



## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران صف (مطالعه موردی: مرکز آموزش شهید باهنر کرمان)

غلامرضا مختاری<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۵

### چکیده

در این پژوهش تلاش شده است تا عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران صف مرکز آموزش شهید باهنر کرمان شناسایی و اولویت بندی شود. روش به کار رفته در این تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری جمع‌آوری شد و از طریق پرسشنامه محقق ساخته، داده‌های موردنیاز پژوهش جمع‌آوری گردید. از این رو، پنج معیار مؤثر بر توانمندسازی شامل: آموزش، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغلی، انگیزه‌های فردی و سبک مدیریت مشارکتی انتخاب و شاخص‌هایی برای هر کدام معرفی گردید و در قالب طیف پنج امتیازی لیکرت از افسران خواسته شد تا ارزش‌گذاری نمایند. سپس، به منظور بررسی وضعیت متغیرهای مطالعه از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای و برای بررسی سؤال‌ها از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS<sup>۲</sup> استفاده شد و حداقل معنی‌داری ۰/۰۱ در نظر گرفته شد.

نتایج حاصل از آنالیز داده‌های منتج از ۸۰ پرسش‌نامه، نشان داد که عوامل آموزش شغلی، انگیزه‌های فردی، سبک مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و تفویض اختیار به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توانمندی افسران صف در مرکز آموزش شهید باهنر کرمان نشان داده است که نیازمند توجه هر چه بیشتر مدیران تصمیم‌گیرنده به این معیارها می‌باشد تا از این طریق، کمک شایانی به عملکرد مدیران ارشد و متولیان برنامه‌های آموزش و توانمندسازی پویا در ناجا صورت پذیرد.

واژگان کلیدی: افسران صف، توانمندسازی افسران، مرکز آموزش شهید باهنر کرمان

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد پیشگیری از جرم، دانشگاه علوم انتظامی، ایران، شماره تلفن: ۰۹۱۵۹۹۶۲۲۵۴

Skhosravi617@gmail.com



## مقدمه

اساسی‌ترین مسئولیت ذاتی فرماندهان و مدیران کوشش در مسیر تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی و حفظ و ارتقای روحیه کارکنان یگان جمعی و تعلیم و تربیت کارکنان و... می‌باشد (آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح ج.ا.ایران؛ فصل ششم). بی‌شک می‌توان گفت فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی، مسئولیتی خطیر در اجرای سیاست‌ها و تدابیر آن داشته و علاوه بر مدیریت، دارای نقش‌های دیگری نظیر رهبر، مربی، پدر، معلم، مشاور و... هستند. ایفای درست چنین نقش‌هایی ایجاب می‌کند آنان در حیطه‌های علوم رفتاری به‌ویژه تربیت صحیح کارکنان تحت امر خود با دانش روز آشنا شوند (سوری، ۱۳۸۹).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌های ایران اسلامی و با توجه به وظایف خطیر خود اقداماتی را در دستور کار دارد که از جمله آن‌ها توجه به امر تعالی سازمانی است. امروزه، سازمان‌ها در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت‌انگیز باید اداره شوند. بدون اصلاح و بهبود کیفیت نیروی انسانی سازمان‌ها، پیشرفت اقتصادی و اجتماعی نیز ناممکن است. از این رو، مدیران اگر بخواهند زیرمجموعه خود را از نظر تخصصی اداره نمایند، باید در جهت آموزش و پرورش، سازمان، اختیارات، مسئولیت‌ها، خط‌مشی و سیستم‌ها، محیط مساعدی را فراهم آورند. از این رو، هدف از توانمندسازی را می‌توان این‌گونه بیان نمود که عبارت است از فراهم شدن شرایط واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش مؤثر با مدیریت کارآمد.

در این خصوص، آموزش، زمینه مساعدی را برای رشد و پرورش استعدادها و قابلیت‌های کارکنان فراهم کرده و ضمن بهبود کمیت، کیفیت کار و عملکرد کارکنان، شرایط مناسبی برای جایگزینی، ارتقا، ترفیع‌ها و چرخش‌های شغلی مهیا می‌کند و امکان برقراری توزیع متناسب و متعادل مشاغل را بین کارکنان به وجود می‌آورد. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم را داشته باشند و اهداف سازمانی را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند (توانمندسازی) است. تواناسازی کارکنان یک راه‌حل کاملاً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر و در سازمان‌هاست. در چارچوب این راه‌حل جدید، کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. تیم‌های کار، از جمله تیم‌های



کاری خودگردان، به‌طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطوح بالاتری از بهره‌وری باهم کار می‌کنند. منابع انسانی در افزایش توانمندسازی سازمان، نقش کلیدی دارد و در واقع منابع انسانی است که با استفاده از توانایی برای کار کردن، قدرت جسمی و معنوی خود، دانش و مهارتش، به آن قدرت آفرینش و خلاقیت می‌بخشد. اکنون توانمندسازی به یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل گردیده؛ زیرا مدیران دریافته‌اند که انسان‌ها، حدود یک‌سوم یا بیشتر از ساعات بیداری خود را در محیط کار می‌گذرانند، تواناسازی کارکنان موجب افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار است. بنابراین لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که «توانمندسازی» نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب کند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).

از آنجایی که ناجا از معدود نهادهایی بشمار می‌رود که یکی از مهم‌ترین اهداف آن، آموزش و پرورش نیروهای متخصص و کارآمد است، لذا توجه به نقش حساس و مهم افسران صف به‌عنوان یکی از متولیان اصلی تربیت و تا اندازه‌ای آموزش فراگیران، از ضرورت بالایی برخوردار است. از همین رو، توانمندسازی نیروی انسانی یکی از کلیدی‌ترین رویکردهای توسعه منابع انسانی هست که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می‌گردد. سازمان‌ها همواره نیازمند افرادی‌اند که بتوانند نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (Smite, ۲۰۰۰). در این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از پژوهش صورت گرفته در نظام جامع افسران صف عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران صف مرکز آموزش شهید باهنر کرمان تدوین و ارائه شود.

از همین رو، سؤال اصلی در پژوهش حاضر عبارت است از:

اثرگذاری متغیرهای آموزش نیروی انسانی، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغلی، انگیزه‌های فردی و سبک مدیریت مشارکتی، بر توانمندسازی افسران صف چگونه خواهد بود؟

### پیشینه تحقیق

پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از ایران در زمینه توانمندسازی افسران صف و عوامل مؤثر بر آن در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که به شرح برخی از آنها پرداخته می‌شود:

سلطانی و سادات هاشمی (۱۳۹۰)، در بررسی توانمندسازی افسران، الزام سازمان‌های پلیس در قرن ۲۱ بیان داشتند که به منظور اجرای موفق برنامه‌های توانمندسازی برنامه‌ریزی





راهبردی منابع انسانی و فرهنگ‌سازی مناسب در بلندمدت و بازنگری در شیوه‌ها و محتوای آموزشی افسران پلیس، افزایش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تغییر سبک مدیریت سازمان و تأکید بر پذیرش و پیاده‌سازی فناوری‌های نوین، اقداماتی است که باید به انجام رساند. هاشمی و سلطانی (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیده‌اند که بین سبک رهبری فرماندهان صف و رضایت از زندگی دانشجویی و نیز عملکرد جمعی گروهان‌ها، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. ویو و شرت (۱۹۹۶) در تحقیق خود به وجود رابطه بین توانمندی روان‌شناختی معلمان و تعهد شغلی پی بردند و بیان کردند بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رشد حرفه‌ای رابطه وجود دارد. فوکس (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد، شاگردی» سؤالات باز پاسخی را در اختیار کارکنان قرار داد؛ و پس از بررسی پاسخ‌های کارکنان در نتیجه‌گیری خود بیان کرده است که همه‌ی مدیران اذعان داشته‌اند که استفاده از انواع مختلف آموزش‌های حین خدمت برای افزایش و توسعه مهارت‌های کارکنان ضروری است. بلانچارد (۲۰۰۳)، توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر ناتوانی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم. اکست (۲۰۰۷)، در پژوهش خود دریافته است که رفتار همراه با مراعات از سوی رهبران، قدرت انگیزشی بالقوه‌ای دارد و کارکنان چنین رهبرانی با انگیزه‌ترند.

## مبانی نظری تحقیق

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی است (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸: ۱۳). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۶).

بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد، بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی





به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر توانایی یا در ماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم (ابطحی و عسی، ۱۳۸۶: ۲).

پیتز (۲۰۰۵) به‌طور کلی مزایای به‌کارگیری توانمندسازی را در دو طبقه تقسیم‌بندی کرد:

الف) مزایای سازمانی: سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی داشته که کارکنان توانمندی داشته باشند.

ب) مزایای فردی: کارکنان توانمند، تضاد و ابهام کمتری را در نقش خود دارند و کنترل بیشتری بر محیط را تجربه می‌نمایند. مقیاس‌هایی چون نرخ جابه‌جایی و غیبت به‌صورت غیرمستقیم در راستای چنین هدفی به کار می‌روند (پیتز، ۲۰۰۵: ۸).

قدرت سازمانی با به مشارکت گذاردن آن افزایش می‌یابد. قدرت رهبر با توانمند ساختن دیگران کاهش نمی‌یابد، بلکه وقتی که عملکرد کل سازمان بهتر می‌شود، قدرت رهبر افزایش نیز می‌یابد. «کانتر» می‌گوید، بهره‌وری ملل نیز مانند سازمان‌ها با افزایش سطح مهارت‌ها بالا خواهد گرفت (کانتر، ۱۹۷۹: ۶۳).

توانمندسازی رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد. توانمندسازی موجب افزایش رضایت کارکنان و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود. در دو سوم شرکت‌ها، کیفیت، خدمات بهتر و بهره‌وری به‌عنوان نتایج حاصله از تلاش‌های مشارکت کارکنان گزارش شده است. نیمی از شرکت‌ها علاوه بر آن، سودآوری و آمادگی رقابت را کسب کرده‌اند. این موارد، ارتباط بین توانمندسازی و عملکرد مالی شرکت‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهد (باون و لاولر، ۱۹۹۵: ۷۵).

در متون روان‌شناسی، از قدرت و کنترل به‌عنوان نوعی حالت روحی که از درون موجب انگیزش افراد می‌شود، سخن به میان آمده است. به‌عنوان مثال، کانگر و کانگو (۱۹۸۸) به نقل از مک کلند (۱۹۷۵) عنوان داشت افراد به‌طور طبیعی میل به قدرت و تحت کنترل درآوردن سایرین دارند، نیاز قدرت افراد زمانی ارضا می‌شود که آن‌ها فکر کنند دارای قدرت بوده و می‌توانند به‌هنگام رویارویی با حوادث، موقعیت‌ها و یا افراد مختلف از خود واکنش مناسب نشان دهند

برخی اندیشمندان دیدگاه نظری تری 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 نیرو و توان بالاتر است (کانگر

و کانگو، ۱۹۸۸: ۴۹۰).

توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد به عنوان مثال، گیکاس دریافت که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی می‌گردد. بر طبق تحقیقات «دسی و ریان» (۱۹۸۹) آزادی عمل کارکنان در شغلشان منجر به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات خواهد شد (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۶۰).

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی پیمایشی است و نظر به اینکه این پژوهش به بررسی رابطه و اثر متغیرها می‌پردازد از نوع همبستگی است. در این پژوهش، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری جمع‌آوری شد و از طریق پرسشنامه، داده‌های موردنیاز پژوهش جمع‌آوری گردید. به همین منظور روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این مطالعه مورد تأیید ۱۰ تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت. پایایی، کیفیت ابزار یا روش جمع‌آوری داده‌ها را نشان می‌دهد. اعتبار پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتیجه به دست آمده حاکی از میزان پایایی پرسشنامه‌های برآورد شده و نشان از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری افسران صف مرکز آموزش شهید باهنر کرمان ۸۰ نفر است، روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر طی تک نمونه‌ای، روش‌های تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در برازش معادلات ساختاری، به منظور تأیید ساختار عاملی مدل از ضرایب معناداری و نیکوی برازش مورد استفاده قرار گرفت. آنالیزهای نرم‌افزاری در محیط SPSS و PLS<sup>۲</sup> انجام گردید.

## یافته‌ها

برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۲ آورده شده است. برای امتیازدهی، میانگین مجموع نمرات سؤالات هر مؤلفه به عنوان مبنا در نظر گرفته شد و با توجه به طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت نقطه برش طیف میانی پرسشنامه، ۳ بود که در پژوهش حاضر معیار مقایسه میانگین بدین صورت بود که میانگین (۱-۲/۳۳) در سطح نامطلوب، (۲/۳۴-۳/۶۶) در



سطح نسبتاً مطلوب و (۳/۶۷-۵) در سطح مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۲: نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه

اولویت	میانگین ملاکی = ۳/۶۷					متغیر پژوهش
	p	آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
۱	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۷/۹۵	۰/۴۱	۴/۴۹	آموزش شغلی
۲	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۴/۲۷	۰/۴۷	۴/۴۲	انگیزه‌های فردی
۴	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۰/۸۳	۰/۵۲	۴/۳	غنی‌سازی شغلی
۳	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۴/۰۰	۰/۴۷	۴/۴	سبک مدیریت مشارکتی
۵	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۰/۸۴	۰/۵۱	۴/۲۹	تفویض اختیار
-	<۰/۰۰۰**	۷۹	۱۶/۵۷	۰/۳۸	۴/۳۸	کل (توانمندسازی)

سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌داری کمتر ۰/۰۱ است.

نتایج حاصل از آزمون t یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که همه مؤلفه‌های توانمندسازی افسران صف در حد مطلوب است ( $p < 0/001$ ) و میانگین ملاکی بیشتر از (۳/۶۷) قرار گرفته است.

### تحلیل عاملی تاییدی

در این پژوهش نیز در جهت بررسی روابط علی بین متغیرها و انجام تحلیل عاملی تأییدی، از روش معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون استفاده شده است. برای آزمون معادلات ساختاری از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) که یک فن مدل‌سازی مسیر واریانس محور است، استفاده شد. به این منظور، در مدل PLS دو مدل آزمون گردید: مدل بیرونی و مدل درونی. مدل بیرونی هم‌ارز مدل اندازه‌گیری (CFA) و مدل درونی مشابه تحلیل مسیر در مدل‌های معادلات ساختاری است؛ این روش، روش‌های تحلیل عاملی و رگرسیون خطی را باهم ادغام می‌کند و در نتیجه آن می‌توان هم ساختار عاملی پرسشنامه را تأیید نمود و هم اینکه ارتباط بین خصیصه‌های مکنون را به شکل ضرایب رگرسیون نشان داد (هنلین، اندرس و کاپلان، ۲۰۰۴).





یکی از عمده‌ترین دلایل گرایش به استفاده از روش PLS این است که این فن نیازمند مفروضات کمتری در مقایسه با دیگر روش‌ها است. برای نمونه در آنالیز به کمک روش‌های مبتنی بر ماتریس کوواریانس در محیط‌های لیزرل و آموس مفروضاتی باید تأمین شود که از جمله می‌توان نرمال بودن، همبستگی متغیرها، مقادیر بسیار بالا یا پایین مقادیر گم شده، روابط خطی بین متغیرها و برابری واریانس‌ها را نام برد. در وهله‌ی نخست تلاش بر آن بود تا مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) مورد بررسی قرار گیرد تا اعتبار ابزار مورد پژوهش مورد تایید واقع شود و پس از تایید اعتبار ابزار به بررسی سؤالات و فرضیات (مدل ساختاری) پژوهش پرداخته خواهد شد.

### الف) اعتبار یابی ابزار سنجش توانمندسازی افسران صف پایایی سؤال‌ها

در این مرحله تلاش بر آن بود مدل بیرونی مورد بررسی قرار گیرد. به منظور برآورد بهتر از بارهای عاملی وزن‌های مسیر، داده‌ها پس از تعیین حجم نمونه در دستور بوت استرپ، به تعداد ۵۰۰ بار نمونه‌گیری، هر بار پس از جدا کردن ۱ نفر از حجم نمونه انجام و آنگاه بارهای عاملی هر یک از ماده‌ها بر روی هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه پرسشنامه نیز بر روی نمره‌های کل مقیاس محاسبه شد. وزن‌های عاملی هر یک از گویه‌ها بر روی هر یک از مؤلفه‌ها و بر روی نمره‌های کل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳ بارهای عاملی و معناداری سؤالات

مؤلفه	به نظر شما، شاخص‌های زیر بر توانمندسازی افسران صف به چه میزان تأثیر دارد؟	بار عاملی	معنادار T
توانمندی	۱. آگاهی افسر نسبت به اهمیت شغلش در نزد سازمان و سایر افراد جامعه	۰.۳۷	۲.۴۹
	۲. تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی در راستای اهداف آموزش	۰.۶۸	۹.۱۲
	۳. تقویت مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی افسران در خصوص انجام وظایف	۰.۶۹	۱۰.۷۵
	۴. برگزاری دوره‌های منظم ماهیانه و تدریس روش‌ها و شیوه‌های به‌روز دنیا همراه با آزمون‌های دوره‌ای	۰.۸۴	۲۰.۷۸
توانمندی	۵. میزان تأثیر آموزش در توانمندسازی نیروی انسانی را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟	۰.۶۸	۶.۹۵
	۶. عزت‌نفس و خودباوری افسر نسبت به قابلیت‌ها و توانائی‌هایش در انجام وظایف محوله	۰.۴۳	۱۰.۴۷
	۷. اطمینان فرد و احساس تعلق نسبت به مؤثر بودنش در حوزه کاری و سازمان‌دهی خود در راستای اهداف سازمانی	۰.۶۸	۲۵.۵۳
	۸. آزادی عمل افسر در خصوص شیوه انجام کار	۰.۷۷	۳.۸۱
	۹. حقوق و مزایا	۰.۶۷	۹.۵۷
	۱۰. تقویت انگیزه در فرصت‌های ارتقا و پیشرفت	۰.۷۴	۱۵.۱۴
	۱۱. احساس کامیابی نسبت به مسئولیت‌پذیری	۰.۷۷	۱۱.۳۵





ردیف	نمره	شرح	نوع سنجش
۱۲	۰.۷۲	۱۳.۶۲ به روز بودن اطلاعات فردی و تخصصی	سازمانی
۱۳	۰.۶۵	۷.۰۰ توجه به خلاقیت و نوآوری کارکنان و روش‌های ابداعی افسران	
۱۴	۰.۷۰	۱۱.۲۲ اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان	
۱۵	۰.۷۲	۱۳.۰۹ ضابطه مداری و پرهیز از رابطه مداری	
۱۶	۰.۶۸	۹.۲۸ کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار	
۱۷	۰.۶۵	۸.۶۶ تقویت آگاهی افسر نسبت به اهمیت شغلش در نزد سازمان و سایر افراد جامعه	
۱۸	۰.۶۸	۹.۷۰ فرصت‌های ارتقا و پیشرفت روال منظمی داشته و عادلانه است.	
۱۹	۰.۵۹	۷.۷۲ رقابتی بودن محیط کار	
۲۰	۰.۶۱	۱۰.۹۴ تقویت میزان رضایت از رابطه با همکاران	
۲۱	۰.۶۴	۸.۸۲ سازگاری خواسته‌های افسران با خط‌مشی‌های سازمان	
۲۲	۰.۸۱	۱۸.۶۴ تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند	تجزیه و تحلیل
۲۳	۰.۶۸	۱۰.۴۹ میزان تأثیر غنی‌سازی به مؤثر بودن افسر در حوزه کاری و سازمانی خود؟	
۲۴	۰.۷۷	۱۱.۲۸ ابراز نظرات زیردستان و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروهی و سازمانی	
۲۵	۰.۵۳	۵.۵۴ تشکیل جلسات پرسش و پاسخ	
۲۶	۰.۷۲	۱۴.۰۸ تقویت مهارت‌های فردی در قالب‌های گروهی	
۲۷	۰.۸۸	۳۸.۷۱ تشکیل حلقه‌های یادگیری میان افسران به منظور تأمین نیازهای یادگیری و مدیریتی آنان	
۲۸	۰.۶۱	۸.۳۹ اعتماد به رئیس / اعتماد به مرئوس	
۲۹	۰.۷۵	۷.۷۴ حفظ استقلال شغلی در چهارچوب مرزهای تعریف شده سازمانی	
۳۰	۰.۷۸	۱۲.۸۹ تقویت آزادی عملکرد و تصمیم‌گیری در خصوص شیوه‌های انتخابی	
۳۱	۰.۵۸	۷.۵۰ عدم تمرکز قدرت در سطح مدیریت	
۳۲	۰.۶۶	۸.۵۴ توسعه دامنه اختیارات فردی نسبت به تشویق و تنبیه زیردستان	
۳۳	۰.۶۸	۸.۵۳ میزان تأثیر تفویض اختیارات به مؤثر بودنش در حوزه کاری و سازمانی خود؟	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها در ارتباط با عامل موردنظر و کل نمره در جدول ۳ آورده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که بار عاملی استاندارد و معناداری  $t$  در سطح ۹۵ درصد اطمینان برای تک تک سؤالات هر عامل مشخص شده‌اند. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر سؤال به عامل زیربنایی آن، نشان از ارتباط معنادار سؤالات است؛ بنابراین، همه سؤالات به‌طور معنادار به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند و می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری طی ارزیابی شاخص‌های جزئی مطلوب است. همان‌گونه که می‌دانیم به هر میزان بار عاملی گویه‌ی بیشتر باشد، قدرت



بیشتری برای تبیین عامل مورد نظر و نمره کل دارد.

## پایایی مؤلفه‌ها

پایایی ترکیبی میزان کفایت گویه‌های یک عامل نهفته را در اندازه‌گیری آن می‌سنجید که توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد که مقدار پایایی ترکیبی بالاتر ۰,۷ باشد نشان از پایداری درونی مناسب است و ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی معیار بهتری از آلفا به شمار می‌رود (وینزی و همکاران، ۲۰۱۰). در نتیجه ضریب هم‌متغیرهای پنهان بالاتر از ۰,۷ می‌باشد. ضریب قابل قبولی می‌باشد. طبق نتایج حاصل در جدول مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش آمده است که مقدار ۰/۶ برای متغیرهای با تعداد سؤال‌های اندک ضریب قابل قبولی محسوب می‌شود. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)؛ و شاخص افزونگی کیفیت مدل ساختاری برای هر متغیر درون‌زا با توجه به مدل اندازه‌گیری می‌سنجد که از حاصل شاخص اشتراک در مقادیر ضریب تعیین به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است؛ که از یک یا چندسازه‌ی برون‌زا تأثیر می‌پذیرد که مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را تعیین نمودند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱) که مقادیر قابل قبول هستند.

جدول ۴: شاخص‌های پایایی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	شاخص افزونگی
۱	آموزش شغلی	۰,۶۸۵۳	۰,۷۹۸۵	۰,۲۳۸۹
۲	انگیزه‌های فردی	۰,۷۷۳۳	۰,۸۴۲۵	۰,۳۶۱۲
۳	غنی‌سازی شغلی	۰,۸۹۶۰	۰,۹۱۳۱	۰,۳۴۸۹
۴	سبک مدیریت مشارکتی	۰,۷۶۰۴	۰,۸۳۶۹	۰,۳۳۶۵
۵	تفویض اختیار	۰,۷۲۸۶	۰,۸۲۲۷	۰,۲۸۱۹

ب) روایی همگرا و واگرا مؤلفه‌ها

روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط گویه‌های آن است که برای سنجش آن می‌توان از معیار متوسط واریانس استخراجی استفاده کرد. این معیار توسط



فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شد و مگنر و همکاران (۱۹۹۶) مقدار روایی همگرا بالایی ۰,۴ را قابل قبول دانستند. در نتیجه طبق جدول ۵ همه متغیرهای پنهان ضریب قابل قبولی دارند.

جدول ۵: ماتریس همبستگی و روایی همگرا و واگرا فورنل و لارکر

مؤلفه	روایی همگرا	۱	۲	۳	۴	۵
۱ آموزش شغلی	۰,۴۵۵۶	۰,۶۸				
۲ انگیزه‌های فردی	۰,۴۷۸۵	۰,۵۳۱۲	۰,۷۰			
۳ غنی‌سازی شغلی	۰,۴۶۸۴	۰,۶۰۳۹	۰,۶۶۸۳	۰,۶۸		
۴ سبک مدیریت مشارکتی	۰,۵۱۳۷	۰,۴۸۱۹	۰,۷۱۵۱	۰,۶۶۶۸	۰,۷۱	
۵ تفویض اختیار	۰,۴۸۳۸	۰,۴۱۷۲	۰,۶۵۴۹	۰,۵۶۵۷	۰,۵۴۴۱	۰,۶۹

طبق مندرجات جدول برای بررسی روایی واگرا به وسیله ماتریس صورت می‌پذیرد که یک مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، باید تمایز و تفکیک بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای (سؤالات) خودش داشته باشد تا بتوان گفت مؤلفه مدنظر روایی واگرا بالایی دارد. در روایی واگرا به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که تا چه حد یک عامل در رقابت با عامل‌های خارجی، نامرتب و محاسبه نشده می‌تواند واریانس مجموعه‌ای سؤالات را تبیین کند؟ اگر عاملی بیشترین مقدار از واریانس درون مجموعه‌ای سؤالات را برآورد کند و در واقع، با عامل‌های نامرتب همبستگی کمتری نشان دهد، دارای روایی واگرا است به عبارت دیگر، جذر روایی همگرا هر مؤلفه بیشتر از حداکثر همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد (اعداد روی قطر جدول ۴) (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱)؛ که اعداد مندرج نشان از روایی واگرای مناسبی در روش فورنل و لارکر می‌باشد.

### بررسی سؤالات و فرضیات پژوهش

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و استخراج گویه‌های حائز بار عاملی معنادار، نسبت به بررسی پایایی و روایی گویه‌ها اقدام گردید. در این راستا، برای بررسی معنی‌داری ساختار عاملی، تحلیل عاملی تأییدی به انجام رسید تا در ادامه برازش الگوی ساختاری مورد ارزیابی قرار گیرد. با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌ها





با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌دار اثرات بین سازه‌های پژوهش پرداخت. به‌منظور بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر از طریق بازنمونه‌گیری به روش تغییرات سطح سازه برای اصلاح خطای تغییر علامت در حالت ۵۰۰ نمونه که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳) استفاده شد. نتایج در

۱. آموزش شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۲. تفویض اختیار بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۳. غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۴. انگیزه‌های فردی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۵. سبک مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر معناداری دارد.
- جدول ۶ نشان می‌دهد که مدل از اعتبار خوبی برخوردار است.

### فرضیه‌های پژوهش:

۱. آموزش شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۲. تفویض اختیار بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۳. غنی‌سازی شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۴. انگیزه‌های فردی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۵. سبک مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر معناداری دارد.
- جدول ۷: فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	بار عاملی	معناداری t	ضریب سطح اطمینان تعیین	نتیجه
۱ آموزش شغلی ← توانمندسازی	۰.۷۳	۱۱.۹	۰.۵۳	تأیید
۲ انگیزه‌های فردی ← توانمندسازی	۰.۸۷	۲۵.۱۵	۰.۷۷	تأیید
۳ غنی‌سازی شغلی ← توانمندسازی	۰.۸۶	۲۸.۲۵	۰.۷۵	تأیید
۴ مدیریت مشارکتی ← توانمندسازی	۰.۸۲	۲۰.۹۱	۰.۶۷	تأیید
۵ تفویض اختیار ← توانمندسازی	۰.۷۷	۱۸.۳۱	۰.۶۰	تأیید



معناداری ضرایب مسیر فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد نه شدت رابطه بین سازه‌ها. پس با این نتیجه ضرایب مسیر که در ۱. آموزش شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.

۲. تفویض اختیار بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۳. غنی سازی شغلی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۴. انگیزه‌های فردی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر دارد.
  ۵. سبک مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی افسران صف تأثیر معناداری دارد.
- جدول ۷ ذکر شده است از ۲,۵۸ بالاتر می‌باشد (در سطح اطمینان ۰/۹۹) که نشان از صحت رابطه‌ها در سطح اطمینان ۰,۹۹ است.

ضریب تعیین نشان از تأثیر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا می‌باشد این معیار قابلیت کاهش خطاها در مدل اندازه‌گیری و افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد که صرفاً در PLS کنترل می‌شود. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شدت رابطه معرفی می‌کند که مقدار ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا در حد قابل قبولی هستند.

معیار نیکوی برازش مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی نمودند؛ که با محاسبه‌ی که از مدل انجام شد مقدار قوی برازش شد که به این معنی می‌باشد که در این مدل پژوهش، مقدار ۰/۵۵ که از شرایط مطلوبی برخوردار است.

$$\text{ضریب تعیین} \times \text{روایی همگرا} = \sqrt{0.47 \times 0.66} = 0.55$$

شاخص نیکوی برازش

## نتیجه‌گیری

در هر کشوری پلیس و نیروهای انتظامی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای جامعه، نقش بسزایی در تأمین امنیت و نظم عمومی آن ایفا می‌کند و سربازان آموزش به عنوان مهم‌ترین ارکان امنیت داخلی کشور برای آینده تربیت می‌شوند؛ لذا توانمندسازی افسران صف به عنوان رکن اصلی در آموزش و پرورش سربازان از اهمیت بسیاری برخوردار است، و بهبود آن تأثیرات مثبتی بر دستاوردهای افسران و مراکز آموزش دارد که حائز توجه می‌باشد. توانمندسازی کارکنان و سازمان‌ها موجبات افزایش سطح اعتماد بین کارکنان و سازمان‌ها را مهیا نموده و طرز فکر سلسله‌مراتب سنتی را از میان‌بر می‌دارد و





به افراد کمک می‌کند که افق روشنی از دورنمای شغلی خود را مشاهده نمایند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرآیند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. همچنین از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش کیفیت، رضایتمندی، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش هزینه‌ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و... اشاره نمود. همچنین، از آنجا که افسران صف تحت تأثیر شیوه مدیریت توانمند می‌شوند و نحوه وظایف خدمتی آن‌ها به دلیل انجام کارهای اجرایی در صف نیاز به سبک و شیوه مدیریت مؤثر دارد و به نتیجه‌ای منتج می‌شود که مردم یا سازمان بلافاصله از نتایج آن در بیشتر موارد منتفع و یا افرادی متضرر می‌شوند، یافته‌های پژوهش حاضر به هماهنگی و اجرای سبک و شیوه مدیریت در صف می‌افزاید.

امروزه کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است و نمی‌توان مثل گذشته آن‌ها را محدود به استفاده از روش‌های سنتی نمود، لذا در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان و تفویض اختیارات به آنان در چهارچوب مرزهای تعریف‌شده سازمانی احساس می‌شود. فراهم کردن پیش‌زمینه‌ی مدیریت مشارکتی و آگاهی مدیران در این زمینه می‌تواند باعث به‌کارگیری بهترین سبک مدیریتی مناسب با توانمندسازی افسران صف شود.

نتایج این تحقیق نشان داد که تدوین برنامه‌های توانمندسازی از پیچیدگی و ظرافت‌های خاصی برخوردار است، بنابراین به‌کارگیری رویکردها و دیدگاه‌های سنتی نیازمند به‌روزرسانی و مبتنی بر نیازسنجی افسران آموزش می‌باشد. از این رو، در تحقیق حاضر تلاش گردید تا گام مثبتی به سمت ارتقا و تقویت توانمندی افسران صف در مرکز آموزش شهید باهنر ناجا و افزایش عملکرد آنان صورت پذیرد. به‌طور کلی نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که عوامل انگیزه‌های فردی، انگیزه‌های فردی، سبک مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و تفویض اختیار به ترتیب بیشترین تأثیر را بر توانمندی افسران صف در مرکز آموزش شهید باهنر کرمان نشان داده است که نیازمند توجه هر چه بیشتر مدیران تصمیم‌گیرنده به این معیارها هست تا از این طریق در راستای نیل به اهداف سازمان گامی مثبت بشمار رود. همچنین، نتایج تحقیق حاضر کمک شایانی به عملکرد مدیران ارشد و متولیان برنامه‌های آموزش و توانمندسازی پویا در ناجا می‌نماید، بدین ترتیب، این پژوهش سهمی در توانمندسازی پویا و همچنین توسعه برنامه‌های پرورشی ناجا ایفا خواهد کرد.



## منابع

- ابطحي، سيد حسن و عابسي، سعيد، (۱۳۸۶)؛ توانمندسازی کارکنان، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- بلانچارد و همکاران، (۱۹۹۹)؛ سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر فردا، ۱۳۷۹.
- سلطانی، مسعود، (۱۳۹۳)؛ بررسی مقایسه‌ای رضایت و عملکرد گروهان‌های دانشجویی در دو گروهان دارای سبک‌های رهبری متفاوت. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال نهم، شمار اول.
- محمدی مقدم، یوسف. درویشی، صیاد. مرادی، غلام‌رضا. قربانی یگانه، علیرضا (۱۳۹۲)؛ ارتباط دانش سازمانی با توانمندسازی افسران صف دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال اول، شمار ۳.
- نجف زاده، رسول (۱۳۹۰)؛ بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی با عملکرد کارکنان واحد پیشگیری از جرائم کل.
- نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول، (۱۳۸۶)؛ مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، تدبیر، سال. هجدهم، شماره. ۱۸۶: صص. ۶۷-۶۵.
- هاشمی، صدیقه سادات؛ و سلطانی، مسعود (۱۳۸۸)؛ طراحی مدل انتخاب دانشجوی برتر پلیس با رویکرد AHP، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، جلد سوم، شماره ۴، ۳۲۵-۳۰۶. انتری‌های شهرستان شاهرود. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم انتظامی: تهران.

-Akst. D (2007). The rewards of Recognizing a Job Well Done. Wall Street Journal. Vol 31. P9.

- Bowen, D. E. And Lawler, E. E., (1995), Empowering Service Employees, Sloan Management Review, and summer.

- Conger Jay, A & Kanungo Rabindra, N., (1988), the Empowerment Process: Integrating Theory & Practice, Academy of Management Review, and Vol.13. No.3. pp: 471-482.

- Deci, E. I. And Ryan, R. N., (1989), Why of Goal Pursuits: Human Need & the Self Determination of Behavior, Psychological Inquiry, Vol.11, and No.4, pp: 302-311.

- Kanter, R. M., (1979), Power failure in management circuits, Harvard Business Review. pp. 57-64.

