

## عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی

سید عبدالرحیم موسوی<sup>۱</sup>، محمدرضا مؤمنی<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۷/۲۱

دریافت مقاله: ۹۶/۰۵/۲۹

### چکیده

توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در سازمان‌های نظامی به لحاظ نقش این سازمان‌ها در تأمین امنیت و منافع ملی کشور دارای اهمیت زیادی است. آموزشگاه‌های درجه‌داری مأموریت تربیت و آموزش درجه‌داران توانمند، ماهر، آگاه، بصیر، ورزیده، متخصص و متعهد را بر عهده دارند. با توجه به اینکه درجه‌داران بخش اعظم بدنه نیروهای مسلح بوده و عهده‌دار مسئولیت‌های اجرایی‌اند، توانمندسازی این قشر نقش مهمی در تحقق مأموریت نیروهای مسلح خواهد داشت. بنابراین بایستی برای چنین نیروی انسانی به‌طور مستمر بحث توانمندسازی و شایسته‌پروری مدنظر قرار گیرد. هدف تحقیق تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی است. این تحقیق به روش موردی-زمینه‌ای انجام گرفته و از نوع کاربردی است. جهت جمع‌آوری اطلاعات با روش کتابخانه‌ای از ابزار فیش‌برداری و درروش میدانی از پرسش‌نامه استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از فنون آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی و نمودار هیستوگرام) و آمار استنباطی (آزمون توزیع دوجمله‌ای و فریدمن) استفاده گردید. جامعه آماری ۲۳۰ نفر می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که سیزده عامل معنویت، ارزش‌های اخلاقی، محیط کار، تجربه، ویژگی‌های روان‌شناختی، تصمیم‌گیری، توانایی، اعتماد، آموزش، پاداش، مهارت، رهبری و قدرت می‌تواند در توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی مؤثر باشد.

**واژگان کلیدی:** نیروی انسانی، آموزش، توانمندسازی

۱. دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

۲. دانش‌آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، (نویسنده مسئول) momeniali1212@gmail.com



## مقدمه

اندیشمندان مدیریت تحول سازمانی توانمندسازی را از راهبردهای مهم و اثرگذار بر عملکرد سازمان و بهسازی نیروی انسانی می‌دانند و معتقدند به منظور به کارگیری قابلیت‌های کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی، شرایط سازمانی باید به گونه‌ای باشد که بستر مناسب برای رشد و گسترش شایستگی‌های منابع انسانی فراهم شود. (حسن‌آبادی، ۱۳۹۳: ۲)

یکی از اقداماتی که امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان در راستای اهداف سازمان انجام می‌دهند، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی از اقدامات مهم در توسعه منابع انسانی کارکنان است و در واقع توانمندسازی یکی از روش‌هایی است که در حوزه منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی آنان مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد.

آموزشگاه‌های درجه‌داری یکی از مراکز آموزش مهم در نیروهای مسلح (سپاه پاسداران فعلاً آموزشگاه درجه‌داری ندارد) می‌باشند که مأموریت تربیت و آموزش درجه‌داران توانمند، ماهر، آگاه، بصیر، ورزیده، متخصص، متعهد، شجاع و ایثارگر در سطوح رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی، جهت نیل به اهداف سازمان با لحاظ نمودن جهات عقیدتی و حفاظتی و ارائه آموزش‌های رزم مقدماتی، علوم پایه و تخصصی متناسب با نیازها و علوم روز را به عهده‌دارند. با توجه به اینکه درجه‌داران بازوان اجرایی نیروهای مسلح محسوب می‌شوند، لذا توانمند بودن آن‌ها در اجرای طرح‌های تاکتیکی و عملیاتی منجر به برآورده شدن خواسته‌های راهبردی در سطح کلان نظام می‌گردد. با بررسی‌ها و بازدیدهای میدانی مشخص گردیده که عدم توانمندی آن‌ها باعث برخی مشکلات در سطح یگان‌ها شده و بعضاً نارضایتی فرماندهان را به دنبال داشته است.

از آنجاکه توانمندسازی می‌تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان شود و بستر رشد و توسعه منابع انسانی را فراهم کند و از طرفی مقوله توانمندسازی در دو حوزه سازمانی و حوزه فردی مورد توجهی باشد، لذا در این پژوهش تلاش شده مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی (کمک به دانش آموزان در جهت کسب مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف محوله) تعیین شود. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق فقدان مهم‌ترین عوامل توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح



جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی است. هدف تحقیق عبارت است از: دستیابی به مهم ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح در حوزه فردی. سؤالات تحقیق عبارت اند از: الف- مهم ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح در حوزه فردی کدام است؟ ب- اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح چگونه است؟

از دلایل اهمیت و ضرورت تحقیق می توان به این موارد اشاره نمود: نیازمندی نیروهای مسلح به درجه داران توانمند که امور اجرایی یگانها را به عهده دارند، ما را بر آن می دارد تا با سعی و کوشش وافر نسبت به توانمندسازی آنها همت گماریم. آنچه باعث اهمیت این تحقیق شده عبارت اند از: الف- نتایج مطالعات اکتشافی، می تواند به ارتقاء دانش در بحث عوامل مؤثر بر توانمندسازی به عنوان یک مرجع علمی قابل اتکا و سودمند در آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح کمک کند. ب- تعیین مبنایی برای برنامه ریزی های منطقی و مؤثر در آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح است. آنچه باعث ضرورت این تحقیق شده عبارت اند از: الف- چرخه پاسخ به نیازهای توانمندسازی دچار آسیب جدی می گردد ب- فقدان و مشخص نبودن عوامل مؤثر بر توانمندسازی در حوزه فردی، آموزشگاههای درجه داری نیروهای مسلح را با چالش روبرو می نماید.

## مبانی نظری

### - پیشینه تحقیق:

رساله دکتری تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران سال ۱۳۸۸ در دانشگاه عالی دفاع ملی انجام شده که سؤالات آن عبارت است از: ۱- عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا کدامند؟ ۲- میزان تأثیر هر یک از عوامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا چقدر است؟ ۳- الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا چگونه است؟ محقق ضمن مرور و مطالعه مدل های توانمندسازی به این نتیجه می رسد که هیچ یک از مدل های اشاره شده به تنهایی و با وضعیت موجود خود قابلیت استفاده برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا را ندارد. بنابراین با استفاده از متغیرهای مشترک در این مدل ها و دخالت دادن شرایط و ویژگی های سازمان ناجا و معیارها و محیط انجام مأموریت



این نیرو که جامعه اسلامی است الگوی توانمندسازی سازمانی (ساختار، اقدامات مدیریتی و ماهیت سازمانی) ارائه نمودند. (بختیاری، ۱۳۸۸: ۲۱۷)

رساله دکتری تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا<sup>۱</sup> ضمن بررسی عوامل توانمندسازی منابع انسانی سماجا برای فرایند توانمندسازی الگویی کاربردی طراحی می‌کند. این پژوهش با روش همبستگی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد: سبک مدیریت با توانمندسازی کارکنان سماجا رابطه معناداری دارد. نگرش مدیران تحت تأثیر رشد تخصصی آنهاست و سبک مدیریت به نگرش افراد بستگی دارد. بین تعهد سازمانی و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها با توانمندسازی کارکنان سماجا همبستگی مثبت

وجود دارد. میزان تأثیر سبک‌های مدیریتی در توانمندسازی بسیار بالاست. (سلیمیان، ۱۳۸۲: ۱۳۸) رساله دکتری تحت عنوان طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهجا در سال ۱۳۹۳ در دانشگاه عالی دفاع ملی انجام شده که اهداف آن عبارت‌اند از: هدف اصلی: دستیابی به الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهجا. هدف فرعی: شناسایی و تعیین عمده‌ترین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری مؤثر در توانمندسازی کارکنان فنی نهجا و اولویت‌بندی آنها. سؤال اصلی: الگوی راهبردی مناسب برای توانمندسازی کارکنان فنی نهجا کدامند؟

محقق به این نتیجه می‌رسد که از بین مؤلفه‌های زمینه‌ای، فرهنگ سازمانی با اثر مستقیم (۸۸٪) و معنی‌داری (۱۷/۹۹٪)، از بین مؤلفه‌های ساختاری، متغیرهای ساختاری با اثر مستقیم (۹۰٪) و معنی‌داری (۱۸/۶۴٪) و از بین مؤلفه‌های رفتاری، انگیزش کارکنان با اثر مستقیم (۸۰٪) و معنی‌داری (۱۵/۱۰٪) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی افسران فنی دارد (حسن‌آبادی، ۱۳۹۳: ۱۲۵).

رساله دکتری تحت عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی آجا<sup>۲</sup> بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی در سال ۱۳۹۴ در دانشگاه عالی دفاع ملی انجام شده که اهداف آن عبارت‌اند از: هدف اصلی: دستیابی به الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی» اهداف فرعی: ۱- شناسایی نقش‌های مدیران منابع انسانی آجا. ۲- شناسایی و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی.



۱. ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران

۲. ارتش جمهوری اسلامی ایران

۳- تعیین ارتباط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی و اولویت‌بندی آنها.

سؤال اصلی: الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی چیست؟ سؤالات فرعی: ۱- نقش‌های مدیران منابع انسانی آجا کدام‌اند؟ ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی کدام‌اند؟ ۳- چه ارتباطی بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی وجود دارد؟

نتایج تحقیق: این تحقیق به دنبال ارائه الگویی است که فرماندهان و مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، باید به دنبال ارزش‌هایی باشند که همه‌اش در داخل اسلام ناب محمدی (ﷺ) قرار گرفته و به دنبال الگوی شایستگی ای باشند که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی ایران تبیین شده است. که از ۴ بُعد فردی، میان فردی، مکتبی و حرفه‌ای گری، ۱۱ مؤلفه‌ی قابلیت‌های ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی، کار تیمی، تعامل و روابط سازمانی، ایمان و معرفت، ولایت‌مداری، تکلیف‌محوری، بصیرت و عمل انقلابی، مدیریت منابع انسانی، نظامی‌گری، آگاهی سازمانی تشکیل و الگوی تحقیق با ۸۱ شاخص ارائه شده است. (پیکرنگار، ۱۳۹۴: ۶۷)

رساله دکتری تحت عنوان طراحی الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها در سال ۱۳۹۳ در دانشگاه عالی دفاع ملی انجام شده که سؤالات آن عبارت‌اند از: سؤال اصلی: الگوی مطلوب تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها کدام است؟ سؤالات فرعی: ۱- مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها کدام‌اند؟ ۲- ضریب اهمیت و اولویت‌بندی مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها چگونه است؟ ۳- فاصله بین الگوی مطلوب تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها با وضع موجود چگونه است؟



محقق به این نتیجه می‌رسد که الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا از نظر فرماندهان ارشد رسته عرشه، وضعیت موجود افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با الگوی مطلوب تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا، شکاف وجود دارد. همچنین، وضعیت موجود افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا از نظر توانمندی‌های عمومی و تخصصی با وضعیت مطلوب، شکاف وجود دارد. لذا این موضوعات باید مورد توجه فرماندهان و مدیران آموزشی ذی‌ربط در ندادجا<sup>۱</sup> و ستادهای بالاتر قرار بگیرد و برنامه‌ریزی‌های آموزشی متناسب، دقیق و اثربخش طراحی و اجرا گردد تا باعث ارتقاء افسران رسته عرشه و جبران فاصله تا وضعیت مطلوب گردد. (نصری، ۱۳۹۳: ۳۴۴)

#### - مفهوم شناسی:

**تعاریف توانمندسازی:** واژه توانمندسازی ابتدا در قرن هفدهم و در متون حقوقی به مفهوم اختیار در سرمایه‌گذاری مطرح شد. در قرن نوزدهم مورد توجه رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت قرار گرفت. این واژه در حوزه‌های یادشده گستره معنایی پیدا کرد و معنای قادر ساختن یا اجازه دادن را شامل شد. در حوزه‌های روان‌شناسی و پزشکی توانمندسازی تغییرات رفتاری و روان‌شناختی ناشی از تعاملات بیمار و پرستار را شامل می‌شود درحالی‌که در علم مدیریت توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مهم در بهبود بهره‌وری سازمانی مطرح است (Kanai-pak, 2009:24).

تعریف سلبی توانمندسازی از تعریف اثباتی آن راحت‌تر است. در نبود آن افراد دچار ازخودبیگانگی و احساس بی‌قدرتی می‌شوند و احساس نیاز به کمک پیدا می‌کنند. اما از آنجاکه درباره افراد مختلف و در شرایط مختلف، اشکال مختلفی می‌گیرد تعریف اثباتی آن دشوار است (Zimmer man , 1990:169).

توانمندسازی را می‌توان هم به‌عنوان احساس همبستگی و هم به‌عنوان احساس انگیزش تعریف کرد. احساس روابط و همبستگی توانمندسازی یعنی اعطای قدرت و تفویض اختیار و احساس انگیزش یعنی هر عملی که باعث افزایش اعتقاد شخص در کفایت نفس می‌باشد که نتیجه آن احساس قدرت است و یک‌راه مؤثر برای افزایش احساس خود کارآمدی از طریق بالفعل نمودن استعداد و تسلط کامل به وظایف مربوط به شغل می‌باشد. (جهانیان، ۱۳۸۹: ۱۳)

<sup>۱</sup> نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران



**نقش مدیران در توانمندسازی:** "امروز وظیفه اصلی مدیر این است که مأموریت سازمان را مشخص کند و برای همه افرادی که در قسمت‌های مختلف سازمان کار می‌کنند، نیرو و انگیزه‌ای فراهم آورد تا در جهت این مأموریت تلاش کنند. به این ترتیب هرچه مدیر توانمندتر باشد، بهتر می‌تواند به این مهم جامه عمل بپوشاند. ذهنی که به توانمندی خود اعتماد ندارد، نمی‌تواند الهام‌بخش دیگران باشد. مدیری که در همه موارد فکر می‌کند که تنها او است که درست می‌اندیشد و عمل می‌کند و دیگران در اشتباه هستند، نمی‌تواند انگیزش کارکنان خود را به حداکثر برساند. مدیر باید در عین توانمندی خود به توانمندی دیگران نیز احترام بگذارد. به نظر می‌رسد درحالی که مدیران توانمند به دنبال کارکنان توانمند هستند، مدیران ناتوان از کارکنان توانمند رضایتی ندارند. مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند که رفتارشان بر کل فعالیت سازمان تأثیر می‌گذارد. آن‌ها الگوی رفتاری دیگران هستند. کارکنان به راحتی متوجه طرز برخورد و چگونگی رفتار مدیران می‌شوند. به همین دلیل مدیران باید به توانمندسازی خود و دیگران اهمیت بدهند." (نصر اصفهانی، ۱۳۸۱: ۳۲).

**دیدگاه‌های توانمندسازی:** به طور کلی، توانمندسازی از دو دیدگاه مورد توجه قرار گرفته است. در دیدگاه اول توانمندسازی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که سازمان به منظور تسهیم کارکنان در تصمیم‌گیری و منابع قدرت انجام می‌دهد. در این دیدگاه این موضوع مدنظر است که مدیران چه ملزوماتی را در محیط کار بایستی برای توانمندی کارکنان فراهم کنند. در این دیدگاه توانمندسازی روندی بالا به پایین دارد. در دیدگاه دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی مورد توجه است. این بدان مفهوم است که در افراد یک حس درونی ایجاد می‌شود تا بتوانند در فرایند کاری مستقل تصمیم بگیرند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقششان در سازمان مدنظر است. در این دیدگاه به جنبه درونی توانمندسازی توجه می‌شود که با شیوه نگرش، احساس و ادراک فرد از محیط کاری ارتباط دارد. این دیدگاه روندی پایین به بالا دارد. (Lethbridge, 2011: 67) در این مقاله دیدگاه اول توانمندسازی مدنظر است.

**عوامل مؤثر بر توانمندسازی:** توانمندسازی و آموزش: بی‌شک آموزش مؤثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا و روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی که در سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان برپا می‌شود



نه تنها مؤثر نیست بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد. هدف واقعی برنامه‌های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالا بردن انگیزه‌های کاری است. متأسفانه بیشتر برنامه‌های آموزشی که عملیاتی می‌شوند از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده و حتی ممکن است باعث تخریب روابط بین کارکنان و مدیریت بشود. (قاسمی، ۱۳۸۲: ۵۴)

**اهمیت آموزش:** آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقا سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. و از آنجایی که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. چراکه منابع انسانی پس از کسب آموزش‌های لازم توسعه می‌یابند و با این توسعه و پرورش، می‌توانند هدف‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد یک سازمان را بهبود بخشند. (جعفری قوشچی، ۱۳۸۱: ۵۹)

نظام آموزشی کارکنان بر اساس چهار دوره کلی طراحی شده است.

#### ۱- دوره آموزشی توجیهی (عمومی - نوآموزی)

هدف: آشنایی و آگاه نمودن کارکنان تازه استخدام شده با اهداف، ساختار، قوانین و مقررات مربوط به هر سازمان

#### ۲- دوره‌های تخصصی مربوط به رشته‌های شغلی مشترک.

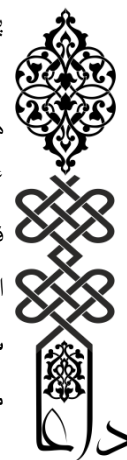
هدف: بالا بردن سطح معلومات و مهارت‌های شغلی افراد و ایجاد تعادل بین توانایی فرد با وظایف پست مورد تصدی یا ارجاعی.

#### ۳- دوره آموزش ارتقاء سطح مدیریتی.

هدف: افزایش مهارت‌های رفتاری و فنی مدیریت در زمینه‌های تصمیم‌گیری و هدایت سازمانی.

۴- دوره‌های آموزش عمومی: آموزش‌های فرهنگی، اجتماعی و آموزش توانمندی‌های اجتماعی و فراگیری علوم و معارف اسلامی به منظور رشد فضایل اخلاقی و تحقق احکام اسلامی در روابط انسانی و مناسبات حاکم بر تشکیلات اداری (محمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۴).

**سبک رهبری:** سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به‌زعم آن‌ها





توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ وجه منطقی نیست. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هرچه بیشتر زیردستان گام برمی دارند، مدیران توانمند به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می کند (Fullham & Lando, 1998:34)

تا زمانی که رهبری به شیوه آمرانه و استبدادی باشد، نمی توان به سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرد، زیرا در این شیوه رهبران به کارکنان اجازه دخالت در تصمیم گیری را نمی دهند و کارکنان فقط دستورها را اجرا می کنند. پس برای اینکه بتوانیم کارکنان توانمند داشته باشیم، باید شیوه رهبری مشارکتی باشد. (Fullman, 1998:29)

**ویژگی های روان شناختی:** ویژگی های روان شناختی، یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی است. تناسب روحی و روانی فرد با شغل او یک عامل مهم در اثربخشی وی در سازمان به شمار می رود. این ویژگی ها هریک به نحوی با عملکرد افراد پیوند دارد. (میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، به نقل از بختیاری، ۱۳۸۸:۱۱۴) نشان داد که از بین ویژگی ها و ابعاد متعدد روان شناختی افراد، چند ویژگی اهمیت بیشتری دارند که عبارت اند از:

۱- خلاقیت<sup>۲</sup> - هوش هیجانی<sup>۳</sup> - هوش<sup>۴</sup> - انگیزش<sup>۵</sup> - شخصیت<sup>۶</sup>

**تجربه:** تجربه و آزمایش کردن یکی از عواملی است که بر توانمندی کارکنان اثرگذار است. تجربه باعث افزایش توان علمی افراد به صورت عملی می شود. هرچه تجربه یک فرد بیشتر باشد، در مواجهه با مشکلات می تواند از الگوهای استفاده شده قبلی استفاده کند. به عبارت دیگر می توان گفت که تجربه نوعی یادگیری است که به موجب آن راه و روش رفع مشکلات به فرد آموزش داده شود. (کینلا، ۱۹۲۹:۴۵)

**ارزش های اخلاقی:** در رابطه با توانمندسازی، برخی از ارزش های اخلاقی نقش بسیار حساس و مهمی دارند و رعایت آن ها باعث تواناسازی واقعی کارکنان می شود. بیشتر مدیرانی که توانمندسازی مصلحتی و دروغین را سرلوحه کار خود قرار داده اند، اکثر افرادی بوده اند که نسبت

- ۱ . Miller
- 2 . creativity
- 3 Emotional intelligence
- ۴ .Intelligence
- ۵ . motivation
- 6 .personality



به این ارزش‌های اخلاقی بی‌تفاوت بوده و هیچ‌گاه تلاش نکرده‌اند تا آن‌ها را در کار هدایت سازمان که بر عهده آن‌ها واگذار شده است بکار گیرند. کاربرد و استفاده از این ارزش‌ها کاری بسیار ظریف و نیازمند مدیرانی است که خود به ارزش‌های اساسی و اخلاقی و انسانی پایبند باشند. تعدادی از این ارزش‌ها عبارت‌اند از: ۱- اعتماد و صمیمیت ۲- حقیقت و صداقت ۳- ایجاد ارتباط اخلاقی دوجانبه بین مدیر و کارکنان (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶: ۷۲)

**اعتماد:** کارکنان اشاره می‌کنند که برای دستیابی به توانمندسازی دو راه وجود دارد: از طریق نشان دادن اعتماد و اجازه دادن به کارکنان در انتخاب موارد مربوط به کارکنان. به نظر آن‌ها اعتماد از طریق سطح مونیورینگ و اینکه آن‌ها کمتر مورد بازدید قرار بگیرند. مشخص می‌شود. باین‌حال، مهم است توجه داشته باشیم که کارکنان فرق بین مورد اعتماد قرار گرفتن و رها شدن (توجه نکردن به آنان) را تشخیص داده‌اند. همان‌طور که کارکنان اظهار کردند، توانمندسازی تنها گذاشتن شما نیست، بلکه اعتماد کردن به شماست و رسیدن به این باور که کارکنان خود بدون نظارت مستقیم رهبرشان می‌توانند وظایف خود را انجام دهند. (بختیاری، ۱۳۸۸: ۱۳۵)

در تحقیقی که به‌تازگی انجام شده، پنج شاخص اعتماد مشخص شده است که عبارت‌اند از: ۱- صداقت: درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن. ۲- شایستگی: داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی. ۳- ثبات یا پایداری: قابلیت اعتماد، توان پیش‌بینی و قضاوت خوب به‌هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف. ۴- وفاداری: حفظ آبرو و حیثیت. ۵- روراستی: تبادل نظر و دادن اطلاعات به‌صورت آزاد. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۴: ۱۸۴)

**فرصت تصمیم‌گیری:** توانایی اتخاذ تصمیماتی که مربوط به کارکنان می‌شود از امور موردعلاقه کارکنان برای توانمندسازی است. زمانی که به کارکنان فرصت اتخاذ تصمیم داده می‌شود آن‌ها احساس می‌کنند که به آن‌ها اعتماد شده و احساس می‌کنند که آن‌ها هم در کار مشارکت دارند. همچنین از طریق تصمیم‌گیری درست، کارکنان احساس می‌کنند که آن‌ها به‌صورت فردی در نظر گرفته شده‌اند و تجربیات و استعدادهای فردی آن‌ها نیز مورد ارزش است. آنان با این کار احساس می‌کنند شایسته و مطمئن هستند و بهترین افراد برای گرفتن تصمیمات هرروزه هستند چراکه نزدیک‌ترین فرد به کار بوده و آگاه هستند که چه روشی باید برای انجام یک کار استفاده شود. در نتیجه، تصمیم‌گیری توسط کارکنان نه‌تنها به آن‌ها حس قوی شدن می‌دهد، بلکه باعث ارتقای کارایی آن‌ها نیز می‌شود. (بختیاری، ۱۳۸۸: ۱۳۷)



**معنویت و توانمندسازی:** در اسلام معنویت بر دو پایه استوار است: معرفت و ایمان که هریک از آنها جایگاه و تأثیر خود را در معنویت انسان دارند.

معرفت، مجموعه آگاهی‌های لازم است که از منابع اسلامی به دست می‌آید. آشنایی و دانستن معارف اسلامی از ضروریات توانمندی حرکت در مسیر حق و قرب اوست. **ایمان** در واقع باور آگاهی‌ها و دانستنی‌ها و معرفت دینی به قلب است. آن نیرویی که باورها را در زندگی عینیت می‌بخشد و به صحنه عمل می‌آورد ایمان است. (بختیاری، ۱۳۸۸: ۹۸)

**محیط کاری:** از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان‌ها بر روی آن تأکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد. (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶: ۵۶)

**قدرت:** قدرت عبارت است از: ظرفیت یا توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران. مردم زمانی که توانایی اثرگذاری بر عقاید و ادراکات و موارد عملیاتی دیگران را پیدا کردند از قدرت برخوردارند. (افجه، ۱۳۹۰: ۴۲۰)

(فرنج و راون ۱۹۵۹ به نقل از افجه، ۱۳۹۰: ۴۲۱) شاخص‌های قدرت را به این شرح شناسایی کردند: ۱- قدرت مبتنی بر زور ۲- قدرت مبتنی بر پاداش ۳- قدرت قانونی ۴- قدرت مبتنی بر تخصص ۵- قدرت مرجع

**مهارت:** مهارت، پیاده‌سازی علم در عمل است و توسعه آن بهبود کیفیت عملکرد را به دنبال دارد. بدون این توانایی (مهارت) در بسیاری از موارد معلومات افراد منشأ تأثیر نخواهد بود. برای توانمندسازی کامل، کارکنان باید مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخگویی به مسئولیت‌ها را کسب نمایند. در یک دسته‌بندی کلی مهارت‌ها به پنج دسته کلی تقسیم شده‌اند: ۱- مهارت تخصصی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت فنی ۴- مهارت عاطفی ۵- مهارت ادراکی. (بختیاری، ۱۳۸۸: ۱۵۴)

**سامانه پاداش:** بیشتر سازمان‌ها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش گذارده شده است. مسئله در ارائه تعریف از ارزش است. آنچه برای یک نفر ارزش به حساب می‌آید احتمالاً از نظر دیگری ارزش نیست (به اصطلاح پارتی بازی است). برخی ارزش را به صورت «شایستگی» تعریف کرده‌اند و برخی آن را «پدیده عالی» دانسته‌اند و جالب اینکه هیچ‌یک از این واژگان یا کلمات هم تعریف مشخصی ندارند. اگر ارزش را به معنی «شایستگی» بدانیم باید بتوانیم به عواملی چون،



هوشیاری، ضریب هوشی، تلاش یا سابقه خدمت توجه نماییم. اگر عملکرد را یک پدیده عالی بدانیم در آن صورت چگونه می توان آن را ارزیابی کرد/ به زحمت می توان عملکرد کارمندان، کارکنان و بسیاری از کارگران را به صورت معنی دار موردسنجش و ارزیابی قرار داد. شاخص‌هایی که پاداش‌ها بر اساس آن توزیع می شوند عبارت‌اند از: عملکرد، سابقه، مهارت کارکنان و سختی کار. (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶: ۵۷)

**توانایی:** بدیهی است که افراد، از نظر توانایی‌ها، باهم برابر نیستند، ولی این واقعیت نمی‌تواند بدان معنی باشد که برخی از افراد نسبت به دیگران برتری دارند. نکته‌ای را که می‌خواهیم یادآور شویم، این است که افراد، از نظر توانایی، دارای نقاط قوت و ضعف هستند. در نتیجه، از نظر انجام برخی از کارها یا فعالیت‌ها بهتر یا بدتر از دیگران عمل خواهند کرد. از دیدگاه مدیریت، مسئله این است که افراد از نظر توانایی با یکدیگر متفاوت هستند یا خیر، البته تردیدی نیست که آن‌ها متفاوت‌اند؛ ولی مسئله این است که مدیر باید بتواند به تفاوت توانایی‌های افراد پی ببرد و با استفاده از این اطلاعات، احتمال بازدهی کارمند را در کارش بالا ببرد. توانائی<sup>۱</sup>: توانایی یعنی توان فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود. به عبارت دیگر توانایی، ارزیابی کار یا عملی است که فرد می‌تواند انجام دهد. توانایی‌های فرد شامل دو توانائی است هوشی و جسمی (فیزیکی). (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۷: ۱۳۳)

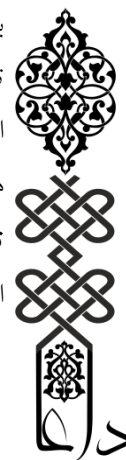
- **توانایی‌های هوشی:** توانایی‌های هوشی عبارت است از آنچه فرد برای کارهای فکری به آن‌ها نیاز دارد. برای مثال، در آزمایش‌هایی که با استفاده از آن‌ها بهره هوشی افراد را تعیین می‌کنند، توان هوشی فرد مشخص می‌شود. در آمریکا بسیاری از دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها مثل دانشکده‌های بازرگانی، حقوق و پزشکی از داوطلبان ورودی، آزمایش‌های خاصی به عمل می‌آورند و بدین گونه توانایی‌های آن‌ها را مشخص می‌نمایند. با استفاده از آزمایش‌هایی که بر روی افراد انجام می‌شود، استعداد عددی، درک کلامی، سرعت ادراکی و استدلال قیاسی فرد را می‌سنجد و میزان توانایی هوشی وی را مشخص می‌کنند. (همان: ۱۳۴)

**توانایی‌های جسمی<sup>۲</sup>:** بدیهی است که توانایی‌های هوشی، در صحنه عملکرد فرد و به هنگام ارتقای مقام و احراز پست‌های بالای سازمانی؛ نقش مهمی را ایفا می‌کنند. «درست به همین

<sup>۱</sup>. Ability

<sup>۲</sup>. Intellectual abilities

<sup>۳</sup>. Physical ability



صورت، در صحنه کارهایی که به مهارت و تخصص چندان زیادی نیاز ندارند، یعنی امور در سطوح پایین سازمان و به صورت استاندارد انجام می شوند و توانایی های جسمی و بدنی می توانند نقش حیاتی ایفا کنند. در مواردی که نوع کار به گونه ای است که تنها آن عده از افراد که مهارت دست، قدرت کار و استعداد های مشابهی دارند از عهده انجام دادن آن برمی آیند، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن برمی آیند، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن مشاغل بگمارد که از توانایی های بالای فیزیکی و جسمی برخوردار باشند. (همان، ۱۳۴)

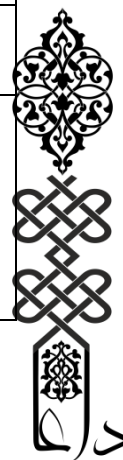
عوامل و شاخص های توانمندسازی در حوزه فردی به شرح جدول زیر ارائه می گردد:

جدول ۱: عوامل و شاخص های توانمندسازی در حوزه فردی احصاء شده از مدل های توانمندسازی

ردیف	منبع	عامل	شاخص
۱	محمدی (۱۳۹۲)	آموزش	آموزش توجیهی آموزش تخصصی آموزش عمومی آموزش ارتقاء سطح مدیریتی
۲	پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۷)	توانائی	توانائی های هوشی توانائی های جسمی
۳	ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶)	نظام پاداش	عملکرد سختی کار سابقه کار مهارت کارکنان
۴	فولمن (۱۹۹۸)	سبک رهبری	آمرانه و استبدادی مشارکتی
۵	بختیاری (۱۳۸۸)	تصمیم گیری	احساس قوی شدن ارتقاء کارایی
۶	ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶)	محیط کار	ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار ایجاد موقعیت های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار

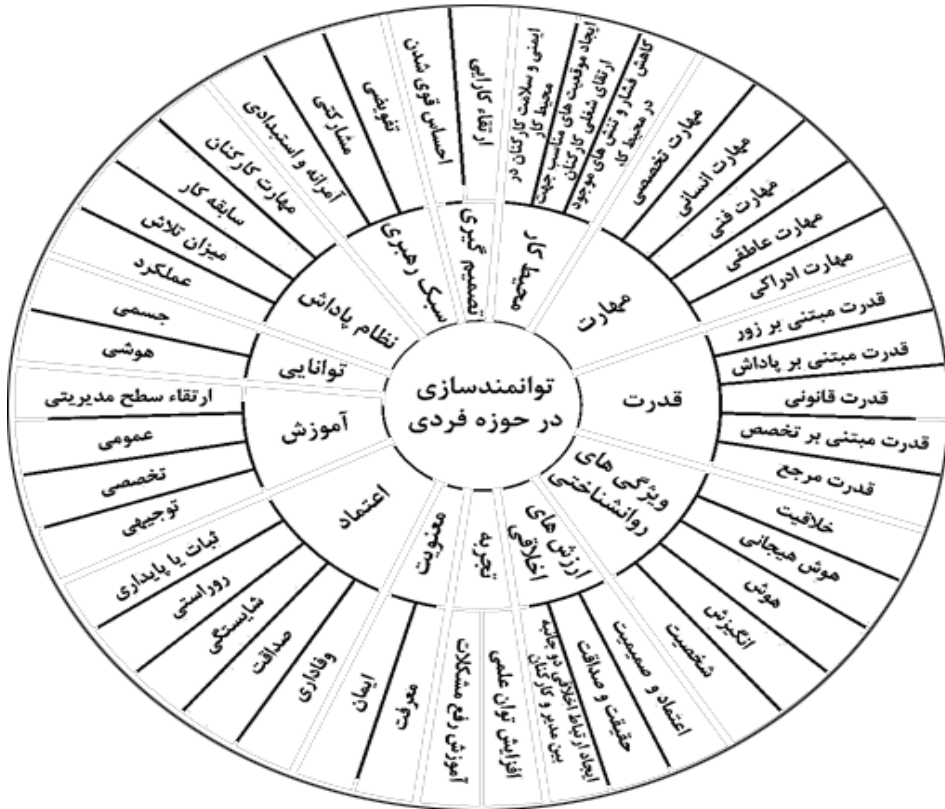


ردیف	منبع	عامل	شاخص
۷	(بختیاری، ۱۳۸۸)	مهارت	مهارت تخصصی مهارت انسانی مهارت فنی مهارت عاطفی مهارت ادراکی
۸	(فرنج و راون ۱۹۵۹ به نقل از افجه (۱۳۹۰))	قدرت	قدرت مبتنی بر زور قدرت مبتنی بر پاداش قدرت قانونی قدرت مبتنی بر تخصص قدرت مرجع
۹	(میلر ۲۰۰۶، به نقل از بختیاری، ۱۳۸۸)	ویژگی‌های روان‌شناختی	خلاقیت هوش هیجانی هوش انگیزش شخصیت
۱۰	ابطحی (۱۳۸۶)	ارزش‌های اخلاقی	اعتماد و صمیمیت حقیقت و صداقت ایجاد ارتباط اخلاقی دوجانبه بین مدیر و کارکنان
۱۱	کینلا (۱۹۲۹)	تجربه	افزایش توان علمی آموزش رفع مشکلات
۱۲	بختیاری (۱۳۸۸)	معنویت	معرفت ایمان
۱۳	پارسائیان، علی و اعرابی سید محمد (۱۳۹۴)	اعتماد	۱- وفاداری ۲- صداقت شایستگی روراستی ثبات یا پایداری



### مدل مفهومی

با بررسی و مطالعه به عمل آمده از ادبیات تحقیق و همچنین استخراج عوامل و شاخص‌های توانمندسازی در حوزه فردی از مدل‌های توانمندسازی به مدل مفهومی زیر دست یافتیم. مدل مفهومی بنا به مورد



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق



## روش‌شناسی

این تحقیق به روش پژوهش توصیفی انجام شده است. با توجه به اینکه نتایج می‌تواند مورد استفاده تصمیم‌گیرندگان آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد، لذا این تحقیق از نوع کاربردی است.

جامعه آماری این تحقیق از مدیران، کارشناسان، اساتید، مربیان، فرماندهان و مسئولین حوزه تربیت و آموزش آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح و همچنین یگان‌های عمده و مستقل بکار گیرنده دانش‌آموختگان این آموزشگاه‌ها که ویژگی مشترک آن‌ها داشتن حداقل

مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، حداقل ۵ سال تجربه کاری در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، مجربان تربیت و آموزش و به‌کارگیرندگان دانش‌آموختگان آموزشگاه‌های درجه‌داری و از شاغلین نیروهای مسلح ج.ا.ا. باشند. تشکیل شده است. تعداد جامعه آماری ۲۳۰ نفر برآورد گردید. با توجه به اینکه نمونه آماری این تحقیق را خبرگان تشکیل می‌دهند، بنابراین روش نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی هدفمند، به تعداد ۲۵ نفر که دوره کارشناسی ارشد، دوره یک‌ساله داعا و دکتری را طی نموده و در مشاغل سرتیپی منصوب شده باشند، انتخاب گردید.

اطلاعات این تحقیق از دو روش "میدانی" و "بررسی اسناد و مدارک" (کتابخانه‌ای علمی و تخصصی) گردآوری شده است. در روش کتابخانه‌ای، ادبیات موضوع و اطلاعات نظری مورد نیاز با جست‌وجوی کتابخانه‌ای تخصصی و بانک‌های اطلاعاتی به دست آمده است. در روش میدانی، پرسش‌نامه محقق ساخته شامل پرسش‌هایی به منظور مشخص نمودن عوامل مؤثر بر توانمندسازی فردی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح تنظیم که دارای سیزده پرسش بسته و با بهره‌گیری از طریق طیف لیکرت در پنج سطح طبقه‌بندی گردید.

پس از بررسی اسناد و مدارک به تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده پرداخته و بر همین اساس اقدام به طراحی پرسش‌نامه نموده، پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی به شرح زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به سؤال تحقیق پاسخ داده شد.

(۱) آمار توصیفی: در بحث جمعیت‌شناسی و جداول فراوانی و درصد توزیع فراوانی و میانگین استفاده شد.

(۲) آمار استنباطی: جهت بررسی میزان تأثیر عوامل و شاخص‌های توانمندسازی از آزمون توزیع دو جمله‌ای و جهت بررسی رتبه‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده گردید.





روایی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها توسط خبرگان و صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت..

همچنین به جهت روایی سازه از فن تحلیل عاملی استفاده گردید که به شرح جدول ۳ است:

جدول ۲: عوامل و شاخص‌های توانمندسازی

ردیف	عوامل	شاخص‌ها و بار عاملی	بار عاملی	عوامل	شاخص‌ها و بار عاملی	بار عاملی	
۱	آموزش	آموزش توجیهی	۰/۸۳	۸	مهارت‌ها	تخصصی	۰/۸۰
		آموزش تخصصی	۰/۸۸			انسانی	۰/۸۱
۲	توانایی	آموزش عمومی	۰/۸۴	۹	قدرت‌ها	فنی	۰/۸۷
		آموزش ارتقا سطح مدیریتی	۰/۷۸			عاطفی	۰/۸۷
۳	نظام پاداش	توانایی هوشی	۰/۸۲	۱۰	ویژگی‌های روان‌شناختی	ادراکی	۰/۷۸
		توانایی جسمی	۰/۸۰			مبتنی بر زور	۰/۸۴
۴	سبک رهبری	عملکرد	۰/۸۰	۱۱	ارزش اخلاقی	مبتنی بر پاداش	۰/۷۹
		میزان تلاش	۰/۸۶			قانونی	۰/۷۳
۵	تصمیم‌گیری	سابقه کار	۰/۷۶	۱۲	معیارها	مبتنی بر تخصص	۰/۹۲
		آمرانه و استبدادی	۰/۸۱			خلاقیت	۰/۹۰
۶	مخاطب کار	مشارکتی	۰/۸۰	۱۳	معیارها	هوش هیجانی	۰/۸۸
		احساس قوی شدن	۰/۹۲			هوش	۰/۹۳
۷	اعتماد	ارتقا کارایی	۰/۹۳	۱۱	ارزش اخلاقی	انگیزش	۰/۸۹
		ایمنی و سلامت کارکنان	۰/۹۲			شخصیت	۰/۷۹
۸	اعتماد	ایجاد موقعیت مناسب	۰/۸۵	۱۲	معیارها	اعتماد و صمیمیت	۰/۸۹
		کاهش فشار و تنش موجود	۰/۸۶			حقیقت و صداقت	۰/۷۲
۹	اعتماد	صداقت	۰/۸۲	۱۳	معیارها	ارتباط اخلاقی با مدیر	۰/۸۳
		شایستگی	۰/۸۸			افزایش توان علمی	۰/۸۰
۱۰	اعتماد	ثبات یا پایداری	۰/۸۳	۱۳	معیارها	آموزش رفع مشکلات	۰/۷۶
		وفاداری	۰/۷۸			معرفت	۰/۹۴
۱۱	اعتماد	روراستی	۰/۸۶	۱۳	معیارها	ایمان	۰/۹۴



خروجی جدول بیانگر این است که بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ بوده است بنابراین پرسشنامه‌ها از روایی بسیار خوبی برخوردار بوده است و درصد واریانس کل مربوط به هر پرسشنامه نشان‌دهنده این است که ابزار سنجش توانسته است مفاهیم موردنظر را از بین جامعه آماری جمع‌آوری نماید؛ یعنی به عبارتی ارتباط شاخص‌ها با عوامل مربوطه و ارتباط عوامل با مقوله توانمندسازی در حوزه فردی به‌خوبی تبیین و مورد تأیید قرار گرفته است و هر شاخص به‌اندازه عددی که روبروی آن نوشته شده است بر روی عامل مربوطه بار شده است و ارتباط دارد. در این تحقیق ابتدا یک نمونه اولیه ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰۱ به دست آمد و چون از ۰/۷ بزرگ‌تر است، بنابراین پرسشنامه از قابلیت اعتماد لازم برخوردار می‌باشد.

#### تعاریف عملیاتی متغیرها

تعاریف زیر پس از بررسی و تأیید خبرگان جامعه آماری به‌عنوان تعاریف عملیاتی تحقیق مدنظر قرار گرفته‌اند.

**عوامل مؤثر بر توانمندسازی:** به‌عنوان متغیر مستقل و عبارت‌اند از آموزش، توانایی، نظام پاداش، سبک رهبری، تصمیم‌گیری، محیط کار، مهارت، قدرت، ویژگی‌های روان‌شناختی، ارزش‌های اخلاقی، تجربه، معنویت و اعتماد که برای سنجش و اندازه‌گیری میزان تأثیر آن‌ها در توانمندسازی فردی توسط پرسش‌نامه‌ای در طیف لیکرت اقدام و سپس برای اولویت‌بندی آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد.

**توانمندسازی فردی:** به‌عنوان متغیر وابسته و عبارت است از مجموعه‌ای از سطوح دانش، مهارت و نگرش در دانش آموزان مرکز آموزش درجه‌داری که موجب ایجاد انگیزش، احساس تعلق سازمانی و توانایی انجام وظایف و مأموریت‌ها می‌گردد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

متغیرهای جمعیت‌شناسی تحقیق عبارت‌اند از: الف- سنوات خدمت، ب- میزان تحصیلات، در این تحقیق ۷ نفر یعنی ۲۸٪ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۱۰ نفر یعنی معادل ۴۰٪ درصد از جامعه پاسخ‌دهنده دارای مدرک تحصیلی دکتری حرفه‌ای (دوره



یکساله (داغا) و ۸ نفر از مجموع ۲۵ نفر یعنی ۳۲٪ درصد نیز دارای سطح تحصیلات دکتری بوده‌اند.

در این تحقیق ۳۲٪ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سنوات خدمتی بین ۲۶ تا ۳۰ سال و ۱۷ نفر یعنی ۶۸٪ از پاسخ‌دهندگان دارای سنوات خدمتی بیش از ۳۰ سال بوده که نشانگر تجربه بالای پاسخ‌دهندگان در تخصص خود است که به جامعه آماری اعتبار فوق‌العاده‌ای می‌بخشد. لازم به توضیح است که برای هر متغیر یک فرضیه در نظر گرفته شده است که به‌عنوان نمونه فرضیه متغیر آموزش به شرح زیر می‌باشد.

فرض H0: عامل آموزش بر توانمندسازی آموزشگاههای درجه‌داری ن.م تأثیر ندارد.

فرض H1: عامل آموزش بر توانمندسازی آموزشگاههای درجه‌داری ن.م تأثیر دارد.

چون حجم نمونه بیشتر از ۳۰ نفر می‌باشد، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها خودبه‌خود پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توانیم از آزمون پارامتریک  $t$  یک نمونه‌ای (توزیع دوجمله‌ای) برای تحلیل استفاده کنیم.

جدول ۳: آزمون توزیع دوجمله‌ای مرتبط با تأثیر عوامل و شاخص‌های توانمندسازی فردی

آزمون	متغیرها	طبقات یا گروه‌ها	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهدات	سطح معناداری	نتیجه آزمون
قبول H1	آموزش	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
قبول H1	توانایی	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
قبول H1	نظام پاداش	$\leq 3$	۲۴	۰/۹۷	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۱	۰/۰۳		
قبول H1	سبک رهبری	$\leq 3$	۱۵	۰/۶۹	۰/۰۵	قبول H1
		$> 3$	۱۰	۰/۳۱		
قبول H1	تصمیم‌گیری	$\leq 3$	۲۲	۰/۹۱	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۳	۰/۰۹		
قبول H1	محیط کار	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
قبول H1	مهارت	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
قبول H1	قدرت	$\leq 3$	۲۲	۰/۹۱	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۳	۰/۰۹		

توزیع دوجمله‌ای  
Binomial



آزمون	متغیرها	طبقات یا گروه‌ها	تعداد مشاهده شده	درصد مشاهدات	سطح معناداری	نتیجه آزمون
توزیع دو جمله‌ای Binomial	ویژگی‌های روان‌شناختی	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
	ارزش‌های اخلاقی	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
	تجربه	$\leq 3$	۲۵	۱۰۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۰	۰		
	معنویت	$\leq 3$	۲۴	۰/۹۷	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۱	۰/۰۳		
	اعتماد	$\leq 3$	۲۱	۰/۹۰	۰/۰۰۰	قبول H1
		$> 3$	۴	۰/۱۰		

مطابق خروجی جدول شماره ۳ با توجه به اینکه سطح معناداری از میزان خطای استاندارد ۰/۰۵ کمتر است لذا فرض‌های  $H_0$  یعنی عدم تأثیر عوامل سبزه‌گانه بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری ن.م رد و فرض‌های  $H_1$  تأیید می‌گردند در ادامه به کمک آزمون رتبه‌بندی فریدمن اولویت میانگین هر کدام از عوامل مؤثر بر توانمندسازی فردی مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج به شرح جدول زیر است.

جدول ۴: اولویت‌بندی عوامل با آزمون فریدمن

رتبه میانگین	عوامل	آزمون
۸/۹۷	معنویت	رتبه‌بندی
۸/۷۰	ارزش‌های اخلاقی	
۷/۲۳	آموزش	
۷/۲۰	تجربه	
۶/۸۰	محیط کار	
۶/۷۸	ویژگی روان‌شناختی	
۶/۷۰	سبک رهبری	
۶/۴۸	تصمیم‌گیری	
۶/۴۰	اعتماد	
۶/۳۳	مهارت	
۶/۲۷	پاداش	
۳/۵۲	توانایی	
۳/۲۰	قدرت	
df = ۱۲ و sig = ۰/۰۰۰ و $\chi^2 = ۹۶/۹۳۹$		



## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف- نتیجه گیری:

بر اساس یافته‌های تحقیق مهم‌ترین عوامل موثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح به تعداد سیزده عامل به شرح زیر احصاء گردید:

آموزش، توانایی، نظام پاداش، سبک رهبری، تصمیم‌گیری، محیط کار، مهارت، قدرت، ویژگی‌های روان‌شناختی، ارزش‌های اخلاقی، تجربه، معنویت و اعتماد

به‌منظور اولویت‌بندی هرکدام از عوامل سیزده‌گانه به لحاظ تأثیری که بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح دارند به کمک آزمون رتبه‌بندی فریدمن، اولویت میانگین هرکدام از عوامل مورد اشاره مشخص که به ترتیب عبارت‌اند از:

معنویت، ارزش‌های اخلاقی، آموزش، تجربه، محیط کار، ویژگی روان‌شناختی، سبک رهبری، تصمیم‌گیری، اعتماد، مهارت پاداش، توانایی، قدرت

### ب- پیشنهادها:

الف- معاونت تربیت و آموزش نیروهای مسلح با توجه به اولویت‌های احصاء شده، به ترتیب در راستای ارتقاء عوامل معنویت، ارزش‌های اخلاقی و آموزش، سپس سایر عوامل برای آموزشگاه‌های درجه‌داری برنامه‌ریزی نماید.

ب- آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح برای توانمند نمودن دانش‌آموزان، عوامل ۱۳ گانه احصاء شده را به ترتیب تأثیرگذاری در دستور کار خود قرار دهند.

ج- آسیب‌شناسی موانع موجود در توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح.

د- نظر به تأثیر ویژه عامل معنویت بر توانمندسازی درجه‌داران، پیشنهاد می‌شود یک تحقیق دیگری در زمینه ارزیابی اثربخشی کلاس‌های عقیدتی سیاسی و تأثیرات آن انجام شود.



**فهرست منابع:****الف - منابع فارسی**

- قرآن کریم، ترجمه آیت الله مکارم شیرازی
- بیانات امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، قابل دسترسی در سایت [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
- ابطحی، حسین و عابسی، سعید، (۱۳۹۳)، "توانمندسازی، واگذاری کار و تفویض اختیار" تهران، انتشارات فوژان.
- ابطحی، حسین، عابسی، سعید (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان" مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، وابسته به وزارت نیرو
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۹۰)، "مبانی فلسفی رهبری و رفتار سازمانی"، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، انتشارات سمت.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰)، "کلیات توانمندسازی" تهران، نشر به آموز
- بختیاری، حسن (۱۳۸۸)، "طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران" تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷)، "رفتار سازمانی"، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد (۱۳۹۴)، "مبانی رفتار سازمانی"، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پیکرنگار، عبدالله (۱۳۹۴)، "طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی آجا بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی" رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹)، "توانمندسازی مدیران آموزشی" کرج، دانشگاه آزاد اسلامی.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۱)، "جایگاه آموزش در فرهنگ تواناسازی" تدابیر شماره ۱۲۸.
- حسن آبادی، سیاوش (۱۳۹۳)، "طراحی الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی نهاجا" تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۰)، "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، چاپ دوم، انتشارات سمت.
- ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم (۱۳۸۶)، تدبیر شماره ۱۸۱.



- سلیمیان، معصوم علی (۱۳۸۲)، "طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا" رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی علوم تحقیقات.
- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، "توانمندسازی" تدبیر شماره ۱۳۲.
- کینلا، دنیس، (۱۹۲۹)، "توانمندسازی منابع انسانی" مترجمان ایرناژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصوم علی، چاپ سوم (۱۳۹۰)، تهران، نشر مدیران.
- محمدی، حسین، (۱۳۹۲)، "تدوین راهبرد نزاچا در خصوص ارتقاء عوامل نامحسوس توان رزمی" رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۳)، "خود توانمندسازی پیش‌نیاز توانمندسازی دیگران" فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۲.
- نصری، فرامرز (۱۳۹۳)، "طراحی الگوی تربیت و آموزش افسران رسته عرشه نیروی دریایی راهبردی آجا با تأکید بر توانمندسازی آنها"، رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.

#### ب - منابع انگلیسی

- Kanai-pak, M. (2009). Leadership Behaviors That Mitigate Burout and Empower Fapanese Murses, ;h. D Dissertation, Arixona University.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conception. The American Journal of Community.
- Fullham charlen & Lando Ann R, The Traid od Empowerment: Leadership, Environment And Professional Traits, Nursing Economic, Vol. 16, issue. 5sep 1998.
- Fullman Charlene, Land Amner. Sep/Oct 1988. The Triad of Empowerment Leadership, Environment & Professional Traits, Nursing Economic, Vol. 16. Issu.5.
- Lethbridge, K., et al. (2011). Structural and Psychological Empowerment and Reflective Thinking: Is There a Link? University of Ontario, Canada



