

## عوامل مؤثر بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

هادی زمانی<sup>۱</sup>

حسین مؤمنی فرد<sup>۲\*</sup>

محمدتقی پرتوی<sup>۳</sup>

### چکیده

توسعه منابع انسانی فرآیندی است که می‌تواند در جهت نیازمندی‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و با به‌کارگیری تدابیر و تمهیدات لازم شرایطی را فراهم کند که شایستگی‌ها و استعدادها بالقوه منابع انسانی فعلیت یابند و در خدمت تحقق هدف‌ها و اجرای برنامه‌های سازمان‌ها بکار گرفته شوند. امروزه طبق فرمایشات مقام معظم رهبری پدافند در اولویت است و بایستی به یگان‌های پدافند هوایی توجه ویژه شود؛ لذا با علم بر اهمیت نقش توانمندسازی افسران در این امر، این تحقیق باهدف کلی تبیین عوامل مؤثر بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است که به روش آمیخته انجام شده و جامعه مورد مطالعه شامل افسران گردان‌های پدافند هوایی می‌باشد. ابزار گردآوری داده پرسشنامه‌های محقق ساخته است. فرضیه‌ها با کمک نرم‌افزار SPSS و آزمون تحلیل همبستگی کای ۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد عوامل فردی (سطح تحصیلات، کانون کنترل، احساس عزت‌نفس، سبک مدیریت)، عوامل گروهی (اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون‌گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران) و عوامل سازمانی (ابهام در نقش، دسترسی به منابع، جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی، حیطه کنترل) بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی تأثیر بسیار زیادی دارد.

### واژگان کلیدی:

توانایی افسران، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی، پدافند هوایی

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت امور دفاعی

<sup>۲</sup> دکتری حرفه‌ای فرماندهی مشترک و مرکب

<sup>۳</sup> مربی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

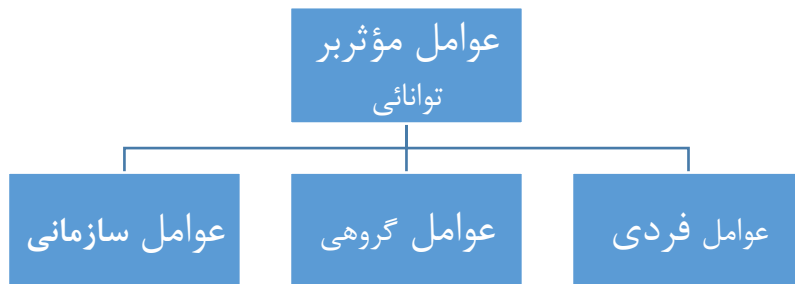
\* رایانامه نویسنده مسئول: haz5363@gmail.com

## مقدمه

امروزه طبق فرمایشات مقام معظم رهبری (۱۳۷۹) پدافند در اولویت است و بایستی به یگان‌های پدافند هوایی توجه ویژه بشود. یکی از چالش‌های اصلی مدیران در سازمان عدم استفاده کافی از منابع فکری و قدرت ذهنی منابع انسانی است که به‌طور بالقوه در کارکنان موجود است. توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد مدرن به معنی آزاد کردن نیروهای داخلی کارکنان و همچنین فراهم آوردن برنامه اساسی و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانائی‌ها و صلاحیت آنان است (کارگر، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه تاکنون تحقیقی در خصوص بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان، مدیران انجام نگرفته است؛ لذا محقق با انجام این مطالعه، تصمیم به مطالعه عوامل مؤثر بر توانائی افسران جدیدالورود که در آینده از فرماندهان و مدیران نیروی زمینی و ارتش خواهند بود پرداخته است. حضور فعالانه نیروی زمینی در عرصه مقابله با تهدیدهای امروزی، فناوری، آموزش و لزوم داشتن مهارت‌های مختلف در کارکنان، تواناسازی کارکنان را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ در یگان‌های نیروی زمینی کلیه طرح‌ها و دستورهای صادره درنهایت به فرمانده گردان و فرمانده آتشبار ختم می‌شود. فرماندهان آتشبار و دسته در اجرای دستورات اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای برخوردارند و این فرماندهان از افسران فارغ‌التحصیل دانشگاه افسری امام علی و بعد از طی دوره مقدماتی در دانشکده پدافند هوایی آموزش‌های لازم را آموخته و با توجه به تأکید بر حوزه پدافند هوایی و نقش حساس آن این افسران بایستی از توانائی خاص و بالائی برخوردار باشند که بعضاً توانایی لازم را به‌خوبی کسب نکرده‌اند که این مهم بی‌تردید در کاهش توان تخصصی آنان اثرگذار خواهد بود، لذا محقق در طول خدمت در گردان‌های پدافند هوایی دریگان‌های مختلف در مشاغل فرماندهی به‌ویژه فرمانده گردان و شرکت در مأموریت‌های مختلف با توجه به مأموریت ذاتی گردان‌های پدافند هوایی در دفاع از حریم هوایی جمهوری اسلامی و تهدیدهای امروزی و خدمت در دانشکده پدافند هوایی به‌عنوان استاد و فرمانده گردان دانشجویان با ارزیابی عملکرد افسران جوان این دغدغه را دارد که چه عواملی موجب توانمندسازی افسران جدیدالورود با توجه به عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی می‌شود. گردان‌های پدافند هوایی در سطح یگان‌های نزاجا با توجه به تغییرات محیطی، مأموریت‌های مختلف، پراکندگی‌های مستمر، تهدیدهای امروزی نقش مهمی در حفاظت هوایی از مراکز حیاتی و حساس کشور و یگان‌های سطحی را به عهده‌دارند نیازمند این است که از افسران توانمندی برای هدایت و بالا بردن توان رزمی و آمادگی یگان‌های تحت امر خود برخوردار باشد. با عنایت به آنچه در بالا بدان اشاره شد، انجام این تحقیق موجب انباشت ادبیات

نظری عوامل مؤثر بر توانایی افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی شده و افسران در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند و قادرند در موقعیت‌های مبهم از قبیل زمانی که تهدیدها افزایش می‌یابد، فرصت‌یابی کنند. این افسران دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند، احساس می‌کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایفشان تصمیم‌گیری کنند، قادر به به کارگیری مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی هستند همچنین قادرند در مورد این‌که تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارائه دهند بر روی فرصت‌ها کار کرده و آن‌ها را مورد شناسایی قرار می‌دهند تا بتواند مشکلات سیستماتیک را شناسایی و دفع کنند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است (خرم، ۱۳۹۲). بنابراین اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، تواناسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کینلا، ۱۳۹۰). بدیهی است که در صورت عدم اطلاع و آگاهی قبلی از عوامل مؤثر بر توانایی افسران جدیدالورود فقدان ادبیات نظری ادامه پیدا کرده و افسران منتظر هستند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است. به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند. وجود چنین افسرانی سبب کاهش روحیه کارکنان تحت امر و آسیب‌پذیری یگان‌ها خواهند بود. اطلاعات، ادله و نتیجه‌گیری‌های سایرین به‌ویژه افراد صاحب نفوذ را به‌سرعت و بدون انجام بررسی‌های لازم می‌پذیرند. فاقد اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند فاقد استعدادها و خلاقیت‌های لازم هستند و دیگران به آن‌ها اعتمادی ندارند. احساس می‌کنند قادر به انتخاب چگونگی انجام کارهای خودشان نیستند. قادرند با مشکلات به‌طور کارآمد برخورد کنند اما نمی‌توانند فرصت‌های محتمل را تشخیص دهند. بنابراین با توجه به موارد ذکر شده برای محقق این سؤال مطرح است عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی کدامند؟ در این پژوهش توانایی افسران به‌عنوان متغیر وابسته و عوامل مؤثر (عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی) به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده‌اند. در نهایت با احصاء این عوامل در حوزه عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی به راه‌کارهایی به‌منظور بالا بردن توانایی افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی می‌پردازد.

با توجه به توضیحات فوق، الگوی مفهومی تحقیق حاضر مطابق شکل (۱) می‌باشد:



شکل (۱) الگوی مفهومی تحقیق

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توانایی به مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و عینی که شخص را برای انجام کاری نمایان در زمانی مشخص قادر می‌سازد، اصطلاحاً توانایی گفته می‌شود. اساس این اصطلاح این است که شخص قادر است، آن کار را حالا انجام دهد و نیازی برای آموزش بیشتر ندارد. (Rath & Conchie, 2008). توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته است. توانمندسازی اصطلاحی است اختیار شده برای شناسایی هر گروهی که در حال حاضر به کمبود قدرت برای تحت تأثیر قرار دادن جریان حوادث به نفع خودش و یا تحرک بخشیدن به گروه‌ها یا سازمان‌هایی که جهت رسیدن به یک سطح جدید از قدرت دچار است. توانمندسازی، فرآیندی برای بهبود سازمان‌ها از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت است. هدف از توانمندسازی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. هدف این است که شایسته‌ترین کارکنان، اغلب بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند. شایسته بودن، توان بالقوه‌ای را تشریح می‌کند که افراد باید برای اعمال نفوذی که عملکرد را بهبود می‌بخشد، دارا باشند. همچنین برابر تعریف توانمندسازی، نفوذ، شایستگی در عمل را بیان می‌کند (کینلا، ۱۳۹۰).

تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی توسط محققین در این زمینه ارائه شده است. توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند (نعمتی، ۱۳۹۳). توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است؛ به معنی کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره

گردند. همچنین به معنی ایجاد شور و شوق کار و فعالیت در افراد است (سیدجوادین، ۱۳۹۲). برخی از صاحب‌نظران دیگر نیز معتقدند توانمندسازی یعنی واگذاری اختیار به کارکنان. توانمندسازی کارکنان، برای فرآیند تغییر سازمانی مهم است؛ زیرا توانمندسازی نیاز فردی برای احساس کنترل را ارضا می‌کند. به‌ویژه این‌یک نیاز حیاتی در طول زمان تغییر سازمانی است زیرا معمولاً نیروهای عظیم تغییر در ورای کنترل فردی کارمند است. توانمندسازی به‌خودی‌خود، مشکل است و تغییر سازمانی را می‌طلبد. توانمندسازی، به معنای توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان است (یزدان پناه، ۱۳۹۱). توانمندسازی، پربار کردن عمودی و سایر روش‌های همانند برای افزایش دادن آزادی عمل کارکنان است (Lashinger & Wong, 1999). در فرهنگ آکسفورد توانمندسازی، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده و در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است (نعمتی، ۱۳۹۳).

با دقت در تعاریف و معانی که در سطور بالا ارائه شد، می‌توان گفت که توانمندسازی، قوی کردن افراد از نظر جسمی و یا تجهیزات نیست، بلکه به معنی تقویت روحی-روانی و فکری کارکنان و به فعلیت رساندن توانایی‌های بالقوه آن‌ها، از طریق برانگیختن انگیزه‌های درونی و ایجاد اعتمادبه‌نفس است. توانمندسازی وابسته به عوامل زیر است:

### عوامل فردی

عوامل فردی به عواملی مانند سطح تحصیلات، کانون کنترل و سبک مدیریت فرد و احساس عزت‌نفس اطلاق می‌شود. به اعتقاد اسپریتزر افرادی که دارای سطح تحصیلات بالاتری هستند، عموماً از چشم‌انداز شغلی بهتر، تحرک شغلی و فرصت استخدامی بیشتر برخوردارند و به همین دلیل دارای احساس شایستگی لازم برای انجام دادن وظیفه محول شده می‌باشند و می‌توانند بر پیامدهای این وظایف مؤثر واقع شوند و دارای وظایف معناداری باشند (رابینز، ۱۳۹۱). این شناخت‌ها باعث افزایش احساس توانمندی در افراد می‌گردد. از سوی دیگر اشنايدر<sup>۱</sup> به این نتیجه رسید از جایی که کارکنان با سابقه کاری بیشتر به دلیل بهره‌گیری از تجربیات گذشته بهتر می‌توانند خودشان را با موقعیت‌های کاری مختلف تطبیق دهند، بنابراین احساس شایستگی و در نتیجه توانمندی بیشتر خواهد کرد. کانگر و کانگو ادعا می‌کنند که نیاز به توانمندسازی زیردستان زمانی شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد که آنان احساس فقدان قدرت

<sup>1</sup> Schneider

می‌کنند. زنان و پاره‌ای از گروه‌های نژادی و قومی ممکن است به دلیل آنکه در مناصب یا شغل‌هایی قرار گرفته‌اند که ماهیتاً فاقد قدرت لازم می‌باشند، احساس توانمندی کمتری می‌کنند (Browne M. W, 1993).

کانون کنترل بیانگر درجه‌ای است که افراد احساس می‌کنند تعیین‌کننده سرنوشت خویش هستند. افرادی که دارای حوزه کنترل درونی هستند، احساس می‌کنند که از قابلیت‌های لازم برای شکل دادن به محیط کاری خود برخوردارند؛ بنابراین، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند (بخشی‌زاده، ۱۳۹۱).

سبک مدیریت نقش مدیر در سازمان‌های سنتی، کنترل شدید نیروی کار بود ولی در سازمان‌های امروزی انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و اداره امور را در دست داشته باشند توانمندسازی با مفهوم سنتی سازمان فاصله بسیاری گرفته است. مدیریت مشارکتی، مفهومی اساسی در توانمندسازی به شمار می‌رود. پژوهش‌ها در دو بخش روابط صنعتی و تحقیقات مدیریتی بیانگر این است که مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار تیمی است و ارتباط مثبتی بین میزان مشارکت، رضایت، انگیزش و عملکرد کارکنان وجود دارد (کینلا، ۱۳۹۰).

احساس عزت‌نفس، یک احساس کلی از اهمیتی است که فرد برای خود در سازمان قائل است. افرادی که از عزت‌نفس بالایی برخوردارند، به دلیل آن‌که فکر می‌کنند دارای قابلیت‌ها و استعداد‌های ارزشمندی هستند که برای واحد کاریشان اهمیت دارد، احساس شایستگی و در نتیجه احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد (خرم، ۱۳۹۲).

### عوامل گروهی

ادراک افراد از میزان توانمندی خود نه تنها تحت تأثیر ویژگی‌های فردی بلکه تحت تأثیر عوامل گروهی نیز قرار می‌گیرد. پژوهشگرانی چون کانگر، توماس ولتهوس نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت‌ها و مشکلات، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی و ادراک افراد گروه از میزان تأثیرگذاری خود بر مدیران سازمان و سایر گروه‌ها می‌تواند بر احساس افراد از توانمندی خود تأثیر بگذارد (یزدان‌پناه، ۱۳۹۱).

### عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به عواملی مانند ابهام در نقش، حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات و حمایت اجتماعی سیاسی اطلاق می‌شود. ابهام در نقش، زمانی به وقوع می‌پیوندد که فرد مطمئن نیست چه انتظاراتی از وی در شغل وجود دارد. به طور مشخص، انتظارات شفاف و آشکار از وظایف محول شده و سطوح پایین عدم اطمینان با احساس شایستگی در ارتباط است؛

زیرا در این صورت افراد خواهند فهمید که چه کاری باید دقیقاً انجام شود (یزدان‌پناه، ۱۳۹۱).  
 حیطه کنترل به معنای تعداد افرادی است که یک مدیر باید آن‌ها را سرپرستی کند. حیطه‌های کنترل محدود، کنترل شدید را بر زیردستان به وجود می‌آورند، زیرا سرپرستان کارکنان کمی را برای نظارت در اختیاردارند. حیطه کنترلی وسیع، با تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در ارتباط است. کنترل غیرمتمرکز به زیردستان کمک می‌کند تا احساس کنند قادرند در حیطه مسئولیت‌هایشان تصمیم‌گیری کنند و احساساتشان را از حق تعیین سرنوشت ارتقا دهند. همچنین کنترل غیرمتمرکز به کارکنان کمک می‌کند که احساس کنند در عملیات سازمان نقش دارند. این امر باعث افزایش احساس مؤثر بودن و در نتیجه توانمندی در آنان خواهد شد (بخشی‌زاده، ۱۳۹۱).

به‌زعم کانتر دسترسی به منابع بدان معناست که مدیران ارشد باید فعالیت‌های سازمان را از طریق واحدهای کوچک‌تر و تیم‌های پروژه‌ای که دارای بودجه مخصوص به خود هستند، به انجام رسانند و منابع عالی را برای حل مشکلات در اختیار افراد قرار دهند. این منابع می‌توانند شامل: منابع مالی، ملزومات، مواد، مکان و زمان باشد. به‌زعم هومانز<sup>۱</sup> عدم دسترسی به منابع نقش عمده‌ای در شکل‌گیری احساس فقدان قدرت و ایجاد وابستگی در افراد دارد. دسترسی به منابع به افزایش احساس کفایت نفس و کنترل بر رویدادهای محیطی خواهد انجامید (خرم، ۱۳۹۲). دسترسی به اطلاعات این امکان را برای افراد سازمان به وجود می‌آورد که کل سازمان را ببینند و از نقش خود در عملیات سازمان آگاه گردند که این موضوع باعث احساس کفایت نفس می‌گردد؛ بنابراین افرادی که درک می‌کنند دسترسی بیشتر به اطلاعات راهبردی دارند، دارای حس قوی‌تری از قدرت، نسبت به کسانی که فرض می‌کنند دسترسی‌شان به اطلاعات کمتر است، هستند (سیدجوادین، ۱۳۹۲).

به باور کانتر حمایت اجتماعی - سیاسی عبارت است از: میزان حمایت قانونی که بنیان‌گذاران سازمان از اعضای خود به عمل می‌آورند و اقدامات آن‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهند. این حمایت صرفاً از طریق عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. به اعتقاد کروزیبر عضویت در شبکه‌های اجتماعی، میزان مراودت اجتماعی را با افراد کلیدی سازمان بیشتر می‌کند و به افزایش احساس قدرت شخصی در افراد می‌انجامد. این قدرت باعث افزایش حق انتخاب (تعیین سرنوشت)، مؤثر بودن در افراد و توانمندسازی افراد می‌گردد (خرم، ۱۳۹۲).

<sup>1</sup> Homans

در مطالعات خرم (۱۳۹۳) با موضوع مدیریت توانمندسازی منابع انسانی به زبان ساده و کاربردی، عوامل فرد، گروهی و سازمانی به‌عنوان عوامل یک سری از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مطرح شده‌اند. در این مطالعه عوامل فردی عبارت‌اند از: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل و عزت‌نفس. عوامل گروهی عبارت‌اند از: اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون‌گروهی و ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران. عوامل سازمانی شامل ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطة کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی و جو مشارکت واحد کار است. حقیقی و همکاران (۱۳۹۶). طی مطالعات خود نیز عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را عوامل فردی (تحصیلات، کانون کنترل، جنسیت، عزت‌نفس، نژاد و سابقه کاری)، عوامل گروهی (اثربخشی، اهمیت، اعتماد درون‌گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران) و عوامل سازمانی (ابهام نقش، جایگاه سازمانی افراد، حمایت اجتماعی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع و جو مشارکتی) را معرفی نمودند. پور سعید بناب و رسولی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان رابطه بین توانمندسازی با تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان منطقه آزاد ارس) عوامل مؤثر بر توانمندی و یا ابعاد توانمندی را عواملی چون خود اثربخشی، خودمختاری، معناداری، تأثیر و اعتماد در نظر گرفتند. رجایی پور و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود عوامل مؤثر بر توانمندی مدیران مدارس شهرستان ایذه را تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، تعهد کاری، انگیزش و آزادی عمل دانستند. سعادت‌مند و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران معاونت مهندسی ناجا، عوامل همچون خود اثربخشی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد به دیگران را به‌عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مطرح نمودند. محمود زاده و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود در خصوص عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا؛ با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا، عوامل سازمانی مؤثر را در چهار مقوله اهداف و راهبردها، ساختار سازمانی، دسترسی به منابع و نظام ارزیابی عملکرد طبقه‌بندی کرد که از عوامل سازمانی مرتبط با تحقیق حاضر دسترسی به منابع عبارت بود از: وجود منابع و تسهیلات لازم، فراهم نمودن منابع فرا سازمانی و مشارکت در تأمین منابع مالی و امکانات موردنیاز.

طبق پژوهش انجام‌شده توسط یاهیم ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و باکیفیت بالا باشند تا علاوه بر رضایت مشتریان را نیز فراهم



سازند. بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارت‌اند از: دانش و مهارت، اعتماد، ارتباطات، انگیزه‌ها (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۷).

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است، زیرا هدف محقق این است که با بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء توانایی افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی، زمینه‌ای ایجاد کند که با اتکا و به‌کارگیری از یافته‌های تحقیق باعث ارتقاء توانایی افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی نزاجا خواهد شد. رویکرد پژوهش توصیفی با رویکرد تحلیل آمیخته می‌باشد. جامعه مورد مطالعه تحقیق افسران جدیدالورود گردان‌های پدافند هوایی طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ و جامعه آماری خبرگان و صاحب‌نظرانی که مشاغل فرماندهی و ستادی را با رسته و تخصص پدافند هوایی در رده‌های ستاد آجا، نزاجا، مراتو، گروه ۹۹ گردان‌های پدافند هوایی نزاجا که حداقل دوره عالی رسته‌ای را طی نموده باشند که از این جامعه آماری با استفاده از تخمین فاصله‌ای میانگین ۷۰ نفر به‌عنوان نمونه تعیین و به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، کتابخانه‌ای (اسناد و مدارک، سایت‌های اینترنتی و فیش‌برداری و...) و میدانی است و ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته، شامل ۱۶ گویه است. روایی صوری پرسشنامه‌های تحقیق توسط چند تن از اساتید خبره بررسی و مورد پذیرش واقع گردید. به‌منظور تعیین پایایی<sup>۱</sup> پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل فردی ۰/۹۵۷، برای عوامل گروهی ۰/۹۴۱ و برای عوامل سازمانی ۰/۹۷۶ و قابل قبول محاسبه گردید.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق پس از جمع‌آوری اطلاعات طبقه‌بندی و ارزیابی داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است سپس از آمار توصیفی (پرسشنامه)، استفاده گردیده و سؤال‌های تحقیق مبنی بر عوامل مؤثر بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و به سمتی هدایت گردید که به جواب‌های تحقیق رسیده است و در گام سوم تصمیم‌گیری یا قضاوت صورت گرفته است؛ و پس از جمع‌آوری اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های توزیعی اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل توصیفی با رویکرد تحلیل کمی قرار گرفته شده‌اند. توزیع داده‌ها به‌وسیله آزمون کولموگروف

<sup>۱</sup> Reliability

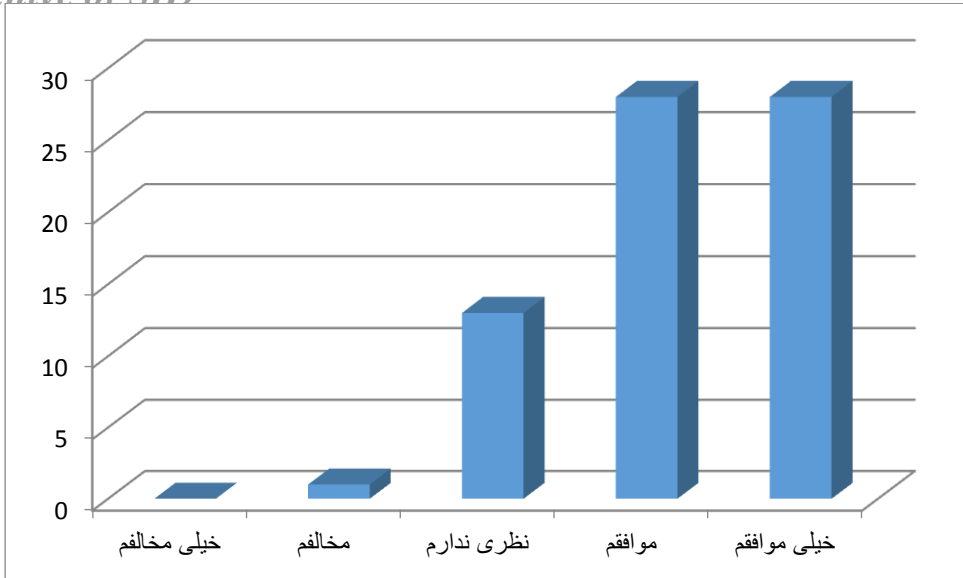
اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت و نرمال بودن داده‌ها تأیید نشد، به همین دلیل در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون خی دو که از آزمون‌های نا پارامتریک می‌باشد، استفاده شده است. آزمون کای دو یا خی دو، بر مبنای فراوانی (تعداد) مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار به بررسی یک متغیر در جامعه پرداخته می‌شود؛ و از آنجاکه هدف بررسی یک متغیر است، از این آزمون برای بررسی فرضیه‌های توصیفی استفاده می‌شود. در واقع هدف این آزمون پاسخگویی به این سؤال است که آیا فراوانی یک صفت در جامعه طبق انتظار است یا خیر؟ به عبارتی دیگر آیا بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار اختلاف معنی‌دار وجود دارد یا خیر؟

### بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: عوامل فردی بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند. نتایج تحلیل آزمون کای ۲ برای این فرضیه به شرح جدول (۱) می‌باشد:

جدول (۱) محاسبه آماره آزمون کای دو فرضیه اول

$(F_0 - F_e)^2$	مربع تفاوت	تفاوت	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	محاسبات آماری
Fe	$(F_0 - F_e)^2$	$F_0 - F_e$	$F_e$	$F_0$	سطوح آزمون
۱۴	۱۹۶	-۱۴	۱۴	-	خیلی مخالفم
۱۰/۲۸	۱۴۴	-۱۲	۱۴	۲	مخالفم
۷/۱۴	۱۰۰	-۱۰	۱۴	۴	نظری ندارم
۱۲/۰۷	۱۶۹	۱۳	۱۴	۲۷	موافقم
۳۷/۷۸	۵۲۹	۲۳	۱۴	۳۷	خیلی موافقم
$X^2=۸۱/۲۷$	۱۱۳۸	-	۷۰	۷۰	جمع



نمودار (۱) فروانی سطوح فرضیه اول

$$X^2 = \frac{(F0 - Fe)}{Fe} = 81/27$$

$$df = (r-1)(c-1) = (2-1)(5-1) = 1 \times 4 = 4$$

$$\alpha = 0/05$$

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و مقدار  $df = 4$  (درجه آزادی) مقدار بحرانی از جدول  $X^2$  برابر است با: ۹/۴۸۸

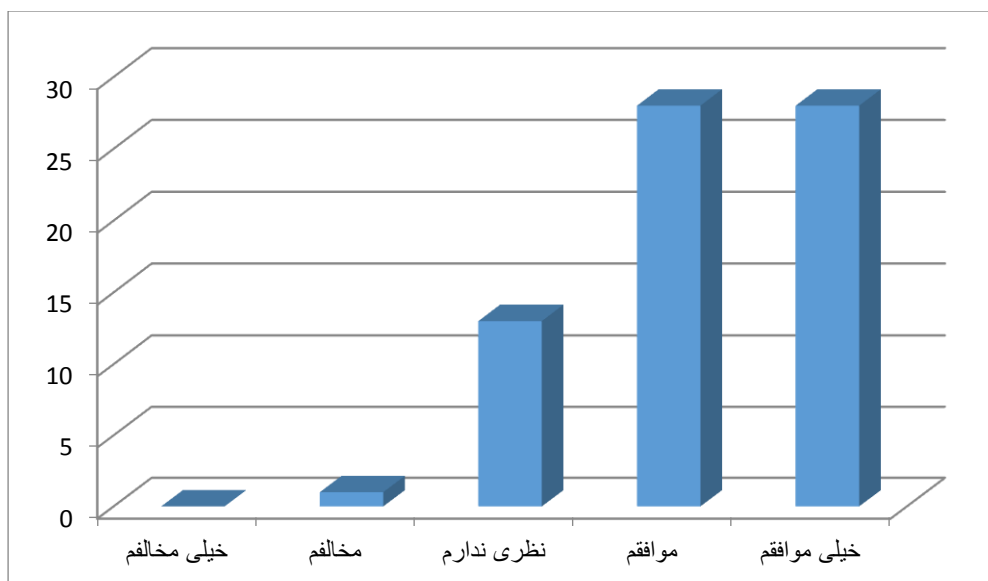
در تحلیل آزمون کای ۲ مطابق جدول (۱) با مقایسه مقدار آماره آزمون (۸۱/۲۷) و مقدار بحرانی (۹/۴۸۸) ملاحظه می‌شود که آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر است و در نتیجه در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود لذا در سطح خطای ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل فردی بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند.

**فرضیه دوم:** عوامل گروهی بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند.

نتایج تحلیل آزمون کای ۲ برای این فرضیه به شرح جدول (۲) می‌باشد:

جدول (۲) محاسبه آماره آزمون کای ۲ فرضیه دوم

$(F_0 - F_e)^2$	مربع تفاوت	تفاوت	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	محاسبات آماری
Fe	$(F_0 - F_e)^2$	$F_0 - F_e$	$F_e$	$F_0$	سطوح آزمون
۱۴	۱۹۶	-۱۴	۱۴	-	خیلی مخالفم
۱۰/۲۸	۱۴۴	-۱۲	۱۴	۲	مخالفم
۰/۶۴	۹	-۳	۱۴	۱۱	نظری ندارم
۴/۵۷	۶۴	-۸	۱۴	۲۲	موافقم
۳۱/۵	۴۴۱	۲۱	۱۴	۳۵	خیلی موافقم
$X^2=60/99$	۸۵۴	-	۷۰	۷۰	جمع



نمودار (۲) فراوانی سطوح فرضیه دوم

$$X^2 = \frac{(F_0 - F_e)}{F_e} = 60/99$$

$$df = (2-1)(7-1) = (2-1)(5-1) = 1 \times 4 = 4$$

$$\alpha = 0/05$$

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و مقدار  $df = 4$  (درجه آزادی) مقدار بحرانی از جدول  $X^2$  برابر است با: ۹/۴۸۸

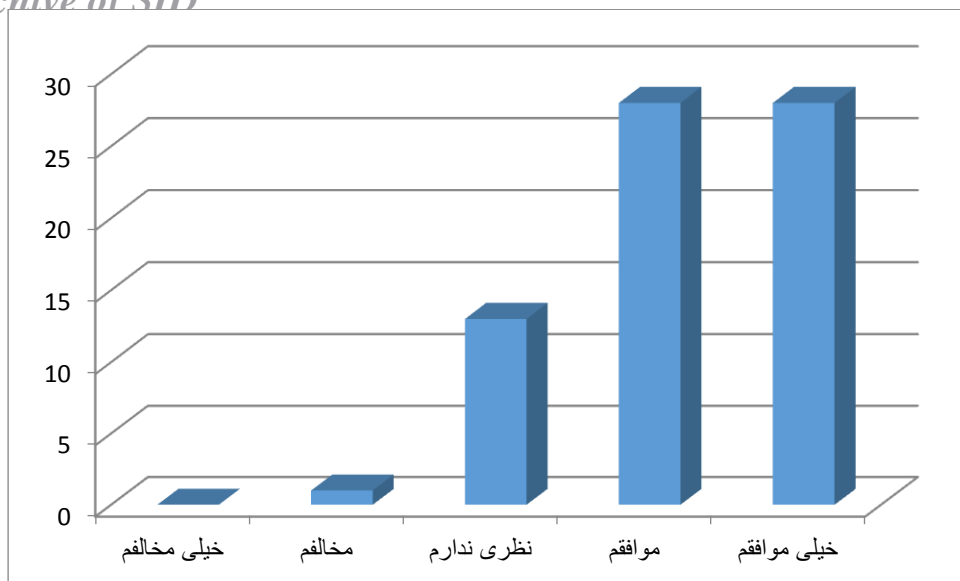
با مقایسه مقدار آماره آزمون (۶۰/۹۹) و مقدار بحرانی (۹/۴۸۸) ملاحظه می‌شود که آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر است و در نتیجه در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود لذا در سطح خطای ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل گروهی بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند.

**فرضیه سوم:** عوامل سازمانی بر توانایی افسران گردان‌های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند.

نتایج تحلیل آزمون کای ۲ برای این فرضیه به شرح جدول (۳) می‌باشد:

جدول (۳) محاسبه آماره آزمون کای ۲ فرضیه سوم

$\frac{(F_0 - F_e)^2}{F_e}$	مربع تفاوت $(F_0 - F_e)^2$	تفاوت $F_0 - F_e$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	فراوانی مشاهده شده $F_0$	محاسبات آماری سطوح آزمون
۱۲/۰۷	۱۶۹	-۱۳	۱۴	۱	خیلی مخالفم
۱۰/۲۸	۱۴۴	-۱۲	۱۴	۲	مخالفم
۲/۵۷	۳۶	-۶	۱۴	۸	نظری ندارم
۷/۱۴	۱۰۰	۱۰	۱۴	۲۴	موافقم
۳۱/۵	۴۴۱	۲۱	۱۴	۳۵	خیلی موافقم
$63/56 X^2 =$	۸۹۰	-	۷۰	۷۰	جمع



نمودار (۳) فروانی سطوح فرضیه سوم

$$X^2 = \frac{(F0 - Fe)}{Fe} = 63/56$$

$$df = (r-1)(c-1) = (2-1)(5-1) = 1 \times 4 = 4$$

$$\alpha = 0/05$$

با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵ و مقدار  $df = 4$  (درجه آزادی) مقدار بحرانی از جدول  $X^2$  برابر است با: ۹/۴۸۸

با مقایسه مقدار آماره آزمون (۶۳/۵۶) و مقدار بحرانی (۹/۴۸۸) ملاحظه می شود که آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر است و در نتیجه در ناحیه  $H_1$  قرار گرفته بنابراین فرضیه  $H_1$  رد می شود لذا در سطح خطای ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که عوامل سازمانی بر توانایی افسران گردان های پدافند هوایی نیروی زمینی مؤثر هستند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

مطالعات و مصاحبه های انجام شده در خصوص تأثیرات عوامل فردی بر روی توانمندسازی افسران گردان های پدافند هوایی نشان می دهد، سطح تحصیلات بالا موجب افزایش دانش و تخصص فرد، بهبود وضعیت شغلی فرد در خصوص کیفیت عملکردی، احساس شایستگی می شود. همین طور افرادی که سابقه کاری بیشتری دارند از تجربیات گذشته خود استفاده

می‌کنند و مسئولیت‌های کاری سنگین‌تری را به عهده می‌گیرند و حجم کاری بیشتری را می‌توانند به سرانجام برسانند و در نتیجه توانمندتر عمل خواهند کرد. عامل دیگر کانون کنترل است، در صورتی که کارکنان دارای کانون کنترل بالایی باشند می‌توانند محیط کاری خود را تحت تأثیر قرار دهند، احساس مؤثر بودن کنند و احساس می‌کنند تعیین‌کننده آینده خویش هستند، اگر به آن‌ها اختیار بیشتری واگذار شود با صرف خلاقیت در انجام وظایف، باعث کاهش هزینه‌ها خواهند شد. عامل دیگر احساس عزت‌نفس است که افراد دارای عزت‌نفس بالا احساس می‌کنند دارای قابلیت‌های بالایی هستند در نتیجه با توقع کم، هزینه کمتری به سازمان تحمیل خواهند کرد و با انجام وظایف سنگین در نهایت کارآیی سازمان را افزایش خواهند داد.

مطالعات و مصاحبه‌های انجام‌شده در خصوص تأثیرات عوامل گروهی بر روی توانمندسازی افسران گردان‌های پدافند هوایی نشان می‌دهد، میزان توانمندی علاوه بر عوامل فردی از عوامل گروهی نیز تأثیر می‌پذیرد. کارگروهی موجب افزایش راندمان کار و بهبود اوضاع و بهره‌وری بالاتر می‌شود. اندازه گروه که هرچه گروه کوچک‌تر باشد مسائل سریع‌تر به نتیجه می‌رسد و این در حالی است که نتایج گروه‌های بزرگ‌تر بهتر است و بازدهی بهتری دارند. ترکیب گروه به این معناست که افراد مختلف با عقاید مختلف و با جنسیت‌های مختلف در یک گروه باهم ترکیب می‌شوند که باعث می‌شود گروه اثربخشی بیشتر داشته باشند. هرچقدر شعاع اعتماد بیشتر در گروه‌های کاری بیشتر باشد سرمایه اجتماعی بیشتری نیز خواهد داشت.

مطالعات و مصاحبه‌های انجام‌شده نشان داد عوامل سازمانی بر روی توانمندسازی افسران گردان‌های پدافند هوایی تأثیرگذار است. به این‌گونه که ابهام در نقش موجب ایجاد عدم اطمینان و تصمیم‌گیری غلط می‌شود و می‌تواند به واکنش‌های متناقض، احساس تنش، کاهش اعتمادبه‌نفس و نارضایتی در فرد منجر شود. ابهام نقش می‌تواند بر کارآیی و عملکرد فرد تأثیر منفی گذارد و در نتیجه توانمندی فرد را کاهش دهد. هرچقدر حیطه کنترل محدود و کنترل شدیدتر باشد کارکنان احساس عدم شایستگی می‌کنند و انگیزش درونی خود را از دست می‌دهند. اصل حیطه کنترل، بیان می‌کند که عده زیردستانی که به‌طور مستقیم به هر سرپرست گزارش می‌دهند، باید محدود باشد. این موضوع قدمتی به‌اندازه سازمان دارد و ناشی از این عقیده است که یک مدیر، به‌تنهایی نمی‌تواند به‌طور مؤثری عده بسیاری از افراد را سرپرستی کند. این عقیده وقتی تقویت شد که فرماندهان ارتش دریافتند که حیطه نظارت محدود در موقعیت‌های رزمی کارآمدتر است. نظریه سنتی مدیریت معتقد بود که عده زیردستانی که به یک مدیر گزارش می‌دهند، می‌توانند بین چهارتا دوازده تن باشند.

در دسترسی به منابع مدیران ارشد فعالیت‌های سازمانی را به دست واحدهای کوچک‌تر می‌سپارند و منابع را که شامل: مالی، ملزومات، مواد و ... است را در اختیار این گروه‌ها قرار می‌دهند که این موجب احساس قدرت بیشتر و احساس کفایت نفس می‌شود. بعلاوه آنچه در بیشتر موارد برای کارکنان توانمند و باانگیزه محدودیت ایجاد می‌کند منابع محدود است اگر توان سازمان به‌گونه‌ای باشد که کارکنان در حد توانمندی‌هایشان به منابع مختلف دسترسی داشته باشند قطعاً سرعت دستیابی به اهداف سریع‌تر خواهد شد.

دسترسی به اطلاعات یکی از عوامل مهم است که باعث افزایش آگاهی کارکنان می‌شود و کارکنان احساس مؤثر بودن و توانمندی بیشتری می‌کنند. هرچه کارکنان اطلاعات بیشتر (بازخورد) در زمینه‌ی مهارت‌ها و دانش فنی از همکاران توانمند خود دریافت کنند، بیشتر در شناسایی مهارت و دانش جدید که باید کسب کنند، توانا تر خواهند شد. سازمان‌ها شروع به پذیرش این موضوع کرده‌اند که استفاده از بازخورد برای شناسایی نیازهای آموزشی، تعهد قوی به تشکیل و توسعه تیم‌ها است.

تشکیل کمیته‌هایی جهت آموزش‌های مرتبط با شغل افسران باعث ارتقاء سطح دانش و تحصیلات آنان می‌شود. برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تشویق افسران به ادامه تحصیلات عالی، غنی‌سازی محتوای دوره‌های آموزشی، نمونه‌هایی برای پیشنهاد به منظور ارتقاء سطح دانش و تحصیلی افسران است. در خصوص کانون کنترل مسئولان سازمان به افسران مجموعه خود اعتماد کنند و به آنان بازخوردهای مثبت بدهند و به هیچ‌عنوان آن‌ها را تحقیر نکنند و همیشه بگویند که خواستن توانستن است و با توجه به توانایی‌هایشان به آنان مسئولیت واگذار کنند. در خصوص افزایش عزت‌نفس، فرماندهان ارشد سازمان؛ افسران را به خود وابسته نکنند و روش کار را برای آنان تشریح نمایند. سبک مدیریت به‌گونه‌ای باشد در تصمیم‌گیری از نظر کارشناسان و کارکنان خلاق استفاده شود و فرصت ملاقات برای همه افسران و کارکنان فراهم شود و حتی خود مسئولان به ملاقات آنان بروند. برای تشکیل گروه‌های کاری می‌توان افسران باتجربه و خبره را در کنار افسران جدید ترکیب کرد و با هم‌فکری و همکاری کارهای مشکل را آسان ساخت و تحقق اهداف سازمان را تسهیل کرد. شفاف کردن شرح وظایف‌ها، تدوین دستورالعمل‌های واضح و پرهیز از کلی‌گویی روش‌هایی برای کمرنگ نمودن ابهام نقش است. فرماندهان ارشد می‌توانند با تفویض اختیار هم جایگاه فرد در سازمان را مهم‌تر کنند و هم برای سرپرستان و مدیران رده‌های پایینی باعث افزایش حیطة کنترل بر کارکنانشان شوند.



به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود بحث توانمندسازی از نگاه دینی و اسلام در خصوص افسران مورد تحقیق قرار گیرد تا نتایج آن مورد توجه بیشتر قرار گیرد. از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان اشاره به این مطلب کرد که نتایج حاصل از تحقیق به جامعه آماری خودش قابل تعمیم است و در تعمیم آن به سایر جوامع آماری می‌بایست احتیاط لازم صورت گیرد.

### منابع

- احمدی، پرویز، صفری مهره، محمد، نعمتی، سمیه، مدیریت توانمندسازی کارکنان، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران\_۱۳۹۳، ۱۱۲-۱۴۲
- ایران زاده، سلیمان-بابائی هروی، صادق، توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین، تبریز انتشارات فروزش، چاپ دوم ۱۳۹۲،
- پور سعید بناب، زهرا؛ رسولی، مهدیه. (۱۳۹۲). رابطه بین توانمندسازی با تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان منطقه آزاد ارس). کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، مؤسسه بین‌المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی صفاشهر، شیراز، ایران.
- حقیقی، محمدعلی، نباتی، سعید، مهارت‌های مدیریت، انتشارات ترمه، ۱۳۹۳، چاپ اول
- خرم، کبری، مدیریت توانمندسازی منابع انسانی، انتشارات آترا (۱۳۹۳)
- رابینز، استیفن پی، دی سنزو، دیویدای، مبانی مدیریت، ترجمه اعرابی، رحیمی، اسراری ارشاد، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۱، ۱۱۵-۱۳۵
- رنگریز، ح. تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی. تهران. مؤسسه کتاب مهربان نشر (۱۳۹۵)
- رجایی پور، سعید؛ مدیران مدارس شهرستان ایذه. علوم تربیتی، پژوهش‌نامه در برنامه‌ریزی درسی، شماره ۲۷، صص شعبانی، احمد؛ نیاز پور زیلایی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی ۲۴۶-۲۳۱.
- سیدجوادین، سید رضا، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران: ۸۳-۷۲ (۱۳۹۲)
- سعادت‌مند، ابراهیم؛ کاملی، محمدجواد؛ عباس نژاد، محمدحسین (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران معاونت مهندسی ناجا. مدیریت توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، زمستان ۱۳۹۵، شماره ۴۲، صص ۳۲-۱.
- بیانات مقام مظم رهبری در تاریخ ۷۹/۹/۲۴، صف-شهریور-شماره ۳۶۹-ص ۲. ۱۳۹۰
- طالبیان، احمدرضا و وفاپی، فاطمه، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۳، ۱۱-۱۳، ۱۳۸۸
- کارگر، احمد بررسی مفهوم دیدگاه‌ها در مدل‌های توانمندسازی، مجله مصباح، شماره ۴۷، ۱۳۱-۱۵۹. (۱۳۹۰).

- کینلا، دنیس ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان، توانمندسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات مدیران (۱۳۹۰)
- محمود زاده، سید مجتبی؛ شریف‌زاده، فتاح؛ محمدی مقدم، یوسف؛ عباس نژاد، محمدحسین. (۱۳۹۴). عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا؛ با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال سوم، شماره ۴، صص ۳۹-۶۲.
- نظر پوری، ه؛ و رحیمی اقدام، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲. ص: ۳۹۲-۳۷۳... (۱۳۹۴).
- نوربخش، مهدی نقش توانمندسازی کارکنان در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، هفتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ۲۵، (۱۳۹۰).
- یزدان پناه، احمدعلی تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۹۱.
- Browne M. W, & Cuddeck R, *Alternative ways of assess-ing model fit. In, Bollen KA Long JS, eds, Testing Structural Equation Models*, Thousand Oaks, CA, Sag, 1993; 50-54
- Buckingham, M. & Clifton, D. O. (2006). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press. 33 - 35
- Lashinger; H. K. S. Wong C. (1999); *Leader behavior impact on staff nurse empowerment*; 23-27.
- Rath, T. & Conchie, B. (2008). *Strengths-based leadership: great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press. 18
- Tansely, C. Harris, L. Stewart, J. & Turner, P. (2008). *Talent management understanding the dimensions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), ۱-۲۵.