



An Assessment of the Status and Identification of the Factors Affecting the Empowerment of the Employees of a Military Organization

Hussein Isaei * Ali Hassannia **

Abstract

Empowerment of the Employee is an effective techniques for increasing their productivity and optimal use of their individual and organizational capacities for achieving organizational goals. The point is that, if we lack creative, knowledgeable, adaptable and problem solving employees in our working set, we may lose lots of opportunities and facilities. Therefore, in order to get along with globalization, it is necessary to nurture people and replace some employees to be able to continue the path of growth and development; all in all, future belongs to those who have planned and designed goals to achieve it. The main purpose of this study is to investigate the status the factors and to identify the factors and indicators playing roles in the empowerment of employees of a special military organization. Furthermore, the research is also intended to measure the favorite indicators and to prioritize them. After analyzing the factors and indicators mentioned by the experts, a questionnaire was prepared to identify the factors affecting employee empowerment, which was distributed among the employees and the managers of the organization. Subsequently, the research findings revealed that all eight factors of motivation (self-motivation), effective training, performance-based reward, transformational leadership, dynamic organizational structure, participatory management, authorization and information sharing were effective indicators in employee empowerment, and were positively and significantly related to empowerment. Furthermore, some suggestions are presented for future research.

Keywords: Empowerment, capability, effective training, authorization, responsibility.

* Ph.D., assistant professor at Strategic Management and Planning, Imam Hussein Comprehensive University

** MSc in Transformational management, Imam Hussein Comprehensive University hhnjal@chmail.ir



نشریه علمی

پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها

(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱، شماره ۴: ۹۲-۶۹)

شاپا چاپی: ۲۸۷۲ - ۲۷۱۷

شاپا الکترونیکی: ۲۸۸۰ - ۲۷۱۷

بررسی وضعیت و تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی

کارکنان یک سازمان نظامی

حسین عیسانی * علی حسن نیا **

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳

چکیده

توانمندسازی کارکنان یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. واقعیت این است که اگر در مجموعه کاری خود از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. لذا برای رسیدن به جهانی شدن، پرورش و جایگزینی نیروها برای ادامه راه رشد و ترقی، الزامی است و آینده متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت و شناخت عوامل و شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان یک سازمان نظامی است. این پژوهش همچنین شاخص‌های موردنظر را اندازه‌گیری کرده و به اولویت‌بندی آنها پرداخته است. با بررسی عوامل و شاخص‌های ذکر شده توسط صاحب‌نظران پرسشنامه‌ای برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان تهیه شد که بین کارکنان و مدیران مجموعه پخش و جمع‌آوری شد. در نهایت براساس یافته‌های پژوهش مشخص شد هر هشت عامل انگیزش (خودانگیزی)، آموزش مؤثر، پاداش مبتنی بر عملکرد، رهبری تحول‌گرا، ساختار سازمانی پویا، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار و تسهیم اطلاعات به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌داری با توانمندسازی دارند. پیشنهادهایی نیز برای پژوهش‌های بعدی مطرح شده است.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی؛ توانمندی؛ آموزش مؤثر؛ تفویض اختیار؛ مسئولیت

hnhjal@chmail.ir

* استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

** نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

۱. مقدمه

عصر حاضر با تغییر و تحول خاص خود، شیوه‌های گذشته مدیریت را به چالش می‌کشاند. نظریه‌هایی که در برهه‌های گذشته نتایج مثبتی در سازمان‌ها داشته‌اند و یکه‌تاز عرصه مدیریت بودند، امروزه اندک‌اندک جای خود را در عمل از دست می‌دهند و زمان تحولی مجدد در نظریه‌های مدیریت فرا رسیده است. (همان‌طور که از مدیریت علمی به نگرش‌های انسانی و... این تغییر رخ داد) این تغییر و تحول در نگرش به ابعاد منابع انسانی سازمان نیز وارد شد.

تمامی سازمان‌هایی که از رویکردهای نوین در منابع انسانی خود بهره می‌برند، می‌توانند ابعاد گسترده‌تری از منابع انسانی خود در جریان کار بهره‌برداری نمایند و موفق‌تر باشند. سازمان توانمند دارای کارکنانی خلاق‌تر، نوآورتر، رضایت‌مندتر، متعهدتر، آزادتر، آرامتر (استرس کاری کمتر) و... می‌باشد (داودی و رضایی، ۱۳۸۱: ۴۹). نتایج و دستاوردهای حاصل در پژوهش‌های توانمندسازی در سازمان‌ها به وضوح مثبت بودن وجود و استقرار آن را در هر سیستمی گواهی می‌دهد. مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر حاضر برخورداری از کارکنانی است که دارای ویژگی‌های مثبت و توانایی بالا در محیط کار و سازمان باشند. کارکنان توانمند از جمله کارکنانی هستند که در سازمان‌های خود از چنین ویژگی‌هایی برخوردارند و زمینه بروز این ویژگی‌ها در رفتارهای آنان وجود دارد (رحمان‌پور، ۱۳۸۳: ۳۶). بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌ترند که توسعه منابع انسانی را به عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار داده‌اند.

توانمندسازی کارکنان فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

بنا بر فرمایشات مقام معظم رهبری «ما می‌توانیم این جوان را صبور، قانع، مایل به کار، مایل به پژوهش‌ها، اهل کار جمعی، اهل اغماض، اهل تغلیب عقل بر احساس، اهل انصاف، اهل وقت‌شناسی، اهل وجدان کاری تربیت کنیم، می‌توانیم هم عکس این صفات را در او تزریق کنیم.» (بیانات در دیدار وزیر علوم و استادان دانشگاه تهران، ۱۳۸۸/۱۱/۱۳).

باتوجه به تدابیر مذکور و تحقق مطالبه رهبر عظیم‌الشأن انقلاب اسلامی و به‌منظور ارتقاء، ترویج معنویت و روحیه جهادی و انگیزه کاری خالصانه در آحاد کارکنان بالاخص کارکنان این سازمان نظامی لازم است با پرورش نیروها و توانمند نمودن آنها با برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی به این مهم دست یابیم.

لذا با نگرش به شرح فوق ضرورت ایجاد می‌نماید توانمندسازی کارکنان مورد توجه، واکاوی و بررسی دقیق و بیشتری قرار گیرد. در این مقاله برآنیم وضعیت و عوامل مؤثر بر توانمندسازی این کارکنان را مورد بررسی قرار دهیم. بنابراین، با انجام این پژوهش نتایج مثبت زیر برای کارکنان این سازمان نظامی حاصل می‌شود:

۱. افزایش کارائی و اثربخشی در ارائه خدمات محوله از طریق توسعه دانش و مهارت‌های

کارکنان؛

۲. توانمندسازی و توسعه مدیران جهت ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی؛

۳. آماده‌سازی کارکنان از بعد دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی برای ارتقا به رده‌های شغلی

بالا تر؛

۴. روزآمدسازی و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش کارکنان؛

همچنین از جمله ضرورت‌های انجام این پژوهش عبارتند از:

۱. باعنایت به اینکه این مجموعه نظامی در سازمان جایگاه ویژه‌ای دارد و به‌عنوان مغز متفکر مجموعه مطرح است، باید مدیران و کارشناسان توانمندی داشته و تربیت نمایند تا در حوزه‌های مختلف برنامه‌ریزی و سازماندهی منابع و امکانات به‌عنوان بازوی توانمند فرماندهان بهتر ایفای نقش نمایند.

۲. شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی این کارکنان سازمان نظامی می‌تواند ضمن شناسایی وضع موجود کارکنان از باب توانایی، شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را شناسایی و اقدامات لازم برای کاستن از این شکاف را انجام دهند.

۳. باعنایت به زمان برگزاری دوره‌ها، وقت، محدودیت کاری مدیران و هزینه‌های محتمله،

آموزش‌های فعلی جوابگوی توانمندسازی کارکنان نیست.
۴. مدل و روشی مناسب برای توانمندسازی این کارکنان بررسی و ارزیابی نشده است.

۲. مبانی نظری

توانمندسازی^۱

توانمندسازی، عبارت است از افزایش ظرفیت‌های فردی یا گروهی در ایجاد انتخاب و تغییر این انتخاب‌ها به فعالیت‌ها و نتایج مطلوب. در واقع توانمندسازی ارائه آزادی فردی و گروهی به افراد در محیط کار به گونه‌ای که بتوانند آزادانه تصمیم بگیرند، آزادانه نتایج کار خود را بپذیرند و درمورد نتایج کار تأثیرگذار و تأثیرپذیر باشند.

توانمندی

فرایند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس عدم برخورداری از قدرت در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنهاست. عملکرد پیوسته نزدیک به کامل در یک فعالیت است (بالکینگهام و کینتون، ۱۳۸۴).

تفویض اختیار

اختیار قدرتی است که سازمان به افراد خود می‌دهد تا بتوانند وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. ایجاد خودمختاری در چارچوب مشخصی که سبب تقویت روند تبادل اطلاعات شده و سبب روشن شدن آرمان سازمان می‌شود.

مسئولیت

احساس تعهد نسبت به نتایج اعمال فردی، گروهی و سازمانی.

اطلاعات

آگاهی دادن به کارکنان به طور روشن و شفاف در سازمان، بدون مخفی نگه داشتن یا انحصاری کردن آن.

۳. ادبیات پژوهش

توانمندسازی کارکنان

فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به‌عنوان "تواناساختن" تعریف می‌کند. تواناساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس. محققان توانمندسازی را به‌عنوان فرایند تقویت اعتمادبه‌نفس افراد از طریق شناسایی و معرفی شرایط و بهره‌گیری از فزونی می‌دانند که به اعتمادبه‌نفس و کفایت آنها در سازمان کمک کند (محمدی، ۱۳۸۰). توانمندسازی عبارت است از، افزایش دادن ظرفیت‌های فردی یا گروهی در ایجاد انتخاب و یا تغییر این انتخاب‌ها به فعالیت‌ها و نتایج مطلوب. در واقع توانمندسازی ارائه آزادی فردی و گروهی به افراد در محیط کار به گونه‌ای است که بتوانند آزادانه تصمیم بگیرند، آزادانه نتایج کار خود را بپذیرند و درمورد نتایج کار تأثیرگذار و تأثیرپذیر باشند. توانمندسازی یعنی سپردن اختیار قانونی به فرد و تفویض قدرت قانونی (اسکندری، ۱۳۸۱). توانمندسازی، آموزش چگونگی انجام دادن کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند.

ادبیات توانمندسازی، دگرگونی زیادی به خود دید تا اینکه سرانجام، لی^۱، توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی فعالیت‌های گروه‌های کوچک تعریف کرد و اشاره می‌کند که اجازه‌دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (لی، ۲۰۰۱). همان‌طور که از تعاریف توانمندسازی استنباط می‌شود، توانمندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می‌تواند به‌طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند، اطلاق می‌شود (رابینز، ۲۰۰۲: ۴۲۳).

باین حال کلیه این تعاریف را می‌توان به شکل زیر خلاصه کرد:

- درک اهمیت و ارزش کارکنان و تلاش برای مشارکت آنان در کارها؛
- اعطای اختیار، آزادی، استقلال کاری و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری؛
- آموزش و ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای خودکنترلی، قبول مسئولیت‌های بیشتر و

1. Lee

یافتن راه‌حل مشکلات؛

- طراحی ساختار سازمانی که دارای اهداف روشن است و مشارکت تمامی سطوح سازمانی را دربردارند.

دلایل توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی در محیط‌های کاری امروز توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده و این اعتقاد وجود دارد که از مزیت توانمندسازی، سازمان بیش از کارکنان منتفع خواهند شد. در میان دلایل بسیار زیادی که برای توانمندسازی وجود دارد، به پاره‌ای از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

- اثرات فناوری بر محیط‌های کاری

رشد سریع فناوری و تغییر در فناوری باعث شده است که ماهیت کار تغییر کند. این پیشرفت باعث شده که رایانه‌ها جایگزین مشاغل عادی و یکنواخت شوند. افراد باید به سرعت با این مشاغل خداحافظی کنند و در پی کارهایی برآیند که فناوری نوین آنها را به مبارزه می‌طلبد (دارای چالش‌گری هستند). بنابراین، مشاغلی که باقی مانده‌اند، نیازمند کارکنان توانمند هستند که از مهارت‌های لازم برای رویارویی با این تغییرات برخوردارند (محمدی، ۱۳۸۰).

- ضرورت پاسخگویی به نیازهای مشتریان

افزایش انتظارات مشتریان اولویت‌های توسعه را در بسیاری از سازمان‌ها تغییر داده است. این موضوع، موجب شده که سازمان‌ها نسبت به گذشته انتظارات بیشتری از کارکنانشان داشته باشند. در این شرایط، کارکنان باید بیاموزند که ابتکار عمل داشته باشند. خلاق باشند و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند. آنها نیاز دارند به اینکه توانمند باشند؛ یعنی در تمامی جهات رشد کنند.

- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به‌شمار می‌آید، دست‌برداشتن از کنترل متمرکز شده باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است.

- توانمندسازی لازمه موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع

به اعتقاد اغلب صاحب‌نظران، توانمندسازی کارکنان از زمانی بر سر زبان‌ها افتاد که به‌عنوان یکی از ارکان مهم در تلاش‌های کیفیت جامع مطرح شد. توانمندسازی در سه زمینه برای کیفیت جامع از اهمیت زیادی برخوردار است. اولین مورد جنبه ابزاری آن می‌باشد. توانمندسازی کارکنان شامل ارائه اطلاعات، مهارت‌ها و تفویض اختیارات به کارکنان غیرمدیریتی، به‌گونه‌ای است که آنها بتوانند وظایفشان را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. دومین جنبه که دارای همان اهمیت می‌باشد، عبارت است از خودمدیریتی. تقریباً خودمدیریتی کارکنان همیشه از طریق ایجاد تیم‌های کاری برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل تعیین وظایف، حل مشکلات کیفیت، استخدام و کارآموزی)، محقق شده است. سومین جنبه ناشی از این فرض است که توانمندسازی به رضایت‌مندی بیشتر کارکنان منجر خواهد شد که برای کسب رضایت مشتریان و بهبود مستمر کیفیت از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است (Korukonda et al. 1999).

- توانمندسازی سلاح برتری رقابتی

توانمندسازی از چند جهت مبنای پایه برتری رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد: اول اینکه، توانمندسازی در مجموع باعث افزایش میزان کل قدرت مدیران خواهد شد. هم پژوهش‌ها و هم تجربیات نشان داده است که تفویض قدرت از بالا به پایین، قدرت بیشتری را برای مدیران ایجاد خواهد کرد.

دوم اینکه، توانمندسازی با پرورش کفایت نفس کارکنان باعث افزایش انگیزش آنها خواهد شد. افزایش قدرت کارکنان، انگیزش انجام وظایف را در آنها بالا خواهد برد؛ همان‌گونه که یکی از مدیران ارشد^۱ عنوان داشته است: «هیچ چشم‌انداز و راهبردی بدون برخورداری از کارکنان توانمند، امکان‌پذیر نخواهد بود» (محمدی، ۱۳۸۰).

موانع و چالش‌های توانمندسازی

باتوجه به ضرورت‌ها و مزیت‌هایی که در توانمندسازی بدانها اشاره شد، چالش‌هایی نیز در این راه وجود دارد. مقالات مختلفی به این چالش‌ها اشاره کرده‌اند که همه آنها را می‌توان در دو بعد

1. Chief Ececutive(CEO)

مدیریتی و ساختاری مورد بررسی قرار داد:

الف. چالش‌های مدیریتی

- نگرش مدیران درباره زیردستان

این مدیران به‌طور کلی دیدگاه منفی به کارکنان دارند. آنها بر این باورند که کارکنان همواره نیاز به کنترل و نظارت شدید دارند. از آنجا که اعتقاد دارند توانمندی یک امر ذاتی است نه اکتسابی، با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع‌تراشی می‌کنند.

- ترس از دست‌دادن امنیت شخصی

بعضی از مدیران این توهم را دارند که چنانچه دیگران را توانا سازند، شناخت و پاداش‌های مرتبط با انجام‌دادن موفقیت‌آمیز کار را ممکن است از دست بدهند.

- تمایل به کنترل مستمر

این مدیران ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند. مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی‌سازند، اغلب نیاز شدیدی دارند که از آنچه در جریان است، با خبر بوده، آن را هدایت و بر آن حکومت کنند.

- تغییر سبک مدیریتی

در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به‌دنبال دارد؛ چراکه لازمه آن، زیرسؤال‌بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه‌کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش‌هاست که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی به‌خصوص سطح مدیریت را به‌دنبال خواهد آورد.

ب. چالش‌های ساختاری

- ساختار سازمانی

در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کار

گروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می کند.

- تغییر روش عملکرد کارکنان

برنامه های توانمندسازی موجب خواهد شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیندیشند.

- تخصیص نیافتن اعتبارات کافی

این برنامه ها با کاهش استرس و تنش های محیطی و ایجاد روابط مناسب میان مدیران و کارکنان در نهایت منتهی به تعالی و رشد کیفی سازمان خواهند شد. ولی با این حال هنوز سازمان ها و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای این گونه برنامه ها را هزینه سربار تلقی می کنند و آن را بار اضافی سازمان برمی شمارند و همین چالش بزرگی برای شروع و استمرار چنین برنامه هایی است.

رویکردهای توانمندسازی

رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می کند، در ادبیات علمی و نظری توانمندسازی به طور کلی با سه رویکرد اساسی روبه رو هستیم. رویکردهایی چون ارتباطی یا ساختاری، انگیزشی و فوق انگیزشی یا شناختی (روان شناختی) مطرح ترین و مهم ترین آنها می باشند که در ادامه به بررسی هر یک از آنها می پردازیم.

- رویکرد ارتباطی یا ساختاری

در این رویکرد، توانمندسازی فرایندی است که یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستانش تقسیم می کند (منظور از قدرت در اینجا قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی است). در این نگرش تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار^۱ سازمانی است. به تعبیر بورک^۲ منظور از توانمندسازی اعطای قدرت و تفویض اختیار است (Hechanova.2006.p220).

1. Authority

2. Burke

این رویکرد یک فرایند از بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌شود. براین اساس به کارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندی کارکنان می‌شود. از این منظر فعل توانمند نمودن، دادن قدرت و اختیار و یا دادن قدرت معنوی یا قانونی می‌باشد. بنابراین، توانمند نمودن کامل افراد، مستلزم بررسی نقش مدیران یا رهبران می‌باشد؛ چراکه آنان تأثیر قابل ملاحظه و اجتناب‌ناپذیری بر ادراک کارکنان از توانمندسازی دارند و نقش‌های متفاوت و مهمی را ایفا می‌نمایند، این نقش‌ها عبارتند از:

- ایجاد یک هدف مشترک؛

- ارتقای احساس کارکنان در مورد توانمندی‌شان؛

- تأکید بر تلاش‌های کارکنان و ستایش نقش آنان در مساعدت به اهداف سازمانی؛

- تمرکز بر راهبردهایی که خودگردانی و استقلال گروهی در تصمیم‌گیری‌ها را تشویق می‌کنند.

به‌طور کلی این رویکرد، ارتباط بین مدیران و زیردستان را قبل و بعد از توانمندسازی آزمون

می‌نماید (هانجر، ۲۰۰۵).

- رویکرد انگیزشی

در برخی دیدگاه‌های روان‌شناسی، توانمندسازی به‌عنوان یک دیدگاه انگیزشی دیده می‌شود.

مهم‌ترین دیدگاه‌های انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک‌کلند شکل گرفته است. وی نیازهای

اساسی مدیران را سه دسته می‌داند:

۱. نیاز به قدرت، ۲. نیاز به موفقیت، ۳. نیاز به تعلق.

اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر وی نیاز به کسب قدرت است که در افراد

انگیزه ایجاد می‌کند، در این دیدگاه مفروض است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز

حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (Maccland, 1975, p236).

- رویکرد روان‌شناختی

برخی دانشمندان دیدگاه نظریه‌پردازانه‌تری برای تعریف توانمندسازی ارائه کرده‌اند، در این

دیدگاه توانمندسازی، فرایندی برای ایجاد انگیزه‌کاری درونی توسط آماده‌سازی محیط و ایجاد

مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی بیشتر و انرژی بیشتر است. توماس و ولتهوس در مقاله

«عناصر شناختی توانمندسازی: مدل تفسیری از انگیزش درونی وظیفه» توانمندسازی را چنین تعریف می‌کنند:

توانمندسازی بخشیدن قدرت به فرد است. قدرت معانی متعددی دارد و از آن جمله اختیار است. بنابراین توانمندسازی می‌تواند به معنای اختیاری بخشی و ایجاد ظرفیت باشد. قدرت به معنای انرژی نیز می‌باشد. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای انرژی بخشی^۱ باشد. واژه انرژی بخشی کاربرد انگیزشی توانمندسازی را بهتر بیان می‌کند. توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. تغییرات به وجود آمده جستجوی جایگزین مناسب برای اشکال مدیریتی که تعهد ریسک‌پذیری و ابداع را ترغیب می‌کنند، ضروری ساخته است. پارادایم جدید شامل کنترل‌های ساده و تأکید بر تعهد درونی شده^۲ به خود شغل است (Thomas & Velthous.1990.p491). ما توانمندسازی را برای اشاره به زمینه فوق‌انگیزشی در این پارادایم جدید به کار می‌بریم. اما در این رویکرد توانمندسازی، فرایندی است که با توسعه فرهنگ توانمندسازی ایجاد می‌شود که خود شامل موارد زیر است:

- مشارکت در اطلاعات در شکل بصیرت مشترک^۳، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم‌گیری، روش بودن نتایج تلاش‌ها و تأثیر بر کل است.
- توسعه شایستگی در شکل آموختن و تجربه کردن.
- کسب منابع یا شایستگی کسب آنها در زمان نیاز برای انجام مؤثر کارها.
- فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌طلبی افراد هنگام کار همراه با تجربه کردن و آموختن توانمندسازی می‌شود (Robbins & et al.2002.p425).
- براین اساس سه بعد اساسی راجع به قدرت وجود دارد که زیربنای فرایند توانمندسازی است:
- کنترل درک شده (تمایل درونی جهت نفوذ و کنترل دیگران).
- شایستگی درک شده (اعتقاد افراد مبنی بر خودکارآمدی جهت استفاده از منابع شهودی و انگیزشی و یا اقدامات عملی مورد نیاز برای برآورده ساختن الزامات محیطی).

1. Energize
2. Internalized Commitment
3. Shared Vision

درونی‌سازی اهداف (به‌عنوان یک عنصر انرژی‌بخش که می‌تواند یک هدف، دلیل ارزشی و یا برنامه‌ای پرمعنی باشد)، از این منظر توانمندنمودن به‌معنای «قادرنمودن» است. توماس و ولتهوس شش متغیر کلیدی را که این حالات شناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، معرفی می‌کنند: ۱. حوادث محیطی، ۲. ارزیابی‌های شغلی، ۳. ارزیابی‌های عمومی، ۴. سبک تفسیری افراد، ۵. رفتارها، ۶. مداخلات (Thomas & Velthous.1990.p489). توانمندسازی، فرایند شدن است و یک وظیفه و یا نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز اجرای توانمندسازی یک سازمان به پایان نمی‌رسد و فرد توانمند مطلق نمی‌شود؛ در این صورت توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می‌شود (Thomas & Velthous.1990 .p489).

کلیدهای توانمندسازی

بلانچارد و همکارانش (۱۳۸۴) بیان می‌کنند که سه کلید اصلی برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد:

کلید اول: همه را در اطلاعات سهیم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات)

نخستین رکن تواناسازی مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع و کافی به کارکنان است. بنابراین، ارائه به‌موقع، کافی و صحیح اطلاعات به کارکنان، موجب می‌شود تا:

- کارکنان شناخت بیشتری درباره سازمان به‌دست آورند.
- قدرت کارکنان برای تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان افزایش یابد.
- کارکنان برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر، آمادگی بیشتری پیدا کنند.
- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان تسهیل شود.
- جو اعتماد و صمیمیت تقویت شود و گسترش یابد.

کلید دوم: با تعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید

از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، خودمختاری بدون قیدوشرط و حدود، سبب هرج‌ومرج و بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل یا خودمختاری باید متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که

برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد باید تعادل و تناسب وجود داشته باشد تا به تبع آن خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل امکان پذیر باشد.

کلید سوم: تیم‌ها را جانشین سلسله‌مراتب کنید

بلانچارد و همکارانش سومین کلید تواناسازی را تشکیل تیم می‌دانند و عقیده دارند که باید تیم‌های خودگردان را جانشین سلسله‌مراتب کرد. منظور از تیم خودگردان، نوعی تیم منحصر به فرد است. این تیم شامل گروهی از کارکنان است که مسئول کل فرایند یا محصولند. اینها برنامه‌ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می‌کنند. کار این تیم‌ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست، بلکه تصمیم می‌گیرند و تصمیم را اجرا می‌کنند. این گروه به‌طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت، به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می‌پردازند (طوسی، ۱۳۸۰).

بنابراین با توجه به دیدگاه‌های اشاره شده، به نظر می‌رسد که تشکیل تیم‌های کاری موجب کاهش رده‌های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می‌گردد و تصمیم‌گیری را از رده‌های بالای سلسله‌مراتب سازمانی به تیم‌های کاری سوق می‌دهد. به‌زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم‌گیری با همه است و همه در تصمیم‌گیری‌ها و نتایج حاصل از آنها مسئول هستند.

مدل‌های توانمندسازی

محققان و صاحب‌نظرانی که در زمینه توانمندسازی مطالعاتی را انجام داده‌اند هر کدام مدل، فرایند یا مراحل را برای ایجاد توانمندسازی در افراد ارائه نموده‌اند. در مرحله نخست، این الگوها که شامل اصول و گام‌های مختلفی هستند به آشنایی و سپس تحقق بخشیدن به مفهوم، ابعاد و فرایندهای توانمندسازی کمک می‌نمایند (مدل توانمندسازی گلن لاوراک^۱، مدل توانمندسازی والاس و استورم^۲، مدل توانمندسازی باون و لاولر^۳، مدل توانمندسازی اسپریتزر^۴، مدل توانمندسازی

-
1. Glen Lavarack
 2. Wallace and Storm
 3. Bowen and Lawler
 4. Spreitzer

فاکس^۱ (مدل کارآموزی^۲ فاکس)، مدل توانمندسازی مک لاگان و نل^۳.

پیامدهای توانمندسازی

توانمندسازی می‌تواند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری باشد.

الف. پیامدهای نگرشی^۴

پیامدهای نگرشی ناشی از توانمندسازی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در افراد منجر شود.

- رضایت شغلی

توماس و ولتهوس در پژوهش‌های خود دریافتند که سطح بالای معنی‌دار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس)، از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغلشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، آنها دریافتند که آزادی عمل در شغل (حق تعیین سرنوشت)، از جمله عوامل انگیزاننده موردنظر هرزبرگ بوده و نوعی پاداش درونی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی به تعهد سازمانی قوی‌تر در افراد منجر خواهد شد و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابه‌جایی کارکنان است، بنابراین انتظار می‌رود که توانمندی کارکنان منتج به کاهش جابه‌جایی آنان شود.

- کاهش استرس

توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنی‌دار بودن، شایستگی و آزادی عمل (حق تعیین سرنوشت)، باعث کاهش استرس شغلی شود. گاردل^۵ در پژوهش‌های خود دریافت که کارهای غیرچالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی «معنی‌دار بودن» هستند، استرس‌زا می‌باشند، توماس و تایمون^۶ پی بردند که احساس شایستگی و اعتقاد فرد به کفایت نفسش، کاهش استرس را در پی خواهد داشت.

1. Fox
2. Apprentice Model
3. Maclagan and Nel
4. Attitudinal Affects
5. Gardell
6. Thomas and Tymon

ماتسن و ایوان سویچ^۱ نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که «آزادی عمل» امکان کنترل افراد به برخی از عوامل بالقوه استرس‌زا را فراهم آورده و به کاهش استرس در افراد منجر خواهد شد (اسپریترز و کیزیولس، ۱۹۹۷: ۶۸۲).

ب. پیامدهای رفتاری^۲

توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیکاس^۳ دریافت که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی منجر می‌شود. طبق پژوهش‌های دسی و ریان^۴ آزادی عمل کارکنان در شغلشان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات منجر خواهد شد.

به علاوه، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) از جنبه‌های شناختی و انگیزشی مورد تأیید واقع شده است. از سوی دیگر، اشفورث^۵ در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنها احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین جهت واحد کاری‌شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند (اسپریترز و کیزیولس، ۱۹۹۷: ۴۸۲ - ۴۸۰).

فرایند توانمندسازی کارکنان

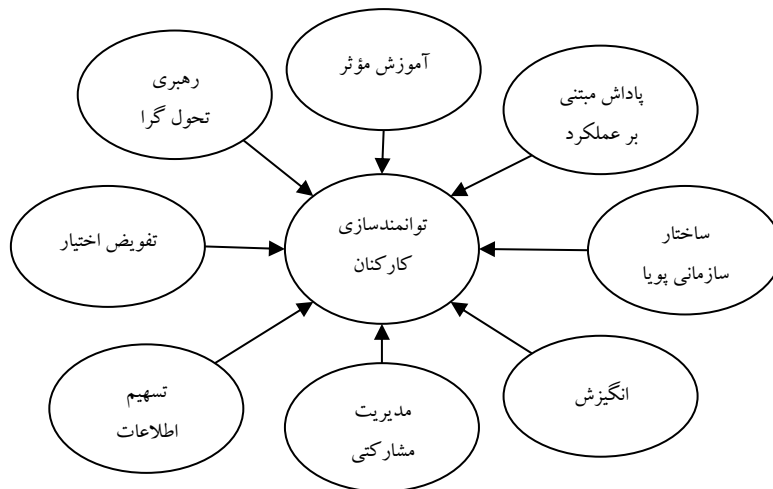
مدیران سنتی همواره در حال دست‌ور دادن و کنترل کارکنان بوده‌اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت باید از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارند تا بدین وسیله کارکنان فرصت داشته باشند به نحو مطلوب همکاری کنند. برخی از گام‌های اساسی را که مدیریت جدید می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان به کار برد، عبارت است از: مشخص کردن چشم‌انداز آینده، توزیع همگانی اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض

-
1. Matteson and Evancevich
 2. Behavioral Affects
 3. Gecas
 4. Deci and Ryan
 5. Ashforth

اختیار، اعتماد به کارکنان، توجه به علایق کارکنان، درگیرکردن افراد در تعیین اهداف، فرصت مسئولیت‌پذیری، رویارویی با اشتباه، قدردانی از کارکنان و ایجاد انگیزه، وضوح انتظارات، توجه به ایجاد بلوغ سازمانی کارکنان، پرسش راه‌حل، مشارکت در برنامه‌ریزی، ارتباط، در دسترس بودن، تأیید و نظارت.

مدل و چارچوب مفهومی پژوهش

مدل مفهومی ارائه شده توسط محقق که عوامل آن باتوجه به متون مرتبط و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته، مشخص شده است. ضمناً این مدل از پژوهش‌های لوارک (۲۰۰۳)، والاس و استورم (۲۰۰۳)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، فاکس (۱۹۹۸)، مک لاگان و نل (۱۹۷۷) برگرفته شده است. همان‌طور که در شکل ۱، مشخص است، عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان در این مدل عبارتند از: آموزش مؤثر، پاداش مبتنی بر عملکرد، ساختار سازمانی پویا، انگیزش (خودانگیزی)، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار و تسهیم اطلاعات که در جدول ۱، نیز متغیرها و شاخص‌های مرتبط با آنها به صورت زیر ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل و چارچوب مفهومی پژوهش

بررسی وضعیت و تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان یک سازمان نظامی

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و شاخص‌های آن

متغیرها	شاخص‌ها
انگیزش	کار با معنا (Meaningful work)
	شایستگی (Competence)
	خودتعیینی (استقلال) (Self-determination)
آموزش مؤثر	مؤثر بودن (Impact)
	مشخص کردن نیازهای آموزشی کارکنان (نیازسنجی آموزش)
	طراحی و برنامه‌ریزی آموزش کارکنان (برنامه‌ریزی آموزش)
ساختار سازمانی پویا	ارزشیابی نتایج آموزش کارکنان (ارزشیابی آموزش)
	ارتباطات دو طرفه به خصوص از پایین به بالا
	قابلیت تغییر در پاسخگویی به مأموریت‌ها
مدیریت مشارکتی	عدم وجود سلسله‌مراتب دقیق و زیاد (حداقلی سلسله‌مراتب در سازمان)
	تمرکز حداقلی تصمیم‌گیری (در سطح عالی سازمان)
	تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری
تسهیم اطلاعات	مشارکت کارکنان در تصمیمات اثرگذار بر کارشان
	استفاده از نظرات و تجارب کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار
	فراهم نمودن تمام اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار از سوی مدیر (اشتراک‌گذاری اطلاعات)
تفویض اختیار	فراهم نمودن اطلاعات مرتبط با بینش، اهداف، راهبردها و عملکرد سازمان
	ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیر
	تفویض اختیار وظایف از سوی مدیر برای آشناسدن زیردستان با انجام وظایف مختلف
	ارائه نمودن وظایف و کارهای متنوع و مختلف به زیردستان برای انجام
رهبری تحول-گرا	ارائه اختیار در حل مسائل و مشکلات کاری به زیردست
	تفویض اختیارات و وظایف از سوی رده مافوق به مادون
	کاریزماتیک (Charisma)
پاداش مبتنی بر عملکرد	انگیزش الهام‌بخش (Inspiring motivation)
	تحریک عقلانی (Intellectual stimulation)
	ملاحظه و توجه فردی (Individualized consideration)
عملکرد	پاداش با توجه به چگونگی انجام دادن کار
	پاداش به نوآوری و ابتکار
	پاداش متناسب با پیشرفت کار

روش پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری را کلیه مدیران و کارشناسان یک سازمان نظامی تشکیل می‌دهند که در سال ۱۳۹۹ - ۱۳۹۸ مشغول خدمت بوده‌اند و دارای مدرک تحصیلی کاردانی و بالاتر می‌باشند. تعداد کل کارکنان ۹۵ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان ۷۶ نفر به‌عنوان گروه نمونه انتخاب شدند.

انواع متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش بر مبنای مدل پژوهش عبارتند از:

- متغیرهای مستقل: انگیزش (خودانگیزی)، ساختار سازمانی پویا، مدیریت مشارکتی، تسهیم اطلاعات، تفویض اختیار، رهبری تحول‌گرا، پاداش مبتنی بر عملکرد.

- متغیر وابسته (تابع): توانمندسازی کارکنان.

در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس الگوی مفهومی ارائه شده به‌عنوان ابزار تحقیق استفاده شده که با توجه به اهداف، پرسش‌ها و مبانی نظری و علمی پژوهش، تهیه و تنظیم شده است. در این پرسشنامه از روش پنج‌گزینه‌ای لیکرت برای اندازه‌گیری و سنجش پاسخ‌ها استفاده شده است. در این پژوهش با توجه به اینکه ۸ متغیر وجود داشت، لذا پرسش‌های پرسشنامه نیز برای بررسی این متغیرها به ۸ بخش تقسیم می‌شود. جدول ۲ این متغیرها و پرسش‌های هر یک را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پرسش‌های مربوط به متغیرها

متغیر	پرسش‌های مربوطه	تعداد پرسش‌ها
انگیزش	۸-۱	۸
آموزش مؤثر	۱۴-۹	۶
ساختار سازمانی پویا	۱۷-۱۵	۳
مدیریت مشارکتی	۲۰-۱۸	۳
تسهیم اطلاعات	۲۳-۲۱	۳
تفویض اختیار	۲۶-۲۴	۳
رهبری تحول‌گرا	۳۲-۲۷	۶
پاداش مبتنی بر عملکرد	۳۵-۳۳	۳
کل پرسشنامه	۳۵-۱	۳۵

در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS از دو نوع آمار توصیفی و استنباطی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین، درصد، به رسم نمودارها و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد و در سطح استنباطی، از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه که معادل ۰/۹۲ برآورد گردید، استفاده شد که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری محسوب می‌گردد، همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و آزمون t استفاده شده است.

نتایج و یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها با روش‌های آماری مناسب نتایج زیر در پاسخ به پرسش‌ها به دست آمد:

باتوجه به نتایج آزمون t تک‌متغیره در سطح $p \leq 0/05$ نتایج به دست آمده، برای تمامی پرسش‌ها معنی‌دار بود، لذا وضعیت تأثیر گویه‌های مربوط به عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان این سازمان نظامی از نظر کارشناسان و مدیران مورد تأیید قرار گرفت. از نظر کارشناسان و مدیران با توجه به میانگین به دست آمده ۳/۵۸ و اثبات معنی‌داری میانگین مذکور بالای متوسط ارزیابی می‌شود. طبق نتیجه رتبه‌بندی براساس میانگین مؤلفه‌ها، وضعیت مؤلفه "کاری که در مجموعه یک سازمان نظامی انجام می‌دهم، برایم معنی‌دار و مهم است" از بین مؤلفه‌های پژوهش از نظر خبرگان و مدیران و کارشناسان از اهمیت بالاتری برخوردار است و همچنین وضعیت مؤلفه "مدیران به کارکنانی که نوآوری و ابتکار دارند، پاداش می‌دهند" کمترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد.

همچنین همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، در رتبه‌بندی ابعاد پژوهش از نظر جامعه آماری، "انگیزش" به عنوان مهم‌ترین عوامل شناخته شده و در مرتبه بعد، عوامل "تفویض اختیار" قرار می‌گیرد. حسب نتایج، عوامل "پاداش مبتنی بر عملکرد" در رتبه هشتم تأثیرگذاری قرار گرفته است.

جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی براساس میانگین برای ابعاد اصلی پژوهش

رتبه	عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان	Mean Rank
۱	انگیزش	۴,۱۴۲
۲	تفویض اختیار	۳,۷۹
۳	آموزش مؤثر	۳,۷۵
۴	ساختار سازمانی پویا	۳,۷۰
۵	تسهیم اطلاعات	۳,۶۸
۶	مدیریت مشارکتی	۳,۶۱
۷	رهبری تحول‌گرا	۳,۴۹
۸	پاداش مبتنی بر عملکرد	۳,۲۵

ارائه راهکارها و پیشنهادها

باعنایت به پرورش کارکنان در جهت افزایش کارایی، کسب موقعیت جذب در پست‌های بالاتر کاری و تولید ایده‌های جدید به منظور نیل به اهداف و چشم‌انداز آینده تصمیم گرفته شد عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان این سازمان نظامی بررسی شود که بر اساس آن پرسشنامه‌ای، به منظور ارزیابی نظرات کارشناسان و مدیران طراحی و پس از تکمیل توسط پاسخگویان نتایج و یافته‌های زیر به دست آمد:

بررسی مستقل نتایج حاصل از داده‌های پژوهش برای هر یک از گروه‌های موجود در جامعه آماری نشان داد که هر هشت عامل، مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بوده است. ولی از نظر مدیران و کارشناسان تأثیر حوزه انگیزشی بر توانمندسازی کارکنان بیشتر از هفت حوزه دیگر می‌باشد. همچنین باتوجه به نتایج آزمون t حاصل از پاسخ‌های کل اعضای نمونه می‌توان نتیجه گرفت که همه عوامل مذکور در ایجاد توانمندسازی کارکنان این سازمان نظامی مؤثر بوده‌اند.

همچنین پیشنهاد می‌شود:

- درخصوص ایجاد انگیزش و احساس رضایت شغلی کارکنان، بحث عدالت و در واقع انتظار عدالت کارکنان در مجموعه که شامل موضوعاتی چون رفتارهای تبعیض‌آمیز، استفاده از روابط

شخصی به جای روابط سازمانی، عدم اعتماد به کارکنان، عدم توجه به جایگاه علمی و تخصصی در مشاغل سازمانی، عدم توجه به ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان، توجه نمودن به سوابق کاری کارکنان و عملکردهای شاخص در ارتقاهای کاری، عدم رعایت حرمت کاری در کارکنان می باشد که می توان از عدالت به عنوان یکی از موضوعات بستر ساز در ایجاد یا ارتقای سطح توانمندسازی کارکنان بهره برداری نمود.

- باعنایت به فناور و تجهیز محور بودن سازمان نظامی مورد پژوهش، روند بررسی، تصویب و ابلاغ ساختار و سازمان، قوانین و مقررات در رده های بالا دستی به خصوص در ستاد کل نیروهای مسلح تسریع گردد. مهندسی مشاغل و فرایندها در دستور کار این سازمان قرار گیرد و تاحدامکان مشاغل محدودتر شود و سازوکار ارتباطات سازمانی مورد بازنگری مجدد قرار گیرد. به تفویض اختیارات توجه شود و تاحدامکان تصمیم گیری به سطوح پایین تر منتقل شود. فرماندهان تاحدامکان گزارش گیری و ارتباط از طریق سلسله مراتب را رعایت نمایند، تا ضمن افزایش انگیزش مدیران سطح میانی، از ایجاد تناقضات مدیریتی و سازمانی جلوگیری شود.

- نظریه اینکه هر یک از کارکنان به نوعی صاحبان فرایندهای کاری مجموعه هستند، مشارکت دادن آنان در هدف گذاری، تصمیم گیری و تصمیم سازی که زمینه هر چه شکوفاتر شدن قوه خلاقیت آنها را فراهم خواهد کرد، ضروری به نظر می رسد و این مهم با برگزاری جلسات تخصصی، طرح مسائل و تعیین خط مشی و چشم انداز آینده تحقق خواهد یافت.

- توانمندسازی روان شناختی یک حرکت تک بعدی و مقطعی نیست، بلکه به عنوان یک فرایند مستمر و همه جانبه در سازمان (Thomas & Velthous, 1990) نیازمند توجه کاربردی و همه جانبه به آن است. در واقع توجه به سطوح مختلف سازمانی، رویکردهای مختلف توانمندسازی و توجه به آن در اجزای مدیریت منابع انسانی (شامل طراحی شغل، نظام ارتقا، نظام جبران خدمات، بازنگشتگی و...)، می تواند قدمی محکم در اجرا و استمرار آن در فرایندهای منابع انسانی مجموعه باشد.

- پس از مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری ها و هدف گذاری، تنها شرط استمرار مشارکت آنان، اجرایی شدن تصمیمات اتخاذ شده است. در صورتی که تنها در ظاهر امر

کارکنان مشارکت داده شوند و هیچ یک از تصمیمات آنها اجرایی نشود، بی‌شک کارکنان به‌سوی انزوای فکری سوق داده می‌شوند. با عنایت به اینکه امکان به‌کارگیری ایده و نظر یکایک کارکنان، امری ناممکن است، برای استفاده از توانایی کلیه کارکنان یا به‌عبارتی برای اینکه به هر یک از آنان اختیار حضور در امور مدیریتی داده شود، مشارکت آنها در کارهای گروهی ضروری به نظر می‌رسد. لذا در هر یک از بخش‌ها و واحدها باید کار گروه‌های تخصصی تشکیل شود تا همه کارکنان با توجه به تمایل، علاقه و تخصصشان، در آن مشارکت کنند.

- مدیران در چارچوب‌ها و حیطه‌های مشخص و تعیین شده، سعی در افزایش تفویض اختیار خود به زیردستان و کارکنان نمایند. واگذاری اختیارات موجب می‌شود قدرت و انگیزه هر یک از اعضای مجموعه افزایش یابد. وقتی به کارکنان میدان داده شود، احساس می‌کنند که می‌توانند مؤثر واقع شوند و با داشتن قدرت برای انجام وظایف انگیزه بیشتری دارند. به‌طور کلی، واگذاری اختیار به یادگیری و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها، رشد حرفه‌ای و ایجاد جو اعتماد کمک می‌کند.

- یکی از مهم‌ترین ابزارهای پیشرفت و توسعه، توجه و تربیت نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده است. مدیران باید هرچه بیشتر توانایی خود را در جهت اداره و رفتار با کارکنان افزایش دهند. لذا با ایجاد و نهادی‌سازی یک بسته جامع آموزشی در ابعاد مختلف، متناسب با سن خدمتی و مسیر شغلی با رعایت مراحل و فرایند علمی برنامه‌ریزی درسی، ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزش و بازطراحی دوره‌ها، تشکیل کمیته ویژه آموزش برای هماهنگی و رفع ایرادات آموزش‌ها و بهره‌گیری از اساتید مجرب و متخصص رفتار مدیران را در جهت برانگیختن و هدایت کارکنان در یک شیوه مؤثر افزایش داده و در نتیجه توانمندی کارکنان را افزایش دهند.

- هر فردی در هر شرایط و جایگاهی که باشد در صورت انجام‌دادن کاری موفقیت‌آمیز ناخودآگاه و به‌صورت فطری، نیازمند توجه و تشکر است. لذا تشویق متناسب با عملکرد موفق ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و فعال‌سازی نظام تشویق و کنترل عملکرد، کارکنان کارآمد و موفق را مستعدتر و فعال‌تر و کارکنان منفعل را تحریک به اجرای اقدامات مؤثر و مفید برای بهبود عملکرد مجموعه خواهد کرد.

منابع

- الوانی، س.م. (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، چ بیست و ششم، تهران: نشر نی.
- جلوداری ممقانی، ب. و نامگشای فرد، م. (۱۳۹۵)، ابزارهای موفقیت سازمانی، تهران: مرکز آموزش و پژوهش‌های صنعتی ایران.
- بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان پی و راندولف، آلن (۱۳۸۴)، سه کلید توان‌افزایی، (ترجمه فضل‌الله امینی)، تهران: نشر فردا.
- فتیحی واجارگاه، ک. و نوری، ف. (۱۳۹۵)، مدیریت یادگیری در سازمان‌ها آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: علم استادان.
- بنیاد توانمندسازی منابع انسانی (۱۳۸۷)، توانمندسازی منابع انسانی به‌همراه مدل جایزه منابع انسانی ایران، تهران: انتشارات اندیشه‌گستر.
- خاکی، غ. (۱۳۹۴)، مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری با رویکرد تحلیلی در مقیاس ملی، سازمانی و فردی، تهران: نشر فوژان.
- جلیلیان، ح.م؛ مرادی، م. و کاکایی ماوایی، ح. (۱۳۸۹)، رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س هفتم، ش ۲۳.
- استادزاده، م. (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی.
- شاهرکنی، س.ح. (۱۳۸۱)، مدیریت توانمندسازی کارکنان، توسعه مدیریت، ش ۳۹.
- محمدی، م. (۱۳۸۰)، ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- وتن، دیوید. ای کمرون. (۱۳۷۸)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، مؤسسه پژوهش‌های و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- نوری، ف. و پیدایی، م.م. (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها، تهران: انتشارات سیمای دانش.
- نوروزی، م. (۱۳۸۵)، بررسی ارتباط عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

- Avolio, B.J. and Zhu, W. And Koh, W. And Bhatia. P.(2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Jornal of Organizational Behavior*, Vol.25,pp.951-968.
- Bahadori, M.A., Alimohammadzadeh. K. & Rostamabadi, K.(2017). The Effects of 5S Training Method on Health Center's Staff Efficiency, *Health Research Journal*, 2(3): 167-175.

- Barnes, K.J.(2006). The relationship between perceived organization structure and perceived technology and individual psychological and group empowerment. Dissertation submitted to the University at Albany, State University of New York in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy.
- Bartram, T. and Casimir, G.(2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization*.
- Wat, D. & Shaffer, M.A.(2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in supervisor and empowerment. *Personnel Review*, Vol.34,pp.406-422.