

ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی

یونس جبارزاده^۱، علی شاهمحمدزاده^۲، رحیم سروری^۳ و سید صمد حسینی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۰

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به نقش انکارناپذیر مدیران و فرماندهان آموزشی نیروی انتظامی در ارتقاء و توسعه نیروی انسانی این نیرو، توانمندسازی آنان با نگاهی علمی و نظام‌مند اهمیت مضاعف پیدا می‌کند. بدین منظور پژوهش حاضر با نگرش سیستمی و جامع به دنبال دستیابی به یک مدل فراگیر در زمینه توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر، اکتشافی و تفسیری و دارای رویکرد استقرایی است که تلفیقی از روش‌های کیفی و کمی در آن استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری در هر دو بخش کیفی و کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند صورت گرفت که در مرحله کیفی ۱۴ نفر و در مرحله کمی برای آزمون دوجمله‌ای ۴۰ نفر و برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری ۱۰ نفر انتخاب شدند. پس از شناسایی عوامل از ادبیات و نهایی‌سازی آنها از طریق مصاحبه با خبرگان، فهرست نهایی عوامل از طریق داده‌های پرسشنامه‌ای و آزمون دوجمله‌ای مشخص شد. در نهایت به منظور تحلیل تعاملات بین عوامل، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک استفاده شد.

یافته‌ها: تعداد ۱۵ عامل به‌عنوان عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی شناسایی شدند که پس از تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تعاملات عوامل در شش دسته به‌دست آمدند و در نهایت با تحلیل میک مک عوامل به چهار دسته خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل تقسیم شدند. **نتایج:** براساس یافته‌های پژوهش، تمرکز بر عواملی که تأثیرگذاری بالایی بر سایر عوامل دارند می‌تواند تأثیر مضاعفی بر ارتقای توانمندی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی داشته باشد. در این بین در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی دارد که در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و بکارگیری سیاست‌های سازمانی باید مدنظر قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، مدل توانمندسازی، فرماندهان و مدیران آموزشی، عوامل توانمندساز نیروی انسانی، توسعه نیروی انسانی

□ استناد: جبارزاده، یونس؛ شاهمحمدزاده، علی؛ سروری، رحیم؛ حسینی، سیدصمد (تابستان، ۱۳۹۸). ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۴(۲)، ۲۵۹-۲۸۰.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه: yjabarzade@tabrizu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته دوره دکتری حرفه‌ای مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی، تبریز، ایران. رایانامه: g.shahmz@gmail.com

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: rahim.sarvari90@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

مقدمه

امروزه مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی متفکر، خلاق و با انگیزه است که بیشتر کاستی‌های سازمان را جبران می‌کند و می‌تواند سازمان را به تعالی و بهبود مستمر برساند. در این راستا، این نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه این منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کند (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰، ص ۲). با وجود آنکه در دهه ۱۹۹۰ برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید اصلی مدیران بر تدوین راهبرد بود، ولی طی سال‌های اخیر این پارادایم تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی کارکنان و به ویژه مدیران بنا شده است؛ به طوری که سازمان‌ها به توانمندسازی به عنوان یک مزیت رقابتی نگاه می‌کنند (مینارد، گیلسون و متیو^۱، ۲۰۱۲، ص ۳). در این میان نشان داده شده است که کارکنان توانمند دارای رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری هستند (ناماسیان، گوچیت و لی^۲، ۲۰۱۴، ص ۲). توانمندسازی فرایندی است که در آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند (جلالی، الوانی، حسن پور و محب‌زادگان، ۱۳۹۶، ص ۲). توانمندسازی باعث می‌شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. 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 نیروی انتظامی داشته باشند. این تأثیر، هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان و هم بر رفتار کارکنان است. 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 مشاغل فرماندهی و مدیریت انتظامی، شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی آنان فراهم شود. در نتیجه شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی و نیز توسعه مدلی نظام‌مند برای توانمندسازی

1. Maynard, Gilson & Mathieu

2. Namasiyayam, Guchait & Lei

آنان دارای اهمیت فراوانی است.

با توجه به محیط پژوهش، توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی تحت تأثیر عوامل مختلفی است و این عوامل مستقل از هم نیستند. بدین معنی که بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعامل و برهم کنش وجود دارد و تحلیل این تعاملات و اثرگذاری‌های می‌تواند مدلی مؤثر برای توانمندسازی فراهم آورد. از آنجایی که آموزش یکی از مهمترین ابزارها در توسعه نیروی انسانی سازمان‌ها است، مدیران و فرماندهان آموزش نیروی نظامی نقش انکارناپذیری در توسعه نیروی انسانی این سازمان دارند. بنابراین در صورتی که بر توانمندسازی آنان به‌عنوان منشأ توانمندسازی سایر کارکنان نیروی نظامی تمرکز شود تأثیری اهرمی در سازمان برای توسعه نیروی انسانی ایجاد می‌شود. تاکنون در زمینه توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی پژوهشی انجام نشده است که بتواند علاوه بر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی آنان، مدل تعاملات این عوامل را با هدف اولویت‌بندی آنها و کمک به سیاست‌گذاری‌های اثربخش تبیین کند. با این حال در اغلب پژوهش‌های تجربی (کیم، لی و جانگ^۱، ۲۰۱۷، ص ۱۰۲۳؛ ناماسیان و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۴ و بخش امین، جمالی و رشادت‌جو، ۱۳۹۷، ص ۲) بیشتر بر یک بعد آن توجه شده است (پیگون، مونتانی و بوردیاس^۲، ۲۰۱۷، ص ۳۶۱). بنابراین نیاز به یک مدل جامع در مورد توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی احساس می‌شود. بنابراین با توجه به مطالب گفته‌شده و خلأهای موجود در این حوزه، این پژوهش در پی آن است تا پس از شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی، ساختار تعاملات بین آنها را با هدف دستیابی به مدل توانمندسازی ارائه کند.

پیشینه پژوهش: یافته‌های پژوهشی که با عنوان الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی نظامی انجام شده است نشان داد که فرهنگ سازمانی شامل فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی، به‌طور مستقیم در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند (قربانی‌زاده، شریعتی، ولی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۷، ص ۲۶۱). در پژوهش دیگری شاهبندرزاده و بهرامی (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر توانمندسازی سرمایه انسانی را در فرماندهی نظامی شهرستان بوشهر به دو

1. Kim, Lee & Jang

2. Pigeon, Montani & Boudrias

دسته فردی و سازمانی تقسیم کرده و نتیجه گرفتند که عوامل فردی مهمتر از عوامل سازمانی هستند. در پژوهشی که باهدف طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو انجام شد، یافته‌های به‌دست آمده نشان می‌دهد که عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل محیطی، عوامل بصیرتی، عوامل مهارتی و ویژگی‌های شخصیتی، از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو هستند (حسن‌بیگی، دلاور و انجم‌شعاع، ۱۳۹۶، ص ۱۹). سلطانی، رجیبی فرجاد و کاملی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در فرماندهان و مدیران بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی، به این نتیجه رسیدند که بین ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی، به این نتیجه رسیدند که مدیریت مشارکتی، داشتن اهداف روشن، دسترسی به منابع و اطلاعات، نظام پاداش دهی، ارزیابی عملکرد، تفویض اختیار، استقلال و ساختار سازمانی، از عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی هستند. در پژوهشی که طالبیان و وفایی (۱۳۸۸) با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در شرکت توزیع برق شیراز انجام دادند، نتایج آنان نشان داد که عوامل تفویض اختیار، کار گروهی، آموزش‌های رسمی و چرخش شغلی، به ترتیب از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان این شرکت هستند. ویگلین و همکاران (۲۰۱۵) با هدف بررسی چگونگی توانمندسازی کارکنان با تأکید بر آموزش به این نتیجه رسیدند که مشارکت در آموزش باعث افزایش توانمندسازی کارکنان می‌شود و در این میان مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در این مسیر دارد. ناماسیان و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی درخصوص توانمندسازی و رضایت مشتری، به این نتیجه رسیدند که رفتارهای توانمندسازی رهبر بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبتی دارد و این توانمندسازی باعث افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه بالا رفتن سطح تعهد سازمانی می‌شود.

مبانی نظری: توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، هم سو کردن اهداف فردی و سازمانی است (یوسف، امران، کراشی و کازی^۱، ۲۰۱۶، ص ۳). پژوهشگران توانمندسازی را به عنوان یک مفهوم مهم مورد توجه قرار داده‌اند، زیرا به طور بالقوه نتایجی را که به نفع افراد و سازمان است تحت تأثیر

قرار می‌دهد (هان، مون و یان^۱، ۲۰۰۹، ص ۲). توانمندسازی دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشد. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتری در آینده دست می‌یابند (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۳، ص ۱۲). رویکردهای توانمندسازی: فرآیند توانمندسازی در ابتدا معادل تفویض اختیار و توسعه مشاغل و مشارکت در تصمیم‌گیری تصور می‌شد و سازمان‌ها چنین تصور می‌کردند در زمانی که کاهش هزینه و رقابت پذیری، راهبرد رقابتی پایدار است باید این کاهش هزینه از طریق افزایش مسئولیت‌های کارکنان انجام پذیرد. از دهه ۱۹۹۰، نظریه پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چند بعدی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران بالاتر به کارکنان را شامل نمی‌شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به این موضوع توجه می‌کنند. محققان با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی را برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند (عبدلهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۵). براساس رویکرد مکانیکی، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین است. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز، تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. براساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی به معنی خطرپذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان است. این دیدگاه، توانمندسازی را به عنوان فرآیند خطرپذیری و رشد شخصی می‌داند که براساس باورها و جهت‌گیری‌های شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف می‌شود. در این رویکرد، شرایط، ویژگی‌های سازمان و اقدامات مدیریتی به معنای توانمندسازی نیست بلکه زمینه‌ساز توانمندسازی منابع انسانی هستند. فرضیه اساسی این دیدگاه این است که توانمندسازی نیروی انسانی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که دربرگیرنده ادراکات و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است (توحیدی

و جباری، ۲۰۱۲، ص ۸۳۱). توانمندسازی به‌عنوان رویکردی شناختی نیز مطرح شده است. دیدگاه‌های مختلفی درخصوص توانمندسازی مطرح شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

توانمندسازی از دیدگاه عقلایی: توانمندسازی از این دیدگاه، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند. منظور از قدرت، برخورداری از اختیار سازمانی یا کنترل بر منابع سازمانی است. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و پرهیز از تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تأکید بر فنون مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، گروه‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه است.

توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی: در این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان کمک کند، توانمندی‌شان را در پی خواهد داشت. برعکس هر راهبردی که باعث تضعیف دو انگیزه یادشده شود، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنان می‌شود و فقدان توانمندی را در پی دارد.

توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی: برخی از اندیشمندان دیدگاه نظری تری را برای تعریف توانمندسازی ارائه کرده‌اند. از دیدگاه آنان توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی بیشتر و توان بالاتر است.

توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی: این دیدگاه پیرامون نظریه‌های مبادله و قدرت براساس نظامی است که مشارکت بیشتر کارکنان را در تصمیم‌گیری تسهیل کرده و ارتقاء می‌دهد.

توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین: در این دیدگاه توانمندسازی ضمن افزایش عزت نفس در کارکنان، باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌ها می‌شود. اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل استوار شده باشد.

توانمندسازی از دیدگاه رابطه‌ای (چندبعدی): این رویکرد به‌عنوان یک فرایند بالا به پایین یا ماشینی تعریف می‌شود و قدرت فرد وابستگی خالص او در ارتباط با دیگران را نشان می‌دهد. براساس این دیدگاه بکارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندسازی افراد می‌شود. در حقیقت، توانمندسازی به معنی دادن قدرت یا اختیار (معنوی یا قانونی) است و نیازمند بررسی نقش مدیران و رهبران هم قبل از توانمندسازی و هم بعد از آن است (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۳، ص ۶۲-۵۳).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان: محققان نشان داده‌اند که عوامل مختلفی بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است که از جمله آن‌ها می‌توان به رضایت شغلی (لی، کیم و پردو^۱، ۲۰۱۶)، کیفیت خدمات (چان، یانگ و کاسیمیر^۲، ۲۰۱۰)، تعهد سازمانی (کیم، لی، مورمن و جورج^۳، ۲۰۱۲)، آموزش (ویگلین، بوهم و براک^۴، ۲۰۱۵ و جلالی و همکاران، ۱۳۹۶)، محیط سازمانی (نواچوکو^۵، ۲۰۱۶) و ابعاد راهبردی مانند چشم‌انداز و خط‌مشی (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰، ص ۲۵) اشاره کرد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع اکتشافی و تفسیری و دارای رویکرد استقرایی است و از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. در مرحله کیفی، فرماندهان و مدیران آموزشی خبره شاغل در استان‌های آذربایجان شرقی، تهران و آذربایجان غربی در نظر گرفته شدند و در قسمت کمی نیز تمام فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی کشور به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری در هر دو مرحله کیفی و کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند صورت گرفت. در فاز کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت و در فاز کمی تعدادی از فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی به صورت هدفمند انتخاب شده و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع و جمع‌آوری شد. به این منظور، نخست با مطالعه ادبیات مرتبط، تعدادی از عوامل شناسایی شدند، سپس با استفاده از روش دلفی و مصاحبه با فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی که در این مرحله به تعداد ۱۴ نفر بودند، عوامل مؤثر بر توانمندسازی شناسایی شدند و پرسشنامه محقق ساخته‌ای میان ۴۰ نفر از کارشناسان و فرماندهان آموزشی نیروی نظامی برای بررسی میزان تأثیرگذاری توزیع شد. در این قسمت از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد. با استفاده از عوامل شناسایی شده نهایی که ۱۵ شاخص بودند، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار داده شد و در نهایت با استفاده از این پرسشنامه‌ها و تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۶، الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی طراحی شد.

1. Lee, Kim & Perdue

2. Chan, Yong & Casimir

3. Kim, Lee, Murrmann & George

4. Voegtlin, Boehm & Bruch

5. Nwachukwu

6. Interpretive Structural Modeling (ISM)

مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌عنوان فرایندهای یادگیری تفسیری کار می‌کند و شامل گروهی از شرکت‌کنندگان است که به‌صورت جمعی روی یک مسئله کار می‌کنند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری تکنیک مناسبی برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. در اجرای این روش هفت مرحله باید انجام شود. نخست معیارهای مرتبط با مسئله شناسایی شده و سپس عناصر ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ به‌دست می‌آید. این ماتریس برای تحلیل ارتباط بین عناصر، تشکیل می‌شود و برای نشان دادن ارتباط بین آنها از چهار علامت زیر استفاده می‌شود:

V: ارتباط یک طرفه از I به J

A: ارتباط یک طرفه از J به I

X: ارتباط دوطرفه از I به J و برعکس

O: ارتباطی بین I و J وجود ندارد

پس از آن ماتریس دسترسی^۲ اولیه و نهایی استخراج شده و در مرحله بعد سازگار می‌شود. در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری با استفاده از قانون جای‌گذاری، به ماتریس صفر و یک تبدیل می‌شود. برای استخراج این ماتریس باید در هر سطح عدد یک، جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر، جایگزین علامت‌های A و O شود. پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دستیابی اولیه نامیده می‌شود، سپس روابط ثانویه بین شاخص‌ها کنترل می‌شود. رابطه ثانویه به‌صورتی است که اگر عنصر I منجر به حصول عنصر J شود و عنصر J منجر به حصول عنصر K شود، در نتیجه حتماً عنصر I منجر به حصول عنصر K می‌شود. در ادامه سطح‌بندی عناصر ماتریس دسترسی و در نهایت ترسیم مدل و تعیین معیارهای اصلی صورت می‌گیرد. در این مرحله، مجموعه‌های دست‌یافتنی و دست‌نیافتنی^۳ و مجموعه‌های مشترک برای هر عنصر با استفاده از ماتریس دسترسی محاسبه می‌شود.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: تعداد ۴۰ نفر در بخش کمی مشارکت کردند که از نظر سن، ۷/۵ درصد پاسخگویان

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

2. Reachability Matrix (RM)

۳. مجموعه‌های دست‌یافتنی، مجموعه‌عناصری است که عنصر مذکور (عنصری که سطح آن محاسبه می‌شود)، بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مجموعه‌های دست‌نیافتنی، مجموعه‌عناصری است که بر عنصر مذکور تأثیر می‌گذارد. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه یادشده است.

زیر ۳۰ سال، ۲۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۷/۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۰ درصد بالای ۵۰ سال داشتند. ۱۲/۵ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۲۲/۵ درصد کارشناسی، ۴۵ درصد کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دکتری بودند. از نظر سن خدمتی، ۵ درصد زیر ۵ سال، ۱۲/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۷/۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۵ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۰ درصد بالای ۲۰ سال بودند.

روش دلفی: با توجه به ماهیت موضوع و نبود یک سیستم معین در زمینه توانمندسازی فرماندهان و مدیران، بهترین راه شناسایی مهم ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان، استفاده از نظرات متخصصان در این زمینه است. اعضای گروه دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه گیری غیر تصادفی و ترکیبی از روش های هدف دار برگزیده شدند. خبرگان گروه دلفی نیز ترکیبی از اساتید دانشگاه، فرماندهان و مدیران نیروی نظامی انتخاب شدند. با توجه به تخصصی بودن موضوع و مدت زمان لازم برای انجام پژوهش، ۱۴ نفر برای مصاحبه و شناسایی عوامل مشارکت کردند. پس از نهایی شدن اعضای گروه دلفی، پرسشنامه در سه دور به صورت حضوری توزیع و گردآوری شد. معیار توقف بررسی در دور سوم، همگرایی نظرات مشارکت کنندگان بود. جدول ۱ مهم ترین عوامل به دست آمده از روش دلفی را نشان می دهد.

جدول ۱. عوامل اولیه به دست آمده از روش دلفی

عوامل شناسایی شده	
۱. ارتقاء دانش مخاطب شناسی فرماندهان آموزشی	۱۵. کمک به افزایش اعتماد به نفس فرمانده آموزشی
۲. صبر و شکیبایی در نحوه آموزش و مأموریت فرماندهان	۱۶. در دسترس قرار دادن منابع مالی و بودجه کافی
۳. اخلاق مدار بودن فرماندهان آموزشی	۱۷. دسترسی آسان به فناوری اطلاعات
۴. ارتقاء قدرت تصمیم و ثبات در تصمیم گیری	۱۸. وجود زیر ساخت های مناسب فناورانه
۵. ارتقاء سطح سلامت فردی یک فرمانده آموزشی	۱۹. دسترسی به امکانات فیزیکی و مرتبط به کار
۶. ارتقاء مهارت روان شناسی در فرماندهان	۲۰. ایجاد نگرش مثبت فرماندهان آموزشی نسبت به محتوای شغل
۷. فراهم کردن زمینه ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر	۲۱. هم راستا بودن محتوای شغل با تخصص افراد
۸. ارزیابی عملکرد و ارائه باز خورد به فرماندهان آموزشی برای بهبود آموزش	۲۲. وجود نظام پاداش دهی و ساز و کارهای انگیزشی
۹. آشنا کردن فرماندهان آموزشی با مقتضیات حوزه جغرافیای مربوطه	۲۳. ایجاد فضای همدلی و انجام کار گروهی
۱۰. ارتقاء شغل فرماندهان بر اساس شایسته سالاری	۲۴. افزایش تمایل به موفقیت در فرماندهان آموزشی
۱۱. ارتقاء باورهای اعتقادی و دینی در فرمانده آموزشی	۲۵. دسترسی آسان به فناوری اطلاعات

ادامه جدول ۱. عوامل اولیه به دست آمده از روش دلفی

۱۲. دیدار فرمانده آموزشی با مردم و ارتباط با آن‌ها و دریافت نظر آنان	۲۶. توجه به نیازهای ایمنی شغل فرماندهان آموزشی
۱۳. وجود برنامه‌های آموزشی تخصصی	۲۷. ارتقاء تعهد فرماندهان به انجام وظایف
۱۴. مشارکت دادن یک فرمانده آموزشی در تصمیم‌گیری سازمان	۲۸. افزایش اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری
۲۹. تفویض اختیار لازم برای تصمیم‌گیری و چگونگی انجام کار به فرماندهان	

برای بررسی تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده، از فرماندهان، مدیران و کارکنان نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی کمک گرفته شد و ۴۰ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه میان آنان توزیع شد. روایی ظاهری پرسشنامه اولیه مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. با توجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای، عواملی که سطح معناداری آنان بالای ۰/۰۵ بود، از فرایند تجزیه و تحلیل حذف شدند. این بدین معنی است که آن عوامل هیچ تأثیری نداشته و یا تأثیر اندکی در توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی دارند. در نهایت عوامل نهایی به دست آمده در جدول ۲ نوشته شد.

جدول ۲. عوامل نهایی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی

ردیف	عوامل شناسایی شده
۱	صبر و شکیبایی در آموزش
۲	اخلاق مدار بودن فرماندهان آموزشی
۳	ارتقاء قدرت تصمیم و ثبات در تصمیم‌گیری
۴	ارتقاء مهارت روان‌شناسی در فرماندهان
۵	فراهم کردن زمینه ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر
۶	ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به فرماندهان آموزشی برای بهبود آموزش
۷	ارتقاء شغل فرماندهان بر اساس شایسته‌سالاری
۸	وجود برنامه‌های آموزشی تخصصی
۹	در دسترس قرار دادن منابع مالی و بودجه کافی

ادامه جدول ۲. عوامل نهایی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی

۱۰	وجود زیرساخت‌های مناسب فناورانه
۱۱	هم‌راستا بودن محتوای شغل با تخصص افراد
۱۲	وجود نظام پاداش دهی و سازوکارهای انگیزشی
۱۳	ایجاد فضای همدلی و انجام کار گروهی
۱۴	ارتقاء تعهد فرماندهان به انجام وظایف
۱۵	افزایش اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری

پس از تعیین و نهایی سازی عوامل مؤثر در توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی، از مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای برقراری ارتباط بین این عوامل و اولویت‌بندی آن‌ها استفاده شد. به این منظور هفت گام به ترتیب زیر انجام شد:

گام اول: شناسایی متغیرها و یا عوامل موجود در یک سیستم؛ عوامل مؤثر در توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی ۱۵ عامل بودند که در مراحل قبلی شناسایی شد.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری؛ در مرحله دوم با استفاده از عوامل استخراج شده یک رابطه محتوایی میان آن‌ها براساس بررسی‌های دو به دو برقرار شد. به این منظور، پرسشنامه‌ای برای دریافت نظرات خبرگان و متخصصان طراحی و بین آنان توزیع شد. بر این اساس ماتریس خود تعاملی ساختاری برگرفته از نظرات خبرگان توسط محقق تدوین شد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری

متغیرها	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱	A	V	A	A	V	A	A	O	A	A	A	X	A	O
۲			O	A	O	V	O	A	A	A	A	V	V	V
۳				A	A	A	O	O	O	A	A	V	V	V
۴					O	O	O	O	O	A	A	O	O	O
۵						X	X	V	O	V	O	V	V	V
۶								V	V	O	A	O	V	X
۷									X	O	V	V	V	V

ادامه جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری

V	V	V	O	V	V	A									۸
O	V	V	V	V	V										۹
O	O	O	O	A											۱۰
V	V	O	O												۱۱
O	V	V													۱۲
A	O														۱۳
A															۱۴
															۱۵

گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: در این مرحله ماتریس خود تعاملی به یک ماتریس دو دویی تبدیل می‌شود. برای استخراج این ماتریس، باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر جایگزین علامت‌های A و O شود. نتایج در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۴	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰
۷	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۹	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱
۱۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۱۴	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۱۵	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰

گام چهارم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: پس از آن که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. بدین صورت که اگر شاخص Z منجر به شاخص i و شاخص i منجر به شاخص k شود، باید شاخص Z منجر به شاخص k شود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر شاخص نیز نشان داده شده است. نتایج را می توان در جدول ۵ مشاهده کرد. اعدادی که علامت * گرفته اند، نشان می دهد که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری تبدیل به عدد ۱ شده اند.

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۳	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۴	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
۱۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
میزان وابستگی	۱۵	۹	۱۵	۷	۹	۱۴	۱۰	۱۰	۱	۱۱	۸	۷	۱۴	۱۱	۱۰	

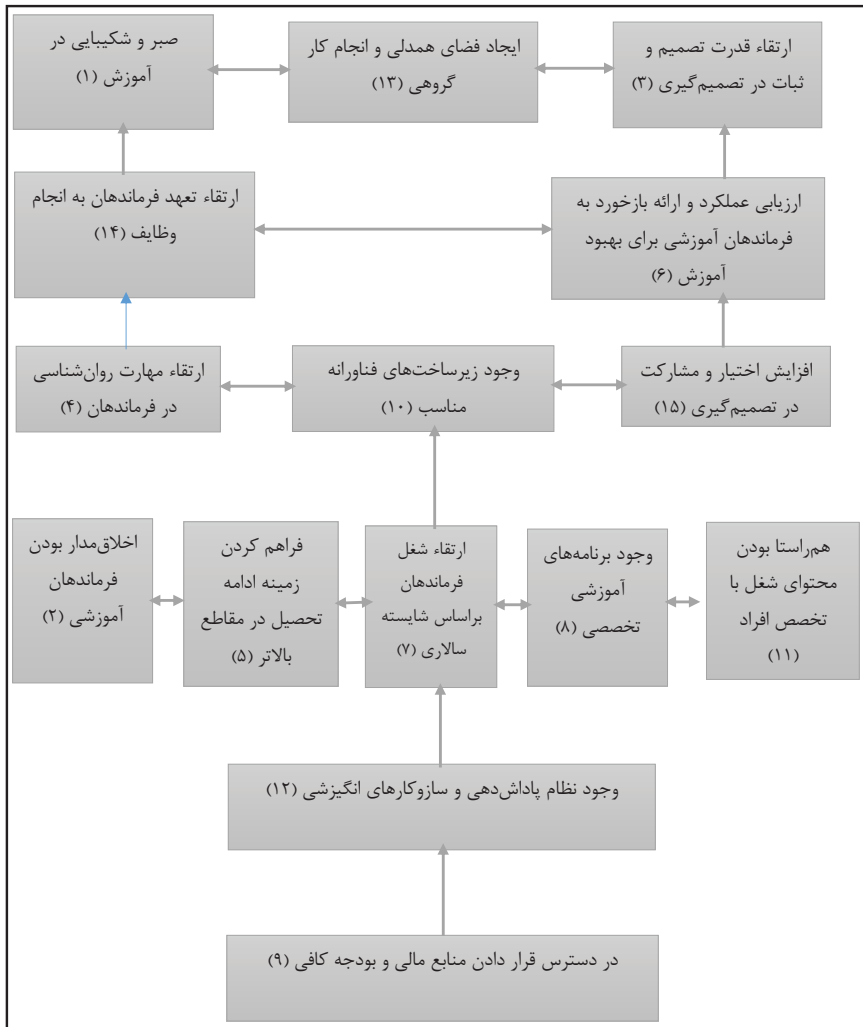
گام پنجم: سطح بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی: برای تعیین روابط و سطح بندی عوامل، مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر شاخص از ماتریس دریافتی استخراج شد. مجموعه خروجی ها شامل خود شاخص و شاخص هایی که از آن تأثیر می گرفتند، بود. مجموعه ورودی ها شامل خود

شاخص و مجموعه شاخص‌هایی که بر آن تأثیر می‌گذاشتند بود. سپس مجموعه مشترک هر یک از این شاخص‌ها مشخص شد. شاخص‌ها براساس مجموعه‌های به‌دست‌آمده سطح‌بندی شدند. به‌طور معمول شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک یکسان داشته باشند، شاخص‌های سطح بالا را تشکیل می‌دهند. با حذف این معیارها و تکرار این فرایند برای سایر معیارها، سطوح سایر معیارها نیز مشخص می‌شود، سپس براساس سطوح تعیین شده و ماتریس نهایی، دیاگرام مدل‌سازی ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود.

جدول ۶. سطح‌بندی عوامل

عامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح‌بندی
۱	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۳,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۳	۱,۳,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۳	اول
۲	۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۲,۳,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۲,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲	چهارم
۳	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۳,۱۳	۱,۳,۱۳	اول
۴	۴,۵,۷,۸,۹,۱۱,۱۲	۱,۳,۴,۶,۱۳	۴	سوم
۵	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۵	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۵	چهارم
۶	۱,۲,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۳,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	دوم
۷	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۵	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۵	چهارم
۸	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۱,۱۲,۱۵	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۵	چهارم
۹	۹	۱,۲,۳,۴,۶,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۹	نششم
۱۰	۱,۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۵	۱,۲,۳,۶,۷,۱۰,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۲,۶,۷,۱۰,۱۵	سوم
۱۱	۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۱,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵	۲,۵,۶,۷,۸,۱۱	چهارم
۱۲	۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۲,۵,۶,۷,۸,۱۲	پنجم
۱۳	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱,۳,۶,۱۳	۱,۳,۶,۱۳	اول
۱۴	۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴,۱۵	۱,۳,۶,۱۳,۱۴	۶,۱۴	دوم
۱۵	۲,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۵	۱,۳,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۳,۱۴,۱۵	۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۵	سوم

گام ششم: ترسیم دیاگرام مدل‌سازی ساختاری تفسیری: در این مرحله با توجه به سطح‌بندی به‌دست‌آمده مدل ساختاری تفسیری برای الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی طراحی شد. شکل ۱ در صفحه بعدی این مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی

گام هفتم: طبقه‌بندی براساس مضرب ماتریس تأثیرات متقاطع (میک مک^۱)

به منظور تهیه ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی و خوشه‌بندی عوامل از قدرت‌های نفوذ و وابستگی که در

گام چهارم محاسبه شدند استفاده می‌شود. عوامل شناسایی شده به چهار گروه استقلال^۲، وابسته^۳، پیوندی^۴

1. Matrice d'Impacts croises-multiplication appliqué an classment (MICMAC)

2. Driver-Autonomous

3. Dependent

4. Linkage

و مستقل^۱ تقسیم‌بندی می‌شوند. خوشه اول شامل معیارهای استقلال (خودمختار) است که قدرت نفوذ و میزان وابستگی ضعیفی دارند. عامل ۴ در این بخش قرار می‌گیرد. این معیارها نسبتاً جدای از سیستم قرار دارند که در واقع پیوندهای اندکی با سایر عناصر سیستم دارند، البته شاید پیوندهایشان قوی باشد. خوشه دوم شامل معیارهای وابسته است که قدرت نفوذ ضعیفی داشته، اما میزان وابستگی بالایی دارند که عوامل ۳، ۱۳ و ۱۴ در این قسمت جای می‌گیرند. خوشه سوم معیارهای پیوندی هستند که هم قدرت نفوذ قوی و هم میزان وابستگی قوی دارند. این معیارها در حقیقت غیر پایدار هستند، به این دلیل که هر اقدامی روی این معیارها تأثیری بر دیگر معیارها و یا بازخوردی به خودشان خواهد داشت. عوامل ۱۵، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۲ و ۱ در این بخش قرار گرفتند. خوشه چهارم، شامل معیارهای مستقل است که قدرت نفوذ بالایی به همراه میزان وابستگی پایینی دارند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، یک معیار با قدرت نفوذ قوی معیار کلیدی نام می‌گیرد و در دسته متغیرهای مستقل و یا پیوندی جای دارد. عوامل ۹ و ۱۲ در این قسمت جای می‌گیرند. این قدرت‌های نفوذ و وابستگی در تحلیل ماتریس میک مک که در ادامه نتیجه آن ارائه شد دیده می‌شود.

۱۵ قدرت نفوذ	IV	III
	مستقل	پیوندی
۱۴	۹، ۱۲	۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۵
.		
.		
.	I	II
۳	استقلال	وابستگی
۲	۴	۳، ۱۳، ۱۴
۱		

۱، ۲، ۳، میزان وابستگی

شکل ۲. ماتریس تأثیرات متقاطع (میک مک)

بحث و نتیجه گیری

امروزه مباحث توانمندسازی یکی از حوزه‌های مهم و پرکاربرد در سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌ها سعی دارند با استفاده از این مفهوم، مدیریت منابع انسانی خود را به بیشترین بهره‌وری و کارایی برسانند. توانمندسازی مدیران یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی یکی از اقداماتی است که در راستای بهبود و تقویت سازمان‌ها انجام می‌گیرد و در این میان توانمندسازی منابع انسانی به نوبه خود توانمندسازی سازمان را نیز به دنبال دارد. اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیشگام باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. بنابراین توانمندسازی روش نوینی برای بقاء سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی انجام شد. روند پژوهش به این صورت بود که ابتدا با استفاده از روش دلفی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی نظامی شناسایی شد و سپس با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، تأثیرگذاری هر یک از عوامل مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه نیز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، الگوی مورد نظر طراحی شد. در بررسی عوامل مؤثر تعدادی عامل از جمله استقلال کاری، مهارت‌های کارکنان، ارزیابی عملکرد، مدیریت مشارکتی، احساس اعتماد، صبر و شکیبایی فرماندهان و مهارت‌های کارکنان شناسایی شدند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های ویگلین و همکاران (۲۰۱۵)، جلالی و همکاران (۱۳۹۶) و اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) هم‌سو است. آزادی و استقلال کاری از عواملی است که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. استقلال شغلی با هدف آزادی عمل بیشتر باعث به وجود آمدن فرصت‌های جدید برای ارزش آفرینی و ابتکارات جدید می‌شود. پیاده‌سازی این موارد نیازمند وجود ساختار مناسب است تا بستر لازم برای شکوفایی استعداد‌های کارکنان و ایده‌های خلاقانه را فراهم کند. این یافته با یافته‌های پژوهش حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌سو است. ایجاد ساختارهای غیر رسمی که انعطاف پذیر بوده و در آن نظارت‌های زائد حذف شوند می‌تواند مفید واقع شود. وجود ساختارهای سنتی و بوروکراتیک سازمان‌ها مانع مهمی در فرایند توانمندسازی منابع انسانی است. صارمی (۲۰۱۵) معتقد است که حرکت از ساختار سلسله مراتبی به سمت گروه‌های مستقل می‌تواند عاملی مؤثر در توانمندسازی مدیران نیروی نظامی باشد.

مدیریت مشارکتی و انجام کار گروهی از عوامل مؤثر دیگری برای توانمندسازی به شمار می‌رود. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های طالبیان و وفایی (۱۳۸۸) و حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد. مدیران ارشد سازمان باید زمینه را برای مشارکت کارکنان فراهم سازند و از نظرات آنان در حل مسائل سازمان استفاده کنند. در این صورت کارکنان در امور سازمان بیشتر درگیر شده و انگیزه آنان برای ارائه راهکارهای سازنده و پذیرش مسئولیت افزایش می‌یابد. همچنین لازم است تا افراد را به انجام کارهای گروهی تشویق کرده و مسئولیت کارها و تصمیم‌ها را به خودشان واگذار کرد. در نتیجه می‌توان با ایجاد شرایط سازمانی مطلوب، توسعه زیرساخت‌های لازم و فرهنگ مشارکتی در نیروی انتظامی به توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی کمک کرد. اجرای چنین برنامه‌هایی باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان، اثربخشی سازمان و زمینه مشارکت بیشتر و بهبود عملکرد می‌شود.

پیشنهادها

الگوی حاضر می‌تواند راهنمای خوبی برای فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی باشد تا با طراحی و تهیه سرفصل‌هایی براساس عوامل شناسایی شده، اقداماتی را برای توانمندسازی منابع انسانی سازمان خود انجام دهند. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش، در راستای توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان به طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری در تمام سطوح نقش داشته و کارهای گروهی در اولویت مدیران قرار گیرد و همچنین در جلسات مدیران از نظرات کارکنان نیز استفاده شود.
- طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد به گونه‌ای که براساس عدالت و انصاف باشد و ارتقاء شغلی نیز براساس شاخص‌های عملکردی انجام گیرد و براساس آن عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته و بر طبق آن اقدامات لازم برای تشویق کارکنان صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی برای آشنایی با اهداف سازمان و کسب مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی برگزار شود. همچنین لازم است تا کارکنان به یادگیری مداوم برای افزایش دانش و اطلاعات آنان تشویق شوند.
- بستر لازم برای رشد و شکوفایی کارکنان فراهم شود و به آنان اختیار داده شود تا کارها را با شیوه‌های

خودشان انجام دهند و مسئولیت کارها را بر عهده گیرند. همچنین ایده‌ها و رفتارهای خلاقانه با استفاده از سیستم پاداش‌دهی و انگیزشی برای بهسازی عملکرد تقویت شود.

– مدیران عالی نیروی انتظامی شرایطی فراهم کنند تا کارکنان، به‌عنوان افرادی که نقش مؤثری در تحقق اهداف سازمان دارند، با احساس امنیت خاطر نظرات خود را اعلام کنند. همچنین لازم است تا کارکنان احساس کنند که نظرات آنان مفید بوده و در صورت نیاز بازخوردهای سازنده و در کمال ادب و احترام دریافت کنند.

– روابط تعاملی بین عوامل براساس نظرات خبرگان استخراج شده‌اند. منتها برای استنباط دقیق روابط علی می‌توان در پژوهش‌های آتی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و داده‌های کمی استفاده کرد. همچنین به‌منظور تبیین بیشتر شرایط و عوامل زمینه‌ای، پیشنهاد می‌شود با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، مدلی پارادایمی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی طراحی شود. پژوهشی دیگر نیز می‌توان برای رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره انجام داد تا رتبه معیارها براساس اولویت آنها بنا به نظرات خبرگان به‌دست آید. مدل تعاملی حاصل شده را نیز می‌توان با استفاده از روش دیمتل دوباره مورد بازآزمایی قرار داد.

سپاسگزاری

بدون شک داده‌ها و مطالب ارائه شده از سوی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی که در مراحل مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها ما را یاری کردند نقش بسزایی در به سرانجام رسیدن این پژوهش داشت. لذا از همکاری فرماندهی نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی و مدیران و فرماندهان آموزشی آن و نیز عزیزانی که در رده‌های مشابه در استان‌های آذربایجان غربی و تهران در این پژوهش یاری کردند تشکر می‌شود. همچنین لازم است از تلاش‌ها و همکاری‌های مرکز تحقیقات نیروی انتظامی که در انجام برخی هماهنگی‌ها نیز قدردانی می‌شود.

فهرست منابع

ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید. (۱۳۹۳). *توانمندسازی (واگذاری کار و تفویض اختیار)*. چاپ دوم. تهران: فوژان. اقدسی، سمانه و نوروززاده، رضا. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، صص ۱۹۷-۲۲۲. قابل بازیابی از: http://hrmj.ihu.ac.ir/article_4062.html

بخش امین، منصور؛ جمالی، اختر و رشادت جو، فریده. (۱۳۹۷). *ارائه الگوی توانمندسازی نخبگان در تعامل با محیط کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش محور. پژوهش اجتماعی*، ۱۰(۳۹)، صص ۳۷-۱. قابل بازیابی از:

http://jsr.riau.ac.ir/article_1310.html

جزنی، نسرين و رستمی، علی. (۱۳۹۰). *طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۳)، صص ۵۳-۲۳. قابل بازیابی از:

<http://ormr.modares.ac.ir/article-28-8412-fa.html>

جلالی، رامین؛ الوانی، سید مهدی؛ حسن پور، اکبر؛ محب زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). *شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، آموزش علوم دریایی*، ۴(۱)، صص ۱۴-۲۹. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=301413>

حسن بیگی، ابراهیم؛ دلاور، علی؛ انجم شجاع، رضا. (۱۳۹۶). *طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو، مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۵(۶۹)، صص ۲۲۱-۲۵۰. قابل بازیابی از:

http://sds.journals.sndu.ac.ir/article_120.html

سلطانی، علی؛ رجیبی فرجاد، حاجیه؛ کاملی، محمد جواد. (۱۳۹۵). *تأثیر ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در فرماندهان و مدیران بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی، پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۱(۴)، صص ۵۵۲-۵۷۷. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=316766>

شاهبندرزاده، حمید و بهرامی، پروانه. (۱۳۹۲). *بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و محرک سرمایه انسانی در نیروی انتظامی (شهر یوشهر)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۸(۳)، صص ۳۱۹-۳۴۰. قابل بازیابی از:

http://pmsq.jrl.police.ir/content.php?pagename=show-article&request_id=4443&journal_id=14

طالبیان، احمد رضا و فایبی، فاطمه. (۱۳۸۸). *الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. تدبیر*، ۲۰(۳)، صص ۱-۲۰. قابل بازیابی از:

<http://www.magiran.com/view.asp?Type=html&ID=609396&l=fa>

عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی)*. تهران: نشر ویرایش قربانی زاده، و جه‌الله؛ شریعتی، مسعود؛ ولی پور، مهدی؛ هاشمی، محمد. (۱۳۹۷). *الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمان عقیدتی*

سیاسی نیروی انتظامی، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، صص ۲۶۱-۲۸۴. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=463398>

Chan, T.C.K., Yong, K.N.N. and Casimir, G. (2010). The Diminished Effect of Psychological Empowerment on The Self-Empowered. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), pp 531-543.

Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09604521011092875>

Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), pp 15-20.

Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189709000718>

Kim, B.P., Lee, G., Murrmann, S. and George, T. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 35(1), pp 10-19. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/1938965511426561>

Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*, 55(5), pp 1022-1041.

Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0089>

Lee, G., Kim, P.B. and Perdue, R.R. (2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: customer-contact vs non-customer-contact workers. *International Journal of*



- Hospitality Management, 57(1), pp 1-8. Retrived from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.006>
- Maynard, M.T., Gilson, L.L. and Mathieu, J.E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), pp 1231-1281. Retrived from: <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), pp 69-84. . Retrived from: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- Nwachukwu, C. (2016). The Impact of Performance Management and Employee Empowerment on Organisational Culture of Selected Banks in Nigeria. *Ekonomika a Management*, (2). Retrived from: <https://ideas.repec.org/a/prg/jnleam/v2016y2016i2id270.html>
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J. S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), pp 357-372. Retrived from: <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0292>
- Saremi, H. (2015, February). Empowerment, as a New Approach in the Management. In Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics. Retrived from: globalbizresearch.org/Thailand_Conference/pdf/T567_Mgt.pdf
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (31), pp 829-833. Retrived from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.150>
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), pp 354-373. Retrived from: <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0158>
- Yusoff, R. B. M., Imran, A., Qureshi, M. I., & Kazi, A. G. (2016). Investigating the relationship of employee empowerment and sustainable manufacturing performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), pp 284-290. Retrived from: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2500>