

## رابطه عوامل مدیریتی با احساس توانمندی روان شناختی در بین کارکنان ناجا:

## نقش میانجی رضایت شغلی

*The Relationship between Management Factors and Sense of Empowerment: the Role of Job Satisfaction Mediator*

تاریخ پذیرش: 93/10/5

تاریخ دریافت: 92/8/7

Rezaee NM. MSc<sup>✉</sup>, Garosi A. MSc, Dortaj F. PhD,  
Mohajeri M K. MScنورمحمد رضایی<sup>✉</sup>، اکرم گروسی<sup>۱</sup>، فریبرز درتاج<sup>۲</sup>، محمد کاظم  
مهاجری<sup>۳</sup>

## Abstract

**Introduction:** Empowerment means increase self-efficacy of employees by identify strengths and eliminate weaknesses. Employees who feel High ability are more likely to try and are more successful, so they have higher job satisfaction.

**Method:** This study depending on the purpose is application, and depending on the type of study, is cross -Survey. Therefore, 1200 NAJA staff selected by Cluster sampling and they responded to the questionnaire designed by the researcher.

**Results:** The results showed that the transparency of the role and participation in decision-making, satisfaction, Job, reward systems, leadership style, management support staff directly impact on Sense of empowerment. In addition, the transparency of role, participation in decision-making, and Manager Support with Mediation of job satisfaction impact on sense of empowerment.

**Discussion:** There is Inconsistency between different researches about management factor that effect on sense of empowerment. Since the finding of the study is in contrary to some previous research, somewhat results can solve this conflict.

**Keywords:** Sense of Empowerment, Empowerment, Management Factors, Job Satisfaction

## چکیده

**مقدمه:** توانمند سازی فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی نقاط قوت و حذف نقاط ضعف می باشد. کارکنانی که دارای احساس توانمندی بالایی هستند بیشتر می کوشند و بیشتر موفق می شوند و از کارکنانی که احساس توانمندی پایینی دارند، پشتکار بیشتری نشان می دهند در نتیجه رضایت شغلی بالاتری دارند.

**روش:** این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به نوع تحقیق توصیفی - پیمایشی است. به همین منظور 1200 نفر از پرسنل ناجا به صورت نمونه گیری خوشه ای انتخاب و به پرسشنامه های محقق ساخته پاسخ دادند.

**نتایج:** یافته ها نشان می دهد شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم گیری، رضایت شغلی، نظام پاداش، سبک رهبری، حمایت مدیر از کارکنان به طور مستقیم بر احساس توانمندی کارکنان نقش دارند. علاوه بر این، شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم گیری، حمایت مدیر با میانجی گری رضایت شغلی بر احساس توانمندی کارکنان نقش دارند.

**بحث:** بین یافته های پژوهش های مختلف در خصوص نقش عوامل مدیریتی مؤثر بر احساس توانمندی تناقض وجود دارد از آنجایی که یافته های تحقیق حاضر در تضاد با برخی از یافته های پژوهش های پیشین است تا حدودی نتایج این تحقیق می تواند تناقض های موجود را حل نماید.

**کلید واژه ها:** احساس توانمندی، توانمندسازی، عوامل مدیریتی، رضایت شغلی

✉ **Corresponding Author:** Department of Educational Psychology Allameh tabatabai University, Tehran, Iran  
**E-mail:** rezaee165@gmail.com

✉ گروه روانشناسی تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
1- گروه روانشناسی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
2- دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
3- دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان ناجا، عوامل زیادی وجود دارند که بر توانمندی پلیس‌های تخصصی اثر می‌گذارند. ولی شناخت عوامل درونی و انگیزشی که کارکنان بتوانند به وسیله آنها احساس توانمندی بیشتری کنند ضروری به نظر می‌رسد. تا زمانی کارکنان نیروی انتظامی به این ادراک نرسیده باشند که عوامل توانمند ساز در وجود خود آنهاست، وجود عوامل توانمند ساز بیرونی نمی‌تواند احساس توانمندی درونی آنها را تحت تاثیر قرار دهد (ملهم<sup>3</sup>، 2004).

کوبرگ و همکاران<sup>4</sup> (1999) بر این باورند که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمند سازی منتفع خواهند شد. توانمند سازی با پرورش احساس کفایت نفس و با بوجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی و مهارت‌ها بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمند سازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریعتر و مناسب‌تر نشان دهند. همچنین الگوی ویژگی‌های شغلی مانند نظریه هرزبرگ معتقد است که کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه دارند که احساس کنند شغلشان با ارزش بوده و از چگونگی عملکرد خود بازخورد بگیرند (سعادت، 1385).

الگوی ویژگی‌های شغلی از بسیاری جهات مورد تحقیق قرار گرفته است نتایج حاصل از تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهند: 1- کسانی که به کارهایی با ویژگی‌های عمده مشغولند احساس رضایت بیشتری می‌کنند؛ بیشتر تحریک می‌شوند؛ دارای انگیزه بیشتری بوده و در مقایسه با کسانی که به چنین کارهایی مشغول نیستند بازدهی بالاتری دارند.

یکی از دغدغه‌ها و نگرانی‌های مدیران هر سازمان، به وجود آوردن سازوکارهای لازم برای رسیدن به اهداف سازمان است و سازمانی در رسیدن به اهداف موفق خواهد بود که کارکنانی توانمند داشته باشد. برابر تحقیقات انجام شده از مهمترین عوامل توانمند شدن هر سازمان، توانمند سازی نیروی انسانی آن سازمان است. اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت هاست که به اثبات رسیده و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند (عبداللهی، 1385).

توانمندسازی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان فراهم می‌کند. به علاوه توانمندسازی نگرش مثبتی در کارکنان، نسبت به شغل و سازمانشان ایجاد می‌کند (یعقوبی، 2011). توانمندسازی کارکنان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هرچه بیشتر انعطاف پذیر و پاسخگو باشند و همچنین می‌تواند منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد. در همین راستا می‌توان عنوان کرد که توانمندسازی کارکنان، امری حیاتی برای نوآوری و اثربخشی است (باپرد<sup>1</sup>، 2010).

امروزه بررسی احساس توانمندی کارکنان نیروی انتظامی از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی سازمان ناجا به حساب می‌آید و در این میان مهم آن است که بدانیم هر کدام از کارکنان نیروی انتظامی در پلیس‌های تخصصی چه احساسی نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های خود دارند (زیمرم<sup>2</sup>، 2004). در

نتایج پژوهش اسپریتزر (1999) نشان می‌دهد، برای اینکه مدیران بتوانند در کارکنان خود احساس توانمندی ایجاد کنند باید پنج ویژگی را در آنان ایجاد نمایند: - احساس شایستگی: احساس شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیزی انجام دهد (جک و آجنتا، 2005). این ویژگی، مهمترین عنصر احساس توانمندی است (بنیس و نی نوس، 1985؛ ندورا، 1989؛ گکاس، 1989؛ زیمرمن، 1990). - احساس داشتن حق انتخاب<sup>8</sup>: خود تعیینی به معنی احساس داشتن قدرت انتخاب در اجرا و نظم بخشیدن به فعالیت های مربوط به خود می باشد (دسی، کونل و ریان، 2008). کارکنانی که بعد تاثیر در آنان قوی است به محدود شدن توانایی های خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد (اسپریتزر، 1997). پژوهش ها نشان می دهد که احساس خود تعیینی با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار (سمین و اندرسون، 1982)، رضایت کاری بیشتر (ارگان و گرین<sup>9</sup>، 2006)، سطح بالاتر عملکرد (اندرسون، هل ریگل و سلوکام<sup>10</sup>، 1997)، فعالیت کارآفرینانه (هامر و وردی<sup>11</sup>، 1981)، سطوح بالاتر درگیری شغلی (رانین<sup>12</sup>، 1973) و با فشار روانی کمتر در محیط کار (جنیل و هیسلسر<sup>13</sup>، 1972) همراه است. - احساس موثر بودن<sup>14</sup>: درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (جک و آجنتا، 2005). کارکنان توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. این کارکنان اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که می توانند موانع را کنترل کنند (روت بام، وایز و سیندر<sup>15</sup>، 1982؛ گرینبرگر و استاسر، 1991، توماس و ولت هاوس، 1990). پژوهش ها نشان دادند

2- ویژگی های شغلی موجب می شوند تا شخص از نظر روانی در بهترین وضعیت قرار گیرد؛ چنین روحیه ای می تواند بر بازدهی آنها اثر بگذارد. 3- وقتی مشاغل به لحاظ ویژگی های شغلی بالا باشند موجب می شود کارکنان کارشان را با معنا احساس کنند، در این صورت قادر می شوند مسئولیت را تجربه نموده و از نتایج واقعی فعالیت های کاری خود آگاهی یابند.

پژوهش های انجام شده نشان می دهند که ویژگی های شغلی با رضایت شغلی رابطه دارند و درصد زیادی از واریانس رضایت شغلی توسط ویژگی های شغلی تبیین می شود (ابراین، 1382).

بر اساس تحقیق ژوزه<sup>5</sup>، فرهنگ سازمانی تحت تاثیر رضایت شغلی کارمندان است و کارمندان راضی، سهم و نقش بیشتری در توسعه و بالندگی سازمانی دارند. همچنین، بین رضایت شغلی و همکاری بین کارمندان؛ رضایت شغلی و فعال بودن؛ رضایت شغلی و گشاده رویی همبستگی مثبتی وجود دارد (ژوزه، 2015).

بر طبق تحقیقات راجا<sup>6</sup> (2015)، در یک سازمان، مقامات بالاتر سازمانی باید نسبت به ویژگی های فردی اشخاص و نیز متغیرهای سازمانی که رضایت شغلی اشخاص را بالا می برد، وقوف داشته باشند. وی بر همین اساس، به برخی از متغیرهای آماری اشاره می کند از جمله: سن، طول زمان خدمت، آموزش، جایگاه شغلی، درآمد کارکنان و... با توجه به تحقیق انجام گرفته از یکسو، رضایت شغلی کارمندان تحت تاثیر سن، جنس، تاهل، درآمد و جایگاه شغلی فرد در سازمان قرار دارد و از سوی دیگر، رضایت شغلی کارکنان تحت تاثیر شرکت ها، آموزش و خدمت در سازمان قرار ندارد (راجا، 2015). تحقیق مُرات شنتونه<sup>7</sup> (2015) حکایت از آن دارند که ارتباط مهم و معناداری بین جنسیت و رضایت شغلی وجود دارد.

کارکنان برای شناسایی فرصت‌ها و کاهش انگیزه منجر به رضایت شغلی می‌گردد.

عوامل مدیریتی به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که منشأ آن چگونگی ایفای نقش مدیران در سازمان است و توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهمترین عوامل مدیریتی موثر بر احساس توانمندی کارکنان از دیدگاه اسپریتزر (1996) عبارتند از:

1) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: نظریه پردازان همچون آرگریس<sup>22</sup>، وارن بنیس<sup>23</sup> و رنسیس لیکرت معتقدند برای دستیابی به تعهد و رضایت شغلی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری حیاتی و بنیادی است. مارشال ساکشن چنان به ارزش مشارکت باور دارد که می‌گوید: "مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت، ضرورتی اخلاقی است" (نقل از طوسی، 1377).

2) شفافیت نقش: شفافیت نقش، باورهای افراد در مورد انتظارات و رفتارهای مربوط به نقش شغلی آنان است. شفافیت نقش دو جنبه دارد: الف) شفافیت هدف ب) شفافیت روش.

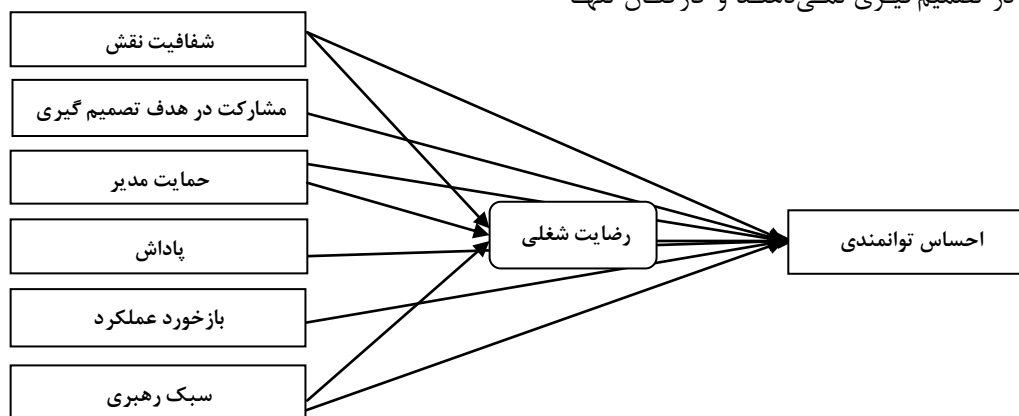
شفافیت هدف یعنی به چه میزان اهداف و مقاصد آن شغل آشکارا تعیین و به خوبی تعریف شده است. شفافیت روش یعنی به چه میزان کارکنان می‌دانند که کارشان را چگونه انجام دهند. بدین ترتیب، انتظار می‌رود شفافیت نقش، تمامی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را افزایش دهد (هاکمن و الدهام<sup>24</sup>، 2005؛ کان، 2005). سطح بالای شفافیت نقش، مدیران را قادر می‌سازد تا بهتر تصمیم بگیرند و بهتر اقدام نمایند (اسپریتزر، 1996). تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که سطح بالاتر از ابهام نقش به سطح پایین‌تر توانمندی روانی رابطه دارد (هاکمن و الدهام، 2005؛ کان، 2005).

که فقدان کنترل به افسردگی، فشار روانی و اضطراب منجر می‌شود (لانجر، 1983؛ گرینبرگر و استاسر، 1991). - احساس معنی دار بودن<sup>16</sup>: معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد در سازمان است (حک و آجنتا، 2005). کارکنان توانمند برای فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند (بنیس و نی نوس، 1985؛ بلاک، 1987؛ کانگر و کانگو، 1988). برای مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با این وجود ممکن است بسیار معنا دارتر از کاری باشد که حقوق و مزایای هنگفتی را باعث می‌شود. از طرف دیگر اشتغال در فعالیت‌های بی‌معنی، ناسازگاری، آزدگی و نوعی احساس دلزدگی از کار ایجاد می‌کند (هاکمن و الدهام<sup>17</sup>، 2005؛ کان، 2005؛ توماس و ولت هاوس، 1990). - احساس اعتماد به دیگران<sup>18</sup>: حس اعتماد به طور ضمنی دلالت بر این دارد که کارکنانی که خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری می‌بینند (زند<sup>19</sup>، 2007) ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی متوجه آنان نخواهد شد. پژوهش‌های دوچ<sup>20</sup> (1973)، لاهمن (1979)، و باربر<sup>21</sup> (1983) نشان دادند این کارکنان برای انطباق با ضربه‌های روانی غیر منتظره تواناتر هستند.

توماس و ولتهوس (به نقل از ودادی و مهر آرا، 1392) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنادار بودن و احساس توانمندی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایف آنها باعث افزایش رضایت شغلی خواهند شد. همچنین، حق انتخاب به عنوان یک عامل برانگیزاننده همانگونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده است، می‌تواند رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس موثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود. زیرا، احساس عجز با ایجاد دلسردی در

دستورات را اجرا می‌کنند. پس برای این که بتوانیم کارکنان توانمند داشته باشیم، باید شیوه رهبری مشارکتی باشد تا کارکنان با شناختن نقاط قوت و ضعف یا فرصت‌ها و محدودیت‌ها بتوانند به مدیران در برنامه‌ریزی و تصمیم‌های کلان کمک کنند (ابطحی و عابسی، 1386). در تحقیقی که زو و همکاران<sup>25</sup> انجام داده‌اند، به نقش مدیریت و رهبری در توانمندسازی روان شناختی پرداختند. نتایج نشان داد که بین توانمندی روان شناختی و هویت سازمانی، و نیز بین توانمندی روان شناختی و تعهد سازمانی مؤثر، ارتباط مثبت و قطعی وجود دارد (زو و همکاران، 2012).  
6) بازخورد عملکرد: فراهم آوردن اطلاعات کافی در مورد عملکرد، هم رضایت شغلی و هم احساس توانمندی روان شناختی را افزایش می‌دهد. نظریه‌های بازخورد در روانشناسی نشان می‌دهد اطلاعات مربوط به عملکرد می‌تواند با فراهم آوردن اطلاعاتی در مورد رفتار، وظیفه و عملکرد، توانمندی روانی را افزایش دهد (هال، 2008).

با توجه به ادبیات تحقیق سوال اصلی این پژوهش این است که عوامل مدیریتی و رضایت شغلی چگونه و به چه شکلی می‌توانند همزمان بر احساس توانمندی کارکنان نقش داشته باشند؟



شکل 1- الگوی فرضی رابطه رضایت شغلی، عوامل مدیریتی و احساس توانمندی روان شناختی

3) پاداش: کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش به ویژه آنهایی که با تحسین و قدردانی مدیر همراه است به کارکنان احساس شخصیت می‌دهد و آنها را بر می‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند. پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک کارکنان از حق انتخاب و شایستگی به آنان احساس غرور می‌دهد (اسکندری، 1383).

4) حمایت مدیر: بندورا (1986) به این نتیجه رسید که یک بخش اساسی از توانمند شدن، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند؛ باید برای قدردانی پیوسته از عملکرد آنها راههایی را بیابند. مدیران می‌توانند به صورت‌های زیر به کارکنان ابراز حمایت و اطمینان دهند.

- کمتر از نزدیک بر کارکنان خود نظارت نمایند.

- به آنان اجازه دهند که در فاصله زمانی طولانی‌تری بعد از پایان مهلت مقرر، نتایج کار خود را گزارش نمایند.

5) سبک رهبری: مادامی که رهبری به شیوه آمرانه باشد، نمی‌توان به سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرد؛ زیرا در این شیوه رهبران به کارکنان اجازه دخالت در تصمیم‌گیری نمی‌دهند و کارکنان تنها

## روش

عضویت رسمی و پیمانی می‌باشند تشکیل می‌دهند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود.

جهت انتخاب نمونه‌ای معرف، تعمیم نتایج تحقیق به کل جامعه و مقایسه زیر گروه‌های مختلف با یکدیگر، از نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بر این اساس ابتدا کل کشور به 6 خوشه (جدول 1) تقسیم شد، سپس از بین این خوشه‌ها که هر خوشه شامل چند استان بود یک استان به صورت تصادفی انتخاب و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته در بین کارکنان مرکز استان انتخاب شده، اجرا شد.

این پژوهش با توجه به هدف کاربردی، با توجه به نوع تحقیق توصیفی-پیمایشی و تکنیک جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. جهت جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در سال 1390 سه ماه زمان صرف شد. در این تحقیق متغیرهای مستقل؛ شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیر از کارکنان، پاداش، بازخورد عملکرد و سبک رهبری؛ متغیر وابسته احساس توانمندی روان شناختی و متغیر واسطه رضایت شغلی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان نیروی انتظامی سراسر کشور که دارای

## جدول 1- خوشه‌ها و استان‌های انتخاب شده

انتخاب شده	خوشه‌ها
کردستان	کردستان، ایلام، کرمانشاه، لرستان، خوزستان
گیلان	آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، اردبیل، زنجان، همدان، گیلان
تهران	تهران، قزوین، قم، مرکزی، مازندران
خراسان رضوی	خراسان شمالی، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، گلستان، کرمان
چهار محال و بختیاری	سیستان و بلوچستان، هرمزگان، بوشهر، چهار محال و بختیاری، کهگیلویه و بویر احمد
اصفهان	فارس، یزد، اصفهان، سمنان

## یافته‌ها

استفاده شد: 1- مجذور کای، 2- نسبت مجذور کا به درجه آزادی (نقل از هومن، 1380)، 3- شاخص نیکوی برازش GFI (جورسکاگ و سوربام، 1981، 27)، 4- شاخص نیکوی برازش تعدیل یافته AGFI، 5- شاخص برازندگی مقایسه‌ای CFI (بنتلر، 1990)، و 6- ریشه خطای میانگین مجذورات RMSEA (استیگر، 1990؛ نقل از لی، 2004).

همانگونه که در شکل 2 مشاهده می‌شود میزان تاثیر مستقیم (تاثیر مستقیم هر متغیر برابر ضریب استاندارد شده متغیر در رگرسیون چند متغیری

در الگوی معادلات ساختاری<sup>26</sup> ابتدا همه مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم احتمالی متغیرهای برون‌زا (متغیرهای مستقل) به متغیرهای درون‌زا (رضایت شغلی) و متغیر پیامد (احساس توانمندی) مورد ارزیابی قرار گرفت. الگوی معادلات ساختاری ارزیابی شده این پژوهش شامل 8 متغیر می‌باشد که یک متغیر وابسته، یک متغیر واسطه و 6 متغیر مستقل می‌باشند. در پژوهش حاضر از چند شاخص برای ارزشیابی و مقایسه برازندگی الگوی معادلات ساختاری

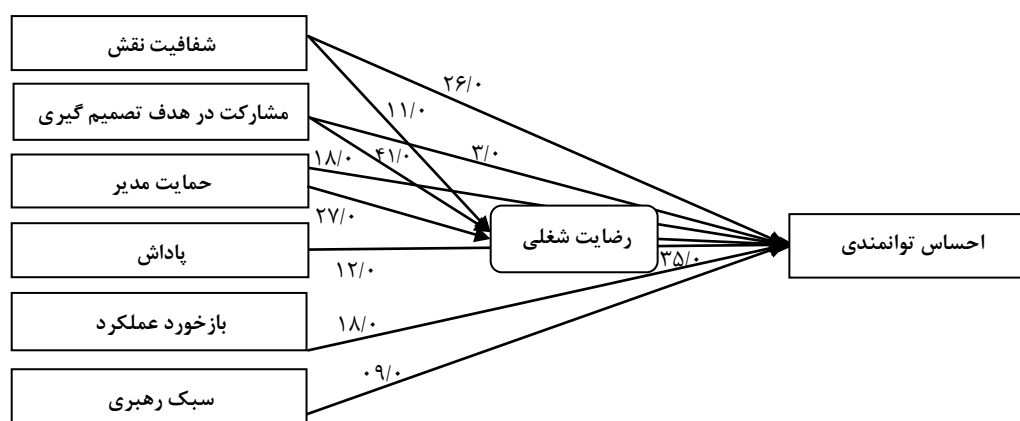
همبستگی چندگانه الگوی معادلات نشان می‌دهد که 46 درصد ( $1-0/54=0/46$ ) از واریانس احساس توانمندی توسط عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. در ادامه شاخص‌های نیکوی برازش الگوی معادلات ساختاری احساس توانمندی ارائه شده است.

همانگونه که جدول شماره 2 نشان می‌دهد، نسبت خوبی به درجه آزادی برابر با  $0/73$  و کمتر از 3 می‌باشد، همچنین مقدار شاخص RMSEA برابر با  $0/043$  و کمتر از  $0/8$ ، مقدار شاخص‌های GFI و AGFI به ترتیب برابر با  $0/98$  و  $0/99$  نزدیک به 1 و مقدار شاخص RMR برابر  $0/007$  که بسیار کوچک است؛ مقدار این شاخص‌ها، از برازش مطلوب الگوی معادلات ساختاری احساس توانمندی با داده‌هایی تجربی حکایت دارد.

می‌باشد) شفافیت نقش ( $\beta = 0/64$  ,  $p < 0/05$ ), مشارکت در تصمیم‌گیری ( $\beta = 0/30$  ,  $p < 0/05$ ), رضایت شغلی ( $\beta = 0/35$  ,  $p < 0/05$ ), حمایت مدیر از کارکنان ( $\beta = 0/18$  ,  $p < 0/05$ ), پاداش ( $\beta = 0/12$  ,  $p < 0/05$ ), بازخورد عملکرد ( $\beta = 0/18$  ,  $p < 0/05$ ) و سبک رهبری بر احساس توانمندی برابر ( $\beta = 0/09$  ,  $p < 0/05$ ) می‌باشد. ولی میزان تاثیر غیر مستقیم یا اثر کلی غیر مستقیم (تاثیر غیر مستقیم برابر مجموع تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم یک متغیر بر متغیر وابسته می‌باشد) شفافیت نقش در  $0/46$  ( $\beta = 0/11$  و  $\beta = 0/35$ ), مشارکت در تصمیم‌گیری  $0/76$  ( $\beta = 0/41$  و  $\beta = 0/35$ ), حمایت مدیر بر احساس توانمندی برابر  $0/62$  ( $\beta = 0/27$  و  $\beta = 0/35$ ) می‌باشد. مقدار ضریب

جدول 2- شاخص‌های نیکوی برازش الگوی معادلات ساختاری احساس توانمندی

RMR	AGFI	GFI	RMSEA	سطح معنادار	$\frac{x^2}{df}$	درجه آزادی	مجدور خوبی
0/007	0/99	0/98	0/043	0/023	0/73	3	2/20



Chi-square=  $20/2$  , Df=  $3$  , P-value=  $0/32$  , RMSEA=  $0/4$

شکل 2- الگوی معادلات ساختاری احساس توانمندی کارکنان ناجا

در مجموع با عنایت به نتایج ارائه شده در جدول 2 و شکل 2 نتایج مربوط به سوال پژوهش به شرح ذیل است:

عوامل مدیریتی به طور مستقیم با احساس توانمندی رابطه دارند مورد تأیید قرار گرفت.

عوامل مدیریتی به طور مستقیم با رضایت شغلی رابطه دارند مورد تأیید قرار گرفت.

عوامل مدیریتی به طور غیر مستقیم - با میانجی‌گری رضایت شغلی - با احساس توانمندی رابطه دارد مورد بازنگری قرار گرفت به طوری که شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت مدیر با میانجی‌گری رضایت شغلی بر احساس توانمندی تأثیر دارند ولی پاداش، بازخورد عملکرد و سبک رهبری فقط به طور مستقیم بر احساس توانمندی نقش دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی رابطه عوامل مدیریتی و احساس توانمندی روان شناختی بود. به همین منظور 1200 نفر از پرسنل ناجا به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب و به پرسشنامه‌های محقق ساخته پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری، رضایت شغلی، نظام پاداش، سبک رهبری، حمایت مدیر به طور مستقیم بر احساس توانمندی کارکنان تأثیر دارند. علاوه بر این شفافیت نقش، مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیر با میانجی‌گری رضایت شغلی بر احساس توانمندی نقش دارند. مقدار ضریب همبستگی چندگانه (ضریب اتا) نشان می‌دهد که 46 درصد از واریانس احساس توانمندی توسط عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. به عبارت دیگر متغیرهای مستقل (عوامل مدیریتی) توانسته‌اند 46 درصد واریانس

متغیر وابسته را تبیین نمایند. نتایج این تحقیق همسان با نتایج تحقیق احمدوند، احمدی مقدم، و بختیاری (1388)، محمدی (1380)، جزینی (1385)، و شریف‌زاده و محمدی مقدم (1388) است. احمدوند، احمدی مقدم، و بختیاری معتقدند شفافیت نقش، تدارک منابع، پاداش، حمایت مدیر، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، و سبک رهبری بر توانمندسازی مدیران ناجا نقش برجسته‌ای دارند به طوری که شفافیت نقش بیشترین و سبک رهبری کمترین میزان تأثیر را بر توانمندسازی مدیران دارند. نتایج تحقیق محمدی (1380) حاکی از تأثیر تفویض اختیارات به صورت روشن و واضح، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی و مدیریت مشارکتی و برقراری سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری بر توانمندسازی روان شناختی است. لیکن متغیر مربوط به تیم کاری، بنا به پاره‌ای از دلایل از جمله روحیه فردگرایی حاکم بر فرهنگ ایرانی مورد تأیید قرار نگرفت. یافته‌های پژوهش جزینی (1385) نشان داد انگیزش، آموزش حضوری، سبک رهبری و رضایت شغلی بر توانمندسازی افسران ناجا نقش داشته ولی ساختار سازمانی بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا نقش ندارد. یافته‌های تحقیق شریف‌زاده و محمدی مقدم (1388) نشان داد بین متغیرهای آموزش، انگیزش، مشارکت در تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی با توانمندی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد سه متغیر آموزش، انگیزش و مشارکت در تصمیم‌گیری روی هم رفته 52 درصد واریانس توانمندی کارکنان در سازمان را تبیین می‌کنند. علاوه بر این نتایج تحقیق حاضر در تضاد با نتایج تحقیق عبدالهی (1383) است. یافته‌های تحقیق عبدالهی نشان داد که راهبردهای مدیریتی به عنوان



پیشنهادها: در بعد عوامل مدیریتی (راهبرد مدیر برای توانمندسازی کارکنان) لازم است بر شفافیت نقش کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و حمایت مدیران از کارکنان تاکید شود. بنابراین لازم است مدیر جلساتی هفتگی با هدف آشنا سازی پرسنل با اهداف و نقش‌ها، ماموریت‌ها و چگونگی اجرای وظایف محوله، ارائه بازخورد مثبت به کارکنان و ایجاد محیط مناسب برای بیان دیدگاه‌ها و نقطه نظرات برگزار نماید. تشکیل تیم‌ها و گروه‌های خودگردان برای انجام وظایف در سطح هر رده که این روش احساس مالکیت را در کارکنان ایجاد و آمادگی پذیرش شخصی نتایج مسئولیت‌ها را در کارکنان پرورش می‌دهد. بنابراین، نتیجه آن تقویت روحیه اعتماد به نفس و پاسخگویی در کارکنان می‌باشد. آگاه سازی کارکنان از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، اهداف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری بر توانمندسازی کارکنان نقش مهمی دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران کارکنان را در تصمیمی‌گیری‌ها مشارکت دهند و شرح وظایف آنها را روشن و شفاف نمایند. بکارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد در افزایش حس توانمندی کارکنان در سازمان‌ها تاثیر چشمگیری دارد. شفاف و مشخص کردن گردش کارها در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل موثر بر افزایش حس توانمندی کارکنان در سازمان می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که روش‌های کاری هر 5 سال یکبار مورد بازنگری قرار گیرند.

متغیر مستقل با احساس توانمندی روان شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی مانند شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی بر توانمندسازی روان شناختی اثر می‌گذارد. حوزه فعالیت‌های پلیسی یا به عبارتی مبارزه با جرائم یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی است که نیازمند برخورداری از کارکنانی با توانایی تصمیم‌گیری سریع در شرایط ناشناخته می‌باشد. این اهمیت از آنجایی ناشی می‌شود که فعالان این حوزه در فعالیت‌های شغلی خود با پویاترین عامل موجود در محیط یعنی انسان مواجه هستند. به عبارتی افرادی که دست به اعمال مجرمانه می‌زنند با سوء استفاده از پیشرفت‌های انجام گرفته در حوزه‌های مختلف فناوری شیوه‌های ارتکاب جرائم خود را به روز می‌نمایند. واضح است برای مبارزه با فعالیت‌های این افراد نیازمند کارکنانی توانمند با قابلیت تجزیه و تحلیل صحیح موقعیت و داشتن دیدی سیستمی به مسائل می‌باشیم. توماس و ولتهووس (1990) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در کارکنان نسبت به وظایف‌شان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، حق انتخاب به عنوان یک عامل انگیزاننده می‌تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس موثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا، احساس عجز با ایجاد دلسردی در کارکنان برای شناسایی فرصت‌ها با کاهش انگیزش رابطه دارد و این امر منجر به پایین آمدن رضایت شغلی می‌شود. از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان است، بنابراین انتظار می‌رود توانمندسازی کارکنان منجر به کاهش جابجایی گردد.

## پی نوشت

## منابع

- 1- ابراین، گوردن ای. (1382). روانشناسی کار و بی کاری، ترجمه احمد غضنفری و فضل الله یزدانی، تهران: انتشارات آوای نور.
- 2- احمدوند، محمد علی، احمدی مقدم، اسماعیل؛ بختیاری، حسن. (1388). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال چهارم، شماره 2.
- 3- اسکندری، مجتبی. (1383). طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران، فصلنامه علمی پژوهشی مدرس علوم انسانی، دوره هشتم، شماره 33.
- 4- جزینی، علیرضا. (1358). عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، فصلنامه دانش انتظامی، سال هشتم، شماره 4.
- 5- دلاور، علی. (1387). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد. تهران.
- 6- سعادت، اسفندیار (1385). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- 7- سیف، علی اکبر (1387). اندازه گیری، سنجش و ارزشیابی آموزشی، تهران: نشر دوران.
- 8- شریفی، حسن پاشا. (1377). اصول روانسنجی و روان آزمایی، انتشارات رشد، تهران.
- 9- شریفی، حسن پاشا. (1376). نظریه و کاربرد آزمونهای هوش و شخصیت، نشر سخن، تهران.
- 10- شریف زاده، فتاح و محمدی مقدم، یوسف. (1388). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال چهارم، شماره 7.
- 11- طوسی، محمد علی. (1377). مشارکت و مدیریت مشارکت جو، سازمان مدیریت صنعتی
- 12- عبدالهی، بیژن. (1385). توانمندسازی کارکنان، تهران، نشر ویرایش.
- 13- محمدی، محمد. (1380). بی راه های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس
- 14- ودادی، احمد و مهر آرا، احمد (1392). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی (مطالعه
- 1- Baird
- 2- Zimmerman
- 3- Melhem
- 4- Koberg, Wayne & Goodman
- 5- Jose
- 6- Raja
- 7- Murat Sentuna
- 8- Choice
- 9- Organ & Anderson
- 10- Anderson, Hellreigel & Slocum
- 11- Hammer & Vardy
- 12- Runyon
- 13- Gennil & Heisler
- 14- Impact
- 15- Rothbaum, Weisz & Snyder
- 16- Meaning
- 17- Hackman & Oldham
- 18- Trust in others
- 19- Zand
- 20- Deutsch
- 21- Barber
- 22- Argeriss
- 23- Varen Beniss
- 24- Hackman & Oldham
- 25- Zhu & et al
- 26- الگوی معادلات ساختاری ارائه شده در این تحقیق شبیه دو مدل رگرسیونی می باشد ولی به دلیل اینکه الگوی معادلات ساختاری قوی تر از مدل رگرسیونی است تصمیم گرفتیم از الگوی معادلات ساختاری استفاده نماییم. محقق ممکن است از رگرسیون چند متغیری استفاده نماید و ابتدا در الگوی اول تاثیرات کلیه متغیرهای مستقل و متغیر میانجی را بر متغیر وابسته و سپس در الگوی دوم تاثیر کلیه متغیرهای مستقل را بر متغیر میانجی بسنجد که الگوی شبیه الگوی ارائه شده در این تحقیق ارائه دهد ولی در این تحقیق به دلیل اینکه خروجی نرم افزار لیزرل کیفیت مناسب را نداشت پس از اجرا و ارائه الگو آن را در نرم افزار ورد رسم نمودیم و ضرایب همبستگی بین متغیرهای مستقل را حذف نمودیم.
- 27- Joreskog & Sorbon

- organization. *Journal of applied psychology* . 74: 580-590.
- 30-Deutsch , M . (1973) . The resolution of conflict : Constrictive and destructive processes . New Haven : Yale University press.
- 31-Dowling , K.( 1999) , Empowerment : theoretical Background , C S W T .
- 32-Fry, L.W., Vittuci, S., & Cedillo, M.(2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline, *The Leadership Quarterly* 16, 835-862.
- 33-Gecas , V . (1989) .The social psychology of self – efficacy. *Annual Review of sociology* .15:291- 316.
- 34-Gennill , G.R.,& Heisler ,W.j.(1972). Fatalism as a factor in managerial job satisfaction . *personnel psychology* .25: 241-250
- 35-Greenberger ,D.B, & Stasser , S. (1991) . The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations .*Research in Organizational behavior* .13: 111-145.
- 36-Hackman , J.R.& Oldham , G.R . (2005). *Work design reading*, Mass: Addison-Wesley.
- 37-Hall, M. (2008), The effect of comprehensive performance measurement system on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, *A counting , organization and society* ,33.
- 38-Hammer , T.H .,& Vardi ,Y.(1981).Locus of control and career self-management among nonsupervisory employees in industrial settings. *Journal of Vocational Behavior*.18:13.29.
- 39-Jain. Ajay K. Giga, Sabir I. Cooper, Cary L. (2008). “Employee wellbeing, control and organizational commitment», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 3, pp. 256-273.
- 40-Jose, Joby, (2015). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Culture and its Dimensions in it Industry, *Golden Research Thoughts*, vol. 4, issue 10, pp. 1-10.
- 41-Kahn ,W.A. (2005) . Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work . *Academy of Management journal* .33:692- 724
- 42-Koberg, C. S: Boss R. Wayne, SenjemJanson C. & Goodman Erich A., Mar.(1999). Antecedents & Out Comes of موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران). پژوهشنامه مالیات، شماره 18.
- 15-هومن، حیدر علی. (1380). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران. نشر سمت.
- 16-Amichai. Yair. H, Katelyn. Y. A. M and Samuel. A, (2008). Assessment of organizational involvement in implementing empowerment, *Journal of computers in human behavior*, Vol.14, PP 34-49.
- 17-Anderson ,C.,& Hellreigel, D.,& slocum ,J. (1997).Managerial response to environmentally induced stress .*Academy of management Journal* .20:260-272.
- 18-Aydogdu, S., &Asikgil, B. (2011).An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational, commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- 19-Bandura ,A. (1989).Human agency in social cognition theory .*American psychologist* :44 : 1175 – 1184 .
- 20-Bandura ,A. (1989).Human agency in social cognition theory .*American psychologist* :44:1175-1184.
- 21-Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive*
- 22-Barber , B . (1983). The logic and limits of trust. New Brunswick, N.J.: Rutgers University press. behavior on organizational performance: a review and suggestions for future
- 23-Bennis,W ., & Nanus ,B . (1985) . leaders : the strategies for taking charge . New York : Harper & Row
- 24-Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- 25-Block ,P.(1987) . The empowered manager :Positive Political Skills at work .san Francisco: josses – Bass .
- 26-Conger ,J.A.,& Kanungo , R.N.(1988) .The empowerment process . *Academy of management Review* .13 : 471- 482.
- 27-Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper and row international.
- 28-Conger ,J.A.,&Kanungo , R.N.(1988 ) .The empowerment process . *Academy of management Review* .13 : 471 – 482 .
- 29-Deci , E.L.,&Connell , J.P., & Ryan ,R.M (2008) . self – determination in a work

- interpretive model of intrinsic task motivation .  
Academy of management Review .15.66.681
- 56-Jacek H, Agneta B. B, (2005),  
"Psychological Empowerment at the Workplace  
as a Predictor of Ill Health", *Personality and  
Individual Differences*, 39(17), 1237–1248.
- 57-Zand , D.E. (2007) . Trust and managerial  
problem Solving . *Administrative Science  
Quarterly* . 17 : 229 – 239.
- 58-Zimmerman. M. A, (2004). "Empowerment  
theory: psychological, organizational and  
community levels of analysis", In *rapport j,  
seidman e, Eds, Handbook of community  
psychology*. New York, kluwer academic/  
plenum publishers, PP 43–63.
- 59-Zimmerman , M.A. (1990) .Taking aim on  
empowerment research : on the distinction  
between individual and psychological  
conceptions . *American journal of community  
psychology*:169-177 Theory. Englewood Cliffs,  
NJ: Prentice-Hall.
- 60-Baird ,E. and Wang ,H.(2010). Employee  
Empowerment: Extent of Adoption and  
Influential Factors, *Personnel Review*. 475-411.
- 61-Weichun Zhu, Sosik, John J., Riggio,  
Ronald E. & Yang Baiyin (2012), Relationships  
between Transformational and Active  
Transactional Leadership and Followers'  
Organizational Identification: The Role of  
Psychological Empowerment, *Institute of  
Behavioral and Applied Management*, pp. 186-  
212.
- 62-Yaghoobi, N.M., Moloudi, J. and Azadikhah  
,O.(2011). The Relationship between  
Empowerment and Human Resource  
Productivity in Organization, *Journal of Basic  
and Applied*.
- Empowerment; Group & Organization  
Management, Vol.34, Issue.1.
- 43-Langer , E.J. (1983) . The Psychology Of  
Control . Beverly Hills : Sage.
- 44-Lee ,H.D.(2004).Testing Executive Function  
Models of ADHD and Its Comorbid onditions:A  
Latent Variable Approach. B.A.;  
M.A.,Chungnam National University, South  
Korea.
- 45-Luhman , N .(1979) . Trust and power . New  
York : Wiley . Martin , J. , : Feldman , M. ,  
Hatch . M , J., & Sitkin , S . The uniqueness  
paradox of organizational Stories .  
*Administrative Science Quarterly* .28: 438–452 .
- 46-Melhem, y. (2004), The antecedents of  
customer contact employees empowerment »  
*Employee Relation*, v. 26 N.1, p.72-93.
- 47-Mishra , A.K. (1992) . Organizational  
response to crisis: The role of mutual trust and  
top management teams .ph.D. .dissertation ,  
University of Michigan.
- 48-Organ , D . ,& Greene , C.N. (2006) .Role  
ambiguity, Locus of control and work  
satisfaction .*Journal of applied psychology* . 59  
:101-112.
- 49-Raja, V., Bhavani, D. & Ramaprabou, V.  
(2015). The Demographical Study on Job  
Satisfaction and Emotional Intelligence of  
White Collar Employee at Puduchery, *Indian  
Streams Research Journal*, Vol. 5, Issue 7. pp.  
1-7.
- 50-Rothbaum ,F.,&Weisz , J.R.& Snyder ,S.S  
(1982).Changing the world and changing the  
self : A two process model of perceived control  
 . *Journal of personality and social psychology*  
 .45.5-37.
- 51-Runyon, K.E.(1973). Some interaction  
between personality variables and management  
style .*Journal of applied psychology* .57:288–  
294.
- 52-Seeman, M.,& Anderson ,C.S.(1982)  
 .Alienation and alcohol .*American sociological  
Review* . 48: 60-77.
- 53-Spreitzer . (1997), The rood to  
empowerment : seven question every leader  
should consider organizational dynamic , vol 26
- 54-Spreitzer ,G.M.(1992).When organizations  
dare :the dynamics of individual empowerment  
in the work place. Ph.D.dissertation ,  
University of Michigan .
- 55-Thomas ,K.W.,& Velthouse ,B.A.(1990).  
Cognitive elements of empowerment :An