

## کاربرد مفهوم توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای نظامی، با تأکید بر سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

نویسنده: دکتر مجتبی اسکندری\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۵/۱۰/۸

تاریخ تأیید مقاله: ۸۵/۱۱/۲۱

صفحات مقاله: ۶۸-۴۹

### چکیده

موفقیت‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران مرهون فداکاری و شایستگی‌های منابع انسانی آنها می‌باشد. نیروی انسانی توانمند و شایسته در ساختار سازمانی مساعد امکان بروز دادن قابلیت‌های خود را می‌یابد. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ویژگی توانمندسازی و پرورش انسانهای موفق را تجربه کرده است، ولی با وجود این سابقه درخشان تلاش برای مستندسازی و تحلیل این الگوی موفق کمتر مدنظر بوده است. در راستای دستیابی به منابع توانمندسازی ابتدا باید موانع دستیابی به آن شناخته شود و برطرف گردد. سپس با تقویت عوامل مؤثر بر ایجاد آن به خصوص ایجاد مجرای برای تبلور قابلیت‌های شخصی، سازمان توانمند شکل می‌گیرد. توجه به جریان صحیح اطلاعات در سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، نقش مدیریت و آموزش از الزامات تلاش برای توانمندسازی است.

\* \* \* \* \*

### کلید واژگان

توانمندسازی، عملکرد، آموزش، فرهنگ، مدیریت، سبک مدیریت.

\* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع).

## ۱- مقدمه

سازمانهای نظامی در مقابل سازمانهای غیرنظامی تعریف می‌شوند. به تعبیر دیگر؛ سازمانهای نظامی کلیه سازمانهایی هستند که زیرمجموعه ستادکل نیروهای مسلح هستند و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح وظیفه پشتیبانی از آنها را برعهده دارد.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به خصوص سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به سمت خودکفایی و تربیت نیروهای مستقل و خودباور حرکت کرده است. فرماندهان و پرسنل شهادت طلب کاردان و شجاعی که با ابتکار و خلاقیت تحت فرماندهی رهبر فقید انقلاب اسلامی، حضرت امام خمینی (ره) دشمن تا دندان مسلح را که توسط تمامی دولتهای استکباری حمایت می‌شد به زانو درآوردند، گواه این مدعا هستند. حضرت امام خمینی (ره) پس از پیروزی انقلاب اسلامی، با تربیت نیروهای انقلابی جوان در قالب سازمانهای نظامی مانند سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی مقاومت بسیج به صورت عملی تواناییهای بالقوه این افراد را به صورت بالفعل درآورد.

ضرورت تحلیل و مستندسازی تجارب تاریخی در قالب الگوهای علمی، امری ضروری است. آنچه مسلم است نقش منابع انسانی و سازمان انسانی سپاه پاسداران در این امر غیرقابل انکار است. *سؤال این است که سازمانهای توانمندساز و از جمله آنها، سازمان انسانی سپاه از منظر مدیریتی چه ویژگیهای بارزی داشته‌اند که توانسته‌اند ظرفیت‌های وجودی پرسنل خود را این چنین شکوفا سازند؟ چگونه می‌توان این مزیت رقابتی را حفظ کرد و ارتقا بخشید؟*

نظریه‌های نوین مدیریت این واقعیت را تحت عنوان توانمندسازی به بحث و بررسی کشیده‌اند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی، بزرگترین چالشی است که سازمانها با آن مواجهند و اغلب نویسندگان به شکست این تلاشها اشاره دارند. دست‌اندازها و موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می‌توانند بر آنها غلبه کنند. اجرای توانمندسازی به‌خصوص با وجود فرهنگ اجرایی سازمانها،

فعالیتی زمان‌بر است و سالیانی به طول می‌انجامد. افرادی که مایل به تقسیم قدرت نیستند و می‌ترسند که موفقیت سازمانی خود را از دست بدهند و همچنین اعضای که به توانمندی کارکنان شک دارند، سبب عدم انطباق با برنامه‌های توانمندسازی هستند (Kanter, 1979, 74). غلبه بر این موانع وقتی حاصل می‌شود که مدیران اطمینان پیدا کنند که کارکنان آمادگی پذیرش سطح اختیارات فعلی آنها را دارا می‌باشند. بنابراین آموزش و رشد کارکنان تا رسیدن به آمادگی کامل مقدمه توانمندسازی است.

برای اجرای مؤثر توانمندسازی، نیاز به تغییر فرهنگ در سازمان است. رهبران سرپرستان و اعضای سازمان، باید در فرایند توانمندسازی مشارکت کنند. رهبران باید بیاموزند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند ایده‌پردازی کنند. سرپرستان باید شیوه سرپرستی خود را تغییر دهند و مربی‌گری و مرشد بودن را بیاموزند. همه اعضای سازمان باید به سهم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن متعهد باشند.

## ۲- تعریف توانمندسازی

تعریف سلبی توانمندسازی از اثباتی آن راحت‌تر است. در نبود توانمندی، افراد دچار از خودبیگانگی و احساس بی‌قدرتی می‌شوند و احساس نیاز به کمک می‌کنند اما از آنجا که درباره افراد مختلف و در شرایط مختلف، اشکال مختلفی به خود می‌گیرد، تعریف اثباتی آن دشوار است. (Zimmerman, 1990, 169)

توانمندی از آن جایی که محصول وضعیت مناسب، سیاستها و تمرینات خاص است، یک وضعیت ذهنی<sup>۱</sup> می‌باشد. در احساس توانمندی ما احساس می‌کنیم که حیاطمان در اختیار خودمان است و دارای اهداف زیربنایی هستیم که متعهد به دستیابی به آن می‌باشیم. (Block, 1987, 65)

کانگر و کانگو<sup>۲</sup> (Conger & Kanungo, 1988, 471-474) در ادبیات تحقیق خود

1. State of mind  
2. Conger & Kanungo

خاطرنشان کرده‌اند که دانشمندان توانمندسازی را فرایندی می‌دانند که رهبر یا مدیر زیردستان را در قدرت خود شریک می‌سازد (در اینجا قدرت به معنای تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی می‌باشد). با این نگرش، مدیریت مشارکتی معادل با توانمندسازی است. ایشان معتقدند این دیدگاه به شدت خدشه‌دار است. در عوض تعریف دیگری ارائه کرده‌اند که عبارت است از:

«توانمندسازی فرایند تقویت احساس خوداثربخشی در بین اعضای سازمانی می‌باشد. این کار با شناسایی وضعیت‌هایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد می‌دند و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی کار سازمانی<sup>۱</sup> و فنون غیررسمی<sup>۲</sup> و مهیاسازی اطلاعاتی که موجب اثربخشی افراد می‌شوند، میسر است.»

تعریف مختار این مقاله نیز تعریف یاد شده است که مشتمل بر رفع موانع توانمندی و فراهم‌سازی مقتضیات و لوازم توانمندسازی می‌باشد.

### ۳- اهداف توانمندسازی

توانمندسازی نتایج بسیاری را در بر دارد که به نتایج برخی تحقیقات در این زمینه اشاره می‌شود.

قدرت رهبر با توانمندساختن دیگران کاهش نمی‌یابد بلکه وقتی که عملکرد کل سازمان بهتر می‌شود، قدرت رهبر نیز افزایش می‌یابد. واقعیت این است که قدرت سازمانی با به مشارکت گذاردن آن افزایش می‌یابد. (Kanter, 1979, 73)

در تحقیقی که «باون و لاولر» در سال ۱۹۹۵ انجام داده‌اند، نتایج زیر حاصل شده است:

- ۱- مطابق نظر پاسخگویان، توانمندسازی رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری<sup>۳</sup> کارکنان را بهبود می‌بخشد.
- ۲- در دو سوم سازمانهای مورد مطالعه، کیفیت، خدمات بهتر و بهره‌وری به

---

1. Formal Organizational Practices  
2. Informal Techniques  
3. Quality of work life

عنوان نتایج حاصله از تلاشهای مشارکت کارکنان گزارش شده است.

۳- نیمی از سازمانها علاوه بر افزایش بهره‌وری، سودآوری و آمادگی رقابت<sup>۱</sup> را کسب کرده‌اند.

این موارد ارتباط بین توانمندسازی و عملکرد مالی سازمانها را مورد حمایت قرار می‌دهد (Bowen & Lawler, 1995, 75). یکی از منافع مهم توانمندسازی، افزایش اعتماد<sup>۲</sup> در سازمان است. این امر که سازمان به دنبال بهره‌کشی از کارکنان نیست، موجب ایجاد محصول و خدمات رقابتی می‌گردد. افرادی که از سطوح عملکرد جاری سازمان مطلع‌اند، اهداف چالشی برای خود وضع می‌کنند و با دستیابی به آن اهداف، به‌طور مجدد اهدافی در سطح بالاتر وضع خواهند کرد. (Randolph, 1995, 23)

#### ۴- شاخصه‌های توانمندسازی

وارن بنیس برای تعیین خصوصیات رهبران برگزیده با ۹۰ نفر از همکاران و دوستان رهبران برگزیده مصاحبه کرده است تا خصوصیات با نفوذترین رهبران را به دست آورد. نتیجه حاصله نشان داد که ویژگی بارز رهبران برگزیده، ایجاد احساس توانمندی در دیگران می‌باشد. (Bennis, & Namus, 1985)

رهبران برگزیده به همراه سایرین قادر به دستیابی به اهداف استثنایی در سازمان هستند.

فرایند توانمندسازی منافع مهمی در بر دارد:

افرادی که احساس توانمندشدن کرده‌اند، احساس می‌کنند که همکارانشان:

- ۱- ارزش و اهمیت بیشتری برای آنها قائلند.
- ۲- معتقد می‌شوند که آموختن و شایستگی، مسائل واقعی هستند و به طریقی عمل می‌کنند که این احساس تقویت شود.
- ۳- خود را بخشی از یک تیم دانسته و در احاطه یک جامعه می‌دانند.
- ۴- نسبت به قبل نگرش ترغیبی‌تر و چالشی‌تر به کارشان دارند.

1. Competitiveness  
2. Trust

## ۵- زمینه‌های توانمندسازی

## ۵-۱- اطلاعات

اطلاعات جزء مهمی است که در تصمیم‌گیری لازم است و موجب ایجاد توانمندی می‌گردد. باون و لاولر<sup>۱</sup> (Bowen & Lawler, 1992, 32) توانمندی را مشارکت کارکنان در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

۱- اطلاعات درباره عملکرد سازمان<sup>۲</sup>؛

۲- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی؛

۳- و ۴- قدرت اخذ تصمیماتی که بر جهت و عملکرد سازمانی اثرگذار هستند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود. (Bowen & Lawler, 1995, 73-74)

## ۵-۲- فرهنگ سازمانی

توانمندسازی فرایند شدن است و یک وظیفه یا نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز توانمندسازی یک سازمان به پایان نمی‌رسد و فرد توانمند مطلق نمی‌شود. در این صورت توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می‌گردد.

## ۵-۳- سبک مدیریت

تئوریهای منابع انسانی به این نتیجه رسیده‌اند که روحیه کارکنان<sup>۳</sup> بسیار مهم است. احتمالاً بالابردن رضایت، افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد ولی تضمینی بر آن نیست. به این دلیل مدیران به سمت "خلق انرژی، اخلاق، احساس پاسخگویی، ایجاد فضای باور به اهداف توسط افراد و مشارکت ساختاری" در برخی سازمانها رفته‌اند.

1. Bowen & Lawler  
2. Organizational Performance  
3. Employee Moral

امروزه مدیریت به استفاده از اجبار (زور) و اطاعت زیردستان علاقه‌ای ندارد، در عوض به کمک کردن به کارکنان و توانمندسازی آنها علاقه‌مند است. مدیریت به خودشکوفایی کارکنان در یک رابطه تحریکی در تعلق به سازمان و تعیین هویت<sup>۱</sup> با سازمان علاقه‌مند است.

این نظریه در ابتدا با تئوری Y مک‌گریگور (۱۹۶۰) آغاز شد. این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاش‌هایشان می‌باشد.

سبک مدیریتی به خصوصیات ارتباطی و رهبری دو مدیر، مدیر - کارمند و یا دو کارمند اشاره دارد.

نظریه رهبری وضعیتی "هرسی و بلانچارد" با رویکرد اقتضایی بیانگر این مطلب است که "بهترین سبک مدیریت" در سازمان وجود ندارد. بهترین سبک رهبری بستگی به توان و تمایل افراد برای انجام کار دارد. بر این اساس چهار سبک "دستوری، تشویقی/ استدلالی (اقتناعی)، مشارکتی و تفویضی" در سازمان اعمال می‌شود. (Hersey & Blanchard, 1989)

سبک مدیریت مشارکتی و تفویضی با تئوری Y مک‌گریگور و سیستم مدیریت سبک چهار لیکرت منطبق است.

برای روشن شدن بحث، به عنوان بررسی موردی یک سازمان توانمندساز، ضمن مرور ادبیات تحقیق توانمندسازی به بررسی برخی تحقیقات صورت گرفته در سازمان انسانی سپاه می‌پردازیم.

۱-۳-۵- در بخش دفاعی تحقیقات معدودی در ارتباط با سبک رهبری فرماندهان در سپاه انجام شده است، از جمله این تحقیقات، تحقیق "ابراهیم مداح" (۱۳۷۳) است.

عنوان تحقیق عبارتست از:

"بررسی نقاط قوت و ضعف سبک رفتار فرماندهان در یگانهای سپاه و ارائه

الگوی مناسب آن" این پایان نامه به راهنمایی دکتر علی رضاییان و مشاوره دکتر حسن میرزایی اهرنجانی و دکتر غلامرضا طالقانی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شده است.

فرضیه اصلی این تحقیق عبارت است از:

سبک رفتار فرماندهان در برخورد با پرسنل تحت امر رابطه مدار بوده و بیشتر دارای جنبه حمایتی می باشد. به این معنا که:

الف- اعتماد متقابل بین فرماندهان و پرسنل تحت امر وجود دارد.

ب- اعتقادات عقیدتی و سیاسی یکسان و برداشت مشابهی از اهداف سازمان سپاه نزد فرماندهی و پرسنل سپاه وجود دارد.

ج- تأثیرپذیری فرماندهان و پرسنل تحت امر از محیط‌های تربیتی و آموزشی مشابه است.

د- تشابه و نزدیکی در نحوه زندگی اقتصادی و اجتماعی فرماندهان و پرسنل وجود دارد.

فرضیات فرعی تحقیق عبارتند از:

۱- به علت نوپا بودن تشکیلات، عدم استفاده سپاه از الگوهای موجود نظامی، فقدان روشها و دستورالعملهای استاندارد و همچنین کمبود آموزش یکنواخت در پرورش نیروی انسانی، رفتار فرماندهان با زیردستان فاقد یکسانی و عمدتاً متأثر از قوتها و سبک‌های فردی می باشد.

۲- به دلیل عدم تمرکز در اتخاذ تصمیم در ساختار سازمانی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری زیادی در بین فرماندهان اجرایی در مرحله عمل وجود دارد.

۳- به سبب اعتماد نسبتاً زیاد بین فرماندهان و زیردستان، در اجرای مأموریت، فرماندهان سیستم بازخورد و کنترل مناسبی را در خصوص پرسنل تحت امر مورد استفاده قرار نمی دهند.

قلمرو زمانی تحقیق سالهای ۱۳۷۱-۱۳۶۱ می باشد. قلمرو مکانی تحقیق

نیروهای سپاه می‌باشد.

برای آزمون فرض اصلی از آزمون همگنی استفاده شده است. بنابراین نتایج آزمون، فرض صفر رد نشده است. یعنی با ۹۵٪ اطمینان می‌توان پذیرفت بین فرماندهان و زیردستان نسبت به اعمال سبک رفتار توسط فرماندهان توافق نظر وجود دارد. اما اینکه سبک مرجح فرماندهان چیست، توسط آمار توصیفی معین می‌شود.

الف- به‌طور میانگین ۹۴٪ فرماندهان معتقدند پرسنل زیردستان دارای خصوصیات تئوری Y هستند (یعنی نگاه مثبت به انسانها دارند).

ب- اگر عناصر انگیزه را به دو دسته بهداشتی و انگیزشی تقسیم کنیم، ۷۵٪ فرماندهان معتقدند که سپاه درگیر مشکلات مربوط به عوامل بهداشت روانی در کار می‌باشد. این عوامل عبارتند از: تعیین خط‌مشی و روشها، کنترل عملکرد واحدها، حقوق و دستمزد، جایگاه شغلی، شرایط محیط کار.

ج- در مورد اختیار فرماندهان در قبال دستورات و تصمیمات مافوق معتقدند: مرکزیت سپاه تصمیمات اصلی و روشهای کلی انجام کار را اتخاذ می‌نماید. ولی فرمانده مجری در چارچوب تدابیر مرکز می‌تواند به طرح‌ریزی اجرایی بپردازد.

د- در مورد سبک رفتار فرماندهان از نظر رابطه‌مدار (بر محور روابط انسانی) یا وظیفه‌مدار (بر محور وظایف شغلی)، ۶۵٪ فرماندهان و ۳۷٪ زیردستان سبک حمایتی را در مورد رفتار فرماندهان مورد تأیید قرار می‌دهند.

ولی ۲۶٪ فرماندهان و ۳۲٪ زیردستان قائلند که سبک رفتار فرماندهان با پرسنل از سبک سیستم دو؛ یعنی (استدلالی - ترغیبی) تبعیت می‌کند. ولی در هر حال زیردستان ۹٪ بیشتر از فرماندهان سبک فرماندهان را امرانه تلقی می‌کنند. (مداح، ۱۳۷۳)

#### ۵-۴ نقش مدیریت

در یک سازمان توانمند مدیر نقشهای بیشتری نسبت به سایر سازمانها برعهده

می‌گیرد. یکی از این نقشها مشارکت در قدرت و اختیار است. اگرچه فعلاً نیز مدیران (به صورت فعال یا منفعل) از طریق تفویض اختیار یا سلب مسئولیت<sup>۱</sup> این کار را انجام می‌دهند ولی هیچ‌کدام از اینها توانمندسازی نیست.

توانمندسازی بسیار وسیع‌تر از این است و برای مدیران به جای نقش منفعل، قائل به نقش فعال است. قبل از تفویض اختیار به فرد، وی باید مراحل را پشت‌سر بگذارد. این قدرت تشخیص نیز باید وجود داشته باشد که به محض آنکه فرد آمادگی تفویض اختیار در یکی از ابعاد کار را یافت، کار به وی تفویض شود. (Blanchard & Zigarmi, 1985)

در اینجا نقش اول سرپرست کمک به افراد است. نخست باید درک کنیم که مدیران و سرپرستان نیز نیازمند توانمندشدن هستند (Ginnodo, 1997, 12). مدیران باید موانع بر سر راه کارکنان را بر طرف کنند و به تعبیر کانگر و کانگو از دل موانع دست‌وپاگیر اداری، استقلال را فراهم سازند. (Conger & Kanungo, 1988, 478)

#### ۱-۵- نقش مربی‌گری در توانمندسازی

نقش مربی‌گری در ادبیات مدیریت جهانی شده است. تعریف مربی‌گری عبارتست از: «آموزش و تمریناتی که بر فعالیتهای جذاب<sup>۲</sup> تمرکز دارد. وقتی کارها به خوبی پیش می‌رود تشویق صورت می‌گیرد، وقتی کار غلط انجام می‌شود، جهت‌دهی حمایتی<sup>۳</sup> انجام می‌شود و در تمام این احوال، هیجان<sup>۴</sup> و چالش<sup>۵</sup> برای شاگردان ایجاد می‌شود. (Blanchard & Bowles, 1998, 159)

احساس کارکنان از توانایی خود، عامل مهمی در توانمندسازی است. منظور از مربی‌گری و راهبردهای توانمندسازی نه تنها حذف وضعیتهای خارجی ضعیف‌ساز

1. Abdication
2. Taking Action
3. Supporting Redirection
4. Excitment
5. Challenge

است بلکه ایجاد احساس و اطلاع از اثربخشی شخصی<sup>۱</sup> در زیردستان، اهمیت بیشتری دارد.

راهبردهای مربی‌گری در راستای ایجاد توانمندی عبارتند از:

الف- ابراز اعتماد به زیردستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنها؛

ب- ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری؛

ج- ایجاد استقلال در دل محدودیتهای بوروکراتیک؛

د- وضع اهداف معنادار و الهام‌بخش<sup>۲</sup>. (Conger & Kanungo, 1988, 478)

ورودی‌هایی که از طریق سرپرستان، همقطاران و زیردستان می‌آید - از قبیل ارزشیابی عملکرد، درخواستهای پرجاذبه<sup>۳</sup>، جلسات آموزشی، توصیه‌های مربی، و مباحث علمی که درباره پیشرفت پروژه‌ها می‌شود - داده‌هایی را برای ارزشیابی اساسی وظیفه فرد، فراهم می‌سازند. ارزشیابی کاری، در واقع ادراک کارکنان از توان عملکرد و یا علاقه کاری فرد است. مدیریت می‌تواند از طریق تشویق بازشناسی و فرصتهای رو به رشد، فضایی برای تکمیل وظایف ایجاد نماید که دارای انگیزش درونی باشد یا به عنوان یک مرشد به کارکنان کمک کند تا ارزش مشارکت و سهم خود را در کل کار دریابند. (Thomas & Velthouse, 1990, 671)

در رویکرد مرشدانه<sup>۴</sup>، مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزشها و سنتهای سازمانی را درونی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند. (Mallak & Kurstedt, 1996, 10)

یکی دیگر از جنبه‌های مرشد بودن، مدل‌سازی نقش است. یکی از راههای رشد دادن زیردستان آن است که مدیر نقش یک مدل را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند. (Block, 1987, 64)

1. Self Efficacy
2. Inspirational
3. Charismatic Appeal
4. Mentoring Approach

اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکند، تلاشهای توانمندسازی موفق نخواهد بود. در اجرای توانمندسازی، در ادراک از نقش مدیر تغییر صورت می‌پذیرد. مدیر باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه‌ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند.

فرایندی که مربی‌گری یا مرشد بودن نامیده‌اند، عبارتست از:

- تعیین سطح مهارت کارکنان؛
  - مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید در سازمان به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند؛
  - اجرای آموزشهای مورد نیاز؛
  - اجرای حمایت مناسب سرپرستی بر مبنای سطح مهارت کارکنان؛
  - سبک هدایت‌گری<sup>۱</sup> در موردی که فرد مهارت پایین دارد؛
  - سبک مربی‌گری<sup>۲</sup> برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد؛
  - سبک حمایتی<sup>۳</sup> برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به تواناییهای خود برای انجام کار ندارد؛
  - سبک تفویضی<sup>۴</sup> برای وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل می‌باشد. (Blanchard & Zigarmi, 1985, 85)
- سایر مواردی که مدیر باید پی‌گیر آن باشد، عبارتست از:
- اطمینان از رشد مداوم در مهارتهای فرد با واگذاری مسئولیتهای جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می‌طلبد؛
  - ارشاد کارکنان به منظور جذب فرهنگ سازمانی و ارزشهای توانمندسازی؛
  - حذف موانع ساختاری در سازمان؛

1. Directing Style  
 2. Coaching Style  
 3. Supporting Style  
 4. Delegating Style

- اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز، یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها؛
- حمایت از استمرار توانمندسازی؛
- مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثربخشی سازمانی.

#### ۵.۵- آموزش و توسعه شایستگی

کارکنان برای توانمندی، باید کسب شایستگی کنند. شایستگی امری ورای دانش تخصصی شغلی است. اهمیت آموزش در این است که کارکنان با نحوه تطبیق فعالیتهایشان با فعالیتهای بالادستی و پایین دستی آشنا شوند (Bowen & Lawler, 1995, 80). اگر افراد به خوبی تعلیم داده نشوند، احساس توانایی را در اخذ تصمیم و یا آغاز فعالیت جدید ندارند. (Gandz, 1990, 76)

یک سازمان توانمند نیازمند وجود رهبری توانمند، مهارتهای فنی، ارتباطی و حل مسأله، مهارت خدمات دهی به مشتریان و گروههای حمایتی است. در صورت نداشتن این موارد، آن سازمان نیازمند آموزش این موارد است. (Byham, 1997, 15)

برای ایجاد بهبود و توسعه در سازمان علاوه بر دانش کاری، مهارت و دسترسی به منابع نیز ضروری است. توانمندی مفهومی بیش از ایجاد اصلاح و انجام ترمیم در افراد است. توانمندسازی، افراد را برای همکاری در کارها و سطوح بالاتر عملکرد آماده می سازد و حامل این پیام است که، هزینه کردن برای تربیت افراد، برای آینده سازمان حائز اهمیت است. (Ginnodo, 1997, 13)

تربیت افراد ارزان نیست. با این وجود، سازمانهای توانمند نه تنها برای تربیت افراد سرمایه گذاری می کنند بلکه آنقدر برای این امر ارزش قائلند که فرد را از کارهای جاری معاف می کنند تا به امر آموزش پردازد.

در یک فضای توانمندساز، افراد با تجربه مایلند نقش انتقال تجربه به افراد جدید را برعهده بگیرند تا سازگاری فرهنگی در رفتارها ایجاد شود. (Mallak & Kurstedt, 1996, 8)

خلاصه اینکه، افراد شرکت‌کننده در فرایند توانمندسازی، سایرین را با رفتارهایشان توانمند می‌کنند. در موفقیت دیگران شریک هستند و به یکدیگر کمک می‌کنند تا موقعیتها را بشناسند و راهبردهای مناسب برای مقابله با آن وضع کنند (Quinner & Spreitzer, 1997, 43). به تعبیر دیگر، توانمندسازی با دادن چیزی که افراد به آن احتیاج دارند به جای آنچه دارند، آغاز می‌شود.

#### ۱-۵-۵- نقش مربی‌گری در توانمندسازی

در زمینه آموزش در نیروهای مسلح تحقیقات متعددی انجام شده است که به یک تحقیق اشاره می‌شود.

موضوع: "بررسی نقش آموزش دافوس بر کارایی فرماندهان لشکرها و تیپ‌های نیروی زمینی"

هدف تحقیق شناخت عوامل مؤثر در افزایش هر چه بیشتر کارایی فرماندهان تیپ‌ها و لشکرها، نیروی زمینی سپاه است به نحوی که در نهایت با ارتقای آن عوامل، موجبات بالا رفتن بینش نظامی و کارایی مطلوب فرماندهان فراهم شود. نوع تحقیق اکتشافی - توصیفی است.

فرضیه تحقیق عبارت است از:

«آموزش دافوس در افزایش کارایی فرماندهان تیپ‌ها و لشکرها، نیروی زمینی سپاه مؤثر است.»

جمع‌بندی پاسخها چنین است:

۱- ۵۳/۳ درصد پاسخ‌گویان تأثیر آموزش دافوس بر بالا رفتن قدرت سازماندهی در زمان صلح و جنگ برای انجام مأموریتها را ۶۰ درصد کاملاً مؤثر دانسته‌اند. ۲۶/۷ درصد، تا ۵۰ درصد مؤثر و ۱۳/۳ درصد تا سی درصد آموزشها را مؤثر می‌دانند.

۲- ۶۰ درصد پاسخ‌گویان تأثیر آموزش دافوس در توانایی طرح‌ریزی عملیات، هدایت و کنترل در صحنه رزم را تا ۹۰ درصد مؤثر دانسته‌اند.

۲۶/۷ درصد تا ۵۰ درصد، و ۱۳/۳ درصد پاسخ‌گویان هم آن را غیر مؤثر دانسته‌اند.

۳- ۶۶/۷ درصد پاسخ‌گویان تأثیر آموزش دافوس در ارتقای سطح دانش نظامی مدیریتی فرماندهان را ۱۰۰ درصد مؤثر دانسته‌اند. ۲۰ درصد پاسخ‌گویان آموزشها را بین ۸۰ تا ۹۰ درصد مؤثر دانسته‌اند. ولی ۱۳/۳ درصد پاسخ‌گویان برای آموزشهای مدیریتی تأثیر خاصی قائل نیستند. این گروه معتقدند آموزشها برای سطح پیش نظامی مؤثر است ولی در مدیریت، جز برای افرادی که از قبل سوابق مدیریتی داشته‌اند، تأثیر خاصی ندارد.

۴- ۸۰ درصد پاسخ‌گویان تأثیر آموزش دافوس در آشنایی فرماندهان با مناطق نبرد و راههای شناخت دشمن و عوامل مؤثر در صحنه نبرد را ۱۰۰ درصد مؤثر دانسته‌اند و ۲۰ درصد آن را ۸۰ درصد مؤثر می‌دانند.

۵- در مجموع ۷۳/۳ درصد پاسخ‌گویان تأثیر آموزش دافوس بر افزایش کارایی فرماندهان را مثبت، ۱۳/۳ درصد نسبتاً مثبت و ۱۳/۳ درصد در وضعیت موجود (در زمان تحقیق)، آن را غیر مؤثر دانسته‌اند.

برای رسیدن به نتیجه هر چه بهتر، پیشنهاد شده است که:

- ۱- تجربیات هشت سال دفاع مقدس به آموزشها افزوده شود.
- ۲- در طول اجرای آموزش از واحدهای عملی، به‌خصوص در نحوه تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی بیشتر استفاده شود.
- ۳- به‌طور مداوم مطالب آموزشی به روز گردد. (اسدی و سمایی، ۱۳۷۳)

#### ۶- توانمندسازی گروه

گروهها نیز مانند افراد، باید مراحل توسعه از قبل پیش‌بینی شده را طی نمایند. گروه در هر مرحله انواع مختلفی از رهبری را نیاز دارد. افراد گروه در مرحله

جهت‌دهی<sup>۱</sup> نیازمند رهبری شفاف و نیرومند هستند که مرحله عدم رضایت نیز نام دارد. واقعیت کار تیمی همیشه دشوارتر از آن چیزی است که اعضا انتظار دارند و لازمه آن، رهبری شفاف و نیرومند است. البته در مرحله راه‌حل مجدد<sup>۲</sup>، نیازمند حمایت هستند. اعضا به تدریج یاد می‌گیرند که با یکدیگر کار کنند و نقش هماهنگ‌کننده تیم<sup>۳</sup> بین اعضا گردش می‌باشد. در مرحله تولید<sup>۴</sup> یک تیم خودهدایتگر<sup>۵</sup> عمل هدایت و حمایت از تلاشهای افراد را برعهده دارد.

(Blanchard, Carlos & Randolph, 1996, 100-101)

در اینجا تحقیقی که در زمینه رهبری و توانمندسازی در ارتش آمریکا انجام شده است ذکر می‌گردد. چنانچه ملاحظه می‌شود، توانمندسازی مخصوص بخش غیرنظامی نمی‌باشد و در نیروهای مسلح نیز به آن توجه می‌شود.

”رهبری در محیط متغیر: مطالعه موردی لجستیک نیروی دریایی آمریکا“

این مطالعه، از شیوه مطالعه موردی به منظور کشف پارادایم جدید رهبری استفاده می‌کند. در ابتدای بحث، مدل رهبری مشارکتی معرفی شده است. در این تحقیق مدل رهبری مشارکتی دو جزء دارد:

جزء اول مدل، حالت رهبری چرخشی بین سه سطح از اعضای سازمان است که نقش رهبری را بازی می‌کنند. مدل رهبری مشارکتی ماهیت پویا و منعطف رهبری را بیان می‌دارد.

جزء دوم مدل، تمایل به یادگیری مداوم است. رهبران در سازمانها باید برای رقابتی ماندن و موفق شدن به‌طور دائم یادگیری داشته باشند.

در این تحقیق، ادراک نمونه‌ها از توان سازمان برای یادگیری مداوم مورد آزمون قرار گرفته است. مطالعه موردی روی سه گروه از کارکنان کشتی‌های شناور در سطح آب با استفاده از آزمون مدل رهبری مشارکتی انجام شده است.

1. Orientation Stage
2. Resolvation
3. Team Coordinator
4. Production Stage
5. Self Directed Team

نتایج کار نیاز به یادگیری مداوم را تأیید می‌کند. مصاحبه‌ها منابع اولیه داده‌ها هستند. متغیرهای فردی بصیرت، توانمندسازی و تعهد شخصی، اجزای اولیه مدل رهبری مشارکتی را شکل می‌دهند. ویژگیهای سازمانی در به‌کارگیری فناوری، گشودگی و اعتماد متقابل و تحول مداوم، متغیرهایی هستند که برای اندازه‌گیری جزء دوم مدل رهبری مشارکتی به کار می‌روند. داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفته‌اند و برای هر یک از متغیرها نتایج به دست آمده ارائه شده‌اند. مدل رهبری مشارکتی برای هر سه گروه به کار گرفته شده است و برای تعیین روایی و پایایی، نسبتها توسط محقق و یک ارزیاب مستقل دیگر بررسی و تعیین شده‌اند. در انتها تمام موارد مورد مطالعه، حداقل رتبه هشت از مقیاس ده‌تایی را به دست آورده‌اند. این مدل ابزار مناسبی برای فهم تفاوت رهبری و مدیریت و ارتباط میان رهبری، یادگیری و موفقیت حمایتی است. (Neal, 2000)

#### نتیجه‌گیری

مدیران بخش دفاعی، همانند مدیران بخش غیرنظامی باید با مفهوم توانمندسازی آشنا گردند و خود نیز برای توانمندساختن دیگران توانمند شوند. ایجاد فرهنگ حامی توانمندسازی، جریان شفاف اطلاعات، داشتن سبک و نقش مناسب و بها دادن به آموزش نیروهای خود، زمینه‌ساز تحقق این مهم می‌باشد.

حضرت امام(ره) علاوه بر آنکه مراد و مرجع تقلید کلیه رزمندگان اسلام بودند، نقش مربی‌گری را به‌خوبی ایفا نمودند، ایشان با واگذاری مسئولیت‌های خطیر به جوانان شایسته و با انگیزه، زمینه رشد استعدادهای درونی آنها را فراهم نمودند. در عین حال در تمام حالات با تلاش برای رفع موانع ساختاری، در موقع مناسب موانع رشد و ارتقای نیروهای انقلاب را فراهم نمودند. نتیجه این فرایند، تربیت فرماندهانی بصیر و کارآمد گردید. آنچه مهم است این که این فرایند با ویژگی‌های اسلامی حضرت امام(ره) در آمیخته بود و کارایی دو چندان داشت. بنابراین بهترین الگو برای مدیران و رهبران بخش دفاعی استفاده از

مهارت‌های سازمانی به همراه تقویت ایمان و ویژگی‌های فردی پرسنل با ایمان و شایسته می‌باشد.

تحقیقات خوبی در زمینه‌های مرتبط با توانمندسازی مانند انگیزش، رضایت شغلی و آموزش نیروی انسانی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی انجام شده و در حال انجام است. بنابراین توجه به نتایج تحقیقات، و ارائه مدل‌های جدید توسعه منابع انسانی، می‌تواند برای تقویت نیروهای مسلح راه‌گشا باشد.

#### منابع فارسی

- ۱- مداح، ابراهیم (۱۳۷۳)؛ *بررسی نقاط قوت و ضعف سبک رفتار فرماندهان در یگانهای سپاه و ارائه الگوی مناسب*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، استاد راهنما دکتر علی رضاییان.
- ۲- اسدی، محمد و سمایی، مهرآذین (۱۳۷۳)؛ *بررسی تأثیر آموزش دافوس بر کارایی فرماندهان لشکرها و تیپ‌های نیروی زمینی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دافوس، استاد راهنما محمد فروزنده.

#### English References

1. Bennis, W. & Namus, B. (1985); *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harpercoll.
2. Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985); *Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, New York: William Morro.
3. Blanchard, K. & Bowles, S. (1998); *Gung Ho! Turn on the People in andy Organization*, New York: William Morrow.
4. Blanchard, K., Carlos, J. P. & Rondolph, A. (1996); *Empowerment Take More Then Ond Minute*, San Francisco: Berrett-Koehler.

5. Block, P. (1987); *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
6. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992); *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How & When*, Sloan Management Review, Spring.
7. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1995); *Empowering Service Employees*, Sloan Management Review. Summer.
8. Byham, W.C. (1997); *Characteristic of an Empowered Organization*, In Ginnodo, B.
9. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988); *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of management Review, 13.
10. Gandz, J. (1990); *The Employee Empowerment Era*, Business Quarterly, 55-2.
11. Ginnodo, B. (1997); *The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies*. Arlington Heights, IL: Pride.
12. Hersey, p. & Blanchard, K. (1989); *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
13. Kanter, R. M. (1979); *Power Failure in Management Circuits*. Harvard Business Review, 57-4.
14. Mallak, K. A. & Kurstedt, H. A. Jr. (1996); *Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture*, Industrial Management, 38-6.
15. Neal, M. Martha (2000); PH.D. *Leadership in a Change Environment: A Case Study in United State Navy*, The George Washington University, Adviser: Newcomer, Kathryn, E.

16. Quinn, R. E. & Spritzer, G. M. (1997); *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, Organizational Dynamics, 26-2.
17. Thomas, K. & Velthouse, B. (1990); *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive Model of Intrinsic task Motivation"*, Academy of management Review, 15.
18. Randolph, W. A. (1995); *Navigating the Journey to Empowerment*. Organizational Dynamics, 23.
19. Zimmerman, M. A. (1990); *Taking aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions*. American Journal Community Psychology, 18-10.