

تبیین الگوی عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندسازی

کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان یک واحد نظامی)

اسماعیل سبزیکاران^۱

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰، پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵

چکیده

همواره سازمان‌ها سعی در شناخت و به‌کارگیری عواملی دارند که بتوانند به کمک آن‌ها بهره‌وری کارکنان خود را افزایش دهند. در این مسیر توسعه منابع انسانی، یک مزیت رقابتی و اولویت اصلی محسوب می‌شود که توانمندسازی کارکنان مؤثرترین راهکارهای به‌کارگیری آن به شمار می‌آید. آنچه مسلم است این راهکار متناسب با شرایط و ویژگی‌های خاص هر سازمان، ابعاد و شیوه‌های اجرایی متفاوتی دارد. این پژوهش سعی دارد تا با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندسازی در کارکنان نیروی پدافند هوایی آجا، الگوی این عوامل را منطبق با رویکرد سه‌شاخگی تبیین نماید. این پژوهش کاربردی با رویکردی کیفی و روش توصیفی-پیمایشی، ابتدا به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان جامعه آماری پرداخته است. در گام نخست، عوامل تأثیرگذار از ادبیات و سوابق مطالعاتی موضوع استخراج و الگوی اولیه تشکیل گردید. سپس به کمک خبرگان و با اجرای تکنیک دلفی، عوامل اصلی متناسب با جامعه آماری شناسایی و الگوی مفهومی تدوین شد. سپس به کمک آراء این صاحب‌نظران و منطبق با الگوی سه‌شاخگی این عوامل در سه محور ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شدند. درنهایت، نتایج تحقیق علاوه بر ارائه الگوی بومی عوامل مؤثر بر احساس توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق (منطبق با الگوی سه‌شاخگی)، راهکار لازم جهت به‌کارگیری این عوامل (به تفکیک ابعاد سازمانی) را ارائه داده است.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، بهبود عملکرد، الگوی سه‌شاخگی، نیروی پدافند هوایی آجا.

۱- دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

Corresponding Author E-mail: sabz.ss@gmail.com

۱. مقدمه

تمایل ذاتی بشر به تکامل، زمینه ایجاد تغییرات و ورود مفاهیم جدید به زندگی انسان را فراهم نموده است. سازمان‌ها نیز به‌عنوان بخشی از این مفاهیم، منشأ تغییرات زیادی در ابعاد مختلف زندگی بشر شده‌اند. هرچند تنوع و گستردگی در انواع سازمان‌ها و شیوه‌های عملکردی آنان وجود دارد، اما تمامی آن‌ها در مفهوم منابع انسانی مشترک هستند (کرلی وبستر^۱، ۲۰۰۶). این اشتراک منجر به تغییر در نگرش به مفهوم نیروی انسانی شده است به‌طوری‌که از آن به‌عنوان سرمایه‌ی اصلی و عامل کلیدی موفقیت یاد می‌شود. در نتیجه وجود توانایی‌هایی چون تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت، نظارت بر عملکرد خویش، مسئولیت‌پذیری. در کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد شناخته شده که باعث بروز رفتارهای شایسته از سوی کارکنان و در نهایت زمینه موفقیت سازمان می‌شود (دیمیتریادس^۲، ۲۰۰۱).

در شرایط متغیر و رقابتی کنونی، سازمان‌ها خود را تحت فشارهای بیرونی می‌بینند (مسائلی چون رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات و منابع محدود). از درون نیز کارکنان احساس می‌کنند متضرر شده و کارهایی بیش از توانشان به آن‌ها محول شده است. به‌طوری‌که در مقابل درخواست‌های جدید سازمان و تغییر در مقررات سازمانی، احساس ناتوانی می‌کنند و درعین حال خواستار درک، خلوص و رضایت شغلی بیشتری از کار خودشان می‌باشند (رحمان پور، ۱۳۸۱). بررسی‌ها نشان می‌دهد از جمله عوامل مشکل‌ساز در این برهه، عدم به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی، ضعف در فرهنگ کار گروهی و ارتقاء مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری کارکنان و خودکنترلی می‌باشد (مایری و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به نقش محوری کارکنان در گشایش تنگناها و ایجاد فن‌آوری‌های پیشرفته و اینکه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و نهایت کل جامعه، منابع انسانی می‌باشد، برای سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی نیست. زیرا مزیت رقابتی سازمان در شرایط حال وابسته به نیروی انسانی توانمند و شایسته‌ای است که پاسخگوی این شرایط باشد. از این‌رو مزیت رقابتی سازمان داشتن کارکنانی است که دارای ویژگی‌های مثبت و توانایی بالا در محیط کار می‌باشند. کارکنان توانمند کارکنانی هستند که در سازمان‌های خود از چنین ویژگی‌هایی برخوردار هستند (رحمان پور، ۱۳۸۱). توانمندسازی کارکنان یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است (سبزیکاران و دیگران، ۲۰۱۱). در این فضا

^۱ Carly Webster

^۲ Dimitriades. Zoe. S

کارکنان توانمند صرفاً در محدوده کار خود فعالیت نمی کنند، بلکه در قبال کلیه فعالیت های سازمان خود را مسئول می دانند و تلاش می کنند، تصمیم گیری های حوزه کاری و تخصصی خود را بر عهده گیرند و با پذیرفتن کار به عنوان بخشی از زندگی، اثرات فعالیت های سازمانی خویش را مؤثر در حیات و زندگی خود ببینند و با تعهد و تلاش همه جانبه در راستای اهداف سازمان تلاش نمایند. سازمان توانمند دارای کارکنانی خلاق تر، نوآور تر، رضایتمند تر، متعهد تر، آزادتر، آرام تر (استرس کاری کمتر) و غیره می باشد (داودی و رضایی، ۱۳۸۱). نتایج حاصل در تحقیقات توانمندسازی در سازمان ها به وضوح مثبت بودن وجود و استقرار آن را در هر سیستمی گواهی می دهد.

بر طبق تقسیم بندی آی.اس.آی.سی^۱ بخش های مختلفی در اقتصاد هر کشور حضور دارند. اما همه آن ها از یک اهمیت برخوردار نیستند، بلکه متناسب با میزان نقش و جایگاه تأثیرگذاری، ارزش و اهمیت متفاوتی برای هر کشور دارند. در این میان برخی بخش ها خارج از این طبقه بندی بوده، ولی از اهمیت خاصی برخوردار هستند (تمامی کشورها به نگاهی ویژه به آن ها توجه دارند). از جمله این بخش ها که حکم زیربنای در توسعه اقتصادی هر کشور دارد، موضوع امنیت و امور دفاعی می باشد. امور دفاعی از مهم ترین و زیربنایی ترین عوامل کلیدی در توسعه همه جانبه کشورها به شمار می آید. توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و غیره هر کشور وابسته به سطح امنیت در آن کشور است. اهمیت و گستردگی امنیت و سازمان های امنیتی، نیاز به تحقیقات و پژوهش در جهت توسعه، پیشرفت و بهبود فرآیندهای آنان را به امری لازم مبدل نموده است. یکی از این فرآیندها مهم در بستر این سازمان ها، به عنوان حوزه اصلی تأثیرگذار سازمانی، کارکنان و درواقع کارکنان آن ها می باشند.

در نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (به عنوان تأمین کننده بخشی از امنیت هوایی کشور)، نیز همانند سایر سازمان ها توجه به توسعه انسانی و ارتقاء کیفی عملکرد کارکنان را همواره به عنوان یکی از دغدغه های اصلی در موفقیت هر چه بیشتر خود می داند. این مسئله باعث گردیده تا شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری احساس توانمندسازی مبنا و پایه پژوهش حاضر قرار گیرد (موضوعی که کمتر مورد توجه جامعه آماری تحقیق قرار گرفته است). در باب توانمندسازی کارکنان زیاد صحبت شده است، اما آنچه در چارچوب این تحقیق مدنظر قرار گرفته شده، عوامل تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی کارکنان می باشد. بنابراین توجه به شناسایی عوامل ایجادکننده توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی آجا با رویکردی کیفی، علاوه بر شناسایی ابعاد بومی آن، می تواند به بهره برداری از این عوامل در ارتقاء کمی و کیفی عملکرد کارکنان نیروی پدافند هوایی، کمک نماید. از سوی دیگر شناسایی این عوامل می تواند در شناخت بهتر چالش ها و موانع اجرایی این فرآیند کمک نماید. بر این اساس مسئله اصلی این تحقیق «بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر احساس توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می باشد».

^۱ ISIC (International Standard Industrial Classification)

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش، به کمک تئوری‌ها و نظریه‌های موجود تلاش شده است تا مفاهیم توانمندسازی نیروی انسانی به‌اختصار معرفی و ابعاد مختلف آن موردتوجه قرار گیرد.

پیشینه نظری: جان هاثون رئیس هیئت‌مدیره شرکت الکترونیکی «کورنیک» می‌گوید: دوران سلسله‌مراتب به سر آمده و توانمندسازی نیروی انسانی کلیدی است که به کلیه افراد قدرت خود-مدیریتی^۱ می‌دهد (غفاریان، ۱۳۷۷).

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد (خان شریفان و همکاران، ۲۰۱۵). آنان در مطالعات خود مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، انگیزه تسلط^۲، انگیزه اثرگذاری^۳ و برای خود آزادی قائل شدن را موردتوجه قرار دادند. ریشه همه این پژوهش‌ها، موضوع توانا شدن (داشتن قدرت و تسلط) در مقابل ناتوانی و درماندگی است (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸). توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن^۴ و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتمادبه‌نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی^۵ و درماندگی آنان است (ماجولین و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا آنان بتوانند، ایده‌های خوبی آفریده و آن‌ها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (نسان و هولت، ۲۰۰۲).

مطالعات توانمندسازی به دو بخش «رویکرد ساختاری» و «رویکرد روان‌شناختی» تقسیم شده است (اورگامبیدز و بوریگو، ۲۰۱۴). همان‌طور که در مسئله تحقیق نیز بیان شد، ارتباط بحث رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی محور مطالعه این پژوهش می‌باشد. در این رویکرد، توانمندی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می‌گردد (رابینز و دیگران، ۲۰۰۲). درواقع توانمندسازی روان‌شناختی، فرآیند ایجاد انگیزه درونی از طریق آماده‌سازی محیط، ایجاد بستر لازم جهت انتقال احساس خود اثربخشی بیشتر و درنهایت توانایی (انرژی) بیشتر است (پارک و همکاران، ۲۰۱۷). این رویکرد بر ادراک و چگونگی درک کارکنان از توانمندسازی تمرکز دارد (آنا کاترین و همکاران، ۲۰۱۷). توانمندسازی روان‌شناختی، به‌عنوان انگیزه ذاتی کار، از کنار هم قرار گرفتن چهار بخش شکل می‌گیرد: معنی‌داری، شایستگی، خود تعیین‌کنندگی و تأثیرگذاری (ژوزف و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، با توجه به اهمیت پژوهش‌های اسپریتزر (به‌عنوان مبنای بیش از صدها پژوهش در ۲۰ سال اخیر)، به‌ویژه جامعیت مدل وی در بین سایر

^۱ Self- Manage

^۲ Mastery Motivation

^۳ Efectance Motivation

^۴ Powering

^۵ Powerlessness

مدل‌های توانمندسازی روان‌شناختی، این مدل مبنای سنجش متغیر توانمندسازی روان‌شناختی در این پژوهش است. مطالعات اسپریتزر چهار بعد را برای توانمندسازی روان‌شناختی معرفی می‌کند. این چهار بعد با ابعاد مطالعات توماس و ولتهوس منطبق می‌باشد (ارتورک و اورگان، ۲۰۱۵).

احساس خود اثربخشی^۱ (احساس شایستگی^۲): به قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار گفته می‌شود. احساس اطمینان در انجام با کفایت کار به این ویژگی اشاره دارد (امیچای و دیگران، ۲۰۰۸). احساس برتری شخصی^۳ در کار و اعتقاد به رویارویی با چالش‌های تازه در جهت آموزش و رشد، همان احساس شایستگی است (آیدا ابریس و همکاران، ۲۰۱۸). این احساس منجر به پشتکار و تلاش افراد برای انجام دادن کارهای دشوار می‌شود. زیرا در این حالت، باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام کار تقویت می‌شود. احساس خودسامانی^۴ (احساس داشتن حق انتخاب): خودسامانی احساس فرد در مورد حق انتخاب و پیش‌قدمی در تنظیم فعالیت‌ها، استقلال و استمرار در فرآیندها است (آبو و امران، ۲۰۱۴). خودسامانی به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود می‌باشد (داهو و همکاران، ۲۰۱۸). در این شرایط فعالیت‌های افراد، پیامد اقتدار شخصی و تقویت کانون کنترل درونی می‌باشد (چانگ، ۲۰۱۶).

پذیرفتن شخصی نتیجه^۵ (احساس مؤثر بودن^۶): عبارت است از میزان توانایی نفوذ و تأثیر فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاری می‌باشد (الکر، ۲۰۱۵). «تأثیر» نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد (رجینا و دیگران، ۲۰۰۶). افرادی توانمند احساس خودکنترلی و «کنترل فعال^۷» دارند و به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند (توماس و لتهووس، ۱۹۹۰).

احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن^۸): به میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، گفته می‌شود (توماس و لتهووس، ۱۹۹۰). درواقع معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۴). افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند (رجینا و دیگران، ۲۰۰۶). فعالیت‌هایی که دارای طبع معنی‌داری است، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند (هرندی و مطلق، ۲۰۱۴).

^۱ Self-Efficacy

^۲ Competence

^۳ Personal-Mastery

^۴ Self-Determination

^۵ Personal Consequence

^۶ Impact

^۷ Active Control

^۸ Meaningful

در فرآیند توانمندسازی هدف توسعه و رشد قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است (به‌گونه‌ای که اثرات مثبت آن زندگی فردی و کاری کارکنان سرشار از خلاقیت و رضایت کند). اهمیت این مسئله و تأثیر غیرقابل‌انکار آن در عملکرد سازمانی باعث گردیده تا شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری توانمندسازی مبنا و پایه پژوهش حاضر قرار گیرد. در باب توانمندسازی کارکنان زیاد صحبت شده است، اما آنچه در چارچوب این تحقیق مدنظر قرار گرفته شده، عوامل تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی کارکنان سازمان می‌باشد.

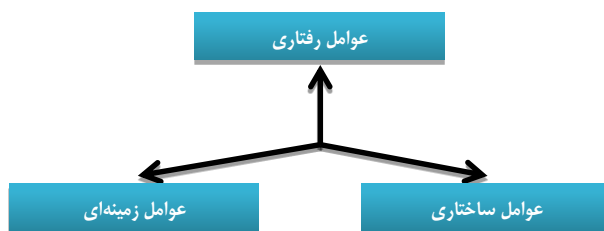
پیشینه تجربی: برای تحقق بخشیدن به این مفهوم مدل‌ها و تئوری‌های گوناگونی ارائه شده است، اما در این میان تحقیقی جامع و در برگیرنده تمامی ابعاد تأثیرگذار بر شکل‌گیری متغیر وجود ندارد. بر این اساس تلاش شده است تا با بهره‌گیری از ابعاد موردتوجه در این مطالعات به‌صورت مقدماتی ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی شناسایی شود تا مسیر دستیابی به الگوی اولیه تحقیق هموار گردد. لذا در این پژوهش ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای ادبیات توانمندسازی، بررسی پیشینه تحقیق و نظراتی که راجع به موضوع وجود داشته است، تلاش گردید تا چارچوب اولیه آن فراهم گردد. حاصل این بررسی در ادبیات موضوع، شناسایی بیش از ۴۱ عامل (متغیر) تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد. خلاصه این مطالعات در قالب جدول زیر دیده می‌شود.

جدول ۱: مروری بر پیشینه و مطالعات مختلف ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان

ردیف	محقق	ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی
۱	کانتر	اطلاعات، اختیار، تجربه‌اندوزی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، دسترسی به منابع، پاداش، حمایت مدیر، اعتمادبه‌نفس.
۲	بلانچارد و زیگاری	روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، آموزش، حمایت مدیر، سبک رهبری (مربیگری)، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات
۳	کانگر و کانگو	اعتمادبه‌نفس، مشارکت، عدم تمرکز، وضع اهداف معنادار و الهام‌بخش
۴	آلفرد باندورا	هدایت و حمایت مدیر، پاداش، تجربه‌اندوزی
۵	توماس و لتهووس	معنادار بودن شغل، تأثیر، عزم شخصی، شایستگی
۶	نولر	مسئولیت، دسترسی کامل به اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری
۷	باون و لاولر	اختیار، اطلاعات، دانش، پاداش
۸	اسپریتزر	اطلاعات، پاداش، معنادار بودن شغل
۹	فورد و فوتلر	معنی‌دار بودن شغل، غنی‌سازی شغل، اختیار، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، مشارکت
۱۰	کورکوندا و دیگران	اختیار، دسترسی به منابع، مسئولیت
۱۱	کوئین و اسپریتزر	جریان باز اطلاعات، کار تیمی، حمایت سازمانی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، احساس امنیت و ثبات ابهام شغل
۱۲	فولام و لاندو	محیط، ابهام نقش
۱۳	کبریچ و دیگران	اختیار، کار تیمی، شیوه رهبری، غنی‌سازی شغل، هدایت و حمایت مدیریت
۱۴	تابز و موس	اطلاعات، اختیار، آموزش، دسترسی به منابع، مسئولیت

ردیف	محقق	ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی
۱۵	ویکھو	روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، مشارکت
۱۶	هیوژنسکی و باوس آنان	اختیار، شیوه رهبری، تعلق سازمانی، مشارکت، مسئولیت، غنی‌سازی شغل
۱۷	رو و بیارز	اختیار، عدم تمرکز

مدل مفهومی: آنچه مسلم است، این دسته‌بندی جامعیت لازم را در خصوص عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی ندارد. از سوی دیگر نقطه‌نظرها و مفاهیم متفاوت ارائه‌شده به‌وسیله دانشمندان در ارتباط با خصوصیات و ویژگی‌های توانمندسازی کارکنان را می‌توان بر اساس محورهای کلی آن تفکیک و طبقه‌بندی کرد. در این میان یکی از ریشه‌ای‌ترین مطالعات صورت گرفته در حوزه‌های علوم انسانی (به‌ویژه در مطالعات اکتشافی و تحلیلی)، مدل سه‌بعدی ساختار، رفتار، زمینه^۱ است که در عین گستردگی مفاهیم زیرپوشش، تفکیک لازم را در بین حوزه‌های مختلف موضوعی خود ایجاد می‌نماید. جامعیت این مدل، اجازه می‌دهد تا اغلب مفاهیم، رویدادها^۲ و پدیده‌های^۳ سازمانی را در قالب الگوی سه‌شاخگی موردبررسی، مطالعه و تحلیل قرار گیرد.



شکل ۱: مدل سه‌شاخگی، الگوی مبنا برای مدل مفهومی تحقیق (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۵، ص ۱۱)

در این مدل، شاخه ساختاری سازمان دربرگیرنده تمامی عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشند (که با نظم و قاعده و ترتیب خاصی به‌هم‌پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا شکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند). شاخه محتوای ابعاد رفتار و روابط انسانی را در سازمان موردتوجه قرار می‌دهد (که با نرم‌های رفتاری، ارتباطات (غیررسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند). شاخه زمینه‌ای^۴ نیز تمامی عوامل محیطی و برون‌سازمانی را در بر می‌گیرد. عوامل ساختاری و رفتاری محصور به مرزهای درون سازمان بوده و مربوط به داخل سازمان می‌باشند. عوامل زمینه‌ای بر سازمان احاطه داشته و سیستم‌های اصلی خارج از سازمان را تشکیل

^۱ The Three Dimensional Model of co-Structure-Content-Context

^۲ Events

^۳ Phenomena

^۴ Context

می‌دهند. علت نام‌گذاری این مدل به سه شاخگی نیز ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. با توجه به ویژگی جدایی‌ناپذیر بودن این سه شاخه از آن به‌عنوان یک افزار تحلیلی برای تجزیه و تحلیل علمی و نظری پدیده‌ها استفاده می‌شود (میرزایی، ۱۳۷۵، ص ۱۱). در این راستا محور اصلی شکل-گیری الگوی تحلیل در این پژوهش، مدل سه‌شاخه یا سه‌شاخگی قرار گرفته و ابعاد مختلف عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان، بر اساس آن تفکیک و طبقه‌بندی می‌گردند. با توجه به مشخص نبودن رابطه بین متغیرهای پژوهش (اکتشافی بودن آن)، جهت دستیابی به اهداف تحقیق از سؤال پژوهشی استفاده شده است. در این راستا دو سؤال اصلی و سه سؤال فرعی مبنای کار قرار گرفته است:

- ۱- عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
(الف) عوامل ساختاری مؤثر بر توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
(ب) عوامل زمینه‌ای (محیطی) مؤثر بر توانمندسازی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
(پ) عوامل رفتاری مؤثر بر توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- ۲- ترکیب بهینه و اولویت عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف در بخش تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. همچنین از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش کیفی قلمرو موضوعی تحقیق بررسی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارائه این ابعاد در قالب الگوی تحقیق تعریف شده است. قلمرو مکانی این تحقیق مجموعه کارکنان نیروی پدافند هوایی آجا است. در این پژوهش پس از مطالعه مبنای نظری موضوع و اخذ نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی کارکنان این نیرو ارائه شده است.

جامعه آماری تحقیق به لحاظ گردآوری داده‌ها و کسب اطلاعات موردنیاز را خبرگان و متخصصین این نیرو در دو حوزه عملیاتی و دانشگاهی تشکیل می‌دهند. متناسب با شرایط خاص جامعه تحقیق، خبرگان موردنظر در بخش «خبرگان دانشگاهی» استادان مدیریت دانشگاه‌های افسری ارتش در تهران با مدرک دکتری تخصصی (حداقل استادیار به بالا) انتخاب شده‌اند. در بخش «خبرگان عملیاتی» مدیران، فرماندهان و رؤسای برخوردار از مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد، با بیش از ۲۵ سال

خدمت عملیاتی و مدیریتی قبلی (با اولویت برخورداری از سابقه فعالیت در بخش نیروی انسانی) و در حال حاضر در جایگاه‌های سازمانی سرتیپ دومی به بالا که در حال خدمت در محدوده تهران (ستاد مرکزی نیروی پدافند هوایی و یگان‌های مقیم تهران) می‌باشند، تشکیل می‌دهند.

ابزار گردآوری داده‌ها از خبرگان تحقیق، پرسشنامه بوده که تنها در محدوده جغرافیایی ستاد نیروی پدافند هوایی و یگان‌های مقیم مرکز اجرا شده و از نظرات ۱۰ نفر خبره دانشگاهی (استادان مدیریت دانشگاه افسری مقیم تهران با حداقل مرتبه استادیاری به بالا) و ۱۰ نفر خبره از محدوده مسئولین، فرماندهان و رؤسای واجد شرایط (جمعی ستاد نیروی پدافند هوایی) استفاده شده است.

جهت سنجش روایی پرسشنامه این پژوهش نیز از روایی محتوایی استفاده شده است. در تدوین این ابزار نیز، پژوهشگر جهت کسب اطلاعات بیشتر از نظریات کارشناسان خبره (اساتید و مدرسین دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی، تعدادی از مدیران منابع انسانی نیروی، مدیران ستادی و عالی آن)، استفاده شده است. با توجه به ماهیت خاص این پژوهش و حضور تیم محقق در گردآوری داده‌ها و ارائه توضیحات مختلف در رفع ابهامات ذهنی پاسخ‌دهندگان (خبرگان)، تلاش شده است تا پایایی و قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها حفظ شود. از سوی دیگر خبرگی پاسخ‌دهندگان و برخورداری آنان از دانش، تخصصی و آگاهی نسبت به موضوع، تفاوت بین دیدگاه‌های خبرگان در خصوص محتوای سؤالات پرسشنامه را به حداقل رسانده و پایایی آن را در بیشترین حد ممکن قرار داده است.

در این پژوهش اکتشافی ابزار اصلی گردآوری داده‌ها از خبرگان تحقیق، مصاحبه ساختاریافته بوده که تنها در محدوده جغرافیایی ستاد نیروی پدافند هوایی آجا و یگان‌های مقیم مرکز اجرا شد. جهت کسب داده‌های تحقیق از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی (استادان مدیریت دانشگاه افسری مقیم تهران با حداقل مرتبه استادیاری به بالا) و ۱۰ نفر خبرگان عملیاتی (مدیران و فرماندهان جمعی ستاد نیروی پدافند هوایی که واجد شرایط هستند)، استفاده شده است.

جهت تدوین سؤالات مطرح‌شده در مصاحبه، پس از استخراج اولیه عوامل از ادبیات تحقیق و ایجاد روایی، محققین از نظریات اساتید دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی و تعدادی از مدیران منابع انسانی و عالی نیروی پدافند هوایی استفاده نموده است. با توجه به ماهیت خاص این پژوهش و حضور تیم محقق در گردآوری داده‌ها و ارائه توضیحات مختلف در رفع ابهامات ذهنی پاسخ‌دهندگان (هنگام انجام مصاحبه ساختاریافته)، تلاش شده است تا قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها حفظ شود. از سوی دیگر خبرگی پاسخ‌دهندگان و برخورداری آنان از دانش، تخصصی و آگاهی نسبت به موضوع، تفاوت بین دیدگاه‌های خبرگان در خصوص محتوای سؤالات موردنظر را به حداقل رسانده و پایایی آن را در بیشترین حد ممکن قرار داده است.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش برخلاف پژوهش‌های کمی، ابتدا سؤالات پژوهش مطرح است و متغیرها در خلال پژوهش به تدریج شناسایی شده و روابط بین آن‌ها توصیف می‌شود. نبود فرضیه با هدف جلوگیری از پیش‌داوری ذهن پژوهشگر می‌باشد (ماهیت اکتشافی پژوهش) تا فقط پرسش‌هایی که با گردآوری و تحلیل داده‌ها پاسخی قانع کنند دارند، در ذهن او شکل گیرد. داده‌های یک پژوهش کیفی با ترکیب کردن اطلاعات (منابع مختلف) و به صورت یک توصیف پیوسته از مشاهدات و کشفیات تحلیل می‌شود. در این نوع پژوهش پژوهشگر نقش مستقیمی در گردآوری و تحلیل داده‌ها دارد (تعامل مستمر محقق با جامعه تحقیق منجر به شناختی عمیق از ویژگی‌ها و ابعاد پدیده مورد بررسی می‌گردد). شاید یکی از مهم‌ترین امتیازات رویکرد کیفی این است که پژوهشگر می‌تواند از خلاقیت خود برای گردآوری و تحلیل داده‌ها کمک بگیرد. زیرا در اینجا پژوهشگر نقشی به مراتب فراتر از گردآورنده داده‌ها دارد. در این نوع از پژوهش (کیفی)، همزمان با گردآوری داده‌ها تحلیل نیز آغاز می‌شود و این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهشگر به «نقطه اشباع» برسد. منظور از نقطه اشباع زمانی است که می‌توان از کیفیت و کفایت (بستگی) داده‌ها گردآوری شده برای رسیدن به تحلیلی دقیق اطمینان یافت. با توجه به مطالب بیان شده، برای تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، تنها فنون کیفی قابل استفاده خواهد بود. درواقع محقق با گردآوری، مقایسه و تلفیق نتایج حاصل از پرسش‌های انجام شده از خبرگان به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در خصوص سؤالات تحقیق می‌پردازد. تنها در بخش توصیف ترکیب جمعیت‌شناختی خبرگان، از تحلیل آمار توصیفی استفاده شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان جامعه تحقیق

مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه‌ای	دکتری تخصصی	
فراوانی	۴	۴	۱۲	
سن	۳۵-۴۰ سال	۴۱-۴۵ سال	۴۶-۵۰ سال	۵۱ سال به بالا
فراوانی	۴	۷	۶	۳
سنوات خدمت	۱۵-۲۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۲۶-۳۰ سال	بیشتر از ۳۰ سال
فراوانی	۵	۴	۷	۴
نوع شغل	عضو هیئت علمی	مشاغل اجرایی سرتیپ دوم	مشاغل اجرایی سرتیپی	مشاغل اجرایی سرلشکری
فراوانی	۱۰	۱	۴	۵

در بخش تجزیه و تحلیل پاسخ‌های خبرگان به هر یک از سؤالات پرسشنامه اشاره می‌شود. در بخش اول پرسشنامه از خبرگان خواسته شده تا در خصوص صحت وجودی شاخصه‌های اولیه (شاخصه‌های استخراجی از ادبیات موضوع) و شاخصه‌های بومی جدید نظر تخصصی ارائه دهند. نتایج تحلیل ۴۱ شاخصه اولیه منجر به تعدیل آن به ۳۵ شاخصه گردید (جدول ۳).

جدول ۳: جمع‌بندی نظرات خبرگان در مورد شاخصه‌های اولیه تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان

ردیف	ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی	ردیف	ابعاد تأثیرگذار بر توانمندسازی
۱	اثر بخشی در فعالیت‌های گروهی	۲۲	دسترسی به منابع
۲	احترام به کارکنان	۲۳	روشن بودن اهداف و خطمشی‌ها
۳	احساس امنیت و ثبات شغلی	۲۴	سطح تحصیلات
۴	توجه به آموزش (در تمامی سطوح/مراحل)	۲۵	شیوه و سبک رهبری (مربیگری)
۵	ارائه بازخورد	۲۶	عدم تمرکز در فرآیند تصمیم‌گیری
۶	برخوردار بودن از پاداش در مقابل عملکرد	۲۷	عدم وجود ابهام شغلی
۷	برخورداری از شایستگی	۲۸	عزت نفس (اعتماد به نفس)
۸	برخورداری از هدایت و حمایت مدیر	۲۹	عزم شخصی
۹	تعلق سازمانی	۳۰	غنی‌سازی شغل
۱۰	توانایی تصمیم‌گیری	۳۱	کاهش ابهام در نقش
۱۱	توجه به فعالیت‌های گروهی	۳۲	کسب دانش از محیط کار
۱۲	توجه به یادگیری و سازمان‌یادگیرنده	۳۳	کار تیمی
۱۳	جریان باز اطلاعات	۳۴	محیط سازمانی
۱۴	حیطه تحت کنترل	۳۵	معنادار بودن شغل
۱۵	دادن فرصت تجربه کردن (خطا کردن)	۳۶	میزان سابقه کاری
۱۶	داشتن اختیار	۳۷	نوع کانون کنترل فرد
۱۷	داشتن تأثیر بر جریان کار	۳۸	نوع نژاد
۱۸	داشتن حمایت اجتماعی	۳۹	وجود اهداف معنادار و الهام‌بخش
۱۹	داشتن حمایت سازمانی	۴۰	وجود جو مشارکت
۲۰	داشتن مسئولیت	۴۱	وجود زمینه تجربه‌اندوزی
۲۱	دسترسی به اطلاعات		

 شاخصه‌های تلفیق‌شده

 شاخصه‌های حذف‌شده

 شاخصه‌های بدون تغییر

 شاخصه‌های تعدیل‌شده

راهنمای جدول:

سایر شاخصه‌ها نیز مورد اجماع نظر خبرگان قرار گرفت. به‌علاوه اینکه خبرگان بر اساس تجربیات و دانش تخصصی خود، نظرات تکمیلی در مورد شاخصه‌هایی که در ادبیات پژوهش دیده نشده است و مختص جامعه تحقیق می‌باشند، را ارائه نموده‌اند. این شاخصه‌های در جدول ۴ دیده می‌شوند.

جدول ۴: شاخصه‌های خاص جامعه تحقیق (جدید) از منظر خبرگان

ردیف	شاخصه‌های تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی	محور (ساختاری/رفتاری/زمینه‌ای)
۱	ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی)	ساختاری
۲	جریان ارتباطی سازمان (عوامل ارتباطی)،	ساختاری
۳	توانایی‌های شخصی	رفتاری
۴	استقرار فرآیند مدیریت دانش	ساختاری
۵	استقرار فرآیند مدیریت مبتنی بر عملکرد	ساختاری
۶	استقرار نظام ارزشیابی عملکرد	ساختاری
۷	توجه به نظام ارزشی	رفتاری
۸	اعتقادات معنوی	رفتاری
۹	تناسب شغل با شاغل و شایسته‌سالاری	ساختاری
۱۰	مشخص بودن مسیر شغلی (کارراهه)	ساختاری
۱۱	توجه به نیازسنجی و روزآمدی در آموزش	ساختاری
۱۲	توجه به رضایت شغلی	رفتاری
۱۳	تأمین انگیزش کارکنان	رفتاری

جدول ۵: نتایج تجمیع بررسی شاخصه‌های اولیه و شاخصه‌های جدید تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به تفکیک سه محور ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای ارائه داده است.

جدول ۵: شاخصه‌های نهایی تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق

ردیف	شاخصه‌های تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی	محور (ساختاری/رفتاری/زمینه‌ای)
۱	توجه به فعالیت‌های گروهی و اثربخشی آن	رفتاری
۲	احترام به کارکنان	رفتاری
۳	احساس امنیت و ثبات شغلی	ساختاری
۴	توجه به آموزش (در تمامی سطوح و مراحل)	ساختاری
۵	ارائه بازخورد از کار	ساختاری
۶	برخوردار بودن از پاداش در مقابل عملکرد	ساختاری
۷	برخوردار بودن از شایستگی	رفتاری
۸	برخوردار بودن از هدایت و حمایت مدیر	رفتاری
۹	تعلق و تعهد سازمانی	رفتاری
۱۰	توانایی تصمیم‌گیری	رفتاری
۱۱	توجه به یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده	ساختاری
۱۲	جریان باز اطلاعات	ساختاری
۱۳	حیطه تحت کنترل	ساختاری
۱۴	داشتن فرصت تجربه کردن و تجربه‌اندوزی	ساختاری

ردیف	شاخصه‌های تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی	محور (ساختاری/رفتاری/زمینه‌ای)
۱۵	داشتن اختیار	ساختاری
۱۶	داشتن تأثیر بر جریان کار	رفتاری
۱۷	داشتن حمایت و منزلت اجتماعی (مادی و معنوی)	زمینه‌ای
۱۸	داشتن حمایت سازمانی	ساختاری
۱۹	داشتن مسئولیت	ساختاری
۲۰	دسترسی به اطلاعات	ساختاری
۲۱	دسترسی به منابع	ساختاری
۲۲	روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها	ساختاری
۲۳	شیوه و سبک رهبری (مربیگری)	رفتاری
۲۴	عدم تمرکز در فرآیند تصمیم‌گیری	ساختاری
۲۵	عزت نفس (اعتماد به نفس)	رفتاری
۲۶	عزم شخصی و اراده لازم در انجام کار	رفتاری
۲۷	غنی‌سازی شغل	ساختاری
۲۸	کاهش ابهام در نقش و شغل	ساختاری
۲۹	کار تیمی	ساختاری
۳۰	فرهنگ سازمانی	زمینه‌ای
۳۱	معنادار بودن شغل	رفتاری
۳۲	میزان سابقه کاری	ساختاری
۳۳	نوع کانون کنترل فرد	رفتاری
۳۴	وجود اهداف معنادار و الهام‌بخش	ساختاری
۳۵	وجود جو مشارکت	زمینه‌ای
۳۶	ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی)	ساختاری
۳۷	جریان ارتباطی سازمان (عوامل ارتباطی)،	ساختاری
۳۸	توانایی‌های شخصی	رفتاری
۳۹	استقرار فرآیند مدیریت دانش	ساختاری
۴۰	استقرار فرآیند مدیریت مبتنی بر عملکرد	ساختاری
۴۱	استقرار نظام ارزشیابی عملکرد	ساختاری
۴۲	توجه به نظام ارزشی	رفتاری
۴۳	اعتقادات معنوی	رفتاری
۴۴	تناسب شغل با شاغل و شایسته‌سالاری	ساختاری
۴۵	مشخص بودن مسیر شغلی (کارراهه)	ساختاری
۴۶	توجه به نیازسنجی و روزآمدی در آموزش	ساختاری
۴۷	توجه به رضایت شغلی	رفتاری
۴۸	تأمین انگیزش کارکنان	رفتاری

بخش دوم سؤالات تخصصی پرسشنامه بر محور الگوی تفکیکی شاخصه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن متمرکز شده است. نتایج تحلیل نشان‌دهنده تأیید کلیت الگوی سه‌شاخگی از منظر صاحب‌نظران و خبرگان، به‌ویژه خبرگان دانشگاهی می‌باشد (آن را به‌عنوان یکی از جامع‌ترین و کامل‌ترین الگوهای حال حاضر در شناسایی و تفکیک ابعاد چالش‌ها یا آسیب‌های سازمانی می‌شناسند). بر این اساس مبنای تفکیک شاخصه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان (نیروی پدافند هوایی)، همان الگوی سه‌شاخگی تأیید می‌شود.

در این میان تعداد کمی از خبرگان با توجه به نوع تعریف و محدوده اثر محور زمینه‌ای، تناسب و ارتباط کافی بین این حوزه و محدوده پژوهش ندانسته (شاخصه‌های محور زمینه‌ای به‌عنوان ابعاد خارجی سازمان، حداقل تأثیرپذیری را از نتایج تحقیق دارد) و نظر به حذف این محور از الگوی تحقیق شدند. البته اجماع کلی خبرگان نظر بر لزوم وجودی این محور در الگو، این شاخه حذف نشد، اما این دیدگاه‌ها در پیشنهادی تحقیق مورد توجه قرار گرفت.

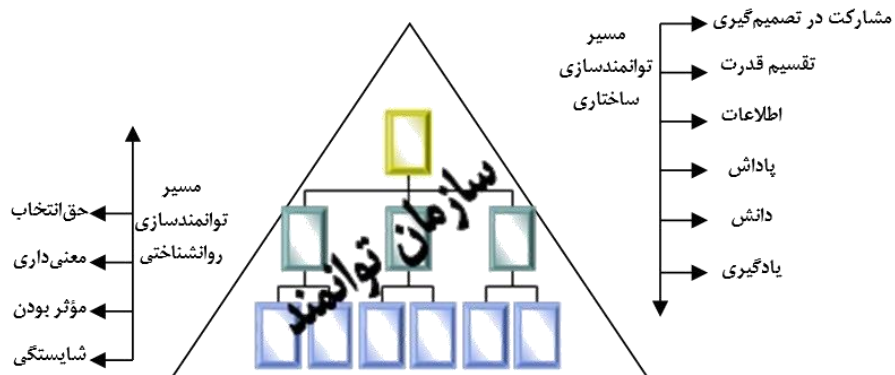
همچنین پاسخ‌های خبرگان، نشان‌دهنده تفاوت دیدگاه بین خبرگان دانشگاهی و اجرایی در خصوص اولویت ابعاد الگوی تحقیق می‌باشد. از منظر برخی از خبرگان (به‌ویژه خبرگان اجرایی) اولویت شاخصه‌های ساختاری برای آغاز برنامه‌های توانمندسازی لازم است. درحالی‌که از دیدگاه برخی دیگر از خبرگان (دانشگاهی) با توجه به ماهیت موضوع این پژوهش، شاخصه‌های رفتاری محور و مبنای حرکت در برنامه‌های توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق می‌باشند.

۵. نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل نظرات خبرگان جامعه تحقیق، در خصوص شاخصه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در قالب الگوی نمودار ۲ دیده می‌شود. درمجموع نتایج تحلیل خبرگان در خصوص شاخصه‌ها و شیوه تفکیک آن‌ها در جامعه تحقیق، همخوانی زیادی با رویکردهای توانمندسازی دارد. درواقع محور ساختاری انطباق زیادی با رویکرد ساختاری در توانمندسازی کارکنان دارد و از سوی دیگر محور رفتاری انطباق با رویکرد روان‌شناختی در توانمندسازی دارد. البته این تفکیک به‌منزله جدا بودن این دو رویکرد از یکدیگر نبوده، درواقع گستردگی در پژوهش‌های این دو حوزه و نیز تفاوت در زمینه کاری آن‌ها علت این تفکیک و جمع‌بندی می‌باشد. بنابراین شرط لازم توانمندسازی ایجاد بستر آن در سازمان می‌باشد که با رویکرد توانمندسازی ساختاری پوشش داده می‌شود (ابعاد محور ساختاری). اما شرط کافی تحقق توانمندسازی کارکنان خواستن و باور داشتن آنان می‌باشد، که آن نیز از طریق رویکرد روان‌شناختی (ابعاد محور رفتاری) مهیا می‌گردد (واعظی، سبزیکاران، ۱۳۸۶). بنابراین با وجود تفاوت این دو رویکرد در نوع دیدگاهشان به توانمندسازی، لازم و ملزوم یکدیگر هستند و جهت توانمندسازی کارکنان باید به‌صورت همزمان و ترکیبی به آن‌ها نگریسته شود. شکل ۳ این رویکرد جامع را نشان می‌دهد.

نمودار ۲: الگوی نهایی پژوهش (محقق، ۱۳۹۶)





شکل ۳: فرآیند جامع توانمندسازی (واعظی، سبزیکاران، ۱۳۸۶)

۶. پیشنهادها

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل نظرات خبرگان جامعه تحقیق، راهکارهایی را جهت استفاده در برنامه‌های توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌نماید. در قدم نخست با توجه به شاخصه‌های و الگوی نهایی عوامل تأثیرگذار بر احساس توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در محورهای سه‌گانه می‌توان به شروع برنامه‌های توانمندسازی وارد شد (جدول ۵). درواقع این شاخصه‌ها راهنما و ابزارهای اصلی اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی آجا خواهد بود.

همچنین با وجود دیدگاه تفکیکی برخی از خبرگان، توانمند نمودن افراد مستلزم تلفیق صحیحی از دو رویکرد است، چراکه تأثیر محیط توانمند بر ادراک ذهنی کارکنان از توانمندسازی و بلعکس امری انکارناپذیر و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. بنابراین در اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی توجه به دو محور ساختاری و رفتاری به‌صورت همزمان لازم و ملزوم یکدیگر است. اما محور زمینه‌ای با توجه به میزان تأثیرپذیری کم و حیطه وسیع اجرای آن، در افق‌های کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت سازمانی و نیز با هزینه‌های بالای آن (نه در شرایط اقتصاد مقاومتی)، در اولویت اجرای زمانی و مکانی این پژوهش قرار نمی‌گیرد (منطبق با نظر خبرگان و همان‌طور که در نظرات و شاخصه‌ها کمتر این امر موردتوجه قرار گرفته است). بنابراین بهتر است فقط در برنامه‌های بلندمدت توانمندسازی و در شرایط تسهیل در بودجه‌های مربوطه و با وجود اهداف چندمنظوره در دستور کار اجرا قرار گیرد. نیاز است تا دو حوزه رفتاری و ساختاری جهت اجرا در اولویت متقابل قرار گیرند. بر این اساس و منطبق با سه محور (راهکارها) الگوی پژوهش، راهکارهایی برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان نیروی پدافند هوایی آجا در قالب ابزار و روش ارائه شده است. این موارد به‌طور مختصر در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: راهکارهای توانمندسازی در ارتقاء عملکرد کارکنان جامعه آماری

ردیف	راهکار (محور توانمندسازی)	ابزار و روش اجرا (اجزاء هر ابزار)
۱	محور ساختاری	واگذاری مسئولیت تصمیم‌گیری در امور فردی به افراد دسترسی فرد به ابزارهای و شرایط تصمیم‌گیری مرتبط بودن نتایج تصمیم‌گیری با عملکرد فرد اعطاء قدرت سازمانی به افراد در فرآیند تصمیم‌گیری دادن آزادی به افراد در چارچوب فرآیند کار ایجاد شرایط کاری اثربخش غنی‌سازی مشاغل ایجاد اهداف بارز در کار نزدیک نمودن اهداف و ارزش‌های سازمان با اهداف و ارزش‌های فردی ایجاد شرایط کنترل غیرمستقیم دادن اطلاعات در خصوص عملکرد اعطاء پاداش بر اساس عملکرد درگیر کردن نتایج عملکرد با پاداش‌های سازمانی انطباق توانایی‌ها و استعدادهای افراد با شرایط کار انتخاب افراد مناسب برای انجام کار ایجاد استقلال کاری فراهم آوردن شرایط استقلال عمل در خصوص اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان ایجاد سیستم بازخور برای عملکرد افراد ایجاد شرایطی که در آن فرد نتایج عملکرد خود را مستقیم مشاهده و ارزیابی نماید بازنگری شرح شغل‌ها و واگذاری بیشتر مسئولیت امور به خود افراد ایجاد ارتباط بین بازخور، کیفیت کار، نتایج عملکرد و سیستم جبران خدمات کارکنان وجود جریان باز اطلاعات در سازمان انجام کار به صورت تیمی وجود کنترل و تفاوت بین نوع عملکرد افراد برقراری نظم در انجام امور ایجاد تناسب بین ویژگی‌های مهارتی فرد با شرح شغل دقت در داشتن شرایط احراز شغل برای متقاضیان استخدام استفاده از نظام جامع آموزشی کارکنان (قبل خدمت، حین خدمت، دوره‌ای و تخصصی) ارزیابی عملکرد افراد در قالب تیم کاری توجه به شرح و شرایط احراز شغل متناسب با توانایی و مهارت افراد

ردیف	راهکار (محور توانمندسازی)	ابزار و روش اجرا (اجزاء هر ابزار)
۲	محور رفتاری	استفاده از الگوی افراد موفق استفاده از ترغیب و تشویق‌های مثبت^۱ استفاده از حمایت احساسی مثبت^۲ در فشارها و هیجانات کاری آموزش افراد به‌طور مستمر آموزش فرد برای برخورداری از توانایی تصمیم‌گیری آموزش مهارت‌های خود مدیریتی و خود اثربخشی انجام فعالیت‌ها به‌صورت گروهی انجام وظایف با مسئولیت کاری بیشتر ایجاد احساس امنیت و ثبات ایجاد و ابراز اعتماد به زیردستان ایجاد انتظارات بالاتر از عملکرد افراد ایجاد باور و آگاهی در افراد نسبت به توانایی‌ها و قابلیت‌هایشان ایجاد چشم‌انداز چالشی و روشن ایجاد شرایط تصمیم‌گیری برای فرد ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تجارب واقعی موفق از تسلط در انجام کار (تجربه موفق) تقویت احساس عزت‌نفس در افراد حمایت از افراد در فشارهای کاری دادن آموزش و مهارت کافی به کارکنان کار با گروه‌های کاری و تیم‌های اثربخش واگذاری امتیازات ویژه به فعالیت‌های گروهی وضع اهداف معنی‌دار و الهام‌بخش
۳	محور زمینه‌ای	وجود حمایت‌های سازمانی (معنوی) وجود حمایت‌های سازمانی (مادی)

به‌علاوه توانمندسازی یک حرکت تک‌بعدی و مقطعی نیست و به‌عنوان یک فرآیند مستمر و همه‌جانبه در سطوح مختلف سازمان و مدیران (توماس و لتهووس، ۱۹۹۰) نیازمند توجه کاربردی به آن می‌باشد. این نگاه کاربردی که از اولین مرحله یعنی طراحی شغل آغاز و تا ارتقاء و سیستم جبران خدمات و حتی بازنشستگی کارکنان پیش می‌رود. در کنار آن توجه به استمرار آن در تمامی ابعاد و بخش‌های فرآیند منابع انسانی سازمان تضمین‌کننده ثبات و تداوم آن خواهد بود.

^۱ Positive Persuasion

^۲ Positive Emotional Support

همچنین دستیابی به فرآیند توانمندسازی کارکنان، نیازمند الزامات و توجهات دیگری می باشد. از جمله این موارد توجه به ایجاد فرهنگ توانمندی در کارکنان است. با توجه به نتایج مطالعات مالاک^۱ و سایر همکارانش در خصوص رابطه بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با شیوه اجرای برنامه توانمندی و رابطه مستقیم بین این دو متغیر و از سوی دیگر وجود ضعف فرهنگی در استقرار توانمندسازی (نتایج به دست آمده از جامعه تحقیق) شرایط اجرای توانمندی را با تهدید روبرو خواهد ساخت.

نوع ساختار سازمانی (شرایط بومی ساختار و نیازهای فناوری به ویژه در مباحث چابکی سازمان) نیز از مباحثی است که توجه ناکافی به آن زمینه تضعیف اجرای برنامه توانمندسازی کارکنان را فراهم می نماید. بنابراین استفاده از رویکردهای نوین در طراحی ساختار سازمانی (منطبق با تغییرات در مهارت های نیروی انسانی و شرایط محیطی پویای سازمان نیروی پدافند هوایی) می تواند در کاهش اثرات منفی ساختارهای سلسله مراتبی در اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان کمک نماید.

توجه به حفظ عدالت سازمانی به ویژه در روابط مدیران با کارکنان و نیز وجود اعتماد به آن ها از جمله عوامل تسهیل کننده اجرای برنامه های توانمندسازی برای کارکنان می باشد. هرچند این دو عوامل اگرچه به صورت مستقیمی تأثیرگذار نمی باشند، اما توجه به آن ها می تواند زمینه نارضایتی و عدم تمایل کارکنان جهت حرکت به سمت توانمندسازی را از بین ببرد. موضوع عدالت به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر احساس رضایت شغلی کارکنان، انگیزشی و نیز اعتماد به عنوان یکی از مهم ترین زمینه های گسترش توانمندسازی اثرات بسیار مثبتی بر عملکرد کارکنان به همراه دارند. بنابراین نیاز است تا این موضوع مورد توجه متولیان نیروی انسانی نیروی پدافند هوایی در اجرای برنامه های توانمندسازی قرار گیرد. بروز رفتارهایی چون پرهیز از رفتارهای دوگانه، عدم تبعیض در مسائل کاری به ویژه جبران خدمات، عدم مقایسه افراد و استفاده از چارچوبی واحد و قانونمند برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، واگذاری مسئولیت، توجه به ایجاد خودکنترلی، دادن حق تصمیم گیری از جمله ابزارهای کمک کننده به این بخش است.

در نهایت اینکه بهبود شرایط کار از نظر ابعاد فیزیکی و ذهنی (حداقل نمودن فضا و امکانات غیراستاندارد و حذف ابعاد ذهنی نامناسب در محیط کار مانند استرس، اضطراب و غیره) می تواند، موانع محیطی کاری در اجرای برنامه های توانمندسازی سازمان را از بین ببرد. در این میان استقرار و ایجاد سیستم های اطلاعاتی مدیریت در سازمان (DSS، SIS، TPS، MIS و غیره) برای دسترسی سریع، آسان و مطمئن افراد و زمینه سازی نظام مدیریت دانش در سازمان، می تواند به ارتقاء شرایط کاری کمک زیادی نماید.

^۱ Mallak

۷. منابع

- [۱] داودی. علی، رضایی. حمیدرضا، (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان، نشریه صنعت خودرو، شماره ۶۰، رحمان‌پور، لقمان، (۱۳۸۱)، توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها، توسعه مدیریت، شماره ۴۱، شهریور صفحه ۳۳ تا ۳۸.
- [۲] سبزیکاران، اسماعیل، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، راهنما دکتر رضا واعظی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۳] سیدجوادین. سیدرضا، حیدری. حامد، شهباز مرادی. سعید، (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، دوره یک، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، از صفحه ۷۵ تا ۸۸.
- [۴] میرزایی اهرنجانی. حسن، (۱۳۸۶)، مبانی فلسفی تئوری سازمان، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- [۵] واعظی. رضا، سبزیکاران. اسماعیل، (۱۳۸۶)، کدام رویکرد در توانمندسازی کارکنان؟ نگرشی تلفیقی به تئوری‌های توانمندسازی، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، آذرماه ۱۳۸۶، تهران.
- [6] Abou Elnaga, A., and Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, American Journal of Research Communication, 2(1), 13-26.
- [7] Aida Idris, Denise See, Paul Coughlan, (2018) "Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management", Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 Issue: 3, pp.697-711, <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>.
- [8] Amichai, Yair, H.; Y.A.M. Katelyn and A. Samuel, 2008. "Assessment of Organizational Involvement Inimplementing Empowerment", Journal of computers in human behavior, No. 14, PP 34-49.
- [9] Ann-Kathrin Hirzel, Michael Leyser, Jürgen Moormann, (2017) "The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Issue: 10, pp.1563-1579, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0780>.
- [10] Carly Webster. (2006). "An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment", Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments.
- [11] Chang, Y. (2016), "High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: cross level evidence", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 No. 3, pp. 424-444, doi: 10.1108/JOCM-09-2015-0150.
- [12] Conger, Jay. A. & Kanoungo, Rabindra. N, (1988), "The Empowerment Process: integrating Theory and Practice", Academy of management Review, Vol.13.

- [13] Daeho Kim, Chul Woo Moon, Jiseon Shin, (2018) "Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support", *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173>.
- [14] Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68, 34–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>.
- [15] Haghighi, M.A., Tabarsa, G.A., and Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(2), 122-130.
- [16] Harandi, M.J., and Motlagh, A.N. (2014). Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment, Case Study. *Computer Research Center of Islamic Sciences*, 2(3), 221-228.
- [17] Joseph A. Allen, Nale Lehmann-W. And Stephanie J. Sands., (2016), Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment, *Journal of Business Research*, 75, p. 1-8.
- [18] Khansharifan, A., Omran, M.S., and Askarzadeh, H. (2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City). *MAGNT Research Report*, 3(2), 502-512.
- [19] Marjolein Caniëls, Carmen Neghina, Nico Schaetsaert, (2016), "Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>.
- [20] Miri A, Rangriz H, Sabzikaran S, Jokar A., (2013), Recognition the Suitable Model of psychological Empowerment case Study in automobile parts manufacturing industry (APMI), *Journal of American Science*, 9 (1), PP. 251-257.
- [21] Nesan, L. J. and Holt, G.D. (2002), "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment", *Integrating Manufacturing Systems*, Vol. 13 No. 4, pp. 201-11.
- [22] Olcer, F. (2015), "Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance", *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 22 No. 3, pp. 111-136.
- [23] Orgambidez-Ramos, A. and Borrego-Alés, Y. (2014), "Empowering employees: structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings", *Psychological Thought*, Vol. 7 No. 1, pp. 28-36.
- [24] Park, J.G., Kim, J.S., Yoon, S.W. and Joo, B.-K. (2017), "The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 350-367.
- [25] Regina, Ma. M., & Benedicto, Ramon. A., & Franco, Edna. P. (2006). "Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers", *Asian Journal of Social Psychology*, No.9, P72–78.
- [26] Robbins, T.L, Crino, M.D, Fredendall, L.D. (2002). "An integrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review*, No12, P419-420.
- [27] Romie. F. Littrell, (2007), "influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.31, P87-110.

- [28] Ruth. Alsop, & Nina. Heinsohn, (2005), "Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators", World Bank Policy Research Working, Paper 35-10, February.
- [29] Sabzikaran, E. & Miri, A.R. & Rangriz, H. (2011), "The relationship between organizational structure and employees' empowerment in national iranian oil products Distribution Company", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, No.1; September, PP 51-68.
- [30] Thomas Kenneth W & Velthouse Betty, (1990), "Cognitive Elements of Empowerment", an Interpretive Model of intrinsic Task motivation, academy of management Review, vol15. No.4, P666-681.