

طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا

تاریخ دریافت: ۸۸/۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۸۸/۶/۱۹

دکتر علی محمد احمدوند^۱، سر تیپ پاسدار دکتر اسماعیل احمدی مقدم^۲

و سر تیپ دوم پاسدار حسن بختیاری^۳

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر دستیابی به الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا است. روش تحقیق، اکتشافی و جامعه آماری شامل ۳۸۰۰ نفر از فرماندهان و مدیران عالی، میانی و عملیاتی ناجا می‌باشند. تعداد ۱۱۰۰ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه‌های تحقیق تعیین شدند. با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، فریدمن و کروسکال والیس داده‌های گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ۲۷ عامل با میانگینی حدود ۶۰ تا ۸۷ در مقیاس ۱۰۰ درجه‌ای بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارند. این عوامل در قالب ۳ بُعد و ۸ گروه عبارتند از:

بُعد فردی شامل: گروه عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛

بُعد سازمانی شامل: راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛

بُعد محیطی شامل: محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی.

در بین ۲۷ عامل، ۳ عامل ایمان، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری بیشترین تأثیر را داشته‌اند و ۳ عامل ساختار، محیط اجتماعی، سیاسی و سبک رهبری کمترین تأثیر را داشته‌اند.

واژگان کلیدی

توانمندسازی پلیس / Police empowerment / مدیریت منابع انسانی پلیس / Police Human Re -
source Management / الگوی توانمندسازی Empowerment Model / فرماندهان پلیس / Police
commanders / مدیران پلیس / Police managers.

□ **استناد:** احمدوند، محمدعلی؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل؛ بختیاری، حسن (تابستان ۱۳۸۸). «طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا». **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**. سال چهارم، شماره دوم: ۱۳۹-۱۶۱.

۱. دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

۲. پژوهشگر و دکترای مدیریت استراتژیک

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع) و دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک (نویسنده مسئول)

مقدمه

در دو دهه گذشته، سازمان‌ها و شرکت‌ها در صدد بودند تا از طریق تحقیق و توسعه و یا انتخاب راهبردهای مناسب به مزیت رقابتی دست یابند. اگر دسترسی به فناوری‌های بالا و راهبردهای سازمان توسط رقبا ممکن باشد، نیروی انسانی توانمند مزیتی غیرقابل دسترس برای آنان خواهد بود. نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسک‌پذیر، شایسته و متعهد که امروزه مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌ها است.

در بیشتر سازمان‌ها مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را به کار گیرند. لذا برای رفع این مشکل و فراهم آوردن شرایطی برای حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح شد که به سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل گردید. در بین همه کارکنان سازمان‌ها، مدیران سازمان مهم‌ترین منبع راهبردی شناخته شده‌اند. به دلیل تأثیر تعیین‌کننده مدیران و فرماندهان در رشد سازمان، اولویت اصلی به افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت‌های آنان اختصاص یافته است.

بیان مسأله: یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندسازی فرماندهان و مدیران است. بر مبنای این راهبرد، باید افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد شاغل در پست‌های فرماندهی و مدیریت شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی آنان فراهم گردد.

در حال حاضر برای افزایش قابلیت‌های فرماندهان و مدیران ناجا آموزش‌هایی ارائه می‌شود که این آموزش‌ها یا در چارچوب نظام آموزشی مبتنی بر قانون مقررات استخدامی ناجا است و یا به صورت موردی در راستای تدابیر خاص فرماندهی نیرو انجام می‌شوند. این آموزش‌ها اولاً براساس یک الگو و در قالب برنامه‌های جامع توانمندسازی نیست و ثانیاً آموزش تنها یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. البته آموزش‌ها منجر به توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان انجام می‌شود؛ لیکن فرایند توانمندسازی علاوه بر بحث آموزش، بسترسازی و زمینه‌سازی برای بروز شایستگی‌ها را نیز در بر می‌گیرد که فعلاً در ناجا الگوی مشخصی برای مجموعه این اقدامات وجود ندارد.

بنابراین مسأله اصلی تحقیق عبارت است از: فقدان یک الگوی مناسب برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا.

اهمیت و ضرورت تحقیق: به رغم آنکه در دهه ۱۹۹۰ برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید اصلی مدیران بر تدوین راهبرد بود، لیکن طی سال‌های اخیر این پارادایم تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی کارکنان - به خصوص مدیران - بنا شده است. دیدگاه‌های اندیشمندانی نظیر دراگر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، تریلانچ (۲۰۰۳) و هال (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم و زیربنائی در توسعه سازمان‌ها، پرورش و انتصاب مدیرانی شجاع، خلاق، کارآفرین، با انگیزه، متعهد و توانمند است.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان مسئول برقراری نظم و امنیت، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده انجام این مأموریت برآید که کارکنان و به خصوص فرماندهان و مدیران آن از بهترین، صالح‌ترین و کارآمدترین افراد باشند. فرماندهان و مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و آحاد افراد جامعه دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای بر سازمان ناجا داشته باشند. این تأثیر، هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان و هم بر رفتار کارکنان است.

علاوه بر موارد مطرح شده، آنچه که ضرورت این تحقیق را بیشتر می‌کند انتظار مقام معظم رهبری از ناجا برای افزایش قابلیت‌ها، انگیزه، کارآمدی، تدین و شایستگی فرماندهان و مدیران این نیروست. ایشان در دیدار فرماندهان عالی ناجا در تاریخ ۱۳۸۶/۲/۲، ضمن تأکید بر کادرسازی در نیرو خطاب به مسئولان ناجا فرمودند: «مسئله کادرسازی را جدی بگیرید؛ افراد مؤمن، افراد نیرومند و افراد با انگیزه تربیت کنید، آنها را شناسایی کنید و بالا بکشید. برکشیدگان شما از سطوح مختلف به سطوح بالا این طور خصوصیتی داشته باشند: هم مؤمن باشند، هم پرانگیزه باشند، هم توانایی کار داشته باشند، هم کاردان باشند...»
مسئولان امور نیروی انسانی، بازرسی، آموزش و طرح و برنامه ناجا می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق، برنامه‌های توانمندسازی را به نحوی طراحی و اجرا نمایند که حداکثر اثربخشی ممکن را داشته باشد.

مروری بر ادبیات تحقیق: واژه توانمندسازی کارکنان،^۱ از دهه ۱۹۸۰ به بعد رایج شد؛ لیکن مفهوم آن در ادبیات مدیریت، ریشه‌ای دیرینه دارد. جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانائی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است. این مفهوم (توانمندسازی) به صورت مختلف در سرتاسر ادبیات منابع علمی جدید مدیریت آمده است. به‌عنوان مثال، در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این اصول و قواعد

بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، مدیران باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (مشارکت کارکنان). در سال‌های دهه ۱۹۸۰ مدیران باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (مدیریت کیفیت فراگیر). پیگیری این مباحث در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، نشانگر این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندسازی را گسترش دهند (وتن و کمرون، ۱۳۸۳، ص ۱۹).

تعریف توانمندسازی: از توانمندسازی تعاریف مختلفی ارائه شده است. این تعاریف زمان‌های مختلف و با رویکردهای متفاوتی انجام شده‌اند. در این تحقیق حدود ۳۰ تعریف مورد بررسی قرار گرفت که برای رعایت اختصار به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود: باون و لاولر^۱ توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند.

از نظر کانگر و کانگو توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و شناسائی شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همین با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی و نیز تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (کانگر و کانگو؛ ۱۹۹۸، ص ۴۷۴).^۲

دفت، توانمندسازی را دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور به صورت مؤثر تعریف می‌کند (دفت، ۱۳۷۸).

بلانچارد می‌گوید: «توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم» (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۲۰۰۳، ص ۳۹).^۳

توانمندسازی مدیران: به‌رغم آنکه در دهه ۱۹۹۰ برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید اصلی مدیران بر تدوین راهبرد بود، لیکن طی سال‌های اخیر این پارادایم تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی کارکنان - به خصوص مدیران - بنا شده است. امروزه ثابت شده است که مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها، مدیریت آنهاست. به قول

1. Bowen and Lawler, 1992, p. 2

2. Conger and Kanunyo, 1988, p. 474

3. Blanchard, Carlos, and Randolph, 2003, p. 39

پیتر دراگر: «دیگر عوامل اقتصادی مثل زمین، سرمایه و... عامل متمایز کننده هر سازمان و جامعه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها و جوامع نیست، بلکه مدیریت، عنصر منحصر به فرد و متمایز کننده هر سازمان و جامعه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها و جوامع است» (دراگر، ۱۳۷۸).

«هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توسعه و تغییر مدیران است. بدون توسعه مدیران، توسعه سازمانی حتی آغاز هم نخواهد شد. سازمان‌های یادگیرنده می‌بایستی توسط مدیران یادگیرنده اداره شوند و تحقق سازمان‌های کلاس جهانی بدون دستیابی به مدیران کلاس جهانی امکان پذیر نخواهد بود. فرایندهای توسعه برای مدیران شایستگی می‌آفرینند و این شایستگی‌ها به اثربخشی مدیریت در اداره سازمان منجر خواهد شد» (غفاریان، ۱۳۷۹، ص ۷۱).

«امروزه وظیفه اصلی مدیر آن است که مأموریت سازمان را مشخص کند و برای همه افرادی که در قسمت‌های مختلف سازمان کار می‌کنند نیرو و انگیزه‌ای فراهم آورد تا در جهت این مأموریت تلاش کنند. به این ترتیب هرچه مدیر توانمندتر باشد بهتر می‌تواند به این مهم جامه عمل ببوشاند. مدیران قبل از توانمند ساختن دیگران باید به توانمندسازی خود بپردازند. باید آنچه را موعظه می‌کنند ابتدا در خود ایجاد کنند.» (نصر اصفهانی، ۱۳۸۱، ص ۳۵).

مدیریت و رهبری بر برداشت کارکنان از توانمندسازی از طرق گوناگون تأثیرگذار هستند. از این‌رو، اگر یک فرهنگ توانمندسازی قرار است حفظ و به کار گرفته شود، نیاز به یک رویکرد چند بعدی احساس می‌شود. راه دستیابی به آن وابسته به شرایط بوده و رهبران و مدیران باید توانمندسازی را با نیازهای خاص سازمانشان وفق دهند (گریسلی، برایمن، دینتی، پرایس، سوانتانو و کینگ، ۲۰۰۵).

براساس تحقیقی که در زمینه مهم‌ترین موضوعات در سال ۲۰۰۶ انجام شده، «مهم‌ترین موضوعات از نظر کارشناسان حوزه منابع انسانی عبارتند از:

- حفظ و بهسازی کارکنان کلیدی (۷۵٪)؛
- مشارکت کارکنان و ارتقای بهره‌وری (۶۰/۷٪)؛
- آموزش و توسعه رهبری (۵۹/۸٪)؛
- کاربرد فناوری در بهبود عملیات منابع انسانی ۵۵٪ «(قلیچی، ۱۳۸۶).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی: صاحب‌نظران و پژوهشگران در باره عوامل مؤثر بر توانمندسازی

بحث‌های زیادی کرده‌اند. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر در صدد شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا بوده ایم، برای رعایت اختصار، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان که در تحقیقات قبلی مورد تأیید قرار گرفته است در قالب جدول ۱ ارائه می‌گردد:

جدول ۱. عوامل مؤثر بر توانمندسازی

عامل	صاحب‌نظران و پژوهشگران
شفافیت نقش	اسپریتزر، ۱۹۹۶؛ خان، ۱۹۶۴؛ جکسن و شولر، ۲۰۰۰؛ کانگر و کانگو، ۱۹۸۸؛ گیست و میچل، ۱۹۹۲؛ اسمیت، ۲۰۰۳؛ هال، ۲۰۰۸؛ ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶؛ منوریان، ۱۳۸۵؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
سبک رهبری	فولهام و لاندو، ۱۹۹۸؛ فولمن، ۱۹۹۸؛ منوریان، ۱۳۸۵؛ جزینی، ۱۳۸۵؛ اسکندری، ۱۳۸۱؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
رضایت شغلی	جزینی، ۱۳۸۵
ساختار	فورستر، ۲۰۰۰؛ جزینی، ۱۳۸۵؛ اعرابی، ۱۳۸۲؛ بلانچارد و زیگاری، ۱۹۸۵؛ اسکندری، ۱۳۸۱؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
فرهنگ سازمانی	فولهام و لاندو، ۱۹۹۸؛ اسکندری، ۱۳۸۱.
ویژگی‌های روان‌شناختی: انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی، شخصیت	پیتر و همکاران، ۲۰۰۲؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۱۰؛ کانگر و کانگو، ۱۹۸۸.
تجربه	مالاک و کورستد، ۱۹۹۶؛ پنینگتن و ادواردز، ۲۰۰۰؛ اسپریتزر، ۱۹۹۶؛ منوریان، ۱۳۸۵.
تحصیلات	وگت و مورل، ۱۹۹۰؛ اسپریتزر، ۱۹۹۶.
نظام پاداش	باون و لاولر، ۱۹۹۲؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
بازخورد عملکرد	کلینز، ۱۹۸۲؛ لاکت و ایگلتن، ۱۹۹۱؛ گیست و مایکل، ۱۹۹۲؛ هال، ۲۰۰۸.
دانش	فولهام و لاندو، ۱۹۹۸؛ فولمن، ۱۹۹۸؛ منوریان، ۱۳۸۵؛ جزینی، ۱۳۸۵؛ اسکندری، ۱۳۸۱؛ فرهی، ۱۳۸۴؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
مهارت	جزینی، ۱۳۸۵؛ فرهی، ۱۳۸۴؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.
توانایی‌ها	فرهی، ۱۳۸۴؛ اسکندری، ۱۳۸۱.
فناوری اطلاعات	منوریان، ۱۳۸۵.
تدارک منابع	منوریان، ۱۳۸۵؛ عبداللهی، ۱۳۸۲.

ادامه جدول ۱، عوامل مؤثر بر توانمندسازی

عامل	صاحبنظران و پژوهشگران
ارزش‌ها (عقاید)	کینلا، ۱۹۸۴؛ گریسلی و همکاران، ۲۰۰۴؛ بلانچارد و باول، ۱۹۹۸؛ ابطحی، ۱۳۸۶؛ قاسمی، ۱۳۸۲؛ اسکندری، ۱۳۸۱.
محیط (حقوقی، فرهنگی، سیاسی - اجتماعی و اقتصادی)	فرهی، ۱۳۸۴؛ طوسی، ۱۳۷۲؛ اسکات، ۱۳۷۴.
ماهیت سازمانی	برایسون، ۱۹۸۸؛ سلزنیک، ۱۹۵۷.
معرفت	امام خمینی، مقام معظم رهبری
معنویت	امام خمینی، مقام معظم رهبری
بصیرت	امام خمینی، مقام معظم رهبری
ایمان	امام خمینی، مقام معظم رهبری
آرمانگرایی	مقام معظم رهبری
مردم داری	مقام معظم رهبری
ظلم ستیزی	مقام معظم رهبری

عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران: مرور تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که عواملی مجزا در باره توانمندسازی مدیران مورد بحث قرار نگرفته است. محققانی هم که در حوزه توانمندسازی مدیران کار کرده اند بعضی از عوامل ذکر شده در جدول ۱ را به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران گرفته‌اند. از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیق اسکندری (۱۳۸۱) با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج)» اشاره کرد.

چارچوب نظری تحقیق:

مرور کلیه تعاریف قابل دسترسی نشان داد که هیچ‌یک از تعاریف را نمی‌توان به عنوان تعریف مینا قرار داد. پس در این تحقیق توانمندسازی چنین تعریف شده است: توانمندسازی کارکنان عبارت است از ایجاد شرایط مناسب برای تقویت باورها، رشد حرفه‌ای، بهبود ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که آنان بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا: صاحبنظران و پژوهشگران، عوامل

متعددی را تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و مدیران دانسته‌اند. با توجه به محیط تحقیق، ویژگی‌های فرماندهان و سازمان ناجا در افق چشم انداز ۲۰ ساله، توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تحت تأثیر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی به شرح زیر قرار دارد:

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

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

۳- بعد محیطی: در این تحقیق عوامل محیطی شامل محیط حقوقی - قضایی، فرهنگی و سیاسی - اجتماعی می‌باشند.

هدف این تحقیق عبارت است از: «طراحی الگوی مطلوب توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا».

سؤال‌های تحقیق عبارتند از:

- ۱- عوامل موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کدامند؟
- ۲- میزان تأثیر هر یک از عوامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا چقدر است؟
- ۳- الگوی مطلوب توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کدام است؟

مواد و روش‌ها

نوع تحقیق از نظر نتیجه، کاربردی و از نظر هدف، اکتشافی و روش آن، زمینه‌یابی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل ۳۸۰۰ نفر از فرماندهان و مدیران ناجا (مدیران عالی: معاونان ستاد نیرو و یگان‌های مستقل، فرماندهان انتظامی استان‌ها و جانشینان آنان؛ مدیران میانی: مدیران کل ستادی ناجا، فرماندهان انتظامی شهرستان‌ها، هنگ‌های مرزی و جانشینان آنان، معاونان فرماندهی انتظامی و رؤسای پلیس‌های تخصصی استان‌ها؛ و مدیران عملیاتی: رؤسای کلانتری‌ها و فرماندهان پاسگاه‌ها) می‌باشند. حجم نمونه در این تحقیق ۱۱۰۰ نفر از بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و گزیده پاسخ با مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. لیکن پس از ورود داده‌ها و در مرحله پردازش داده‌ها برای شفاف‌سازی مقایسه میانگین‌ها، مقیاس ۷ درجه‌ای تبدیل به ۱۰۰ امتیازی گردید. برای تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها از روش اعتبار محتوا و برای بررسی قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری

ابتدا پرسشنامه به طور آزمایشی روی یک نمونه ۳۰ نفری اجرا شده، آلفای کرونباخ سئوالات محاسبه شد ($\alpha = 0/832$) و پس از اطمینان از پایایی، اجرا گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی در تهیه جداول فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. سپس برای بررسی نرمال بودن توزیع اطلاعات، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف اجرا شد و برای بررسی معناداری رتبه بندی پاسخ‌های ارائه شده توسط پاسخگویان از آزمون فریدمن استفاده گردید. همچنین برای مقایسه نظرات پاسخگویان از آزمون کروسکال والیس استفاده شد.

یافته‌ها

پس از جمع آوری پرسشنامه‌های تحقیق و کنار گذاشتن پرسشنامه‌های ناقص و تکمیل نشده، از مجموع ۱۱۰۰ نفر نمونه تحقیق، اطلاعات مربوط به ۱۰۱۲ نفر مبنای پردازش داده‌ها قرار گرفت.

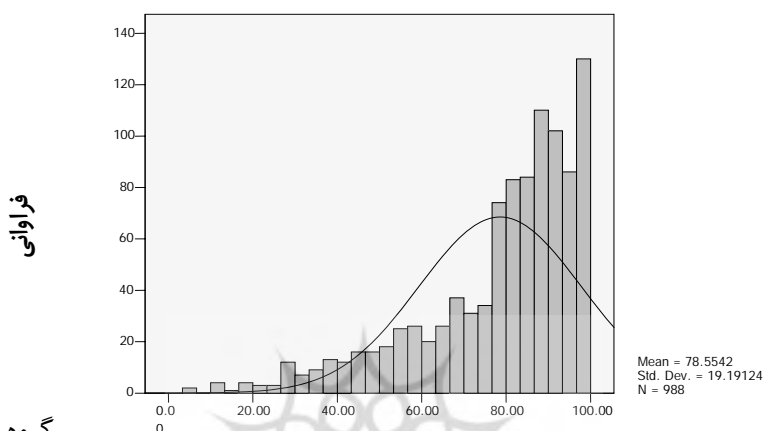
ویژگی‌های جمعیت شناختی: ۵/۹٪ از مدیران عالی، ۵۸/۲٪ از مدیران میانی و ۳۴/۸٪ نیز از مدیران عملیاتی بوده‌اند. ۴/۶٪ دارای درجه سرتیپی و سرتیپ دومی ۵۸/۷٪ درجه سرهنگی و ۳۶٪ درجات پائین‌تر داشته‌اند. ۱۸/۸٪ دارای تحصیلات دکتری و فوق لیسانس، ۴۵/۴٪ لیسانس و ۳۳/۶٪ تحصیلات فوق دیپلم داشته‌اند. ۴۱/۳٪ دارای ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه خدمت، ۲۶/۸٪ ۲۱ تا ۲۵ سال، ۲۵/۱٪ کمتر از ۲۰ سال و ۲/۵٪ سابقه خدمت بیش از ۳۰ سال داشته‌اند. ۳۵٪ دارای ۴۶ تا ۵۰ سال سن، ۳۰٪ دارای ۴۱ تا ۴۵ سال، ۲۰/۴٪ کمتر از ۴۰ سال و بقیه نیز سن خود را ذکر نکرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای الگوی اولیه تحقیق، عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا در ۳ بعد و ۸ گروه عامل تقسیم شدند. نتایج پردازش داده‌های مربوط به آنها به تفکیک هر گروه ارائه می‌گردد:

■ **بعد فردی:** عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا در چهار بخش کلی قرار داده شده است که عبارتند از: عوامل حرفه‌ای، اسلامی، انقلابی و روان‌شناختی. الف- **عوامل حرفه‌ای:** شامل دانش، مهارت و توانایی بود که مولفه‌های آنها جمعا در پرسشنامه تحقیق ۱۵ را به خود اختصاص داده‌اند. ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع اطلاعات مربوط به این عوامل، آزمون کالموگوف - اسمیرنوف اجرا شد. نتایج آزمون نشان داد که توزیع جامعه نرمال نیست.

نمودار شماره ۱. توزیع هیستوگرام براساس منحنی نرمال برای ویژگی‌های حرفه‌ای



گروه عوامل

نشان داد که توزیع جامعه نرمال نیست، لذا برای رعایت اختصار از ترسیم نمودار مربوط به در سایر عوامل خودداری شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل حرفه‌ای بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
دانش	۹۷۹	۸۱/۷۳۸۷	۱۹/۰۵۹۷۷	۱/۰۰	۱۰۰/۰۰
مهارت	۹۷۹	۷۸/۸۳۷۵	۱۸/۵۵۳۸۷	۱/۰۰	۱۰۰/۰۰
توانایی	۹۷۹	۸۰/۸۱۳۳	۱۶/۹۷۲۰۳	۱/۰۰	۱۰۰/۰۰

$\chi^2 = ۷۳/۲۷۶$ $df=۲$ $sig= .۰/۰۰۰$

بر اساس جدول ۲ در بین عوامل حرفه‌ای، عامل دانش بیشترین میانگین (۸۱/۷۴) را به خود اختصاص داده و عامل مهارت دارای کمترین میانگین (۷۸/۸۴) بوده است. با توجه به نتیجه آزمون فریدمن، تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت عوامل حرفه‌ای معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. ترتیب عوامل حرفه‌ای عبارتند از: دانش، توانایی و مهارت.

جدول ۳. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به عوامل حرفه ای

میانگین	فراوانی	سطوح مدیریتی
۸۲/۶۰۷۶	۶۰	مدیران عالی
۸۳/۵۶۷۵	۵۷۸	مدیران میانی
۶۹/۱۰۰۱	۳۳۹	مدیران عملیاتی
	۹۷۷	جمع

$$\chi^2 = ۶۸/۷۸۵ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر عوامل حرفه‌ای معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

ب- عوامل اسلامی: شامل معرفت دینی، ایمان و بصیرت بود که مؤلفه‌های آنها جمعا در پرسشنامه تحقیق ۱۴ سؤال را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج آزمون KS نشان داد که توزیع جامعه نرمال نیست.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل اسلامی بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
معرفت دینی	۹۷۰	۱۸/۶۲۸۳	۱۷/۳۱۶۳۴	۱	۱۰۰
ایمان	۹۷۰	۸۶/۹۹۱۵	۱۶/۰۰۰۴۳	۱	۱۰۰
بصیرت	۹۷۰	۷۸/۳۸۹۵	۱۷/۵۱۹۲۰	۱	۱۰۰

$$\chi^2 = ۴۸/۹۹۲ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

بر اساس جدول ۴ در بین عوامل اسلامی، عامل ایمان بیشترین میانگین (۸۶/۹۹) را به خود اختصاص داده و عامل بصیرت دارای کمترین میانگین (۷۸/۳۹) بوده است. با توجه به نتیجه آزمون فریدمن، تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت عوامل اسلامی معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه بندی عوامل اسلامی عبارتند از: ایمان، معرفت و بصیرت.

جدول ۵. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به عوامل اسلامی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۵۹	۸۷/۵۴۹۳
مدیران میانی	۵۶۹	۸۹/۵۹۴۵
مدیران عملیاتی	۳۳۱	۷۵/۵۹۰۹
جمع	۹۵۹	

$$\chi^2 = ۷۷/۱۷۹ \quad df=۲ \quad sig= .۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر عوامل اسلامی معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. ج- ویژگی‌های انقلابی: ویژگی‌های انقلابی شامل آرمانگرایی، مردم داری و ظلم ستیزی بود که مولفه‌های آن در پرسشنامه تحقیق ۸ سؤال را به خود اختصاص داده بودند.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل انقلابی بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
آرمان گرایی	۹۹۱	۸۱/۳۰۶۷	۱۸/۵۰۵۶۲	۱	۱۰۰
مردم داری	۹۹۱	۸۴/۴۵۱۹	۱۵/۵۱۸۷۷	۱	۱۰۰
ظلم ستیزی	۹۹۱	۸۴/۹۵۶۹	۱۵/۸۲۶۳۰	۱	۱۰۰

$$\chi^2 = ۴۴/۳۲۲ \quad df=۲ \quad sig= .۰/۰۰۰$$

بر اساس جدول ۶ در بین عوامل انقلابی، عامل ظلم ستیزی بیشترین میانگین (۸۴/۹۶٪) را به خود اختصاص داده و عامل آرمانگرایی دارای کمترین میانگین (۸۱/۳۱) بوده است. با توجه به نتیجه آزمون، با ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت عوامل انقلابی معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه‌بندی عوامل انقلابی عبارت است از: ظلم ستیزی، مردم داری و آرمانگرایی.

جدول ۷. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به عوامل انقلابی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۶۰	۸۵/۹۳۴۸
مدیران میانی	۵۷۸	۸۶/۲۰۰۵
مدیران عملیاتی	۳۴۲	۷۸/۸۹۱۷
جمع	۹۸۰	

$$\chi^2 = ۵۳/۵۶۷ \quad df=۲ \quad sig= .۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر عوامل انقلابی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. **د- عوامل روان‌شناختی:** عوامل تشکیل‌دهنده شامل انگیزش، هوش، هوش هیجانی، خلاقیت و شخصیت بود که مولفه‌های آنها جمعاً در پرسشنامه تحقیق ۱۹ سؤال را به خود اختصاص داده بودند.

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل روان‌شناختی بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
انگیزش	۹۵۳	۸۳/۴۷۴۴	۱۶/۶۰۷۱۰	۱	۱۰۰
هوش	۹۵۳	۸۲/۷۲۳۸	۱۶/۰۷۵۷۵	۱	۱۰۰
هوش هیجانی	۹۵۳	۷۷/۰۲۶۵	۱۵/۲۰۹۴۴	۸/۸۵	۱۰۰
خلاقیت	۹۵۳	۸۰/۷۳۳۲	۱۵/۸۶۷۲۸	۱	۱۰۰
شخصیت	۹۵۳	۸۲/۹۲۱۹	۱۵/۳۸۴۴۸	۱۶/۷۰	۱۰۰

$$\chi^2 = ۳۰۵/۵۳۹ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

بر اساس جدول ۸ در بین عوامل روان‌شناختی، عامل انگیزش، بیشترین میانگین (۸۳/۴۷) را به خود اختصاص داده و عامل هوش هیجانی دارای کمترین میانگین (۷۷/۵۶) بوده است. با توجه به نتیجه آزمون با ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت عوامل روان‌شناختی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه‌بندی عوامل روان‌شناختی به ترتیب شامل: انگیزش، شخصیت، هوش، خلاقیت و هوش هیجانی می‌باشد.

جدول ۹. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات

سطوح مدیریتی نسبت به عوامل روان‌شناختی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۵۸	۸۶/۱۰۴۳
مدیران میانی	۵۵۷	۸۴/۱۳۷۱
مدیران عملیاتی	۳۲۹	۸۶/۱۱۷۰
جمع	۹۴۴	

$$\chi^2 = ۵۸/۵۷۶ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر عوامل روان‌شناختی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

■ **بعد سازمانی:** عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا در سه

بخش کلی قرار داده شده است که عبارتند از: راهبردهای مدیریتی، ماهیت سازمانی و ساختار. الف- راهبردهای مدیریتی: عوامل تشکیل دهنده شامل شفافیت نقش، سبک رهبری، حمایت، فناوری اطلاعات، تدارک منابع، ارزیابی عملکرد و پاداش بود که مولفه‌های آنها جمعا در پرسشنامه تحقیق ۲۹ سؤال را به خود اختصاص داده بودند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل مربوط به راهبردهای مدیریتی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
شفافیت نقش	۹۲۱	۷۸/۲۶۳۱	۱۷/۰۵۵۹۷	۱	۱۰۰
تدارک منابع	۹۲۱	۷۴/۶۳۶۸	۲۶/۱۷۵۹۸	۱	۱۰۰
پاداش	۹۲۱	۷۳/۶۸۵۹	۲۷/۱۷۳۵۴	۱	۱۰۰
حمایت	۹۲۱	۷۳/۲۸۳۰	۲۰/۸۶۳۶۸	۱	۱۰۰
ارزیابی عملکرد	۹۲۱	۷۳/۱۶۰۸	۲۰/۹۸۷۰۴	۱	۱۰۰
فناوری اطلاعات	۹۲۱	۲۷/۸۸۲۱	۳۲/۹۱۱۸۶	۱	۱۰۰
سبک رهبری	۹۲۱	۶۸/۶۹۲۶	۱۹/۸۱۱۳۱	۱	۱۰۰

$$\chi^2 = 30.3/343 \quad df=2 \quad sig= 0.000$$

بر اساس جدول ۱۰ در بین راهبردهای مدیریتی، عامل شفافیت نقش بیشترین میانگین (۷۸/۲۷) را به خود اختصاص داده و عامل سبک رهبری دارای کمترین میانگین (۶۸/۶۹) بوده است.

با توجه به نتیجه آزمون با ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت‌های راهبردهای مدیریتی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی به ترتیب شامل: ۱- شفافیت نقش، ۲- تدارک منابع، ۳- پاداش، ۴- حمایت، ۵- ارزیابی عملکرد، ۶- فناوری اطلاعات و ۷- سبک رهبری می‌باشد.

جدول ۱۱. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به راهبردهای مدیریتی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۵۲	۷۹/۰۹۷۷
مدیران میانی	۵۳۸	۷۶/۸۰۶۵
مدیران عملیاتی	۳۱۲	۶۱/۴۴۷۹
جمع	۹۰۲	

$$\chi^2 = 10.4/733 \quad df=2 \quad sig= 0.000$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر راهبردهای مدیریتی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

ب- ساختار: یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا ساختار است. این عامل در بر گیرنده مولفه‌هایی نظیر سطوح سلسله مراتب سازمانی، تعدد واحدهای سازمانی، تعدد مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی و نحوه توزیع اختیارات در سطوح مختلف سازمان است. برای تعیین میزان تأثیر این عامل جمعاً در پرسشنامه تحقیق ۴ سؤال پیش بینی شده بود.

جدول ۱۲. توزیع فراوانی و میانگین نظرات پاسخگویان در باره میزان تأثیر ساختار بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
ساختار	۹۹۴	۵۹/۰۱۳۵	۲۰/۸۳۷۸۶	۱	۱۰۰

بر اساس جدول ۱۲ عامل ساختار دارای میانگین (۵۹/۰۱) و انحراف معیار (۲۰/۸۴) بوده است. مقایسه این عامل با سایر عوامل نشان می‌دهد که از نظر پاسخگویان ضمن اینکه ساختار کمترین میزان تأثیر را داشته، پراکندگی نظرات پاسخگویان در باره میزان تأثیر این عامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا نیز نسبتاً زیاد بوده است.

جدول ۱۳. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به عامل ساختار

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۵۸	۶۶/۴۰۳۴
مدیران میانی	۵۸۰	۵۹/۶۵۶۴
مدیران عملیاتی	۳۴۶	۵۶/۶۶۵۳
جمع	۴۸۹	

$$\chi^2 = ۱۳/۰۶۷ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر ساختار معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

ج- ماهیت سازمانی: یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا ماهیت سازمانی است. این عامل در بر گیرنده مولفه هایی نظیر اهداف، ماموریت و راهبردهای سازمان ناجا است. برای تعیین میزان تأثیر این عامل در پرسشنامه تحقیق ۷ سؤال پیش بینی شده بود.

جدول ۱۴. توزیع فراوانی و میانگین نظرات پاسخگویان در باره میزان تأثیر عامل ماهیت سازمانی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
ماهیت سازمان	۹۸۸	۸۴/۳۲۴۷	۱۴/۶۹۹۶۹	۱	۱۰۰

براساس جدول ۱۴ عامل ماهیت سازمانی دارای میانگین (۸۴/۳۲) و انحراف معیار (۱۴/۷۰) بوده است. مقایسه این عامل با سایر عوامل نشان می‌دهد که ماهیت سازمانی جزو چهار عامل اول است که بیشترین میزان تأثیر را داشته است.

جدول ۱۵. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به ماهیت سازمانی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۶۰	۸۴/۹۵۹۸
مدیران میانی	۵۷۹	۸۶/۹۰۲۳
مدیران عملیاتی	۳۴۰	۷۹/۹۱۵۴
جمع	۹۷۹	

$$\chi^2 = ۳۶/۰۳۷ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر ماهیت سازمانی معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

■ بعد محیطی: عوامل محیطی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا در چهار بخش کلی قرار داده شده است که عبارتند از: محیط حقوقی، محیط فرهنگی، محیط سیاسی - اجتماعی و محیط اقتصادی که مولفه‌های آنها جمعاً در پرسشنامه تحقیق ۱۸ سؤال را به خود اختصاص داده بودند.

جدول ۱۶. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر عوامل محیطی بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
محیط حقوقی	۹۶۴	۷۵/۶۸۷۱	۱۸/۶۱۵۵۳	۱۱/۴۷	۱۰۰
محیط فرهنگی	۹۶۴	۷۰/۹۹۷۷	۱۶/۶۷۶۶۵	۱	۱۰۰
محیط سیاسی، اجتماعی	۹۶۴	۶۲/۷۴۳۰	۱۸/۱۹۲۳۲	۱	۱۰۰
محیط اقتصادی	۹۶۴	۶۹/۱۸۴۹	۲۱/۱۱۴۶۴	۱	۱۰۰

$$\chi^2 = ۵۰۷/۸۴۰ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

بر اساس جدول ۱۶ در بین عوامل محیطی، محیط حقوقی دارای بیشترین میانگین (۷۵/۶۹) و محیط سیاسی، اجتماعی دارای کمترین میانگین (۶۲/۷۴) بوده است. با توجه به نتیجه آزمون، با ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت عوامل محیطی معنی دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه بندی عوامل محیطی عبارت است از: ۱- محیط حقوقی، ۲- محیط فرهنگی، ۳- محیط اقتصادی، ۴- محیط سیاسی، اجتماعی.

جدول ۱۷. نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات

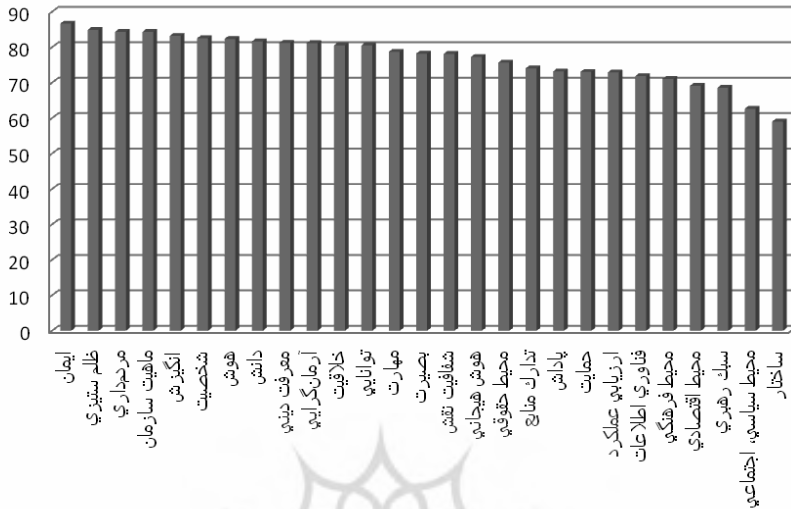
سطوح مدیریتی نسبت به عوامل محیطی

سطوح مدیریتی	فراوانی	میانگین
مدیران عالی	۵۸	۲۷/۹۱۹۲
مدیران میانی	۵۶۴	۷۱/۷۰۸۱
مدیران عملیاتی	۳۴۱	۶۵/۶۲۰۰
جمع	۹۶۳	

$$\chi^2 = ۲۹/۴۰۳ \quad df=۲ \quad sig= ۰۰۰/۰$$

با توجه به نتیجه آزمون KS، با ۹۹٪ اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین مدیران در سطوح مختلف درباره میزان تأثیر عوامل محیطی معنادار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

نمودار ۲. میانگین میزان تأثیر عوامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا



رتبه بندی کل گروه‌های عوامل: برای رتبه‌بندی میزان تأثیر هر یک از ۸ گروه عوامل شامل: حرفه‌ای، اسلامی، انقلابی، روان‌شناختی، راهبردهای مدیریتی، ماهیت سازمانی، عوامل محیطی و ساختار از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱۸. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تأثیر گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
راهبردهای مدیریتی	۸۰۰	۷۲/۱۲۸۹	۱۷/۵۱۴۴۳	۱	۱۰۰
اسلامی	۸۰۰	۸۲/۸۱۲۳	۱۵/۱۰۳۸۲	۱	۱۰۰
انقلابی	۸۰۰	۸۳/۹۹۵۵	۱۴/۱۴۵۳۳	۱	۱۰۰
حرفه‌ای	۸۰۰	۷۹/۱۷۱۶	۱۹/۰۲۷۱۳	۴/۱۴	۱۰۰
روان‌شناختی	۸۰۰	۸۱/۶۵۷۰	۱۳/۹۱۷۱۲	۲۱/۱۰	۱۰۰
محیطی	۸۰۰	۷۰/۴۷۸۸	۱۵/۶۰۹۴۹	۱۱/۱۶	۱۰۰
ماهیت سازمانی	۸۰۰	۸۴/۸۷۳۵	۱۴/۳۴۰۸۸	۱	۱۰۰
ساختار	۸۰۰	۵۹/۰۲۵۵	۲۰/۹۱۲۴۸	۱	۱۰۰

$$\chi^2 = ۶۲۹/۸۱۴ \quad df=۲ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

براساس جدول در بین ۸ گروه عوامل، ماهیت سازمانی بیشترین میانگین (۸۴/۸۷) را به خود اختصاص داده و عامل ساختار دارای کمترین میانگین (۵۹/۰۳) بوده است.

با توجه به نتیجه آزمون با ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه اولویت گروه عوامل معنی‌دار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. رتبه بندی گروه عوامل موثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا عبارت است از: ۱- ماهیت سازمانی، ۲- عوامل انقلابی، ۳- عوامل اسلامی، ۴- عوامل روان‌شناختی، ۵- عوامل حرفه‌ای، ۶- راهبردهای مدیریتی، ۷- عوامل محیطی، ۸- ساختار.

جدول ۱۹. مقایسه میزان تأثیر عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران ناجا در سطوح مختلف مدیریتی

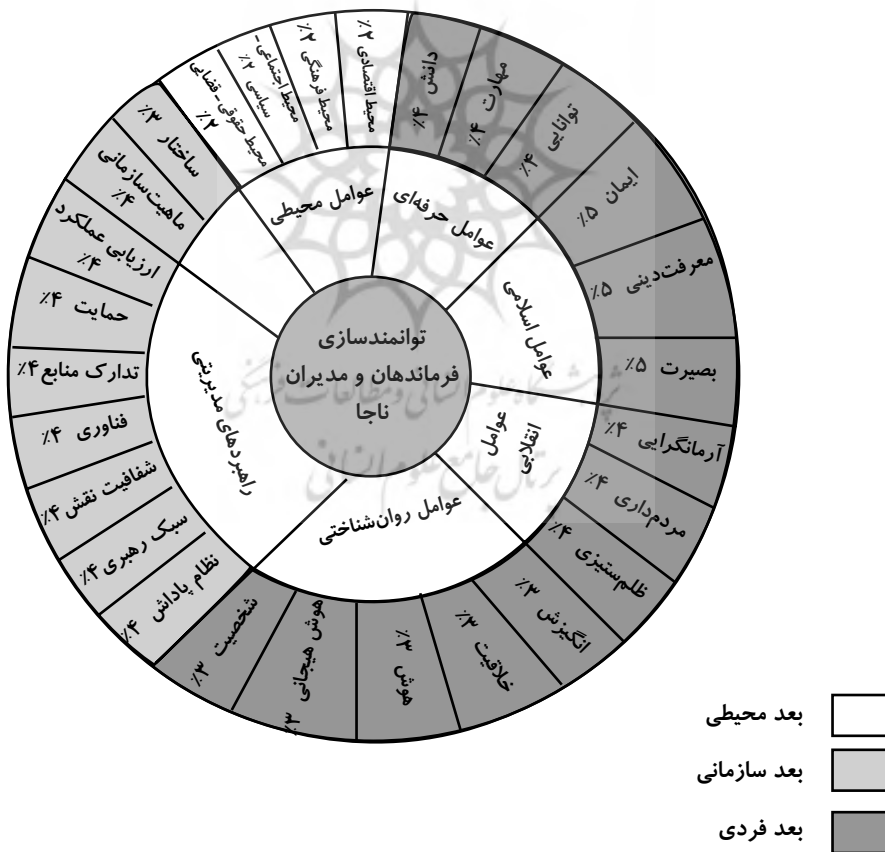
عامل	مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی
ایمان	۹۲/۴	۹۰/۱	۷۹/۹
هوش	۸۸/۲	۸۵/۴	۷۶
انگیزش	۸۷/۳	۸۶/۴	۷۷
معرفت دینی	۸۶/۶	۸۴/۵	۷۴/۷
آرمان‌گرایی	۸۶/۵	۸۵/۵	۷۳/۲
مردم‌داری	۸۶/۲	۸۵/۹	۸۱/۲
شخصیت	۸۶/۲	۸۴/۷	۷۸/۳
توانایی	۸۶/۱	۸۴	۷۳/۶
دانش	۸۵/۷	۸۵/۷	۷۳/۹
شفافیت نقش	۸۵/۳	۸۳/۱	۶۸/۴
خلاقیت	۸۵/۱	۸۳/۷	۷۴/۴
ظلم ستیزی	۸۵/۱	۸۶/۹	۸۱/۵
ماهیت سازمان	۸۵	۸۶/۹	۷۹/۸
مهارت	۸۴/۴	۸۲/۸	۷۰/۷
بصیرت	۸۲/۹	۸۱/۸	۷۱/۳
تدارک منابع	۸۱/۵	۸۲	۵۹/۴
محیط حقوقی	۸۱/۳	۷۸/۲	۷۰/۶
هوش هیجانی	۸۰/۴	۷۹/۴	۷۳
پاداش	۷۹/۸	۸۰/۳	۵۹/۸
ارزیابی عملکرد	۷۸/۶	۷۸/۳	۶۲/۶
فناوری اطلاعات	۷۷/۶	۷۷/۹	۶۰/۸
حمایت	۷۷/۳	۷۸/۶	۶۲/۶

ادامه جدول ۱۹. مقایسه میزان تأثیر عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران ناجا

۵۹/۴	۷۳	۷۷/۱	سبک رهبری
۶۵	۷۱/۲	۷۲/۷	محیط اقتصادی
۶۷/۱	۷۳/۳	۷۲/۵	محیط فرهنگی
۵۶/۶	۶۰	۶۶/۴	ساختار
۶۰/۵	۶۳/۹۶	۶۳/۹۳	محیط سیاسی، اجتماعی

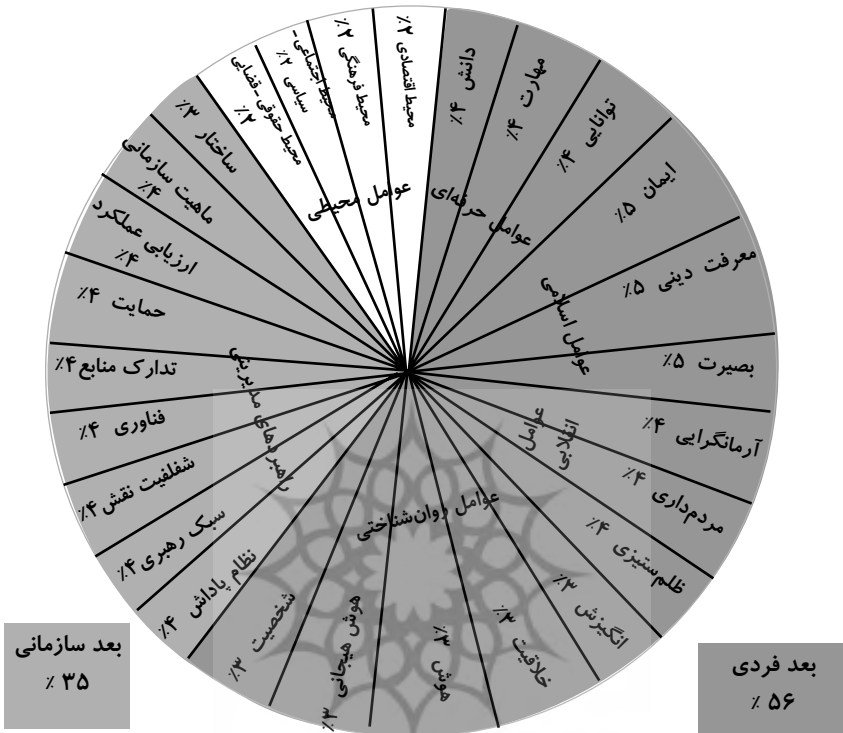
با توجه به جدول شماره ۲ و نظر به اینکه کلیه عوامل، میانگین حدود ۶۰ از ۱۰۰ را به خود اختصاص داده اند، الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا به صوری نمودار ۳ زیر ارائه می‌گردد.

نمودار ۳. الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا



نمودار ۴. سهم ابعاد و عوامل توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا

بعد محیطی ۸٪



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

پیشنهادها:

- ۱- با توجه به یافته‌های تحقیق، شایسته است که ناجا تمرکز برنامه‌های توانمندسازی خود را بر توسعه بعد فردی فرماندهان و مدیران قرار دهد.
- ۲- در بین عوامل فردی، مؤثرترین عامل، ایمان است. اگرچه ناجا از ۳ سال پیش تاکنون برنامه‌های توسعه معنوی فرماندهان و مدیران را در قالب دوره‌های بصیرت در دستور کار خود قرار داده است لیکن با تکیه بر یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود ضمن تقویت برنامه‌های فعلی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی متنوع و جدیدی که در تمام طول سال موجب افزایش معنویت و ایمان آنان گردد را طراحی و اجرا نماید.

۳- عوامل ظلم ستیزی و مردم داری 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 گرفته‌اند. 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 نحوی طراحی شوند که به طور مستمر انگیزه مبارزه با مجرمان و متخلفان را در حد اعلی در فرماندهان و مدیران حفظ نموده و افزایش دهند.

۴- از لحاظ گروه عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، عامل مربوط به ماهیت سازمانی در راس ۸ گروه عوامل قرار گرفته است بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توجیهی ویژه‌ای برای تبیین اهداف، ماموریت‌ها، وظایف و راهبردهای ناجا برای فرماندهان و مدیران (به خصوص فرماندهان و مدیران میانی و عملیاتی برگزار شود).

۵- با توجه به فقدان تحقیقات در حوزه توانمندسازی پلیس، پیشنهاد می‌شود مسئولین ذی‌ربط در پلیس بین‌الملل ناجا تلاش کنند تا از طریق عوامل خود در سایر کشورها، نتایج تحقیقات انجام شده در این حوزه را گردآوری کرده و در اختیار مسئولان تهیه برنامه‌های توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا قرار دهند.

کتابنامه

منابع فارسی:

- بلانچارد و همکاران (۱۳۷۹). *سه کلید توان افزایشی*. ترجمه فضل الله امینی، تهران: نشر فردا.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸). *چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم*. ترجمه محمود طوع. تهران: فرا.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). *شایستگی‌های مدیریتی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قلیچی، فائزه (۱۳۸۶). *ارائه مدلی برای توانمندسازی اعضای هیات علمی در سیستم دانشگاه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).
- نصرافهانی، علی (۱۳۸۳). *خود توانمندسازی پیش نیاز توانمندسازی دیگران*. مدیریت و توسعه، شماره ۲۲.
- وتن، دیوید. ای.، و کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۳). *تواناسازی و تقویض اختیار*. ترجمه بدرالدین اورعی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج.
- همر، مایکل و چمپی، جیمز (۱۳۷۸). *طرح‌ریزی دوباره (مهندسی مجدد)*. ترجمه ایرج یاد، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

منابع انگلیسی:

- Block, P. (1987). *The empowerment manager: Positive political skills at work*. San Fran-

cisco: Jossey- Boss.

Bowen, D. E., & Lawler III, Edward E. (1992, Spring). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10118526>

Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2003). *Empowerment take more than one minute*. San Francisco: Barret-Koehler.

Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing through situational leadership*. New York: Morrow.

Conger J. A., & Kanungo, Rabindra N. (1988, July). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258093>

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executives*, 14(3), 67-80. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165660>

Fullam, C., Lando, A. R., Johansen, M. L., Reyes, A., & Szaloczy, D. M. (1998, Sep-Oct). The triad of empowerment: Leadership, environment, and professional traits. *Nursing Economic*, 16(5), 254-7, 253. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9987323>

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27 (4), 354-368. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01425450510605697>

Hall, M. (2008, February-April). The effective of comprehensive performance measurement system on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organization, and Society*, 33(2-3), 141-163. doi:10.1016/j.aos.2007.02.004

Quinn, Robert. E & Spreitzer, G. M. (1997, Fall). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamic*, 26(2), 37-49. doi: 10.1016/S0090-2616(97)90004-8