

تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح

علی جهانشاهی^۱

حسین مینائی^۲

پذیرش مقاله: ۹۵/۱۲/۱۶

دریافت مقاله: ۹۵/۰۸/۰۷

چکیده

امروزه، تغییر و تحولات سریع محیط، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده است و در چنین شرایطی استفاده از پارادایم‌های قدیمی چاره‌ساز نیست. به همین جهت در این پژوهش تلاش گردیده با تبیین عوامل مدیریتی که شامل ایجاد تیم‌های کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم نمودن اطلاعات برای افراد است، از یک رویکرد جدید، که مجموعه‌ای از مفاهیم را جهت مقابله با این شرایط پیچیده با مد نظر قرار می‌دهد استفاده گردد. در نیروهای مسلح عوامل محیطی موجب فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند. بر این اساس این مقاله با هدف تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح نگارش شده است. روش تحقیق حاضر از نوع زمینه‌ای موردی با رویکرد آمیخته می‌باشد. در تلاش برای دستیابی به اهداف پژوهش از تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش کیفی و کمی و آزمون فرض از طریق آزمون خی ۲ و نرم افزار Spss، استفاده شده است. نتایج حاصله حاکی از آن است توانمندسازی در نیروهای مسلح، محیطی را به وجود می‌آورد، که کارکنان بتوانند با انگیزه، تعهد و اعتماد به نفس بیشتری کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود سازمان خود نقش موثرتری را ایفا نمایند. در پایان پیشنهادهایی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: نقش، عوامل مدیریتی، نیروی انسانی، نیروهای مسلح، توانمندسازی.

۱- دانشجوی دکتری پژوهش محور مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دافوس ارتش ج.ا.ایران (نویسنده مسئول) minaei@cmes.ir



مقدمه

حقیقت وجود ذات مقدس الهی با آفرینش معنا پیدا می‌کند، چنین باوری به واسطه کنکاش و تتبع، تفکر، اندیشه، تحلیل و فهم انسانی کشف و دریافت می‌شود. هرگاه فهم انسان از پروردگار چون پله‌های نردبان، بالا و بالا می‌رود، انسان محاط در دامنه ظرفیت محاطی، آن گونه پرواز می‌کند که به فهمی از ایزد منان نائل می‌گردد. انسان توانمند به فهم کاملی از خداوند می‌رسد. گام برداشتن در جهت توسعه و توانمندسازی، سرمایه‌ای نامشهود می‌طلبد تا با رویکردهایی بومی و استفاده از ظرفیت‌های داخلی و خارج از سازمان، زمینه ارتقای منابع انسانی و در نهایت ارتقاء عملکرد سازمان فراهم آید (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹: ۵).

منابع انسانی در کلیه سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار هستند، به طوری که آن را ابزاری ارزشمند برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان می‌شمارند (هکت، ۱۳۸۳: ۱۴۳). نیروی انسانی در نیروهای مسلح مانند هر سازمان دیگری، ترکیبی از هوش، مهارت و تخصص‌هایی است که فرد به صورت کاملاً منحصر به فرد در اختیار سازمان قرار می‌دهد. منابع انسانی در نیروهای مسلح، قادر به یادگیری، تغییر و نوآوری و فراهم آوردن نیروی محرکه جهت روشن نمودن موتورِ پُر توانِ خلاقیت می‌باشند که در صورت فراهم نمودن آموزش لازم، می‌توانند ضامن حقیقی بقای سازمان باشند. ایجاد چنین باوری در هر سازمان با توجه به ساختار آن، باید به صورت کاملاً مستقل باشد (مینایی، ۱۳۹۲: ۱۲۶).

عوامل مدیریتی در نیروهای مسلح، مانند ایجاد تیم‌های کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم نمودن اطلاعات برای افراد، می‌تواند کارکنانِ نیروهای مسلح را توانمند سازد. تحولات روزافزون همچون ابداعات خارق‌العاده فناوری، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی، سرمایه ذهنی فزاینده و علمی شدن همه سازمان‌ها و از جمله نیروهای مسلح، منجر به افزایش بیش از پیش اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش عوامل مؤثر بر آن‌ها شده است (شهلائی، ۱۳۹۱: ۷۵).



در همین رابطه مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)^۱ در فرازهایی از بیانات حکیمانه خود ایمان و اعتقاد به نیروی انسانی را یک فریضه می‌داند. ایشان در جمع کارکنان نیروی هوایی می‌فرمایند: «نیروی هوایی را از نظر تجهیزات و نیروی انسانی به بهترین نحو بسازید. چون ما می‌خواهیم به‌عنوان یک ملت حرکت کنیم و آنچه در فرهنگ قدرت‌های بزرگ، جرم محسوب می‌شود، ایمان و اعتقاد به نیروی انسانی ایران است که در فرهنگ ما یک افتخار و فریضه‌ی بزرگ است و شما در نیروی هوایی مسئول انجام این فریضه هستید.»^۲

تغییرات سریع محیطی، نیروهای مسلح را وادار می‌سازد تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند که توانمندسازی یکی از این سازوکارها است و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. نیروهای مسلح نیازمند کارکنانی هستند که بتوانند بهترین استفاده از دانش روز، فناوری پیشرفته و... را ارائه دهند و با یافتن نوآوری‌ها بتوانند کیفیت اجرای وظایف و مأموریت‌های خود را بهبود بخشند.

عوامل مدیریتی، متعددی در توانمندسازی کارکنان و نیز رویکرد نیروهای مسلح مؤثر هستند که محقق به بررسی نقش ایجاد تیم‌های کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم نمودن اطلاعات برای افراد می‌پردازد. اگرچه در نیروهای مسلح توانمندسازی منابع انسانی توسط فعالیت‌های سازمان هدایت می‌شود، اما باید به نقش عواملی مدیریتی نیز بیش از پیش توجه نمود.

در این مقاله دغدغه محقق ارائه چارچوبی نظام‌مند از عوامل مدیریتی مؤثر در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح می‌باشد که با اولویت‌بندی آن عوامل و با ارائه راهکارهای بهینه، بتوان برنامه توانمندسازی را به‌نحو مطلوبی در نیروهای مسلح پیاده کرد. در این مقاله، سؤال اصلی پژوهش این است که نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح چیست؟

در خصوص اهمیت و ضرورت موضوع مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، حضرت آیت‌الله العظمی، امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در فرازهایی از بیانات حکیمانه‌ی خود می‌فرمایند: «یکی از

^۱ - بیانات مقام معظم رهبری، صبحگاه خلبانان و کارکنان پایگاه یکم شکاری و منطقه هوایی مهرآباد، ۱۳۶۲/۸/۱۰. مهرآباد، ۱۳۶۲/۸/۱۰.

^۲ بیانات در دیدار با کارکنان نیروی هوایی، ۶۲/۸/۱۰.



چیزهایی که در کار یک سازمان نظامی حایز اهمیت است، نشاط برای استفاده‌ی بهتر از استعدادها و قدرت‌ها و موجودی‌های مادی و انسانی است. استعدادها را جستجو کنید و آن‌ها را به جوشش و درخشش در بیاورید. از دست‌های ماهر و مغزهای نافذ و خلاق و چشم‌های دقیق، در پیشرفت کار و مسئولیت بزرگ خودتان بهره بگیرید. این‌ها، همان تصمیم‌گیری‌های بجا و شناختن تکلیف لحظه‌هاست»^۱

«از لحاظ آموزش و تربیت و تجربه و نوآوری و دانش، سطح نیرو را بالاتر ببرید. دنیا، اندک تحرکی را در جمهوری اسلامی ندیده نمی‌گذارد»^۲

به‌طور کلی سودمندی علمی و عملی این تحقیق برای نیروهای مسلح و کارکنان آن، نتایج و دستاوردهایی است که به اختصار به شرح ذیل بیان می‌گردد:

- ۱) رضایت کارکنان افزایش می‌یابد و کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می‌کنند.
- ۲) کارکنان احساس می‌کنند که سازمان متعلق به آن‌هاست، از این رو احساس تعهد بیشتری در کار می‌کنند. لذا از تمام توان و شایستگی‌های خود برای ارتقاء عملکردشان استفاده می‌کنند.
- ۳) موجب کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان می‌گردد.
- ۴) نگرش کارکنان از (داشتن) به (خواستن) تغییر می‌نماید. یعنی همیشه باید به خواستن‌ها فکر کرد.

«هدف کلی این پژوهش، تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح است». پژوهشگر جهت این هدف کلی، اهداف جزئی را مانند: تبیین نقش ایجاد تیم‌های، تبیین نقش مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و تبیین نقش فراهم نمودن اطلاعات برای افراد، در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح مد نظر قرار داده است.

«فرضیه این پژوهش عبارت از: ایجاد تیم کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن اطلاعات برای افراد در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح تأثیر زیادی دارند».

^۱ - بیانات مقام معظم رهبری، با جمعی از کارکنان نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی، به مناسبت روز نیروی هوایی، ۱۳۶۹ / ۱۱ / ۱۹.

^۲ بیانات مقام معظم رهبری، در دیدار فرماندهان و کارکنان کل نیروهای مسلح، روز نیروی هوایی،



مبانی نظری

تعدادی از نویسندگان و محققان در جمهوری اسلامی ایران در خصوص توانمندسازی منابع انسانی (بهسازی و توسعه) آثاری را به شرح زیر تألیف، تدوین و تحقیق نموده‌اند: دکتر سید حسین ابطحی کتابی را با عنوان آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی تألیف نموده است که این کتاب توسط انتشارات پویند در سال ۱۳۸۳ به چاپ رسیده است. ابطحی در این کتاب پیرامون توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها (به‌طور کلی) مواردی را بیان کرده است.

نویسنده دیگری که در خصوص توانمندسازی منابع انسانی دارای تألیف می‌باشد، دکتر ناصر شهلائی است که کتابی تحت عنوان، راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، توسط انتشارات دافوس در سال ۱۳۹۱ به چاپ رسانیده است. شهلائی در فصل پنجم کتاب خود، پیرامون بهسازی و توسعه منابع انسانی در ارتباط با آموزش، مطالبی را بیان نموده است.

دکتر ناصر میرسپاسی در کتابی با عنوان مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا) که در سال ۱۳۷۰ توسط چاپ نقش جهان به چاپ رسانیده است (چاپ نهم) در مورد توانمندسازی منابع انسانی مواردی را مطرح نموده است. در کتاب دیگری با عنوان بهبود و بازسازی سازمان تألیف دکتر زهرا برومند که در سال ۱۳۸۵ توسط انتشارات هیأت به چاپ سوم رسیده است، در ارتباط با توسعه و بهبود سازمان مطالب را مطرح گردیده است. نویسندگان دیگری از جمله: اسفندیار سعادت، سید رضا سید جوادین و محمد طالقانی نیز در ارتباط با مدیریت منابع انسانی دارای آثاری هستند که هریک در آثار خود در بخش‌هایی به‌طور کلی در ارتباط با توسعه و بهسازی سازمان مطالب را بیان نموده‌اند.

در ارتباط با موضوع تحقیق، تحقیقاتی در قالب پایان نامه دانشجویی نیز در دافوس آجا صورت گرفته است. سرهنگ معصومعلی سلیمیان تحقیقی با موضوع بهسازی منابع انسانی سازمان‌های وابسته به ستاد آجا (عوامل مؤثر) در سال ۱۳۷۳ اجرا نموده است که در تحقیق خود به بررسی و شناخت عوامل مؤثر در بهسازی منابع انسانی ستاد آجا پرداخته است. محقق مذکور عوامل متعددی از جمله سبک‌های مدیریت، نگرش، دانش و تجربه مدیران استراتژیک و همچنین تعهد سازمانی، تجربه و دانش سایر مدیران و کارکنان و عدم تمرکز سازمانی را به‌عنوان عوامل مؤثر در بهسازی سازمان‌های وابسته به آجا معرفی نموده است. محقق دیگری به نام سرهنگ



سیدمصطفی کاظمی جبلی در سال ۱۳۷۵ در تحقیقی با عنوان نقش ارزشیابی عملکرد در بهسازی نیروی انسانی ستاد آجا، در مورد چگونگی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهسازی کارکنان ستاد آجا، پرداخته است. محقق یاد شده در تحقیق خود متغیرهای چون: آگاه نموده کارکنان ستاد آجا از نتایج ارزشیابی عملکرد، عوامل مندرج در فرم‌های ارزشیابی عملکرد، نتایج ارزشیابی در تشخیص نیازهای آموزشی و ایجاد یک سیستم مناسب تشویق و تنبیه و تأثیرات آنها بر بهسازی نیروی انسانی ستاد آجا را بررسی نموده است.

توانمندسازی

در نیروهای مسلح، توانمندسازی نیروی انسانی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. انسان‌ها می‌خواهند، نوآوری ایجاد کنند و متفاوت با دیگران باشند و سازمان نیز به این موضوع نیازمند است؛ اما مدیران در سازمان نمی‌دانند، چگونه از مزایای خلاقیت و نوآوری از انسان‌هایی که در اختیارشان هستند، استفاده کنند. محیط کار امروزی به افرادی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسایل پیدا کنند، خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. یعنی این که فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آن‌ها را به عمل برسانند (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۰۱).

توانمندسازی کارکنان بعد از نهضت روابط انسانی و طرح مسائلی مانند رضایت، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک، به‌عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید (عبداللهی و نوه-ابراهیم، ۱۳۸۵: ۳۹).

اصطلاح توانمندسازی از دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بسیار رایج شده است. توانمند شدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه گذشته حتی قرن‌های گذشته بر می‌گردد (نینگ و ژانگ، ۲۰۰۹: ۹۲). چندین دهه قبل، مفاهیم مشابهی معرفی شدند، وایت در سال ۱۹۵۹ م. بیان نمود «انگیزه اثر گذاری»^۱ یک انگیزه درونی که باعث می‌شود مسائلی اتفاق بیفتد. برهم در ال ۱۹۶۶ م. توانمندسازی را «واکنش روان‌شناختی»^۲ که برای آزادی از محدودیت‌ها

1-Efectance Motivation

2-Psychological reactance



اشاره دارد بیان نمود. «انگیزه تبحر»^۱ تلاشی برای رویایی با چالش‌ها و غلبه بر آنهاست (وتن و کمرون، ۱۳۷۸: ۱۷). در جامعه شناسی، مفاهیم توانمند شدن در مورد بیشتر جنبش‌ها که در آن مردم برای آزادی و کنترل اوضاع و احوال شخصی خویش مبارزه می‌کردند، اساسی بوده است (مرادی، ۱۳۹۱: ۳۴).

در نیروهای مسلح، توانمندسازی نیروی انسانی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که، کارکنان احساس می‌کنند، نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند (منوریان و نیازی، ۱۳۸۵: ۵۹). انجام توانمندسازی به ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی (عمودی) کمک می‌کند تا با فاصله گرفتن از این ساختار به سمت ساختارهای افقی، تیمی و شبکه‌ای حرکت کنند (هانسن، ۲۰۰۸: ۷۲).

در نیروهای مسلح نیز مانند سازمان‌های رقابتی، در سایه توانمندسازی کارکنان، می‌توانند، مسئولیت بهبود فعالیت‌های خود را به عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیمات کلیدی بزرگی بگیرند (اسمیت، ۲۰۰۰: ۱۰). الگوهای سنتی عمدتاً بر مبنای نظارت مدیریتی بنا شده‌اند؛ در این راستا توانمندسازی به تفویض اختیار به افراد اشاره دارد و افراد را قادر به تصمیم‌گیری در لایه‌های پایین سازمان می‌کند (لوپز و ویلیامز، ۲۰۰۹: ۳۲).

عامل مدیریتی در نیروهای مسلح

عامل مدیریت (فرماندهی) در نیروهای مسلح به جهت نوع ماموریت و تجهیزات و امکانات در دسترس کارکنان، بسیار با اهمیت‌تر از سازمان‌های رقابتی است. در سازمان‌های نظامی گاه مدیریت خوب موجب ایجاد فرصت ارزشمندی برای کشور می‌گردد که ارتقاء امنیت را در پی دارد. در حالی که در سازمان‌های دیگر، این ارزش شکلی مادی و رقابتی به خود می‌گیرد. در نیروهای مسلح نیز مانند ساختارهای رقابتی، مدیران برنامه‌های کلی سازمان را تدوین می‌کنند. آنها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه بخش‌هایی و چه‌طور انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده و همواره هدایت کارکنان را عهده دارند. مدیر در یک سازمان نظامی، در مرکز ارتباط دایره‌ای شکل



قرار دارد تا امکان دسترسی تمام کارکنان را به خود فراهم سازد. او به‌عنوان یک دستور دهنده صرف عمل نمی‌کند، بلکه تلاش می‌نماید تا کارکنان خود را طوری پرورش دهد تا بتوانند قدرت تصمیم‌گیری و اقدام را داشته باشند و بدین نحو بر اعمال خود مدیریت کنند. مدیر خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در کارکنان تشویق می‌کند و اشتباهاتی را که کارکنان مرتکب می‌شوند، به منزله کلاسی برای آموزش در نظر می‌گیرند. او از طریق تبیین ارزش‌ها، امید و آرزوها، چشم‌انداز مشترکی را در برابر کارکنان تداعی می‌نماید و امکان مشارکت کارکنان را در حل مسایل و مشکلات شرکت فراهم می‌سازد (نوروزی، ۱۳۸۴: ۲۰۳).

عامل مدیریتی متغیری است که با توجه به شاخصه‌های ایجاد تیم کاری، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم نمودن اطلاعات برای افراد مورد سنجش قرار می‌گیرد. آن‌ها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده و کماکان هدایت کارکنان را عهده دارند. در این مرحله مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند آموزش داد (عقبایی، ۱۳۹۳: ۴۰).

ایجاد تیم‌های کاری

تیم‌های کاری از ضروریات اکثر فعالیت‌های یک سازمان نظامی در زمان صلح و جنگ است. در هنگام عملیات جهت ایفای نقش یک تیم رزمی، بایستی تیم‌های مختلف آماد و پشتیبانی و اداری فعالیت کنند تا این تیم رزمی نقش‌آفرینی نماید. یک تیم عبارت است از یک نیروی پویا که چند نفر را برای انجام یک کار یا پروژه مشترک دور هم جمع کرده است. تیم زمانی به وجود می‌آید که به تخصص و تجربه مهارت و... افراد مختلف برای رسیدن به یک هدف نیاز باشد. همه تیم‌های موفق با چند ویژگی اصلی توصیف می‌شوند: رهبری قوی و تأثیرگذار، تعیین دقیق اهداف، قوانین و دستورات شفاف، توانایی سریع عمل کردن به طوری که در کمترین زمان دستورات و خواسته‌ها برآورده شوند، به آزادی و راحتی ارتباط برقرار می‌شود، مهارت‌ها و فنون لازم تقویت می‌شوند تا وظایف محوله تمام و کمال انجام شود. بهترین راه برای شناخت تیم بررسی رفتار داخلی آن است. تیم‌ها باید مسئول و انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند رویدادها را رقم بزنند و جوابگوی تقاضا باشند. بنابراین یک تیم شامل تعداد کمی از افراد با مهارت‌های مکمل است که برای رسیدن به یک هدف مشترک در کارها مشارکت می‌کنند. به طوری که در این راه تمامی اعضای تیم خود را در مقابل



یکدیگر و هدف نهایی مسئول می‌دانند (صدری‌نیا، ۲۰۰۸: ۱۲). یکی از قابل توجه‌ترین تغییرات در سازمان، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی، به کار بر مبنای تیم است.

در فرایند انتخاب اعضای تیم باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرار دهیم. این ویژگی تناسب از دو بعد فرهنگی (تناسب فرهنگی اعضای تیم با یکدیگر) و بعد شخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای تیم با یکدیگر) مورد بحث قرار خواهد گرفت (تورس و اشپیگل، ۲۰۰۲: ۲۰۲). سازمان‌هایی که دارای ویژگی‌های عدم تمرکز و جهانی شدن، هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم کارشان را تسهیل می‌کنند.

یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می‌باشد (ویلیام، ۲۰۰۵: ۱۰۰۹). اگر اعضای تیم از کار کردن با یکدیگر رضایت نداشته باشند عملکرد تیم در بلند مدت ضربه خواهد دید و به‌طور خلاصه اگر افراد تمایل به کار کردن با تیم را داشته باشند، تیم موفق خواهد بود. علاوه بر کارکرد تیم به صورت یک کل، بهبود رضایت تک‌تک اعضا نیز اهمیت دارد (لینچپونی، ۱۳۸۲: ۷۴). گریفین بیان می‌کند که استفاده از تیم‌ها نتایج سودمندی در پی خواهد داشت، از قبیل: مزایایی برای کارکنان؛ آزادی عمل کارکنان در تیم‌ها به آنها امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشتن را فراهم می‌نماید (ریچارد و گلوریا، ۱۳۸۱: ۱۲۵).



مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

بسیاری از فعالیت‌های در نیروهای مسلح اعم از عملیات و یا رزمایش‌ها، مشارکتی و تیمی است. مشارکت یعنی دخالت دادن افراد در سرنوشت خود؛ مسأله مشارکت آن قدر مهم است که در قرآن کریم که قانون اساسی نظام اسلامی است، یک سوره به نام «شوری» داریم. بدین ترتیب انسان موجودی است اجتماعی که به وسیله گروه و یا جامعه نیازهای خود را تأمین می‌کند و مشکلات را از پیش پا برمی‌دارد. او با بهره‌گیری از قدرت تفکر خود و دیگران راه‌حل‌های مختلف را مورد ارزیابی قرار داده و راه حل مناسب را انتخاب می‌کند (عقبایی، ۱۳۹۳: ۸۹).

بدون تردید در نیروهای مسلح، اگر بخواهیم سازمان توانمند داشته باشیم، باید با کارکنان مشورت کنیم. به بیان دیگر لازمه‌ی افزایش توانمندسازی در سازمان، دخالت دادن همه‌ی کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری آن سازمان است (خورشیدی، ۱۳۸۶: ۱۳۶-۱۱۵).

در فرایندهای مشارکت و تصمیم‌گیری در نیروهای مسلح، نیروی انسانی رکن اساسی و اصلی تصمیم‌گیری است و بدون وجود او تصمیم‌گیری در هیچ فرایندی محقق نمی‌شود. انسان موجودی است که در تمام فرایندهای تصمیم‌گیری محور اصلی به‌شمار می‌آید و تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی است که محرک وی و شکل دهنده‌ی اندیشه و رفتار او می‌باشند (پورحسین، ۱۳۹۰: ۷۲). انسرینگ و کوپنجان وجود نیازهایی مانند انگیزه پیشرفت و میل به‌کمال‌جویی را جهت مشارکت عموم مردم چین در امر تصمیم‌گیری در بخش دولتی ضروری می‌دانند (انسرینگ و دیگران، ۲۰۰۷: ۴۵۹).

داچلر و ویلفرد معتقدند، مقوله مشارکت را باید از سه زاویه مورد بررسی قرار داد: انسان‌گرایی، سهم شدن در قدرت، کارایی (داچلر و برنارد، ۱۹۷۸: ۳۲). برایان نیهوف در بررسی رابطه عوامل پنج‌گانه شخصیت و میزان مشارکت افراد در هدایت و راهنمایی، به این نتیجه رسید که افراد مشارکت‌جو احتمالاً برون‌گرا، وظیفه‌شناس و پذیرای تجارب و ایده‌های نوین هستند. همچنین، درون‌گرایی، بی‌وجدانی، مخالفت سرسختانه در برابر نظرات جدید، پرهیز از ارائه اطلاعات مورد نیاز به همکاران، تک‌روی، و اجتناب از مرادده و غیره از جمله موانع رفتاری مشارکت در تصمیم‌گیری هستند (نیهوف، ۲۰۰۶: ۳۳).



همچنین، دن پترسون در تعیین منافع و مزایای مشارکت کارکنان در برنامه‌های داوطلبانه، مؤلفه‌هایی چون افزایش مهارت‌های شغلی، افزایش تعهد سازمانی و افزایش رضایت شغلی را بیان می‌کند. دستاوردهای مشارکت فعالانه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری عبارتند از: هم‌افزایی فکری، یادگیری متقابل، تمرین به‌کارگیری قدرت و اختیارات، شناخت بیشتر نسبت به سازمان، افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری (پترسون، ۲۰۰۴: ۳۷)

فراهم نمودن اطلاعات برای افراد

بسیاری از مسائل در نیروهای مسلح، با توجه به اهمیت، طبقه‌بندی‌هایی مانند عادی، محرمانه، خیلی محرمانه، سری و به‌کلی سری به خود می‌گیرند و عملاً در نیروهای مسلح، دسترسی آزاد به مفهوم انتشار آزاد اطلاعات در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست. بحث حق دسترسی و فراهم نمودن اطلاعات که همان آزادی اطلاعات، شفافیت و علنی‌گری محسوب می‌شود، در ادبیات امروزی مطرح می‌شود. اما این بحث در سازمان‌های نظامی با انجام طبقه‌بندی افراد در دسترسی به اطلاعات شکل دیگری به‌خود گرفته است.

اما آنچه مسلم است این که در هیچ قانونی دسترسی به اطلاعات خصوصی و محرمانه در سازمان‌ها مجاز نیست. نظریه‌پرداز حق دسترسی به اطلاعات، معتقد است که دولت امانت‌دار اطلاعات است، نه مالک آن. مالک اطلاعات مردم هستند. آن‌ها اطلاعات را در اختیار دولت قرار می‌دهند تا آن را پردازش کند و در اختیار مردم قرار دهد تا آن را در جهت منافع مردم استفاده کند (شهبازیان، ۱۳۸۴: ۳۹). اما این نظریه در سازمان‌های نظامی در هیچ کشوری صادق نیست. تا امروز پنجاه کشور، قوانین تضمین‌کننده حق دسترسی و فراهم نمودن اطلاعات را به تصویب رسانده‌اند و روز به روز به تعداد آن‌ها افزوده می‌شود. در همه این کشورها، کارکنان نیروهای مسلح در دسترسی به اطلاعات، دارای طبقه‌بندی می‌باشند و این‌گونه نیست که سازمان‌های نظامی نیز مانند سایر شرکت‌ها دسترسی آزاد به هرگونه اطلاعاتی داشته باشند.

روش‌شناسی

به‌طور کلی رویکرد حاکم بر انجام این پژوهش، به دو صورت کمی یا کیفی (آمیخته می‌باشد، که هدف هر دو دستیابی به شناخت بهتر و درک ابعاد جدیدتر موضوع است. ماهیت تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد و ما به‌دنبال تبیین نقش عوامل مدیریتی، در توانمندسازی کارکنان نیروهای



مسلح هستیم که نتایجی قابل استفاده دربردارد. در این تحقیق از روش‌های آماری و استنباطی استفاده شده است. پس از کسب نظرات مدیران و خبرگان از طریق انجام مصاحبه‌ها و تدوین فرضیه‌ها برای ارزیابی صحت و سقم آن‌ها با ارسال پرسش‌نامه‌ها به کارکنان و صاحب‌نظران نیروهای مسلح این فرضیات مورد آزمون قرار گرفتند.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشند. در روش کتابخانه‌ای، ادبیات موضوع، از کتاب‌ها، مقاله‌ها، نظریه‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران و بانک‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی گردآوری می‌شود. در روش میدانی به کمک پرسش‌نامه و مصاحبه آرای امیران، سرداران، افسران ارشد، افسران جزء، درجه داران و افسران تطبیقی و نیز کارمندان شاغل در محیط مورد مطالعه جمع‌آوری می‌گردد.

جامعه مورد مطالعه در این تحقیق شامل اسناد مدارک، کتب، مقالات و نشریات مرتبط و نیز کارکنان نیروهای مسلح شامل: امیران، سرداران، افسران ارشد، افسران جزء ارشد، درجه داران، افسران تطبیقی و کارمندان شاغل در نیروهای مسلح می‌باشد.

جامعه آماری در این تحقیق دارای صفات مشترکی هستند؛ از جمله اینکه، همگی از کارکنان نیروهای مسلح بوده و در نیروهای مسلح خدمت می‌نمایند. جامعه آماری در این تحقیق شامل: کلیه، امیران، سرداران، افسران ارشد، افسران جزء ارشد، درجه داران، افسران تطبیقی و کارمندان شاغل در نیروهای مسلح می‌باشد.

جامعه آماری خبرگان جهت انجام مصاحبه در این تحقیق ۱۵ نفر می‌باشند که علاوه بر برخورداری از کلیه ویژگی‌های مربوط به جامعه آماری دارای بیش از ۲۷ سال سابقه خدمتی و در رده مدیریتی (جایگاه ۱۹) در معاونت‌های نیروی انسانی در نیروهای مسلح در ۵ سال اخیر انجام وظیفه نموده‌اند.

با توجه به وجود طبقات گوناگون نیروی انسانی در نیروهای مسلح با درجات، سنوات خدمتی، تحصیلات متفاوت، نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفته است. روش نمونه‌گیری از جامعه خبره جهت انجام مصاحبه به صورت تمام شمار می‌باشد که با توجه به نیاز از آنها استفاده شده است.



اصول اساسی که در نمونه‌گیری جهت انجام پرسشنامه لحاظ شده است، عبارت است از اینکه: نمونه با توجه به موضوع و اهداف پژوهش انتخاب شود و حجم نمونه مناسب باشد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۱: ۱۸۷). در این مقاله جمعیت نمونه با استفاده از فرمول آماری زیر به دست آمده است:

$$n = N \times (Z\alpha/2)^2 \times p \times q \times e^2 / N - 1 + (Z\alpha/2)^2 \times p \times q$$

برای متغیرهای کیفی در فرمول انتخاب حجم نمونه p و q معمولاً برای ۵۰ درصد قرار داده می‌شود، e ضریب خطای جامعه نمونه نسبت به جامعه آماری و عددی کمتر از ۱۰ درصد بوده که در این تحقیق ۰/۰۸ لحاظ شده و مقدار $(Z\alpha/2)$ نیز از جدول توزیع نرمال انتخاب شده است. α ضریب خطای محاسباتی بوده که ۵/۰ در نظر گرفته شده و از جدول توزیع نرمال ۱/۹۶ به دست آمده است. N نیز برابر حجم جامعه آماری است. در مجموع با در نظر گرفتن ملاحظات حفاظتی و احتساب ضریبی خاص، حجم نمونه پس از محاسبات لازم تعداد ۵۰ نفر محاسبه گردیده است.

پس از جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف شامل کتب، مقالات و نشریات و همچنین داده‌های به‌دست آمده از نتیجه مصاحبه با صاحب‌نظران به طریق کیفی نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام گردیده است. اطلاعات مورد نظر که با استفاده از طیف پرسش‌نامه ۵ گزینه‌ای لیکرت تهیه شده، با استفاده از نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. به‌منظور بررسی وجود یا عدم وجود مفاهیم و ابعاد توانمندسازی کارکنان در نیروهای مسلح از دیدگاه پاسخ‌دهندگان از آزمون خی دو استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل نظرات صاحب‌نظران و خبرگان

ردیف	عوامل مدیریتی	تحلیل نظرات خبرگان و صاحب‌نظران
۱	ایجاد تیم‌های کاری	وجود تیم‌های کاری، اتاق‌های فکر به تضارب افکار و توان فکری کمک نموده و می‌تواند برای رسیدن به راه‌کارهای مناسب در زمینه مسائل مطروحه اثرات قابل توجهی ایجاد نماید. خرد جمعی همواره مورد تأکید علماء، عقلا، پیشوایان دینی و اهل فن بوده و هست. در حقیقت تیم‌های کاری، مرجع و مکان تبلور اراده‌های جمعی است که کارهای گروهی است مانع از انحراف در اهداف شده و همگرایی به وجود می‌آورد و باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف و اتخاذ بهترین تصمیم می‌گردد و با توجه به افزایش تجارب اعضاء گروه، آنان را جهت تصمیم‌سازی گروهی ترغیب نموده و در نهایت توانمندسازی آنان را به دنبال دارد.



۲	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	عموماً در نیروهای مسلح، کارکنان به صورت تخصصی طبقه‌بندی و هر گروه و فردی در حوزه تخصص خود فعالیت می‌نمایند. لیکن مشارکت دادن آن‌ها برای بررسی مسائل بالادستی با بهره‌گیری از تخصص خاص مربوطه در بهتر حل شدن مسائل و تصمیم‌گیری کلان مفید خواهد بود. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، حسن اعتماد، حس اعتماد به نفس آنان را تقویت نموده و آنان را مجبور به افزایش دانش و آگاهی خود جهت حداکثر اثرگذاری در امور مشارکتی می‌کند و احساس با ارزش بودن و توجه به سازمان به شخصیت و کرامت انسانی آنان را القاء می‌نماید و کارکنان مجبور می‌شوند، جهت حرکت همگام و رو به جلو با جمع، خود را تقویت نمایند.
۳	فراهم نمودن اطلاعات برای افراد	به عقیده صاحب‌نظران، عنصر اصلی در توانمندسازی کارکنان، سهیم شدن افراد در اطلاعات و برقراری ارتباطات مناسب است و ارتباط بین مدیر و کارکنان، امکان بهره‌گیری از دانش کارکنان را با مدیر فرام می‌کند. آنچه که در جهت مشارکت کارکنان و در نتیجه آن بالندگی نیاز است که توزیع اطلاعات فراهم شود تا بتوانند از اطلاعات جهت تصمیم‌گیری استفاده کنند. البته دسترسی به اطلاعات در سازمان‌های نظامی به راحتی انجام نمی‌شود و طبقه‌بندی اطلاعات موضوع مهمی است که بایستی رعایت شود.

تجزیه و تحلیل استنباطی

فرضیه اصلی: عوامل مدیریتی؛ ایجاد تیم کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن اطلاعات برای افراد در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح تأثیر زیادی دارند.

ماحصل نظرخواهی در خصوص تأثیر عوامل مدیریتی، طی ۶ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن اطلاعات به‌دست آمده، میانگین پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح شده زیر در شاخص‌های فرضیه به شرح جدول زیر می‌باشد:

- ۱- ایجاد تیم‌های کاری در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح به چه میزان مؤثر است؟
- ۲- عملکرد فرماندهان در ایجاد تیم کاری در تخصص‌های مختلف چون تیم‌های راهبردی، تیم‌های حل‌کننده‌ی مسائل و... در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح به چه میزان مؤثر است؟
- ۳- مشارکت کارکنان نیروهای مسلح در تصمیم‌گیری، به چه میزان در توانمندسازی آنها در رسته تخصصی شان مؤثر بوده است؟
- ۴- مشارکت در تصمیم‌گیری به چه میزان در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح تأثیر می‌گذارد؟



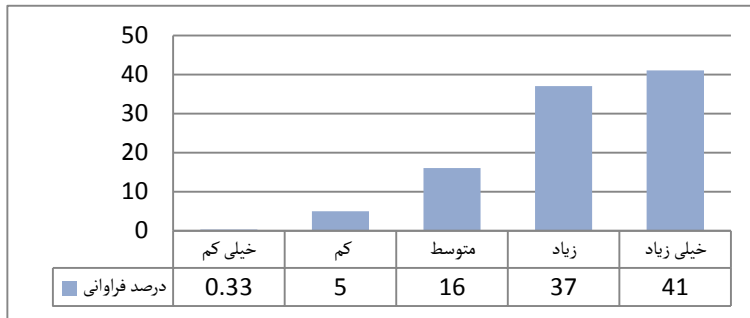
۵- فراهم نمودن اطلاعات برای افراد به چه میزان در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح مؤثر است؟

۶- فراهم نمودن اطلاعات برای افراد جهت تصمیم‌گیری به چه میزان در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح مؤثر است؟

جدول ۱: توزیع فراوانی - تأثیر فرضیه

جمع	فرضیه					عوامل تشکیل دهنده		سؤال
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم			
۵۰	۳۲	۱۴	۴	۰	۰	تعداد	ایجاد تیم‌های کاری	۱
۱۰۰	%۶۴	%۲۸	%۸	%۰	%۰	درصد		
۵۰	۳۳	۱۵	۲	۰	۰	تعداد	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۲
۱۰۰	%۶۶	%۳۰	%۴	%۰	%۰	درصد		
۵۰	۲۸	۱۲	۷	۳	۰	تعداد	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۳
۱۰۰	%۵۶	%۲۴	%۱۴	%۶	%۰	درصد		
۵۰	۲۲	۱۹	۶	۳	۰	تعداد	فراهم نمودن اطلاعات برای افراد	۴
۱۰۰	%۴۴	%۳۸	%۱۲	%۶	%۰	درصد		
۵۰	۴	۲۷	۱۵	۳	۱	تعداد	فراهم نمودن اطلاعات برای افراد	۵
۱۰۰	%۸	%۵۴	%۳۰	%۶	%۲	درصد		
۵۰	۴	۲۴	۱۶	۶	۰	تعداد	میانگین	۶
۱۰۰	%۸	%۴۸	%۳۶	%۱۲	%۰	درصد		
۵۰	۲۰/۵	۱۸/۵	۸/۳۳	۳	۰/۱۷	تعداد	میانگین	۷
۱۰۰	%۴۱	%۳۷	%۱۶	%۵	%۰/۳۳	درصد		





نمودار ۱: توزیع فراوانی مربوط به تأثیر فرضیه

توصیف جدول و نمودار: با توجه به جداول و نمودار فوق، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از تعداد ۵۰ نفر پرسش شوندگان (جامعه نمونه) به طور میانگین تعداد ۲۰ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۸ نفر گزینه زیاد، تعداد ۸ نفر گزینه متوسط، تعداد سه نفر گزینه کم و تعداد یک نفر گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۸٪ افراد جامعه نمونه (اکثریت مطلق) معتقدند که بهبود عوامل مدیریتی می‌تواند در افزایش توانمندی‌های کارکنان نیروهای مسلح تأثیرگذار می‌باشد و این میزان تأثیر را در حد زیاد و خیلی زیاد دانسته‌اند.

می‌توان واریانس و انحراف معیار داده‌های فوق را به صورت زیر محاسبه کرد:

$$\mu_{\bar{x}} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i x_i}{n} = \frac{203}{50} = 4.06$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{49.320}{50} = 0.986$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 0.398$$



جدول ۲: توزیع فراوانی مربوط به میانگین سؤالات مطرح شده در فرضیه

رتبه	فراوانی f_i	درصد فراوانی f_{pi}	وزن اهمیت x_i	فراوانی وزنی $f_i x_i$	انحراف از میانگین $(x_i - \mu)$	مجدور انحراف از میانگین $(x_i - \mu)^2$	واریانس $f_i (x_i - \mu)^2$
خیلی زیاد	۲۰	٪۴۱	۵	۱۰۰	۱/۰۴	۱/۰۸۱۶	۲۱/۶۳۲
زیاد	۱۸	٪۳۷	۴	۷۲	۰/۰۴	۰/۰۰۱۶	۰/۰۲۸۸
متوسط	۸	٪۱۶	۳	۲۴	۰/۹۶	۰/۹۲۱۶	۷/۳۷۳
کم	۳	٪۵	۲	۶	-۱/۹۶	۳/۸۴۱۶	۱۱/۵۲۵
خیلی کم	۱	٪۱	۱	۱	-۲/۹۶	۸/۷۶۱۶	۸/۷۶۱۶
جمع	۵۰	٪۱۰۰	-	۲۰۳	-	۱۳/۶۸۶۴	۴۹/۳۲۰

در این پژوهش جهت آزمون فرض از آزمون کای-مربع (آزمون خی دو) استفاده شده است.

آزمون فرض:

- احتمالاً عوامل مدیریتی؛ ایجاد تیم کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن

اطلاعات برای افراد در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح تأثیرگذار نیستند: H_0

- احتمالاً عوامل مدیریتی؛ ایجاد تیم کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن

اطلاعات برای افراد در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح تأثیرگذار هستند: H_1

فراوانی مورد انتظار:

$$fe_{ij} = \frac{\sum fo_{ij}}{n} = \frac{10+16+12+7+5}{5} = \frac{50}{5} \Rightarrow fe_{ij} = 10$$



آماره آزمون:

$$= 4/49 = \sum_{i=1}^C \cdot \sum_{j=1}^R \frac{(fo_{ij} - fe_{ij})^2}{fe_{ij}} = \chi^2 = 29.8$$

$$df = (K_1 - 1)(K_2 - 1) = (5 - 1)(2 - 1) = (4)(1) = 4$$

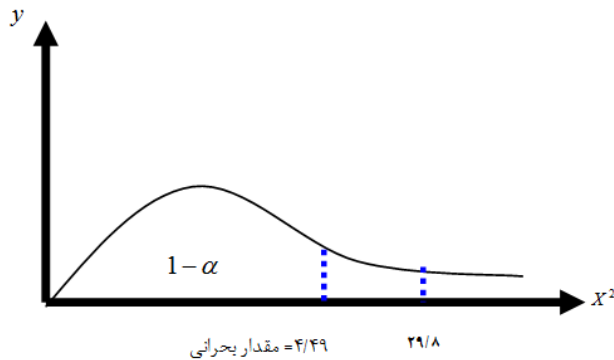
$$\alpha = 0/05$$

$$\chi_{\alpha df}^2 = \chi_{0/05 (4)}^2 = 4/49$$

$$29.8 \geq 4/49$$

$$H_0 \text{ ناحیه رد } \chi^2 \geq \chi_{\alpha df}^2$$

$$\chi^2 = 4/49 \text{ مقدار بحرانی} \quad \chi^2 = 29/8 \text{ محاسبه شده (آزمون)}$$



تصمیم‌گیری

با توجه به مقدار بحرانی و مقدار آماره آزمون بدست آمده در بالا، از آنجا که آماره آزمون با درجه آزادی ۴ و سطح معنی دار ۰/۰۵، در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر است، لذا فرضیه صفر رد و فرضیه ادعا تأیید می‌گردد، بنابراین عوامل مدیریتی می‌توانند درافزایش توانمندی کارکنان نیروهای مسلح تأثیرگذار باشند. چون χ^2 نشان دهنده آن است که بین دو صفت متغیر بستگی وجود دارد، برای محاسبه شدت آن از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} = \sqrt{\frac{29.8}{50 + 29.8}} = \sqrt{\frac{29.8}{79.8}} = \sqrt{0.373} = 0/61 \times 100 \cong \%61$$



یعنی شدت ضریب بستگی (ضریب توافقی) بین عوامل مدیریتی و توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح به میزان ۶۱٪ بوده است. بنابراین این دو متغیر از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف - نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق نتیجه می‌گیریم که، توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح یک دانش راهبردی است و اجرای آن نیز، به بهره‌گیری از این دانش راهبردی وابسته است. راهبردهایی که مشخص می‌نماید که، تقویت نیروهای مسلح و کارکنان آن به نیروی انسانی مجرب، متخصص و کارآمد، آموزش دیده، دارای انگیزه و توانایی بالا نیاز دارد؛ لذا برطرف نمودن و یا به حداقل رساندن این مشکل، نیاز به عزمی راسخ و مدیریتی صحیح و علمی از سوی فرماندهان و مسئولان نیروهای مسلح دارد. نتایج حاصله حاکی از آن است که ضرورت دارد با توجه نیروهای موجود، توجه خاصی به توانمندسازی کارکنان به عمل آورده شود. توانمندسازی محیطی را به وجود می‌آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود سازمان خود نقش داشته باشند، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و بتوانند در شرایط بحران، به صورت غیرتمرکزی اقدام نمایند. در مجموع توانمندسازی تبدیل نیروی کار جسمی، به نیروی فکری است.

ب) پیشنهادها

با عنایت به نتایج به دست آمده راه کارهای به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱- مدیران و فرماندهان، در نیروهای مسلح در راستای تقویت کارگروهی، در مأموریت‌های پیچیده سازمان، تیم‌های کاری را در جهت تقویت تعهد، انگیزه و اعتماد به نفس به گونه‌ای ایجاد نمایند که در آن‌ها ترکیب مشخصی با توجه به تخصص، رسته و ماهیت فعالیت وجود داشته باشد.

۲- مدیران و فرماندهان برای تقویت حس اعتماد و ایجاد علاقه در نیروهای مسلح، اطلاعات حساس مرتبط با عملکرد سازمان و فاقد طبقه‌بندی نظامی را در اختیار افراد بگذارند. در دسترس قرار دادن اطلاعات، فضا را شفاف و به افزایش کیفیت و ایجاد انگیزه کمک می‌کند؛ فضا را برای مشارکت فعالانه آماده و اعتمادسازی می‌کند.

۳- مدیران و فرماندهان جهت افزایش مقوله‌هایی چون هم‌افزایی فکری، یادگیری متقابل (از هم یادگیری و به هم یاد دهی)، تمرین به کارگیری قدرت و اختیارات، شناخت بیشتر نسبت به سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری، تلاش نمایند که کارکنان را در تصمیم‌گیری شریک نمایند.



فهرست منابع:**الف - منابع فارسی**

- حدیث ولایت، مجموعه رهنمودهای مقام معظم رهبری، حضرت آیت الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۹۲
- اج. هال، ریچارد سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶
- پور حسین، رضا، بهسازی منابع انسانی در آجا(پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دافوس آجا، تهران ۱۳۹۰
- چانگ، ریچارد و بادر، گلوریا، سنجش عملکرد تیم، مترجم سید امین ... علوی و روشنگر کاظم‌زاده، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱
- حسن بیگی، دکتر ابراهیم، مجله راهبرد بومی (طلیعه سخن)، ش ۱۰۸، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۹
- خلیلی شورینی، سیاوش، روش‌های پژوهش آمیخته (با تأکید بر بومی‌سازی)، چاپ دوم، تهران، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۹۱
- خورشیدی، عباس، عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام)، مدیریت نظامی، شماره ۲۶، تابستان ۱۳۸۶
- دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، دی‌ماه ۱۳۸۸
- شهبازی، ناصر، راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، دافوس، تهران، چاپ اول، ۱۳۹۱
- شهبازیان، فاطمه، حق دسترسی به اطلاعات، در سخنرانی دکتر نمک دوست، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، ماهنامه روابط عمومی، شماره ۳۸ و ۳۹، آذر و دی ۱۳۸۴
- صدری نیا، محمد، کار تیمی، ۲۰۰۸، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۹۰
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵
- عقبایی، مسعود، عوامل توانمندسازی در ستاد نهجا(پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دافوس آجا، تهران ۱۳۹۲
- مرادی، اعظم و همکاران، بررسی میزان رابطه سلامتی و حمایت اجتماعی در ایران، تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۱۰، شماره ۶، ویژه‌نامه سلامت روان، ۱۳۹۱
- محمدی، محمد، توانمندسازی کارکنان، رویکردها و فرایندها، فصلنامه مدیریت، ۱۳۸۰



- مینایی، حسین، چگونگی توسعه و بهسازی منابع انسانی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۲
- منوریان، عباس، نیازی، حمیدرضا، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مجموعه مقالات سومین اجلاس توسعه منابع انسانی، تهران. انتشارات آهار و موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی، ۱۳۸۵
- نوروزی، مجتبی، بررسی رابطه عوامل روان شناختی توانمندسازی کارکنان با کارایی در شعب بانک ملت، پایان‌نامه دکتری دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴
- وتن، دیوید. ای کمرون، (۱۳۷۸)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه: بدرالدین اورعی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو
- هکت، پنی، مترجم ملوک دیوانگاهی، مدیریت منابع انسانی (استخدام و اداره کارکنان)، انتشارات فرهنگ جامع، چاپ دوم، ۱۳۸۳

ب- منابع انگلیسی:

- Blanchard, K. Carlos, j. p. Randolph. A. (1996). Empowerment take More Than one Minute. san Francisco: Berreti-Koehler., 1996
- Conger, J. A. Kanugo, R., N. (1988) The Empowerment Process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review . Volume 13
- Conger & Konungo, Spreitzer Thomas & (۲۰۱۰) , rethous, Alanranolph, Ken Blanchard, Jhonep- Calros
- Dachler, P; Bernard, W. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations, administrative science quarterly, 23(1)
- Enserink, B. Koppenjan, J. (2007). Public participation in china, an international journal of management of environmental quality, 18 (4)
- Ning S, Zhong H; Libo w; Qiuji L, (2009). The Impact of nurse Empowerment on Job Performance. Journal of Advanced Nursing (journal article- research, tables/charts)
- Noe, Raymond A. , Hollenbeck, John R. , Gerhart, Barry, Wright, Patrick, Fundamental of Human Resource Management, Mc Graw HIIH Irwin, New York, 2009.
- Niehoff, B (2006). Personality predictors of participation as a mentor, career development international, 11 (4)
- Smith, jans, (2000), "Empowerment people" , brthish library, second edition. p10.
- 34-Spiegel, Torres , Type Deions Are Directly From www.knowyourtype .com 2002 p202
- Leach-Lopez. M., William. W.S, & kyoo. S. (2009). Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. Journal. Management research news. 32(3)
- Spreitzer, G M (1997) Toward a common ground in defining empowerment, in Pasmore, W. A. and Woodman, R.W (eds) Research in Organizational Change and Development, JAI Press, Oxford
- Peterson, D (2004). benefits of participation in corporate volunteer programs, journal of personnel review, 33 (6): 615-37.



- Tucher, J (2002). factors influencing physician participation in Medicaid in the USA, international journal of social economics
- Raymond, William, "Building A Successful Team" ,The Project Network Newsletter , October ۲۰۰۵. www.Mympa.Org,p1009.

پ-سایت:

- www.khmaenehei.ir

