

الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمانی

عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۳۰

وجه‌الله قربانی‌زاده^۱، مسعود شریعتی^۲، مهدی ولی‌پور^۳ و محمد هاشمی^۴

چکیده

هدف: توانمندسازی کارکنان، بستر ساز اقتدار پایدار یک سازمان در محیط آشوب‌ناک عصر فقدان قطعیت‌هاست. پرسش اصلی این جستار این است که مفهوم و پدیده توانمندسازی کارکنان از منظر مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان چیست؟ الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان شامل چه فرآیندی است؟ و در نتیجه هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان است.

روش: روش پژوهش از نظر ماهیت، کیفی و راهبرد اصلی پژوهش، نظریه داده بنیاد و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه است. جامعه مورد مطالعه پژوهش، سی نفر از خبرگان شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. با توجه به اصل اشباع نظری و مضمونی، مصاحبه تا نفر نوزدهم ادامه یافت و به همین تعداد بسنده شد و در نهایت روابط به‌دست آمده از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، بر مبنای الگوی پارادایمی «استراوس و کربین» ترسیم شد.

یافته‌ها: الگوی به‌دست آمده نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی (مقوله علی) شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی به‌طور مستقیم در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند (مقوله محوری) تأثیر دارد. البته در فرآیند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش (مقوله زمینه‌ای) و نظام پاداش سازمانی (شرایط مداخله‌گر) بر نظام مدیریتی سازمان (مقوله کنش/واکنش) تأثیر می‌گذارند.

نتایج: برون‌داد الگو به‌دست آمده، توانمندی کارکنان سازمان است که شاخص‌های آن شامل خودشکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار است.

کلیدواژه‌ها: الگوی توانمندسازی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، نظام پایش، نظام پاداش.

□ **استناد:** قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ شریعتی، مسعود؛ ولی‌پور، مهدی؛ هاشمی، محمد (تابستان، ۱۳۹۷). الگوی توانمندسازی منابع انسانی

سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۳(۲)، ۲۶۱-۲۸۴.

۱. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری. رایانامه: vghorbanizadeh@gmail.com

۲. مربی گروه منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: Masoudshariati970@gmail.com

۳. دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: Mehdi.valipour.k@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری رشته خط مشی گذاری عمومی و تصمیم‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی. رایانامه: Moh.hashemi92@gmail.com

مقدمه

توانمندسازی فیزیکی کارکنان یکی از جنبه‌های کلیدی برای هر سازمانی است که خواهان نائل آمدن به سطوح بالایی از عجزین شدن کارکنان، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی است. جای تعجب نیست که توانمندسازی و به‌دنبال آن، تأثیرات سازمانی آن مورد توجه اندیشمندان و اندیشه‌ورزان در طی دهه‌های گذشته قرار گرفته است. توانمندسازی روان‌شناختی نیز به‌عنوان «افزایش ذاتی انگیزه کار» شناخته شده است (وگتلین، بوهم و براچ^۱، ۲۰۱۵). سرمایه انسانی، عامل بهره‌وری و مزیت بزرگ هر سازمان است. این سرمایه‌ها، به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود، صاحب قدرت نهفته‌اند و توانمندسازی عامل آزادی این قدرت؛ برنامه‌های تواناساز از آن‌رو اهمیت دارند که به سازمان این امکان را می‌دهند تا به شیوهٔ خلاق و نوآور عمل کرده و برنامه‌های کاری را به‌گونه‌ای ارائه کنند که همواره موقعیت خود را در بهترین حالت حفظ کنند؛ مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، باانگیزه و وظیفه‌شناس هستند (پاک‌طینت و فتحعلی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۳۵). در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با پیچیدگی، آشفتگی، تغییرات و سرعت شتابان توصیف می‌شوند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خود فرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیرتر، طالب ابتکار و آزادی عمل باشند، در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت باید تغییرهای اساسی رخ دهد به‌طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داده‌شده، گروه‌های کاری تشکیل شوند، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض شود و ساختار سازمانی شبکه، جانشین ساختار سلسله‌مراتبی شود (صحرایی، عرفانی، شعبانی‌بهار، منصف، حسین‌نژاد، ۱۳۹۴)؛ بنابراین تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند؛ بنابراین، داشتن مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خودراهبری نیازمند هستند (صفرزاده، نادری، عنایتی، ۱۳۹۲). به گفته لانر^۲ (۱۹۹۶)، امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کار

1. Voegtlin, Boehm, & Bruch

2. Laner

عجین شوند و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه سازمان بتواند در محیط کسب و کار رقابتی جهان موفق شود (دعایی، ۱۳۹۰، ص ۱۲۲).

سیر تاریخی و روند تکامل مفهوم توانمندسازی از ۱۹۵۰ مورد توجه اندیشمندان این حوزه قرار گرفته است. در دهه ۱۹۵۰، رفتار دوستانه در قبال کارکنان (روابط انسانی)، در دهه ۱۹۶۰، حساس بودن نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان (آموزش حساسیت) در دهه ۱۹۷۰، کمک طلبیدن مدیران از کارکنان (درگیر کردن کارکنان در امور سازمان) و در دهه ۱۹۸۰، مدیران باید تشکیل گروه می‌دادند و سیاست تصمیم‌گیری جمعی را دنبال می‌کردند (حلقه‌های کیفیت)؛ پیگیری این موضوعات در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن حاکی از این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندسازی را گسترش دهند (احمدی، صفری کهره و نعمتی، ۱۳۹۰، ص ۱۸).

از آنجا که رسالت اصلی سازمان‌های عقیدتی و سیاسی نیروهای مسلح فرهنگی است و این نوع سازمان‌ها در سازمان‌های خدماتی قرار می‌گیرند؛ نقش عامل انسانی در موفقیت سازمان بسیار حیاتی و تعیین کننده است. از بعد دیگر ماهیت ساختار و مشاغل انتظامی از لحاظ سطح، گستره و همچنین شدت تغییرات و تحولات محیطی، با مشاغل غیرنظامی بسیار متفاوت است؛ بنابراین به هر میزانی که عمق، حدت و گستره تغییرات زیاد می‌شود میزان عدم قطعیت محیطی افزایش می‌یابد و به همان میزان نقش و اثرگذاری عامل انسانی در معادلات سازمانی افزایش می‌یابد. با توجه به در هم تنیدگی وظایف کارکنان شاغل در سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی با امور نظامی (بعد سخت) و همچنین رسالت فرهنگی ایشان در هدایت و ارتقا بینش اعتقادی و سیاسی کارکنان ناجا (بعد نرم)؛ توجه به افزایش توانمندی این کارکنان امری حیاتی و مهم است؛ بنابراین این جستار پژوهشی، با نگرشی به زیست‌بوم سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی و بهره‌گیری از نظرات نخبگان، به دنبال فهم و تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان این سازمان انجام شد.

مبانی نظری

توانمندسازی^۱ در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد. محققان

دیگر از زوایای مختلف به آن نگریسته‌اند. به‌عنوان مثال خود کنترلی، خود مدیریتی شغلی، گروه، نظام‌های مبتنی بر عملکرد و... همگی تواناسازی یا توانمندسازی خوانده شده‌اند. منون^۱ (۱۹۹۵) آن را نوعی «حالت توانایی» می‌داند. موضوعاتی چون غنی‌سازی شغلی، پرداخت براساس عملکرد و سهم کارگران از کارخانه تنها به توانمندسازی فردی بر نمی‌گردد؛ بلکه این‌ها روش‌های مدیریتی هستند که محیط را ایجاد و تمهیداتی فراهم می‌کنند که کارکنان به حالت توانمندی خو بگیرند (احمدی، صفری کهره و نعمتی، ۱۳۹۰، ص ۱۸). همچنین، پژوهش‌های موجود عوامل سازمانی را به‌عنوان منابع مهم برای افزایش سطح توانمندسازی معرفی کرده‌اند. یکی از مواردی که قادر است بینش توانمندسازی را تقویت کند، مجموعه‌ای خاص از خط‌مشی‌های منابع انسانی همانند فعالیت‌های آموزشی خاص است. در سطح جمعی نیز، آموزش متقابل (یعنی آموزش دادن همکاران برای سایر کارهای موجود در همان واحد) و آموزش گروه رسمی (یعنی آموزش افراد بامهارت گروه به هم‌گروهی‌های کم‌مهارت خود) ممکن است منجر به افزایش توانمندسازی روان‌شناختی جمعی شود (وگتلین، بوهم و براچ، ۲۰۱۵). مفهوم توانمندسازی، مفهومی بین‌رشته‌ای است (به‌عنوان مثال، جامعه‌شناسی، روان‌شناختی، کار اجتماعی و آموزگاری) و می‌توان آن را به‌عنوان چتری در نظر گرفت که می‌تواند تلاش‌های افراد و خودشکوفایی گروهی را مرتبط سازد (والنگرن لینچ^۲، ۲۰۱۶). ریشه واژه توانمندسازی^۳، قدرت یا توان^۴ بوده و توان نیز به معنای «توانایی انجام» است. بنابراین، برای درک مفهوم توانمندسازی در بستر توسعه، در وهله اول باید ماهیت و طبیعت قدرت را بررسی کرد. باوجود اینکه قدرت در همه‌جا وجود دارد ولی معنایی فراگیر از آن وجود ندارد و معنای آن بسته به بستر مورد استفاده می‌تواند متفاوت باشد (چادهاری^۵، ۲۰۱۶). در فرهنگ لغت وبستر^۶، از «تواناسازی» به‌عنوان تفویض اختیار، یا اعطای قدرت قانونی به دیگران تعبیر شده است (محمدی، ۱۳۸۸، ص ۸)؛ و در فرهنگ لغت آکسفورد، فعل «تواناسازی» به‌عنوان تواناساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش از

1. Menun

3. Empowerment

5. Chaudhuri

2. Wallengren Lynch

4. Power

6. Webster

طریق پرورش احساس عزت نفس تعریف شده است (محمدی، ۱۳۸۸، ص ۸). واژه Empower در فرهنگ لغت فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳، ص ۱). واژه «توانمندسازی»، در دو حوزه تعریف می‌شود: نخست در حالت فردی، گروهی یا اجتماعی و دیگری به فرآیند تحقق اهداف مطلوب اشاره دارد. دفت^۱ (۲۰۰۱) نیز توانمندسازی را ارائه کنترل، آزادی و اطلاعات به کارکنان برای مشارکت کردن در تصمیم‌گیری و امور سازمانی تعریف کرده است. در تعریف دیگری (به‌عنوان فرآیند)، توانمندسازی فرآیندی است که حس خودکارآمدی میان اعضای سازمان از طریق تشخیص شرایطی که موجب پرورش ناتوانی است را تقویت می‌کند. اجیت^۲ (۲۰۱۳) توانمندسازی را به‌عنوان فرآیند انتقال قدرت، اختیار همراه با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از مدیر به کارکنان تعریف کرده است (چیکزی، زوی و الادیمجی^۳، ۲۰۱۵). توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به‌نحوی که افراد بتوانند با بیشترین کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹، ص ۴۳).

توماس و ولتهاوس^۴ (۱۹۹۰)، بیان کردند که توانمندسازی از طریق چهار نوع ارزیابی وظیفه^۵ که با نگرش افراد نسبت به کار خود مرتبط است، منعکس می‌شود: خودکارآمدی^۶، تأثیر^۷، معناداری^۸ و انتخاب^۹. کیکن و روزن^{۱۰} نیز چهار بعد توانمندسازی جمعی را به شرح زیر معرفی کردند: توان^{۱۱}، تأثیر، معناداری و استقلال^{۱۲}. حس بالایی از توان، که منعکس‌کننده ابعاد خودکارآمدی فردی است، نوعی شایستگی درک شده است که فرد از آن طریق قادر خواهد بود با استفاده از توانایی‌های خود، کارها و وظایف خودش را به خوبی انجام دهد. تأثیر، اهمیت درک

1. Daft

3. Chiekezie, Nzewi, & Oladimeji

5. task assessments

7. impact

9. choice

11. potency

2. Ajit

4. Thomas and Velthouse

6. self-efficacy

8. meaningfulness

10. Kirkman and Rosen

12. autonomy

شده کار افراد برای سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. معناداری، بدین معناست که تا چه حد افراد، کارشان را ارزشمند و معنادار می‌بینند؛ و در نهایت، خودمختاری و استقلال برگرفته از بعد فردی انتخاب است. این بعد منعکس‌کننده آزادی و عدم وابستگی در انتخاب نحوه طراحی کار افراد است (وگتلین، بوهم و براچ، ۲۰۱۵).

توانمندسازی کارکنان از دو دیدگاه قابل بررسی است: حالت شناختی و رویکرد مدیریتی. از دیدگاه اول، توانمندسازی کارکنان، حالتی روان‌شناختی است که در آن کارکنان، افزایش انگیزه ذاتی کار یا تقویت احساس خودکارآمدی در کار را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان حالتی ذهنی است که در آن افراد بر توانایی خود در انجام وظایف اعتقاد دارند. از دیدگاه دوم (رویکردی مدیریتی)، توانمندسازی کارکنان، رفتاری یا فعالیتی مدیریتی است که هدف آن تسهیم اطلاعات، منابع، پاداش‌ها و اختیار با کارکنان است. در بسیاری از سازمان‌ها، توانمندسازی کارکنان در مواردی همچون بهبود عملکرد شغلی، ترغیب خلاقیت و نوآوری و بهبود نگرش کارکنان در حوزه‌هایی همانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عجزین شدن شغلی متمرکز واقع شده است (کیم و فماندرز، ۲۰۱۵). همچنین، توانمندسازی از دو دیدگاه دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفته است: سازمانی یا ساختاری (رفتارهای توانمندساز رهبر) و فردی (حالت فردی کارکنان). از دیدگاه سازمانی، توانمندسازی دربرگیرنده چهار رفتار رهبری است: برجسته کردن اهمیت کار کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، تاکید بر نقاط قوت کارکنان و حذف محدودیت‌های دیوان‌سالاری سازمان. از دیدگاه فردی، توانمندسازی روان‌شناختی حالتی است انگیزشی مرکب از چهار بعد: معنی و مفهوم، صلاحیت، استقلال و تأثیر (لورینکووا و پری، ۲۰۱۴). همچنین، صاحب‌نظران علوم انسانی در قالب سه رویکرد (ارتباطی^۱، انگیزشی^۲ و روان‌شناختی) مختلف به بحث پیرامون توانمندسازی پرداخته‌اند: الف. در رویکرد ارتباطی، توانمندی فرایندی است که از طریق آن یک مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد.

از نظر فوکس^۱ (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان فرایندی است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود. بلانچارد^۲ فرآیند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است: ۱- تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود. تسهیم اطلاعات به کارکنان اجازه می‌دهد موقعیت‌های سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. ۲- خودمختاری و استقلال کاری در سرتاسر سازمان باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد، تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. بسیاری از مدیران معمولاً از تفویض اختیار هراس دارند، زیرا معتقدند مهم‌ترین عامل بقاء سازمانشان که کسب درآمد و سود است به خطر می‌افتد. البته این دیدگاه زمانی درست است که اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان ناتوان واگذار شود و ۳- جایگزین کردن گروه‌های خودگردان به جای سلسله‌مراتب: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت‌های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می‌شوند، از شروع تا پایان کار برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند، همه چیز را مدیریت می‌کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می‌کنند. مزیت گروه‌های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرآیندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود. این گروه‌ها از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی قادرند مهارت‌های لازم را کسب و در حین کار وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸، ص ۲۲).

رهبری خدمتگزار بر توانمندسازی تأثیر دارد. به عبارت دیگر، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار در مدیران و فرماندهان با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد. کارکنان توانمند، کارکنانی هستند که تحت هدایت و رهبری رهبران خدمتگزار قرار دارند. بنابراین رهبری خدمتگزار بهترین گزینه برای پرورش

کارکنان توانمند است. قدرت رهبران خدمتگزار با توانمندسازی پیروان چندبرابر می‌شوند. همه متغیرهای رهبری خدمتگزار، یعنی خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و نوع دوستی، عشق الهی، چشم‌انداز و قدرتمندسازی، توان‌پیش‌بینی معناداری برای توانمندسازی کارکنان دارند (سلطانی، فرجاد، و کاملی، ۱۳۹۵).

میرسون و کلاین^۱ (۲۰۰۸) بیان کردند که توانمندسازی روان‌شناختی با این امر که افراد چگونه خود را در محیط کار با کفایت و باصلاحیت تلقی می‌کنند مرتبط بوده و افرادی که احساس شایستگی بیشتری در مورد توانایی‌هایشان در انجام موفقیت‌آمیز کارشان دارند، بیشتر از کار خود رضایت داشته، به‌طور موثر بیشتر نسبت به سازمان‌شان متعهد هستند، قصد ترک سازمان آن‌ها کمتر بوده و نیز عملکرد شغلی مثبت بیشتر نسبت به سایر افرادی که توانمندسازی روان‌شناختی کمتری دارند، خواهند داشت. می^۲ و گیلسون و هارتر^۳ (۲۰۰۴) بیان کردند که معنا و مفهوم کار، به‌عنوان روشی برای پرورش انگیزش و عجزین شدن نسبت به کار نگریده می‌شود، بنابراین، این امر می‌تواند منجر به درگیری و مشارکت بیشتر افراد در شغل خود شود. شایستگی یا خودکارآمدی، اعتقادی است شخصی که افراد در مورد قابلیت‌های خود در انجام فعالیت‌ها با مهارت لازم دارند (جوز و مامپیلی^۴، ۲۰۱۴، ص ۹۷). اغلب هدف از توانمندسازی، القاء بینشی مثبت در افراد بوده و نیز فرآیندی است که می‌تواند به شکوفا کردن استعدادها، بالقوه افراد کمک کند تا بدین طریق آن‌ها برای کنترل بیشتر بر کار و زندگی خود، توانمند شوند. بنابراین، توانمندسازی، شیوه‌ای ارائه می‌دهد که افراد را قادر می‌سازد تا بر مشکلات موجود در مسیر توسعه خود فائق آیند و توانمندی بیشتری برای تحقق امیال خود کسب کنند. از این «دیدگاه»، توانمندکنندگان، یعنی کسانی که از مهارت‌های خود برای توانمندسازی دیگران، از طریق توسعه مهارت‌ها، ارائه‌پند و نصیحت و اطلاعات استفاده می‌کنند، قادر میشوند بهتر و با اطلاعات بیشتری تصمیم‌گیری کنند (مک لافلین^۵، ۲۰۱۶). لیندا^۶ (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کند که به

1. Meyerson and Kline

2. May

3. May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M

4. Jose & Mampilly

5. McLaughlin

6. Linda

منظور موفقیت‌آمیز بودن توانمندسازی کارکنان، هر سازمانی باید توانمندسازی را ابتدا برای خود تعریف کرده و سپس ایجاد کند. توانمندسازی باید نیازها و فرهنگ هر هویت منحصر به فردی را مورد خطاب قرار دهد. توانمندسازی به احساس کنترل و خودکارآمدی اشاره دارد، یعنی زمانی که به افرادی که به وضوح در وضعیت ناتوانی قرار دارند، توان/قدرت داده می‌شود. این امر به معنی حذف کنترل‌های دیوان‌سالاری سازمان و ایجاد حس آزادی است به طوری که افراد بتوانند تمامی استعدادها و انرژی‌شان را برای تکمیل و تحقق اهداف مشترک‌شان بکار گیرند (آبی و انیسی^۱، ۲۰۱۵). عوامل فردی و سازمانی به طور مستقیم بر منابع انسانی سازمان نیروی انتظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از بین دو دسته عوامل فردی و سازمانی، عوامل فردی مؤثرترین عامل محرک سرمایه انسانی و توانمندسازی منابع انسانی، به زعم ادراکات بررسی شده توسط تعدادی از متخصصین سازمان نیروی انتظامی می‌باشد. بنابراین برای ارتقای سرمایه انسانی باید به این عامل توجه بیشتری معطوف شود (شاهبندرزاده و بهرامی، ۱۳۹۲). به طور کلی، قبل از شروع و اجرای گام‌های توانمندسازی کارکنان، مدیران سازمان باید هدف خود از این کار را به صراحت بیان و مورد بررسی قرار دهند و در وهله بعد برنامه و نحوه پیاده‌سازی آن را مورد مذاقه قرار دهند.

روش

روش پژوهش حاضر از نظر ماهیت، کیفی و راهبرد اصلی پژوهش، نظریه داده‌بنیاد و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه است. در یک تعریف منسجم، نظریه مبنایی (داده‌بنیاد) عبارت است از نظریه‌ای که به صورت استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن باشد؛ به عبارت دیگر آن پدیده را باید کشف و کامل کرد و به طور آزمایشی با گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، اثبات کرد (استراوس، کوربین ۱۳۹۱). در واقع، نظریه‌پرداز داده محور خلاف فرآیند تحقیق خطی و منبعث از نظریه، به جای پیش‌فرض‌های نظری به داده‌ها و میدان مورد مطالعه رجوع می‌کند. در این دیدگاه، نظریه را نباید بر افراد و سوژه‌ها پیاده کرد، بلکه نظریه از طریق کار روی داده‌ها و در میدان تحقیق کشف می‌شود، افراد مورد مطالعه براساس ارتباط آن‌ها با موضوع تحقیق انتخاب

می‌شوند (فلیک، ۱۳۹۲) بنابراین مشاهده می‌شود که این روش، روشی باهدف اکتشاف و تبیین نظری است و پژوهشگران بیشتر با این اهداف به سراغ این روش می‌روند.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به دو طریق بوده که در بخش اسنادی از ابزار فیش‌برداری و در بخش میدانی از مصاحبه استفاده شد. جامعه مورد مطالعه پژوهش، ۳۰ نفر از خبرگان شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی هستند که به‌روش نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. در این نوع نمونه‌گیری، پژوهشگر سعی بر آن دارد که افراد را چنان انتخاب کند تا هدف پژوهش، تحقق یابد (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۵۵). در این پژوهش، نوزده نفر از خبرگان سازمانی براساس تخصصشان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. در فرایند انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی و گردآوری داده‌ها، از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد؛ اما برای اطمینان، مصاحبه تا نفر نوزدهم ادامه یافت. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها از مصاحبه سیزدهم به بعد، به اشباع مضمونی رسید. پس از بررسی مصاحبه‌ها، دویست و بیست مفهوم، کدگذاری شد و تمام مفاهیم در شش مقوله اصلی و هجده مقوله فرعی جانمایی شدند. در پژوهش حاضر به منظور کشف و تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان سازمان مراحل زیر بر مبنای روش داده‌بنیاد و از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، طی شد.

مرحله اول: پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان، مضامین (داده‌ها) از طریق کدگذاری باز و قرار گرفتن در درون جداول، سیر تکاملی خود را پیمودند. نحوه پرورش و پردازش مقوله‌ها، سیر منطقی و منظمی به این شرح داشتند: ابتدا، نکات مهم که دارای نظم معنای مشخصی بودن از درون داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها احصا شد و برای هر نکته، یک کد معین گردید؛ سپس با مقایسه کدها، داده‌هایی که تشابه و قرابت مفهومی و مضمونی بیشتری داشتند در قالب یک مفهوم جمع شدند. درنهایت مفاهیم مشابه در یک فرآیند تکمیلی، مقوله‌های مرتبط با خود را به‌وجود آوردند. در این مرحله، مقوله‌ها پس از استخراج نامگذاری شدند.

مرحله دوم: با استفاده از کدگذاری محوری، مقوله‌های استخراج‌شده در قالب مدل پارادایمی که متضمن مقوله‌های علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، کنش/واکنش و پیامد است، ارائه شد که با

برقراری پیوند بین مقوله‌ها، به شیوه‌های جدیدی، اطلاعات با یکدیگر ربط یافتند. مرحله سوم: با استفاده از کدگذاری انتخابی، به‌طور منظم، مقوله اصلی با سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، جاه‌های خالی مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، پر شد و در نهایت منجر به ظهور نظریه شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر از رده‌های مختلف سازمان بخصوص از حوزه معاونت نیروی انسانی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی و صاحب‌نظران و خبرگانی انتخاب شدند که در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی، مطالب ارزنده‌ای برای مطرح کردن داشته و ترجیحاً، نمونه از گروهی انتخاب شدند که در یک سطح تقریباً مشابه قرار داشته باشند؛ یعنی، کارکنان رسمی سازمان و دارای مدرک کارشناسی (یا بالاتر تا مقطع دکتری) که با جایگاه کارشناسی و حداقل پانزده سال تجربه خدمت در سازمان مشغول به کار بودند؛ همچنین دو نفر از مصاحبه‌شوندگان از بازنشستگان پیشکسوت در حوزه معاونت نیروی انسانی بودند. تأکید بر تجربه کاری از آن جهت بوده که مصاحبه‌شوندگان از روی شناخت سازمانی اظهار نظر کنند و داده‌ها قابل اعتماد باشند.

یافته‌ها

نحوه ظهور مقوله‌ها و مفاهیم برای مقوله نظام پایش در این پژوهش برای نمونه به شرح زیر بود: نظام پایش شرایط خاصی است که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات، متغیرهای بسیار مرتبط را در شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را بستر، طبقه‌بندی می‌کنند. در حال حاضر، نظام پایش در سازمان بر کنش‌ها و تعاملات اثر می‌گذارند. هر سازمانی به علت رواج تظاهر، تقلب و قدرت‌طلبی، اصول اساسی آن، مورد نقض آشکار قرار می‌گیرد و ناهماهنگی در منافع سازمانی و فردی را به وجود می‌آورد. اجرای صحیح و عادلانه قوانین و مقررات، نظارت و کنترل دقیق و اصلاح روابط متقابل، می‌تواند نقش مؤثری در خروج از این وضعیت داشته باشد. مصاحبه‌شونده با کد ۱۰ در مورد قوانین و مقررات

بیان می‌کند که:

«باید به تشریح و شفاف و واضح نمودن قوانین و مقررات پرداخت تا کارکنان با آگاهی بیشتری خدمت نمایند. کارکنان هنگامی که با عنصر آگاهی توانمند شوند، تلاش می‌کنند با رعایت بیشتر قوانین و مقررات، زمینه بروز تخلف را از بین ببرند و با اجتناب از هرگونه جرم و تخلف، جایگاه شغلی خود را حفظ نمایند؛ در نتیجه این اقدام، سازمان به انسجام لازم برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌ها، دست پیدا می‌کند».

آنچه باعث می‌شود توانمندی در کارکنان یک سازمان، تقویت شود، این است که افراد همواره احساس کنند زحمات و تلاش‌هایی که از خود ارایه می‌دهند از طریق یک سیستم کنترل و نظارت دقیق، مورد ارزیابی و پایش قرار گرفته و متناسب با این ارزیابی، مشاغل و مناصب سازمانی توزیع می‌شود.

مصاحبه‌شونده با کد ۱۶ در مورد نظارت و کنترل بیان می‌کند که:

«نظارت و کنترل دقیق در سازمان موجب تغییر نگرش در شیوه‌های اداری و جذب نیروی انسانی می‌گردد. این تغییر بنیادین، موجب استفاده بهینه کارکنان از منابع و دوری از اسراف می‌شود. از این طریق می‌توان نیروهای ناکارآمد را شناسایی و نسبت به انتقال، حذف و یا تعدیل آنان، اقدام و زمینه بروز تخلفات احتمالی را کم کرد».

برقراری صحیح روابط بین کارکنان و مدیران و در کل روابط متقابل با سایر سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌های برداشت غلط در یک سازمان را از بین ببرد و به تناسب اصلاح این تصور، کارکنان نیز به انگیزه خدمتی بالاتر دست یابند. مصاحبه‌شونده با کد ۱۹ در مورد روابط متقابل بیان می‌کند که:

«ما باید به تبادل نیرو و تجربه با سایر نیروهای مسلح همت داشته باشیم. با ورود هر عنصر انسانی از سایر نهادها و ارگان‌های نظامی، ارزش‌ها و دیدگاه‌های مدیران، مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و فضای نقد و انتقادات سازمانی رونق می‌گیرد. این فضای نقد و انتقاد، سازمان را از جمود فکری می‌رهاند؛ حتی با این اقدام، می‌توان به نقاط ضعف و قوت سازمان خود بیشتر اشراف پیدا کرد».

به‌عنوان نمونه فرایند ظهور مقوله‌های فرعی و اصلی از مفاهیم در خصوص مقوله نظام پایش

در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ظهور مقوله‌های فرعی و اصلی از کدهای مفاهیم

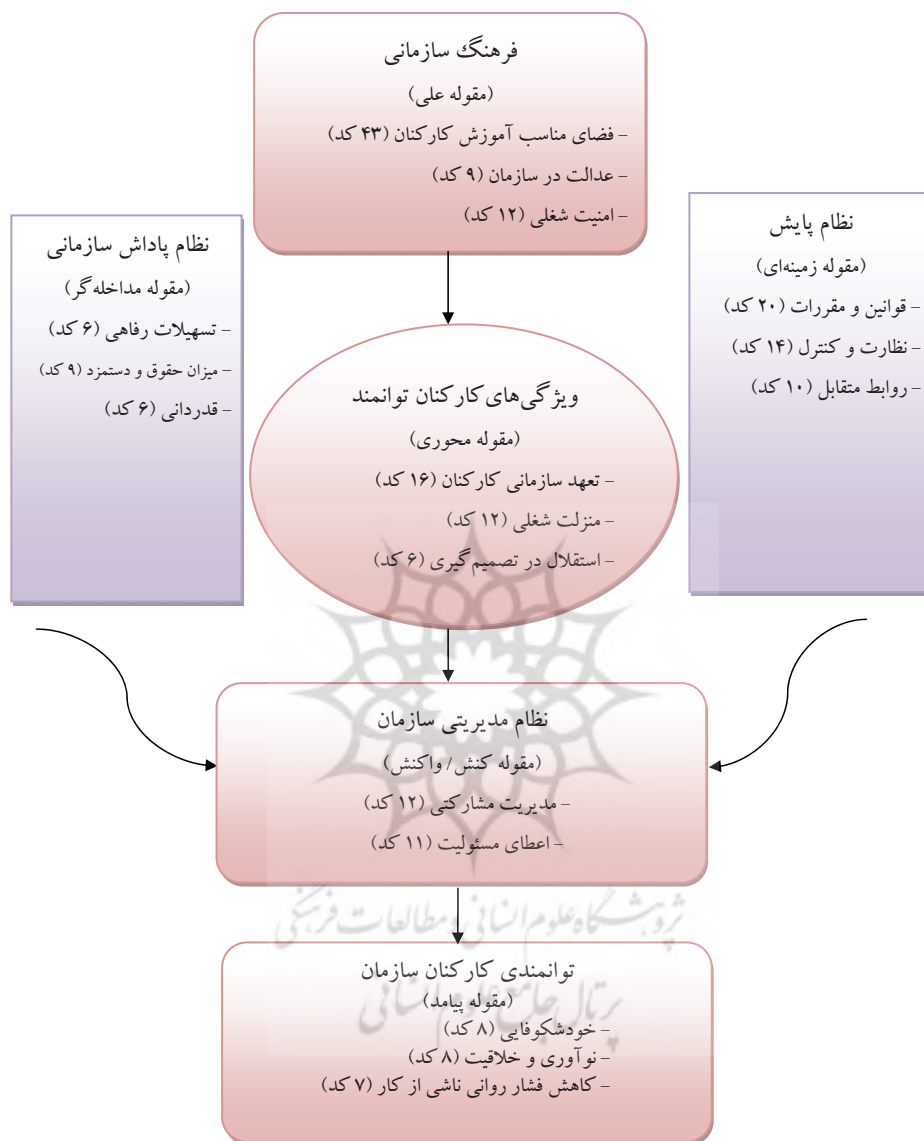
| کدها (نشانه‌ها) | مفاهیم | مقوله فرعی | مقوله اصلی | ردیف |
|-----------------|---|--------------------|----------------------------|------|
| P1Q3 | تقویت و اصلاح ساختار سازمانی | ۴- قوانین و مقررات | نظام پایش (مقوله فرعی ۴-۶) | ۲ |
| P1Q4 | تغییر شکل ساختار سازمانی | | | |
| P1Q4 | طراحی الگوی پیشرفت شغلی | | | |
| P1Q4 | یک‌دست کردن کارکنان | | | |
| P1Q5 | بهبود ارتباطات سازمان | | | |
| P2Q3 | تدوین و اجرای برنامه‌های جامع و کاربردی | | | |
| P2Q5 | تغییر ساختار سازمانی و تغییر رفتار کارکنان | | | |
| P3Q1 | اعمال مدیریت صحیح بر اساس ضوابط | | | |
| P3Q5 | رشد و تعالی سازمان | | | |
| P5Q7 | افزایش نفوذ و محبوبیت سازمان | | | |
| P6Q2 | سازماندهی کارکنان بر اساس رشته و رشته خدمتی | | | |
| P8Q4 | عدالت محوری با انضباط ظاهری و معنوی | | | |
| P9Q3 | جذب افراد متعهد، متخصص و علاقه‌مند | | | |
| P10Q6 | همتاپروری به وسیله مدیران | | | |
| P10Q7 | اجرای قوانین و اجتناب از تخلف و جرم | | | |
| P10Q7 | مانع از رفتار نامناسب و ناهنجار | | | |
| P13Q4 | پیش‌بینی اعتبار برای اجرای توانمندسازی | | | |
| P14Q4 | همسان سازی مزایای شغلی ساعس با ناجا | | | |
| P16Q3 | طراحی و ترسیم مسیر پیشرفت شغلی | | | |
| P17Q6 | گفتمان‌سازی برنامه‌ها و اهداف راهبردی | | | |

در مجموع با توجه به هدف پژوهش مبنی بر ارائه الگوی توانمندسازی برای کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی، مدل نهایی براساس رویکرد پارادایمی استراوس و کوربین در قالب شکل ۱ تدوین شد.

برای درک فرایند الگوی به‌دست آمده، مقولات و ابعاد آن تشریح می‌شود:

۱- مقوله علمی. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مقوله علی مدل کشف شد؛ فرهنگ سازمانی شامل مقوله‌های فرعی زیر است:

۱-۱. فضای مناسب آموزش کارکنان: در این مقوله مصاحبه‌شوندگان تاکید بر برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با مأموریت‌ها و وظایف سازمان در دو بعد مهارت‌های فردی و توانایی‌های سازمانی داشتند؛ مانند برگزاری دوره‌های توانمندسازی ویژه مدیران، دوره‌های بصیرت‌افزایی کارکنان و توجه و استمرار در آموزش‌های عمومی و تخصصی در طول خدمت کارکنان. البته توجه به رشد



شکل ۱: کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین (۱۳۹۱)

نیروهای جوان به‌عنوان یک اصل مهم مدنظر بود.

۱-۲. عدالت در سازمان: عدالت در ابعاد رویه‌ای و اطلاعاتی و ارتباطی یکی از پایه‌های فرهنگ سازمانی توانمندساز است. در این مقوله افراد تأکید بر این موارد داشتند: پرهیز از نگرش‌های

سطحی و قضاوت‌های عجولانه، شناسایی و رفع مشکل کارکنان توسط مسئولان و شایسته‌سالاری و برخورد با کارکنان متخلف.

۱-۳. امنیت شغلی: امنیت باید در بعد ذهنی، عینی و شغلی برای نیروهای متولی امور فرهنگی و عقیدتی فراهم باشد تا با آرامش به مسئولیت‌های خطیر خود بپردازند. کارکنان زمانی احساس امنیت شغلی دارند که سازمان از جابجایی‌های غیرضروری آن‌ها خودداری کرده و ضمن اهمیت دادن به نیروی انسانی، زمینه ارتقای ایشان را در بلندمدت در کارراه‌های شغلی فراهم آورد.

۲- مقوله محوری. ویژگی‌های کارکنان توانمند به‌عنوان مقوله محوری تعیین شد. این ویژگی‌ها شامل موارد زیر هستند:

۱-۲. تعهد سازمانی کارکنان: برای یک فرد توانمند در امور فرهنگی تعهد به سازمان امری مهم است. تعهد سازمانی را می‌توان در این ویژگی‌های احصا کرد: داشتن بصیرت دینی و سیاسی، نبود چشم‌داشت و پاسخگویی در مقابل الزامات مسئولیتی شغل، خوش برخوردی و مردم‌داری و احساس تعلق سازمانی.

۲-۲. منزلت شغلی: هویت یک شغل به دیدگاه دیگران به شاغل آن شغل ارتباط دارد؛ از منظر پاسخگویان کارکنان یک سازمان زمانی از منزلت شغلی برخوردار هستند که از شغل مرتبط با رشته و رسته خدمتی بهره‌مند شوند؛ همزمان مدیران با صبوری و عیب‌پوشی از اشتباهات جزئی کارکنان گذشت کنند و احترام و عزت کارکنان را سرلوحه کار خود قرار دهند و این نوع رفتار می‌تواند در ایجاد احساس شأن و منزلت شغلی مؤثر باشد.

۲-۳. استقلال در تصمیم‌گیری: با تسهیم درست اطلاعات بین کارکنان، ضمن اعطای استقلال به آن‌ها، احساس مالکیت و تعلق به سازمان کارکنان افزایش می‌یابد؛ تقویت استقلال فردی کارکنان، زمینه‌ای برای ارتقای قدرت مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان می‌شود.

۳- مقوله نظام پایش. نظام پایش و نظارت به‌عنوان مقوله زمینه‌ای تعیین شد. از نظر مصاحبه‌شوندگان این مقوله شامل مقوله‌های فرعی زیر است:

۱-۳. قوانین و مقررات: اعمال مدیریت صحیح براساس ضوابط، قوانین و مقررات می‌تواند مانع از رفتار نامناسب و ناهنجار کارکنان شود و ضمن بهبود ارتباطات سازمانی زمینه رشد و تعالی

سازمان را فراهم کند.

۲-۳. نظارت و کنترل: توازن بین کنترل کارکنان و استقلال کاری ایشان دست‌یابی و تحقق آسان اهداف سازمانی را در بردارد؛ با استفاده بهینه از منابع و دوری از اسراف همراه با بازخوردگیری فعالیت‌ها، هدایت ستادی مطلوب نیز صورت می‌پذیرد.

۳-۳. روابط متقابل: انعطاف‌پذیری و حل مشکلات کاری کارکنان به‌طور فعال و جدی توسط مدیران موجب فراهم شدن محیط اداری شاداب و بانشاط می‌شود که ثمره آن ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان است؛ از طرفی کارکنان نیز در صدد جلب اعتماد سلسله‌مراتب بوده و این امر بدون برقراری روابط انسانی اثربخش و صحیح امکان‌پذیر نیست.

۴- نظام پاداش سازمانی. این نظام به‌عنوان مقوله مداخله‌گر محسوب می‌شود که شامل مقوله‌های فرعی زیر است:

۱-۴. تسهیلات رفاهی: ارائه تسهیلات رفاهی موجب تعدیل در فشارهای تنش‌زای محیط کار و تعادل سبک زندگی و کاری می‌شود و از منظر پاسخگویان این تسهیلات باعث مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، افزایش تعهد شغلی، افزایش رضایت‌مندی ارباب‌رجوع و کاهش هزینه نظارت مستقیم مدیران سازمان بر فعالیت روزمره کارکنان می‌شود.

۲-۴. میزان حقوق و دستمزد: میزان دریافتی کارکنان در قبال خدمات ارائه‌شده در قالب حقوق و دستمزد تحقق می‌یابد؛ که متناسب بودن این پرداخت‌ها با فعالیت‌های انجام‌شده از سوی کارکنان، ضمن افزایش بهره‌وری و چابکی در سازمان، انجام بدون نقص و به‌موقع کارها را در بر می‌گیرد.

۳-۴. قدردانی: کارکنان برای توانمند شدن و تحقق اهداف سازمانی نیازمند تحسین و اعتماد هستند؛ از این رو تشویق و تنبیه به موقع و رفع مشکلات و دغدغه‌های کارکنان حتی با یک توجه مختصر می‌تواند زمینه رشد و شکوفایی کارکنان را فراهم کند.

۵- نظام مدیریتی سازمان. مقوله کنش/ واکنش به‌عنوان مقوله اصلی استخراج شد که شامل مقوله‌های فرعی زیر است:

۱-۵. مدیریت مشارکتی: تمایل به کار گروهی، ترویج مدیریت مشارکتی و انجام کار گروهی یکی از الزامات توانمندسازی کارکنان است؛ با افزایش آگاهی کارکنان، تهدیدها به فرصت تبدیل

می‌شود؛ از طرفی با ایجاد زمینه برای اظهار نظر منتقدان سازمانی و فعال کردن نظام پیشنهادها می‌توان در توسعه این نوع مدیریت گام اساسی برداشت.

۲-۵. اعطای مسئولیت: با اعطای مسئولیت به کارکنان علاقه‌مند به فعالیت‌های فرهنگی می‌توان استعداد بالقوه افراد را بالفعل کرد؛ دستاورد این اقدام تقویت نیروی انسانی به‌عنوان نیروی محرکه سازمان و جلوگیری از خالی ماندن مناصب سازمان است.

۳-۵. تفویض اختیار: تفویض اختیار ضمن قدرت بخشیدن به کارکنان و پاسخگو نگه‌داشتن ایشان موجب افزایش انگیزش و درک بهتر وظایف به وسیلهٔ ایشان است؛ کارکنان با وقت‌گذاری در راستای انجام وظایف، مانع ایستایی و روزمرگی سازمان شده و متناسب با اختیار کسب‌شده، از قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مناسب برخوردار می‌شوند.

۶- توانمندی کارکنان سازمان. مقوله پیامد به‌عنوان مقوله اصلی شناسایی شد که شامل مقوله‌های فرعی زیر است:

۱-۶. خودشکوفایی: احترام به کارکنان به‌عنوان متخصص و اجازه ابتکار عمل و جسارت دادن به آن‌ها می‌تواند ضمن افزایش بصیرت دینی و سیاسی کارکنان، زمینه شکوفایی استعدادها درونی افراد را فراهم کند که در نتیجه این اقدام سازمان کارآمدتر می‌شود.

۲-۶. نوآوری و خلاقیت: ارائه برنامه‌های جدید، استفاده از فرصت‌ها، دارا بودن ابتکار عمل در شرایط مبهم و انتخاب افراد علمی در انتصابات از ویژگی‌های سازمان خلاق و نوآور است که با ایجاد زمینه بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان، هزینه‌های آموزش کاهش یافته و برنامه‌های سازمان نیز کیفیت بیشتری پیدا می‌کند.

۳-۶. کاهش فشار روانی ناشی از کار: بکارگیری افراد در حرفه مورد علاقه و اهمیت دادن به ورزش کارکنان می‌تواند در کاهش فشار روانی ناشی از کار مؤثر باشد؛ این عامل در رضایت شغلی کارکنان بسیار مهم است.

روایت پژوهش^۱: سوال «چه» معمولاً مستلزم نوعی تبیین نظریه پراکنشی از عوامل نهاده‌ای (متغیرهای مستقل) است که به‌صورت آماری میزانی از واریانس برخی معیارهای ره‌آوردی (پیامدی،

متغیر مستقل) را تبیین می‌کند. «سوال» «چگونگی» نوعی تبیین نظریه فرایندی از نظم و توالی زمانی را می‌طلبد که در آن مجموعه‌ای قطعی از رویدادها بر مبنای نوعی داستان یا رویدادی تاریخی رخ می‌دهند. چون سوال فرایندی ناظر بر «چگونه» است نیاز دارد داستانی از توالی رویدادهایی که به موازات ظهور نوآوری محصول شکل می‌گیرد، روایت شود (ون دی ون^۱، ۱۳۹۲، ص ۴۸).

تبیین علی عوامل موجد توانمندی کارکنان سازمان، دغدغه اصلی نویسندگان این سطور بوده است. براساس مدل پارادایمی استخراج‌شده، فرهنگ سازمانی (مقوله علی)؛ متأثر از عواملی مانند فضای مناسب آموزش‌پذیری کارکنان، عدالت در سازمان و میزان امنیت شغلی است که پیکره فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد. با توجه به رسالت سازمان مورد نظر در زمینه ارتقای فرهنگ دینی در سطح نیروی انتظامی، لزوم توجه به ایجاد فضای یادگیری سازمانی باعث رشد و بالندگی افراد و بروز استعدادهای ذهنی و مهارتی کارکنان می‌شود و متأثر از آن عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. عدالت در سازمان به‌عنوان سپهر حیاتی سازمان عمل می‌کند که تمام کارکردهای نظام‌های دیگر وابسته به آن است، در نظر نگرفتن عدالت رویه‌ای و اطلاعاتی مانع بزرگی در تربیت نیروهای توانمند ایجاد می‌کند؛ عامل بعدی در مقوله فرهنگ سازمانی لزوم تحقق امنیت شغلی است که نوعی ثبات و احساس امنیت و تعلق به کار را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ نتیجه این آرامش و امنیت روانی، رضایت‌مندی کارکنان از محیط کاری است. توجه به این عوامل می‌تواند منجر به ظهور پدیده‌ای با عنوان توانمندی کارکنان شود.

تعهد سازمانی مفهومی کلیدی برای تشریح افراد توانمند است؛ که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است. افراد متعهد و توانمند دارای سطح بالایی از تمایل به استقلال و قبول مسئولیت در کار را از خود به نمایش می‌گذارند. آن‌ها علاقمندند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت کنند و این امر نوعی احساس منزلت اجتماعی به آن‌ها می‌دهد. احساس منزلت سازمانی و اجتماعی باعث افزایش عزت و اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود و این افراد فارغ از انگیزش‌های بیرونی، تمایل به مشارکت فعال در تعالی سازمانی به‌عنوان شهروند سازمانی را دارند.

برای آنکه فرایند توانمندسازی کارکنان در سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی محقق شود

باید نظام پایش (مقوله زمینه‌ای) با رویکرد عدالت‌محورانه پیکربندی شود. این نظام باید واجد ویژگی‌هایی نظیر تدوین و اجرای درست قوانین و مقررات سازمانی، نظارت بدون سوگیری بر رفتار و عملکرد کارکنان و ایجاد جو صمیمانه در روابط متقابل انسانی باشد؛ که در صورت تحقق آن‌ها بسترهای لازم برای تحول در نظام مدیریت سازمان فراهم شود. ایجاد تحول در بخش نظام پایش بر روی نظام مدیریت تأثیر مستقیم دارد.

همچنین لزوم تحول در نظام پاداش سازمانی به‌عنوان عامل مداخله‌گر، باعث تقویت فرایند توانمندسازی کارکنان سازمان می‌شود؛ نظام مدیریت سازمان باید تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد و تشویقات غیرمادی نظیر قدردانی و تشکر را عادلانه و براساس عملکرد به افراد بدهد تا احساس شناخته شدن و دیده شدن در افراد تقویت شود.

نظام مدیریتی سازمان به‌عنوان مرکز ثقل فرایند توانمندسازی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر باید با نهادینه کردن مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به افراد مستعد، فرایند توانمندسازی را در سطح سازمان هدایت کند. براساس تحلیل مفاهیم منبعث از مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی، قلب فرایند عملیاتی در مقوله نظام مدیریتی می‌تپد.

برایند اجرای نظریه این پژوهش، همان توانمندی کارکنان سازمان است. برونداد آن را می‌توان در شاخص‌هایی نظیر خودشکوفایی کارکنان؛ افزایش نوآوری و خلاقیت و کاهش فشارهای روانی محیط کار به دلیل بهبود فضای کسب و کار مشاهده کرد.

اعتبارسنجی پژوهش: بیشتر روش‌شناسان کیفی، به‌جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی، از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد»^۱ برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک پژوهش کیفی متکی بود و به نتایج آن اعتماد کرد. گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط شامل: باورپذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴، تأییدپذیری^۵ و

1. trustworthiness
3. credibility
5. confirmability

2. Guba and Lincoln
4. dependability

انتقال پذیری^۱ است (محمدپور، ۱۳۹۲، ص ۱۸۴-۱۸۷).

آندرس^۲ (۲۰۰۳) برای بررسی اعتبار کیفی، فنونی را معرفی کرده است: ۱- برای رسیدن به قابلیت اعتبار یا همان اعتبار پذیری از فنون «تثلیث، نظیر استفاده از منابع تاییدگر، محققان و روش‌های متعدد» در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده استفاده شود؛ ۲- استفاده از فن «کسب اطلاعات دقیق و موازی» نظیر نمایش و ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به متخصصان امر که این امر نیز می‌تواند به غنای قابلیت اعتبار بیافزاید؛ ۳- استفاده از فن کنترل‌های اعضا و ۴- خودبازبینی محقق^۳.

قابلیت انتقال پذیری را می‌توان از تکنیک‌های زیر به دست آورد:

۱. توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های مطالعه مورد نظر در طول مرحله گردآوری داده‌ها؛
۲. استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و سایر موارد در مرحله تحلیل داده.

تأییدپذیری: تأییدپذیری به معنای کوشش برای احراز شاخص عینیت در پژوهش است. در پژوهش کیفی این امر ناظر به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌هاست. رسیدن به قابلیت تأیید یا همان تأییدپذیری در طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول پژوهش، بررسی داده‌های خام، تفسیر و پیشنهادها و یافته‌ها را می‌طلبد. در صورت لزوم، پژوهشگر باید داده‌های خام و کلیه یادداشت‌ها، اسناد و... را برای بازبینی بعدی نگه دارد؛ در این مرحله، کیفیت یافته‌ها و تفسیرها و قضاوت درباره آن‌ها حیاتی است (عباس‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۲۳-۲۴).

استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری مفاهیم، به صورت مقایسه‌ای، پیوسته، فعال با رجوع به متن مصاحبه‌ها و همچنین پاسخ‌دهندگان، ضمن ارائه توصیف غنی از پدیده مورد تحلیل و بررسی پدیده توانمندسازی از دیدگاه‌ها و زاویه‌های چندگانه، تلاش شد اعتمادپذیری نتایج تحقیق افزایش یابد. در نهایت مدل به دست آمده از اعتبار اکولوژیکی^۴ بالایی نیز برخوردار شده است. مدل پارادیمی

1. transfomability

2. andreas

3. self-monitoring

۴. اعتبار اکولوژیکی، بیانگر سندیت یا اعتمادپذیری یک مطالعه است، با نشان دادن این امر که توصیف‌های پژوهشگر از میدان پژوهش یا توصیف‌های اعضا منطبق بوده و این که حضور پژوهشگر مایه مزاحمت در میدان نشده است (محمدپور، ۱۳۹۲، ص ۱۹۶)

به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت کنندگان سازمان مزبور، به عنوان یک مدل منفرد و یگانه قابلیت بسط در کل سازمان مزبور را دارد. البته این به معنای آن نیست که نتایج این پژوهش امکان پیاده‌سازی در سازمان‌های مشابه و با بسترهای تاریخی و فرهنگی و ساختاری همگن را ندارد، بلکه ابعاد ساختاری آن می‌تواند تا حد زیادی بر بسترهای سازمان‌های دیگر قابل تطبیق باشد. ولی ابعاد انسانی و فرهنگی آن، به دلیل حضور عامل انسانی و میزان بلوغ و تجربه و تاریخ و فرهنگ سازمانی، تأمل بیشتری را می‌طلبد.

غایت این جستار پژوهشی ساخت یک الگوی توانمندسازی ویژه کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی است. بنابراین فهم عمیق از جریان‌های توانمندسازی در سازمان مورد نظر باید امیک و چندبعدی باشد. در نگاه تفسیری نگاه به مقوله فرهنگ و ارزش‌ها یک اصل اساسی است؛ که در الگوی برساخته، مقوله فرهنگ و ارزش‌ها جزء مقولات علی است.

بحث و نتیجه‌گیری

مدل پارادایمی به دست آمده از منظر رویکردهای تفسیری، ناظر بر اهمیت فرهنگ و مقوله‌های روان‌شناختی کارکنان نظیر اعتماد به نفس، استقلال و... است. البته بخشی از این مدل، براساس دیدگاه‌های ساختارگرایانه قابل تفسیر است. مقولاتی نظیر نظام پایش و نظام مدیریت و نظام پاداش ناظر به این بعد است. یکی از متغیرهای مهم در بسط و تعمیم نتایج پژوهش وجود عامل دیوان‌سالاری (بوروکراسی) نظامی است. با توجه به اینکه سازمان‌های نظامی ایران (ارتش، سپاه، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح) بر مبنای یک ساختار دیوان‌سالارانه متحد و تا حدود زیادی همگن، زیر نظر هدایت کلی ستاد کل نیروهای مسلح، فعالیت می‌کنند؛ می‌توان پیش‌بینی کرد که مدل پژوهش برای بخش‌های فرهنگی آن‌ها قابلیت کاربرد داشته باشد. براساس نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادهای زیر برای اجرای کردن مدل ارائه می‌شود:

- فرهنگ سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی، از آموزه‌های دینی بوده و با توجه به حضور پر رنگ رفتار اسوه دینی در قلب و ذهن کارکنان سازمان، مقوله عدالت و برابری در دریافت امتیازات و تسهیلات، بسیار حساسیت برانگیز است؛ بنابراین مدیران باید عدالت رویه‌ای و

- توزیعی را براساس آموزه‌های اسلامی در سطح سازمان به‌طور عملی ایجاد کنند.
- یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی توانمندساز، ایجاد بستر یادگیری سازمانی است. این مهم تحقق نمی‌یابد مگر با دسترسی سهل و آسان به اطلاعات (عدالت در توزیع اطلاعات)؛ بنابراین مدیریت سازمان با طرح‌ریزی و ایجاد سازوکارهای عملی، دسترسی کارکنان را به این اطلاعات فراهم کند.
- مهندسی فرهنگ سازمان باید با در نظر گرفتن سه شاخص عدالت؛ فضا و بستر یادگیری و امنیت شغلی طراحی مجدد شود.
- بستر لازم برای مشارکت کارکنان توانمند در تصمیم‌گیری‌های سطح خرد و میانی سازمان باید توسط نظام مدیریت سازمانی فراهم شود. وجود این بستر، ماندگاری ذهنی و قلبی کارکنان را در سازمان تضمین می‌کند و آن‌ها را از گوشه‌گیری و بی‌تفاوتی می‌رهاند.
- برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نظام پاداش و دستمزد براساس سطح عملکرد و تعهد افراد به پیشبرد اهداف سازمان بازطراحی شود؛ پاداش‌ها باید منصفانه و عادلانه باشد.
- سبک مدیریتی تحول‌آفرین و مشارکتی باید سرلوحه نظام مدیریتی کلان سازمان باشد. مدیران باید توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار را برای کارکنان ایجاد کنند. همچنین تعادل و توازن بین مسئولیت‌های مرتبط با کار و خانواده نباید نادیده گرفته شود.
- نظام پایش‌گر و نظارتی سازمان باید مشوق و ترغیب‌کننده نوآوری و ابداع باشد. شاخص ارزیابی عینی کارکنان توانمند، میزان بروز خلاقیت و آفرینش فکرها و طرح‌های جدید است. این امر دور و چرخش تعالی‌بخش را هم برای سازمان و هم برای فرد فراهم می‌کند.
- با توسعه آموزش‌های علمی و ارتقاء سطح تخصصی کارکنان به‌ویژه از طریق آموزش ضمن خدمت و برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها، نسبت به مهارت‌افزایی و توانمندی کارکنان اقدام شود. در ضمن با شناسایی استعداد‌های قابل تعالی، مسیر بالندگی آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری تسهیل شود.
- با ایجاد روابط متقابل و تعامل و هماهنگی با سایر نیروهای مسلح، ضمن تبادل نیرو، زمینه استفاده از تجربیات آنان را در توانمندسازی کارکنان سازمان فراهم کرد.

منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۹۳). *توانمندسازی واگذاری کار و تفویض اختیار*. (سعید عباسی، مترجم). تهران: انتشارات فوژان.
- احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد؛ نعمتی، سمیه. (۱۳۹۰). *مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)*. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استراوس، انسلم و کرین، جولیت. (۱۳۹۱). *مبانی پژوهش کیفی*. (ابراهیم افشار، مترجم). چاپ دوم. تهران: نشر نی.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.
- بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل. (بهار ۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*. ۱(۵). صص ۳۹-۵۳. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/download/260401>
- پاک‌طینت، اقبال و فتحعلی‌زاده. (پاییز ۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. *فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)*. ۵(۱۱). صص ۳۳-۴۷. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/FileServer/JF/32613871104>
- دعایی، حبیب‌الله. (۱۳۸۹). اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت در سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۷(و ۸)، صص ۱۲۱-۱۴۷. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=159282>
- صحرائی، رضامراد؛ عرفانی، نصراله؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ منصف، علی و حسین‌نژاد، علی‌عباس. (تابستان ۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان. *فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. ۲(۶)، صص ۸۱-۹۱. قابل بازیابی از: http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_1473.html
- صفرزاده، سحر؛ نادری، فرح و عنایتی، میرصلاح‌الدین. (تابستان ۱۳۹۲). رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *مجله روانشناسی اجتماعی* ۸(۲۷)، صص ۵۵-۶۹. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/FileServer/JF/25913922704>
- عباس‌زاده، محمد. (بهار ۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*. ۲۳(۴۵)، صص ۱۹-۳۴. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/FileServer/JF/38113914502>
- فلیک، اووه. (۱۳۹۲). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. (هادی جلیلی، مترجم). تهران: نشر نی.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). *روش تحقیق کیفی، ضد روش ۲*. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدی، حامد. (تیر و مرداد ۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی. *ماهنامه تعاون*. ۲۰(۲۰۴ و ۲۰۵)، صص ۱-۱۹. قابل بازیابی از: <http://www.sid.ir/FileServer/JF/212138820502>
- محمدی، حیدر و شکری پور، سعید. (زمستان ۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان فرماندهی و مدیریت و نقش آن در توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه مدیریت برآموزش انتظامی*. ۵(۲۰)، صص ۱۰۵-۱۳۵. قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1042292>
- نیازی، محسن و کارکنان نصرآبادی، محمد. (فروردین ۱۳۸۸). توانمندسازی براساس راهبرد اجتماعی. *ماهنامه تدبیر*. ۲۰(۲۰۳)، صص ۲۱-۲۶. قابل بازیابی از: <http://magiran.com/p609397>
- ون دی ون، آندرو. (۱۳۹۲). *روش‌شناسی نظریه‌پردازی*. (حسن دانایی‌فرد، مترجم). تهران: انتشارات صفار.
- Abebe, D., & Onyisi, J. (2015). The Influence of Employee Empowerment as an Enabler of Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantage amongst Humanitarian Agencies in Kenya.
- Chaudhuri, A. (2016). Understanding 'Empowerment'. *Journal of Development Policy and Prac-*

- tice. 1(2), 121-141. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/2455133315612298>
- Chiekezie, O. M., Nzewi, H. N., & Oladimeji, O. M. (2015). Employee Empowerment and Behaviour Modification of Selected Insurance Companies in Lagos State, Nigeria.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104. Retrieved from: DOI: 10.1177/0972150913515589
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2015). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), pp 4-22. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2014). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*. 43(5):pp 1631-1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- McLaughlin, K. (2016). *Empowerment: A Critique*. Routledge.
- Shahbandarzadeh, Hamid and Bahrami, Parvaneh. (1392). Investigating the Factors Affecting Empowerment and Stimulating Human Capital in Police Force (Bushehr City). *Journal of Police Leadership Studies*, 8(3), pp 319-340. (in persion)
- Soltani, Ali, Rajabi Farjad, Hajia and Kamali, Mohammad Jawad. (1395). The Effect of Servant Leadership Characteristics on Managers and Commanders on Empowerment of Police Personnel. *Journal of Police Management Studies*, 11 (4), 552-557. (in persion)
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. 36(3), 354-373. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJM-10-2012-0158>
- Wallengren Lynch, M. (2018). Re-working Empowerment as a theory for practice. *Qualitative Social Work*. 17(3), 373-386. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/1473325016672917>.