

شناسایی و مدل سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی

رامین جلالی^۱، سیدمهدی الوانی^۲، اکبر حسن پور^۳، یوسف محب زادگان^۴

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه الگو و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش می‌باشد. این پژوهش از نوع ترکیبی است. در بخش کیفی از روش تحلیل اسناد سازمان و مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شده است و در بخش کمی به آزمون اعتبار الگوی بدست آمده در بین مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش می‌پردازد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از مدیران و افسران نیروی دریایی می‌باشد و بخش کمی شامل مدیران نیروی دریایی ارتش می‌باشد که از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای ۱۲۰ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از روش مصاحبه عمیق و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است؛ اعتبار و روایی در بخش کیفی از طریق دو روش بازبینی توسط مشارکت کنندگان و مرور توسط خبرگان غیر شرکت کننده و در بخش کمی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان آن ۰/۹۱ بود. برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل اسناد سازمان و مصاحبه عمیق با خبرگان و برای تأیید و آزمون مدل مفهومی از تحلیل عاملی تأییدی و از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان دهنده ۶ متغیر است که در قالب مدل ساختاری شامل: ۱- اثربخشی مدیریت، ۲- دانش و مهارت، ۳- پذیرش ریسک، ۴- دسترسی به اطلاعات، ۵- مشارکت در تصمیم گیری، ۶- فرهنگ سازمانی، ۷- ایمان می‌باشد.

واژگان کلیدی: مفهوم توانمند سازی، ابعاد توانمند سازی، مدیران نیروی دریایی ارتش

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۰۳/۱۱

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول: ramin.jalali2008@yahoo.com)

۲- استاد مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

۳- استادیار مدیریت دانشگاه خوارزمی

۴- استادیار مدیریت وزارت علوم و تحقیقات و فناوری

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها از سویی با رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع و از سوی دیگر امکان یأس و سرخوردگی کارکنان از کار و سازمان و طلب معنای بیشتر از کار، صداقت و صراحت در کار و امکان خودشکوفایی بیشتر از کار از سوی آنان مورد هجوم قرار گرفته‌اند. سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی باید برای بقا و بالندگی خود، کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند، صاحب نظران مدیریت و روان‌شناسان سازمانی، برای مواجه شدن با این چالش‌ها و نگرانی‌ها، ایجاد فرهنگ توانمندسازی کارکنان را پیشنهاد می‌کنند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). سازمان‌های امروزی در معرض تغییرات سریع قرار گرفته‌اند. این تغییرات شامل رقابت روز افزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و تغییرات در خواسته‌های مشتریان است. تغییر در سازمان‌ها، منجر به تغییر در نگرش سازمان‌ها به نیروی انسانی شده است. در چنین شرایطی کارکنان سازمان به عنوان سرمایه‌های سازمان، گردانندگان اصلی کار بوده و در اصل شریک سازمان می‌باشند (روی و شینا^۱، ۲۰۰۵).

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند. توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (لالر^۲، ۱۹۹۴). توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود ببخشند. بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظایف شغلی مهیا نمایند (بلانچارد^۳، ۲۰۰۳). اس.رابینز^۴ و همکارانش توانمندسازی را این‌گونه تعریف می‌کنند:

"توانمندسازی عبارت از انگیزه درونی فرد برای انجام کار و یا انعکاس انگیزشی مناسب از شرایط محیطی فرد است. تحقیقات دیگری توانمندسازی را به عنوان ساختار ارتباطی کار (که انتقال دهنده قدرت و اختیار به افراد در سازمان است) تعریف می‌کنند. در این مطالعات، توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و تحت تأثیر فعالیت‌های مدیریت یا رهبری سازمان معرفی شده و در جایی دیگر از آن به عنوان منبعی کاربردی برای انسان یاد شده است. در نهایت از توانمندسازی به عنوان منبعی نام برده می‌شود که در آن رفتار یا عملکرد مرتبط با توانمندسازی را مشکل می‌نماید (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲).

توانمندسازی مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

- 1- Roy & Sheena
- 2- Lawler
- 3- Blanchard
- 4- S.Robbins

امروزه سازمان‌ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده تغییر و رقابت و خواسته‌های ذینفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد. تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهام شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌کند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی مدیران را در کانون توجه قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. از دغدغه‌های مهم بانک‌ها و مؤسسات اقتصادی موفق جهان، گردآوری مدیران و سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند. لذا برای دستیابی به این خصوصیات مهم‌ترین ابزار رقابتی، مدیران هستند که باید آنان را توانا ساخت. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع و خلأ مطالعات در زمینه توانمندسازی مدیران و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن‌ها، تعیین مؤلفه‌های آن‌ها و ضرورت تدوین مدل توانمندسازی مدیران احساس شده است. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه توانمندسازی منابع انسانی فعالیت داشته اند، مدل توانمندسازی مدیران را طراحی، تبیین و آزمون کرده تا براساس آن، دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت مدیران به شیوه علمی شناسایی و مشخص شود و همچنین از طریق این کارکردها و پیامدهای ناشی از طراحی مدل به ارتقاء توانمندسازی مدیران دست یافت. مدل‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد که به بعضی از آنها اشاره می‌شود.

مدل توانمندسازی کونزاک^۱ (۲۰۰۰)، موسوم به پرسشنامه توانمند کننده رهبر^۲ برای سنجش این نکته ارائه شده است که آیا رهبران، رفتارهایی را که تسهیل کننده تصور توانمندسازی روانشناختی کارکنان است، بروز می‌دهند. این مدل، شش بعد را شامل می‌شوند که عبارتند از: تفویض اختیار، مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری خودگردان، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی و مشاوره برای عملکرد نوآورانه. به عقیده کونزاک هر چقدر مدیران این شش بعد را در رفتارهایشان بیشتر نشان دهند، کارکنان نیز احساس توانمندی شناختی بیشتری را گزارش خواهند کرد.

آرمسترانگ^۳ (۲۰۰۱)، شکل‌گیری گروه‌های کاری و خود-مدیریتی را یکی از راه‌های عبور از شرایط بحرانی می‌داند و بر این اعتقاد است که کاهش نیروی انسانی تنها راهبرد برخورد در شرایط پرتلاطم سازمانی نیست. او معتقد است که اکثر سازمان‌های متعالی، راه به حداکثر رساندن اثربخشی منابع انسانی را به واسطه ساختار و نظام سازمانی، به عنوان جایگزین مناسب، در پرهیز و گریز از شرایط نامطلوب برگزیده اند. نقطه محوری مطالعات آرمسترانگ، راهبرد بهره‌گیری حداکثری از منابع انسانی در یافتن راه حل‌های مناسب و درگیری آنان در مدیریت روزمره است. به نظر وی کارکنان در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده، اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت (نیک زاد، ۱۳۸۴). وی فناوری‌هایی همچون مدیریت کیفیت فراگیر، ایزو ۲۰۰۰، شش سیگما و... را بسیار سودمند می‌داند و بر این عقیده است که شرکت‌ها در شرایط نامطلوب کاری، بسیاری از این روش‌ها را نادیده می‌گیرند و به فراموشی می‌سپارند.

1- Konezak

2- Leader Empowering Behavior Questionnaire (L.E.B.Q)

3- Armstrong

آرمسترانگ این فناوری‌ها را قربانی شرایط نامطلوب و سخت سازمان‌ها می‌داند و اذعان می‌کند مشکل، مقطعی بودن فناوری‌ها در زمان خاص است که با تغییر شرایط به سرعت به فراموشی سپرده می‌شود و جای خود را به موضوع دیگری می‌دهد. وی معتقد است به فراموشی سپردن یک برنامه به ایجاد جو بی‌اعتمادی در کارکنان و سازمان منجر می‌شود و اثربخشی این برنامه‌ها را به میزان بسیاری کاهش می‌دهد و حتی پذیرش بعدی سازمان را در طرح‌های جدید دچار مشکل می‌سازد. وی تنها راه بقای سازمان را تمرکز بر نیروهای بالقوه و بالفعل انسانی می‌داند و بیان می‌کند که بر پایه مطالعات صورت گرفته به جرأت می‌توان گفت منافع اقتصادی سازمان در گروهی اقدامات مدیریتی در راستای عملکرد بالای کارکنان و توانمندسازی آنان است و طراحی سازمان بر مبنای گروه و هدایت گروه‌های خود-مدیریتی، کلید این برتری است (نیک زاد، ۱۳۸۴).

این پژوهش در سال ۱۳۸۳ به عنوان الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به منظور بررسی توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس دیدگاه ارگانیک و عوامل مؤثر بر آن در قالب یک الگوی تحلیلی پرداخته است. این پژوهش با هدف آگاهی از میان توانمندی کارکنان یا باورها و احساسات روانی افراد از شغل و سازمان و عوامل افزایش دهنده و تضعیف کننده این باورها و احساسات است که نتایج آن می‌تواند گامی جهت رضایت شغلی، تعهد و دلبستگی افراد و افزایش و بهبود عملکرد فردی و سازمانی باشند.

- ا. راهبردهای مدیریتی عبارتند از: ۱- تفویض اختیار، ۲- دادن استقلال و آزادی عمل، ۳- مدیریت مشارکتی، ۴- تشکیل گروه، ۵- فراهم نمودن اطلاعات برای کارکنان.
- ب. منابع خودکارآمدی شامل: ۱- الگوسازی، ۲- برانگیختگی هیجانی، ۳- حمایت‌های کلامی و اجتماعی.
- ج. شرایط سازمانی شامل: ۱- اهداف روشن، ۲- دسترسی کارکنان به منابع، ۳- نظام پاداش دهی، ۴- ساختار سازمانی

جدول (۱) خلاصه ای از مدل‌های توانمندسازی

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱	یومه ته ساکا	۲۰۱۶	در مقاله‌ای به نام "یوگا، راهکاری مناسب در توانمندسازی منابع انسانی" با الهام از فلسفه مرتاضان هندی، راهکارهای زاهدانه‌ای را برای کنترل جسم و نفس به منظور غلبه بر زندگی ماشینی پیشنهاد کرده است.
۲	باتانجالی	۲۰۱۶	در مقاله‌ای تکنیک‌های یوگا را برای توانمندسازی ۸ عامل ذکر کرد: ۱-مرگ امیال، ۲-وضع، ۳-تنظیم تنفس، ۴-تجربه، ۵-تمرکز، ۶-تجربه، ۷-تأمل، ۸-حال جذب
۳	منان و همکاران	۲۱۵	بر حالت‌های روانشناسی در توانمندسازی مانند نهادینه کردن هدف، شایستگی ادراک شده کنترل ادراک شده تحقیق کردند.
۴	یاهیا ملهم	۲۰۱۲	در پژوهش خود به این نتیجه رسید که چهار عامل ارتباط مستقیم و تأثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند: ۱-دانش و مهارت کارکنان، ۲-اعتماد، ۳-ارتباطات، ۴-انگیزه
۵	مک نامارد	۲۰۱۰	الگوی جامعی را برای توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد کرده است. به عقیده او فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی وجود دارد که اگر در سازمان نهادینه شود نیروی انسانی توانمند به ارمغان می‌آورد.
۶	لیتگو	۲۰۰۸	پژوهشی تحت عنوان "تغییر فرهنگ در شرکت‌های ساخت" را اجرا کرده است. او مدلی را ارائه کرده است که بر اساس آن می‌توان با شکل‌دهی گروه‌های کاری و توانمند ساختن آن‌ها راهبرد تغییر را اجرا کرد.

در پژوهش خود مدلی را ارائه دادند که بر اساس آن ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی، اعتماد و تعهد بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیر می‌گذارد.	۲۰۰۵	رابینز و همکاران	۷
در پژوهش خود ارتباط تنگاتنگ سبک رهبری، یادگیری، ساختار سازمانی و تنوع در نیروی کار را بیان کرده‌اند که این عناصر را به منزله موفقیت در مرحله انتقالی تغییر در سازمان‌های اداری و پاسخگو بودن هر چه بیشتر می‌دانند.	۲۰۰۳	والاس و استورم	۹
در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند، با دلایل درونی به انجام کار می‌پردازند.	۲۰۰۱	ملاک و کارستد	۱۰
با توجه به دو بعد محتوای شغل و زمینه شغل و ترکیب آنها با فرایند تصمیم‌گیری مدلی را ارائه دادند که در آن بعد افقی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره محتوای کار و بعد عمودی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره زمینه شغلی را همزمان با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد.	۲۰۰۰	فورد و فوتلر	۱۱
ادراک افراد از میزان توانمندی خود، نه تنها تحت تأثیر ویژگی‌های افراد، بلکه تحت تأثیر ویژگی‌های گروه قرار می‌گیرد.	۱۹۹۹	کوبرج و همکاران	۱۲
در مدل خود فرایند توانمندسازی را در ۵ مرحله بیان کرده‌اند: ۱- شناسایی شرایط بی قدرتی کارکنان، ۲- استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریتی، ۳- فراهم کردن اطلاعات، ۴- نتایج توانمند سازی، ۵- پیامدهای رفتاری	۱۹۹۸	کانگر و کانگو	۱۳
مدلی ارائه داد که فرهنگ توانمندسازی و شایستگی به وسیله آن توسعه یابد، اطلاعات به مشارکت گذاشته شود و منابع و حمایت نیز فراهم گردد.	۱۹۹۸	فاکس	۱۴
در پژوهش‌های خود در مورد توانمند سازی ۴ ابزار معرفی کرده است: ۱- حمایت‌های احساسی مثبت، ۲- ترغیب و تشویق افراد مثبت، ۳- داشتن مدلی از افراد موفق، ۴- تجربه‌های واقعی از تسلط در کار	۱۹۹۷	آلبرت باندورا	۱۵
نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم می‌کند.	۱۹۹۷	کوئین و اسپریتزر	۱۶
در کتاب راهنمای توانمند سازی به تبیین الگوی چهارمرحله‌ای توانمندسازی می‌پردازد. در این الگو بیشتر به نگرش افراد پرداخته می‌شود.	۱۹۹۶	تری ویلسون	۱۷
مدلی را ارائه داد که از طریق آن افراد کنترل یا توانایی ایجاد تغییرات مثبت در سطح فردی، بین فردی، یا جنبه‌های سیاسی زندگی خود را به دست می‌آورند.	۱۹۹۴	ککس و پارسونز	۱۸
در مدل پیشنهادی خود شش بعد از توانمندسازی را بررسی کرد: ۱- آموزش، ۲- فرهنگ، ۳- ارشاد، ۴- فراهم کردن امکانات، ۵- ساختاربخشی، ۶- مدیریت	۱۹۹۰	وگت و مارل	۱۹
در پژوهش خود "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران" تأثیر شاخص‌های رهبری معنوی بر توانمندسازی بررسی شده است.	۱۳۹۰	نرگسیان، ضیایی	۲۰
در پژوهش خود مدلی ارائه داد که در آن، عوامل و یا راهبردهای توانمندسازی کارکنان ستاد وزارت علوم به سه دسته مدیریتی، منابع خودکارآمدی و شرایط سازمانی تقسیم شده است.	۱۳۸۳	عبداللهی	۲۱

سؤالات پژوهش

۱. ابعاد و مولفه‌های مدل توانمند سازی مدیران نیروی دریایی ارتش چیست؟
۲. روابط این اجزا در مدل چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش از نوع روش ترکیبی است که چگونگی ترکیب داده‌های کمی و کیفی بر اساس استراتژی‌های روندهای ترتیبی است که در آن پژوهشگر به دنبال آن است که یافته‌های حاصل از یک روش را با روش دیگری توسعه دهد. مشارکت کنندگان بخش کیفی تعداد ۲۰ نفر از مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش هستند که به دلیل تخصص و خبرگی آنها و داشتن اطلاعات و تجربه مدیریتی انتخاب گردیدند، همچنین گردآوری اطلاعات به روش مصاحبه‌ی ژرف‌نگر و تحلیل اسناد و اطلاعات (گزارش‌ها) ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام و الگوی اولیه تدوین شد؛ برای ارزیابی الگوی تدوین شده از دو روش بازبینی توسط مشارکت کنندگان و مرور توسط خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش، استفاده و الگوی نهایی ارائه شد.

مشارکت کنندگان بخش کمی تعداد ۱۲۰ نفر از مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش انتخاب و دیدگاه‌های ایشان مورد پیمایش قرار گرفت. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کمی به صورت پرسشنامه با تعداد ۴۹ گویه و طیف پنج درجه‌ای لیکرت تدوین و در بین مشارکت کنندگان توزیع شد.

روایی پرسشنامه، توسط ۱۲ نفر از مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش تأیید شد و برای محاسبه پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های ارائه شده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰,۹۳ بود.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های عمیق می‌باشد که در این پژوهش یافته‌های مصاحبه بر اساس شیوه تحلیل اسناد سازمان (نیروی دریایی ارتش) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و سپس بر اساس شیوه هرمنوتیک معنا بخشی گردیده است. این اسناد (اسناد و گزارشات نیروی دریایی ارتش)، مأخذ غنی از اطلاعات در مورد تفسیرها یا برداشت‌های کارکنان و گروه‌ها در مورد زندگی سازمانی تشکیل می‌دهند، زیرا این اسناد یکی از محصولات فرعی عمده تعاملات و ارتباطات افراد و گروه‌ها در همه سطوح در سازمان هستند. این اطلاعات نسبت به اطلاعاتی که پژوهشگران از طریق مصاحبه یا پرسشنامه می‌توانند بدست آورند، غالباً جامع‌تر است.

این اسناد، اطلاعاتی در باب رویدادهای فعلی سازمان ارائه می‌دهند، از این رو می‌توانند به پژوهشگران کمک کنند تا نگاهی بسیار دقیق به فرایندها و تکامل‌های تاریخی صورت گرفته در خصوص مسائل مختلف در سازمان بیفکنند و همین‌طور می‌توانند آنها را در تأیید یا رد اطلاعات شفاهی ارائه شده توسط افراد کمک کنند. در این شیوه با دسترسی به اطلاعات تفصیلی در خصوص ساختار سازمانی، سیستم برنامه‌ریزی جایگزین نیروی انسانی، خط‌مشی‌های توسعه یا بهسازی مسیر شغلی، برنامه‌های آموزشی کاربردی و غیره، در زمان پژوهش صرفه جویی می‌شود. این امر می‌تواند لغزش‌های دیگر شیوه‌ها را خنثی و به عنوان مأخذ مکمل سایر مأخذ اطلاعاتی قلمداد شود (فورستر^۱، ۱۹۹۴).

سؤال اول پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمند سازی مدیران نیروی دریایی ارتش چیست؟

در مرحله بعداز طریق کدگذاری باز ۴۹ مفهوم (مؤلفه) حاصل گردید که با طبقه‌بندی این مفاهیم از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (نرم افزار SPSS)، ۱۲ طبقه شناسایی گردید. جدول شماره ۲ ترتیب قرار گرفتن مؤلفه‌های شناسایی شده حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی در ۱۲ طبقه را نشان می‌دهد.

جدول (۲) مؤلفه‌های شناسایی شده حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

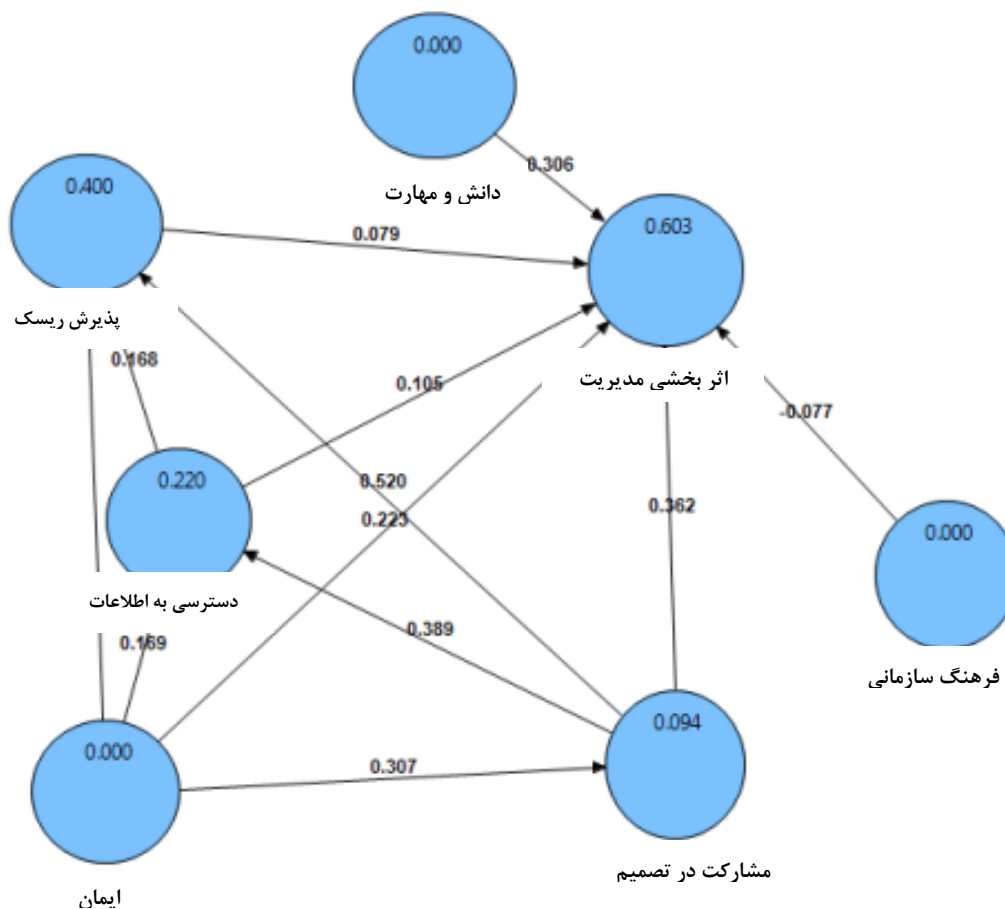
مؤلفه های شناسایی شده				عنوان متغیر	طبقه
روابط انسانی	تجربه مدیریتی	نگرش جهانی داشتن	دانش ارزیابی عملکرد کارکنان	پاسخگو بودن مدیران	۱ اثربخشی مدیریت
	تعلق سازمانی	عدالت در تصمیم‌گیری	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	۱ اثربخشی مدیریت
تعیین هدف- های سازمان	امنیت فناوری اطلاعات	شناخت از فناوری اطلاعات	مدیریت اقتضایی	ارتقا کیفیت خدمات	۲ دسترسی به اطلاعات
			تسهیل ارتباطات سازمانی	استقلال عمل مدیران	۲ دسترسی به اطلاعات
	مهارت در انجام مذاکره	ریسک پذیری حرفه‌ای مدیران ارزی	تفویض اختیار تصمیم‌گیری	دانش فنی مدیران ارزی	۳ دانش و مهارت
فرهنگ مشارکتی بین کارکنان و مدیران	ارزیابی عادلانه از توانمندسازی	حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی	حمایت همکاران و اعضای سازمان	پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی	۴ حمایت سازمانی
		آموزش سازمانی تفویض اختیار	کارگاه‌های عملی توانمندسازی	دوره های نظری توانمندسازی	۵ آموزش
	ریسک پذیری	استقبال از تغییر	توانایی جانشین پروری	داشتن توکل	۶ پذیرش ریسک
	ساختار سازمانی پیچیده	ساختار سازمانی منعطف	ساختار سازمانی متمرکز	منابع انسانی مورد نیاز	۷ ساختاربخشی
			فرهنگ مبتنی بر آموزه‌های دینی و مدیریتی	اخلاق و رفتار اسلامی	۸ ایمان
	تجهیزات و نرم افزارهای لازم برای توانمندسازی مدیران	منابع و امکانات مالی برای توانمندسازی مدیران	مهارت در برقراری ارتباط با بانک‌های خارجی	دانش زبان انگلیسی	۹ امکانات
		مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان	گروه‌های خودگردان	خلاقیت کارکنان	۱۰ مشارکت در تصمیم‌گیری
			فرهنگ استبدادی	فرهنگ بوروکراتیک	۱۱ فرهنگ سازمانی
			انگیزه غیرمالی مدیران	انگیزه مالی مدیران	۱۲ انگیزش

تحلیل مسیر یک روند رگرسیونی مرحله به مرحله است. مرحله به مرحله جلو می‌رویم و سپس مرحله به مرحله به عقب برمی‌گردیم. تحلیل مسیر بیان می‌کند که کدام مسیر مهم‌تر یا معنادارتر است. هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. این علیت بر اساس مفروضات همبستگی و نظر و پیشینه تحقیق استوار است.

۲ - روابط این اجزا در مدل چگونه است ؟

مراحل تحلیل مسیر

۱. با مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش توانمند سازی و مشورت با مدیران و فرماندهان خبره نیروی دریایی ارتش و اساتید راهنما و مشاور ۱۲ طبقه شناسایی شده مرحله تحلیل عاملی اکتشافی به صورت زیر نامگذاری شدند:
 - ۱-ایمان، ۲-امکانات، ۳-ساختاربخشی، ۴-پذیرش ریسک، ۵-آموزش، ۶-اثربخشی مدیریت، ۷-حمایت سازمانی، ۸-دانش و مهارت، ۹-دسترسی به اطلاعات، ۱۰-انگیزش، ۱۱-فرهنگ سازمانی، ۱۲-مشارکت در تصمیم گیری.
۲. با مطالعه مقالات مرتبط با توانمندسازی و با بررسی متغیرهای مربوط به توانمندسازی مدیران، متغیر اثربخشی مدیریت به عنوان متغیر وابسته و سایر متغیرها به عنوان متغیر مستقل آن تعیین شدند.
۳. با انجام آزمون رگرسیون در مرحله اول تحلیل مسیر متغیرهای "ایمان، پذیرش ریسک، دانش و مهارت، دسترسی به اطلاعات و مشارکت در تصمیم گیری" معنادار شدند.
۴. از بین ۵ متغیر معنادار شده در مرحله اول، متغیر "پذیرش ریسک" به دلیل این که بتای بزرگتری دارد به عنوان متغیر وابسته و چهار متغیر "ایمان، دانش و مهارت، دسترسی به اطلاعات و مشارکت در تصمیم گیری" به عنوان متغیرهای مستقل آن تعیین شدند. با انجام آزمون رگرسیون بین متغیرهای فوق، متغیرهای "ایمان، دسترسی به اطلاعات و مشارکت در تصمیم گیری" معنادار شدند.
۵. از بین ۳ متغیر معنادار شده در مرحله قبل، متغیر "دسترسی به اطلاعات" به دلیل آنکه بتای بزرگتری دارد به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای "ایمان و مشارکت در تصمیم گیری" به عنوان متغیرهای مستقل آن تعیین شدند. با انجام آزمون رگرسیون بین متغیرهای فوق، هر دو متغیر "ایمان و مشارکت در تصمیم گیری" معنادار شدند و از بین این دو متغیر نیز متغیر "مشارکت در تصمیم گیری" به دلیل آنکه بتای بزرگتری دارد به عنوان متغیر وابسته و متغیر ایمان به عنوان متغیر مستقل آن تعیین شد. حال تمام مراحل فوق را تک تک به عقب بر می گردیم و با بررسی معناداری ضرایب آزمون رگرسیون بین متغیرهای مراحل رفت تحلیل مسیر و رسم فلش بین متغیرهای معنادار شده، مدل اولیه پژوهش حاصل می گردد.



شکل (۱) مدل اولیه پژوهش (محقق)

پس از استخراج مدل مفهومی، پرسشنامه‌ایی جهت ارزیابی و ارائه مدل توانمند سازی مدیران ارزی طراحی گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل معادلات ساختاری^۱ (تحلیل مسیر) مبتنی بر Smart pls توسط نرم افزار حداقل مربعات جزئی^۲ و نیز از شاخص KMO و آزمون بارتلت جهت بررسی کفایت حجم نمونه استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول شماره ۳ می باشد.

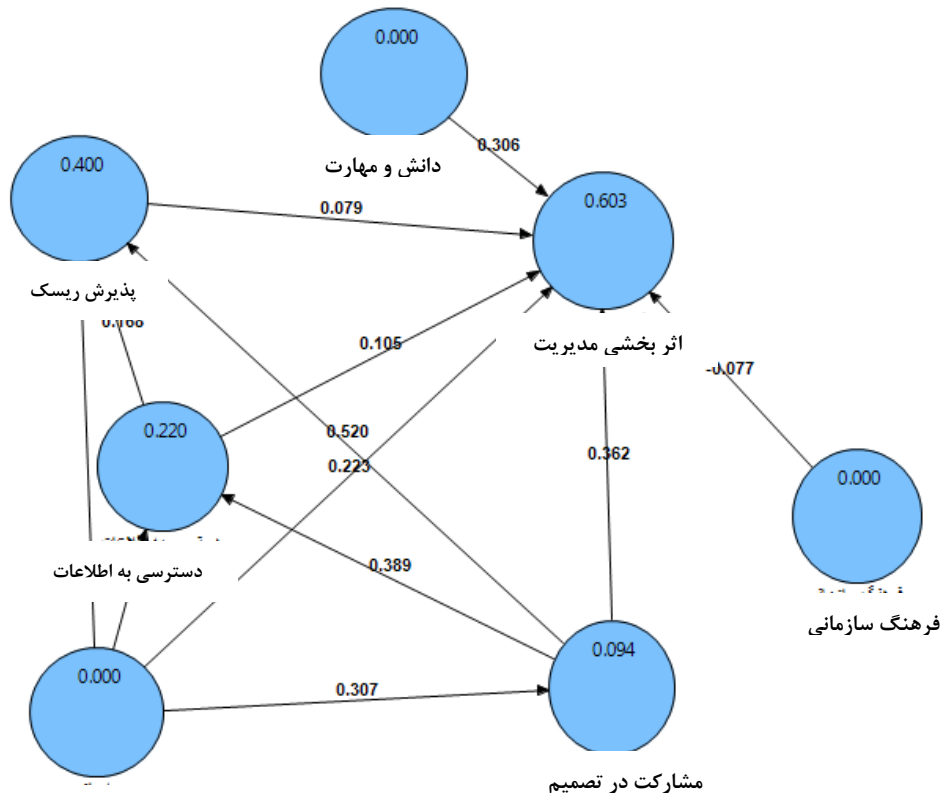
جدول (۳) نتایج کفایت حجم نمونه

شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰,۷۵۹	۳۱۵۴,۴۵	۱۱۷۶	۰

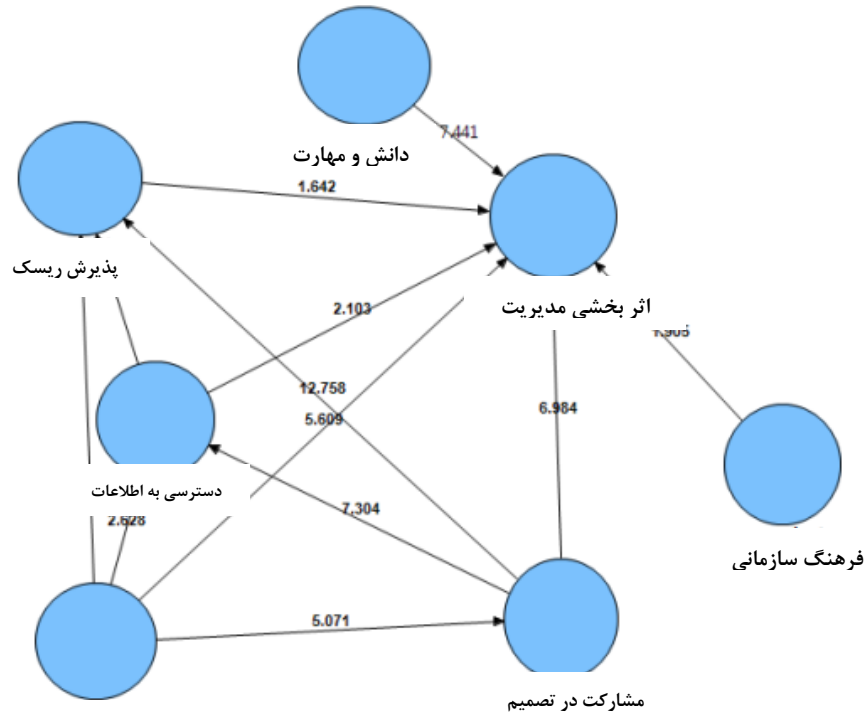
1- Equation Modeling(SEM)

2- Least Square (PLS) partial

آزمون فرضیه های تحقیق



شکل (۲) مدل ساختاری-تخمین ضرایب استاندارد



شکل (۳) مدل ساختاری-معناداری ضرایب استاندارد

جدول (۴) نتایج تحلیل مسیر

ردیف	فرضیه های پژوهش		ضریب مسیر استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
	متغیر مستقل	متغیر وابسته			
۱	دانش و مهارت	اثر بخشی مدیریت	0/306	8/029	رد فرض صفر
۲	پذیرش ریسک	اثر بخشی مدیریت	0/079	1/516	رد فرض محقق
۳	دسترسی به اطلاعات	اثر بخشی مدیریت	0/105	2/051	رد فرض صفر
۴	ایمان	اثر بخشی مدیریت	0/223	5/325	رد فرض صفر
۵	مشارکت در تصمیم گیری	اثر بخشی مدیریت	0/363	7/109	رد فرض صفر
۶	فرهنگ سازمانی	اثر بخشی مدیریت	0/077	1/862	رد فرض محقق
۷	دسترسی به اطلاعات	پذیرش ریسک	0/168	3/625	رد فرض صفر
۸	ایمان	دسترسی به اطلاعات	0/169	2/65	رد فرض صفر
۹	ایمان	مشارکت در تصمیم گیری	0/307	5/37	رد فرض صفر
۱۰	ایمان	پذیرش ریسک	0/052	1/188	رد فرض محقق
۱۱	مشارکت در تصمیم گیری	دسترسی به اطلاعات	0/389	7/836	رد فرض صفر
۱۲	مشارکت در تصمیم گیری	پذیرش ریسک	0/52	12/576	رد فرض صفر

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

روش آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده، تحلیل عاملی است^۱. برای تأیید مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران، ضریب استاندارد و معناداری آنها محاسبه گردید. نتایج بررسی توانمندسازی مدیران نشان داد ۱۲ مقوله (متغیر) و ۴۹ شاخص (مؤلفه) در خصوص توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش شناسایی شد که ۲۴ شاخص (مؤلفه) رد شدند. با توجه به شاخص‌های تأیید شده مدل توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش برابر شکل ۳ ترسیم شد. با توجه به شاخص‌های تأیید شده، توانمندسازی مدیران ارتش بر اساس جدول شماره ۵ استخراج شده است.

جدول (۵) ابعاد توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	اثر بخشی مدیریت	پاسخگو بودن مدیران
۲		دانش ارزیابی عملکرد کارکنان
۳		نگرش جهانی داشتن
۴		تجربه مدیریتی
۵		روابط انسانی
۶		تعهد سازمانی
۷		رضایت شغلی
۸		عدالت در تصمیم گیری

1- Factor Analysis

تعلق سازمانی		۹
ارتقا کیفیت خدمات	دسترسی به اطلاعات	۱۰
مدیریت اقتضایی		۱۱
شناخت از فناوری اطلاعات		۱۲
امنیت فناوری اطلاعات		۱۳
تعیین هدف‌های سازمان		۱۴
استقلال عمل مدیران		۱۵
تسهیل ارتباطات سازمانی		۱۶
دانش فنی مدیران ارزی		دانش و مهارت
تفویض اختیار تصمیم‌گیری	۱۸	
ریسک‌پذیری حرفه‌ای مدیران ارزی	۱۹	
مهارت در انجام مذاکره	۲۰	
پشتیبانی روحی و روانی مدیران عالی	حمایت سازمانی	۲۱
حمایت همکاران و اعضای سازمان		۲۲
حمایت قوانین سازمانی از توانمندسازی		۲۳
ارزیابی عادلانه از توانمندسازی		۲۴
فرهنگ مشارکتی بین کارکنان و مدیران		۲۵
دوره‌های نظری توانمندسازی	آموزش	۲۶
کارگاه‌های عملی توانمندسازی		۲۷
آموزش سازمانی تفویض اختیار		۲۸
داشتن توکل	پذیرش ریسک	۲۹
توانایی جانشین‌پروری		۳۰
استقبال از تغییر		۳۱
ریسک‌پذیری		۳۲
منابع انسانی مورد نیاز	ساختاربخشی	۳۳
ساختار سازمانی متمرکز		۳۴
ساختار سازمانی منعطف		۳۵
ساختار سازمانی پیچیده		۳۶
اخلاق و رفتار اسلامی	ایمان	۳۷
فرهنگ مبتنی بر آموزه‌های دینی و مدیریتی		۳۸
دانش زبان انگلیسی	امکانات	۳۹
مهارت در برقراری ارتباط با بانک‌های خارجی		۴۰
منابع و امکانات مالی برای توانمندسازی مدیران		۴۱

توانمندسازی مدیران	تجهیزات و نرم افزارهای لازم برای	۴۲
مشارکت در تصمیم گیری	خلاقیت کارکنان	۴۳
	گروه‌های خودگردان	۴۴
	مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان	۴۵
فرهنگ سازمانی	فرهنگ بوروکراتیک	۴۶
	فرهنگ استبدادی	۴۷
انگیزش	انگیزه مالی مدیران	۴۸
	انگیزه غیرمالی مدیران	۴۹

بحث و نتیجه گیری

توانمند سازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود ببخشند. بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظایف شغلی مهیا نمایند (بلانچارد، ۲۰۰۳). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی مدیران را در کانون توجه قرار داده است؛ چرا که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند.

از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق جهان، گردآوری مدیران و سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند. مدیران و افسران نیروی دریایی ارتش نیز مانند بسیاری از انسان‌ها در حرفه‌های گوناگون دارای نیازهای اساسی مانند نیاز مستمر به پیشرفت، رشد، استقلال عمل، دانش و مهارت و غیره می‌باشند و برنامه‌های توانمندسازی مدیران نقش مهمی را در معرفی و بیان چنین نیازهایی بازی می‌کنند.

در این میان آن چیزی که در فرایند توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش اهمیت دارد، مشارکت و نقش فعال آنها در فرایند تصمیم گیری می‌باشد که در پژوهش حاضر از طریق رویکرد تحلیل اسناد سازمان و جمع آوری داده‌ها از طریق افراد صاحب نظر انجام شد. از مواردی که در تحلیل مصاحبه‌ها هم بدان اشاره فراوانی شده است، بحث اثربخشی مدیریت در بخش‌های مدیریتی نیروی دریایی ارتش است که با توجه به منابع و امکانات موجود نیروی دریایی ارتش و نیروهای انسانی توانمند در واحدهای نیروی دریایی ارتش و شرایط زمانی و مکانی مختلف می‌تواند متفاوت باشد. تدوین برنامه‌های یکسان توانمندسازی برای مدیران کل واحدهای سازمان باعث از بین رفتن انگیزه در میان مدیران نیروی دریایی ارتش گردیده بنابراین، بومی کردن مدل توانمندسازی مدیران نیروی ارتش بسیار با اهمیت می‌باشد. طبق مدل ارائه شده، پدیده اصلی پژوهش تحت تأثیر تدوین برنامه‌ها و مقررات مناسب و توجه به دغدغه‌های انگیزشی مدیران نیروی دریایی ارتش است.

نتایج مصاحبه حاکی از آن بود که از نظر افراد مورد مصاحبه، اثربخشی مدیریت از عوامل مهم در توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش است. پاسخگو بودن مدیران و داشتن احساس مسئولیت در قبال سازمان و کارکنان و داشتن تعهد به سازمان و تجربه مدیریتی بالا در هدایت سازمان از عواملی است که نقش مهمی در اثربخشی تصمیمات مدیران نیروی دریایی ارتش دارد. موضوع دیگر داشتن عدالت در تصمیم گیری‌های امور سازمان و داشتن دانش ارزیابی عملکرد کارکنان به طور صحیح است که باعث انگیزه بیشتر در بین کارکنان نیروی دریایی شده و کارایی و اثربخشی کارکنان و مدیران را بهبود می‌بخشد.

در این میان و در اجرای فرایند توانمندسازی مدیران نمی‌توان از کنار سایر عوامل که با اثربخشی مدیریت در ارتباطند از جمله دسترسی به اطلاعات، دانش و مهارت مدیران، پذیرش ریسک، ایمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی به راحتی عبور کرد. همچنین در مقایسه با نتایج حاصله، الگوی ارائه شده توسط اسپریتزر اثربخشی مدیریت را ناشی از دسترسی به اطلاعات ارائه پاداش و توانمندی روانی می‌داند که عوامل زمینه‌ساز توانمندی روانی شامل تأثیر، عزم شخصی، شایستگی و معناداری می‌باشد.

دسترسی به اطلاعات یکی از عوامل زمینه‌ساز در توانمندسازی مدیران نیروی دریایی می‌باشد. به کارگیری ابزارهای پیشرفته فناوری اطلاعات و مکانیزه کردن واحدهای مختلف نیروی دریایی ارتش با سیستم‌های پیشرفته رایانه‌ای و حفظ امنیت فناوری اطلاعات از جمله مواردی است که امکان دسترسی اطلاعات را برای مدیران سهولت می‌بخشد. همچنین، تسهیل ارتباطات سازمانی بین مدیران و کارکنان باعث سهولت مدیران در دسترسی به اطلاعات سازمانی خواهد شد. در مدل باون و لاولر، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند و موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندسازی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

۱- اطلاعات، درباره عملکرد سازمان

۲- پاداش، بر مبنای عملکرد سازمانی

۳- قدرت، در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر جهت سازمان

۴- قدرت، در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر عملکرد سازمان

نتایج پژوهش نشان می‌دهند وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (باون و لاولر، ۱۹۹۲). نتایج مصاحبه حاکی از آن بود که از نظر افراد مورد مصاحبه یکی دیگر از عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران دانش و مهارت مدیران در انجام امور سازمانی می‌باشد. داشتن دانش فنی (مهندسی) در بین مدیران نیروی دریایی و همچنین تسلط به زبان انگلیسی و داشتن مهارت در انجام مذاکره از عواملی است که باعث توانمند شدن مدیران نیروی دریایی ارتش می‌گردد.

به اعتقاد نوکلینین وروهوتی، توانمندسازی حلقه مفقوده چنین ارتباطی است. به نظر آن‌ها توانمندسازی ابزار یادگیری و روابطی است. همچنین واسطه‌ای مابین یادگیرندگان و محیط مبتنی بر فناوری که هدفش ارتقاء توانایی یادگیرنده در دستیابی به درک کامل و کنترل نیروهای شخصی، اجتماعی و محیطی است، تا بدان وسیله یادگیرندگان نقش خود را در فرصت‌های یادگیری فردی و گروهی افزایش دهند (نوکلینین وروهوتی، ۲۰۰۳). از عوامل مؤثر دیگر توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش، ایجاد محیط و زمینه‌های لازم برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌باشد. انجام کارها به صورت تیمی و گروهی باعث مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌ها و نظرات آنها جهت حل مسائل سازمانی است. در چنین محیطی خلاقیت کارکنان ظهور کرده و ایده‌ها و نقطه نظرات جدید توسط آنها ارائه می‌شود.

آرمسترانگ (۲۰۰۱)، شکل‌گیری گروه‌های کاری و خود-مدیریتی را یکی از راه‌های عبور از شرایط بحرانی می‌داند و بر این اعتقاد است که کاهش نیروی انسانی تنها راهبرد برخورد در شرایط پرتلاطم سازمانی نیست. او معتقد است که اکثر سازمان‌های متعالی، راه به حداکثر رساندن اثربخشی منابع انسانی را به واسطه ساختار و نظام سازمانی، به عنوان جایگزین مناسب در پرهیز و گریز از شرایط نامطلوب برگزیده‌اند. نقطه محوری مطالعات آرمسترانگ، راهبرد بهره‌گیری حداکثری از منابع انسانی در یافتن راه حل‌های مناسب و درگیری آنان در مدیریت روزمره است. به نظر وی کارکنان در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده، اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت (نیک زاد،

۱۳۸۴). ایمان، از عوامل مهم دیگر در توانمندسازی مدیران مسلمان نیروی دریایی ارتش است. داشتن اخلاق و رفتار اسلامی و پیروی از آموزه‌های دینی و مدیریتی از عواملی است که در تقویت ایمان مدیران و توانمندسازی آنها مؤثر است. در پژوهشی که آقایان نرگسیان، ضیایی و آیباعی اصفهانی با نام "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران" انجام دادند (با الهام از مطالعه رهبری تحول آفرین)، تأثیر شاخص‌های رهبری معنوی بر توانمندسازی بررسی شده است. در این تحقیق آمده است که با ورود معنویت و خدا به عرصه سازمان و مدیریت، به عنوان چالش قرن بیست و یکم، مدیران و رهبران سازمان‌ها به خصوص نهادهای آموزشی باید الزاماً با این پدیده نوپا دست و پنجه نرم کنند. نقش رهبران معنوی، تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی است تا کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت کنند و پرورش دهند. باتوجه به نتایج فوق به منظور توانمندسازی مدیران نیروی دریایی ارتش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. با توجه به اهمیت دانش و مهارت در بین مدیران نیروی دریایی ارتش نسبت به سایر حوزه‌های سازمانی پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی مدیریت و زبان انگلیسی به صورت منظم برای مدیران نیروی دریایی هر شش ماه یکبار برگزار گردد تا نسبت به مرور اطلاعات مدیریتی پیشین و آگاهی مدیران از تغییرات جدید در حوزه علوم دریایی اقدام گردد.
۲. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری عامل دیگری است که نه تنها باعث آگاهی کارکنان از مسائل سازمانی می‌شود بلکه، در تدوین برنامه‌های بلند مدت آینده نیروی دریایی ارتش مؤثر است. لذا پیشنهاد می‌شود با ایجاد تیم‌ها و گروه‌های خودگردان میان کارکنان در بخش نیروی دریایی ارتش امکان مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم گردد تا زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری میان کارکنان فراهم گردد.
۳. با توجه به اینکه دسترسی به اطلاعات پیش نیاز هرگونه تصمیم‌گیری میان مدیران نیروی دریایی ارتش می‌باشد، این مؤلفه به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار در تصمیم‌گیری مدیران توسط افراد مصاحبه شده بیان شده است. پیشنهاد می‌شود نیروی دریایی ارتش مجهز به به‌روزترین تجهیزات فناوری اطلاعات گردیده و پایگاه اطلاعاتی امور دریایی جهت سهولت در تصمیم‌گیری مدیران نیروی دریایی ارتش ایجاد گردد. همچنین گرهایی‌ها و همایش‌های مدیریتی در بازه‌های زمانی معین میان کارکنان و مدیران نیروی دریایی ارتش تشکیل گردد تا امکان تبادل اطلاعات میان مدیران و کارکنان نیروی دریایی ارتش برقرار گردد.
۴. با توجه به اینکه داشتن ایمان یکی از مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار در توانمندسازی مدیران مسلمان از سوی مصاحبه‌شوندگان بیان شده است، پیشنهاد می‌شود ضمن توجه به اخلاق و رفتار اسلامی در سازمان، از آموزه‌های اسلامی و مدیریتی بزرگان دین جهت مدیریت کارکنان توسط مدیران استفاده گردیده و فرهنگ تاسی از آموزه‌های اسلامی و مدیریتی بزرگان دینی جهت اداره امور سازمان ایجاد گردد.

منابع

- بلانچارد؛ کنت و کارلوس؛ جان و راندولف آلن (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران، چاپ دوم.
- وتن؛ دیوید و کیم اس، کمرون (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، چاپ اول، ص ۳۷-۳۸.
- رابینز، پ. (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران.

- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج و اوقاف، دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.
- عبدالهی، بیژن؛ عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی)، تهران: نشر ویرایش.
- ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- بلانچارد، کن؛ جان کارلوس و آلن راندولف (۲۰۱۱). سه کلید توان افزایی، فضل الله نبی، نشر رسا، تهران، چاپ اول، ۱۳۹۰.
- Bowen, D.E, Lawler, I.E.(1992).The empowerment of service workers, what, why, how and When. Sloan management review , 33(3) , 31-39.
- Bowen , D.E, and E.E.Lawler(1995).” Empowering service employees.” Sloan management .vol.36.pp.87-95.
- Robbins T.L ,crino M.D, Fredendal L.D.(2002). An integrative model of the empowerment, Process ,Human resource management review.vol.12.
- Blanchard, k.H&carlos,J.P and Randolph ,A.(2003). Empowerment takes more than One minute, Barrett Koehler sanfrancisco.
- Armstrong, Michael, (2007), A hand book of employee reward management and practice, 2nded ,London and Philadelphia.
- Roy, N. (2008).Empowering people at work. Cambridge: Gower.
- Thmas,andVelthouse (2010)((Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation.))Academy of management journal.vol.15, no.4, pp.666-681.
- GAO.(2011).Human Resource Management in The Hospitality Industry,wiley.