

پیشایندهای زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری توانمندسازی روان‌شناختی

دکتر ناصر عسگری^۱، دکتر صمد بارانی^۲، مهدی ملکی^۳، مهدی آراسته^۴

چکیده

مدیران و اندیشمندان بسیاری دریافته‌اند تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان بر خورداری از منابع انسانی توانمند است. از این رو هدف اصلی این پژوهش شناسایی، رتبه‌بندی و تبیین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری تسهیل‌گر توانمندسازی روان‌شناختی است. این پژوهش از نگاه هدف، کاربردی، از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی، از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان یک سازمان نظامی به تعداد ۷۴۵ نفر است که ۲۷۰ نفر آنها به عنوان نمونه آماری با روش نمونه‌گیری احتمالی (تصادفی) برای پیمایش انتخاب شدند. همچنین از تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید روابط شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، از تحلیل مسیر برای بررسی روابط مفروض و از آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضع موجود پیشایندهای سه‌گانه توانمندسازی در سازمان مورد مطالعه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند هر سه پیشایندهای مورد بررسی تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه داشته‌اند. بر این اساس، به‌سازی وضعیت موجود این عوامل می‌تواند به تسهیل و ارتقای توانمندسازی کارکنان مساعدت کند. همچنین وضعیت موجود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، انگیزش، منزلت اجتماعی و آموزش کارکنان در سازمان بررسی شده، نیازمند به‌سازی است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، پیشایندهای ساختاری، پیشایندهای زمینه‌ای و پیشایندهای رفتاری

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری (نویسنده مسئول)، ✉ nasgari@ut.ac.ir

۲. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه اسلامی آزاد واحد شهری ری، حسابرس دیوان محاسبات کشور

۴. کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشگاه پیام نور واحد دماوند

مقدمه

امروزه عواملی مانند پیشرفت سریع فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و حرکت فزاینده به سوی جهانی شدن، محیط‌های سازمانی را بسیار پویا و متلاطم ساخته است (هیسلوپ، ۱۳۹۱). چنین شرایطی نقش و اهمیت عامل انسانی را در موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها بسیار حیاتی ساخته است. از این رو سازمان‌ها برای بقا در دنیای رقابتی و پویای امروزین به توسعه دارایی‌های راهبردی خود روی آورده‌اند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی پایداری کسب نمایند (علوی لیدنر، ۲۰۰۱). مدیران و اندیشمندان بسیاری دریافته‌اند تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، افراد آن است و برای موفقیت سازمان نیاز است همه اعضای آن درگیر و فعال باشند (کیم، لی و جانگ، ۲۰۱۶). جستجوی راه‌هایی برای به کارگیری توانایی کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی، از دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است. ولی به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها با آنکه سال‌هاست که با فنون و روش‌های توانمندسازی کارکنان آشنا هستند، در اجرای آن ناموفق بوده‌اند.

شاید به همین علت باشد که برخی کارکنان سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی، در محیط کار با نوعی احساس بی‌رغبتی، کمبود انگیزه و کم‌تجربگی مواجهند، از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنها به درستی بهره‌برداری نمی‌شود و محیط و شرایط سازمانی نیز به گونه‌ای است که به این مشکلات دامن می‌زند (عبدالهی، ۱۳۸۳). مسائلی مانند مشکلات ارتباطی میان زیردستان و مدیران، کمبود انگیزه و تعارض کارکنان (حوزه رفتاری)، ساختار پیچیده و رسمی و متمرکز، تجهیزات و تأسیسات ناکارآمد، متناسب نبودن ساختار سازمان، ساختار سازمانی انعطاف‌ناپذیر، نظام پاداش و جبران خدمت نامناسب (حوزه ساختاری) و عدم تحول و پویایی سازمانی در محیط متلاطم (حوزه زمینه‌ای) از مهمترین عوامل و دلایل بروز چنین مشکلاتی در سازمان‌های عمومی محسوب می‌شوند (عباسی، ۱۳۸۶).

وجود چنین مسائل و شرایطی در سازمان‌های دولتی مانعی اساسی در راه توانمندسازی کارکنان و بهره‌برداری مؤثر از توانمندی‌های آنان به شمار می‌رود. این در حالی است که توانمندسازی منابع انسانی در سازمان از اهمیتی حیاتی برخوردار است. نقش سازمان‌های نظامی در تأمین امنیت ملی اهمیت این موضوع را در این سازمان‌ها دوچندان می‌سازد. این‌گونه

سازمان‌ها برای اجرای بهینه مأموریت خود علاوه بر برخورداری از ساختار سازمانی مناسب و تجهیزات و فناوری‌های نوین باید از کارکنانی توانمند نیز برخوردار باشند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را در چنین ساختارهایی و با کمک چنین فناوری‌هایی به خوبی ایفا کنند. به این دلیل فراهم ساختن زمینه مناسب ارتقای هر چه بیشتر توانمندی کارکنان سازمان‌های نظامی تأثیر قابل توجهی در ارتقای عملکرد این سازمان‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی آنها در اجرای بهینه مأموریت‌شان خواهد داشت.

اهمیت نقش عامل انسانی در سازمان‌های نظامی و نقش توانمندسازی کارکنان در ارتقای عملکرد این سازمان‌ها از یک سو و نبود الگویی بومی و متناسب با مقتضیات خاص چنین سازمانی از سوی دیگر مسئله اصلی این پژوهش را شکل می‌دهد.

از زمانی که کانتر (۱۹۷۷) مفهوم توانمندسازی کارکنان را معرفی کرد، مطالعات پرشماری نتایج سازنده آن برای سازمان را نشان دادند (کیم و همکاران، ۲۰۱۶). برای مثال شواهد تجربی نشان دادند که توانمندسازی بر رضایت شغلی (لی و همکاران، ۲۰۱۶)، تعهد سازمانی (کیم و همکاران، ۲۰۱۲) و کیفیت خدمات (چان و همکاران، ۲۰۱۰) تأثیرگذار است. با وجود اهمیت بسیار زیاد این مفهوم در ارتقای شاخص‌های بهره‌وری سازمان پژوهش‌های انجام شده در خصوص پیشایندها و عوامل مؤثر بر آن از غنای کافی برخوردار نیستند (کیم و همکاران، ۲۰۱۶). این نقص در خصوص توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دفاعی کشور شدیدتر نیز است.

از این رو، این پژوهش با هدف کاهش نسبی این شکاف می‌کوشد مهمترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان مورد بررسی را شناسایی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی کند و با تبیین نقش و اهمیت این عوامل پیشنهادهایی برای تسهیل توانمندسازی کارکنان این سازمان ارائه نماید.

پیشینه پژوهش

توانمندسازی

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های مورد نیاز در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و انجام اثربخش و کارایی نقش و مسئولیتی که

در سازمان به عهده دارند (بابایی، ۱۳۸۱). توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد خودشان قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزه) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی به معنای آزاد کردن این قدرت است. در واقع توانمندسازی با قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت به گونه مستقیم به افراد واگذار می‌شود، اما برای توانمندسازی باید شرایطی ایجاد شود که در آن شرایط افراد بتوانند خود را توانمند کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۳). توانمندسازی مفهومی فراتر از واگذاری اختیار به کارکنان است. هنگام توانمندسازی، نه تنها وظایف به کارکنان واگذار می‌شوند، بلکه شرایطی فراهم می‌شود تا آنها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند (آقاییار، ۱۳۸۲). توانمندسازی روان‌شناختی به فرآیندهای انگیزشی اشاره دارد که خودکارآمدی کارکنان را ارتقا می‌دهد (کیم و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۰). کارکنان توانمند شده از نقشی بسیار کلیدی در تحقق دستاوردهای سازمانی به ویژه در سازمان‌های خدماتی برخوردارند (ناواسیویام و همکاران، ۲۰۱۴، ۶۹).

رویکردهای توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌ها و منظرهای مختلف، تعاریف و معانی متفاوتی به خود گرفته است که بر اساس یافته‌های کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷)^۱ دو رویکرد مکانیکی^۲ و ارگانیکی^۳ جهت تعریف و مفهوم توانمندسازی بیان گردیده است (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)؛

رویکرد مکانیکی: بر اساس این دیدگاه توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به زیردستان است. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌کند.

رویکرد ارگانیکی: بر اساس این رویکرد، توانمندسازی کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. بنابراین، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نمایند. به نظر کانگر و کانانگو توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد.

-
1. Kevin & Spreitzer
 2. Mechanistic Approach
 3. Organic Approach

ابعاد شناختی توانمندسازی

در یکی از معروف‌ترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بُعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی برشمرده است. در این پژوهش بر مبنای پژوهش پیشرا (۱۹۹۲) یک بُعد به این ابعاد چهارگانه افزوده شده است. در ادامه، این پنج بُعد کلیدی توانمندسازی تشریح می‌شوند.

احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکفایتی^۱ می‌کنند؛ یعنی احساس می‌کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند (بنینس و نانوس، ۱۹۸۵). چنین احساسی تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (باندورا، ۱۹۸۶)؛

احساس معنادار بودن:^۲ افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنها هدف یا فعالیتی را که به آن اشتغال دارند، ارزشمند می‌دانند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با کاری که انجام می‌دهند، سازگار است. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می‌کنند (بنینس و نانوس، ۱۹۸۵)؛

احساس برخورداری از اختیار:^۳ خودسامانی^۴ به معنی احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف شخصی است. آنان خود را افرادی خودآغازگر می‌بینند و می‌توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (وگت و مورل،^۵ ۱۹۹۰)؛

احساس تأثیرگذار بودن:^۶ افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند (داور،^۷ ۱۹۹۹)؛

1. Self-Efficacy
2. Meaningful
3. Choice
4. Self-Determination
5. Vogt and Murrell
6. Impact
7. Dover

احساس داشتن اعتماد به دیگران^۱: افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (میشرا^۲، ۱۹۹۲).

پیشینه تجربی و مدل مفهومی پژوهش

شناسایی، اولویت‌بندی و تبیین عوامل تسهیل‌گر توانمندسازی کارکنان نظامی هدف اصلی این پژوهش بوده است. برای شناسایی این مؤلفه‌ها نخست به بررسی ادبیات و الگوهای موجود در زمینه توانمندسازی و الزامات آن پرداخته شد. همچنین آموزه‌های دینی، فرمایش‌ها و رهنمودهای حضرت امام خمینی^(ره) و مقام معظم رهبری، اسناد بالادستی و پژوهش‌های پیشین انجام شده در این زمینه در سازمان‌های نظامی نیز بررسی شد و با خبرگانی که از سازمان نظامی مورد نظر و توانمندی‌های مورد نیاز کارکنان آن شناخت داشتند، مصاحبه شد. بر اساس مدل سه شاخگی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶) عوامل شناسایی شده در سه بعد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری دسته‌بندی شدند.

بر این اساس پژوهش حاضر در نظر دارد عوامل تسهیل‌گر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان این سازمان‌ها را در سه حوزه زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری شناسایی و تأثیر آنها را ارزیابی کند.

به باور شالی و همکاران (۲۰۰۴) مطالعه عوامل زمینه‌ای می‌تواند به شناختی کاربردی برای ارتقای احتمال موفقیت برنامه‌های توانمندسازی کارکنان منتهی شود. در همین راستا کیم و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر ارتباط سرپرست و زیردستان و برخورداری از برنامه کاری منعطف (به عنوان عوامل زمینه‌ای) بر توانمندسازی را تأیید کردند. آریی و چین (۲۰۰۶) نیز در بررسی تأثیر فرهنگ بر توانمندسازی دریافتند کارکنانی که در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت زیاد مشغول به کارند از اختیار و آزادی عمل چندانی برخوردار نیستند و اغلب دستورات سرپرست خود را بی‌چون و چرا اجرا می‌کنند و این حالت بر توانمندسازی تأثیر منفی دارد. چونگ و همکاران (۲۰۱۲) نیز دریافتند توانمندسازی در زمینه فرهنگی آسیایی بیشتر بر سطح فردی

اما در زمینه فرهنگی غربی بیشتر بر سطح سازمانی تأکید دارد. پرادهان و همکاران (۲۰۱۶) نیز تأثیر ویژگی‌های فرهنگی مانند گشودگی، اعتماد، استقلال، تشریک مساعی و اعتبار بر توانمندسازی روان‌شناختی را تأیید کردند. بر این اساس در فرضیه نخست پژوهش به عوامل زمینه‌ای به عنوان یکی از پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی مورد مطالعه قرار گرفته است:

فرضیه ۱: عوامل زمینه‌ای بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت دارند.

جو و همکاران (۲۰۱۵) به مطالعه پیشایندهای ساختاری سلامت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداختند و دریافتند عوامل ساختاری همچون ویژگی‌های شغل می‌توانند بر توانمندسازی و سلامت روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشند. هامفری (۲۰۰۷) نیز به این نتیجه رسید بر خورداری از اختیار و آزادی عمل می‌تواند موجب تقویت احساس معناداری و خودسامانی در کارکنان شود. همچنین سیگال و گاردنر (۱۹۹۹) به این نتیجه رسیدند کار تیمی، رابطه با سرپرستان و ساختار روابط در سازمان می‌توانند تأثیر مثبتی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشته باشند. حاتمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در بررسی تأثیر سه بعد ساختاری پیچیدگی، رسمت و تمرکز تأثیر منفی هر سه این عوامل ساختاری را بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان مورد مطالعه خود نشان دادند. بر اساس این پیشینه تجربی عوامل ساختاری دومین پیشایندهای توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه فرض شده است:

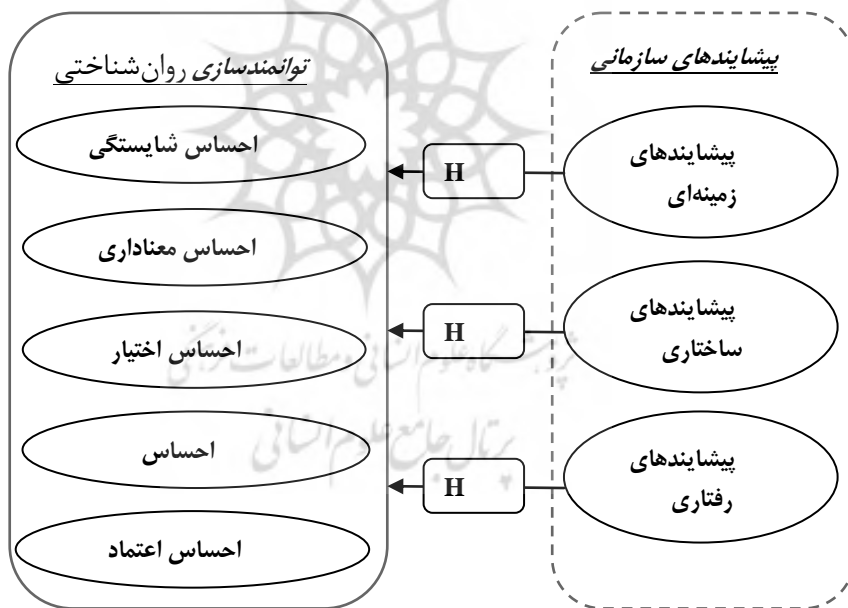
فرضیه ۲: عوامل ساختاری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت دارند.

در نهایت، از آنجا که همگی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی از جمله احساس معناداری، خودسامانی، تأثیرگذاری و شایستگی جنبه نگرشی دارند و بر رفتار و عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارند (کیم و همکاران، ۲۰۱۶) به نظر می‌رسد عوامل رفتاری سازنده موجود در سازمان نیز بتوانند مؤلفه‌های آن را تقویت کنند. همچنان که همانی دمیچی و همکاران (۱۳۹۵) تأثیر بالندگی اعضای هیئت علمی در این زمینه را تأیید کرده‌اند و بختیاری (۱۳۸۸) نیز تأثیر عوامل روان‌شناختی (انگیزش، خلاقیت، هوش، هوش هیجانی و شخصیت)، عوامل اسلامی (معرفت دینی، ایمان و بصیرت) و عوامل انقلابی (آرمان‌گرایی، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری) را بر توانمندسازی روان‌شناختی مورد تأیید قرار داده‌اند. رهبری توانمندساز و

مشارکت‌گرا نیز از جمله مهمترین پیشایندهای رفتاری توانمندسازی معرفی شده است (چن و همکاران، ۲۰۱۱). چنان که خوان محمدی و محسنی (۲۰۱۰) نیز تأثیر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی را بر توانمندسازی کارکنان تأیید کردند. پرادهان و همکاران (۲۰۱۶) نیز نقش میانجی فرهنگ سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را بررسی کردند. بر این اساس تأثیر عوامل رفتاری بر توانمندسازی کارکنان در فرضیه سوم این پژوهش بررسی شد.

فرضیه ۳: عوامل رفتاری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت دارند.

بر اساس پیشینه تجربی مرور شده و در راستای اهداف مورد نظر پژوهش چارچوب نظری پژوهش به صورت شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

پژوهش پیش رو از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات

خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی – همبستگی به شمار می‌رود؛ زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری با استفاده از پرسش‌نامه به دست آمده است. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان یک سازمان نظامی به تعداد ۷۴۵ نفر تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود از میان آنها ۲۷۰ نفر با روش نمونه‌گیری احتمالی (تصادفی) مورد پیمایش قرار گرفتند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسش‌نامه بوده است. برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسش‌نامه استاندارد اسپیرتر (۱۹۹۵) استفاده شده که هر مولفه آن با سه گویه سنجیده شده است. برای سنجش پیشایندهای زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری نیز از پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته استفاده شده است. تعداد سنجه‌های مورد استفاده برای این مؤلفه‌های پیشایندی به ترتیب ۱۲، ۱۵ و ۱۶ سؤال بوده است. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و با کمک نرم‌افزارهای آماری اس.پی.اس.اس میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسش‌نامه به میزان ۸۹ درصد تأیید شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای بررسی ارتباط بین عوامل شناسایی شده و پیشایندهای سه‌گانه (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) از تحلیل عاملی تأییدی، برای ارزیابی تأثیر این پیشایندها بر توانمندسازی روان‌شناختی از مدل تحلیل مسیر مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار لیزرل و برای بررسی وضعیت موجود هر یک از این عوامل پیشایندی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان مورد بررسی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است.

یافته‌ها

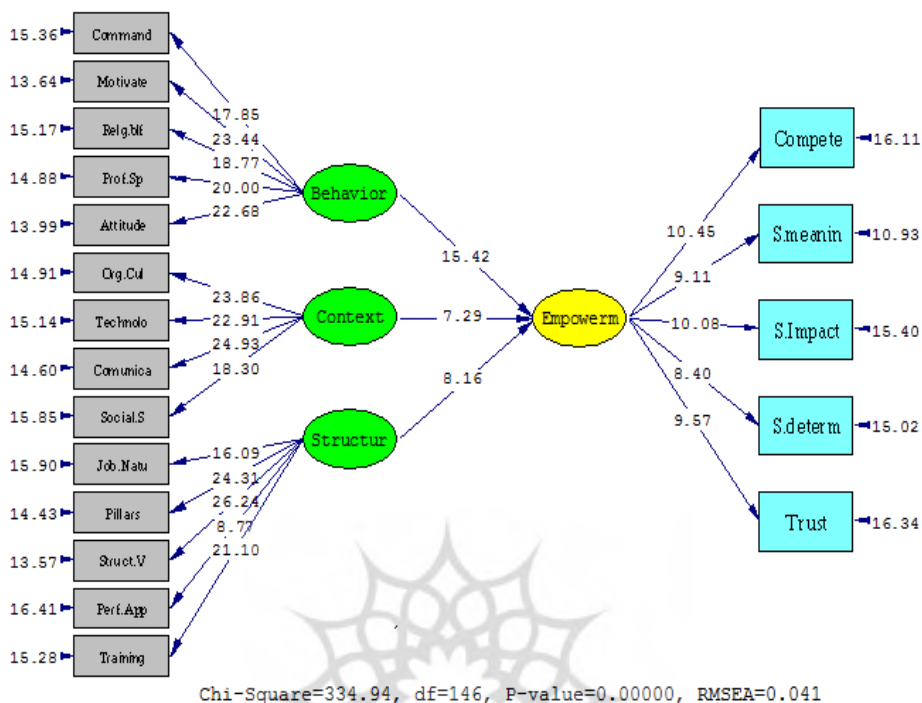
برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله‌ای استفاده شده است. در مرحله اول چگونگی و میزان رابطه بین مؤلفه‌های تسهیل‌گر توانمندسازی و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد اصلی (ابعاد رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری) با پیشایندهای سازمانی توانمندسازی روان‌شناختی ارزیابی شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرحله اول و دوم در جدول‌های ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه	
پیشایندهای سازمانی	بعد رفتاری	فرماندهی و رهبری	۰/۵۹	۱۱/۰۵	تأیید	
		انگیزش	۰/۲۹	۱۰/۱۸	تأیید	
		باورهای دینی	۰/۷۲	۷/۱۸	تأیید	
		حرفه‌ای‌گرایی	۰/۵۸	۶/۷۸	تأیید	
		نگرش‌های سازنده	۰/۵۶	۶/۱۶	تأیید	
	بعد زمینه‌ای	ضریب استاندارد: ۰/۷۹ عدد معناداری: ۱۵/۱۵	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶	۱۱/۶۷	تأیید
			فناوری	۰/۹۸	۱۴/۰۳	تأیید
			الگوهای ارتباطات	۰/۹۶	۱۰/۶۵	تأیید
			منزلت اجتماعی	۰/۵۸	۸/۸۳	تأیید
	بعد ساختاری	ضریب استاندارد: ۰/۷۱ عدد معناداری: ۱۲/۳	ماهیت شغل	۰/۷۸	۶/۸۳	تأیید
			ارکان جهت‌ساز	۰/۸۹	۱۰/۷۳	تأیید
			عوامل ساختاری	۰/۹۸	۱۳/۱۵	تأیید
نظام عملکرد ارزیابی			۰/۷۳	۳/۳۷	تأیید	
نظام تربیت و آموزش			۰/۹۲	۴/۶۳	تأیید	

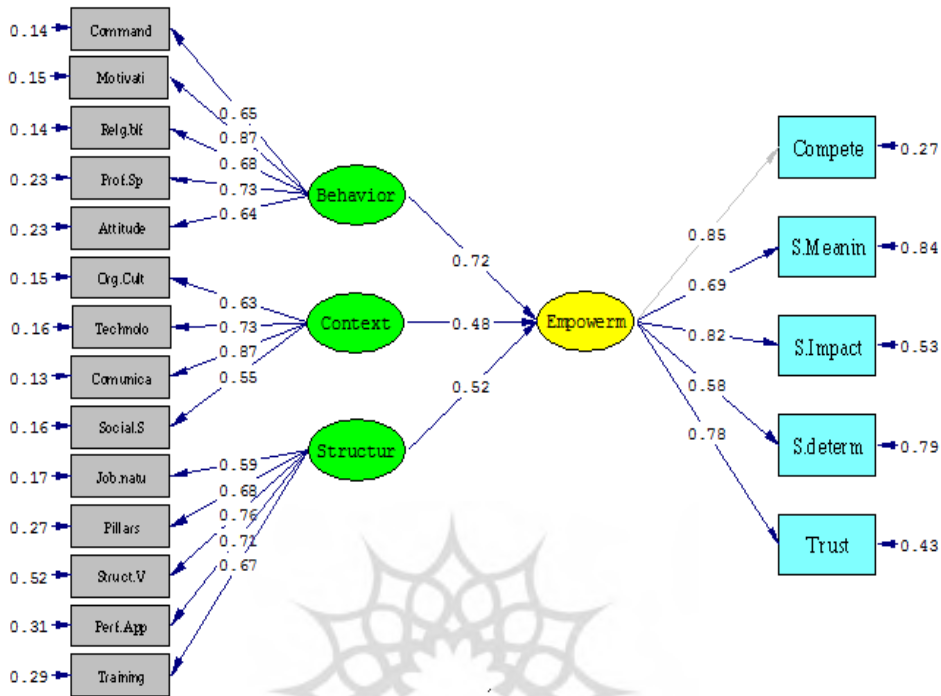
با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۱ تحلیل عاملی مرتبه اول نشان می‌دهد همه شاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری از نقش معناداری در تبیین مؤلفه مربوط به خود برخوردار بوده‌اند؛ زیرا مقدار عدد معناداری مربوط به آنها خارج از دامنه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارد. بر همین اساس تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز معنادار بودن اثر تبیین‌گر همه مؤلفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای برای مفهوم پیشایندهای سازمانی را تأیید می‌کند.

برای بررسی روابط فرض شده در متغیرهای پژوهش از آزمون تحلیل مسیر در مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل معادلات ساختاری، روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند (کلانتری، ۱۳۸۸). در این مدل ۳۰ متغیر آشکار (شامل سؤال‌های پژوهش) و چهار متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته بیان شده) وجود دارد. به منظور بررسی روابط بیان شده فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی شده بررسی می‌شود و سپس با استفاده از مدل استاندارد، میزان و چگونگی تأثیر هر یک از این روابط ارزیابی می‌شود. شکل ۲ مدل پیشایندهای سازمانی توانمندسازی روان‌شناختی در حالت معناداری و شکل ۳ همین مدل را در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی در حالت معناداری

از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶^۰ نباشند؛ یعنی اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود. از آنجا که اعداد معناداری به دست آمده برای هر سه فرضیه در این دامنه مجاز قرار دارند، روابط فرض شده معنادار بوده‌اند.



Chi-Square=334.94, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.041

شکل ۳: مدل پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی در حالت استاندارد

بر مبنای شاخص‌های جدول ۲ می‌توان در مورد برازش مدل تأثیر توانمندسازی بر خلق دانش قضاوت کرد.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی

شاخص‌ها	مقدار مجاز	نتیجه	ارزیابی
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2 / df < 3$	۲/۳۶	برازش مناسب
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)	RMSEA < ۰/۰۸	۰/۰۴۱	برازش مناسب

با استفاده از مدل استاندارد نیز می‌توان میزان تأثیر روابطی در این مدل که معناداری آنها تأیید

کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی و ارتباط آن با ... / ۴۵

شده را بررسی کرد. مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد تأثیر پیشایندهای سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی قابل تأیید است. و هر یک از پیشایندهای زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری به ترتیب ۰/۴۸، ۰/۵۲ و ۰/۷۲ بوده است.

برای بررسی وضعیت موجود هر یک از پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در جامعه آماری مورد مطالعه از آزمون «میانگین یک جامعه» استفاده شده است. یافته‌های این آزمون در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: آزمون میانگین وضعیت موجود پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی

ابعاد	مؤلفه‌ها	عدد مورد آزمون (نقطه برش) = ۳					
		مقدار تی	درجه آزادی	عدد معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
بعد رفتاری	فرماندهی و رهبری	۱۲,۶۶۲	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۵۵۰	۰,۴۶۵	۰,۶۲۶
	انگیزش	-۱۱,۵۹۸	۲۶۹	۰,۰۰۰	-۰,۳۵۰	-۰,۴۱۰	-۰,۲۹۱
	باورهای دینی	۱۸,۴۹۳	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۸۲۹	۰,۷۴۱	۰,۹۱۸
	حرفه‌ای‌گرایی	۱۱,۱۱۷	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۴۶۵	۰,۳۸۲	۰,۵۴۷
	نگرش‌های سازنده	۱۰,۷۲۵	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۴۵۹	۰,۳۷۵	۰,۵۴۳
بعد زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی	-۰,۹۸۶	۲۶۹	۰,۴۵۷	-۰,۰۳۷	-۰,۰۶۸	۰,۱۱۰
	الگوهای ارتباطات	۹,۷۳۱	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۴۲۴	۰,۳۳۸	۰,۵۰۹
	فناوری	۶,۹۹۴	۲۶۹	۰,۰۰۱	۰,۲۸۸	۰,۲۰۷	۰,۳۷۰
	منزلت اجتماعی	-۲,۸۴۵	۲۶۹	۰,۰۱۸	۰,۱۴۲	-۰,۲۱۳	-۰,۰۲۸
بعد ساختاری	ماهیت شغل	۱۶,۸۴۱	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۶۹۲	۰,۶۵۴	۰,۷۳۰
	ارکان جهت‌ساز	۱۱,۳۴۴	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۵۳۱	۰,۴۲۱	۰,۵۸۹
	عوامل ساختاری	۱۷,۱۸۸	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۷۵۲	۰,۶۵۲	۰,۸۹۱
	نظام ارزیابی عملکرد	۱۰,۴۸۲	۲۶۹	۰,۰۰۰	۰,۴۳۵	۰,۳۵۵	۰,۴۹۵

وضعیت موجود	عدد مورد آزمون (نقطه برش) = ۳					مؤلفه‌ها	ابعاد
	فاصله اطمینان ۹۵٪	اختلاف میانگین	عدد معناداری	درجه آزادی	مقدار تی		
	حد بالا	حد پایین					
نامناسب	-۰,۰۲۴	-۰,۲۲۳	-۰,۱۲۳	۰,۰۲۹	۲۶۹	-۲,۴۵۶	نظام تربیت و آموزش

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، حد بالا و پایین مؤلفه‌های انگیزش، منزلت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و نظام تربیت و آموزش منفی است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت وضعیت موجود این مؤلفه‌ها در سازمان مورد بررسی مناسب نیست.

بحث و نتیجه‌گیری

ماهیت پویا و رقابتی محیط‌های امروزی سازمان‌ها را برای بهره‌برداری بهینه از منابع و قابلیت‌های خود ترغیب ساخته است. در چنین شرایطی یکی از مهمترین قابلیت‌ها و عامل برتری‌ساز سازمان‌های امروزی برخورداری آنها از منابع انسانی توانمندی است که به عنوان منبعی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین برای سازمان ارزش‌آفرینی کنند. از این رو توانمندسازی کارکنان به یکی از اولویت‌های اساسی بسیاری از سازمان‌های پیشرو از جمله سازمان‌های پیشرو نظامی تبدیل شده است. شرایط خاص سازمان‌های نظامی نیاز به الزامات خاص و بومی و متناسب با اقتضات ویژه این سازمان‌ها را ضروری ساخته است. از این رو پژوهش حاضر به شناسایی، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان یک سازمان نظامی پرداخت. بدین منظور با مرور ادبیات و اسناد موجود در زمینه توانمندسازی و الزامات آن و همچنین مصاحبه با خبرگان این حوزه که از سازمان مورد مطالعه شناخت کافی داشتند عوامل تسهیل‌گر توانمندسازی کارکنان این سازمان شناسایی شدند. عوامل شناسایی شده در قالب سه بعد اصلی رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری دسته‌بندی شدند.

با پرسش‌نامه‌ای که میان اعضای نمونه آماری توزیع شد از آنها درباره این عوامل نظرسنجی شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان داد اثر تبیین‌کنندگی همه شاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از مولفه‌سه‌گانه مورد بررسی قابل تأیید است. تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز اثر تبیین‌کنندگی این مؤلفه‌های سه‌گانه بر پیشایندهای سازمانی توانمندسازی کارکنان این سازمان نظامی را تأیید می‌کند. بر این اساس اثر تبیین‌کنندگی ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به ترتیب به میزان ۰/۷۹، ۰/۷۱ و

۰/۶۶ بوده است. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده از بین مؤلفه‌های زمینه‌ای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی با اثر تبیین‌کنندگی ۰/۸۸، از میان مؤلفه‌های ابعاد ساختاری مؤلفه ساختاری با اثر تبیین‌کنندگی ۰/۹۰ و از میان مؤلفه‌های رفتاری نیز انگیزش کارکنان با اثر تبیین‌گری ۰/۸۰ بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته‌اند.

نتایج حاصل از آزمون تحلیل مسیر که برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته نیز نشان می‌دهد هر سه پیشایندهای رفتاری ساختاری و زمینه‌ای به ترتیب از بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان برخوردار بوده‌اند. این یافته می‌تواند نتایج برخی پژوهش‌های پیشین را تأیید کند که بر ضرورت وجود آمادگی و پیش‌نیازهای مناسب برای موفقیت طرح‌های توانمندسازی کارکنان تأکید دارند (مانند کیم و همکاران، ۲۰۱۶؛ چان و همکاران، ۲۰۱۰؛ عباسی، ۱۳۸۶؛ عبداللهی، ۱۳۸۳). با این حال، مساعدت ویژه این پژوهش این بوده که پیشایندها و الزمات ویژه سازمان نظامی مورد بررسی را با توجه به ماهیت مأموریت و اقتضات سازمانی آن شناسایی و بررسی کرده است.

تأثیر پیشایندهای زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان با نتایج پژوهش‌های کیم و همکاران (۲۰۱۶)، آری و چین (۲۰۰۶)، و شالی و همکاران (۲۰۰۴) سازگار بوده است. این نتایج نشان می‌دهند بستر زمینه‌ای مناسب از جمله فرهنگ سازمانی می‌تواند به پیشبرد برنامه‌های توانمندسازی کارکنان مساعدت تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. پیشایندهای زمینه‌ای تسهیل‌گر توانمندسازی کارکنان شامل ماهیت شغل، ارکان جهت‌ساز، متغیرهای ساختاری، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تربیت و آموزش در نظر گرفته شده‌اند. داشتن شغلی که در آن فرد از تنوع، آزادی عمل، فرصت پیشرفت و ارتقا برخوردار باشد، عامل مهمی برای تسهیل توانمندسازی فرد به شمار می‌رود. افزون بر این تأکید ارکان جهت‌ساز مانند تدابیر ابلاغی، اسناد بالادستی، فرامین و رهنمودهای سلسله‌مراتب فرماندهی نیز می‌تواند تلاش برای ارتقای توانمندسازی کارکنان را تقویت کند. ساختار سازمانی نیز با برخورداری از ویژگی‌هایی مانند رسمیت و تمرکز کم و ارائه آزادی عمل زیاد به افراد می‌تواند زمینه بروز ابتکارات فردی و احساس شایستگی در کارکنان را تقویت کند. نظام ارزیابی عملکرد و آموزش کارکنان به عنوان دو کارکرد تخصصی مدیریت منابع انسانی نیز می‌توانند با شناخت ضعف‌ها و قوت‌های فردی و رفع ضعف‌ها و تقویت قوت‌های فرد به توسعه توانمندی‌های فرد برای بهبود عملکرد شغلی او در سازمان کمک کنند.

ساختار سازمانی از جمله مهمترین عوامل شکل دهنده رفتار افراد در سازمان است (منوریان و عسگری، ۱۳۹۴). تأثیر تعیین کننده عوامل ساختاری بر توانمندسازی کارکنان نیز به همین دلیل بوده است. تأیید این رابزه در این پژوهش با نتایج پژوهش های جو و همکاران (۲۰۱۵)، سیگال و گاردنر (۱۹۹۹)، و حاتمی و همکاران (۱۳۹۲) سازگار بوده که بر عواملی همچون پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، کار تیمی و رابطه با سرپرستان تأکید داشته اند. پیشایند ساختاری تسهیل گر توانمندسازی کارکنان شامل مؤلفه های فرهنگ سازمانی، فناوری، ارتباطات و منزلت اجتماعی بوده است. فرهنگ سازمانی به عنوان روح حاکم بر سازمان و شخصیت سازمان که به رفتارهای آن شکل می دهد می تواند بر هر طرح و اقدامی از جمله توانمندسازی کارکنان تأثیر بگذارد. ترویج ویژگی های فرهنگی مانند فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشارکت و فرهنگ تعالی مستمر می تواند زمینه مناسبی برای توانمندسازی کارکنان فراهم سازد. فناوری نیز به دلیل نقشی که در تسهیل انجام وظایف و فرآیندهای سازمانی دارد می تواند تسهیل گر توانمندسازی کارکنان باشد. شناخت فناوری های مورد استفاده در شغل و مهارت کاربرد این فناوری ها در این زمینه مؤثرند. افزون بر این، وجود ارتباطات میان فردی مؤثر نیز می تواند به تسهیم دانش و تبادل تجربیات شغلی که پیش نیاز توانمندسازی کارکنانند، مساعدت کند. یکی دیگر از مؤلفه های ساختاری منزلت اجتماعی است که به معنای ارزش یا مقامی است که نظامیان از لحاظ شأن، حیثیت و اعتبار در جامعه از آن برخوردارند. برخورداری از منزلت اجتماعی رفیع و ارزشمند موجب می شود آنها برای حفظ و ارتقای آن با راه هایی از جمله افزایش توانمندی های خود تلاش کنند.

در نهایت، توانمندسازی روان شناختی نوعی نگرش است که بر رفتارهای سازنده کارکنان در سازمان تأثیرات تعیین کننده ای دارد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۲). همراستا با برخی پژوهش های پیشین در این زمینه از جمله چن و همکاران (۲۰۱۱)، خوان محمدی و محسنی (۲۰۱۰) و پرادهان و همکاران (۲۰۱۶) عوامل رفتاری از جمله سبک رهبری و عوامل شخصیتی می توانند توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سازمان را تسهیل کنند. پیشایند های رفتاری مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از: ویژگی های فرماندهی، انگیزش، باورهای دینی، ویژگی حرفه ای و نگرش بوده است. سبک فرماندهی مورد استفاده فرماندهان می تواند تأثیر چشمگیری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد؛ فرماندهی که وظیفه اصلی خود را رشد و تعالی یگان تحت امرش بداند، به عنوان موتور محرکی برای توانمندسازی

کارکنان عمل کند. فرماندهی را می‌توان به دو بخش مدیریت و رهبری تقسیم کرد. رهبری توانایی نفوذ در افراد و گروه‌ها برای رسیدن به هدف یا هدف‌های خاص است؛ رهبری کمال مدیران و فرماندهان است. به این معنا که عنصر رهبری، جاذبه‌ای ایجاد می‌کند که شخص فرمانده به عنوان الگو مورد توجه زیردستان قرار می‌گیرد. افزون بر این، انگیزش به عنوان اشتیاق برای دستیابی به نتیجه خاص تأثیر قابل توجهی در ارتقای سطح توانمندی کارکنان و استفاده از این توانمندی‌ها دارد؛ ایجاد انگیزه باعث حرکت نیروهای نهفته انسان‌ها در جهت تحقق اهداف می‌شود؛ از این رو تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان با کمک برانگیزاننده‌های مادی، معنوی، درون‌فردی و برون‌فردی می‌تواند اشتیاق فرد را برای تلاش برای ارتقای توانمندی‌های خود افزایش دهد. مؤلفه رفتاری دیگر دین‌باوری است که به معنای باور به دین، پذیرش آن و گردن نهادن به آن در اندیشه و عمل است. این باورهای دینی موجب تلاش برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌ها، عمل به تکالیف و وظایف دینی خواهد شد. افزون بر این، در سازمان‌های نظامی نیز آگاهی و برخورداری از ویژگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای برخورداری از عملکرد عالی پیش‌نیازی اساسی برای توسعه توانمندی‌های کارکنان به شمار می‌رود. در نهایت، تأثیر نگرش بر رفتارهای فرد موجب می‌شود احساس توانمندی در فرد توسعه یابد؛ از این رو توسعه نگرش‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خودباوری و عزت نفس می‌تواند به عنوان پیشران مؤثری برای تلاش برای ارتقای توانمندی‌های فردی عمل کند.

نتایج حاصل از بررسی میانگین یک جامعه آماری نیز نشان می‌دهد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، انگیزش، منزلت اجتماعی و تربیت و آموزش در کارکنان در وضعیت مناسبی قرار ندارند. با توجه به تأثیر تسهیل‌گر این عوامل بر توانمندسازی کارکنان اقدام سازمان برای بهبود وضعیت این عوامل در اولویت قرار دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده اثر تسهیل‌گر همه متغیرهای بررسی شده بر توانمندسازی کارکنان سازمان مورد نظر تأیید شده‌اند. از این رو بهبود وضعیت این عوامل می‌تواند زمینه ارتقای توانمندی کارکنان این سازمان را فراهم کند. همچنین وضعیت نامناسب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، انگیزش، منزلت اجتماعی و تربیت و آموزش تلاش برای بهبود وضعیت این عوامل در اولویت قرار دارد.

در نهایت، این پژوهش نیز همچون هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی همراه بوده است

که موجب می‌شود در تعمیم یافته‌های آن با احتیاط عمل شود. از جمله اینکه جامعه آماری این پژوهش تنها شامل یک سازمان نظامی بوده و تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های غیرنظامی محدود است. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی پیشایندهای مورد مطالعه در این پژوهش در دیگر سازمان‌های نظامی و غیرنظامی پرداخته شود. همچنین ابزار اصلی مورد استفاده برای گردآوری داده‌های مربوط به عوامل شناسایی شده پرسش‌نامه بوده که با محدودیت‌هایی همچون امکان سوگیری و ضعف در بررسی عمیق موضوع همراه است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از دیگر ابزارهای گردآوری داده‌ها همچون مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شود. افزون بر این، برای شناخت کامل‌تر هر یک از این پیشایندها بر توانمندسازی روان‌شناختی پیشنهاد می‌شود هر یک از آنها به طور عمیق‌تر و جامع‌تر در پژوهش‌هایی جداگانه بررسی شود و به مطالعه متغیرهای میانجی نقش‌آفرین در این ارتباط نیز پرداخته شود.

فهرست منابع

- آقایار، سعید (۱۳۸۲). توانمندسازی: روشی نوین در محیط رقابتی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ۲۸-۳۳.
- بابایی، علی اکبر (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۹: ۸۶-۹۷.
- بختیاری، حسن. (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حاتمی، سعید؛ سنجانی، یزدان؛ بیرامی، جمال‌الدین (۱۳۹۴) تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان، نشریه مدیریت ورزشی، ۷(۴): ۵۴۶-۵۳۳.
- دانش‌فرد، کرم‌الله؛ ذاکری، محمد، (۱۳۹۱) بررسی تأثیر دوره‌های آموزش نظامی بر توانمندسازی روان‌شناختی سربازان تحت آموزش نزاجا، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی، ۱۲(۴۵): ۶۳-۴۲.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۳) طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی، غلامی، مهرداد؛ خلعتبری معظم، مریم (۱۳۹۲) تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، مدیریت فناوری اطلاعات، ۵ (۱): ۱۲۶-۱۰۷.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸) مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی. انتشارات مهندسان مشاور طرح و منظر.

منوریان، عباس، عسگری، ناصر (۱۳۸۸) *سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

وتن، د.، و کمرون، ک. ا. (۱۳۸۳) *تواناسازی و تعویض اختیار*. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

هماینی دمیچی، امین؛ محبوب عشرت‌آبادی، حسن؛ مه‌ری، داریوش؛ وثوقی نیری، عبدالله (۱۳۹۵) ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقای آن (مورد مطالعه: یک دانشگاه نظامی)، *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی*، ۱۶ (۶۱): ۵۹-۲۹.

هیسلوب، دونالد. (۱۳۹۱). *مدیریت دانش در سازمان*، ترجمه عباس منوریان و ناصر عسگری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

Aryee, S. and Chen, Z. X. (2006). Leader° member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes , *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 7, pp. 793-801.

Bailey, L.T.(2009). *Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction*, Touro International University.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood cliffs, N j = prentice- Hall

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row

Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L. and Farh, J.L. (2011), *Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict* , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 3, pp. 541-557.

Cheung, C., Baum, T. and Wong, A. (2012), *Relocating empowerment as a management concept for Asia* , *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 1, pp. 36-41.

Dover, K. (1999). *avoiding empowerment traps*. *Management review*, 88: 51-55.

Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), *Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature* , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 5, pp. 1332-1356.

Joo, B. K., Park, J. G., & Lim, T. (2016). *Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea*. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086.

Khanmohammadi, O.M. and Mohseni, A. (2010), *Studying the impact of leadership styles (transformational, transactional, non-interference) on psychological empowerment* , 24th International Electricity Conference Proceedings, pp. 251-255.

- Kim, B. & Lee, G. & Murrmann, S.K. & George, T.R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness, *Cornell Hospitality Quarterly* ,53(1): 10-19.
- Kim, P. B., Kim, P. B., Lee, G., Lee, G., Jang, J., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*, 55(5), 1022-1041.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Mishra, A. K., (1992). Organizational response of crisis: the role of mutual trust and top management teams. Ph.D. Dissertation, university of Michigan.
- Mundell, M. R. (2009). Empowerment: A 21st Century Critical Leader Core Competency, Strategic Research Project, Pennsylvania University.
- Namasivayam, K.& Guchait, P. & Lei, p. (2014), The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,26(1):69-84.
- Pradhan, R. K., Pradhan, R. K., Panda, M., Panda, M., Jena, L. K., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- R. E., & Spretzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Journal of Organizational Dynamic*. Autumn, 37-49
- Shalley, C.E., Zhou, J. and Oldham, G.R. (2004), The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? , *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 933-958.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Smail, A., et al. (2011). An Empirical Study of the Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, (2) 1:89-107.
- Spreitzer, G. (1995), Individual empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation , *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65.
- Spreitzer, G. M. (1992). When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place. Ph.D. dissertation, University of Michigan
- Vogt, Judith. F & Murell, Kenneth. L, (1990), "Empowerment in rganizations", San Diego: University Associates.