

طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای نظامی ج.ا.ایران

بهرام رضایی^۱، علیرضا نریمانی^۲ و مجید رجب پور^۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۴

چکیده

توانمندسازی از نگاه معنایی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز می‌باشد. در این مقاله به تعیین میزان ارتباط و تشخیص متغیرهای مستقیم و غیرمستقیم در الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی نیروهای نظامی ج.ا.ایران پرداخته شده است. جامعه آماری موردنظر، کارکنان نظامی (ارتش ج.ا.ایران و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) ج.ا.ایران می‌باشد و جامعه نمونه تعداد ۳۹۸ نفر از رده‌های مختلف افسران و درجه‌داران به صورت تصادفی طبقاتی منظم نمونه‌گیری شده است. این تحقیق، با استفاده از روش تحقیق توصیفی - همبستگی و به‌کارگیری تحلیل ماتریس همبستگی شکل گرفته و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه که پایایی و روایی آن به ترتیب توسط ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار محتوا و ترکیب پرسشنامه‌های استاندارد تأیید شده، گردآوری گردیده است. یافته‌های پژوهش بیانگر این مطلب است که تأثیر متغیرهای تعهد سازمانی، سازگاری شخصی و مشارکت در امور بر متغیر توانمندسازی به صورت مستقیم و متغیرهای ارتباطات اجتماعی، آموزش و یادگیری، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر متغیر توانمندسازی به صورت غیرمستقیم می‌باشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، تعهد سازمانی، سرمایه‌های انسانی، سازگاری شخصی، مشارکت

۱. معاون اسبق پژوهش و تولید علم دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش ج.ا.ایران و عضو هیئت علمی دافوس آجا

۲. کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، کارشناس ارشد مدیریت دفاعی و عضو هیئت علمی دافوس آجا

۳. کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، کارشناس ارشد مدیریت دفاعی و عضو هیئت علمی دافوس آجا

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

بررسی‌ها نشان می‌دهد که نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک جامعه گسترده نظامی، تحت تأثیر شرایط زمانی و محیطی جوامع و سازمان‌های قرن بیست و یکم قرار گرفته و این جوامع و سازمان‌ها شکلی متفاوت از جوامع و سازمان‌های سده‌های گذشته پیدا کرده‌اند. در جوامع و سازمان‌های امروزی افزون بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد، از طرفی، شرایط ایجاد شده رزمی مبتنی بر تهدیدهای نوین نظامی و تغییر رویکرد دفاعی از حالت رزم سنتی به رزم ناهمگون، توجه بیش از پیش به مدیریت نیروی فکر و خلاقیت و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی را در نیروهای مسلح طلب می‌نماید. تحت چنین شرایطی نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری، آمرانه و واپاشی (کنترلی) مناسب نخواهد بود، بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکل‌های خود به سرعت اقدام و در گروه‌های خودگردان، ایفای نقش نمایند. همین امر، نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات مرتبط با آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، سبب می‌گردد تا توانمندسازی سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یک الگوی جدید، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید.

امروزه اعتقاد بر این است که مدیران و کارکنان، از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد و توانمندسازی با به‌وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را خلق خواهد نمود تا توانایی‌ها و مهارت‌ها بهبود یافته و موجب کارایی و اثربخشی سازمان شود، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود واکنش سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. با همه این تفاسیر، این تحقیق درصدد به تصویر کشاندن متغیرهای اصلی این جهش مفهومی در نیروهای مسلح کشور می‌باشد، به همین علت با

توجه به واقعیت‌های نیروهای مسلح در کشور ج.ا.ایران، تلاش می‌شود مسیر بومی‌سازی الگوهای موجود توانمندسازی باز شده و عوامل آن با روش‌های کمی تعیین و بر اساس میزان تأثیر، شاخص‌بندی گردند.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

ویژگی سازمان‌های امروزی، پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است که پیوسته از محیط اطراف خود تأثیر و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌پذیرند. امروزه پیش‌بینی تغییرهای دنیای کنونی غیرممکن است، با درک این مهم و به‌منظور غلبه بر وضعیت‌های نامطمئن، پیچیده و پویا، تنها راهی که فراروی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان می‌باشد؛ درواقع از آنجا که کارکنان، گرانبهارترین سرمایه سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند، تحول و پویایی هر سازمان، به میزان توانمندی منابع انسانی آن سازمان بستگی دارد.

پس از ده‌ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که چنانچه سازمانی بخواهد در امور کاری خود پیشتاز باشد، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه برخوردار باشد و اینکه با مدنظر قرار دادن توانمندسازی کارکنان می‌توان حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی را در افراد ایجاد، حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی را ارتقا بخشید و در نهایت، بهبود عملکرد را به ارمغان آورد. توانمندسازی کارکنان یکی از فنون مؤثر برای ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای نیل به هدف‌های سازمانی است.

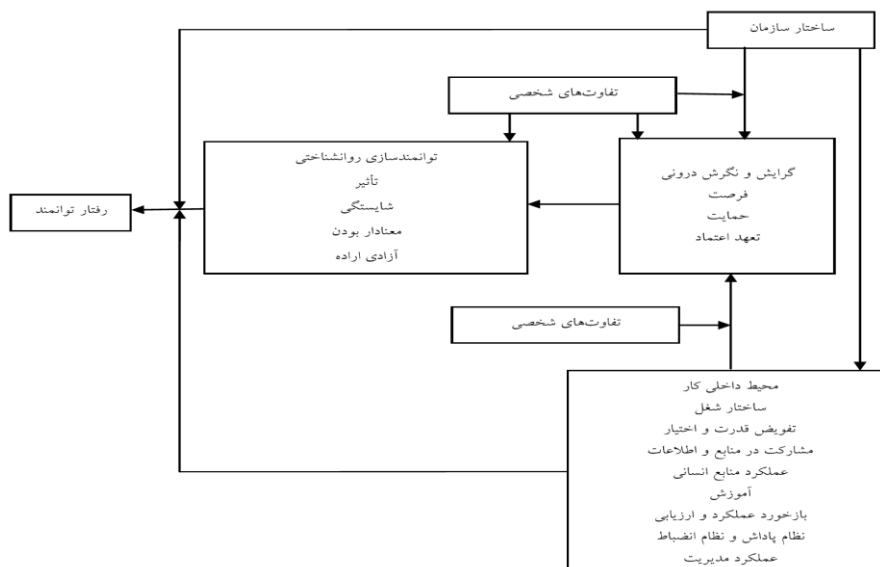
۱-۳. پیشینه تحقیق

مدیران، مجریان و کارگران کارخانه‌ها، فضیلت سازمان‌هایی را ستوده‌اند که به کارکنان خط مقدم اختیار اتخاذ و اجرای تصمیم‌های مهم بدون دخالت از بالا به پایین داده‌اند. اعتقاد آنان بر این است که سازمان‌های مقتدر، گلخانه اعتماد و استقلال هستند؛ جایی که افراد در تمامی سطوح در برابر کار خود و عملکرد سازمان مسئولیت کامل دارند. این تحقیق اشاره‌ای به برخی الگوهای توانمندسازی دارد که این الگوها به‌عنوان پیشینه تحقیق محسوب می‌شود. در ادامه از میان گستره زیادی از الگوها به چند الگوی اصلی اشاره می‌گردد که محققان در انتخاب و آزمون شاخص‌ها، از آنها بیشترین استفاده را نموده‌اند.

۱-۳-۱. الگوی توانمندسازی رایبیز و کرینو و فرنдал

به اعتقاد پژوهشگران، اگرچه در بسیاری از مطالعه‌ها، توانمندسازی به‌منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع توانمندسازی، «پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و در منابع» است. این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. اساسی‌ترین قدم در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به‌کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (Robbins, Crino, Frendal, 2002).

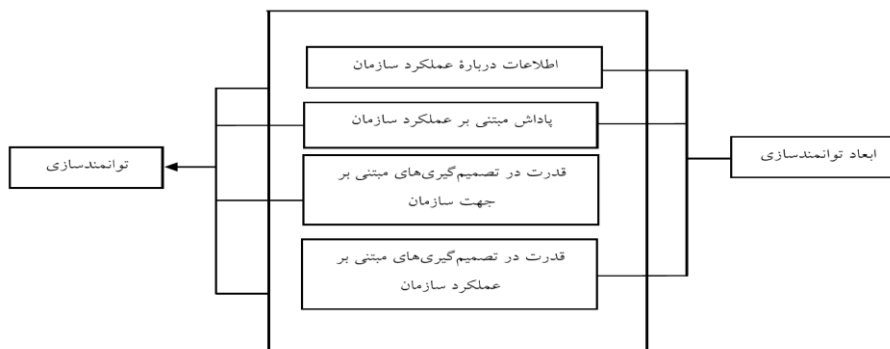
نمودار شماره ۱. الگوی توانمندسازی رابینز، کرینو و فرندال



۲-۳-۱. الگوی توانمندسازی باون و لاولر

باون و لاولر، توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهم کردن هرچه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. در الگوی توانمندسازی این دو، دسترسی به اطلاعات، نقشی مهم در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند (Bowen & Lawler, 1992).

نمودار شماره ۲. الگوی توانمندسازی باون و لاولر



۳-۳-۱. الگوی توانمندسازی مک‌لاگان و نل

مک‌لاگان و نل، یک رویکرد چندبعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند. به اعتقاد آنها، افراد توانمند اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می‌کند، تفویض می‌کنند (Mc Lagan & Nel, 1997).

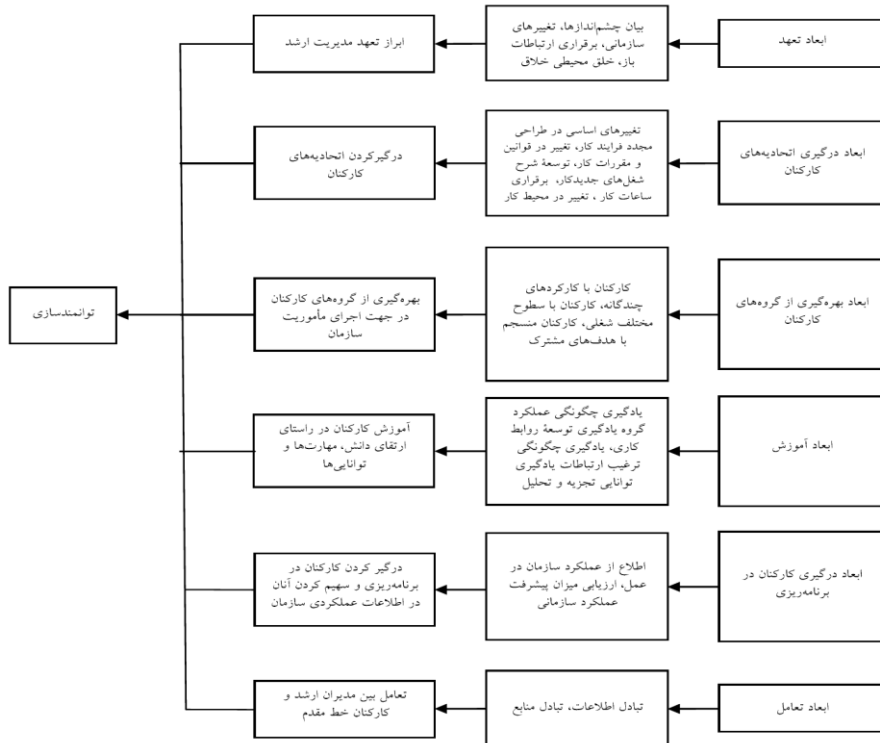
نمودار شماره ۳. الگوی توانمندسازی مک‌لاگان و نل



۳-۳-۲. الگوی توانمندسازی گائو

مؤسسه گائو به نمایندگی از کارگروه (کمیته) امور دولتی سنای آمریکا، پژوهشی را با عنوان سرمایه انسانی (اقدام‌هایی که به توانمندسازی کارکنان منجر گردید)، اجرا کرد. این مؤسسه، پنج اداره یا نمایندگی (بنگاه) بزرگ آمریکا را مورد هدف قرار داد و همه اقدام‌های این اداره‌ها را در راستای توانمندسازی، تجزیه و تحلیل کرد. این مؤسسه نتیجه مطالعه‌های خود را در شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان‌تر می‌کند (Gao, 2001).

نمودار شماره ۴. الگوی توانمندسازی گانو



تا به حال چندین تحقیق در ج.ا.ایران نیز پیرامون توانمندسازی کارکنان به انجام رسیده است که اهم آنها محمدی (۱۳۸۰)، اسکندری (۱۳۸۱)، حسن‌زاده (۱۳۸۳)، طاهری‌طریق (۱۳۸۳)، مزیدآبادی (۱۳۸۳)، حرآبادی‌فراهانی (۱۳۸۴) و محمدزاده‌طاهری (۱۳۸۴) هستند.

۱-۴. پرسش تحقیق

الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای نظامی جمهوری اسلامی ایران

چگونه می‌باشد؟

۵-۱. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق ضمن مصاحبه مقدماتی با تعدادی از فرماندهان، مدیران و کارکنان ارتش ج.ا.ایران و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، که البته به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، ابعاد مختلف موضوع مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته و در نهایت، الگوی بومی مرتبط با نیروهای نظامی ج.ا.ایران، ارائه گردیده است.

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به هدف‌ها و ماهیت آن، توصیفی-همبستگی است و نوع تحقیق، کاربردی است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکرد تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس استفاده شده و جامعه آماری آن شامل گروهی از کارکنان نیروهای نظامی ج.ا.ایران (کارکنان نظامی ارتش ج.ا.ایران و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران) که با ضرب در ضریبی تعداد ۵۰۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر تصادفی، طبقاتی و منظم است، همچنین حجم نمونه که طبق فرمول آماری محاسبه شده ۳۹۸ نفر می‌باشد، از طبقات مختلف و متناسب کارکنان نظامی در طیف‌های افسران ارشد، افسران جزء و درجه‌داران به شرح جدول زیر انتخاب گردیدند:

جدول شماره ۱. ویژگی‌های جامعه نمونه

| عنوان | | | | | | | |
|---------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|----------------|
| میزان و تعداد | | | | | | | |
| درجه و رتبه | افسر ارشد | | افسر جزء | | درجه‌دار | | ----- |
| | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | |
| | ۲۵ | ۹٪ | ۱۳۵ | ۳۴٪ | ۲۲۸ | ۵۷٪ | |
| میزان تحصیلات | دکتری | | کارشناس ارشد | | کارشناس | | دیپلم و کاردان |
| | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی |
| | ۲۸ | ۷٪ | ۴۴ | ۱۱٪ | ۱۱۶ | ۲۹٪ | ۲۱۰ |
| سنوات خدمتی | بالای ۲۵ سال | | ۲۵ تا ۲۰ سال | | ۲۰ تا ۱۵ سال | | بالای ۱۰ سال |
| | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی |
| | ۴۰ | ۱۰٪ | ۱۳۲ | ۳۳٪ | ۱۴۱ | ۳۵٪ | ۸۵ |
| | | | | | | | ۲۱٪ |

به‌منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از ابزارهای کتابخانه‌ای و جست‌وجوی اینترنتی و روش‌های میدانی (مشاهده مستقیم، بررسی مستندات،

پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های آزاد) استفاده گردیده است. پایایی و روایی پرسشنامه به ترتیب توسط ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار محتوا و ترکیب پرسشنامه‌های استاندارد تأیید شده و با توجه به ویژگی‌ها، روش و هدف تحقیق از تحلیل مسیر، برای تحلیل داده‌های آماری از نرم‌افزارهای لیزرل و SPSS جهت تعیین روابط بین متغیرها و توزیع پرسشنامه‌های با مقیاس لیکرت و تعیین روایی و پایایی آنها در الگوی بومی تهیه‌شده، استفاده شده است.

البته هر پژوهش میدانی به الگوی تحلیلی نیاز دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آنها را نشان می‌دهد. در این تحقیق ابتدا با استفاده از الگوهای معرفی شده و موجود، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی استخراج شدند و سپس با نظر خبرگان و مصاحبه‌ها و مطالعه‌های اکتشافی به عمل آمده از فرماندهان و کارکنان نیروهای نظامی ج.ا.ایران، شاخص‌ها تغییر یافته، تعدیل شده و یا اضافه گردیده است. با توجه به هدف تحقیق که طراحی الگوی مناسب توانمندسازی بوده است، در ادامه شاخص‌های تعدیل شده توسط الگو، سنجش و مورد ارزیابی قرار گرفته و تأثیرهای آن تبیین گردیده است.

۲. مبانی و چارچوب نظری

۲-۱. تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی، فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. این فرایند به موضوع‌های انگیزشی یا روانشناسی، تغییرهای ساختاری، عناصر فرهنگی، عناصر تاریخی و ارزش‌ها و اقدام‌هایی اشاره دارند که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. توانمندسازی کارکنان، مشتمل بر مجموعه روش‌هایی است که قابلیت اعضای سازمان را در راستای ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی توسعه

می‌بخشند؛ به عبارت دیگر، نقش رهبری و هدایت‌گری خویش، کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین عامل در ارتقای بهره‌وری و موفقیت سازمانی در نظر گرفته، زمینه‌های رشد و تعالی آنان را فراهم می‌سازد. توانمندسازی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کرد تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و نیز در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام وظیفه، بسیج کرد. توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارهای رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است. توانمندسازی، فرایند توسعه است؛ فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی خود می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت واپایش (کنترل) خود درآورند. توانمندسازی، اعطای اختیار و فرصت تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش بهره‌وری آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. توانمندسازی، به این معنی است که کارکنان بتوانند به‌خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان گفته شود، چه کار کنند (Blanchard, 2003). توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (Argyris, 1998). توانمندسازی، فرایند توسعه است؛ فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت واپایش خود درآورند (Cartwright, 2002). توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (Erstad, 1997).

۲-۲. هدف‌های توانمندسازی

نگاه‌ها و رویکردهای مختلفی نسبت به هدف‌های توانمندسازی و به تبع آن، فرایند نیل به آن هدف‌ها وجود دارد. باون و لالر، بر سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل

گروه‌های دارای قدرت تصمیم‌گیری، آموزش و پاداش تأکید دارند و اظهار می‌کنند که اول باید کارکنان آموزش‌های لازم را ببینند و دانش و آگاهی مورد نیاز را در مورد چگونگی توانمندشدن داشته باشند (Bowen & Lawler, 1992) در واقع، از این مسیر، بخشی از هدف‌های توانمندسازی محقق می‌شود. توماس و ولتوس در تعریفی کوشیده‌اند با تکیه بر مقاصد توانمندسازی، به تفکیک انواع آن بپردازند: «توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش است که افزون بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی یعنی «احساس خودمختاری (حق انتخاب)، احساس معناداری و احساس مؤثر بودن» را شامل می‌شود (Thomas & Velthouse, 1990: 666-681). هدف‌های فرایند توانمندسازی را می‌توان در چهار دسته کلی طبقه‌بندی کرد:

۱-۲-۲. هدف‌های شناختی

برخی از هدف‌های توانمندسازی، «شناختی» است که مربوط به اصلاح رفتار افراد و تغییرهای شناختی فرد نسبت به خودش می‌باشد. زمانی که فرد در فرایند توانمندسازی قرار می‌گیرد، پس از طی موفقیت‌آمیز این فرایند، از نظر روانی خود را آماده ورود به مسائل و مواجهه با آنها می‌بیند و به این جمع‌بندی می‌رسد که می‌تواند نقشی مؤثر در جامعه و سازمان ایفا کند. اسپریتزر در پژوهش‌های خود به چهار بُعد اساسی روان‌شناختی توانمندسازی می‌پردازد (Spreitzer, 1992):

- (۱) معناداری: به معنی با ارزش بودن هدف‌ها و علاقه درونی شخص به شغل است.
- (۲) شایستگی: درجه‌ای که یک فرد می‌تواند رضایت شغلی را با مهارت انجام دهد.
- (۳) خودتعیینی و خودمختاری: که به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است.
- (۴) مؤثر بودن: درجه‌ای که فرد می‌تواند به نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی شغل اثر بگذارد.

۲-۲-۲. هدف‌های انگیزشی

در یک طبقه‌بندی کلان‌تر، برخی از این هدف‌ها، «انگیزشی» هستند؛ به عبارتی فرایند توانمندسازی برای افراد، انگیزش درونی و بیرونی ایجاد می‌کند و موجب تحریک درونی وی برای فعالیت می‌شود. توانمندسازی، فرایندی تسهیل‌گر در امر انگیزش نیز محسوب می‌شود. از نظر روانی نیز زمانی که فردی مهارت‌های کافی در حوزه‌ای را کسب می‌کند، نسبت به فردی که فاقد چنین مهارت‌هایی است، انگیزه بیشتری برای ادامه آن فعالیت‌ها دارد.

۲-۲-۳. هدف‌های ارتباطی

دسته دیگری از این هدف‌ها، «ارتباطی» است؛ به بیانی فرد احساس قدرت می‌کند و در تعامل‌ها و ارتباطات خود در جامعه، به توانایی لازم دست یافته و می‌تواند ارتباطی عمیق‌تر، دقیق‌تر و منطقی‌تر با جامعه و افراد آن برقرار کند. هدف‌های ارتباطی با مقوله قدرت، ارتباط تنگاتنگ دارد و فرایند توانمندسازی نیز زمینه دستیابی به این هدف‌های ارتباطی را فراهم ساخته و بر قدرت‌های گوناگون فرد می‌افزاید که همین امر، موجب بهره‌وری او می‌شود.

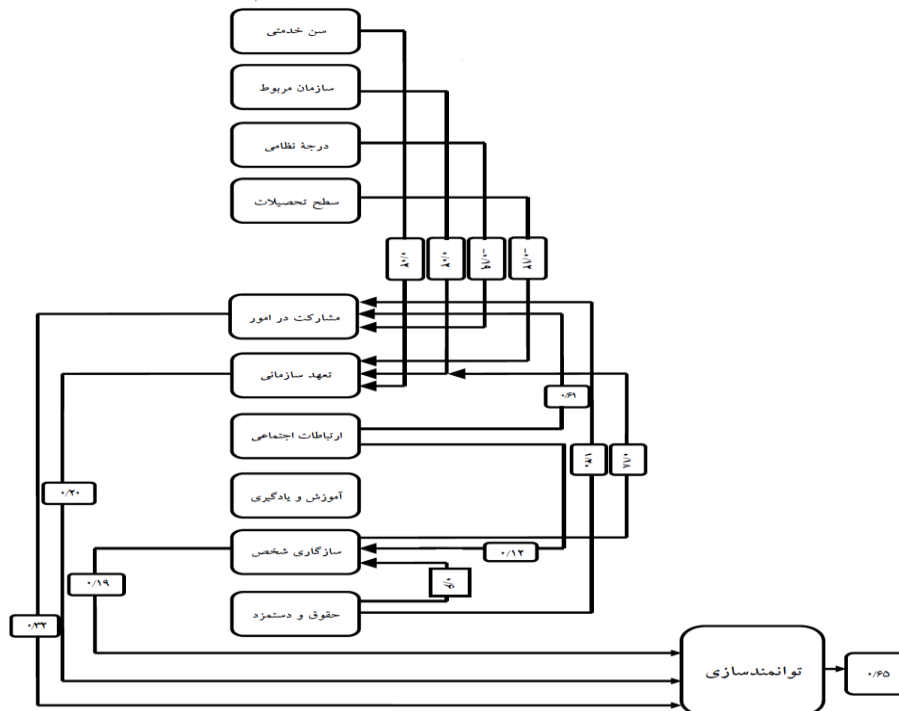
۲-۲-۴. هدف‌های کارکردی

یکی دیگر از این هدف‌ها، «کارکردی» است؛ به عبارتی، مهارت فنی و اجرایی افراد را افزایش داده و فعالیت‌های با ارزش افزوده بیشتر را برای وی فراهم می‌کند. مهم‌ترین هدف توانمندسازی، به‌ویژه در رویکرد نظامی و دفاعی ناهمگون و مسائل موضوع این پژوهش که به مقوله توانمندسازی کارکنان نیروهای نظامی ج.ا.ایران می‌پردازد، در هدف‌های کارکردی نهفته است.

۳. یافته‌های تحقیق

به‌منظور بررسی متغیرهای پنهان الگوی توانمندسازی که شامل متغیر درونی توانمندسازی و متغیرهای بیرونی مشارکت در امور، تعهد سازمانی، ارتباطات اجتماعی، آموزش و یادگیری، سازگاری شخصی، حقوق و دستمزد و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سنوات خدمتی، نیروی مربوط، درجه نظامی، سطح تحصیلات و شغل سازمانی) می‌باشد، با به‌کارگیری نرم‌افزار لیزرل از روش تحلیل مسیر استفاده گردیده و همان‌گونه که در الگوی مسیر مقادیر استاندارد شده شماره ۵ ملاحظه می‌شود، به‌منظور بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی، ابتدا رابطه تمام متغیرهای بیرونی به شکل مستقیم مورد بررسی قرار گرفت تا در مرحله اول، متغیرهایی که به‌صورت مستقیم با توانمندسازی رابطه دارند، مشخص شوند.

نمودار شماره ۵. الگوی مسیر مقادیر استاندارد شده برای رابطه مستقیم متغیرهای بیرونی



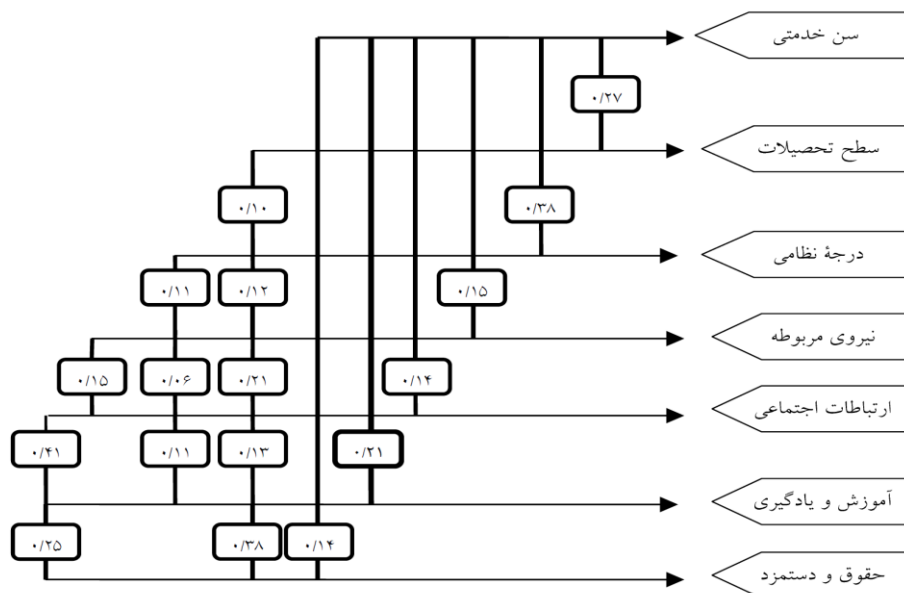
در این الگو، متغیرهای مشارکت در امور ($\beta = 0.48$ ، $t = 9/36$ ، $P < 0.01$)

تعهد سازمانی ($\beta = 0.21$ ، $t = 4/84$ ، $P < 0.01$)

سازگاری شخصی ($\beta = 0.17$ ، $t = 4/08$ ، $P < 0.01$)

به صورت مستقیم با توانمندسازی رابطه دارند و سایر متغیرها به صورت مستقیم رابطه معنی داری با توانمندسازی ندارند ($t < 2$ ، $P > 0.05$). به این ترتیب، مقرر گردید که متغیرهای مشارکت در امور، تعهد سازمانی و سازگاری شخصی به عنوان متغیرهای درونی واسطه‌ای در نظر گرفته شوند تا روابط غیرمستقیم احتمالی سایر متغیرهای بیرونی (ارتباطات اجتماعی، آموزش و یادگیری، حقوق و دستمزد) و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سنوات خدمتی، نیروی مربوط، درجه نظامی، سطح تحصیلات و شغل سازمانی) با توانمندسازی بررسی شود. الگوی مسیر مقادیر استاندارد شده شماره ۶، الگوی نهایی محاسبه شده را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۶ الگوی مسیر نهایی مقادیر استاندارد شده برای بررسی روابط غیرمستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندسازی



همان گونه که در الگوی مسیر ملاحظه می شود، متغیر شغل سازمانی از الگو حذف شده است؛ زیرا این متغیر افزون بر عدم رابطه با توانمندسازی با هیچ یک از متغیرهای واسطه‌ای نیز رابطه معنی داری نداشت. سایر متغیرهای بیرونی به واسطه رابطه با حداقل یکی از متغیرهای واسطه‌ای مشارکت در امور، تعهد سازمانی و سازگاری شخصی در الگو باقی مانده‌اند. همچنین تمام روابط غیرمعنی‌دار نیز از الگو حذف شده‌اند تا مقادیر نهایی عوامل الگو مشخص شوند. مقادیر مربوط به الگوی نهایی در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱. مقادیر الگوی مسیر نهایی

| روابط مستقیم متغیرها در الگو | مقدار برآورد | مقدار استاندارد شده | خطای استاندارد | مقدار t | سطح معنی دار |
|--|--------------|---------------------|----------------|---------|--------------|
| رابطه سنوات خدمتی با تعهد سازمانی | ۰/۰۲ | ۰/۲۴ | ۰/۰۰۴۲ | ۵/۲۰ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه نیروی مربوطه با تعهد سازمانی | ۰/۲۵ | ۰/۱۴ | ۰/۰۸۴ | ۲/۹۵ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه درجه نظامی با مشارکت در امور | - ۰/۱۹ | - ۰/۰۷ | ۰/۰۹۲ | -۲/۰۵ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه سطح تحصیلات با تعهد سازمانی | - ۰/۱۲ | - ۰/۱۱ | ۰/۰۲۵ | -۲/۵۶ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه ارتباطات اجتماعی با مشارکت در امور | ۰/۶۱ | ۰/۵۶ | ۰/۰۴۱ | ۱۴/۷۳ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه ارتباطات اجتماعی با سازگاری شخصی | ۰/۱۲ | ۰/۱۸ | ۰/۰۲۹ | ۴/۱۷ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه آموزش و یادگیری با سازگاری شخصی | ۰/۰۸ | ۰/۱۵ | ۰/۰۲۴ | ۳/۴۳ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه حقوق و دستمزد با مشارکت در امور | ۰/۱۸ | ۰/۲۱ | ۰/۰۳۳ | ۵/۴۵ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه حقوق و دستمزد با سازگاری شخصی | ۰/۰۶ | ۰/۱۱ | ۰/۰۲۲ | ۲/۷۱ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه مشارکت در امور با توانمندسازی | ۰/۳۲ | ۰/۴۳ | ۰/۰۳۰ | ۱۰/۵۷ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه تعهد سازمانی با مشارکت در امور | ۰/۱۱ | ۰/۰۹ | ۰/۰۳۳ | ۲/۴۴ | P < ۰/۰۵ |
| رابطه تعهد سازمانی با توانمندسازی | ۰/۲۰ | ۰/۲۳ | ۰/۰۳۵ | ۵/۵۵ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه سازگاری شخصی با تعهد سازمانی | ۱/۲۰ | ۰/۸۵ | ۰/۲۳ | ۵/۲۲ | P < ۰/۰۱ |
| رابطه سازگاری شخصی با توانمندسازی | ۰/۱۹ | ۰/۱۶ | ۰/۰۴۹ | ۳/۹۱ | P < ۰/۰۵ |

مقادیر جدول شماره ۱، نشان‌دهنده مقادیر روابط مستقیم میان متغیرها در الگو است، افزون بر روابط مستقیم، مقادیر روابط غیرمستقیم متغیرهای بیرونی با توانمندسازی در الگوی مسیر در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲. مقادیر روابط متغیرهای غیرمستقیم بیرونی با توانمندسازی در الگوی مسیر

| روابط غیرمستقیم متغیرها بیرونی با توانمندسازی | مقدار برآورد | مقدار استاندارد شده | خطای استاندارد | مقدار t | سطح معنی‌دار |
|--|-----------------|------------------------|-------------------|------------|-----------------|
| سنوات خدمتی | ۰/۰۱ | ۰/۰۵۵ | ۰/۰۰ | ۳/۹۷ | $P < ۰/۰۵$ |
| نیروی مربوط | ۰/۰۶ | ۰/۰۳۲ | ۰/۰۲ | ۲/۶۶ | $P < ۰/۰۵$ |
| درجه نظامی | -۰/۰۶ | -۰/۰۳۰ | ۰/۰۳ | -۲/۰۱ | $P < ۰/۰۵$ |
| سطح تحصیلات | -۰/۰۳ | -۰/۰۲۵ | ۰/۰۱ | -۲/۳۶ | $P < ۰/۰۵$ |
| ارتباطات اجتماعی | ۰/۲۵ | ۰/۲۴ | ۰/۰۳ | ۹/۷۲ | $P < ۰/۰۱$ |
| آموزش و یادگیری | ۰/۰۴ | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۱ | ۳/۲۲ | $P < ۰/۰۵$ |
| حقوق و دستمزد | ۰/۰۹ | ۰/۰۹۰ | ۰/۰۲ | ۵/۴۷ | $P < ۰/۰۱$ |

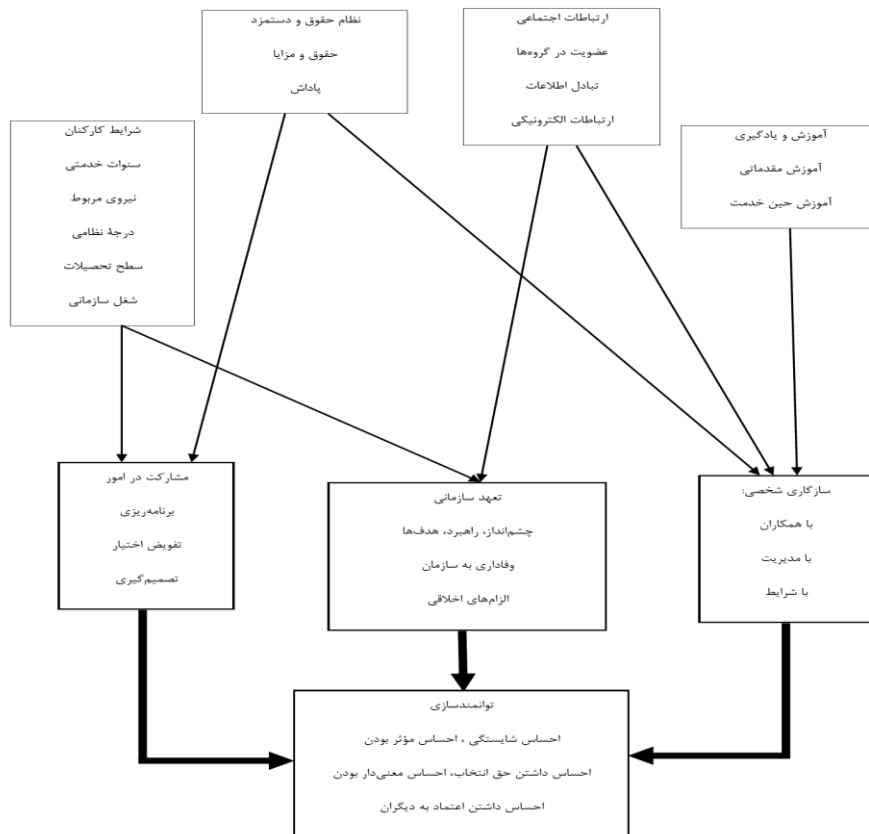
همان‌گونه که در نمودارهای مسیر و جدول‌های مقادیر الگوی مسیر مشاهده می‌شود، متغیرهای مشارکت در امور، تعهد سازمانی و سازگاری شخصی به‌صورت مثبت و مستقیم با متغیر تابع که توانمندسازی می‌باشد، در ارتباط هستند؛ به این معنی که هر قدر مشارکت در امور، تعهد سازمانی و سازگاری شخصی کارکنان بیشتر می‌شود، آنان بیشتر احساس توانمندبودن می‌کنند و بالعکس. همچنین متغیرهای سنوات خدمتی، نیروی مربوط و سطح تحصیلات از طریق متغیر تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط برقرار می‌کنند؛ به این معنی که با افزایش سنوات خدمتی، تعهد سازمانی بیشتر شده و در نتیجه، کارکنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. همچنین افراد با سطح تحصیلات بالا، بیشتر از افراد با سطح تحصیلات پایین متعهد بوده و در نتیجه، بیشتر احساس توانمند بودن می‌کنند و با نیروی مربوط یا یگان خدمتی، می‌تواند در کاهش یا افزایش تعهد سازمانی دخیل شود، در نتیجه، آن سازمان، نیرو یا یگانی که کاهش تعهد سازمانی داشته باشد، در کارکنان آن سازمان، نیرو یا یگان، احساس توانمندی نیز کمتر می‌شود. متغیر درجه نظامی افراد نیز از طریق رابطه منفی با متغیر مشارکت در امور با توانمندسازی رابطه‌ای منفی برقرار می‌کند؛ به این معنی که افراد با درجه‌های نظامی بالا، بیشتر از افراد با درجه‌های نظامی پایین مشارکت در امور می‌نمایند و در نتیجه، بیشتر

احساس توانمندی می‌کنند. متغیرهای ارتباطات اجتماعی و حقوق و دستمزد از دو طریق رابطه با مشارکت در امور و سازگاری شخصی با توانمندسازی ارتباط مثبت برقرار می‌نمایند؛ به این معنی که با افزایش میزان ارتباطات اجتماعی و حقوق و دستمزد، سازگاری شخصی و مشارکت در امور توسط کارکنان افزایش یافته و در نتیجه بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. متغیر آموزش و یادگیری نیز از طریق ارتباط مثبت با متغیر سازگاری شخصی با توانمندسازی رابطه برقرار می‌نماید؛ به این معنی که با بهبود آموزش و یادگیری، سازگاری شخصی کارکنان بیشتر شده و در نتیجه آنان بیشتر احساس توانمندی می‌نمایند. همان‌گونه که در نمودار شماره ۶ ملاحظه می‌شود، مقدار واریانس خطای توانمندسازی، به میزان ۰/۶۵ می‌باشد؛ به این معنی که ۶۵ درصد واریانس توانمندسازی توسط متغیرهای موجود در الگو تبیین نمی‌شود و ۳۵ درصد واریانس توانمندسازی تحت تأثیر متغیرهای موجود در الگو است. در نهایت، نشانگرهای مربوط به برازش الگوی مسیر نهایی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است که همه آنها نشان‌دهنده برازش بسیار مطلوب الگوی می‌باشد.

جدول شماره ۳. نشانگرهای برازش الگوی مسیر نهایی توانمندسازی

| عنوان نشانگر | مقدار | دامنه مورد قبول | نتیجه |
|--------------|--------|------------------|------------|
| X^2_{DF} | ۰/۹۹ | $< 2X^2_{DF}$ | تأیید الگو |
| P - VALUE | ۰/۴۸ | P - VALUE > ۰/۰۵ | تأیید الگو |
| RMSEA | ۰/۰۰۰۱ | RMSEA < ۰/۰۹ | تأیید الگو |
| GFI | ۰/۹۹ | GFI > ۰/۹۰ | تأیید الگو |
| AGFI | ۰/۹۷ | AGFI > ۰/۸۵ | تأیید الگو |
| NFI | ۰/۹۷ | NFI > ۰/۹۰ | تأیید الگو |
| CFI | ۱ | CFI > ۰/۹۰ | تأیید الگو |

نمودار شماره ۷. الگوی توانمندسازی کارکنان نیروهای نظامی جمهوری اسلامی ایران



۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

تلاش این تحقیق در ابتدا کنکاش و بررسی پیرامون توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، از نگاه نظری بود و در ادامه، الگوهای ارائه‌شده برای این مفهوم ترسیم شد و با الگویی ترکیبی و تعدیلی به تعیین عوامل تأثیرگذار بر این مفهوم در نیروهای نظامی ج.ا.ایران با جامعه آماری آحاد کارکنان پایور نظامی (ارتش ج.ا.ایران و سپاه پاسداران انقلاب

اسلامی ایران) نیروهای نظامی ج.ا.ایران پرداخته شد. در انتها مشخص گردید افزون بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل الگو و متغیر توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته؛ تأثیر متغیرهای تعهد سازمانی، سازگاری شخصی و مشارکت در امور بر متغیر توانمندسازی به صورت مستقیم و متغیرهای ارتباطات اجتماعی، آموزش و یادگیری، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر متغیر توانمندسازی به صورت غیرمستقیم می‌باشد. به طور کلی، الگوی تهیه شده و عوامل موجود آن ۳۵ درصد از کل تغییرهای توانمندسازی را نشان می‌دهد و همچنین عوامل مستقیم یعنی مشارکت در امور با ۴۳ درصد، تعهد سازمانی با ۲۳ درصد و سازگاری شخصی با ۱۶ درصد به ترتیب بیشترین تا کمترین تأثیر را بر متغیر وابسته تحقیق یعنی متغیر توانمندسازی می‌گذارند. متغیرهای سنوات خدمتی، نیروی مربوط و درجه نظامی کارکنان از طریق تعهد سازمانی با متغیر توانمندسازی ارتباط برقرار می‌کنند، متغیرهای ارتباطات اجتماعی و حقوق و دستمزد از دو طریق رابطه با مشارکت در امور و سازگاری شخصی با متغیر توانمندسازی ارتباط مثبت برقرار می‌نمایند، در نهایت متغیر آموزش و یادگیری از طریق ارتباط مثبت با سازگاری شخصی با متغیر توانمندسازی مرتبط می‌گردد. از نکات جالب الگوی طراحی شده، تأثیر منفی شغل سازمانی و سطح تحصیلات بر توانمندسازی با تأثیر منفی بر مشارکت در امور و تعهد سازمانی می‌باشد که می‌تواند حاصل بومی‌سازی الگو در زمینه تحقیقاتی آن یعنی نیروهای نظامی کشور جمهوری اسلامی ایران باشد؛ همین دو نکته می‌تواند راه را برای بررسی‌های بیشتر در این زمینه باز کند.

۲-۴. پیشنهادها

(۱) محققان با شناسایی الگوهای فرعی توانمندسازی برای جوامع آماری مانند ودجا، ناجا، آجا، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران و سایر سازمان‌های تابعه نیروهای

نظامی ج.ا.ایران، به مقایسه شاخص‌های مؤثر در توانمندسازی به طور انطباقی در این جوامع و نتایج حاصله از هر جامعه آماری پردازند.

(۲) مشخص بودن هدف‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارها در سازمان؛ به گونه‌ای که کارکنان از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

(۳) ستادکل نیروهای مسلح باید در مورد به‌روز نمودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند؛ همچنین به‌منظور برآورده کردن اصل همتاسازی در سازمان باید از فنون گردش مشاغل استفاده نماید.

(۴) باید برای کارکنان در سازمان احترام قائل شد و در جهت رفع مشکلات شخصی آنان اهتمام ورزید.

(۵) برای ابداع، خلاقیت و نوآوری در کارکنان باید زمینه‌های مناسب و مساعد از سوی سازمان فراهم و مدیریت ارشد اطمینان حاصل نماید که کارکنان به انجام امور واگذار شده به آنها، تمایل دارند.

(۶) سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد و اعتماد میان مدیران و کارکنان را ارتقا بخشد.

(۷) تناسب میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها باید از سوی سازمان انجام شود.

(۸) به‌کارگیری 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 جهت بهتر انجام شدن و واپایش امور انجام شده کارکنان توسط خودشان، می‌توانند به‌عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشند.

(۹) ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود، برقرار شود.

(۱۰) به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار، اهمیت داده شود.

(۱۱) گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور، شفاف و مشخص باشد.

(۱۲) با تعیین مسیر شغلی افراد، آموزش‌های سازمانی هدفمند شود و در جهت مسیر شغلی افراد قرار گیرد.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱)، *طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران: بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۲. حرآبادی‌فراهانی، مجید (۱۳۸۴)، *بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳. حسن‌زاده، محمدصادق (۱۳۸۳)، *بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت.
۴. جواهری‌کامل، مهدی (۱۳۸۸)، «تأثیرات عدالت سازمانی، رابطه رهبر-عضو، اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم، شماره ۲۴.
۵. طاهری‌طریق، سودابه (۱۳۸۳)، *بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت.
۶. مزیدآبادی‌فراهانی، امیرحسین (۱۳۸۳)، *بررسی تأثیرات کاربرد فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان: مطالعه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی استان قم*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۷. محمدزاده طاهری، هانیه (۱۳۸۴)، *بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه پیام نور، دانشکده مدیریت.
۸. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، *ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت.

۲. منابع انگلیسی

1. Argyris, Chris (1998), "Empowerment the Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*.
2. Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A (2003), *Empowerment takes more than One Minute*, Sanfrancisco, Barrett-Koehler.
3. Bowen, D. E & Lawler, E.E (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, Who, When", *Sloan Management Review*.
4. Cartwright, Roger (2002), *Empowerment*, Sanfrancisco, Easton Publishing.
5. Erstad, Margaret (1997), "Empowerment & Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

6. GAO (2001), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Sanfrancisco, Wiley.
7. Koberg, Christine S, Boss, R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman Erich A, Mar (1999), *Antecedents & Out Comes of Empowerment, Group & Organization Management*, Vol.34, Issue.1.
8. Mc Lagan, P. & Nel, C (1997), *The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the World*, edition.2. Sanfrancisco, Beret Koehler.
9. Robbins, T. L, Crino, M. D, Fredendal, L.D (2002), "An Integrative Model of the Empowerment Process", *Human Resource Management Review*.Vol.12.
10. Thomas, Kenneth, & Velthouse, Betty (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15. No.4.

