

عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا^۱

دکتر حسن بختیاری^۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا است. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان و مدیران میانی ناجا است که تعداد ۵۸۹ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به عنوان نمونه‌های تحقیق تعیین شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته انجام شد که با استفاده از روش اعتبار محتوا و محاسبه آلفای کرونباخ، اعتبار و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه اول برای تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی توسط نمونه‌هایی از فرماندهان و مدیران میانی ناجا و پرسشنامه دوم برای تعیین ضریب اهمیت و سهم هر عامل در توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا توسط خبرگان ناجا تکمیل شد. با استفاده از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف، فریدمن و کروسکال و الیس داده‌های گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ۲۷ عامل با میانگینی حدود ۶۰ تا ۹۰ در مقیاس ۱۰۰ درجه‌ای بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارد. این عوامل در قالب سه بعد و هشت گروه عبارت است از: بعد فردی شامل گروه عوامل روانشناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بعد سازمانی شامل راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی و بعد محیطی شامل محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی. در بین ۲۷ عامل، سه عامل ایمان، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری بیشترین تأثیر را دارد و سه عامل ساختار، محیط اجتماعی، سیاسی و سبک رهبری کمترین تأثیر را داشته است.

واژگان کلیدی

توانمندسازی، فرماندهان پلیس، مدیران ناجا، نیروی انسانی ناجا

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۴/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۶/۲۷

۲. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)، پست الکترونیکی:

مقدمه

یکی از موضوعات مهم حوزه منابع انسانی سازمانها، استفاده حداکثری از تواناییهای کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانها است. اگر چه نقش منابع مادی، استراتژیها و سیاستها در تحقق هدفهای سازمان انکار ناپذیر است، لیکن صاحب نظران حوزه مدیریت و منابع انسانی همواره بر این باور بوده‌اند که نقش عوامل انسانی نقشی تعیین کننده و بی بدیل است. بر همین اساس جستجو و شناسایی روشهایی برای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان مورد توجه خاص آنها بوده است. مطالعه ادبیات مدیریت طی سالهای گذشته نشان می‌دهد که تأکید بر روابط انسانی، آموزش حساسیت، مشارکت کارکنان و گروه‌سازی، سیاستهایی بوده که برای افزایش تواناییهای کارکنان در پیش گرفته شده است.

بین همه کارکنان، مدیران به دلیل تأثیری که بر سازماندهی و به کارگیری منابع، امکانات و کارکنان سازمان دارند، اهمیت ویژه‌ای دارند. هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توسعه و تغییر مدیران است. بدون توسعه مدیران، توسعه سازمانی حتی آغاز هم نخواهد شد. سازمانهای یادگیرنده باید توسط مدیران یادگیرنده اداره شوند و تحقق سازمانهای کلاس جهانی بدون دستیابی به مدیران کلاس جهانی امکانپذیر نخواهد بود. فرایندهای توسعه برای مدیران، شایستگی می‌آفریند و این شایستگیها به اثربخشی مدیریت در اداره سازمان منجر خواهد شد. (غفاریان، ۱۳۷۹: ۷۱).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان مسئول برقراری نظم و امنیت در کشور، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده این مأموریت برآید که کارکنان و بویژه فرماندهان و مدیران آن از بهترین، صالحترین و کارآمدترین افراد باشند. از بین سطوح مختلف فرماندهان و مدیران ناجا، فرماندهان و مدیران میانی به دلیل اینکه از یک سو تبیین سیاستها و برنامه‌های ابلاغی را به عهده دارند و از سوی دیگر نقش هدایتگری در اجرا از طریق مدیران عملیاتی است، آنان را از اهمیت بیشتری برخوردار کرده است. به همین دلیل مسئله توانمندسازی آنان می‌تواند در اولویت برنامه‌های ناجا قرار گیرد. یکی از اساسی‌ترین اقدامات مقدماتی در تدوین برنامه‌های توانمندسازی، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی است و ناجا نیز برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی نیازمند شناسایی این عوامل است که این مقاله به معرفی آنها می‌پردازد.

۱. توانمندسازی

اگرچه از دهه ۱۹۸۰ توانمندسازی کارکنان^۱ با محوریت به کارگیری حداکثر تواناییهای کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی در ادبیات حوزه مدیریت رایج شد این موضوع در ادبیات مدیریت سابقه‌ای طولانی دارد. ”در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی تحت عناوین گروه‌سازی، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که در مورد این موضوع انجام شد، توانمندسازی به خود نام گرفت (هاردی و لیائوسولیوان، ۱۹۹۸، نقل از محمدی ۱۳۸۰: ۲۱۴).

از توانمندسازی تعاریف مختلفی ارائه شده است. این تعاریف در زمانهای مختلف و با رویکردهای متفاوتی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

وتن و کمرون^۲ (۱۹۹۸) ”توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند؛ بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند؛ بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند؛ برای فعالیتها به آنها انرژی و انگیزه درونی بدهیم“ (وتن و کمرون، ۱۹۹۸: ۳۸۰).

فیشر^۳، ”اعتقاد دارد که توانمندسازی، آموزش چگونگی کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند و تابعی است از اختیار، منابع، اطلاعات و مسئولیت در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته، و سپس در زیمه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند“ (تابس و ماوس، ۲۰۰۰: ۴۲۱).

بلانچارد^۴ (۲۰۰۳): ”توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتقاد به نفس خود را بهبود بخشند؛ بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم“ (بلانچارد، ۲۰۰۳: ۳۹).

-
1. Employees Empowerment
 2. Wetten & Empowerment
 3. Fisher
 4. Blanchard

با در نظر گرفتن تمام تعاریف ارائه شده و توجه به اینکه هر یک از صاحبان نظران، یک بعد و یا ابعاد معینی از توانمندسازی را مبنای تعریف خود قرار داده اند که موجب نقصی در تعریف شده، محقق، توانمندسازی را چنین تعریف می‌کند: توانمندسازی، فرایند تقویت باورها، افزایش دانش و مهارتها، بهبود ویژگیهای روانشناختی کارکنان و بهسازی وضعیت سازمانی و محیطی است به گونه‌ای که آنان بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند.

۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی

صاحبان نظران و پژوهشگران درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی بحثهای زیادی کرده‌اند. با توجه به اینکه در این تحقیق در صدد شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا بوده ایم برای رعایت اختصار، مهمترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی، که در تحقیقات قبلی مورد تأیید قرار گرفته است در قالب جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱: عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

ردیف	عامل	صاحبان نظران و پژوهشگران
۱	شفافیت نقش	اسپریتزر (۱۹۹۶)، (خان، ۱۹۹۴)، (جکسن و شولر، ۲۰۰۰)، کانگر و کانگو، (۱۹۸۸)؛ گیست و میچل، (۱۹۹۲)، (اسمیت، ۲۰۰۳)، (هال، ۲۰۰۸)، (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶)، منوریان (۱۳۸۵) عبداللهی (۱۳۸۲)
۲	سبک رهبری	(فولهام و لاندو، ۱۹۹۸)، (فولمن، ۱۹۹۸)، (منوریان، ۱۳۸۵)، (جزینی، ۱۳۸۵)، (اسکندری، ۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۳	رضایت شغلی	(جزینی، ۱۳۸۵)
۴	ساختار	(فورستر، ۲۰۰۰)، (جزینی، ۱۳۸۵)، (اعرابی، ۱۳۸۲)، بلانچارد و زیگاری، (۱۹۸۵)، (اسکندری، ۱۳۸۱)، عبداللهی، (۱۳۸۲)
۵	فرهنگ سازمانی	(فولهام و لاندو، ۱۹۹۸)، (اسکندری، ۱۳۸۱)
۶	ویژگیهای روانشناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی، شخصیت)	(پیتر و همکاران، ۲۰۰۲) (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)، کانگر و کانگو، (۱۹۸۸)

۷	تجربه	(مالاک و کورستد، ۱۹۹۶)، (پنینگتن و ادواردز، ۲۰۰۰) (اسپریتزر، ۱۹۹۶)، منوریان (۱۳۸۵)
۸	تحصیلات	و گت و مورل (۱۹۹۰)، (اسپریتزر، ۱۹۹۶)
۹	نظام پاداش	(باون و لاولر، ۱۹۹۲)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۰	بازخورد عملکرد	(کلینز، ۱۹۸۲)، (لاکت و ایگلتن، ۱۹۹۱)، (گیست و مایکل، ۱۹۹۲)، (هال، ۲۰۰۸)
۱۱	دانش	(فولهام و لاندو، ۱۹۹۸)، (فولمن، ۱۹۹۸)، (منوریان، ۱۳۸۵) (جزینی، ۱۳۸۵)، (اسکندری، ۱۳۸۱)، (فرهی، ۱۳۸۴)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۲	مهارت	(جزینی، ۱۳۸۵)، (فرهی، ۱۳۸۴)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۳	تواناییها	(فرهی، ۱۳۸۴)، (اسکندری، ۱۳۸۱)
۱۴	فناوری اطلاعات	منوریان (۱۳۸۵)
۱۵	تدارک منابع	منوریان (۱۳۸۵)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۶	ارزشها (عقاید)	(کینلا، ۱۹۸۴)، (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۴)، (بلانچارد و باول، ۱۹۹۸)، (ابطحی، ۱۳۸۶)، (قاسمی، ۱۳۸۲)، (اسکندری، ۱۳۸۱)
۱۷	محیط (حقوقی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی)	(فرهی، ۱۳۸۴)، (طوسی، ۱۳۷۲)، اسکات، ترجمه میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۴)
۱۸	ماهیت سازمانی	برایسون (۱۹۸۸) و سلزنیک (۱۹۵۷)
۱۹	معرفت	امام خمینی (مقام معظم رهبری) (۱۳۶۸)
۲۰	معنویت	امام خمینی (۱۳۶۰)، مقام معظم رهبری (۱۳۸۱)
۲۱	بصیرت	امام خمینی، (مقام معظم رهبری) (۱۳۸۷)
۲۲	ایمان	امام خمینی (۱۳۵۸)، مقام معظم رهبری (۱۳۶۹)
۲۳	آرمانگرایی	مقام معظم رهبری
۲۴	مردم داری	مقام معظم رهبری
۲۵	ظلم ستیزی	مقام معظم رهبری

با توجه به این مطالعات، محیط تحقیق، ویژگیهای فرماندهان و سازمان ناجا در افق چشم انداز ۲۰ ساله در این مقاله توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا تحت تأثیر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی به شرح ذیل فرض شد:

بعد فردی

شامل چهار گروه عوامل روانشناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی و شخصیت)، عوامل اسلامی (شناخت دینی، ایمان و بصیرت) عوامل انقلابی (آرمانگرایی، ظلم ستیزی و مردم داری) و ویژگیهای حرفه‌ای (دانش، مهارت و تجربه)

بعد سازمانی

شامل سه گروه عوامل ساختاری (پپچیدگی، رسمیت و تمرکز)، راهبردهای مدیریتی (سبک رهبری، شفافیت نقش، آموزش، فناوری، تدارک منابع، حمایت، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش) و ماهیت سازمانی (اهداف، مأموریت، راهبردها)

عوامل محیطی

عوامل محیطی شامل محیط حقوقی، قضایی، فرهنگی، سیاسی-اجتماعی و اقتصادی است.

۳. مواد و روشها

این تحقیق از نظر نتیجه کاربردی و از نظر هدف اکتشافی و روش آن زمینه‌یابی است. در این پژوهش تعداد ۵۸۹ نفر از فرماندهان و مدیران میانی ناجا (شامل مدیران کل ستادی، فرماندهان انتظامی شهرستانها و هنگهای مرزی و معاونان فرماندهان انتظامی استانها) نمونه‌های تحقیق را تشکیل داده‌اند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. هم‌چنین نظر ۴۰ نفر از خبرگان ناجا برای تعیین ضریب اهمیت و سهم هر یک از عوامل در توانمندسازی دریافت شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد (پرسشنامه اول برای دریافت نظر نمونه‌های تحقیق درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی و پرسشنامه دوم برای دریافت نظر خبرگان و صاحب‌نظران ناجا درباره سهم و اهمیت هر یک از عوامل). تعیین اعتبار ابزار با روش اعتبار محتوا و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرانباخ (۰/۸۶) انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخصهای آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) برای بررسی نرمال بودن توزیع اطلاعات، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف اجرا، و برای بررسی معناداری رتبه‌بندی پاسخهای ارائه شده توسط پاسخگویان از آزمون فریدمن استفاده شد. هم‌چنین برای مقایسه نظر پاسخگویان از آزمون کروسکال والیس استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی مدیران میانی به تفکیک نوع مسئولیت

درصد	فراوانی	عنوان مسئولیت
۱۴.۹	۸۸	مدیر کل
۵۲.۰	۳۰۶	معاون فرمانده انتظامی استان
۳۳.۱	۱۹۵	فرمانده انتظامی شهرستان
۱۰۰.۰	۵۸۹	جمع

بیشترین نسبت پاسخگویان (۵۲ درصد) مربوط به معاونان فرماندهان انتظامی استانها و کمترین نسبت (۱۴/۹ درصد) به مدیران کل ستاد نیرو اختصاص داشته است.

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی مدیران میانی به تفکیک درجه

درصد	فراوانی	درجه
۱.۹	۱۱	سرتیپ ۲
۷۱.۶	۴۲۲	سرهنگ
۱۷.۱	۱۰۱	سرهنگ ۲
۸.۰۵	۵۰	سرگرد و کمتر
۰.۸	۵	بدون پاسخ
۱۰۰.۰	۵۸۹	جمع

بیشترین نسبت پاسخگویان (۷۱/۶ درصد) به افراد با درجه سرهنگی و کمترین نسبت (۱/۹ درصد) به افراد با درجه سرتیپ دومی اختصاص داشته است. ضمناً ۰/۸ از پاسخگویان درجه خود را ذکر نکرده‌اند.

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی میزان تأثیر عوامل بر اساس میانگین از نظر مدیران میانی

ردیف	عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
۱	ایمان	۵۸۳	۹۰.۰۶۹۰	۱۳.۱۷۶۵۶
۲	ظلم ستیزی	۵۸۲	۸۶.۹۱۵۳	۱۴.۲۳۵۳۲
۳	ماهیت سازمان	۵۷۹	۸۶.۹۰۲۳	۱۲.۳۹۷۳۸
۴	انگیزش	۵۸۵	۸۶.۴۳۲۵	۱۳.۷۰۸۴۸
۵	مردم داری	۵۸۴	۸۵.۹۴۴۹	۱۴.۴۳۴۰۲
۶	دانش	۵۸۵	۸۵.۶۶۰۱	۱۴.۳۱۳۷۴
۷	آرمان گرایی	۵۸۶	۸۵.۵۰۰۳	۱۴.۵۴۵۸۷
۸	هوش	۵۸۴	۸۵.۳۸۲۴	۱۳.۶۵۰۱۹
۹	شخصیت	۵۷۷	۸۴.۶۶۱۶	۱۳.۶۵۲۱۰
۱۰	معرفت دینی	۵۷۸	۸۴.۴۷۹۷	۱۴.۴۲۹۷۶
۱۱	توانایی	۵۸۱	۸۴.۰۴۶۲	۱۴.۰۷۲۱۵
۱۲	خلاقیت	۵۸۱	۸۳.۷۰۸۸	۱۳.۸۱۸۸۴
۱۳	شفافیت نقش	۵۷۶	۸۳.۰۵۴۹	۱۳.۳۹۳۳۵
۱۴	مهارت	۵۸۱	۸۲.۸۰۶۷	۱۴.۵۹۰۲۳
۱۵	تدارک منابع	۵۷۹	۸۱.۹۴۴۵	۱۸.۷۳۱۷۱
۱۶	بصیرت	۵۸۰	۸۱.۸۳۷۹	۱۴.۸۲۰۶۷
۱۷	پاداش	۵۸۰	۸۰.۳۳۲۵	۱۹.۶۰۴۸۹
۱۸	هوش هیجانی	۵۷۵	۷۹.۴۰۰۰	۱۴.۲۲۵۱۹
۱۹	حمایت	۵۷۶	۷۸.۵۴۸۸	۱۵.۷۶۱۲۰
۲۰	ارزیابی عملکرد	۵۸۴	۷۸.۳۰۳۲	۱۶.۶۸۲۱۳
۲۱	محیط حقوقی	۵۸۴	۷۸.۲۲۵۷	۱۶.۶۳۵۴۷
۲۲	فناوری اطلاعات	۵۸۳	۷۷.۷۸۹۵	۱۸.۸۸۳۸۱
۲۳	محیط فرهنگی	۵۷۹	۷۳.۲۷۹۱	۱۵.۰۹۹۶۱
۲۴	سیک رهبری	۵۷۴	۷۲.۹۸۷۴	۱۵.۵۰۹۱۸
۲۵	محیط اقتصادی	۵۸۳	۷۱.۱۷۸۶	۱۹.۴۹۴۱۹
۲۶	محیط سیاسی، اجتماعی	۵۷۸	۶۳.۹۶۱۳	۱۷.۱۰۰۹۳
۲۷	ساختار	۵۸۰	۵۹.۶۵۶۴	۲۱.۴۰۹۶۷

بین تمام عوامل، عامل ایمان بیشترین میانگین (۹۰/۷۰) را به خود اختصاص داده و عامل ساختار دارای کمترین میانگین (۵۹/۶۶) بوده است. همچنین عامل ماهیت سازمان به کمترین انحراف معیار (۱۲/۴) نمایانگر این است که پراکندگی نظر پاسخگویان درباره تأثیر ماهیت سازمان بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کمترین مقدار را دارد و بیشترین انحراف معیار نیز به عامل ساختار با ۲۱/۴ نمره اختصاص می‌یابد.

۱-۴. رتبه‌بندی کل گروه‌های عوامل

برای رتبه‌بندی میزان تأثیر هر یک از هشت گروه عوامل شامل عوامل حرفه‌ای، عوامل اسلامی، عوامل انقلابی، عوامل روانشناختی، اقدامات مدیریتی، ماهیت سازمانی و ساختار از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون فریدمن درباره میزان تأثیر گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی

ردیف	گروه عوامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
۱	راهبردهای مدیریتی	۴۷۰	۷۷.۳۲۸۱	۱۱.۶۵۹۴۷	۱۳.۷۳	۱۰۰.۰۰
۲	عوامل اسلامی	۴۷۰	۸۶.۳۱۱۳	۱۱.۸۲۲۶۹	۲۲.۵۰	۱۰۰.۰۰
۳	عوامل انقلابی	۴۷۰	۸۶.۸۲۲۹	۱۱.۹۴۲۲۷	۶.۳۳	۱۰۰.۰۰
۴	عوامل حرفه‌ای	۴۷۰	۸۴.۴۴۶۵	۱۲.۶۸۶۸۸	۱۷.۳۳	۱۰۰.۰۰
۵	عوامل روانشناختی	۴۷۰	۸۴.۵۶۷۹	۱۱.۴۸۵۳۹	۲۱.۱۰	۱۰۰.۰۰
۶	عوامل محیطی	۴۷۰	۷۲.۴۰۰۵	۱۳.۸۳۸۶۸	۱۱.۱۶	۱۰۰.۰۰
۷	ماهیت سازمانی	۴۷۰	۸۷.۴۶۸۶	۱۱.۶۱۱۴۶	۲۶.۱۹	۱۰۰.۰۰
۸	ساختار	۵۳۸	۵۹.۳۰۸۸	۲۱.۵۳۴۰۳	۱.۰۰	۱۰۰.۰۰

df = ۷

sig = 0/000

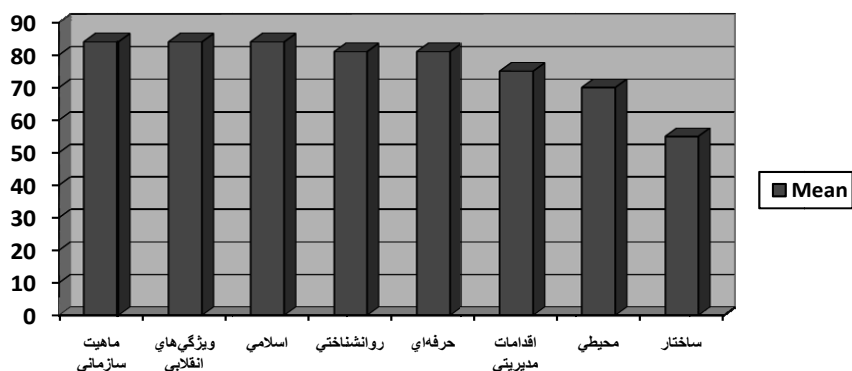
بین هشت گروه عوامل، ماهیت سازمانی بیشترین میانگین (۸۷/۴۷) را به خود اختصاص داده و عامل ساختار دارای کمترین میانگین (۵۹/۳۱) بوده است. همچنین عامل ماهیت سازمانی با کمترین انحراف معیار (۱۱/۶۱) نمایانگر این است که پراکندگی نظریات پاسخگویان درباره تأثیر ماهیت سازمانی بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کمترین مقدار را داشته است.

با توجه به آزمون فریدمن، خی دو محاسبه شده به میزان ۱۰۵۴/۴۳، درجه آزادی ۷ با ۱ درصد خطا و ۹۹ درصد اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه گروه عوامل معنی‌دار است؛ به عبارت دیگر تفاوت بین نظر پاسخگویان درباره اولویت‌های گروه عوامل معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، رتبه‌بندی گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا به شرح ذیل است:

ماهیت سازمانی، عوامل انقلابی، عوامل اسلامی، عوامل حرفه‌ای، عوامل روانشناختی راهبردهای مدیریتی، ساختار، عوامل محیطی

نمودار شماره ۱: میانگین میزان تأثیر گروه عوامل بر توانمندسازی

گروه عوامل



جدول شماره ۶: ضریب اهمیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا

بعد	ضریب اهمیت	گروه عوامل	ضریب اهمیت
فردی	۰/۴۲۰	حرفه‌ای	۰/۴۲۰
		اسلامی	۰/۲۲۹
		انقلابی	۰/۲۴۲
		روانشناختی	۰/۱۹۷
		جمع	۱
سازمانی	۰/۳۳۶	ماهیت سازمانی	۰/۳۴۶
		راهبردهای مدیریتی	۰/۳۶۴
		ساختار	۰/۲۸۹
		جمع	۱
محیطی	۰/۲۴۴	حقوقی - قضایی	۰/۲۷۴
		اجتماعی، سیاسی	۰/۲۸۹
		فرهنگی	۰/۲۴۲
		اقتصادی	۰/۱۹۵
جمع	۱	جمع	۱

از نظر خبرگان ناجا در همه سطوح مدیریتی، بعد فردی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا بیشترین اهمیت و بعد محیطی، کمترین اهمیت را داشته است.

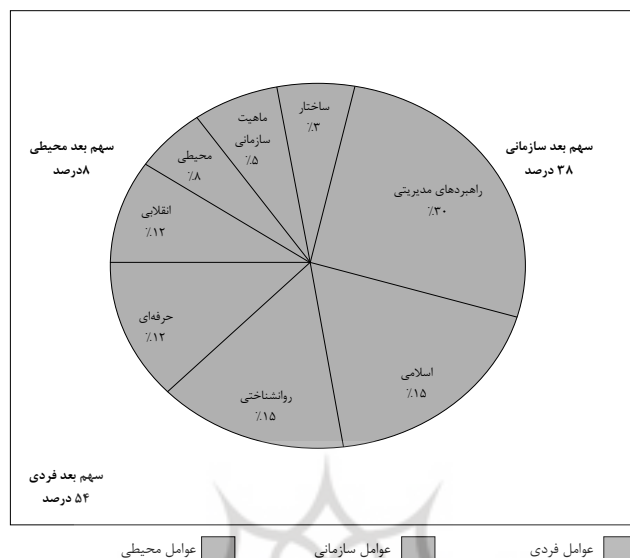
جدول شماره ۷: سهم عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناها

نمره نهایی	نمره کل	میانگین	عامل	ضریب اهمیت	گروه عوامل	ضریب اهمیت	بعد
۰.۰۴۲۵	۹.۴۳	۸۵.۶۶	دانش	۰/۲۶۲	حرفه‌ای	۰/۴۲۰	فردی
۰.۰۴۱۱	۹.۱۱	۸۲.۸۱	مهارت				
۰.۰۴۱۷	۹.۲۵	۸۴.۰۵	توانایی				
۰.۰۵۱	۱۱.۳۱	۹۰.۰۷	ایمان	۰/۲۹۹	اسلامی		
۰.۰۴۸	۱۰.۶۱	۸۴.۴۸	معرفت دینی				
۰.۰۴۶۴	۱۰.۲۸	۸۱.۸۴	بصیرت				
۰.۰۳۹۲	۸.۶۹	۸۵.۵۰	آرمانگرایی	۰/۲۴۲	انقلابی		
۰.۰۳۹۴	۸.۷۴	۸۵.۹۵	مردم‌داری				
۰.۰۳۹۹	۸.۸۴	۸۶.۹۲	ظلم‌ستیزی				
۰.۰۳۲۳	۷.۱۵	۸۶.۴۳	انگیزش	۰/۱۹۷	روانشناختی		
۰.۰۳۱۳	۶.۹۳	۸۳.۷۱	خلاقیت				
۰.۰۳۱۹	۷.۰۶	۸۵.۳۸	هوش				
۰.۰۲۹۶	۶.۵۷	۷۹.۴۰	هوش هیجانی				
۰.۰۳۱۶	۷.۰۰	۸۴.۶۶	شخصیت				
۰.۵۴۵۷	۱۲۰.۹۷			۱	جمع		

ادامه جدول شماره ۷: سهم عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناها

نمره نهایی	نمره کل	میانگین	عامل	ضریب اهمیت	گروه عوامل	ضریب اهمیت	بعد
۰.۰۴۵۶	۱۰.۱۰	۸۶.۹۰		۰/۳۴۶	ماهیت سازمانی	۰/۳۳۶	سازمانی
۰.۰۴۰۳	۸.۹۳	۷۲.۹۹	سبک رهبری	۰/۳۶۴	راهبردهای مدیریتی		
۰.۰۴۵۸	۱۰.۱۶	۸۳.۰۶	شفافیت نقش				
۰.۰۴۲۹	۹.۵۱	۷۷.۷۹	فناوری				
۰.۰۴۵۲	۱۰.۰۲	۸۱.۹۵	تدارک منابع				
۰.۰۴۳۴	۹.۶۱	۷۸.۵۵	حمایت				
۰.۰۴۳۲	۹.۵۸	۷۸.۳۰	ارزیابی عملکرد				
۰.۰۴۴۳	۹.۸۲	۸۰.۳۳	نظام پاداش		ساختار		
۰.۰۲۶۱	۵.۷۹	۵۹.۶۶	-	۰/۲۸۹			
۰.۳۷۶۸	۸۳.۵۲			۱	جمع		
۰.۰۲۳۶	۵.۲۳	۷۸.۲۳	۰/۲۷۴		محیط حقوقی - قضایی	۰/۲۴۴	محیطی
۰.۰۲۰۴	۴.۵۱	۶۳.۹۶	۰/۲۸۹		محیط اجتماعی - سیاسی		
۰.۰۱۹۵	۴.۳۳	۷۳.۲۸	۰/۲۴۲		محیط فرهنگی		
۰.۰۱۵۲	۳.۳۸	۷۱.۱۹	۰/۱۹۵		محیط اقتصادی		
۰.۰۵۵	۱۷.۴۵		۱		جمع		

نمودار شماره ۲: سهم عوامل موثر بر توانمندسازی



۵. نتیجه گیری

نتایج این تحقیق در مورد بعضی از عوامل با نتایج تحقیقات قبلی هماهنگی دارد؛ اما در بعضی از موارد نیز منحصر به فرد است. زیرا این عوامل فقط در این تحقیق به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعیین شده و در تحقیقات قبلی از آنها بحثی نشده است. درباره تأثیر عامل شفافیت نقش بر توانمندسازی کارکنان، محققانی نظیر اسپریتزر (۱۹۹۶)، خان (۱۹۶۴)، جکسن و شولر (۲۰۰۰)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، گیست و میچل (۱۹۹۲)، اسمیت (۲۰۰۳)، هال (۲۰۰۸)، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) نیز در تحقیقات خود به نتایج مشابه نتایج این تحقیق رسیده‌اند. درباره تأثیر عامل سبک رهبری بر توانمندسازی کارکنان، نتایج تحقیقات فولهام و لاندو (۱۹۹۸)، فولمن (۱۹۹۸)، منوریان (۱۳۸۵)، جزینی (۱۳۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱) نیز نتایج تحقیق را تأیید می‌کند. یافته‌های فورستر (۲۰۰۰)، اعرابی (۱۳۸۲)، بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)، وکیلی فراهانی (۱۳۸۳) درباره تأثیر عامل ساختار بر توانمندسازی کارکنان نیز تأیید کننده نتیجه این تحقیق درباره تأثیر عامل ساختار است. اما نتیجه تحقیق جزینی (۱۳۸۵) مبنی بر عدم تأثیر عامل ساختار بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا با نتایج این تحقیق همخوانی ندارد. نتیجه تحقیق باون و لاولر (۱۹۹۲) نیز تأثیر عامل

پاداش مبتنی بر عملکرد بر توانمندسازی کارکنان را که یکی از نتایج این تحقیق است تأیید می‌کند. یافته‌ها و دیدگاه‌های پیتر و همکاران (۲۰۰۲)، رایبیز (۲۰۰۲)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸) و اسکندری (۱۳۸۱) نیز تأیید کننده یافته‌های این تحقیق درباره ویژگی‌های روانشناختی نظیر خلاقیت، انگیزش، نگرش و ... است. همچنین درباره تأثیر تحصیلات و دانش حرفه‌ای بر توانمندسازی کارکنان، یافته‌های این تحقیق با تحقیق و گت و مورل (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، غفاریان (۱۳۷۹) و منوریان (۱۳۸۵) هماهنگی دارد. در خصوص عوامل ارزشی مؤثر بر توانمندسازی نیز نتایج این تحقیق با یافته‌های کینلاو (۱۹۸۴)، گریسلی و همکاران (۲۰۰۴)، بلانچارد و بول، (۱۹۹۸) و قاسمی (۱۳۸۲) انطباق دارد. درباره عامل بصیرت نیز یافته‌های توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، بلاک (۱۹۸۷)، باون و لاولر (۱۹۹۵) و گندز (۱۹۹۰) تأیید کننده تأثیر این عامل بر توانمندسازی کارکنان است.

از سوی دیگر با توجه به اختصاصی بودن این تحقیق در حوزه توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، عوامل اختصاصی‌ای نیز شناسایی و تعیین شده که در تحقیقات قبلی یا اساساً به آنها پرداخته نشده است نظیر معرفت دینی، ایمان، آرمانگرایی، ظلم ستیزی، مردم داری، هوش، هوش هیجانی و ... و یا اینکه این عوامل با تعریف عملیاتی این تحقیق مورد توجه قرار نگرفته است؛ نظیر ماهیت سازمانی و عوامل محیطی.

در یک دسته بندی کلی، ۲۷ عامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا در سه بعد و چهار گروه تقسیم شده است:

بعد فردی شامل عوامل روانشناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی و شخصیت)، عوامل اسلامی (معرفت دینی، ایمان و بصیرت)، عوامل انقلابی (آرمانگرایی، ظلم ستیزی و مردم داری) و عوامل حرفه‌ای (دانش، مهارت و تجربه).

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

بعد محیطی شامل محیط حقوقی، محیط قضایی، محیط فرهنگی و محیط سیاسی، اجتماعی بعضی از یافته‌های مهم در خصوص این عوامل به شرح زیر است:

۵-۱. تأثیر ویژه بعد فردی بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا

از ۲۷ عامل تعیین شده مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا، ۱۴ عامل به بعد فردی، نه عامل به بعد سازمانی و چهار عامل به بعد محیطی مربوط بوده است. بر اساس رتبه‌بندی صورت گرفته درباره میزان تأثیر این عامل، ۱۳ عامل فردی بین ۱۶ عامل اول قرار گرفته که میانگینی بین ۸۱ تا ۹۰ را به خود اختصاص داده است؛ به عبارت دیگر از بین ۱۶ عامل برتر مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا، ۱۳ عامل فردی قرار دارد. این امر مؤید این است که عوامل فردی تأثیر ویژه و انکارناپذیری بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا دارد.

۵-۲. تأثیر ویژه ماهیت سازمانی

بین هشت گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی، ماهیت سازمانی بیشترین تأثیر را داشته است. این عوامل شامل اهداف، مأموریت و راهبردها بوده است. این نتیجه مهم بیانگر این است که عوامل معنابخش و هویت ساز سازمان ناجا تأثیر غیرقابل جایگزینی بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا نسبت به سایر عوامل دارد.

اگرچه این عوامل بالاتر از هفت گروه دیگر از عوامل قرار گرفته بلافاصله بعد از آن چهار گروه عوامل مربوط به بعد فردی قرار گرفته است؛ به عبارت دیگر اگر چه عوامل مربوط به ماهیت سازمانی (به عنوان یکی از سه گروه عوامل مربوط به بعد سازمانی) در صدر گروه عوامل قرار دارد، اولویتهای دو تا پنج گروه عوامل به عوامل فردی اختصاص دارد. با در نظر گرفتن رتبه‌بندی کل گروه عوامل نیز استنباط می‌شود که در مجموع، گروه‌های عوامل مربوط به بعد فردی در اولویت توجه قرار دارد. رتبه‌بندی کلی گروه عوامل به این شرح است: ماهیت سازمانی، عوامل انقلابی، عوامل اسلامی، عوامل روانشناختی، عوامل حرفه‌ای، راهبردهای مدیریتی و عوامل محیطی و ساختار.

۵-۳. تأثیر ویژه عوامل اسلامی و انقلابی

بین ۲۷ عامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، سه عامل اول از نظر میزان تأثیر به ترتیب به ایمان، ظلم ستیزی و مردم داری اختصاص داشته است. با توجه به اینکه این سه عامل جزو عوامل اسلامی و انقلابی است، بیانگر این است که

عوامل اسلامی و انقلابی بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا دارد. اگرچه در تحقیقات قبلی خارجی (و بویژه تحقیقات داخلی) این عوامل مغفول واقع شده و به آنها توجهی نشده است، قرار گرفتن آنها در صدر ۲۷ عاملی که بسیاری از آنها از نظر محققان داخلی و خارجی خودشان در صدر عوامل مؤثر بر توانمندسازی قرار داشته‌اند از یافته‌های قابل توجه و مهم این تحقیق است.

۶. پیشنهادها

۶-۱. بین عوامل فردی، مؤثرترین عامل، ایمان است. اگرچه ناجا از سه سال پیش تاکنون برنامه‌های توسعه معنوی فرماندهان و مدیران را در قالب دوره‌های بصیرت در دستور کار خود قرار داده است با تکیه بر یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود ضمن تقویت برنامه‌های فعلی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی و گوناگون جدیدی، که در تمام طول سال موجب افزایش معنویت و ایمان آنان گردد، طراحی و اجرا شود.

۶-۲. با توجه به یافته‌های تحقیق شایسته است که ناجا تمرکز برنامه‌های توانمندسازی خود را بر توسعه بعد فردی فرماندهان و مدیران قرار دهد. اگر چه از بیشتر ساز و کارهای توانمندسازی می‌توان استفاده کرد برای توسعه فرماندهان و مدیران، مهمترین ساز و کار، آموزش است. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

الف - برنامه‌های آموزشی دانش افزایی مستمری برای توسعه دانش مدیریتی، تخصصی و اعتقادی فرماندهان و مدیران ناجا طراحی و اجرا شود.

ب - روشهای آموزشی فعلی توسعه داده شود و بویژه روشهای خودآموزی و آموزش الکترونیکی در دستور کار قرار گیرد.

۶-۳. عوامل ظلم ستیزی و مردم‌داری به عنوان دو ویژگی مورد انتظار مقام معظم رهبری از فرماندهان و مدیران ناجا در رتبه‌های دوم و سوم عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا قرار گرفته است؛ لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای افزایش روحیه ظلم ستیزی و تلاش برای احقاق حقوق مظلومان در فرماندهان و مدیران ناجا طراحی و اجرا شود. این برنامه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شود که به طور مستمر انگیزه مبارزه با مجرمان و متخلفان را در حد اعلی در فرماندهان و مدیران حفظ کند و افزایش دهد.

۴-۶. از لحاظ گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، عامل مربوط به ماهیت سازمانی در راس هشت گروه عوامل قرار گرفته است؛ لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توجیهی ویژه‌ای برای تبیین اهداف، مأموریتها، وظایف و راهبردهای ناجا برای فرماندهان و مدیران (بویژه فرماندهان و مدیران میانی و عملیاتی) برگزار شود.

۵-۶. با توجه به نبودن تحقیقات در حوزه توانمندسازی پلیس، پیشنهاد می‌شود مسئولان در پلیس بین الملل ناجا تلاش کنند تا از طریق عوامل خود در سایر کشورها، نتایج تحقیقات این حوزه را گردآوری کنند و در اختیار مسئولان تهیه برنامه‌های توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا قرار دهند.

منابع فارسی

۱. اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران "بررسی موردی مدیران کاروانهای حج"، پایان نامه، دانشگاه تهران.
۲. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹). سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل الله امینی، نشر فردا ۱۳۷۹.
۳. جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۴. خاطری، نسرین (۱۳۸۵). بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه‌های توانمندسازی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. دفت، ریچارد ال (۲۰۰۰). میانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
۶. ساجدی، فضل الله، امیدواری اعظم (۱۳۸۶). تدبیر شماره ۱۸۱.
۷. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۲). طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت معلم.
۸. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی، سازمان مدیریت صنعتی.
۹. کینلاو، دنیس (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران.

۱۰. محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۱-۳۲.
۱۱. منوریان، عباس و حمیدرضا نیازی (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۲. وکیلی فراهانی، زهرا (۱۳۸۳). بررسی میزان تحقق ابعاد توانمندسازی کارکنان در بانک رفاه.
۱۳. وتن، دیوید ای، کمرون، کیم اس. (۱۳۸۳). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج.

منابع انگلیسی

1. Bowen, D. E. & Edward, E. Lawler. 1992. The Empowerment of Service Works. What, Why, How and When? Sloan Management Review. Vol. 33.
2. Blanchard, K. H. & Carlos, J. P. and Randolph, A. 2003. Empowerment Takes More than One Minute, Barret-Koehler. San Francisco.
3. Blanchard, K. & Zigarmi, D. 1995. Leadership and the One Minute Manager: Increasing through Situational Leadership.
4. Conger, J. A. & Kanungo Rabintra, N. 1988. The Empowerment Process. Academy of Management Review, vol. 13, No. 13.
5. Forrester, R. 2000. Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. Academy of Management Executives, vol. 14, No. 3.
6. Fullam Charlen & Lando Ann, R. The Trade of Empowerment: Leadership, Environment and Professional Traits. Nursing Economic, vol. 16, issue 5, Sep. 1998.
7. Greasley, Kay. 2004. Employee Perceptions of Empowerment.

- Employee Relations, vol. 27, No. 2005.
8. Quinn, Robert. E. & Gretchen M. Spreitzer. 1997. The Road to Empowerment: “Seven Questions Every Leader Should Consider”, Organizational Dynamic, vol. 26, No. 2.
 9. Hall, Mathew. 2008. The Effective Comprehensive Performance Measurement System on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance, Accounting, Organization and Society, 33.
 10. Malak, K. A. & Kursted, H. Jr. 1996. Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture. Industrial Management.
 11. Vogt, J.F., Marel, K.L. 1990. Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, University Associates, San Diego, USA.