



فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی))
سال دوم ، شماره ۳ ، پائیز ۱۴۰۱



مقاله پژوهشی

بررسی میزان مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان نظامی (مورد مطالعه: یکی از

معاونت‌های ستاد نیروی پدافند هوایی آجا)

ایمان پاسدار^۱، حسین فتح‌آبادی^۲

۱- مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

۲- استادیار، دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. در مقاله حاضر، به بررسی سطح مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان نظامی پرداخته شده است. سؤال اصلی پژوهش این است که آیا عوامل (احساس معنی‌داری، احساس مؤثر بودن، احساس انتخاب، احساس شایستگی، احساس اعتماد) بر توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر می‌باشند و از طرف دیگر آیا توانمندسازی برحسب متغیرهای زمینه‌ای تفاوت معناداری دارد؟ برای یافتن پاسخ این سؤالات از پرسشنامه استاندارد ۲۷ سؤالی توانمندسازی استفاده گردید. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان یکی از معاونت‌های تخصصی ستاد نپاجا است که شامل حدود ۲۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری تحقیق ۸۹ نفر محاسبه شد. برای تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه از روایی محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. در بخش آمار استنباطی از آزمون همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون)، رگرسیون دو متغیره استفاده شد. نتایج تبیینی گویای این است که در فاصله اطمینان ۹۵ درصد رابطه متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی مورد تأیید واقع شد و توانمندسازی تنها برحسب تحصیلات دارای تفاوت معناداری بود. در ضمن نتایج تجزیه علیت نشان داد که متغیر احساس معنی‌داری بیشترین تأثیر مثبت و مستقیم را بر روی توانمندسازی کارکنان دارد.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷

کلمات کلیدی:

توانمندسازی، حق انتخاب، احساس معنی‌داری، احساس اعتماد، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن.



نویسنده مسئول:

ایمان پاسدار

ایمیل:

iman_pasdar@yahoo.com

استناد به مقاله: بیژن سعدی، ایمان پاسدار، حسین فتح‌آبادی (۱۴۰۱). بررسی میزان مؤلفه‌های توانمندسازی

کارکنان نظامی (مورد مطالعه: یکی از معاونت‌های ستاد نیروی پدافند هوایی آجا). فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع

هوایی)) سال اول ، شماره ۳ ، پائیز ۱۴۰۱.



Assessing the level of empowerment components of military personnel

(Case study: one of the deputies of the AJA Air Defense Staff)

Iman Pasdard¹, Hossein Fathabadi²

2- Khatam Ol Anbia (PBU) University, Tehran, Iran,

3- Assistant Professor, Khatam Ol Anbia (PBU) University, Tehran, Iran.

Article Information

Accepted: 1401/08/09

Receieved:1401/06/07

Keywords:

Empowerment, Choice, Sense of meaning, Sense of trust, Sense of competence, Sense of effectiveness.



Corresponding author:

Iman Pasdard

Email:

iman_pasdard@yahoo.com

Abstract

The efficiency and development of any organization depends to a large extent on the proper use of human resources. In order for employees to feel empowered, the necessary conditions and contexts must be provided in the organization. In the present article, the level of empowerment components of military personnel is examined. The main question is what factors (sense of significance, sense of experimentation, sense of choice, sense of competence, sense of confidence) are empowering other military equipment, and is empowerment significantly different in terms of contextual changes? To find the answers to these questions, a standard questionnaire of 27 empowerment questions was used. The statistical population in this study includes all employees of one of the specialized deputies of Napaja headquarters, which includes about 200 people. Using Cochran's formula, the statistical sample size of 89 people was calculated. Content validity and Cronbach's alpha coefficient were used to determine the validity and reliability of the questionnaire. In the inferential statistics section, correlation test (Pearson correlation coefficient) and bivariate regression were used. Explanatory results show that in the 95% confidence interval, the relationship between the variables affecting empowerment was confirmed and empowerment was a significant difference only in terms of education.. In addition, the results of causal analysis showed that the significant variable has the most positive and direct effect on employee empowerment.

HOW TO CITE: Bijan Saedi, Iman Pasdard, Hossein Fathabadi(1401). Assessing the level of empowerment components of military personnel (Case study: one of the deputies of the AJA Air Defense Staff). Journal of Air Defense Manegment.

۱. مقدمه

سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها بر عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد و گروه‌های کاری نیز مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند.

واژه توانمندسازی، ابتدا در رشته‌های علوم سیاسی و اجتماعی مطرح شد. ولی سابقه به کارگیری آن در مدیریت، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در قالب‌های تیم سازی، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۷). واژه «توانمندسازی» در فرهنگ فشرده آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده است. توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، هم سو کردن اهداف فردی و سازمانی است ((vecchio, 2000) به نقل از خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹) توانمندسازی در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن شرایطی فراهم می‌آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست خواهند یافت (Hirzel Leyer, and Moormann, 2017).

از دیدگاه توماس ولتهاوس، چهار بعد توانمندسازی عبارت‌اند از:

۱- احساس مؤثر بودن، ۲- احساس حق انتخاب، ۳- احساس شایستگی، و ۴- احساس معنی‌دار بودن. مؤثر بودن یا تأثیرگذاری یا به قول وتن و کامرون (۱۹۹۸) پذیرش پیامد شخصی درجایی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (Spreitzer, 1995). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده می‌شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (Kim and Jang, 2017).

خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). احساس استقلال به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است (Whetten & Cameron, 1998). استقلال فعلیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (Gangne Deci, 2005). استقلال یک احساس نیاز روانی است (Ryan & Deci, 2000). عامل سوم، احساس شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی خود را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (Mostafa, 2017). افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند، آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و بالارزشی را دنبال می‌کنند، آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان بالارزش است (Appelbaum & Hongger, 1998) معنی‌دار بودن، یعنی بالارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (Thomas & Velthouse, 1990). معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست (Spreitzer, 1995). اعتماد به دیگران، اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (Mishra & Spreitzer, 1997). افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود، آن‌ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آن‌ها بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (به نقل از خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). چادپها و همکاران (۲۰۰۴) به دو استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می‌کنند:

استراتژی ۱: افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی

هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان‌گویی به عنوان عامل ضروری توانمندسازی موجب تقویت تلاش‌های مبتنی بر همکاری می‌شود.

رپاپورت (۱۹۹۵) بحث می‌کند که وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می‌کنند و یا انعکاس می‌دهند در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه‌های مثبت بیان

می‌کنند. پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی‌هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه‌های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آن‌ها اتفاق افتاده است می‌پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می‌پردازند.

استراتژی ۲: آموزش مهارت‌های حل مسئله

کارکنان لازم است که ظرفیت مهارت‌های حل مسئله را در خود افزایش دهند. مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به‌عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر در موقعیت نامطلوب منجر شود.

در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتوای داستان‌هایی که در یک محیط همکارانه شکل می‌گیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندی می‌کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسئله و یا مشکل بزرگ‌تر، تفکر خلاق در جهت حل مسئله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به‌منظور کمک به تحقق هدف است.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عوامل متعددی سبب اهمیت یافتن این راهبرد برای منابع انسانی سازمان‌ها گردیده است، اما برای کارکنان نظامی به دلیل ماهیت متفاوت کار و رویارویی آنان با موقعیت‌های ویژه و لزوم آمادگی و توانایی این کارکنان در مواجهه با چنین موقعیت‌هایی، این موضوع از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر به حساب می‌آید. به عبارتی توانمندسازی نیروهای نظامی در رویارویی با ناهنجاری‌های اجتماعی و تأمین امنیت کشور برای شهروندان نقش اساسی دارد. نیروهای نظامی به لحاظ مأموریت‌های ویژه حرفه‌ای، با مسائل شغلی بیشتری مواجه بوده، مشکلات روان‌شناختی بیشتری در مقایسه با کارکنان سایر مشاغل دارند. فشار روانی ناشی از نوع شغل، مأموریت‌های پیچیده، قوانین سخت، احتمال مجروحیت، معلولیت، اسارت و حتی مرگ از جمله مسائلی می‌باشد که احتمال آن‌ها در مشاغل نظامی بسیار بیشتر از مشاغل غیرنظامی است. اولین و مهم‌ترین مؤلفه توسعه در هر کشور انسان است. نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره دارد. انسان به‌عنوان محور توسعه نقش اساسی را در تمام عرصه‌ها بازی می‌کند. درواقع نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است، چون اساس حرکت به‌سوی توسعه و تعالی است. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و ارتقاء آن تأثیرگذار باشد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (پدرام، ۱۳۹۰).

کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آن‌ها به مقدار قابل‌توجهی کاهش یافته است و آن‌ها بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند، همچنین کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بالایی دارند، به‌طوری‌که آن‌ها احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به

اهداف سازمانی می‌کنند. توماسو و لتوسمیتوان اشاره می‌کند که توانمندسازی، باعث قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت می‌شود. و به عبارتی توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. یا عبارت توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز. اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان‌ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. به‌منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به‌طور کامل اجرا می‌شود بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد (2019, Singh, and Sarkar). کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. در این میان انسان‌ها به‌عنوان کارمندان سازمان‌ها می‌توانند دارای نگرش‌های متفاوت باشند. در توانمندسازی، خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به‌عبارت‌دیگر پربارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان، توانمندسازی نامیده می‌شود. (2018, Guerrero & Vandenberghe). توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌داری می‌شود مطالعات می‌شیرا (۱۹۹۲) بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روان‌شناختی توانمندسازی شکل گرفت است.

برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. به‌طور کلی برخی از عوامل مربوط به شرایط سازمانی و ماهیت ساختار رسمی سازمان که لازمه توانمندی کارکنان می‌باشد، شامل: داشتن اهداف روشن، ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی، دسترسی کارکنان به منابع و رشد حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. بی‌شک توجه ویژه به عوامل مؤثر بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی شاغل در بخش‌های دفاع و امنیت می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش‌ها به متقاضیان و جوانان جویای کار موردتوجه قرار گیرد. درواقع کارکنانی که توانمندتر هستند تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند، و به‌احتمال‌زیاد همکاری و مشارکت کاری بیشتری دارند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است.

بهره‌وری و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع سازمانی (نیروی انسانی، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات و غیره) هدف تمامی مدیران سازمان‌های کشور بخصوص بخش‌های دفاع و امنیت کشور است، که از حساسیت بیشتری برخوردار می‌باشد. نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره دارد. انسان به‌عنوان محور توسعه نقش اساسی را در تمام عرصه‌ها بازی می‌کند. درواقع نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است، چون اساس حرکت به‌سوی توسعه و تعالی است. مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های آگاهانه آنان همراه با انضباط

کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و ارتقاء آن تأثیرگذار باشد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (Pradhan, Panda and Jena, 2017).

کوشش‌های اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به "بهره‌وری" افزون‌تر نام نهاد. بهره‌وری مفهومی جامع و کلی است و افزایش آن یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها، هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود و همواره نیز مدنظر دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده و می‌باشد (Baird and Munir, 2018). بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه‌یافته و ایستادگی امنیتی و دفاعی کشور، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به عنوان یکی از ضرورت‌های کسب برتری پی برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم به کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی انجام داده‌اند. در کشور اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. لذا در این تحقیق قصد داریم تا رابطه عوامل توانمندسازی سرمایه انسانی را بر ارتقا بهره‌وری در بخش‌های دفاعی و امنیتی کشور بسنجیم.

۳. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق توانمندسازی سرمایه‌های انسانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. مطابق مدل اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی پنج بعد دارد که این ابعاد عبارت‌اند از: احساس مؤثر بودن، احساس انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنی‌داری و احساس اعتماد. در این مقاله به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب آلفای کرونباخ مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی ۰.۸۷۷. به دست آمد. این عدد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

برای تعیین روایی سازه ابزار اندازه‌گیری نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تحلیل عاملی یک روش آماری است که به منظور دستیابی به مجموعه کوچکی از متغیرهای مشاهده نشده که به آن متغیرهای نهفته یا عامل نیز می‌گویند، از طریق کوواریانس بین مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده‌شده که آن را متغیرهای آشکار نیز می‌نامند مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحلیل عاملی هم‌چنین به منظور سنجش اعتماد یا پایایی و اعتبار یا روایی مقیاس اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به منظور بررسی نرمال بودن متغیرها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده

است که نتایج حاصل از به کارگیری این آزمون در جدول ۱ ارائه شده است.

H0: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

H1: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند.

جدول ۱: نتایج حاصل از به کارگیری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

نام متغیر	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
احساس مؤثر بودن	۰/۱۱۶	۰/۰۰۰
احساس انتخاب	۰/۱۲۳	۰/۰۰۰
احساس شایستگی	۰/۰۷۶	۰/۰۵۴
احساس معنی‌داری	۰/۱۰۴	۰/۰۰۱
اعتماد	۰/۸۳	۰/۰۲۴
توانمندسازی	۰/۶۴	۰/۲۰۰

با توجه به نتایج جدول ۱ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف می‌توان گفت چون احساس مؤثر بودن، احساس انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنی‌داری و اعتماد هرچند به صورت جزء سطح معناداری آن‌ها بیشتر از ۰/۰۵ نمی‌باشد اما برای مشخص نمودن نوع آزمون‌ها، کلیت یعنی نرمال بودن توانمندسازی را ملاک انتخاب نوع آزمون‌ها قرار می‌دهیم و این به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌های متغیر توانمندسازی می‌باشد، پس از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌کنیم.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: احساس مؤثر بودن در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

H0: احساس مؤثر بودن در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر نیست.

H1: احساس مؤثر بودن در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

نتایج حاصل از جدول ۲ آزمون فرضیه تأثیر احساس مؤثر بودن بر توانمندسازی کارکنان نظامی نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی (R) برابر با ۰/۸۱۴ می‌باشد؛ چون علامت این مقدار مثبت می‌باشد بیانگر یک رابطه مستقیم و قوی می‌باشد اما با توجه به نوع آزمون که رگرسیون خطی می‌باشد و مقدار آن که برابر با ۰/۶۸۹ است می‌توان گفت که متغیر احساس مؤثر بودن به عنوان یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به میزان ۶۸ درصد توانایی پیش‌بینی یا تبیین تغییرات متغیر توانمندسازی را داراست. که سطح معناداری آماره F نیز مؤید همین مطلب می‌باشد. از طرفی دیگر با توجه به مقدار آماره دوربین و واتسن که برابر با ۲/۰۴۲ می‌باشد و در دامنه استاندارد (۲/۵-۱/۵) قرار می‌گیرد می‌توان گفت که شرط استقلال خطاها رعایت شده و آزمون رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش مناسب می‌باشد.

جدول ۲: جدول آزمون فرضیه تأثیر احساس مؤثر بودن بر توانمندسازی کارکنان

شاخص	R (ضریب همبستگی پیرسون)	(ضریب پیش‌بین)	آماره F	سطح معناداری آماره F (sig≤0/05)	مقدار دوربین-واتسن
					(۲/۵-۱/۵)

۲/۰۴۲	۰/۰۰۰	۲۶۱/۵۱۱	۰/۶۸۹	۰/۸۱۴	
-------	-------	---------	-------	-------	--

فرضیه دوم: احساس شایستگی در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

H0: احساس شایستگی در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر نیست.

H1: احساس شایستگی در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

جدول ۳: جدول آزمون فرضیه تأثیر احساس شایستگی بر توانمندسازی کارکنان

شاخص	R (ضریب همبستگی پیرسون)	(ضریب پیش‌بین)	آماره F	سطح معناداری آماره F ($\text{sig} \leq 0/05$)	مقدار دوربین-واتسن
	۰/۷۳۰	۰/۵۳۳	۱۵۲/۰۱۹	۰/۰۰۰	۱/۸۱۳

نتایج حاصل از جدول ۳ آزمون فرضیه تأثیر احساس شایستگی بر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی (R) برابر با ۰/۷۳۰ می‌باشد؛ چون علامت این مقدار مثبت می‌باشد بیانگر یک رابطه مستقیم و قوی می‌باشد اما با توجه به نوع آزمون که رگرسیون خطی می‌باشد و مقدار که برابر با ۰/۵۳۳ است می‌توان گفت که متغیر احساس شایستگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به میزان ۵۳ درصد توانایی پیش‌بینی یا تبیین تغییرات متغیر توانمندسازی را داراست. که سطح معناداری آماره F نیز مؤید همین مطلب می‌باشد. از طرفی دیگر با توجه به مقدار آماره دوربین و واتسن که برابر با ۱/۸۱۳ می‌باشد و در دامنه استاندارد (۲/۵-۱/۵) قرار می‌گیرد می‌توان گفت که شرط استقلال خطاها رعایت شده و آزمون رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش مناسب می‌باشد.

فرضیه سوم: احساس انتخاب در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

H0: احساس انتخاب در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر نیست.

H1: احساس انتخاب در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

جدول ۴: جدول آزمون فرضیه تأثیر احساس انتخاب بر توانمندسازی کارکنان

شاخص	R (ضریب همبستگی پیرسون)	(ضریب پیش‌بین)	آماره F	سطح معناداری آماره F ($\text{sig} \leq 0/05$)	مقدار دوربین-واتسن
	۰/۷۳۲	۰/۵۳۷	۱۵۳/۹۷۱	۰/۰۰۰	۱/۶۶۲

نتایج حاصل از جدول ۴ آزمون فرضیه تأثیر احساس انتخاب بر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی (R) برابر با ۰/۷۳۲ می‌باشد؛ چون علامت این مقدار مثبت می‌باشد بیانگر یک رابطه مستقیم و قوی می‌باشد اما با توجه به نوع آزمون که رگرسیون خطی می‌باشد و مقدار که برابر با ۰/۵۳۷ است می‌توان گفت که متغیر احساس انتخاب به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به میزان ۵۳ درصد توانایی پیش‌بینی یا تبیین تغییرات متغیر توانمندسازی

را داراست که سطح معناداری آماره F نیز مؤید همین مطلب می‌باشد. از طرفی دیگر با توجه به مقدار آماره دوربین و واتسن که برابر با ۱/۶۶۲ می‌باشد و در دامنه استاندارد (۲/۵-۱/۵) قرار می‌گیرد می‌توان گفت که شرط استقلال خطاها رعایت شده و آزمون رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش مناسب می‌باشد.

فرضیه چهارم: احساس اعتماد در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است

H0: احساس اعتماد در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است

H1: احساس اعتماد در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

جدول ۵: جدول آزمون فرضیه تأثیر احساس اعتماد بر توانمندسازی کارکنان

شاخص	R (ضریب همبستگی پیرسون)	(ضریب پیش‌بین)	آماره F	سطح معناداری آماره F (sig≤0/05)	مقدار دوربین- واتسن (۲/۵-۱/۵)
	۰/۶۷۸	۰/۴۵۹	۱۱۲/۹۵۳	۰/۰۰۰	۱/۷۷۲

نتایج حاصل از جدول ۵ آزمون فرضیه تأثیر اعتماد بر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی (R) برابر با ۰/۶۷۸ می‌باشد؛ چون علامت این مقدار مثبت می‌باشد بیانگر یک رابطه مستقیم و قوی می‌باشد اما با توجه به نوع آزمون که رگرسیون خطی می‌باشد و مقدار که برابر با ۰/۴۵۹ است می‌توان گفت که متغیر احساس اعتماد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به میزان ۴۵ درصد توانایی پیش‌بینی یا تبیین تغییرات متغیر توانمندسازی را داراست که سطح معناداری آماره F نیز مؤید همین مطلب می‌باشد. از طرفی دیگر با توجه به مقدار آماره دوربین و واتسن که برابر با ۱/۷۷۲ می‌باشد و در دامنه استاندارد (۲/۵-۱/۵) قرار می‌گیرد می‌توان گفت که شرط استقلال خطاها رعایت شده و آزمون رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش مناسب می‌باشد.

فرضیه پنجم: احساس معنی‌داری در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

H0: احساس معنی‌داری در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر نیست.

H1: احساس معنی‌داری در توانمندسازی کارکنان نظامی مؤثر است.

جدول ۶: جدول آزمون فرضیه تأثیر احساس معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان

شاخص	R (ضریب همبستگی پیرسون)	(ضریب پیش‌بین)	آماره F	سطح معناداری آماره F (sig≤0/05)	مقدار دوربین- واتسن (۲/۵-۱/۵)
	۰/۶۵۹	۰/۴۳۰	۱۰۰/۳۴۶	۰/۰۰۰	۱/۵۶۰

نتایج حاصل از جدول ۶ آزمون فرضیه تأثیر احساس معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی (R) برابر با ۰/۶۵۹ می‌باشد؛ چون علامت این مقدار مثبت می‌باشد بیانگر یک رابطه مستقیم و قوی می‌باشد اما با توجه به نوع آزمون که رگرسیون خطی

می‌باشد و مقدار که برابر با ۰/۴۳۰ است می‌توان گفت که متغیر احساس معنی‌داری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان به میزان ۴۳ درصد توانایی پیش‌بینی یا تبیین تغییرات متغیر توانمندسازی را داراست که سطح معناداری آماره F نیز مؤید همین مطلب می‌باشد. از طرفی دیگر با توجه به مقدار آماره دوربین و واتسن که برابر با ۱/۵۶۰ می‌باشد و در دامنه استاندارد (۲/۵-۱/۵) قرار می‌گیرد می‌توان گفت که شرط استقلال خطاها رعایت شده و آزمون رگرسیون خطی برای آزمون فرضیه پژوهش مناسب می‌باشد.

فرضیه اصلی اول: توانمندسازی کارکنان نظامی تفاوت معناداری دارد.

H0: توانمندسازی کارکنان نظامی تفاوت معناداری ندارد.

H1: توانمندسازی کارکنان نظامی تفاوت معناداری دارد.

جدول ۷: جدول آزمون فرضیه تفاوت توانمندسازی کارکنان

آزمون: Levenes برابری واریانس‌ها					
سطح معناداری	درجه آزادی	t	سطح معناداری	F	
۰/۰۶۲	۱۳۳	-۱/۸۸۱	۰/۷۳۳	۰/۱۱۷	توانمندسازی
۰/۰۶۶	۷۹۱/۱۱۷	-۱/۸۵۳			فرض برابری واریانس‌ها
					فرض نابرابری واریانس‌ها

در جدول ۷ با توجه به سطح معناداری آزمون Levenes ، $Sig=0.117$ می‌باشد؛ چون $Sig \geq 0.05$ است، پس واریانس‌ها همگن و برابرند. با توجه به جدول بالا سطح معناداری دوم که مربوط به آزمون فرضیه می‌باشد برابر $Sig=0.062$ می‌باشد؛ چون این مقدار بیشتر از (۰/۰۵) می‌باشد. با اطلاعات موجود نتیجه می‌گیریم که فرضیه H1 مبنی بر تفاوت توانمندی سازی کارکنان در دو کارکنان رد می‌شود و فرضیه H0 مبنی بر عدم تفاوت تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی اول: توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب درجه تفاوت معناداری دارد. (آزمون F مستقل یا تحلیل واریانس)

H0: توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب درجه تفاوت معناداری ندارد.

H1: توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب درجه تفاوت معناداری دارد.

جدول ۸: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب درجه پاسخگویان

سطح معناداری	آماره‌های Levene
۰/۶۱۴	۰/۶۰۲

در جدول ۸ به‌منظور مشخص نمودن برابری یا نابرابری واریانس‌ها از آزمون Levene استفاده شده است؛ با توجه به اینکه سطح معناداری آن $Sig=0.614$ می‌باشد و که این مقدار ($Sig \geq 0.05$) پس نتیجه می‌گیریم که واریانس‌ها همگن می‌باشند.

جدول ۹: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب درجه پاسخگویان

توانمندسازی

سطح معناداری	F	مجذور میانگین	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۲۵	۲/۸۹۴	۵۵۶/۹۸۴	۴	۲۲۲۷/۹۳۸	بین گروهی
		۱۹۲/۴۷۵	۱۳۰	۲۵۰۲۱/۷۲۲	درون گروهی
			۱۳۴	۲۷۲۴۹/۵۶۹	جمع

در جدول ۹ با توجه به اینکه سطح معناداری $Sig = 0.025$ می باشد؛ چون $Sig \leq 0.05$ است؛ پس نتیجه می گیریم توانمندسازی برحسب درجه کارکنان تفاوت معناداری دارد. به عبارتی فرضیه H_0 مبنی بر عدم تفاوت معنادار توانمندسازی برحسب درجه رد و فرضیه H_1 تأیید می شود.

فرضیه فرعی دوم: توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سن آن ها تفاوت معناداری دارد. (آزمون F مستقل یا تحلیل واریانس)

H_0 : توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سن آن ها تفاوت معناداری ندارد.

H_1 : توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سن آن ها تفاوت معناداری دارد.

جدول ۱۰: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب سن پاسخگویان.

سطح معناداری	آماره های Levene
۰/۸۴۱	۰/۲۷۸

در جدول ۱۰ به منظور مشخص نمودن برابری یا نابرابری واریانس ها از آزمون Levene استفاده شده است؛ با توجه به اینکه سطح معناداری آن $Sig = 0.841$ می باشد و که این مقدار ($Sig \geq 0.05$) پس نتیجه می گیریم که واریانس ها همگن می باشند.

جدول ۱۱: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب سن پاسخگویان

توانمندسازی					
سطح معناداری	F	مجذور میانگین	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۸۱۷	۰/۳۸۸	۸۰/۳۰۳	۴	۳۲۱/۲۱۴	بین گروهی
		۲۰۷/۱۴۲	۱۳۰	۲۶۹۲۸/۴۴۶	درون گروهی
			۱۳۴	۲۷۲۴۹/۶۵۹	جمع

در جدول ۱۱، سطح معناداری $Sig = 0.817$ می باشد؛ چون $Sig \geq 0.05$ است؛ پس نتیجه می گیریم توانمندسازی برحسب سن کارکنان تفاوت معناداری ندارد. به عبارتی فرضیه H_0 مبنی بر عدم تفاوت معنادار توانمندسازی برحسب درجه تأیید و فرضیه H_1 رد می شود.

فرضیه فرعی سوم: توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سابقه کار در سازمان تفاوت معناداری دارد (آزمون F مستقل یا تحلیل واریانس).

H_0 : توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سابقه کار در سازمان تفاوت معناداری ندارد.

H_1 : توانمندسازی کارکنان نظامی برحسب سابقه کار در سازمان تفاوت معناداری دارد.

جدول ۱۲: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب سابقه کار کارکنان

سطح معناداری	آماره های Levene
۰/۴۸۳	۰/۹۰۰

جدول ۱۲ به منظور مشخص نمودن برابری یا نابرابری واریانس ها از آزمون Levene استفاده شده است؛ با توجه به اینکه سطح معناداری آن $Sig=0.483$ می باشد و چون این مقدار ($0.05 \geq Sig$) پس نتیجه می گیریم که واریانس ها همگن می باشند.

جدول ۱۳: جدول سنجش سطح معناداری توانمندسازی برحسب سابقه کار کارکنان

توانمندسازی					
سطح معناداری	F	مجدور میانگین	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۵۳۴	۰/۸۲۵	۱۶۸/۹۶۱	۵	۸۴۴/۸۰۵	بین گروهی
		۲۰۴/۶۸۹	۱۲۹	۲۶۴۰۴/۸۵۵	درون گروهی
			۱۳۴	۲۷۲۴۹/۶۵۹	جمع

در جدول ۱۳، سطح معناداری $Sig=0.534$ می باشد؛ چون $Sig \geq 0.05$ است؛ پس نتیجه می گیریم توانمندسازی برحسب سابقه کار کارکنان تفاوت معناداری دارد. به عبارتی فرضیه H_0 مبنی بر عدم تفاوت معنادار توانمندسازی برحسب سابقه کار کارکنان تأیید و فرضیه H_1 رد می شود.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیت بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش گویای این مطلب است که تمامی فرضیات علی در فاصله اطمینان ۹۵٪ تأیید شد و از میان فرضیات مقایسه ای نیز فقط فرضیه توانمندسازی برحسب تحصیلات تأیید شد و بقیه فرضیه ها رد شد. اما عوامل اصلی تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان نظامی به ترتیب اولویت ها عبارتند از:

- ۱- احساس مؤثر بودن
 - ۲- حساس شایستگی
 - ۳- احساس انتخاب
 - ۴- احساس اعتماد
 - ۵- احساس معنی داری
- همان گونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی برمی خیزند و بهبود مستمر را اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و درواقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است پس با توجه به نقشی که توانمندسازی کارکنان بر زندگی

شغلی کارکنان و سازمان دارد و اثر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان، از جمله متغیرهایی که در پژوهش حاضر به آن‌ها پرداخته شد (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) پیشنهاد می‌شود مدیران و به‌ویژه مدیران منابع انسانی بیش‌ازپیش بستر و عوامل توسعه‌ی توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند تا علاوه بر بهبود عملکرد فردی، به ارتقای عملکرد سازمانی دست یابند.

خودسامانی با احساس داشتن حق انتخاب درباره روش‌های مورداستفاده برای انجام دادن وظیفه مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود پیوستگی بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت داشتن حق انتخاب جز اصلی خودسامانی به شمار می‌رود.

به علت اینکه محیط‌های اعتماد کننده به افراد اجازه می‌دهند تا آن‌ها فرهیخته شوند، توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می‌خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. خلاصه این که احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند. مدیران می‌توانند سیاست‌هایی برای شناسایی کارکنانی که دارای تجربه و مهارت بالا (متخصصان و نخبگان) هستند در نظر بگیرند و ساختارهای لازم برای انتقال تجربه و مهارت آن‌ها به سایر کارکنان را فراهم سازد تا کارکنان بدانند که مهارت‌ها و استعدادهای آن‌ها در سازمان به کار گرفته می‌شود و در روند پیشرفت سازمان مؤثر هستند. از آنجاکه مشارکت و استفاده از نظرات و پیشنهادهای کارکنان باعث افزایش توان و موفقیت کارکنان می‌شود بنابراین این پیشنهاد می‌شود که مدیران به برگزاری منظم جلسات هم‌اندیشی با کارکنان جهت بحث و تحلیل در مورد فرآیندهای کاری جدید، شکست‌ها و موفقیت سازمان و ایده‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌های موردنیاز اقدام نمایند و بدین صورت نظرات کارکنان را در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری در مورد فرآیندهای مهم سازمان دخیل نمایند. همچنین به نظر می‌رسد چنانچه مدیران انتقادپذیر بوده و بازخورد مناسبی برای کمک به شناسایی مشکلات بالقوه و فرصت‌ها به کارکنان بدهند، کارکنان متوجه تأثیر چشمگیر نقش خود در رسیدن به اهداف سازمانی در واحد کاری خود خواهند شد.

پیشنهاد می‌شود مدیران جهت ارتقا سطح توانمندی کارکنان، ارتباط صحیح با کارکنان برقرار کنند و همچنین به برقراری ارتباط (رسمی و غیررسمی) کارکنان با یکدیگر و به تسهیل سازی این ارتباطات توجه ویژه‌ای داشته باشند تا تمام بخش‌های سازمان با همکاری متقابل به انجام امور به صورت پیوسته و هماهنگ بپردازند. همچنین مدیران می‌توانند با تشویق کارگروهی و افزایش اعتماد و صداقت کارکنان در بخش‌ها و واحدهای کاری باعث افزایش انگیزه کارکنان جهت انجام امور شوند و از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات کاری بین بخش‌های مختلف، زمینه‌ساز بهبود و توانمندی آن‌ها شوند.

منابع

- [۱] آقاویردی، بابک، (۱۳۹۰) عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی انسانی در بین کارمندان گمرک جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: فتاح شریفزاده.
- [۲] اورعی یزدانی، بدرالدین؛ یعقوبی، نورمحمد؛ غفوری جلیسه، محمد؛ سمیع پورگیری، ابراهیم، (۱۳۹۱)، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن، فصلنامه توسعه، سال هفتم، شماره ۲۴.
- [۳] اخوان، علی محمد؛ جمشیدی، مسلم؛ یزدی خواه، مهدیه السادات، (۱۳۹۱)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا.
- [۴] بازرگان، عباس؛ خرازی، کمال؛ جمالی فر، منصور، (۱۳۹۱)، بررسی مقایسه‌ای آموزش مداوم بر توانمندسازی منابع انسانی در دانشکده‌های پزشکی و فنی دانشگاه تهران، ماهنامه اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۰.
- [۵] تیمور نژاد، کاوه؛ صریحی اسفستانی، رسول، (۱۳۸۹)، تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی امور اقتصاد و دارایی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۲، ۳۷-۵۹.
- [۶] جزینی، علیرضا، (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، چاپ اول، تهران، ناشر معاونت آموزش ناجا.
- [۷] حلاجیان، ابراهیم؛ ثریایی، علی، (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران روش AHP، فصلنامه مدیریت، سال نهم، ویژه‌نامه.
- [۸] خالقی، ارغوان، (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صنعت و معدن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: میرعلی سید نقوی.
- [۹] خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدا..؛ فانی، علی اصغر؛ مشبکی، اصغر، (۱۳۸۹)، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.
- [۱۰] دلاوری حمزه کلائی، بیگم، (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۲، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، استاد راهنما: کاوه تیمور نژاد.
- [۱۱] دعائی، حبیب الله؛ مرتضوی، سعید، کوشا زاده، سعید، (۱۳۹۰)، اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳ و ۴، شماره پیاپی ۷ و ۸، ۱۴۷-۱۲۱.
- [۱۲] رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول و نادری، ناهید (۱۳۸۷)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.
- [۱۳] طالب نژاد، احمد؛ تابع بردبار، فریبا؛ صرافپور، مهران، (۱۳۹۱)، رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی، سال اول، شماره ۱، ۹۳-۱۱۷.

- [۱۴] صدقی، سیماء، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک ملت حوزه مراغه، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، استاد راهنما: رضا رسولی.
- [۱۵] احسانی، محبوبه؛ شفازاده ابوالفضل، بررسی موضوع توانمندسازی در سازمان ها نشریه فروغ تدبیر، زمستان سال ۱۳۹۱، شماره ۲۰.
- [۱۶] کارتر، تونی، (۲۰۰۹)، نقش رفتار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان.
- [۱۷] میرطالبی، سمانه السادات، (۱۳۹۰)، بررسی و ارائه راهکارهای توانمندسازی کارکنان اتحادیه تعاون بر اساس مدل لیتگو، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان، دانشکده علوم انسانی.
- [۱۸] معینی فر، نگار، (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان میانه، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، استاد راهنما: آقای ضماهنی.
- [۱۹] وطنی، خسرو، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰.
- [20] Bogler, Ronit. Somech, Anit.(2004), Influence of teacher empowerment on teachers'
- [21] Kim, P., Lee, G. and Jang, J. (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers", Management Decision, Vol. 55 /No. 5, pp. 1022-1041.
- [22] Mostafa, A. (2017), "The mediating role of positive affect on the relationship between psychological empowerment and employee outcomes", Evidence-based HRM, Vol. 5 No. 3, pp. 266-282.
- [23] Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. and Ben Ayed, A. (2018), "Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership", Journal of Services Marketing, Vol. 32 /No. 7, pp. 868-879.
- [24] Baird, K., Su, S. and Munir, R. (2018), "The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance", Personnel Review, Vol. 47 /No. 1, pp. 257-274.
- [25] Pradhan, R., Panda, M. and Jena, L. (2017), "Transformational leadership and psychological empowerment", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30 /No. 1, pp. 82-95.
- [26] Singh, M. and Sarkar, A. (2019), "Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior", Management Research Review, Vol. 42 /No. 4, pp. 521-538.
- [27] Hirzel, A., Leyer, M. and Moormann, J. (2017), "The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 /No. 10, pp. 1563-1579.
- [28] Jeung, C. and Yoon, H. (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 /No. 7, pp. 1122-1136.
- [29] Horrenkol boy c, Judson G.thomas and Heffner Judith A.(1999), defining and Measuring employee Empoverment, journal of Applied behavioral science, spe, vol. 35, issue 3.
- [30] Liu, M.M. Anita. Chiu, W.M. Fellows, Richard.(2007), Enhancing commitment through work empowerment, Journal: Engineering, Construction and Architectural Management Vol14No: 6pp: 568-580.

- [31] Moye, Melindaj. (2003). the relationship of employee empowerment & commitment to the organization to interpersonal. Level trust. Ph.D. The University of U Iowa.
- [32] Sprutzer grechaen M.(1996),” social characteristics of psychological Empoverment “, academy of management journal, vol.39,no.2.
- [33] Savery, K.L.Luks, A.J. (2001). The relation between Empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. Leadership & organization Development Journal. 3/2.P97-104.
- [34] Tsung,H.K,et al.(2009) Employe Empowerment in a technology Advanced work Environment international management & data systems,110,(1),p.24-420.