

بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندی اعضای هیئت علمی (مطالعه موردی یک دانشگاه نظامی)

سیاوش حسن آبادی^۱

محمد سیداسماعیلی^۲

چکیده

هدف از این مقاله بررسی وضعیت توانمندی اعضای هیئت علمی در یکی از دانشگاه‌های نظامی است. در این مقاله چهار مؤلفه سبک رهبری، توانایی، تعهد سازمانی و قدرت با استفاده از پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت تا نگرش آزمون شوندگان در مورد این مؤلفه‌ها و در نهایت نقش مؤلفه‌ها در توانمندی اعضای هیئت علمی مشخص شود. جامعه آماری این تحقیق تعداد بیست نفر از اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی در تهران هستند که به روش تمام شمار انتخاب شده‌اند. برای تعیین و رتبه‌بندی میانگین‌ها از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مؤلفه سبک رهبری و تعهد سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه یاد شده از شرایط خوبی برخوردار است ولی مؤلفه قدرت نیاز به تقویت دارد. در پایان پیشنهادهایی برای ارتقای سطح توانمندی اعضای هیئت علمی دانشگاه یاد شده ارائه شده است.

کلید واژه‌ها:

توانمندسازی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، قدرت، سازمان‌های دولتی

^۱. عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

^۲ - مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

منابع انسانی شایسته یکی از حیاتی‌ترین دارایی هر سازمانی است و این دارایی بر موفقیت یا شکست سازمان‌ها تأثیر بنیادی دارد. بنا بر این لازم است برای بهبودی و حفظ این دارایی ارزشمند و بهره‌مندی سازمان از حداکثر ظرفیت و توانایی این سرمایه تمهیدات ویژه‌ای اندیشید تا از هدر رفت این سرمایه جلوگیری شود و قابلیت‌های آن در خدمت مأموریت‌های سازمان قرار گیرد.

یکی از راه‌های دستیابی به این مهم موضوع توانمندسازی کارکنان است. هدف از توانمندسازی این است که با افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری و ارزش‌مداری دینی، تقویت احساس شایستگی شغلی و توانایی کارکنان، میزان کارایی و اثر بخشی آنان در راستای انجام مأموریت سازمان افزایش یابد. نیل به این هدف با مطالعه و بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی و بررسی بستر مناسب تحقق این مؤلفه‌ها در سازمان امکان‌پذیر است. هدف از این مقاله این است تا زمینه‌ها و شرایط مناسب توانمندسازی کارکنان در یک سازمان دولتی را مطالعه و تحقق‌پذیری و امکان‌سنجی توانمندسازی را در آن سازمان بررسی کند.

بیان مسئله

شرایط پیچیده محیطی و سرعت و شدت فزاینده تغییرات باعث شده است تا سازمان‌ها با پدیده‌ها و مشکلات جدیدی روبرو شوند. حیات و بقای سازمان‌ها در گرو شناخت و برخورد مناسب با چالش‌ها و مشکلات جدید است. شرایط جدید سازمانی و محیطی شیوه‌های نوین مدیریتی برای حل مشکلات را می‌طلبد و اگر سازمان‌ها سازوکارهای مناسب و نظام‌مند برای شناسایی و برخورد ریشه‌ای با مشکلات نداشته باشند با گذشت زمان و به علت سرعت تغییرات در اجرای مأموریت‌های خود با مشکلات زیادی روبرو خواهند شد. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در عصر حاضر وجود موانع و فراهم نبودن بستر مناسب برای استفادهٔ بهینه از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است.

نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد کارکنان سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی، در محیط کار با نوعی احساس بی‌رغبتی، کمبود انگیزه و ناتوانی مواجه هستند، از قابلیت‌ها و توانایی‌های آن‌ها به درستی بهره‌برداری نمی‌شود و محیط و شرایط سازمانی نیز به این مشکلات دامن می‌زنند (عبداللهی، ۱۳۸۳: ۷).

نظر به پیچیدگی و شرایط سیال محیطی و برای ماندن در صحنه پر رقابت کنونی سازمان‌های دولتی نیز همانند سازمان‌های خصوصی نیازمند برخورداری از علم نوین مدیریت و ایجاد بستر مناسب برای تأمین و تربیت و حفظ نیروی انسانی متعهد و مجرب هستند.

از نظر کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷: ۴۶) برخی از ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های دولتی به شرح زیر است: کارکنان به ندرت توانمند هستند و تمایل به کار مثبت را از دست داده‌اند. قوانین از پیش تعیین شده‌اند و تمرکز قدرت و سلسله مراتب وجود دارد. به نظرات و ایده‌های کارکنان توجهی نمی‌شود و بیشتر به قدرت فیزیکی آنها اهمیت می‌دهند.

بلانچارد و همکارانش بر این باورند که نتایج تحقیقات گوناگون نشان می‌دهند در سازمان‌های سنتی و مبتنی بر سلسله مراتب که مدیریت پیرو دیدگاه فرماندهی و کنترل می‌باشد، تنها از ۲۵ تا ۳۰ درصد ظرفیت منابع انسانی بهره گرفته می‌شود (۲۰۰۳: ۱۷).

تغییرات سریع محیطی باعث می‌شود سازمان‌ها برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند. سازمان‌های عصر جدید بایستی از ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی فاصله بگیرند و به ساختارهای مختلف افقی، شبکه‌ای و تیمی روی آورند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و انسان را در رأس امور قرار می‌دهند.

دغدغه اصلی محققان این تحقیق این است که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های نظامی، به رغم داشتن شغل حساس، شرایط مناسبی برای ارتقای توانمندی خود ندارند و بستر توانمندسازی در سازمان برای آنها فراهم نیست؛ لذا مسئله اصلی این تحقیق کم توجهی به توانمندسازی کارکنان دانشی و آماده نبودن بستر مناسب برای توانمندسازی آنان در دانشگاه‌های نظامی است.

اهمیت و ضرورت تحقیق

توانمندسازی یکی از موضوعات مهم در توسعه منابع انسانی کارکنان است و بر همین اساس دهه پایانی قرن بیستم را عصر توانمندسازی نامیده‌اند (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲). در واقع توانمندسازی یکی از روش‌هایی است که در حوزه منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی آنان مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد.

در اغلب سازمان‌ها با وجود آگاهی از اهمیت سرمایه‌های فکری هنوز گام موثری برای سرمایه گذاری در این زمینه برداشته نمی‌شود و کمتر دیده می‌شود که سازمانی از تمام ظرفیت و توانایی کارکنان خویش استفاده بهینه نماید. این موضوع در سازمان‌های دولتی به شکل بارزی قابل مشاهده است. برابر مطالعات انجام شده میزان تعهد سازمانی و رضایت از شغل در سازمان‌های دولتی پایین است و این به اثربخشی و کارایی سازمان لطمه وارد می‌کند و برای کارکنان نیز مشکلات روحی روانی به دنبال دارد. این تحقیق به دنبال بررسی وضعیت موجود توانمندسازی در یکی از دانشگاه‌های نظامی است تا بدین طریق ضمن آسیب شناسی شرایط موجود راه کارهایی برای بهبود وضعیت سازمان ارائه کند. با تبیین وضعیت توانمندسازی، نتایج این تحقیق می‌تواند مورد استفاده سازمان‌ها برای اصلاح و تجدید نظر در طرح‌های بهبود عملکرد کارکنان باشد.

با توجه به این که توانمندسازی کارکنان امری بنیادی است و تأثیر زیادی بر سایر ویژگی‌های سازمانی به ویژه بهره‌وری سازمان دارد، این پژوهش می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای پژوهش‌های بعدی و توسعه مفاهیم توانمندسازی در سایر حوزه‌های سازمانی باشد. اجرای این پژوهش همچنین باعث ایجاد انسجام در فرآیندهای توانمندسازی به منظور کمک به بهسازی برنامه‌های منابع انسانی، ارائه مفاهیم جدید در گسترش دانش و ادبیات توانمندسازی خواهد شد.

فراهم نبودن بستر و نبود شرایط لازم برای توانمندسازی کارکنان دانشی در دراز مدت باعث یأس و ناامیدی آنان و کاهش انگیزه و رضایت از شغل خواهد شد که این امر آسیب‌های جدی به دنبال خواهد داشت. تمایل کارکنان به ترک سازمان به دلیل نبود شرایط پیشرفت و کاهش تعهد حرفه‌ای کارکنان دانشی در دانشگاه‌های نظامی از پیامدها و زیان‌هایی است که سازمان، در صورت کم توجهی به توانمندسازی کارکنان، با آن مواجه خواهد شد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

موضوع توانمندسازی که در اواخر قرن بیستم مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان حوزه‌های منابع انسانی بود امروزه نیز تأثیر آن در توسعه کارکنان از جنبه‌های مختلف مورد توجه اندیشمندانی چون (بودریاس و همکاران، ۲۰۰۹)^۱، (بیلی، ۲۰۱۰)^۲، (چرمولی و همکاران،

^۱ - Boudrias et al

۳. Bailey

۲۰۱۰^۱، (پین هیرو، ۲۰۱۰^۲) قرار گرفته است. در کشور ما نیز (اسکندری، ۱۳۸۳)، (ابطحی، ۱۳۸۶)، (عابسی و کرد، ۱۳۸۸)، (عبدالهی، ۱۳۸۳) و (موسویان، ۱۳۸۹) به نقش مثبت توانمندسازی در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. اندیشمندانی چون (وانبرگ، ۱۹۹۵)^۳، (چندلر، ۲۰۱۱)^۴، (اسمیت، ۲۰۱۰)، (ماندل، ۲۰۰۹)^۵ و (مارکل، ۲۰۱۰)^۶ توانمندسازی را در حوزه‌های نظامی بررسی کرده‌اند. سلیمیان (۱۳۸۲) و بختیاری نیز (۱۳۸۸) توانمندسازی در سازمان‌های نظامی داخلی را بررسی و بر تأثیر مثبت آن در کارایی و اثربخشی کارکنان سازمان‌های نظامی تأکید کرده‌اند.

صمدی و مهدوی معتقدند تعهد سازمانی باعث وابستگی فرد به سازمان می‌شود و عوامل زیادی می‌تواند در ایجاد تعهد و پایبندی کارکنان موثر باشند. عواملی از قبیل رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزش‌های کارکنان از این جمله‌اند؛ لذا با توجه به جایگاه ارزنده تعهد و نقش اساسی آن در کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها، باید عوامل موثر بر تعهد سازمانی را شناسایی کرد. آنها همچنین معتقدند تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که یک فرد در سازمان، هدف‌هایش را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند (۱۳۸۸).

بنا به نظر یاسنی و همکاران بین وضع موجود و وضع مطلوب در نیروی انتظامی استان ایلام فاصله وجود دارد و مؤلفه‌های سبک رهبری و آموزش حین خدمت بیشترین تفاوت را با سایر مؤلفه‌ها دارند (۱۳۸۸).

به نظر ریچارد استیرز به نقل از مورهد تعهد و پایبندی را می‌توان هم ناشی از عوامل شخصی مانند سن و سابقه خدمت در سازمان دانست و هم ناشی از ویژگی‌های سازمانی مانند میزان آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس امنیت شغلی (۱۳۸۰).

۴. Schermuly et al

۵. Pinheiro

۶. Vonberg

۷. Chandler

۸. Mundell

۹. Markel

نتایج تحقیق موغلی و حسن پور (۱۳۸۸) نشان می‌دهد در مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین‌تر است. کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصت‌های طلایی در کسب و کار تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند.

در تحقیق سلیمی و امینی سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان از نظر کارکنان سبک رهبری تعاملی یا تبادلی و فرهنگ سازمانی غالب فرهنگ عقلایی بود. بالاترین نمره میانگین تعهد سازمانی به تعهد تکلیفی تعلق گرفت. بین سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار و مثبتی وجود داشت. بین سبک رهبری عدم مداخله با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار و معکوس وجود داشت. نتیجه این که سبک رهبری به کار رفته در نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا معکوس باشد (۱۳۸۹).

طبق یافته‌های بختیاری ۲۷ عامل در سه بعد (فردی، سازمانی، محیطی) با میانگین ۶۰ تا ۸۷ درصد در توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارند که ماهیت سازمانی و مأموریت ناجا بیشترین و عامل ساختار و محیط سیاسی اجتماعی کم‌ترین تأثیر را دارند. تأثیر عوامل بر اساس اولویت به شرح زیر است: ماهیت سازمانی، عوامل انقلابی، عوامل اسلامی، عوامل روان‌شناختی، عوامل حرفه‌ای، راهبردهای مدیریتی، عوامل محیطی، ساختار (۱۳۸۸: ۱۷۰).

سلیمیان معتقد است سبک مدیریت با توانمندسازی کارکنان سماجا رابطه معناداری دارد. نگرش مدیران تحت تأثیر رشد تخصصی آنهاست و سبک مدیریت به نگرش افراد بستگی دارد. بین تعهد سازمانی و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها با توانمندسازی کارکنان سماجا همبستگی مثبت وجود دارد. میزان تأثیر سبک‌های مدیریتی در توانمندسازی بسیار بالاست (۱۳۸۲).

وادل در تحقیق خود نتیجه گرفت که اعتماد نقش مهمی در رهبری دارد. بین اعتماد به رهبری و تعهد سازمانی رابطه معنادار مثبت وجود دارد. افزایش اعتماد به رهبری باعث کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود (۲۰۰۸: ۷۸). در همین رابطه بیلی پی برد که فرهنگ سازمانی، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی رابطه معنادار مثبت دارد. خرده فرهنگ‌های شغلی با میزان درک فرهنگ سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی رابطه معنادار دارد (۲۰۰۹).

بونیاریتی (۲۰۱۰) و بهیرا (۲۰۰۹) بر اهمیت نقش رهبری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی تاکید کرده‌اند. بونیاریتی معتقد است ساختار رهبری، توانمندسازی ساختاری و روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت معناداری دارد. بهیرا نیز به این نتیجه رسیده است که مدیران صف باید فرهنگ رضایت شغلی را تقویت کنند؛ و اینکه ایجاد توازن بین زندگی کاری و زندگی شخصی رضایت شغلی را تقویت می‌کند و ارتقای شغلی بر اساس شایستگی به رضایت شغلی مینجامد.

فرآیند توانمندسازی مدیران باعث می‌شود مدیر به کارکنان در انجام وظیفه کمک کند. ریسک پذیری و تجربه کردن را تشویق کند. اختیار و مسئولیت را تفویض کند. محیط مناسبی را برای یادگیری به وجود می‌آورد. تبادل اطلاعات و همکاری را تشویق کند. برای رفع تضاد و برخوردها راه حل ارائه کند. از طرفی این فرایند باعث می‌شود کارمند در قبال اقدامات خود مسئولیت پذیرد. درباره مسائل و راه‌های بهتر راه حل ارائه دهد.

مفاهیم و اصطلاحات

توانمندسازی

تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه شده است که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود. از نظر ابطحی توانمندسازی یعنی طراحی ساختار سازمان به نحوی که افراد آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتر را به دست آورند (۲:۱۳۸۶).

کوبین و اسپریتزر توانمندسازی را فرآیند تغییر اعتقادات درونی افراد می‌دانند. این دو محقق، نوع نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه کلی مکانیکی (ایستا) و ارگانیکی (پویا) تقسیم می‌کنند. در دیدگاه مکانیکی اعتقاد بر این است که توانمندسازی شامل، تفویض تصمیم‌گیری، و تفویض پاسخگویی و مسئولیت در یک چارچوب روشن است. اما در نگرش ارگانیکی توانمندسازی با پذیرش ریسک، رشد و تغییرات، درک نیازهای کارکنان و مدل‌سازی رفتارهای آنان، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکاران و اعتماد به دیگران در محیط کار همراه است. به اعتقاد آنان هر دو دیدگاه فوق دارای نواقصی هستند و توانمندسازی کارکنان به ترکیبی از این دو نیاز دارد (کوبین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۲۵).

رویکرد مکانیکی

تقریباً بیشتر اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت، تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع انسانی دانسته‌اند. بودریاس و همکاران (۲۰۰۹) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهمیم شدن هرچه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. آنان معتقدند که دسترسی به اطلاعات نقش مهمی را در تصمیم گیری ایفا می‌کند و توانمندسازی زمانی وجود دارد که سازمان‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند.

رویکرد ارگانیکی

از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمند سازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به توانمندسازی توجه دارند.

کوپن و اسپریتزر (۱۹۹۷) معتقدند توانمند سازی مفهومی چند بعدی است و برای افراد معانی مختلفی دارد. آنها این نوع نگاه به توانمند سازی را رویکرد ارگانیکی نامیده‌اند.

بر اساس رویکرد ارگانیکی، توانمند سازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه توانمندسازی تغییر در طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است و مدیران می‌توانند بستر و فرصت لازم را برای توانمندی کارکنان فراهم نمایند. در این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنهاست. کارکنان توانمند باید کارآفرین، ریسک پذیر، و در خود احساس مالکیت نسبت به سازمان را داشته باشند. منابع انسانی توانمند دارای احساس آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری دارای احساس شایستگی و برازندگی، احساس تبحر و مهارت عالی در توانایی‌های خود هستند و بر سیستمی تأثیرگذارند که در آن فعالیت می‌کنند (کوپن و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

سبک رهبری

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تواناسازی سبک رهبری در سازمان است. معمولاً چهار الگوی متفاوت خودکامه، نگهبان، پشتیبان و مشارکتی در سبک رهبری مطرح است.

رضایی و ساعتچی رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد بین نگرش سرپرستان به

عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و تعهد سازمانی زیردستان رابطه معناداری وجود دارد (۱۳۸۷).

بسیاری از صاحب نظران معتقدند سرپرستان خط اول زیربنا یا سنگ بنای سازمان هستند و برای دستیابی به بهره‌وری در سطح مطلوب باید مستعدترین افراد برای تصدی این مسئولیت انتخاب شوند. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. رهبری صحیح باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۲).

مادامی که رهبری به شیوه آمرا، دستوری و استبدادی باشد، و رهبر نتواند یک نوع ارتباط مقبول با پیروان برقرار کند، نمی‌توان به سمت توانمندسازی منابع انسانی حرکت کرد. زیرا در این شیوه رهبران به کارکنان اجازه دخالت در تصمیم‌گیری نمی‌دهند و کارکنان فقط دستور مدیران را اجرا می‌کنند.

تردیدی نیست که در محیط کار پیچیده امروزی مدیران باید در مواجهه با امور سازمان مدیر و در برخورد با کارکنان رهبر باشند. امروزه رهبری از بالا به پایین به تنهایی موفقیت مدیریتی در محل کار را تضمین نمی‌کند، بلکه نیاز است شرایط و بستر مناسب برای توانمندسازی را فراهم کنند تا بتوانند از توانمندی‌های کارکنان در مدیریت بهینه سازمان بهره‌مند شوند. وظیفه رهبری حرکت دادن پیروان در جهت هدف اصلی سازمان است. کار رهبران، مربیان و مدیران تحت تأثیر هدف است. رهبر باید انتظارات بالا و اعتماد کامل در پیروان به وجود آورد. رهبران کارآمد با دیگران کنش و واکنش روشن و سنجیده‌ای دارند.

توانایی

توانایی یعنی این که فرصتی فراهم شود تا کارکنان رشد و توسعه حرفه‌ای داشته باشند، برای انجام مأموریت‌ها آموزش‌های لازم را ببینند، از حمایت‌های لازم از نظر منابع و امکانات سازمانی برخوردار باشند. بنا به نظر اسپریتزر کارکنان توانمند باور دارند که با انجام وظایف شغلی می‌توانند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان داشته باشند، نتایج و پیامدهای شغلی را کنترل کنند، بر اتفاقات جاری تأثیرگذار باشند و توان کنترل موانع و محدودیت‌ها را در خود احساس کنند (اسپریتزر ۱۹۹۵).

در مجموع افراد توانا احساس می‌کنند برای انجام وظایف دارای توانایی، تبحر و قابلیت لازم هستند و تسلط لازم برای تصدی شغل را دارند.

تعهد سازمانی

بنا به نظر حسینی و مهدی زاده اشرافی تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (۱۳۸۹).

بنا به نظر پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند. به اعتقاد آنها معیارهای اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه مندی برای حفظ عضویت در سازمان است (پورتر و همکاران، ۱۹۷۴).

قدرت

قدرت به معنای تفویض اختیار یا دادن قدرت معنوی و قانونی در محل‌های کار است. این نوع قدرت در برگیرنده فرآیندهایی است که طی آن مدیر یا رهبر، قدرت خود را با زیردستان تقسیم می‌کند. یک نگرش دیگر به قدرت به منزله سازه‌ای انگیزشی است. در این حالت قدرت و کنترل به صورت یک امر انگیزشی و درونی برای افراد عمل می‌کنند. قدرت، مانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام دادن کارها به وسیله دیگران دارد.

روش و نوع تحقیق

نوع تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی و توسعه‌ای است و از ابزار پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. گویه‌های پرسشنامه برگرفته از رساله دکترای بادنر^۱ است که روایی آن تایید شده است. جامعه آماری این تحقیق ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی است که به روش تمام شمار انتخاب شده‌اند. داده‌ها با توجه به هدف تحقیق و با استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی مناسب تحلیل شده است. این تحقیق کمی است که با روش پیمایش انجام شده است. مؤلفه‌ها و گویه‌ها سنجش آنها به شرح جدول زیر ارائه می‌شود. در این پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شده است؛ و برای ۵ گزینه پرسشنامه که شامل؛ خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد هستند، به ترتیب ارزش‌های عددی ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌ها و گویه‌های سنجش آنها

^۱. Bodner

برگردان از رساله دکتراى بادنر (۲۰۰۵)

اهداف تحقیق

مؤلفه‌ها	گویه ها
رهبری	۱ بین کارکنان و فرماندهان اعتماد زیادی وجود دارد.
	۲ هنگام وقوع مشکلات فرماندهان از زیردستان حمایت می‌کنند.
	۳ فرماندهان به زیردستان اختیار تصمیم‌گیری می‌دهند.
توانایی	۴ کارکنان در مورد نحوه انجام کار گروهی آموزش می‌بینند.
	۵ کارکنان برای انجام کار محوله دانش و مهارت لازم را دارند.
	۶ کارکنان برای انجام کار محوله منابع مورد نیاز را در اختیار دارند.
تعهد	۷ تصمیمات کاری کارکنان با توجه به منافع سازمان اتخاذ می‌شود.
	۸ کارکنان به سازمان وفادارند.
	۹ کارکنان در قبال وظیفه محوله احساس تعهد می‌کنند.
توانمندی	۱۰ کارکنان میدانند در برابر کدام تصمیمات مسئولند.
	۱۱ کارکنان آزادی تعیین اولویت کارهای محوله را دارند.
	۱۲ کارکنان در مورد نحوه انجام کار اختیار و آزادی دارند.

هدف اصلی از انجام این تحقیق بررسی وضعیت مؤلفه‌های چهارگانه رهبری، تعهد سازمانی، توانایی و قدرت در توانمندسازی اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی است.

اهداف فرعی

۱. بررسی نقش مؤلفه سبک رهبری در توانمندی اعضای هیئت علمی؛
۲. بررسی نقش مؤلفه تعهد سازمانی در توانمندی اعضای هیئت علمی؛
۳. بررسی نقش مؤلفه توانایی در توانمندی اعضای هیئت علمی؛
۴. بررسی نقش مؤلفه قدرت در توانمندی اعضای هیئت علمی؛
۵. تعیین ترتیب و اولویت مؤلفه‌های چهارگانه توانمندسازی؛

سؤالات تحقیق

۱. وضعیت مؤلفه‌های چهارگانه توانمندسازی در توانمندی اعضای هیئت علمی چگونه است؟

۲. نقش و وضعیت مؤلفه سبک رهبری در توانمندی اعضای هیئت علمی چگونه است؟
۳. نقش و وضعیت مؤلفه تعهد سازمانی در توانمندی اعضای هیئت علمی چگونه است؟
۴. نقش و وضعیت مؤلفه توانایی در توانمندی اعضای هیئت علمی چگونه است؟
۵. نقش و وضعیت مؤلفه قدرت در توانمندی اعضای هیئت علمی چگونه است؟

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

مؤلفه‌های چهارگانه توانمندسازی در سازمان وضعیت مطلوبی دارند.

فرضیه‌های فرعی

۱. مؤلفه سبک رهبری در سازمان وضعیت مطلوبی دارد.
۲. مؤلفه توانایی در سازمان وضعیت مطلوبی دارد.
۳. مؤلفه تعهد سازمانی در سازمان وضعیت مطلوبی دارد.
۴. مؤلفه قدرت در سازمان وضعیت مطلوبی دارد.

متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته: توانمندسازی اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی،

متغیرهای مستقل: مؤلفه‌های رهبری، توانایی، تعهد سازمانی و قدرت

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق در برگیرنده مؤلفه‌های رهبری، توانایی، تعهد سازمانی و قدرت در توانمندسازی اعضای هیئت علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی است. مؤلفه‌ها و شاخص‌های فراوانی در توانمندسازی کارکنان نقش دارند. ولی در این تحقیق برای جلوگیری از گسترده شدن پژوهش و دستیابی به نتایج مورد انتظار صرفاً مؤلفه‌های مذکور بررسی شده‌اند و سایر عوامل تأثیر گذار ثابت فرض شده‌اند. قلمرو زمانی این تحقیق سال ۱۳۹۱ می‌باشد و قلمرو مکانی آن یکی از دانشگاه‌های سازمان‌های نظامی مستقر در تهران می‌باشد.

محدودیت تحقیق: کم بودن تعداد جامعه آماری، بیست نفر، از محدودیت‌های این تحقیق است که امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد. می‌توان با انجام تحقیقاتی مشابه در سایر دانشگاه‌های نیروهای مسلح با جامعه آماری بیشتر و مقایسه نتایج آن با یافته‌های این تحقیق در مورد یافته‌ها نظر قاطع‌تری ارائه کرد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از چولگی و کشیدگی بررسی شد که مؤلفه‌های رهبری و تعهد با چولگی (1.223- و 2.387-) بالاتر از یک توزیع داه هایشان غیر نرمال و مؤلفه‌های قدرت و توانایی توزیع نرمالی داشتند. برای آزمون مؤلفه‌های رهبری و تعهد از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که با اطمینان ۹۹٪ فرضیه صفر رد و فرضیه یک مبنی بر تفاوت میانگین‌ها تایید شد، از آنجا که میانگین هر دو مؤلفه با (۳.۷ و ۳.۹۵) بیشتر از میانگین فرضی ۳ است. نتیجه می‌گیریم پاسخگویان نمره بالاتری را در این مؤلفه‌ها کسب کرده‌اند. همچنین برای آزمون مؤلفه‌های توانایی و قدرت از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد که برای مؤلفه توانایی میانگین به دست آمده برابر میانگین فرضی بود که هیچ تفاوتی در میانگین‌ها دیده نشد و فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین‌ها پذیرفته شد. همچنین میانگین به دست آمده برای مؤلفه قدرت (۷.۴۵) بود که با میانگین فرضی ۹ با اطمینان ۹۹٪ فرض صفر رد و فرض یک مبنی بر تفاوت میانگین‌ها تایید شد. میانگین به دست آمده از میانگین فرضی کمتر بود که نشان دهنده نمره پایین پاسخگویان در این مؤلفه را نشان می‌داد.

همچنین برای رتبه بندی مؤلفه‌ها از نظر اهمیت برای پاسخگویان از آزمون فریدمن استفاده شد که نشان دهنده معنی داری تفاوت رتبه‌ها با هم بود که به ترتیب مؤلفه‌های تعهد، رهبری و توانایی بیشترین اهمیت و مؤلفه قدرت دارای اهمیت پایین‌تری بود. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری برابر جدول‌های زیر ارائه می‌شود.

جدول ۲. جدول توصیفی فراوانی نمره‌های مؤلفه‌ها

توانایی		قدرت		مؤلفه‌ها نمره‌ها
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۵	۱	۱۵	۳	۶
۰	۰	۴۵	۹	۷
۲۵	۵	۲۵	۵	۸
۳۵	۷	۱۰	۲	۹
۳۰	۶	۵	۱	۱۰
۵	۱	۰	۰	۱۱
۱۰۰.۰	۲۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	کل

جدول فوق فراوانی نمره مؤلفه‌های قدرت و توانایی را نشان می‌دهد. طبق این جدول ۹ نفر نمره ۷ را در مؤلفه قدرت گرفتند که ۴۵٪ افراد را شامل می‌شود، همچنین ۷ نفر نمره ۹ را در مؤلفه توانایی گرفتند که ۳۵٪ از افراد را شامل می‌شود. طبق جدول فوق با استناد به مقدار آزمون خردی دو (۳۱.۵۰۰) که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰.۱ / معنادار است که با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت میانگین رتبه مؤلفه‌ها در بین آزمون شوندگان متفاوت است.

جدول ۳. جدول فراوانی مؤلفه‌های رهبری و تعهد

تعهد		رهبری		مؤلفه‌ها نمره‌ها
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰	۰	۰	۰	خیلی کم
۰	۰	۵	۱	کم
۵	۱	۲۰	۴	متوسط
۹۵	۱۹	۷۵	۱۵	زیاد
۰	۰	۰	۰	خیلی زیاد
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۲۰	کل

طبق جدول فوق ۱۵ نفر موافقت خود را با گزینه زیاد در مؤلفه رهبری ابراز داشتند که ۷۵٪ از افراد را شامل می‌شد. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رئیس‌جمهوری
پاسخگویان را شامل می‌شود. همچنین ۱۹ نفر در مؤلفه تعهد موافقت خود را با گزینه زیاد ابراز داشتند که ۹۵٪ از

آزمون فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه‌ها رتبه‌ها

میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
-----------------	----------

بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندی اعضای هیئت علمی (مطالعه موردی یک دانشگاه نظامی)..... ۲۱

۳.۳۵	تعهد
۲.۹۸	رهبری
۲.۱۵	توانایی
۱.۵۲	قدرت

طبق جدول فوق مؤلفه تعهد با میانگین ۳.۳۵ بیشترین و مؤلفه قدرت با ۱.۵۲ کم‌ترین میانگین را در بین پاسخ‌دهندگان داشته است.

آزمون کلموگروف اسمیرنف برای مقایسه میانگین رهبری و تعهد

اثبات فرضیه	معناداری	مقدار Z محاسبه شده	میانگین		مؤلفه‌ها
			میانگین نسبی	میانگین بدست آمده	
تایید فرضیه	.000	۲.۰۱۴	۳	۳.۷	رهبری
تایید فرضیه	.001	۲.۴۰۸	۳	۳.۹۵	تعهد

جدول فوق نشان می‌دهد که بر اساس آزمون کلموگروف اسمیرنف میانگین مؤلفه رهبری با ۳.۷ بیشتر از میانگین نسبی جامعه با میانگین نسبی ۳ می‌باشد که با اطمینان ۹۹٪ و سطح خطای ۰.۰۱٪ و مقدار Z کلموگروف اسمیرنف محاسبه شده ۲.۰۱۴ تفاوت معناداری را نشان می‌دهد.

۳۰	تعداد نمونه
۳۱,۵۰۰	آماره کالی اسکوپر
۳	درجه آزادی
۱,۰۰۰	معناداری
۳۰	تعداد نمونه
۳۱,۵۰۰	آماره کالی اسکوپر
۳	درجه آزادی
۱,۰۰۰	معناداری
۳۰	تعداد نمونه
۳۱,۵۰۰	آماره کالی اسکوپر
۳	درجه آزادی
۱,۰۰۰	معناداری

همچنین میانگین مؤلفه رهبری با ۳.۹۵ بیشتر از میانگین نسبی جامعه با میانگین نسبی ۳ می‌باشد که با اطمینان ۹۹٪ و سطح خطای ۰.۰۱٪ و مقدار Z کلموگروف اسمیرنوف محاسبه شده ۲.۴۰۸ تفاوت معناداری را نشان می‌دهد.

آزمون T تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین توانایی و قدرت با میانگین فرضی

اثبات فرضیه	معناداری	درجه آزادی	مقدار تی محاسبه شده	میانگین		مؤلفه ها
				میانگین فرضی	میانگین بدست آمده	
رد فرضیه	۱,۰۰۰	۱۹	۰,۰۰	۹	۹	توانایی
تایید فرضیه		۱۹	-۶,۶۰۱	۹	۷,۴۵	قدرت

آزمون تی تک نمونه ای برای مؤلفه های توانایی و قدرت در جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده برای مؤلفه توانایی ۹ می‌باشد که با میانگین فرضی ۹ برابر است، که تی محاسبه شده برای این مؤلفه ۰,۰۰ می‌باشد که سطح معناداری ۱,۰۰۰ فرضیه تحقیق رد و فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین‌ها پذیرفته می‌شود.

همچنین آزمون مؤلفه قدرت با میانگین ۷.۵۴ کمتر از میانگین فرضی ۹ می‌باشد، مقدار تی بدست آمده برای این مؤلفه -۶.۶۰۱ با درجه آزادی ۱۹ و با اطمینان ۹۹٪ و سطح خطای ۰.۰۱/فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین‌ها رد و در مقابل فرض یک مبنی بر تفاوت میانگین‌ها پذیرفته می‌شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

موفقیت سازمان‌ها در گرو خلق فرصت‌های مناسب به منظور حفظ حیات خود در موقعیت‌های پیش‌بینی نشده است و این امر با خلق اندیشه‌های نو، استفاده از فرصت‌های مناسب با شرایط جدید و در نهایت بهبود عملکرد و پویایی سازمان امکان‌پذیر است. توانمندسازی کارکنان امری بنیادی است و تأثیر زیادی بر سایر ویژگی‌های سازمانی به ویژه بهره‌وری سازمان دارد، این تحقیق می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای تحقیقات بعدی و توسعه مفاهیم توانمندسازی در سایر حوزه‌های سازمانی باشد.

نیروهای دانشگر از سرمایه‌های هر سازمانی است و ناتوانی در جذب یا نگهداشت این کارکنان آثار زیان باری بر انجام موفق مأموریت سازمان خواهد داشت. آینده متعلق به سازمان‌هایی با کارکنان داناست. سازمان‌هایی که دانایی محوری را سر لوحه کار خود قرار می‌دهند نیروی انسانی را اصلی‌ترین سرمایه خود می‌دانند. سازمان‌های دانایی محور کارآمدترین شکل سازمانی و مناسب‌ترین بستر رشد دانشگران و مطلوب‌ترین شکل مواجهه با تغییرات محیطی هستند. نیازهای خاص دانشگران بایستی مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. نارسایی‌های مدیریتی، ناتوانی در جذب و حفظ نیروهای توانمند و کارآمد حاکی از نبود شرایط لازم و کافی برای ایجاد و گسترش فرهنگ دانش محوری است.

توانمندی کارکنان را می‌توان از جنبه‌های مختلفی بررسی کرد. معمولاً دو حوزه برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد. حوزه روان‌شناختی که با افزایش انگیزش و ارتقای احساس شایستگی و مؤثر بودن و معناداری باعث توانمندی افراد و تغییر رفتار آنها می‌شود. حوزه دیگر بیشتر به بعد ساختاری و زمینه سازی برای افزایش توانمندی کارکنان می‌پردازد. نتایج این تحقیق همانند تحقیق جزنی و رستمی (۱۳۹۰) حاکی از این است که در مورد کارکنان دانشی بهتر است به حوزه ساختاری توانمندسازی توجه شود. زیرا با توجه به تحصیلات و جایگاه شغلی دانشگران آنها از انگیزه درونی کافی برا

ی توانمندی برخوردار هستند و بهتر است سازمان‌ها زمینه و بستر را برای رشد و توانمندی آنها فراهم کنند. در این تحقیق چهار مؤلفه مهم توانمندسازی و از هر مؤلفه سه شاخص مورد تایید صاحب نظران تحلیل و بررسی شد. نتایج به دست آمده حاکی از تأیید فرضیه اصلی تحقیق است زیرا اگر چه نتایج به دست آمده حالت ایده آل را نشان نمی‌دهد، اما تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد در برخی از مؤلفه‌ها وضعیت موجود بالاتر از حد میانگین است. برابر نتایج مؤلفه‌های قدرت و توانایی شرایط مطلوبی ندارند که این امر نشان می‌دهد در سازمان زمینه و

بستر رشد توانمندی فراهم نیست. این امر می‌تواند با سعه صدر مدیران در تفویض بیشتر اختیار به اعضای هیئت علمی برابر شایستگی آنها و اعتماد بیشتر به کارکنان دانشی در حد قابل قبولی افزایش پیدا کند. این امر با توجه به تعهد سازمانی قابل قبول این افراد و یا به عبارتی فراهم بودن بستر برای اعطای آزادی عمل بیشتر با اعتماد و اطمینان از وفاداری افراد بی شک در افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان و نیل سازمان به اهداف تأثیر بسزایی خواهد داشت.

تعهد بالا و وفاداری کارکنان دانشی به سازمان از مؤلفه‌های بنیادی برای هدایت دانش آنان در راستای مأموریت سازمان است. در صورتی که برنامه‌ریزی درستی در این زمینه انجام شود بی شک این مؤلفه نقش زیادی در بهره‌وری سازمان و پیشبرد اهداف آن خواهد داشت.

با توجه به این که تحقیقات محدودی در دانشگاه‌های نظامی در مورد توانمندی اعضای هیئت علمی انجام شده است پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در تعیین نقش مؤلفه‌های حوزه توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری و وضع موجود آنها و همچنین آسیب شناسی آنها در دانشگاه‌های نظامی انجام شود تا بتوان به نتایج مشخص‌تری دست یافت.

منابع

- Abdollahi, Bizhan (2004). Designing Psych Empowerment Model for staff Workers of Science and technology Ministry" Ph. D dissertation, University of Tarbiat Modarress.
- Abesi, Saeed and bagher Kord (2009). "Formulation of Employees' empowerment Model in State Organizations in Iran" 2 (3) : 75-94.
- -Abtahi, Seid Hussein and saeed Abesi (2007). *Employees empowerment*, Management Education and Research Institute, Karaj.
- -Bakhtiari, Hassan (2009). Designing Empowerment Model for Naja Commanders and Managers, Ph. D Dissertation, SNDU.
- -Bailey, Nick(2010) , Understanding Community Empowerment in Urban Regeneration and lanning In England: Putting Policy and Practice in Context, *Planning Practice & Research*, Vol. 25(3) PP317–332.
- -Bailey, L. Timothy(2009). Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction, Ph. D dissertation, Touro International University.
- -Behera, Neeraja(2010). Retaining High Performance Employees Through Job satisfaction: A Theoretical Construct, Purushottam Institute of Engineering &Technology, India.
- -Blanchard K. H, etal. (2003) Empowerment Take More Than One Minute, Barrett- Koehler. Sanfrancisco.
- -Bodner, Sarah L.(2005) , Design and Empirical Analysis of a Model of Empowering Leadership. Ph.D Dissertation. University of North Texas
- -Boonyarit, Itsara, Sittichai Chomphupart and Natthawut Artin(2010) Leadership, Empowerment, and Attitude Outcomes, *Journal of Behavioral Science* 5(1) pp 1-14.
- -Boudrias, Jean-Sébastien et al.(2010) , Empowering Employees: The Moderating Role of Organizational Climate and Justice, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 42(4) , PP 201,211.
- -Boudrias JS, Gaudreau P, Savoie A, Morin JSA(2009). Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. *J. Leadership Organ.* 30(7) : 625-638.
- Eskandari, Mojtaba (2009). " Designing Empowerment Model for Managers", *Humanities Quarterly Journal*, 2(8) : 53-80.
- Jazani. N. and A. Rostami (1390) "Developing Human Resource Empowerment Strategic Model" *Human Resource management Research* 1(3) , 23-54.
- -Husseini, mahdi and Ali M. Ashrafi (2010)." The Study of Factors Effecting Commitment", *Pajuheshgar Quarterli*, 7 (18).

- Kinlaw, Dennis (2008). Human Resource Empowerment, Translated by Mehdi. Irannajad and Masumali. Salimian, Second Edition, Modiran Nashr, Iran.
- -Mundell, M. Robert (2009). *Empowerment: A 21st Century Critical Leader Core Competency*, Strategic Research Project, Pennsylvania University.
- -Murheed, Griffin (2001). Organizational Behavior, Translated by Seid Mehdi. Alvani and Golamreza. Meamarzadeh, Morvarid pub, Iran.
- -Moguli. Alireza and Akbar Hassanpoor (2009). "The Study of Relation between Empowerment and Commitment of Education Ministry Employees in Tehran" *Modieriat Dulati Quarterly*, 1(2) : 119-132.
- -Musavian, S. Mortaza (2010). Designing Human Resource Empowerment Model In Media, Ph. D Dissertation. SNDU.
- -Pinheiro, E. Rocky (2010) , Organizational Change and Employee Empowerment-A Grounded Theory
- Study In Lean Manufacturing Integration into a Traditional Factory Environment, Ph. D Dissertation, Capella University.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, p.v (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5) : 603-609.
- Quinn. Robert E. & Gretchen M. Spreitzer (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider"; *Organizational Dynamic*, 26(2) : 37-51.
- -Rezaee, Leila and Mahmud Saatchi (2008). "The Study of Relations between human factors in Productivity and leadership styles Considering Commitment in Iran Communication Factories" *Research in Psychology*, Khorasgan Azad university, 37: 129-146.
- -Robbins, T L et al (2002) , An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resource Management Review*, 12 (3) : 419-443.
- Salimian, Masumali (2003). Designing Empowerment Model for Army Human resources, "*Strategic Defence studies quarterly*" 4(16) : 123-138.
- -Salimi, Hussein and Ali Amini (2010). "Relations between Leadership Style, Culture and commitment in Armed Forces" *Military Medical* 12(2) : 65-70.
- -Samadi, Abbass and Reza mahdavi (2009). "The Study of the Effect of Managerial Behavior on Commitment, a case study" www. SID. Ir.
- -Schermuly, C. Carsten et al (2010), Effects of Vice-Principals' Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout, *International Journal Of Educational Management*, 25(3); 252-264
- -Spreitzer, Gretchen M (1995), psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement and Validation, *The Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.

- -Vadell, Jamiel(2008). The Role of Trust in Leadership: US Air Force Officers' Commitment and Intentions to Leave the Military, Ph. D dissertation, Capella university.
- -Von Berge C. Gerald(1995), Empowerment: Quality Air Force's Biggest Hurdle Air War Collegeair University, USA.
- Yassini, A. etal(2009). "The pathology of Police Empowerment and the Ways to Enhance It, a Case Study" Presented at Police Empowerment Conference, Tehran.

