

## شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک

علیرضا نجفی<sup>۱</sup>، سید رحیم بابائیان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۴

از صفحه ۴۵ تا ۶۴

### چکیده

توانمندسازی ابزاری است در اختیار مدیران تا به وسیله آن به ارتقای مهارت، دانش و توانایی لازم کارکنان بپردازند. به همین منظور پلیس دیپلماتیک ناجا به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار در تأمین نظم و امنیت عمومی بیش از پیش می‌بایست به توانمندسازی و شناسایی عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان خود توجه نماید. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان پلیس دیپلماتیک می‌باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و مراجعه به اسناد و مدارک بوده است. پایایی سؤالات پرسشنامه ۸۶٪ محاسبه شده است. به منظور بررسی داده‌های گردآوری شده، از آمار توصیفی فراوانی و درصد و آمار استنباطی تی تک نمونه‌ای و فریدمن در نرم‌افزار Spss استفاده شده است. یافته‌های حاصل از این تحقیق بیان‌گر ارتباط مثبت برای تمامی فرضیه‌های پژوهش (احساس معنی‌داری، شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن و مشارکت با دیگران) با سطح معنی‌داری ( $sig < 0.05$ ) می‌باشد. در نتایج حاصله مشخص گردید، تأثیر احساس شایستگی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک با میزان  $12/416$  و تأثیر احساس مؤثر بودن بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک با میزان  $12/010$  بالاترین سطح اهمیت و تأثیر را در بین سایر فرضیه‌های تحقیق به خود اختصاص داده‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق بیان‌گر ارتباط مثبت و معنادار تمامی متغیرهای پژوهش با میزان توانمندسازی کارکنان می‌باشد و با افزایش یا کاهش هر یک از متغیرهای یاد شده، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نیز تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، پلیس دیپلماتیک، روانشناختی.

۱- استادیار گروه اطلاعات دانشکده علوم و فنون اطلاعات و آگاهی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران.  
behshadbehshhti@yahoo.com

۲- کارشناسی ارشد دانشکده علوم و فنون اطلاعات و آگاهی دانشگاه علوم انتظامی امین.

## مقدمه

امر تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را که برای بهره‌برداری از ظرفیت توانایی‌های انسانی از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار سازمان و مدیریت می‌گذارد و مدیریت سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی برای پویایی و ادامه حیات خود الزاماً نیازمند به استفاده از پتانسیل بالقوه کارکنان خود می‌باشند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۷: ۲۲). اکنون موقعیت به صورتی درآمده است که داشتن کارکنان پرانرژی، خلاق، توانمند و با سرمایه‌های انسانی متعهدانه به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمانی و سرمایه‌های بی‌بدیل جهت پیشرفت، بهبودی و تحول سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. همچنین مزایا و پیامدهای توانمندسازی، هم فردی و هم سازمانی است که شامل دو گونه: پیامدهای نگرشی مثبت، که بر افزایش رضایت شغلی و کاهش فشار روحی کارکنان اثر دارد و پیامدهای رفتاری، که بر شاخص‌های نظم‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و نقش‌آفرینی تأثیر دارد، می‌گردد که منجر به تعامل، چالشگری، رویارویی، بهبود و بالندگی در عناصر و مؤلفه‌های سازمانی، رضایتمندی کلیه ذی‌علاقان سازمان، اصلاح و تکمیل فرآیندهای کاری شده، البته بازخوردهای سوق‌دهنده نیز باید در شرایط مزیت‌نسبی قرار گیرند (جعفری، ۱۳۹۲: ۳۱). توانمند کردن افراد موجب می‌شود اولاً: مدیران و سازمان‌ها سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. ثانیاً: کارکنان سازمان کار را از آن خود تلقی نموده و از کار کردن در سازمان به خود ببالند. بنابراین بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها هرگز قادر نخواهند بود تا در درازمدت کامیاب شوند. براین اساس فراهم‌سازی مجموعه ظرفیت‌ها و فرصت‌های لازم در کارکنان به منظور قادر ساختن آنان برای ایجاد ارزش افزوده و بر عهده گرفتن نقش و مسئولیت‌های معنی‌دار، توأم با کارآیی و اثربخشی بیشتر، در زمره وظایف استراتژیک مدیران خواهد بود (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۷: ۲).

شناسایی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان پلیس دیپلماتیک تبیین‌کننده جنبه‌ها و جهات گوناگونی خواهد بود. مشخص نمودن جایگاه پلیس دیپلماتیک در حوزه توانمندسازی، میزان جدیت و باور مدیران پلیس مزبور به فلسفه و ارزش توانمندسازی در عصر حاضر، میزان اهتمام مدیران در پیاده‌سازی اصول توانمندسازی برابر استانداردهای روز دنیا، تعیین میزان بکارگیری و نقش هر یک از مؤلفه‌های تحقیق از قبیل: رهبری، احساس

معنی داری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران و مواردی از این دست، از جمله جهات گوناگون این پلیس می‌باشند. از دیگر سوی پلیس دیپلماتیک به عنوان یک سازمان گسترده و به دلیل مواجه بودن با اقشار متفاوت جامعه، گستردگی جرائم روز، شرح وظایف محوله در حوزه امنیت مراکز دیپلماتیک و سفارتخانه‌ها و البته الزام در دستیابی به اشراف اطلاعاتی می‌بایست خود را با استانداردهای لازم در مأموریت‌های محوله وفق دهد که منتج به نتایج قابل توجه در توانمندسازی کارکنان خود از قبیل: اقدامات هوشمندانه و پیشگیر، فعال و مستمر در زمینه‌های اطلاعاتی و امنیتی و... گردد. به همین منظور شناسایی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان پلیس دیپلماتیک به جهت دستاوردهای مهمی که در پیش خواهد داشت بسیار لازم و ضروری خواهد بود، چراکه در صورت وجود استانداردها و یا بسترهای لازم توانمندسازی در پلیس مزبور مدیران عالی آن پی به کاستی‌ها و یا توانمندی‌های خود در زمینه‌های اطلاعاتی و مأموریتی پلیس دیپلماتیک خواهند برد که در صورت عدم انجام این پژوهش تخمین آنان با درصد احتمال خطای بیشتری مواجه خواهد بود. از این روست که این تحقیق با هدف شناسایی میزان عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک انجام صورت پذیرفت.

### بیان مسئله

توانایی یک سازمان برای رقابت در محیط جهانی بستگی به داشتن کارکنانی مؤثر، دستگاه‌های یادگیری فراملی، معیارهای بهینه‌اندازه‌گیری و ارزیابی، دستگاه‌های پاداش مؤثر و اثربخشی سازمان دارد. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است. محققان معتقدند که منابع انسانی به دلیل ۱- کمیابی ۲- ارزشمندی ۳- جانشین‌ناپذیری ۴- تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است. لذا سازمان‌ها باید همان‌گونه که برای منابع مالی و سرمایه‌های فیزیکی طرح‌های توسعه دارند، باید طرح‌هایی را نیز برای توسعه منابع انسانی سازنده در برنامه‌های راهبردی خود (بابایی، ۱۳۸۵: ۱۲)

با توجه به تمرکز محققان بر شاخص‌های مختلف سازمانی که نشان‌دهنده توانمندی پویای سازمان هست برخی به شرایط مقدم، برخی بر خروجی‌های ناشی از توانمندی‌های پویا و برخی به فرایندهای سازنده توانمندی‌های پویا توجه نموده‌اند. بدین شرح که در

توانمندی پویای کارکنان از طریق دریافت، کنش و واکنش سازمان با محیط رشد داخلی یافته و موجب تغییر سازمانی در جهت هماهنگی با محیط می‌شود و همچنین در توانمندی پیکره‌بندی مجدد که عموماً باهدف افزایش کارایی از شیوه تغییرات سازمانی صورت می‌گیرد تلاش می‌گردد توانمندسازی رشد یابد. از این رو توانمندسازی روانشناختی کارکنان که برای تولید نوآوری‌های مداوم و هماهنگی با تغییرات محیطی صورت می‌گیرد در نهایت سبب رشد شاخص‌های عملکردی کارکنان خواهد گردید و یا آن را در یک سطح معین حفظ می‌کند (بختیاری، ۱۳۹۰: ۲۴). در این راستا پلیس فرماندهی دیپلماتیک با توجه به نوع و ماهیت مأموریت‌های حساس، شرح وظایف محوله، تحقق بهینه مأموریت‌هایی پیچیده از سوی مراجع بالادستی (ستاد کل نیروهای مسلح، فرماندهی محترم ناجا و سایر سازمانهای بالادست) می‌بایست تمام تلاش خود را به کار بندد، چراکه بروز وقایع اخیر در منطقه و برخی کشورهای همسایه موجب تشدید تدابیر امنیتی با استفاده مناسب از تمامی ظرفیت‌های پلیسی برای امنیت داخل کشور در همه حوزها من جمله سفارتخانه‌ها و مسائل حاشیه‌ای آن گردید. عدم موفقیت در برخی مأموریتها از عواملی چون مشخص نبودن هدف‌ها در اجرا و طراحی عملیات و همچنین مسئولیت‌ها و اختیارات نفرات، روحیه کاری نامناسب، پایین بودن سطح اعتماد به نفس در مهارت‌جمعات و مأموریت ابلاغی، نبود ارتباطات مناسب و حس مشارکت در بین خود کارکنان پلیس دیپلماتیک می‌باشد. بسیاری از این عوامل منشأ روان‌شناختانه دارند. مسائلی از این دست موجب دغدغه و اصرار پژوهشگر در انجام این تحقیق گردید. مسئله اصلی این پژوهش این است که چه عواملی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان فرماندهی پلیس دیپلماتیک مؤثر می‌باشند؟

### مبانی نظری تحقیق

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی در کانون توجه صاحب‌نظران مدیریت نبوده است. بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل، رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید.

تدوین این نظریه در ابتدا با نظریه «وای»<sup>۱</sup> مک‌گریگور (۱۹۶۰) آغاز شد این نظریه

مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاش هایشان هست. در نظریه مک گری گور مدیران دارای نگرش «وای» کارکنان را در تمامی سطوح در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، ارتباطات به سمت بالا را ترغیب نموده و به‌دقت به نظرات و پیشنهادهای کارکنان توجه می‌کنند فرصت قبول مسئولیت‌های بزرگ به افراد داده می‌شود و به دلیل تعهد مدیر به خودشکوفایی کارکنان مدیر به دنبال غنای شغلی و توسعه شغلی افراد هست. در نظریه "y" مدیر به تمامی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو از نیازهای فیزیکی تا خودشکوفایی توجه دارد و این مبنا پذیرفته شده، افرادی که در سازمان‌ها توان ارتقا ندارند افرادی سرد هستند که قدرت برقراری رابطه و گروه‌سازی ندارند در مقابل رهبران موفق، قدرتشان را در راه توانمندسازی دیگران و کسب اهداف استثنائی متمرکز کرده‌اند.

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی «ریچارد کوسو» از دو نوع توانمندسازی نام برده است. اولین نوع «توانمندسازی روان-سیاسی» که باعث افزایش عزت نفس شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم‌تر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است.

نوع دوم توانمندسازی (روان-نمادین) است. که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیرقابل تغییر می‌شود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است (شجاعی و مقدم، ۱۳۸۸، ۲۲).  
کانتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالا می‌رود بلکه بهره‌وری ملت‌ها نیز با افزایش سطح مهارت‌ها بالاتر می‌رود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آن‌ها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی می‌داند بنابراین لازم است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود (کانتز، ۱۹۷۹).

از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضایی که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از موانع توانمندسازی است بنابراین امکان دارد که منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که مانع تحقق کامل این فرآیند است.

بنابراین توانمندسازی را می‌توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

الف- میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکت)

ب- حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج- پاداشی که به کارکنان درازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی بشر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندی‌ها می‌گردد.

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:

کامرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌داند؛ 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 (کامرون، ۱۹۸۸، ص ۴۸).

فیشر<sup>۲</sup> 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 تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند (به نقل از کامرون، ۱۹۹۸، ص ۴۸).

در رابطه با توانمندسازی کارکنان اگرچه نظریه پردازان سازمانی مفهوم توانمندسازی را در شیوه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند اما دو تعریف کلی در ادبیات این بحث قابل شناسایی است.

1-Kamroun

2-Fisher

الف) توانمندسازی به مفهوم تسهیم قدرت

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرآیندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد. این نظریه پردازان بحث می‌کنند که توانمندسازی ممکن است به‌عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان و تفویض اختیار تعریف شود.

متأسفانه تعریف توانمندسازی بر اساس این روش، محدودیت‌هایی دارد که شامل موارد زیر است:

- قدرت در سیستم سازمانی با مقدار ثابت بوده لذا بازی بده و بستان حاکم است.

- سهم قدرت توسط مدیران برای ایجاد توانمندسازی کافی است.

ب) توانمندسازی به‌عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به‌عنوان سازه انگیزشی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های تئوری شناختی "توماس و ولتهوس" مبتنی است. کارکنان نسبت به محیط کاری‌شان که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می‌دهند ابعاد پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه داده‌اند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کند. این نویسندگان چهار متغیر شناختی که تعیین‌کننده توانمندسازی هست، عنوان نمودند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۷: ۲۰)

### چارچوب نظری تحقیق

طبق نظریه توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می‌گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. از آن جا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت‌های مذکور رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایزی را در بر می‌گیرد لذا مبنای چهارچوب تئوریک تحقیق حاضر می‌باشد. لذا ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌گردد:

### احساس شایستگی

وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خود کارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها

احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند.

### احساس داشتن حق انتخاب

هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است.

### احساس مؤثر بودن

افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد؛ در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند.

### احساس معنی دار بودن شغل

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آن چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند.

### احساس داشتن اعتماد به دیگران

سرانجام، افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد (محمد پور، ۱۳۹۲: ۳۴).



تحقیقات انجام شده داخلی

- عسگری (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی عوامل محیطی بر توانمندسازی فرماندهان مرزی استان‌های شمال کشور» تعیین تأثیر شاخصه‌های فردی و سازمانی بر توانمندی محیطی فرماندهان مرزی استان‌های شمال کشور را هدف قرار داده است. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است که با طراحی پرسشنامه محقق ساخته و جامعه آماری ۵۰ نفر از فرماندهان مرزی استان‌های شمال کشور به صورت تمام شمار انجام شده است. پژوهشگر بعد از اجرای آزمون آماری میانگین «آکی» دریافته است که عوامل محیطی در توانمندسازی فرماندهان مرزی استان‌های شمال کشور مؤثر است. بر اساس یافته‌های تحقیق عامل جلب مشارکت‌های مردمی و ایجاد روحیه تفکر و مطالعه در بین عوامل فردی و سازمانی توانمندسازی دارای بیشترین و کمترین نمره بوده‌اند. از نظر این پژوهشگر راهکارهای توانمندسازی فرماندهان مرزی استان‌های شمال کشور در بحث عوامل محیطی عبارت‌اند از: افزایش مهارت‌های ارتباطی و رفتاری فرماندهان، ارائه آموزش‌های لازم به فرماندهان در مورد اهداف و افق حرکتی سازمان و ایجاد ارتباط مستمر و مداوم با سازمان‌های مختلف مرتبط با مرز نشینان برای عملی کردن اهداف توانمندسازی اشاره کرد.

- پژوهش دیگری توسط زلفی (۱۳۹۲) با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ناجا» صورت گرفته است. این پژوهش کاربردی با روش توصیفی پیمایشی انجام و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری مورد نظر تعداد ۱۱۶ نفر از افسران نخبه ستاد فرماندهی ناجا مرتبط با توانمندسازی کارکنان بوده است برای انجام آزمون پژوهش از آزمون خی دو و پیرسون استفاده به عمل آمده است. این پژوهش دارای ۵ فرضیه است که از بین آنان ۴ فرضیه تأثیر سبک رهبری، انگیزه، آموزش و رضایت شغلی تأیید و یک فرضیه (تأثیر ساختار بر توانمندسازی) رد شده است.

- بابایی (۱۳۹۰) در گزارش تحقیقی مشترک خود تحت عنوان «سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخل روان‌شناختی» به کمک ابزار پرسشنامه و نظر سنجی از تعداد ۳۸۴ نفر از مراجعه کنندگان به بانک صادرات به این نتیجه رسید که استفاده از خلاقیت، انعطاف‌پذیری، تشخیص نیازها و پاسخ به آن‌ها،

افزایش ارتباطات و تمرکز بر روی کار از جمله مواردی است که برای انجام درست یک کار گروهی باید رعایت شوند کارکنان توانمند چنانچه از حمایت بالادستان، زیردستان، هم‌قطاران و دیگران در گروه کاری خود برخوردار گردند و احساس امنیت می‌کنند. پرداخت حقوق بر اساس عملکرد یکی از زیرساخت‌های تواناسازی کارکنان به‌شمار می‌آید. پژوهش دیگری توسط عبداللهی (۱۳۹۰) تحت عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» انجام شده است. هدف از انجام تحقیق، بررسی میزان توانایی‌های کارشناسان بر اساس ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، مشخص کردن سازوکارهای تواناسازی و تعیین رابطه هر کدام با توانمندسازی و در نهایت طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی برای کارکنان است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را ۲۲۰ نفر از کارشناسان حوزه‌ی ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۸۲ تشکیل داده‌اند که به‌صورت کامل در مطالعه شرکت داده شده‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که راهبردهای مدیریتی به‌عنوان تغییر مستقل نهفته از طریق متغیرهای میانی خودکارآمدی و شرایط سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر وابسته نهفته اثر می‌گذارد. شرایط سازمانی به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی مؤثر است و منابع خودکارآمدی از طریق شرایط سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که توانمندسازی روان‌شناختی شامل چهار بعد شایستگی، مؤثر بودن، معنادار بودن شغل و اعتماد است.

- پژوهش دیگری توسط جزینی (۱۳۹۰) با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا» با هدف بررسی رابطه میان توانمندسازی‌های پویا و عملکرد مدیران در ناجا با وجود متغیر میانجی شایستگی مدیران انجام گرفته است. جامعه‌ی آماری در این تحقیق، خبرگان ستاد ناجا در محله‌ای سازمانی سرتیپی هست و روش نمونه‌گیری انجام شده در این پژوهش، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. پژوهشگر بعد از تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه به این نتیجه رسید که شناسایی فرصت‌ها، اجرای نوآوری و شکل‌دهی مجدد موجب رشد و توسعه عملکرد مدیران می‌گردد. همچنین در این بین تأثیر ابعاد توانمندسازی بر شایستگی مدیران و تأثیر شایستگی بر عملکرد مدیران مورد تأیید قرار گرفت.

## تحقیقات انجام شده خارجی

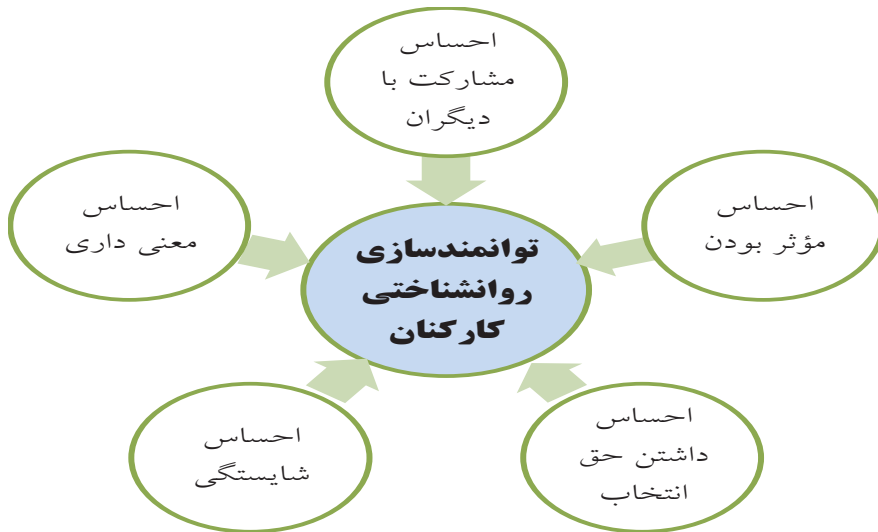
- اسمیت (۱۳۸۱) در تحقیقی تحت عنوان «مطالعه توانمندسازی استادان در انگلستان» به این نتایج دست یافت که در ایجاد تغییرات و توانمند کردن استادان عوامل فردی، تمرکززدایی در تصمیم گیری‌ها، تغییر در ساختار سلسله مراتب و پاداش دهی تاثیر مستقیم دارد و در چنین مواردی مسئولیت اصلی در تغییرات مربوط به استادانی است که به دنبال بهبود، حل مسئله، توجه به کیفیت برنامه ریزی و زمان بندی و پذیرش مسئولیت‌های بیشتر هستند (اسمیت، ۱۳۸۱).

نیل سن<sup>۱</sup> و پدرسن (۱۳۷۹) در تحقیقی با عنوان «پیامد و محدودیت‌های توانمندسازی در خدمات مالی» نتیجه گرفتند که تفویض اختیار در تصمیم گیری و خودمختاری افراد اغلب به عنوان یک مرحله قدرتمند و اصلی در تلاش‌های شرکت‌ها نظیر شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی برای افزایش رقابت پذیری به حساب می آید.

با بررسی تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور مورد اشاره در این پژوهش در می یابیم که برخی از پژوهشگران معتقدند که عواملی نظیر افزایش مهارت‌های ارتباطی و رفتاری فرماندهان، ارائه آموزش‌های لازم به فرماندهان در مورد اهداف و افق حرکتی سازمان و ایجاد ارتباط مستمر و مداوم با سازمان‌های مختلف در توانمندسازی افراد مؤثر هستند. برخی دیگر عوامل انگیزه، آموزش و رضایت شغلی را در این امر مؤثر می دانند. بسیاری از عوامل یاد شده بالا در زمره یکی از ابعاد چهارگانه توانمندسازی روانشناختی شامل شایستگی، مؤثر بودن، معنادار بودن شغل و اعتماد قرار می گیرند.

## مدل مفهومی تحقیق

همانگونه که در مدل زیر مشهود است عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر اساس نظریه توماس و ولتهوس به ۵ عامل تقسیم گردیده اند که منجر به توانمندسازی کارکنان می گردند.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان پلیس دیپلماتیک می‌باشد که حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۲۷ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری نیز روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه و مراجعه به اسناد و مدارک بوده است. ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر بوده است که پایایی سؤالات ۰.۸۶ محاسبه، که به تأیید استاد راهنما، مشاور و نخبگان رسید، استفاده گردید و به منظور بررسی داده‌های گردآوری شده، از آمار توصیفی درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی از قبیل، تی تک نمونه‌ای و فریدمن در نرم افزار Spss استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت از مقاله به بررسی اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌های از قبیل جنس، سن، تحصیلات و سنوات خدمت جامعه نمونه پرداخته می‌گردد. داده‌های مربوط به شاخص‌های یاد شده در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول شماره ۱- اطلاعات جمعیت شناختی جامعه نمونه

شاخص	سنجه	تعداد	درصد
جنس	مرد	۱۲۷	۱۰۰
	زن	۰	۰
سن	۲۰-۳۰ سال	۴۵	۳۵/۴
	۳۱-۴۰ سال	۷۲	۵۶/۷
	۴۱-۵۱ سال	۱۰	۷/۹
تحصیلات	فوق دیپلم	۵۳	۴۱/۷
	لیسانس	۶۰	۴۷/۲
	فوق لیسانس	۱۴	۱۱/۱
سنوات خدمت	۱ تا ۱۰ سال	۷۱	۵۵/۹
	۱۱ تا ۲۰ سال	۴۹	۳۸/۶
	۲۱ تا ۳۰ سال	۷	۵/۵

داده‌های موجود در جدول فوق نشان می‌دهد که تمامی پاسخگویان مرد بوده و بیش از نیمی از ایشان (۵۶/۷ درصد معادل ۷۲ نفر) در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند. همچنین تقریباً نیمی از ایشان (۴۷/۲ درصد معادل ۵۳ نفر) دارای مدرک لیسانس می‌باشند. بیشترین فراوانی گروه سنوات خدمتی با میزان تقریبی ۵۶ درصد مربوط به گروه سنوات خدمتی ۱ تا ۱۰ سال می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل و داده‌های آماری

جدول شماره ۲- میانگین، انحراف معیار و انحراف معیار میانگین سؤالات پژوهش

سؤالات تحقیق	انحراف معیار میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد پاسخ دهندگان
۱- تأثیر احساس معنی‌داری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟	۰/۰۶۴۲۲	۰/۵۳۷۲۹	۲/۳۶۰۸	۱۲۷

۱۲۷	۲/۴۴۴۹	۰/۳۷۴۰۹	۰/۰۴۴۷۱	۲- تأثیر احساس شایستگی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟
۱۲۷	۲/۳۰۸۹	۰/۴۸۱۴۱	۰/۰۵۷۵۴	۳- تأثیر احساس داشتن حق انتخاب بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟
۱۲۷	۲/۴۲۳۲	۰/۸۱۲۹۶	۰/۰۹۷۱۷	۴- تأثیر احساس مؤثر بودن بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟
۱۲۷	۲/۳۵۱۴	۰/۶۱۹۹۰	۰/۰۷۴۰۹	۵- تأثیر احساس مشارکت با دیگران بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟

بر اساس نتایج جدول فوق، آزمون انحراف معیار و میانگین هر یک از سؤالات پژوهش به شرح زیر در نرم افزار SPSS محاسبه گردیده است که سؤال دوم با میانگین عدد ۲/۴۴۴۹ و انحراف معیار ۰/۳۷۴۰۹ و سؤال چهارم پژوهش با احتساب میانگین ۲/۴۲۳۲ و انحراف معیار ۰/۸۱۲۹۶ از شاخص برتری برخوردار بودند.

جدول شماره ۳- نتایج آزمون تی تست سؤالات پژوهش

درجه تی تست	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین سؤالات	میزان تفاوت اطمینان هر یک از سؤالات با خطا ۹۵٪ ضریب		سؤالات آزمون
				پایین ترین	بالا ترین	
۵/۹۳۶	۳۷۶/۲۵	۰/۰۰۰	-۰/۵۷۶۷۹	-۰/۷۷۰۶	- /۳۸۲۹	۱- تأثیر احساس معنی داری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟
۱۲/۴۱۶	۳۸۲	۰/۰۰۰	-۰/۵۵۵۱۰	-۰/۶۴۴۳	-۰/۴۶۵۹	۲- تأثیر احساس شایستگی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک به چیست؟
۹/۹۵۴	۳۸۲	۰/۰۰۰	-۰/۶۳۹۲۲	-۰/۷۶۷۳	-۰/۵۱۱۱	۳- تأثیر احساس داشتن حق انتخاب بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟

۱۲/۰۱۰	۳۶۵/۶۳	۰/۰۰۰	-۰/۶۹۱۰۷	-۰/۸۰۵۹	-۰/۵۷۶۳	۴- تأثیر احساس مؤثر بودن بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟
۸/۷۵۴	۳۸۲	۰/۰۰۰	-۰/۶۴۸۵۷	-۰/۷۹۶۴	-۰/۵۰۰۸	۵- تأثیر احساس مشارکت با دیگران بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک چیست؟

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن در جدول شماره ۳، که نشان دهنده رتبه بندی متغیرها و یا سؤالات پژوهش می‌باشد، مشخص گردید که سؤال دوم و چهارم در پژوهش به ترتیب با اعداد ۱۲/۴۱۶ و ۱۲/۰۱۰ در رتبه‌های اول و دوم اثربخشی دوره‌های آموزشی کارشناسی ارشد دانشکده اطلاعات و آگاهی (دوره دهم) و سؤال اول با عدد ۵/۹۳۶ در آخرین رتبه اثربخشی قرار دارند.

### نتیجه گیری

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که بین متغیرهای ذکر شده در این پژوهش با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. چرا که سطح معناداری به دست آمده برای آزمون انجام شده (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از میزان خطای مجاز (۰/۰۵) و ضریب اطمینان ۹۵٪ می‌باشد. بنابراین نتیجه کلی این است که هر چه سطح کیفی و کمی شاخصه‌های توانمندسازی روانشناختی کارکنان جامعه آماری مذکور افزایش پیدا نماید، تأثیر و رابطه معناداری بر روی موضوع تحقیق دارد. بنابراین متغیرهای مورد اشاره در این تحقیق (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس مشارکت با دیگران) تأثیر مثبت و مورد تأییدی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پلیس دیپلماتیک دارد به بیان دیگر با افزایش یا کاهش هر یک از متغیرهای یاد شده، توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و با توجه به مثبت بودن تأثیر افزایش شاخص در هر کدام از متغیرهای این پژوهش موجب افزایش توانمندی کارکنان پلیس دیپلماتیک ناجا، می‌گردد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج به دست آمده در

تحقیقات انجام شده توسط عبداللهی (۱۳۹۰)، علی اکبر بابایی و همکاران (۱۳۹۰)، عسگری و زیننده (۱۳۹۳) اسمیت و همکاران (۲۰۰۲) و نیل سن و پدرسن (۲۰۰۰) مشابهت دارد.

### پیشنادهای کاربردی تحقیق

۱- پیشنهادهای کاربردی برای ارتقای احساس شایستگی: با عنایت به اینکه این متغیر با برخورداری از نمره ۱۲/۴۱۶، دارای اولین اولویت از بین سایر متغیرهای پژوهش است پیشنهاد می‌گردد:

- دوره‌های توانمندسازی به صورت اختیاری و در فواصل زمانی منطقی (کم فشار) برگزار گردد.

- کارکنان در مشاغل هم خانواده و همگون با پلیس دیپلماتیک که منجر به ارتقای انگیزه خدمتی شود جایجا گردند.

۲- پیشنهادهای کاربردی در خصوص ارتقای احساس مؤثر بودن: این متغیر با نمره ۱۲/۰۱۰ در رتبه دوم اهمیت قرار دارد. برای ارتقای این احساس در بین کارکنان پلیس دیپلماتیک پیشنهاد می‌گردد:

- بهترین روش‌ها برای به روز نمودن مهارت‌های کلامی و ارتباطی کارکنان شناسایی و دوره‌هایی برای ارتقای آن برای کارکنان در نظر گرفته شود.

- تجدید نظر در شیوه‌های ترفیعاتی سنتی (بر پایه سنوات) و استفاده از مؤلفه‌های تأثیرگذاری در ارزیابی سالیانه کارکنان و ترفیعات ایشان.

۳- پیشنهادهای کاربردی در خصوص ارتقای احساس داشتن حق انتخاب:  
- دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان که موجب افزایش احساس نفوذ، اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد.

- انجام یک دوره نشست‌های مشترک با کارکنان و بازخوانی سلسله مراتب تشکیلات سازمانی برای آموزش میزان و ترتیب تفویض اختیار و وظایف بیشتر در امر هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری به منظور برجسته و نهادینه‌تر نمودن میزان اعتماد خود به کارکنان.

۴- پیشنهادهای کاربردی در خصوص ارتقای احساس مشارکت با دیگران:  
- ترغیب کارکنان به انجام کارهای گروهی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها و معیارهای ارزشیابی شغلی.



- توجه مدیران، مسئولین و سرپرستان بلافصل به گروهی شدن انجام وظایف کارکنان.
- مهیا ساختن زمینه‌های همکاری و انجام کار گروهی در میان کارکنان با در دسترس قرار دادن اطلاعات و منابع در میان ایشان.
- ۵- پیشنهادهای کاربردی برای ارتقای احساس معنی داری .
- تلاش هر چه بهتر برای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان.
- توجه به شاخصه‌های رضایتمندی شغلی کارکنان (حقوق، ترفیع، روابط بین همکاران و مواردی از این قبیل).

## منابع

- ابطحی، سید حسین و سعید عابسی (۱۳۸۷)، **توانمندسازی کارکنان**، چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- استیون، اسمیت (۱۳۸۱)، مطالعه توانمندسازی استادان در انگلستان، **مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی**، تهران: انتشارات آهار.
- بابایی زکلیکی، مراد (۱۳۸۵)، طراحی نظام جامع توسعه مدیران؛ تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، قابل دسترس در: <http://civilica.com/paper>
- بابایی، علی اکبر (۱۳۹۰)، سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روانشناختی به منظور ارتقای آن، **گزارش طرح پژوهشی**، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰)، طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، تهران: بازرسی کل ناجا، **فصلنامه کنترل و نظارت**، شماره ۵.
- جزینی، علیرضا (۱۳۹۰)، طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا، تهران: معاونت آموزش ناجا، **فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی**، ۳ (۴).
- جعفری، افشین (۱۳۹۲)، تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی (کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی)، **فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان غربی**، ۱۸ (۳۱).
- زلفی، محسن (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ناجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
- شجاعی، سید عمادالدین و علیرضا مقدم (۱۳۸۸)، تعیین شایستگی‌های محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش ساز، **مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی**، تهران: انتشارات سرآمد.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۹۰)، **طراحی الگوی توانمندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم**، تحقیقات و فناوری، رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، تهران: دانشگاه

تربیت معلم تهران.

- عسگری، منصور. (۱۳۹۳)، بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی، تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.

- محمدپور، سمانه. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کیفیت ارائه خدمات براساس مدل سروکوال در شهرداری زاهدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، زاهدان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- Kamroun, D. P. and Kamroun. S. A. (1998); "The human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", **Academy of Management Review**, Vol. 24, pp. 31- 48.

- Kanter, C. (1979); "On organization learning" (2nd ed. ), Malden, MA: Blackwell.