

الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های امنیتی مبتنی بر رهنمودها و تدابیر

فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

خسرو حبیبی^۱

چکیده

زمینه و هدف: توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر بسزایی در بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در واپایش و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار خواهند شد. سازمان‌های امنیتی برای این منظور می‌باید توانمندسازی منابع انسانی را با یک فرایند منطبق با هدف‌های سازمان و منطبق با نظام‌های درون‌سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی و بر اساس رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در کالبد سازمان به بهترین نوع ممکن نهادینه کند. شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی در سه بخش رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مورد هدف این تحقیق است.

روش‌شناسی تحقیق: تحقیق حاضر انواع تحقیقات کمی است که از روش توصیفی با ابزار پیمایش است، جامعه آماری این تحقیق تعداد ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد یکی از سازمان‌های امنیتی است و حجم نمونه نیز به صورت هدفمند و تمام‌شمار انتخاب شدند. اطلاعات از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و وب‌گاه‌های اینترنتی و همچنین تحلیل محتوای رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) و داده‌ها نیز از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته که دارای روایی مطلوب و همچنین از پایایی لازم و با داشتن ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گردآوری شده است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق علاوه بر شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی، به اولویت‌بندی آنها نیز اشاره دارد به‌گونه‌ای که تدابیر رفتاری در اولویت اول، رهنمودها و تدابیر ساختاری در اولویت دوم، رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای در اولویت سوم توانمندسازی منابع انسانی رتبه‌بندی گردیدند. بر اساس نتایج حاصله پیشنهادهای کاربردی و تجربی مبتنی بر یافته‌ها نیز ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: الگو، توانمندسازی، سازمان‌های امنیتی، فرمان‌ها و تدابیر، منابع انسانی.

مقدمه

بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد می‌باید کمک کرد تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند؛ بدین‌وسیله در افراد شور و شغف فعالیت ایجاد می‌گردد و انگیزه‌های آنان برای کار چندین برابر می‌شود؛ بنابراین استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگ‌ترین ثروت هر سازمان به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت همواره مورد توجه بوده است؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق هدف‌های توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. توانمندسازی مفهومی مبهم و متفاوت دارد و افراد مختلف براساس ویژگی‌های خود از آن برداشت متفاوتی دارند. این مفهوم برای نخستین‌بار در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرد. از نتایج توانمندسازی کارکنان می‌توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفق توانمندسازی به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. توانمندسازی به عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر بسزایی در بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در واپایش و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند. بر سر راه توانمندسازی موانع و مقاومت‌های زیادی وجود دارد هنر مدیریت عالی سازمان این است که این مقاومت‌ها را شکسته و توانمندسازی را با یک فرایند منطبق با هدف‌های سازمان و منطبق با نظام‌های درون سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی در کالبد سازمان که منابع انسانی آن است به بهترین نوع ممکن نهادینه کند.

با توجه به پیچیدگی‌های محیط بیرونی سازمان و رشد فزاینده فناوری و بسیاری عوامل دیگر تنها سازمان‌هایی از این رهگذر قادر به عبور به سمت هدف‌های سازمانی هستند که بتوانند برنامه‌های توانمندسازی را به خوبی اجرا کنند و این اهمیت این موضوع را دو چندان می‌نماید این تحقیق به بحث شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی پرداخته، فرایند و برنامه‌های آن را تشریح کرده و در نهایت الزام‌ها، اصول و راه‌هایی را به منظور دستیابی به یک برنامه توانمندسازی موفق برای سازمان‌های مطرح می‌کند.

انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. در موقعیتی که سازمان‌های امنیتی می‌باید همگام و هماهنگ با سازمان حفاظت شونده و سایر سازمان‌ها حرکت کند ضرورت توجه به کیفیت کار و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است در همین راستا توانمندسازی کارکنان فرایندی است که با استفاده از آن توانایی و اختیار کارکنان در همکاری، مشارکت و تصمیم‌گیری برای دستیابی به مدیریت مشارکتی فراهم می‌گردد و توانمندسازی کارکنان سبب القای حس قدرت و اعتماد به نفس افراد و شکوفا کننده استعداد بالقوه آنها می‌شود و به این اعتبار، مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت که در سازمان به عهده دارند همراه با کارآیی و اثربخشی منجر می‌شود.

بنابراین برای توانمندسازی کارکنان نیاز است کلیدهای توان‌افزایی نیروی انسانی مشخص گردد و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی باید به مهم‌ترین منبع و ابزار مطمئن و کارا یعنی فرمایش‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) رجوع و براساس مؤلفه‌هایی که معظم‌له برای توانمندسازی بیان کرده‌اند، برنامه‌ریزی و حداکثر بهره‌برداری را داشته باشیم.

از طرفی ضرورت آن این است که همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. چرا که اگر توانمندسازی کارکنان مورد غفل واقع شود، شناخت دقیق محیط، ارزیابی صحیح تهدیدها، آشنایی با فناوری و دانش نو، مهارت رسانه‌ای، تأثیر بر افکار عمومی، توان به‌روزرسانی سازمان تحت مسئولیت، اشراف اطلاعاتی، قدرت پیش‌بینی، آینده‌نگری و... که همگی از ویژگی‌های لازم برای مدیران امنیتی در موقعیت کنونی است با چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو خواهد بود.

سازمان امنیتی در این برهه به‌شدت نیازمند آن است تا در اجرای هرچه بهتر رسالت، مأموریت‌ها هدف‌ها و سیاست‌ها، توانمندسازی کارکنان را ملزوم کار خود کرده و از هر عملی که نشان از مانع یا کاستی باشد پرهیز کند تا ضمن نهادینه‌سازی این فرهنگ، از حرکت‌های عادی پرهیز و با کار جهادی توسط کارکنان و مدیران توانمند، بهره‌وری خود را افزایش داده تا از توانمندی کارکنان از یکسو برای صیانت هرچه بهتر از کارکنان ناجا و مقابله با اقدام‌ها و توطئه‌های دشمنان نظام و عناصر معاند که قصد نفوذ، جاسوسی، خرابکاری و... در ناجا را دارند و از سویی دیگر ارتقای سطح کیفی کارکنان سازمان، مأموریت‌ها و فرایندهای اطلاعاتی و حفاظتی بهره‌برداری کند. توانمندی کارکنان امنیتی در اجرای وظایف و مأموریت‌های خود موجب توانمندی سازمان می‌گردد و به هر میزان این توانمندی افزایش یابد امر پیشگیری و مقابله با تهدیدهایی که سازمان حفاظت‌شونده را در اجرای مأموریت‌ها هدف قرار می‌دهد، آسان‌تر و موجب کاهش میزان خسارت، تلفات و شکست‌های حفاظتی در مجموعه نیروی انتظامی خواهد گردید و با عنایت به فرمایش مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص توانمندی نیروهای مسلح و اینکه در حال حاضر در ارتباط با موضوع تحقیق مشکلاتی وجود دارد که در این خصوص سازمان را با وضع مطلوب خود قدری فاصله انداخته این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که ابعاد، مؤلفه‌ها و

شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی بر اساس رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در سازمان‌های امنیتی کدام‌اند و اولویت‌بندی آنهاست؟

پیشینه تحقیق

در میان پژوهش‌ها مدل اسپریتزر به لحاظ مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف تأثیرگذاری، از جامعیت خاصی برخوردار است. به نظر وی، سه دسته عوامل (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های گروهی و ویژگی‌های سازمانی) بر ادراک افراد از توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد این موضوع در زیر مشاهده می‌شود.

الف) ویژگی‌های فردی: به ویژگی‌های مختلف اختصاصی و شخصیتی فرد اشاره دارد که بر شکل‌گیری توانمندی فرد تأثیرگذار است.

در بین ویژگی‌های مختلف فردی و شخصیتی پاره‌ای از ویژگی‌ها چون سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل، عزت‌نفس بیش از دیگر ویژگی‌ها فردی بر احساس توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

ب) ویژگی‌های گروهی: ادراک افراد از میزان توانمندسازی خود علاوه بر ویژگی‌های فردی از ویژگی‌های گروه نیز تأثیر می‌پذیرد.

پژوهشگران نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت‌ها و مشکلات، میزان اهمیت به کاری و کارگروهی، اعتماد درون‌گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری‌اش بر مدیران و سایر گروه‌های سازمان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر احساس توانمندسازی افراد گروه به‌جای بگذارد (اصغرینیا و دیگران، ۱۳۹۸).

دمیرچی و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیقی به طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی پرداختند. الگوی به‌دست آمده شامل روابط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی است. بر اساس یافته‌های تحقیق، توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره‌وری، شایسته‌سالاری و... می‌شود.

جلالی و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهشی در پی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش بودند. اثربخشی مدیریت، دانش و مهارت «این پژوهش در نسبت با توانمندسازی مدیران به الگویی دست یافت که مؤلفه‌های آن شامل «اثربخشی مدیریت، دانش و مهارت، پذیرش ریسک، دسترسی به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و ایمان» بودند.

جمشیدیان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر امنیت شغلی و توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی» اظهار می‌دارد که توانمندسازی کارکنان به مثابه پادزهری قوی در مواجهه با نارضایتی کارکنان عمل کرده و ضمن بالا بردن کیفیت عملکرد کارکنان، مانع خروج کارکنان از سازمان خواهد شد.

بایکال (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی و نوآوری» به این نتیجه رسید که رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی در درک توانمندسازی و قدردانی از پیروان داشته و این احساسات به نوبه خود بر ابتکار و عملکرد سازمانی تأثیر گذار است.

مبانی نظری

در فرهنگ معین توان به معنای قدرت، قوه، زور و همچنین توانا به معنای نیرومند، قوی، قادر و مقتدر معنا شده است (معین، ۱۳۸۵: ۳۱۹) فرهنگ انگلیسی آکسفورد کلمه «empower» را این چنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد.

توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و احساس مالکیت می‌کنند (Littrell, 2007: 90).

شاکلتون^۱ توانمندی را به عنوان «فلسفه دادن اختیار تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان» تعریف کرده است (گرین و مکاندرو^۲، ۱۹۹۹: ۲۵۰).

1. Shakelton

2. Green & makandro

کانگر و کانگو^۱ معتقدند توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از راه شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است (حمیدی‌زاده و براموند، ۱۳۹۰: ۶۴).

بنابراین هدف‌های توانمندسازی کارکنان را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد.

• ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی؛

• استقرار عدالت در سازمان؛

• ایجاد کارکنان متعهد و مشتاق در کارکنان؛

• استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان؛

• اطمینان دادن به کارکنان که در چارچوب رسالت، چشم‌انداز و راهبردی سازمان

به موفقیت می‌رسند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۲۴-۲۳).

ابعاد توانمندسازی: در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی

توسط اسپریتزر^۲ (۱۹۹۶)، چهار بعد برای توانمندسازی شناسایی شد. بعدها براساس

مطالعات میشر^۳ (۱۹۹۲)، یک بعد دیگر نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی

توانمندسازی شکل گرفت. البته در مطالعات کانگر و کانگو^۴ (۱۹۹۸) نیز به این ابعاد

توجه شده است. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در کارکنان پرورش دهند،

آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند (وتن و کمرون، ۱۳۸۳: ۲۴).

پنج بُعد کلیدی توانمندسازی عبارت است از:

۱. احساس خود اثربخشی^۵ یا شایستگی^۶: وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس

خود اثربخشی می‌کنند؛ یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام

موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس

اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی

1. Conger & Kanungo

2. Spritzer

3. Mishra

4. Kanger and Kanungo

5. SelfEfficacy

6. SelfDetermination

کرده و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند. بعضی از نویسندگان، بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندسازی است؛ زیرا داشتن احساس خوداثربخشی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار، خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟

۲. احساس خودسامانی^۱: افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به‌شمار می‌رود.

۳. پذیرفتن شخصی نتیجه^۲: افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از «اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب». داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است برای اینکه افراد احساس توانمندسازی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به‌دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند آن اثر را به‌وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندسازی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید یا خدمت ارائه شده را در دست دارند.

۴. معنادار بودن^۳: کارمندان برای مقصود و یا هدف‌های فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می‌شوند و استانداردهای ذهنی‌شان را با آنچه که در شغل خود در حال انجام دادن هستند، متجانس می‌کنند.

افراد به‌هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کند معنادار است، نسبت به زمانی که این احساس پایین است، بیشتر به آن متعهد می‌شوند، بیشتر درگیر آن می‌شوند و نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می‌کنند. افراد به‌علت اینکه کار معنادار، با احساس اهمیت

1. Personal Mastery
2. Personal Consequence
3. Meaning

شخصی و خودارزشی آنان همراه است در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنادار بودن شغل، توانمند شده‌اند، نوآورتر و بر رده‌های بالاتر تأثیرگذارتر هستند؛ آنان، همچنین کاراتر از افرادی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل، امتیازات پایین دارند.

۵. اعتماد؛ سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه^۲ و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد، این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان منصفانه خواهد بود. اغلب معنای این احساس، آن است که آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به‌طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند، با این همه افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (وتن، کمرون ۱۳۸۳: ۲۴-۳۳).

جدول خلاصه ابعاد توانمندسازی

| مؤلفه | بعد |
|-----------------------|--------------------|
| احساس شایستگی شخصی | خوداثربخشی |
| احساس انتخاب شخصی | خودسامانی |
| احساس توان تأثیرگذاری | پذیرفتن شخصی نتیجه |
| احساس ارزشمندی کار | معنادار بودن |
| احساس امنیت | اعتماد |

پنج بعد هسته‌ای توانمندسازی: با توجه به مؤلفه‌های ارائه‌شده، تلاش برای به‌روز نگاه داشتن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان از مهم‌ترین گزاره‌هایی است که می‌باید

مورد توجه قرار گیرد. تعریف روشن مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان همراه با ایجاد جو احترام در ارتباطات مدیریت با کارکنان و کارکنان با یکدیگر می‌تواند در حوزه توانمندی کارکنان و افزایش حس اعتماد به شایستگی‌های داشته‌آنان مؤثر و مفید فایده باشد. یکی از فرایندهای مهم که به‌طور معمول در هرچه توانمندشدن کارکنان مؤثر است، اصلاح سامانه ارزش‌یابی عملکرد کارکنان است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان، نسبت به نتایج واقعی ارزیابی خود مطلع شده و مدیران به‌طور شفاف راجع به نقاط قوت و ضعف کارکنان به‌آنان بازخورد دهد و انتظارات خود را به‌طور شفاف اعلام کند.

ویژگی‌های رفتاری کارکنان توانمندشده در مقایسه با کارکنان غیر توانمند:

۱. در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دست‌یابی به تصمیمات بیشتر باشند؛
۲. قادرند در موقعیت‌های مبهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می‌یابد، فرصت‌ها را تشخیص دهند؛
۳. قادر به به‌کارگیری مهارت‌های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند. همچنین قادرند در مورد اینکه تصمیم‌ها و اقدام‌های‌شان در راستای هدف‌های مشترک است دلایل محکمی ارائه دهند؛
۴. هم در گروه‌های وظیفه‌ای و هم درون گروه‌های چند وظیفه‌ای قادر به اجماع نظر برای تصمیم‌ها و اقدام‌ها هستند؛
۵. بر روی فرصت‌های کار کرده آنها را مورد شناسایی قرار می‌دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیت‌ها، مستندات، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی را نظام‌مند (سیستماتیک) کرده، مشکلات نظام‌مند را شناسایی و دفع کرده و در نهایت دستگاه‌هایی را که قادر نیستند چیزی بر ارزش مشتری بیفزایند، اصلاح و یا از رده خارج کنند؛
۶. دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند؛
۷. قادرند در مورد زمان و چگونگی انجام وظایفشان در سازمان تصمیم‌گیری کنند

(رحیمی و قناتی، ۱۳۹۴: ۳)

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های امنیتی: صاحب‌نظران و پژوهشگران، عوامل متعددی را بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار دانسته‌اند. با توجه به ویژگی‌های محیطی، سازمانی، فرهنگی، اعتقادی و سیاسی نهادها و دستگاه‌های اجرایی کشور، مهم‌ترین این عوامل در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی قرار داده شده است. یادآوری می‌شود که تأثیر بخشی از این عوامل در توانمندسازی کارکنان در پژوهش‌های قبلی به اثبات رسیده که نویسندگان از آنها استفاده کرده و برخی نیز خود به آنها افزوده است. آقاویردی و همکاران در تحقیقی در سال ۱۳۹۵ عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی را به شرح ذیل رتبه‌بندی کرده‌اند (آقاویردی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۹).

جدول رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی

| عوامل مؤثر سازمانی | عوامل مؤثر میان فردی | عوامل مؤثر فردی |
|--------------------|----------------------|-----------------|
| ساختار سازمانی | | |
| فرهنگ سازمانی | | |
| سبک رهبری | کارتیمی | نگرش افراد |
| تفویض اختیار | ارتباطات | انگیزش |
| آموزش | مشارکت | تعهد سازمانی |
| غنی‌سازی شغلی | | |
| پاداش | | |

بعد فردی

عوامل روان‌شناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی و شخصیت)؛
عوامل اسلامی (معرفت دینی، ایمان و بصیرت)؛

عوامل انقلابی (آرمان‌گرایی، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری)؛
عوامل حرفه‌ای (دانش، مهارت و توانایی).

بعد سازمانی

عوامل ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)؛
راهبردهای مدیریتی (سبک رهبری، شفافیت نقش، فناوری، تدارک منابع، حمایت، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش)؛
ماهیت سازمانی (هدف‌ها، مأموریت و راهبردها).

عوامل محیطی

محیط حقوقی و قضایی

محیط فرهنگ

محیط سیاسی، اجتماعی

محیط اقتصادی (بختیاری، ۱۳۹۰: ۲۰۰-۱۸۶).

تعریف عملیاتی توانمندسازی در سازمان‌های امنیتی: با در نظر گرفتن تمام تعاریف ارائه شده، توانمندسازی را چنین تعریف می‌کنیم: فرایند تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روانشناختی کارکنان و به‌سازی وضعیت سازمانی و محیطی است به‌گونه‌ای که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان، فعالیت کنند.

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندساز رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) بر اساس مدل سه شاخکی، رفتار، ساختار و زمینه‌ای دکتر میزایی اهرنجانی مبتنی بر دیدگاه سازمان‌های امنیتی:

• عوامل رفتاری^۱: منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد، مانند روحیه کار و رضایت شغلی؛

• عوامل ساختاری^۱: عوامل ساختاری دربر گیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که هیکل و بدنه آن را می‌سازند، مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و...؛

• عوامل زمینه‌ای^۲: عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (یکتایی، ۱۳۹۴: ۱۹۷).

رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

شامل سخنرانی‌ها، رهنمودها و دستوراتی است که رهبر معظم انقلاب به صورت کتبی و شفاهی در جمع فرماندهان، مردم، مسئولان و... به مناسبت‌های مختلف ایراد فرموده‌اند.

توانمندسازی یعنی

- ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی؛
- افزایش احساس خود کارآمدی در افراد؛
- ایجاد کارکنان متعهد و مشتاق در کارکنان؛
- استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان؛
- قدرت بخشیدن به کارکنان؛
- تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان؛

رهنمودها و تدابیر رفتاری در توانمندسازی کارکنان.

- در حوزه نیروی انسانی شامل ۱. ایثارگری؛ ۲. عزت نفس؛ ۳. تقوای فردی؛ ۴. خودسازی و خودپایی؛ ۵. الگوپذیری و الگوسازی؛ ۶. بصیرت و دشمن‌شناسی؛ ۷. انعطاف پذیری؛ ۸. تکریم ارباب رجوع؛ ۹. امانت‌داری.

در حوزه یادگیری سازمانی شامل ۱. ابتکار عمل؛ ۲. آموزش؛ ۳. توانمندسازی؛ ۴. تعهد سازمانی؛ ۵. انگیزش؛ ۶. توانایی؛ ۷. مهارت؛ ۸. سبک مدیریتی؛ ۹. نگرش.

رهنمودها و تدابیر ساختاری در توانمندسازی کارکنان

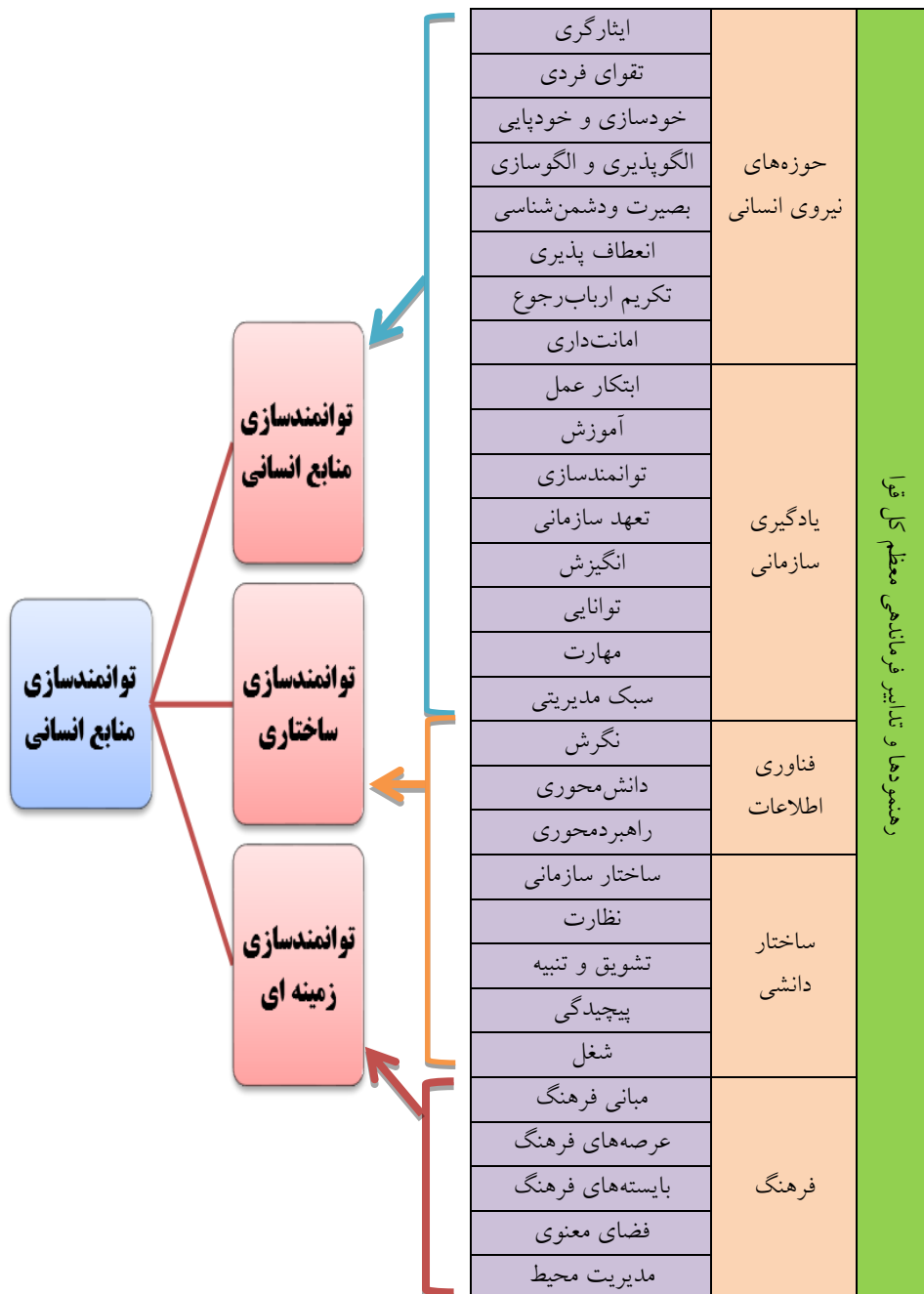
در حوزه فناوری اطلاعات شامل ۱. نوآوری؛ ۲. انضباط انسجام در فناوری؛ ۳. دانش محوری؛ ۴. راهبرد محوری؛
در حوزه ساختار دانشی شامل ۱. ساختار سازمانی؛ ۲. نظارت؛ ۳. تشویق و تنبیه؛ ۴. آیین نامه‌ها؛ ۵. پیچیدگی؛ ۶. شغل.

رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای در توانمندسازی کارکنان

در حوزه فرهنگ شامل ۱. مبانی فرهنگ؛ ۲. عرصه‌های فرهنگ؛ ۳. بایسته‌های فرهنگ؛ ۴. فضای معنوی؛ ۵. مدیریت محیط.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کمی و به روش توصیفی و با ابزار پیمایش است، جامعه آماری این تحقیق تعداد ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد یکی از سازمان‌های امنیتی است که حجم نمونه نیز به صورت هدفمند و تمام‌شمار انتخاب شده‌اند. اطلاعات لازم از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و وب‌گاه‌های اینترنتی و همچنین رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در سایت معظم‌له و داده‌ها برای اولویت‌بندی عوامل نیز از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته که دارای روایی مطلوب و همچنین از پایایی لازم و با داشتن ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گردآوری شده است. با توجه به اینکه در این تحقیق وضع موجود بررسی می‌شود و محقق به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی موضوع می‌پردازد و ابعاد و مؤلفه‌های رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی را بررسی می‌کند. این تحقیق برای رفع نیازمندی‌های سازمان‌های امنیتی و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توانمندسازی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.



الگوی مفهومی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های امنیتی بر اساس مدل سه شاخگی

سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی: فرمان‌ها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی کدام‌اند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است

سؤال‌های فرعی

- ۱) فرمان‌ها و تدابیر رفتاری فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی کدام‌اند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟
- ۲) فرمان‌ها و تدابیر ساختاری فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی کدام‌اند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟
- ۳) فرمان‌ها و تدابیر زمینه‌ای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در توانمندسازی منابع انسانی کدام‌اند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

بحث و نتیجه‌گیری

الف) تحلیل آماری سؤال اول تحقیق به تفکیک مؤلفه‌ها و گزاره‌ها با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن: در تحلیل آماری بعد اول تحقیق به تفکیک مؤلفه‌ها (شامل ۱۱ مؤلفه) با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن مشاهده می‌شود در بین مؤلفه‌های رفتاری سبک مدیریتی که دارای شاخص‌هایی چون اشراف اطلاعاتی، الگوی مدیریتی، قدرت رهبری و تکریم ارباب‌رجوع با شاخص‌هایی چون عدم تضییع و احترام به حقوق دیگران، حس اعتمادسازی به مراجعه‌کنندگان در اولویت قرار دارند. که برای توانمندسازی منابع انسانی می‌باید مورد توجه قرار داده شوند.

ب) تحلیل آماری سؤال دوم تحقیق به تفکیک مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن: در تحلیل آماری رهنمودها و تدابیر ساختاری به تفکیک مؤلفه‌ها (شامل ۱۳ مؤلفه) با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن مشاهده می‌شود در بین مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه پیچیدگی با شاخص‌هایی مانند عمل و تلاش بایسته برای پیشرفت در همه زمینه‌ها، آشنایی با شیوه‌های علمی در انجام امور، هوشمندی و پیچیدگی سازمان و مؤلفه نظارت با شاخص‌هایی مانند تعیین زمان برای راهبردها، وجود داشتن یک جمع

مشورتی قوی برای راهبردهای کلان، نظارت هوشمندانه و دقیق بر محتواها، نظارت کیفی در همه امور در اولویت قرار دارند. که برای توانمندسازی منابع انسانی می‌باید مورد توجه قرار داده شوند.

پ) تحلیل آماری سؤال سوم تحقیق به تفکیک مؤلفه‌ها و گزاره‌ها با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن: در تحلیل آماری رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای که شامل ۵ مؤلفه است با استفاده از آزمون رتبه‌ای فریدمن مشاهده می‌شود در بین مؤلفه‌های زمینه‌ای، مؤلفه بایسته‌های فرهنگ با شاخص‌هایی (حفظ ارزش‌های اسلامی و قرآنی؛ اخلاق و بُعد اخلاقی فرهنگ) و مبانی فرهنگ با شاخص‌هایی (عمل کردن بر اساس شاخص‌های انقلابی‌گری، داشتن استقلال فرهنگی، داشتن ایمان و آرمان) در اولویت قرار دارند. که برای توانمندسازی منابع انسانی می‌باید مورد توجه قرار داده شوند.

بحث پیرامون سه بعد اصلی تحقیق: سه بخش اصلی این پژوهش عبارت‌اند از: رهنمودها و تدابیر رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای هستند که مشاهده گردید رهنمودها و تدابیر رفتاری، با ۱۸ مؤلفه و میانگین ۴۵ درصد، رهنمودها و تدابیر ساختاری با ۱۳ مؤلفه و میانگین ۳۵ درصد و رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای با ۵ مؤلفه و میانگین ۲۰ درصد، به ترتیب رتبه اول تا سوم اولویت‌بندی شده‌اند که برای توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های امنیتی می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان‌گر آن است که در مقایسه با پژوهش‌های دیگران اصغرنیا و دیگران (۱۳۹۸). میرچی و دیگران (۱۳۹۸)، جلالی، الوانی و حسن‌پور (۱۳۹۶)، جمشیدیان (۱۳۹۶)، بایکال (۲۰۱۸) که به ابعاد و مؤلفه‌ای توانمندسازی مانند اعتماد، کار گروهی، بادگیری سازمانی، فرهنگ، دانش و مهارت، ایمان و... اشاره شده است همه این عوامل مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی در بین رهنمودها و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) جامع و کامل تراز آنها وجود دارد. با این حال، براساس رتبه‌بندی فریدمن، از بین رهنمودها و تدابیر رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری؛ رهنمودهای

رفتاری در اولویت اول، رهنمودها و تدابیر ساختاری در اولویت دوم و رهنمودها و تدابیر ساختاری در اولویت سوم قرار دارند؛ که این مهم نشان از ارتباط مستقیم همه ابعاد در دو رویکرد نیروی انسانی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی منابع انسانی دارد (مستند به مدل معادلات ساختاری تحقیق)؛ بنابراین با استناد به این مهم پاسخ سؤال‌های مطرح شده به شرح زیر عنوان می‌گردد.

الف) رهنمودها و تدابیر رفتاری: رهنمودها و تدابیر رفتاری یکی از ابعاد مهم در خصوص توانمندسازی منابع انسانی سازمان است که بیشترین ارتباط را با توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های امنیتی دارد. به نحوی که در این پژوهش مشخص گردیده هر یک از کارکنان با رعایت و پایبندی به مؤلفه‌هایی مانند «مهارت، آموزش، انگیزش، انعطاف‌پذیری، خودسازی و خودپایی، عزت‌نفس، توانمندسازی، توانایی، نگرش، بصیرت و دشمن‌شناسی، ابتکار عمل، الگوپذیری و الگوسازی، ایثارگری، تقوای فردی، تعهد سازمانی، امانت‌داری، تکریم ارباب‌رجوع، سبک مدیریتی» در سطح سازمان نقش بسزایی را ایفا کنند.

ب) رهنمودها و تدابیر ساختاری: رهنمودها و تدابیر ساختاری نیز به عنوان یکی از ارکان مهم در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان در اولویت دوم قرار دارد. به نحوی که در این پژوهش مشخص گردید هر یک از کارکنان با رعایت و پایبندی به مؤلفه‌هایی مانند «شغل، آموزش، ساختار سازمانی، انضباط و انسجام در فناوری، تشویق و تنبیه، نوآوری، راهبردمحوری، آیین‌نامه‌ها، دانش‌محوری، نظارت و پیچیدگی» در سطح سازمان‌های امنیتی نقش بسزایی را ایفا کنند.

ج) رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای: رهنمودها و تدابیر زمینه‌ای نیز به عنوان یکی از ارکان مهم در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان در اولویت سوم قرار دارد. به نحوی که در این پژوهش مشخص گردید هر یک از کارکنان با رعایت و پایبندی به مؤلفه‌هایی مانند «مدیریت محیط، فضای معنوی، عرصه‌های فرهنگ، مبانی فرهنگ و بایسته‌های فرهنگ» در سطح سازمان نقش بسزایی را ایفا کنند.

با توجه به مطالب مطرح شده و مستند به پاسخ‌های دریافتی از طرف جامعه آماری همه رهنمودها و تدابیر (اعم از رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای) به ترتیب اولویت در توانمندسازی منابع انسانی نقش داشته بدین معنا که همه ابعاد رابطه‌ای تأثیرگذار در توانمندسازی دارند؛ حال با عنایت به نتایج به دست آمده در این تحقیق، پیشنهادهای زیر برای توانمندسازی منبع انسانی بیان می‌گردد.

پیشنادهای تحقیق

در حوزه رفتار

۱. مدیران و فرماندهان رفتار عادلانه خود را به دور از سلیق شخصی و با محوریت عدالت سازمانی در بین همه کارکنان اعمال کنند؛
۲. ترویج ارزش‌های اسلامی و انسانی (ایثارگری، بصیرت و دشمن‌شناسی، خودسازی و خودپایی، انعطاف‌پذیری، عزت‌نفس، تکریم ارباب‌رجوع و...) نه فقط در شعار بلکه در سازمان عاملی برای ایجاد مسئولیت‌پذیری محسوب شود؛
۳. با ایجاد نشست‌های علمی و جلسات منظره و گفتگو حس مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان تقویت گردد؛
۴. حس اعتماد و برادری بین کارکنان و فرماندهان در عین رعایت حیطه‌بندی تقویت گردد؛
۵. با نیازسنجی واقعی در طیف‌های مختلف نیازهای آموزشی را احصا و نسبت به برگزاری دوره‌ها اقدام شود.

در حوزه ساختار

۱. زمینه‌ها و بسترهای ایجاد بی‌عدالتی و تبعیض در بین کارکنان برداشته شود؛
۲. کارکنان دقیقاً با توجه به تجربه، علم و تخصص و علاقه خود به‌کارگیری شوند؛
۳. از طرف بازرسی شایسته‌سالاری در انتصابات و به‌کارگیری کارکنان توانمند و متعهد مورد توجه قرار گیرد؛
۴. رهبران و مدیران اندیشمند و متعهد و تحول‌آفرین در سازمان به‌کار گمارده شوند؛

۵. مدیران سازمان باید در به‌کارگیری اصول عدالت سازمانی با در نظر گرفتن تشویق و تقدیر برای کارکنان باید نسبت به تشویق و تنبیه کارکنان بر اساس ملاک‌های مشخص شده اقدام کنند.

در حوزه زمینه

۱. فرهنگ سازمانی با توجه به راهبردها و رفتار خطرپذیر و ارج نهادن به آن با رعایت ملاحظه‌های حفاظتی شکل‌دهی و بازنگری شود؛
۲. فضایی هم‌زمان با احترام و قدردانی نسبت به زیردستان توسط مدیران عالی سازمان باید اجرا گردد؛
۳. نهادهای نظارتی باید مدیران را پیرامون فراهم کردن محیط خدمتی نظام‌مند، با نشاط و بدون تبعیض بر اساس شایستگی خدمتی کارکنان و نظام تنبیه و تشویق به موقع، متناسب و عادلانه توجیه کنند.

منابع

- اصغر نیا، ابوالفضل، محمدرضا باقرزاده، مجتبی طبری و مهرداد متانی (۱۳۹۸)، «تدوین و ارائه مدل توانمندسازی جامع در بخش درمان سازمان تأمین اجتماعی»، پایان‌نامه دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی قائم‌شهر.
- آقاویردی، بابک، علیرضا مقدسی و فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۵)، «عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، پاییز، شماره ۲۱، صص: ۷۰-۴۵.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰)، کلیات توانمندسازی کارکنان، انتشارات به‌آموز.
- جلالی رامین، سیدمهدی الوانی، اکبر حسن‌پور، یوسف محب‌زادگان (۱۳۹۶)، «شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی»، فصلنامه آموزش علوم دریایی: بهار ۱۳۹۶، دوره ۴، شماره ۸، صص: ۲۹-۱۴.
- جمشیدیان، محمدامین (۱۳۹۶)، «تأثیر امنیت شغلی و توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی»، مجله نخبگان علوم و مهندسی، تیرماه، جلد ۲.
- دمیرچی، مرضیه؛ سیدرسول حسینی و معصومه اولادیان (۱۳۹۸)، «طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی»، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۲۰)، صص: ۲۵-۱.
- رحیمی، عبدالرحیم و نادر قناتی (۱۳۹۴)، «توانمندسازی منابع انسانی»، مجله مدیریت فرهنگی، سال نهم شماره ۲۷ بهار.
- صنعتی، زینب (۱۳۸۶)، «بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.
- وتن، دیویدآرد، کمرون، کیماس (۱۳۸۳)، تواناسازی کارکنان و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج.
- یکتایی، مهدی (۱۳۹۴)، «عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش در ستاد پشتیبانی ساحتاناجا»، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، تابستان، شماره ۳۶، صص: ۲۱۹-۱۸۴.

Baykal, E. Zehir, C. & Kole, M. (2018). "Effects of servant leadership on gratitude, empowerment, innovativeness and performance: Turkey example". *Journal of Economy Culture and Society*, 57, 29-52.

Spreitzer, Gretchen M (1996) Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy Of Management Review*, Vol 39, No 2, p: 483.

Littrell, Romie F, (2007). Influences on employee preferences forempowerment practices by the ideal manager”, *International journalofintercultural relations*, Vol.31, PP 87-110.

برای مطالعه

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در بازدید از شرکت کاخانجات داروپخش، ۱۰/۰۲/۱۳۹۱.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۹۰/۰۶/۱۷.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها و پژوهشگران و پارک‌های علم و فناوری، ۲۰/۰۸/۱۳۹۴.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار علما و روحانیون خراسان شمالی، ۱۳۹۱/۰۷/۱۹.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار فرماندهان ناجا، ۱۳/۰۷/۱۳۹۵.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار فرماندهان نیروی زمینی ارتش، ۱۳۹۱/۰۲/۰۳.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار کارکنان نظامی و انتظامی استان قزوین، ۲۶/۰۹/۱۳۸۳.

بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در دیدار مسئولان نظام، ۱۶/۰۴/۱۳۹۳.