشتراک دانش، به یادگیری عمیق‌تر و تقویت تجربه کاری کارکنان منجر می‌شوند (17). همچنین، نقش توانمندسازی روان‌شناختی در توسعه سازمان‌های یادگیرنده در پژوهش‌های دیگر تأیید شده است (18, 19). بنابراین، آموزش در فراجا زمانی توانمندساز خواهد بود که از آموزش‌های عمومی و حافظه‌محور فاصله گرفته و بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تمرین سناریوهای بحرانی و انتقال یادگیری به میدان متمرکز شود.

در بخش موانع، سه دسته موانع ساختاری، فرهنگی و منابع شناسایی شدند که در میان آن‌ها موانع ساختاری بالاترین اولویت را داشتند. تمرکزگرایی، بوروکراسی، تصمیم‌گیری از راه دور و لزوم دریافت تأییدهای چندسطحی می‌توانند سرعت عمل و استقلال حرفه‌ای کارکنان را کاهش دهند. همچنین، موانع فرهنگی مانند رابطه‌گرایی، فرماندهی مطلق، مقاومت در برابر تغییر و ارزیابی صوری می‌توانند انگیزه کارکنان شایسته را تضعیف کنند. این یافته با مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی همسو است که نشان داده‌اند ساختار سازمانی، روابط میان‌فردی و شیوه مدیریت، نقشی اساسی در توانمندی کارکنان دارند (9, 25). همچنین، بررسی ضرورت توانمندسازی در سازمان‌های عمومی ایران نشان داده است که ساختارهای سنتی و رویه‌های غیرمنعطف می‌توانند مانع استفاده مؤثر از ظرفیت منابع انسانی شوند (8). بنابراین، توسعه توانمندسازی در فراجا صرفاً با آموزش کارکنان امکان‌پذیر نیست و نیازمند اصلاح برخی فرایندهای ساختاری و مدیریتی است.

نتایج مربوط به پیامدها نشان داد توانمندسازی دارای دو سطح پیامد فردی و سازمانی است و پاسخ‌دهندگان پیامدهای سازمانی را در اولویت بالاتری قرار دادند. در سطح فردی، احساس توانمندی، انگیزه درونی، مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل، ماندگاری و وفاداری سازمانی مطرح شدند و در سطح سازمانی، کاهش تلفات، کاهش شکایات و تخلفات، بهبود امنیت، افزایش سرعت عملیات، بهبود تصویر سازمان و کاهش زمان پاسخ شناسایی شدند. این یافته با مطالعاتی همخوان است که توانمندسازی را با بهبود عملکرد، بهره‌وری و نتایج سازمانی مرتبط دانسته‌اند (1, 5). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی از طریق افزایش هویت حرفه‌ای، بهزیستی روان‌شناختی و انگیزش می‌تواند عملکرد شغلی را ارتقا دهد (20). در حوزه رفتار سازمانی نیز شواهد نشان داده‌اند که توانمندسازی می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش دهد و زمینه رفتارهای فعال‌تر و نوآورانه‌تر را ایجاد کند (21, 29).

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز از اعتبار ساختار پنج‌بعدی مدل حمایت کرد. تمام ۲۵ مؤلفه دارای بار عاملی قابل قبول بودند و آماره t برای همه مؤلفه‌ها از مقدار بحرانی ۱.۹۶ فراتر رفت. بیشترین بار عاملی در میان عوامل سازمانی مربوط به اعتماد و پشتیبانی فرمانده و در میان شایستگی‌های فردی مربوط به شایستگی تخصصی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که ساختار نظری حاصل از مرحله کیفی در داده‌های کمی نیز قابل بازشناسی است. مطالعات طراحی مدل توانمندسازی در حوزه‌های مختلف نیز نشان داده‌اند که ساختار توانمندسازی غالباً متشکل از چندین عامل فردی، مدیریتی و سازمانی است و اعتبارسنجی تجربی این عوامل برای دستیابی به یک مدل قابل استفاده ضروری است (26-28). از این رو، تطابق یافته‌های کیفی و کمی در پژوهش حاضر، نشان‌دهنده انسجام مناسب مدل پیشنهادی است.

نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد عوامل سازمانی تسهیل‌گر در اولویت نخست و شایستگی‌های فردی و بستر ارزشی - فرهنگی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در درون ابعاد نیز اعتماد و پشتیبانی فرمانده، شایستگی اخلاقی و تقوا و پاکدستی بالاترین اولویت‌ها را به خود اختصاص دادند. این ترکیب از یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی در فراجا نه از پایین به بالا و صرفاً از طریق آموزش کارکنان و نه از بالا به پایین و صرفاً از طریق تفویض اختیار شکل می‌گیرد؛ بلکه محصول تعامل میان فرد شایسته و محیط سازمانی اعتمادآفرین است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که اثر متقابل عوامل فردی و سازمانی را بر توانمندسازی تأیید کرده‌اند همسو است (10, 24). همچنین، ارتباط میان فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در پژوهش‌های دیگر نیز تأیید شده است (11, 12). بنابراین، یک برنامه توانمندسازی مؤثر باید هم‌زمان بر توسعه فردی و اصلاح محیط کار تمرکز کند.

نتایج سنجش پایایی و روایی نیز نشان داد که مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است. مقادیر آلفای کرونباخ همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۷۰، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۶۰ و میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمام سازه‌ها بیش از ۰.۵۰ بود. همچنین، بررسی معیار فورنل - لارکر نشان داد جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است؛ بنابراین روایی همگرا و واگرا تأیید شد. این یافته‌ها از این نتیجه حمایت می‌کنند که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده از انسجام درونی و تمایز مفهومی مناسب برخوردارند. به بیان دیگر، پنج بُعد مدل اگرچه با یکدیگر مرتبط هستند، اما هر یک جنبه متفاوتی از فرایند توانمندسازی را اندازه‌گیری می‌کنند.

در مدل ساختاری نیز مقادیر R^2 در دامنه ۰.۶۵ تا ۰.۷۸ قرار گرفتند و مقادیر Q^2 برای همه سازه‌ها بیش از ۰.۱۵ بود که توان تبیینی و پیش‌بینی مناسب مدل را نشان داد. همچنین، مقدار GOF برابر با ۰.۵۷۸ به دست آمد که از برازش کلی قوی مدل حمایت می‌کند. از میان مسیرهای مدل، اثر شایستگی‌های فردی بر پیامدها با ضریب استاندارد ۰.۶۲ قوی‌ترین رابطه بود. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه محیط سازمانی و بستر فرهنگی برای توانمندسازی ضروری هستند، پیامدهای واقعی زمانی پدیدار می‌شوند که این عوامل به توسعه و فعال‌سازی شایستگی‌های فردی منجر شوند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که توانمندسازی را یکی از

مکانیسم‌های اصلی افزایش عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی معرفی کرده‌اند (2, 5). همچنین، مطالعات مرتبط با آینده کار نشان داده‌اند که کارکنانی که احساس شایستگی و اختیار بیشتری دارند، توانایی بالاتری برای سازگاری با تغییر و ایفای نقش فعال دارند (6). اثر عوامل سازمانی تسهیل‌گر بر شایستگی‌های فردی نیز با ضریب ۰.۵۳ معنادار بود. این یافته نشان می‌دهد شایستگی صرفاً محصول ویژگی‌های پیشین فرد نیست، بلکه محیط سازمانی می‌تواند قابلیت‌های حرفه‌ای را توسعه داده یا تضعیف کند. اعتماد فرماندهی، فرصت تصمیم‌گیری، آموزش مناسب، بازخورد و حمایت سازمانی می‌تواند فرد را به استفاده از دانش و تجربه خود ترغیب کند. این نتیجه با مطالعاتی که توانمندسازی را واسطه رابطه میان رهبری و پیامدهای مثبت سازمانی معرفی کرده‌اند همسو است (13, 18). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با توسعه سازمان‌های یادگیرنده نشان داده‌اند که محیط حمایتگر و توانمندساز می‌تواند مقاومت کارکنان در برابر فشار و تغییر را به ظرفیت یادگیری سازمانی تبدیل کند (19).

بستر ارزشی - فرهنگی نیز هم اثر مستقیمی بر شایستگی‌های فردی و هم اثر مستقیم بر پیامدها داشت. این یافته نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی صرفاً زمینه‌ای منفعل نیست، بلکه می‌تواند نحوه استفاده کارکنان از توانایی‌هایشان و کیفیت پیامدهای حاصل را جهت‌دهی کند. در سازمان انتظامی، فرهنگی که عدالت، اعتماد، امانتداری و پاکدستی را تقویت می‌کند، احتمال استفاده مسئولانه از اختیار را افزایش می‌دهد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که فرهنگ سازمانی را یکی از عوامل اصلی شکل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی معرفی کرده‌اند همخوان است (11). همچنین، نقش فرهنگ در فراهم کردن زمینه صدای کارکنان و مشارکت آنان در امور سازمانی نیز گزارش شده است (12). در نتیجه، توسعه توانمندسازی بدون توجه به زمینه فرهنگی احتمالاً به تغییرات سطحی و کوتاه‌مدت محدود خواهد شد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی توانمندسازی فردی مبتنی بر شایستگی در فراجا دارای ماهیتی نظام‌مند، چندسطحی و زمینه‌محور است. برخلاف رویکردهایی که توانمندسازی را فقط به احساس خودمختاری یا تفویض اختیار محدود می‌کنند، مدل حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی در یک سازمان انتظامی از تعامل میان شایستگی اخلاقی و حرفه‌ای فرد، بستر ارزشی - فرهنگی، اعتماد و حمایت فرماندهی، اختیار متناسب، یادگیری مستمر و اصلاح موانع ساختاری حاصل می‌شود. این برداشت با مطالعاتی که بر ضرورت مدل‌های بومی و زمینه‌محور در توانمندسازی منابع انسانی تأکید داشته‌اند همسو است (23, 26, 27). افزون بر این، یافته‌های حاضر با شواهد مربوط به نقش توانمندسازی در عملکرد، تعهد، نوآوری و سازگاری سازمانی هماهنگ است (3, 29). بنابراین، مدل استخراج‌شده می‌تواند چارچوبی بومی برای بازطراحی نظام‌های آموزش، ارزیابی، انتصاب، حمایت و توسعه منابع انسانی در فراجا فراهم کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه گروه محدودی از مدیران، فرماندهان و خبرگان فراجا استوار بود و اگرچه نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، ممکن است تجربه برخی رده‌های تخصصی یا مناطق جغرافیایی خاص به‌طور کامل در مدل منعکس نشده باشد. دوم، داده‌های بخش

کمی با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شد و بنابراین احتمال تأثیر تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی، به‌ویژه در مؤلفه‌های مرتبط با اخلاق، پاکدستی، اعتماد و عملکرد حرفه‌ای، وجود دارد. سوم، مطالعه در یک مقطع زمانی مشخص انجام شد و از این رو امکان بررسی تغییرات توانمندسازی و شایستگی کارکنان در طول زمان فراهم نبود. همچنین، ویژگی‌های ساختاری و مأموریتی فراجا ممکن است تعمیم مستقیم مدل به سایر سازمان‌های نظامی، امنیتی یا دولتی را محدود کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی ارائه‌شده را در گروه‌های مختلف کارکنان فراجا، از جمله یگان‌های عملیاتی، مرزی، انتظامی شهری، پلیس تخصصی و بخش‌های ستادی به‌صورت جداگانه آزمون کنند تا میزان ثبات یا تفاوت ساختار مدل در محیط‌های مأموریتی گوناگون مشخص شود. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که تغییر در اعتماد فرماندهی، آموزش، اختیار و شایستگی کارکنان در طول زمان چه تأثیری بر پیامدهای فردی و سازمانی دارد. همچنین، استفاده از داده‌های چندمنبعی مانند ارزیابی فرماندهان، شاخص‌های واقعی عملکرد، گزارش‌های سازمانی و ارزیابی همکاران می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. بررسی نقش متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، هویت حرفه‌ای، سرمایه روان‌شناختی، عدالت سازمانی، سبک رهبری و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی یا تعدیل‌گر نیز می‌تواند به توسعه نظری مدل کمک کند.

پیشنهاد می‌شود فراجا نظام توانمندسازی کارکنان را از برنامه‌های عمومی و یکسان فاصله داده و بر اساس شایستگی‌های مورد نیاز هر رسته و مأموریت بازطراحی کند. اعتماد و پشتیبانی فرماندهان باید به‌عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریتی در نظر گرفته شود و حدود اختیار کارکنان متناسب با سطح شایستگی آنان به‌صورت روشن تعریف گردد. آموزش‌های ضمن خدمت بهتر است بر سناریوهای واقعی، تصمیم‌گیری در بحران، مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری، اخلاق حرفه‌ای و حل مسئله متمرکز شوند و ارزیابی کارکنان نیز از سنجش‌های صوری به سمت ارزیابی عملکرد واقعی و شایستگی‌محور حرکت کند. همچنین، تقویت نظام شایسته‌گزینی در انتصابات، ایجاد سازوکارهای حمایت روان‌شناختی، تأمین تجهیزات متناسب با مأموریت، کاهش بوروکراسی تصمیم‌گیری و ایجاد فرهنگ بازخورد و یادگیری مستمر می‌تواند زمینه عملی اجرای الگوی پیشنهادی را فراهم سازد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازنین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازنین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

- Heydarfard R, Rezayati A, editors. Employee Empowerment and Its Impact on Human Resource Performance and Organizational Productivity: A Review Study. 20th International Conference on Management and Humanities Research in Iran; 2025; Tehran.
- Ameen AAM, Demire HG. Empowerment Strategy and Its Impact on Organizational. 2024.
- Dyah Handayani DS, Hasanudin. Employee Empowerment as an Agent of Change toward a Sustainable Organization in the Green Economy Paradigm. Journal of Sustainable Development. 2024.
- Llorente-Alonso M, García-Ael C, Topa G. A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables. 2024;43(2):1759-84.
- Park S, Kim E. The Role of Psychological Empowerment in Enhancing Organizational Performance: Evidence from Knowledge-Based Organizations. Sustainability. 2024;16(3):1287.
- Oliveira M, Andrade JR, Ratten V, Santos E. Psychological Empowerment for the Future of Work: Evidence from Portugal. Global Business and Organizational Excellence. 2023. doi: 10.1002/joe.22194.
- Nimran U, Al Musadieq M, Afrianty TW. Empowerment Effect on Competence and Organizational Commitments: Organizational Learning Culture as Moderating. 2024;7(2):2024038.
- Mirzakhazadeh M, Mokhtari A, editors. Examining the Necessity of Employee Empowerment in Iranian Public Organizations: A Case Study of the Mashhad Social Security Organization. Third International Conference and Sixth National Conference on Management, Psychology, and Behavioral Sciences; 2024.
- Khosshal F, Sargolzaei A, Vazifeh Z. Identifying the Components of an Administrative Employee Empowerment Model Based on Organizational Intelligence and Interpersonal Relations. Management and Education Perspective Quarterly. 2024;6(1):55-78.
- Shafiei M, Jamshidi H, Ghiyasi M. Examining the Effect of Organizational and Individual Factors on Hospital Managers' Empowerment from the Perspective of Organizational Supervisory Levels. Management and Entrepreneurship Studies. 2024;10(47):231-46.
- Smith TA. Empowering Environments: The Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment. Journal of Applied Psychology. 2024;109(1):50-67.
- Pourghafari S, Manzari Tavakoli S, Salajegheh S, Dehghani S. The Impact of Organizational Culture on Employee Voice, with the Mediation of Employee Empowerment. Journal of Management Studies for Improvement and Transformation. 2024;32(108):223-73.
- Alwali J. Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. Journal of Organizational Change Management. 2024;37(2):374-90. doi: 10.1108/JOCM-03-2023-0084.
- Supriyanto AS, Ekowati VM, Rokhman W, Ahamed F, Munir M, Miranti T. Empowerment Leadership as a Predictor of the Organizational Innovation in Higher Education. International Journal of Professional Business Review. 2023;8(2):e01538. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i2.1538.
- Pourdavood MR, Aghighi A, editors. The Effect of Humble Leadership on Organizational Performance with the Mediating Role of Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior. Proceedings of the Seventeenth International Conference on Management, Economics, and Development; 2023; Tehran.
- Wang Y, Li X, Chen Z. Managerial Empowerment and Project Success in Complex Organizations: The Mediating Role of Collaborative Decision Making. Project Management Journal. 2025;56(1):72-89.

17. Nurcahyo SA. The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality Through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*. 2024;9(1):15. doi: 10.30659/ijibe.9.1.15-31.
18. Kranthi AK, Rai A, Showry M. Linking resonant leadership and learning organizations: The role of psychological empowerment as a mediator in faculty members among higher educational institutions in India. *Acta Psychologica*. 2024;248:104365. doi: 10.1016/j.actpsy.2024.104365.
19. Blaique L, Ismail H, Corbin Jr TP, Aldabbas H. Enhancing learning organizations through employee Toughness: Investigating the mediating influence of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*. 2025;37(1):41-58. doi: 10.1108/JWL-02-2024-0033.
20. Taqavi Deilami Pour M, Pali S. The effect of psychological empowerment on teachers' job performance with the mediating role of professional identity and psychological well-being. *Personal Development and Organizational Transformation*. 2025;3(2):1-16. doi: 10.61838/kman.jpdot.152.
21. Kyei-Frimpong M, Kodwo Amoako E, Akwetey-Siaw B, Owusu Boakye K, Nyarko Adu I, Suleman AR, et al. Employee Empowerment and Organizational Commitment among Employees of Star-Rated Hotels in Ghana: Does Perceived Supervisor Support Matter? 2024;16(1):65-83.
22. Soltani R, Zarei Matin H, Parsian M. Investigating the factors affecting the empowerment of managers based on spiritual capital. *Journal of Organizational Culture Management*. 2025.
23. Baghery Z, Rahimi M. Presentation of an Intra- and Inter-Organizational Strategic Model for Self-Development of Human Resources in Government Organizations in Shiraz. *Journal of Human Resource Empowerment*. 2025;3:1-25.
24. Moradi A, Ahmadi K, Mousavi Jad SM, Ahmadi F. Examining the Relationship Between Human Resource Empowerment Approaches and the Effectiveness of Human Resource Empowerment Processes Based on Neuroscience Analysis: A Study of Government Organizations in Kurdistan Province. *Behavioral Studies in Management Quarterly*. 2025;16(41).
25. Mahdizadeh Rostam M, Kowsaryan S, Montazergahim S, Panahi H, Panahi M, Akbarpour Fard M, editors. Identifying and predicting empowerment factors based on organizational structure and knowledge management among employees of Bank Melli in Fars Province. *First National Congress on Sustainable Development and Social Responsibility: Challenges and Solutions*; 2024: Shiraz.
26. Ojaqi A, Saibani H, Savadi M. Designing a Human Resource Empowerment Model in Sports Organizations. *Quarterly Journal of Sports Sciences*. 2023.
27. Al-Mamouri MAK, Rahimi Sarshabadrani G, Dakheel AA, Nazari R. Designing an Empowerment Model for Managers of Iraqi Sports Organizations. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2024;11(1):31-42.
28. Dehkordian Nezhad M, Nobakht Ramezani Z, Mohammadian F. Designing a Conceptual Model for Professional Empowerment of Female Managers in Iranian Sport Organizations. *Applied Research of Sport Management*. 2024;12(4):77-90.
29. Zoubi FA, Alzoubi AA. Leadership Towards Innovation and Organizations Performance: Encouraging Employees Empowerment. *International Journal of Theory of Organization and Practice (Ijtop)*. 2023;3(1):94-110. doi: 10.54489/ijtop.v3i1.246.