

## Assessing the Psychological Empowerment of Managers and Their Dimensions in an Elected Military Organization

Hamidreza Gholami<sup>1</sup>, Saeed Hashemi<sup>1</sup>, Jamileh Mokhtari Nouri<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Nursing, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Medicine, Quran and Hadith Research Center, Nursing Faculty, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 14 January 2020 Accepted: 15 June 2021

### Abstract

**Background and Aim:** Psychological empowerment is a new approach to intrinsic motivation in order to create opportunities for the flourishing of talent, ability and competence of employees and managers. This study was conducted to assess the psychological empowerment of managers and its dimensions in the selected military unit.

**Methods:** This applied research was conducted by the descriptive-analytical method. The statistical population of managers in the military unit was selected by the census method. Data collection was based on the standard psychological questionnaire of Spritzer and Mishra. This questionnaire includes the areas of competency, choice, effectiveness and trust. Mean (standard deviation) was used to describe quantitative variables. Analysis of variance was used to compare the means and Pearson correlation coefficient was used to correlate the quantitative variables.

**Results:** 219 people participated in this study. The mean score was  $61.23 \pm 8.50$ . Based on the cut-off point, the important finding of the study was that 62.7% of managers were in good condition and 1.8% were poor. The highest score was in the master's group. The mean score showed a significant difference in terms of education and age. Managers scored the highest and lowest scores in competency ( $13.80 \pm 1.80$ ) and trust ( $10.90 \pm 2.50$ ), respectively.

**Conclusion:** This study showed that the level of empowerment of managers in the selected military unit is good but far from excellent. Therefore, in the staff monitoring plan, it is necessary to measure the level of psychological empowerment of their managers at least every three years and compare the trend of these variables and based on the level of education and age through culture, holding workshops, material and spiritual encouragement, program optimization. The necessary conditions for the promotion of a meaningful dimension and trust in managers should be planned. Also, in appointing managers, attention should be paid to their level of education and experience appropriate to their age.

**Keywords:** Empowerment, Manager, Military, Psychological, Competence.

\*Corresponding author: Jamileh Mokhtari Nouri, Email: [jamilmokhtari@yahoo.com](mailto:jamilmokhtari@yahoo.com)

## سنجش توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و ابعاد آن در یگان نظامی منتخب

حمیدرضا غلامی<sup>۱</sup>، سعید هاشمی<sup>۱</sup>، جمیله مختاری نوری<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>دانشکده پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران

<sup>۲</sup>مرکز تحقیقات طب، قرآن و حدیث، دانشکده پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** توانمندسازی روان‌شناختی یک رویکرد نوین انگیزش درونی که علاوه بر شایستگی، چهار بعد دیگر شناختی یعنی: حق انتخاب، معنی‌دار بودن، اثرگذاری و اعتماد را شامل شده و در جهت به وجود آوردن فرصت برای شکوفایی استعداد، توانایی و شایستگی کارکنان است. این تحقیق به منظور سنجش توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و ابعاد آن در یگان نظامی منتخب در ۱۳۹۸ انجام شد.

**روش‌ها:** این پژوهش کاربردی و با شیوه توصیفی - تحلیلی اجرا شد. جامعه آماری ۲۱۹ نفر از مدیران در یگان نظامی منتخب که با روش سرشماری انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه روان‌شناختی استاندارد اسپریتزر و میسرا انجام شد. این پرسشنامه شامل ابعاد یا حیطه‌های شایستگی، حق انتخاب، اثرگذاری و اعتماد است. برای توصیف متغیرهای کمی از میانگین (انحراف معیار) استفاده شد. از آنالیز واریانس برای مقایسه میانگین و از ضریب همبستگی پیرسون برای همبستگی بین متغیرهای کمی استفاده شد.

**یافته‌ها:** در این مطالعه ۲۱۹ نفر شرکت کردند. میانگین نمره  $8/50 \pm 61/23$  بود. برمبنای نقطه برش، یافته مهم مطالعه قرار گرفتن ۶۲/۷٪ از مدیران در وضعیت خوب و ۱/۸٪ ضعیف بودند. بیشترین نمره در گروه فوق‌لیسانس قرار داشت. میانگین نمره برحسب تحصیلات و سن تفاوت معنی‌داری نشان داد. مدیران در حیطه شایستگی ( $80/80 \pm 13/1$ ) و حیطه اعتماد ( $10/90 \pm 2/50$ ) به ترتیب بیشترین و کمترین نمره را کسب کردند.

**نتیجه‌گیری:** این مطالعه نشان داد که میزان توانمندسازی مدیران در یگان نظامی منتخب خوب بوده اما با وضعیت عالی فاصله زیادی دارد؛ بنابراین نیاز است در طرح پایش کارکنان حداقل هر سه سال به سنجش سطح توانمندسازی روان‌شناختی مدیران خود پرداخته و به مقایسه روند این متغیرها بپردازند و برمبنای سطح تحصیلات و سن از طریق فرهنگ‌سازی، برگزاری کارگاه آموزشی، تشویق مادی و معنوی، بهینه‌سازی برنامه‌ها انجام شود و شرایط لازم برای ارتقاء بعد معنی‌داری و اعتماد درمدیران برنامه‌ریزی شود. همچنین در انتصاب مدیران بایستی به سطح تحصیلات و تجربه آنان متناسب با سن آن‌ها توجه گردد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، مدیر، نظامی، روان‌شناختی، صلاحیت.

\*نویسنده مسئول: جمیله مختاری نوری. پست الکترونیک: [jamilmokhtari@yahoo.com](mailto:jamilmokhtari@yahoo.com)

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵

**مقدمه**

و فعالیت‌های کارکنان دارد که افراد طی آن به توانایی شکل‌دهی نقش‌ها و بستری که در آن به فعالیت می‌پردازد دست پیدا می‌کند (۱۳). در واقع توانمندسازی روان‌شناختی بیانگر درک مدیران از قدرت خود برای مقابله با حوادث، موقعیت‌ها و مشکلات موجود است (۱۴). به‌طور کلی، محققان رویکردی مختلفی را برای توانمندسازی دنبال می‌کنند (جدول شماره ۱). یکی از رویکردها، مدل چهاربعدی توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر شامل، شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنادار بودن و تأثیرگذاری است (۱۵).

بر اساس مطالعه‌ای انجام‌شده توانمندسازی روان‌شناختی باعث ایجاد رفتارهای پیشگیرانه در میان افراد با واسطه خودکارآمدی می‌شود. از این رو، واضح است که توانمندسازی روان‌شناختی نتایج مثبت قابل توجهی در حوزه رفتار سازمانی دارد (۱۶). همچنین در مطالعه انجام‌شده در سازمان نظامی باهدف بررسی تأثیر هوش هیجانی بر توانمندسازی روان‌شناختی در مقابله با جنگ نرم دریافتند که هوش هیجانی، خود آگاهی و خود انگیزشی به‌طور مثبت با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نظامی ارتباط معنی‌داری دارند (۱۷). با توجه به این‌که سازمان نیروهای نظامی در ساختار خود دارای ویژگی‌های خاصی در شیوه فرماندهی و مدیریت، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها است. توانمندسازی کارکنان برای تغییر و ثبات که ویژگی اصلی محیط‌های سازمانی و بخصوص سازمان‌های نظامی ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین توجه ویژه به نقش و جایگاه توانمندسازی روان‌شناختی در جهت انگیزش درونی در بین کارکنان از رسالت‌ها و وظیفه‌های مهم و راهبردی مدیران در حوزه‌های فردی، سازمانی و روان‌شناختی است. با توجه به آنچه شرح داده شد، مدیران از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب و مؤثر بودن)، کارکنان خود را توانمند می‌کنند. به این منظور این مطالعه به سنجش میزان توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و ابعاد آن در یگان نظامی منتخب انجام شد.

نیروهای انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر در موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان نقش اساسی دارند. بسیاری از اندیشمندان و مدیران دریافته‌اند تنها مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، ریسک‌پذیر، شایسته و متعهد هستند (۱). کارمندان توانمند نسبت به شغل خود احساس افتخار می‌کنند و به‌عنوان اعضای مؤثر سازمان خدمت می‌کنند. همچنین گزارش شده است که کارکنان توانمند بیشتر کار می‌کنند، اعتماد به نفس و عزت نفس خود را افزایش می‌دهند (۲). در عصر حاضر ایجاد یک نیروی کار توانمند (از نظر روانشناسی) تقریباً هدف همه سازمان‌ها است (۳) و به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغلی، باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند (۴). عوامل رفتاری و شخصیتی می‌تواند توانمندسازی کارکنان در سازمان را تسهیل کند و بر رفتارهای سازنده کارکنان در سازمان تأثیر تعیین‌کننده‌ای دارد (۵)؛ بنابراین توانمندسازی به‌عنوان یک عامل درونی در توانمندی فردی که شیوه، نگرش، ادراک و احساس فرد از محیط کار رابطه مستقیم داشته و به ابعاد ذهنی توجه نموده‌اند (۶). برای پیامدهای توانمندسازی در سازمان‌ها، مطالعات زیادی انجام‌شده و مشخص شده که توانمندسازی بر تعهد سازمانی (۷)، رضایت شغلی (۸) و کیفیت خدمات (۹) تأثیرگذار است. همچنین توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (۱۰).

یک رویکرد غالب در توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی است (۱۱). توانمندسازی روان‌شناختی مبتنی بر نظریه شناختی بندورا است، بر مبنای این نظریه قضاوت‌های افراد در اجتماعی مورد سازمان بر پایه تفسیرشان از محیط آن شکل می‌گیرد و برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازی آنان فراهم است (۱۲). همچنین توانمندسازی روان‌شناختی یک ایفای نقش فعال در ارتباط با شغل

**جدول-۱. رویکرد و نظریه‌پردازان توانمندسازی**

رویکرد توانمندسازی	تعاریف	هدف	استراتژی	نظریه‌پرداز
مکانیکی (ارتباطی)	توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار	قدرتمند سازی	توزیع قدرت و تفویض اختیار	- اسپنبرگر (۱۹۸۶)، بورک (۱۹۸۶)، بلاک و همکاران (۱۹۹۵) - فوی (۱۹۹۷) - کانگر و کانگو (۱۹۹۸)
رویکرد انگیزشی	توانمندسازی به‌عنوان ایجاد انگیزه	توانمندسازی	کفایت نفس	
ارگانیکی	رویکرد شناختی	افزایش انگیزش	احساس خود اثربخشی	- توماس و ولتهووس (۱۹۹۰)
	توانمندسازی به‌عنوان آزادسازی نیروهای درونی انسان	درونی وظایف	احساس خودمختاری احساس مؤثر بودن احساس معناداری شغل	- اسپریتزر (۱۹۹۵) کانگرو و کانگو (۱۹۸۸)
			احساس اعتماد	- وتن و کمرون (۱۹۹۸)

## روش‌ها

این مطالعه به صورت مقطعی (توصیفی-تحلیلی) بر روی تمامی مدیران یگان نظامی منتخب شاغل در پست مدیریتی از اردیبهشت تا شهریور سال ۱۳۹۸ انجام شد. برحسب هدف در گروه تحقیقات کاربردی بنیادی بشمار می‌آید. جامعه آماری، شامل ۲۱۹ نفر از مدیران جزء و ارشد در یگان نظامی منتخب بود روش نمونه‌گیری به صورت سرشماری بود. به این صورت که در ابتدا لیست مدیران از نیروی انسانی و بازرسی یگان استخراج و ضمن حضور در محل خدمت، مطالعه وارد شدند. معیار ورود به مطالعه داشتن حکم کارگزینی به عنوان مدیر در جایگاه سازمانی و معیارهای خروج از مطالعه عدم رضایت و تکمیل ناقص پرسشنامه بود. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده جهت دستیابی به اطلاعات مرتبط با وضعیت توانمندسازی مدیران استفاده شد با حضور در محل خدمت مدیران‌ها ضمن توجیه طرح، پرسشنامه به آن‌ها داده شد. این پرسشنامه شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی و گویه‌های استاندارد بر اساس پرسشنامه روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا (۱۵) انجام شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه در ۵ بعد شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد است. طیف پاسخگویی از نوع لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (۵) بود. کمترین و بیشترین نمره در این پرسشنامه ۱۵ و ۷۵ بود.

پایایی پرسشنامه در مطالعه Timurenjad و همکاران انجام شده است تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آلفای ۰/۹۵ به دست آمد که می‌توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است (۱۸). داده‌ها پس از جمع‌آوری وارد برنامه SPSS ۱۸ استفاده شد. برای توصیف متغیرهای کمی از میانگین (انحراف معیار) و برای متغیرهای کیفی از گزارش فراوانی (درصد) استفاده شد. از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمالیتی و از آزمون لون برای همگنی واریانس‌های بین گروه‌ها استفاده شد. با برقراری این دو پیش‌فرض از آنالیز واریانس

یک طرفه برای مقایسه میانگین بین گروه‌ها استفاده شد. با وجود اختلاف معنی‌داری بین گروه‌ها و به دلیل عدم حجم نمونه‌ها در گروه‌های مختلف امکان انجام آزمون نوکی وجود نداشت و از طرفی چون تعداد گروه‌ها از چهار گروه بیشتر نبود از این رو از آزمون بونفرونی جهت مقایسه میانگین‌ها داخل گروهی استفاده شد. همچنین برای همبستگی بین متغیرهای کمی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

## نتایج

در بخش تجزیه و تحلیل توصیفی، داده‌های حاصل از ۲۱۹ نفر از نمونه آماری تحلیل گردید. جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد وارد شده در مطالعه را نشان می‌دهد. از افراد وارد شده در مطالعه ۹۸/۶٪ مرد ۹۵/۴٪ متأهل و ۵۳/۶٪ لیسانس بودند. همچنین میانگین سنی آن‌ها ۵/۰۰ ± ۳۴/۲۱ سال و میانگین سابقه کاری ۵/۷۰ ± ۱۱/۴۴ سال بود. میانگین نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی مدیران ۸/۵۰ ± ۶/۲۳ بود. بر مبنای نقطه برش پرسشنامه به ترتیب خوب (۶۰-۷۵)، متوسط (۴۰-۵۹) و ضعیف (۱۵-۳۹) بود در جدول (۳). بر مبنای جدول (۴) حیطة شایستگی با میانگین ۱/۸۰ ± ۱۳/۸۰ و حیطة اعتماد با میانگین ۲/۵۰ ± ۱۰/۹۰ به ترتیب دارای بیشترین و کمترین نمره توانمندسازی روان‌شناختی مدیران بود. از آن جایی‌که آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و لون نشان دهنده عدم تفاوت بین گروه‌ها بودند ( $P\text{-value} > 0/05$ ) از این رو نتایج آزمون آنالیز واریانس یک طرفه گزارش شد. نتایج در جدول (۵) گزارش شد. بیشترین نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی مدیران در گروه فوق لیسانس قرار داشت. نتایج آنالیز واریانس یک طرفه بین میانگین نمره کل توانمندی روان‌شناختی مدیران بر حسب سطح تحصیلات تفاوت آماری معنی‌داری نشان داد ( $P\text{-value} = 0/007$ ). نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد بین میانگین نمره کل توانمندسازی زیر گروه فوق لیسانس با لیسانس ( $P\text{-value} = 0/019$ ) و فوق لیسانس با فوق دیپلم ( $P\text{-value} = 0/005$ ) تفاوت آماری معنی‌داری وجود دارد.

جدول-۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱۶
	زن	۳
تحصیلات	دیپلم	۷
	فوق دیپلم	۵۴
	لیسانس	۱۱۹
وضعیت ازدواج	فوق لیسانس	۳۹
	متاهل	۲۰۹
نوع عضویت	مجرد	۹
	رسمی	۲۰۶
	پیمانی	۱۲
	کارمندی	۱
میانگین	۳۴/۲۱	انحراف معیار
سن	۱۱/۴۴	۵/۷۰

جدول-۳. وضعیت توانمندسازی مدیران بر اساس نمره کل پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا

وضعیت توانمندسازی	فراوانی	درصد
ضعیف (۱۵-۳۹)	۴	۱/۸
متوسط (۴۰-۵۹)	۷۶	۳۴/۱
خوب (۶۰-۷۵)	۱۳۹	۶۴/۱
کل	۲۱۹	۱۰۰

جدول-۴. میانگین و انحراف معیار نمره‌های ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی مدیران

ابعاد	تعداد افراد	میانگین	انحراف معیار
شایستگی	۲۱۹	۱۳/۸۰	۱/۸۰
خودمختاری	۲۱۹	۱۲/۹۶	۱/۸۵
تأثیرگذاری	۲۱۹	۱۱/۸۵	۲/۳۰
معنی‌داری	۲۱۹	۱۱/۷۰	۲/۰۰
اعتماد	۲۱۹	۱۰/۹۰	۲/۵۰
نمره کل ابعاد	۲۱۹	۶۱/۲۳	۸/۵۰

جدول-۵. نتایج آزمون آنالیز واریانس مقایسه میانگین نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی مدیران بر حسب سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	انحراف معیار $\pm$ میانگین	F	P-value
دیپلم	۶۰/۴۲ $\pm$ ۳/۸۲	۴/۱۷	۰/۰۰۷
فوق دیپلم	۵۹/۴۰ $\pm$ ۶/۶۰		
لیسانس	۶۰/۷۵ $\pm$ ۹/۶۶		
فوق لیسانس	۶۵/۳۵ $\pm$ ۶/۶۰		

در این مطالعه بین سن مدیران و میانگین نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد شایستگی و اعتماد همبستگی مثبت معنی‌داری مشاهده شد ( $P\text{-value} < 0/05$ ).

جدول-۶. رابطه بین سن و نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	P-value
شایستگی	۰/۱۶۵	۰/۰۱۷
خودمختاری	۰/۱۰۲	۰/۱۴۰
تأثیرگذاری	۰/۰۰۲	۰/۹۷۹
معنی‌داری	۰/۱۰۶	۰/۱۲۷
اعتماد	۰/۱۴۶	۰/۰۳۴
کل ابعاد	۰/۱۲۵	۰/۰۱۷

## بحث

توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، درباره نقش خویش در شغل و سازمان مهم است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (۱۸). در این یگان توجه به وضعیت مدیرانی که نمره پایین در توانمندسازی روان‌شناختی کسب کردند ضرورت دارد، توانمندسازی نه به منزله یک فرآیند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثر بخشی، کارایی و خلاقیت نگریسته می‌شود. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال،

در مطالعه حاضر، برخورداری مدیران از مؤلفه‌های توانمندسازی در وضعیت خوب بود. این نتایج با برخی مطالعات انجام شده در یگان‌های نظامی در خصوص توانمندسازی روان‌شناختی و زمینه‌های آن توسط Bakhtiari (۱۳۸۸) و دانش فرد (۱۳۹۱) هم سو است (۲۰، ۱۹). همچنین یافته‌های مطالعاتی که بر ضرورت وجود آمادگی و پیش نیازهای مناسب برای موفقیت طرح‌های توانمندسازی کارکنان تاکید دارند، تایید می‌کند (۲۱، ۲۲). کسب وضعیت خوب برای مدیران در توانمندسازی روان‌شناختی به این معنی است که مدیران قادرند به افراد سازمان کمک کنند تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، و انگیزه‌های درونی‌شان را برای انجام دادن وظایف شغلی مهیا نمایند. براساس این رویکرد،

خواهند بود؛ که می‌تواند به عنوان معیار انگیزشی مناسب از شرایط فرد باشد. بر این اساس زمانی، کار با ارزش و معنادار تلقی می‌شود که بین اهداف وظیفه و توقعات نقش با باورها و اعتقادات شخصی فرد تناسب وجود داشته باشد. با ارزش بودن یک وظیفه بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخص معین می‌شود. اگر کارکنان وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه ویژگی معنی‌داری را دارد. این یافته‌ها با مطالعه Nasiripour و همکاران در خصوص وضعیت توانمندسازی روان‌شناختی در بیمارستان‌ها هم‌خوانی دارد (۳۰).

با توجه به یافته‌های مطالعه بین سن مدیران و میانگین نمره کل توانمندسازی روان‌شناختی همبستگی مثبت معنی‌داری مشاهده شد. بدین معنی که مدیران با سن بیشتر به جهت بهره‌گیری از تجربیات گذشته، بهتر می‌توانند خودشان را با موقعیت‌های کاری مختلف تطبیق دهند. نتیجه به دست آمده فوق با یافته‌های مطالعه Soleymanyan که نشان داد تجربه کارکنان در توانمندسازی آن‌ها اثر داشته هم‌خوانی دارد (۳۱). همچنین مشاهده گردید بین میانگین نمره کل توانمندی روان‌شناختی مدیران بر حسب سطح تحصیلات (مدیران با مدرک فوق‌لیسانس نمره توانمندسازی بیشتری کسب کردند) تفاوت آماری معنی‌داری وجود دارد. عامل فردی تحصیلات از جمله عوامل اصلی و مؤثر بر توانمندسازی است به عبارتی دیگر کارکنانی که از سطح بالای تحصیلات برخوردارند، از نظر توانمندسازی در سطح بالایی هستند. در پژوهشی که از سوی کتابی انجام شد، افزایش سطح تحصیلات از جمله عوامل مؤثر در توانمندسازی بوده است (۳۲).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش جامعه آماری بود که تنها در یک سازمان نظامی انجام شد؛ بنابراین تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های غیرنظامی محدود است. همچنین ابزار اصلی مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که با محدودیت‌هایی همچون امکان سوء‌گیری و ضعف در بررسی عمیق موضوع همراه است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از دیگر روش‌ها مانند مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که میزان توانمندسازی مدیران در یگان نظامی منتخب نشان‌دهنده وضعیت خوب در مدیران است اما تا رسیدن به وضعیت خیلی خوب و عالی فاصله زیادی وجود دارد. بنابراین نیاز است در این یگان در خصوص مهارت‌های توانمندسازی روان‌شناختی برنامه‌ریزی و اقدام جدی در خصوص دوره‌های آموزشی به عمل آید. در خصوص ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی حیطه شایستگی و حیطه اعتماد به ترتیب بیشترین و کمترین نمره توانمندسازی مدیران بود که نشان دهند تفاوت در

مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (۱۵). چراکه داشتن نیروهای توانمند جهت پیشبرد اهداف سازمانی مسئله‌ای مهم و اساسی است و اگر بخواهیم نیروی انسانی در سازمان دارای کارآمدی و کارایی و بهره‌وری شغلی در سطح مطلوب باشند، باید از یافته‌ها و اصول روانشناسی در محیط کار استفاده کنند (۲۱).

در این مطالعه، مدیران در حیطه شایستگی بیشترین نمره را کسب کرده‌اند. می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد مدیران از اعتماد به نفس و رضایت خدمتی مناسبی برخوردارند. به اعتقاد Bandura (۲۰۰۰) خود کارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محوله را به طور موفقیت‌آمیز به انجام برساند و برای این منظور سه شرط لازم است؛ ۱. اعتماد به داشتن توانایی انجام کار، ۲. اعتماد به ظرفیت لازم در به کارگیری تلاش، و ۳. اعتماد به این که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (۲۳). همچنین در دیگر مطالعات انجام شده دریافته‌اند که شایستگی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد (۲۶-۲۴).

در پژوهش حاضر مدیران در حیطه اعتماد کمترین نمره را کسب کردند. با مطالعه انجام شده در خصوص اعتمادسازی مشخص شده که کارکنان توانمند شده، اعتماد بیشتری دارند (۲۷). همچنین در پژوهشی دیگر، ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد چهارگانه آن را با اعتماد به مدیران مستقیم بررسی کردند و نتایج ارتباط معنی‌دار را میان توانمندسازی و اعتماد نشان داد (۲۸). بر اساس این مطالعات اعتماد اشاره به روایت متقابل بین کارکنان و مدیر دارد. این که کارکنان در محیط کاری احساس امنیت داشته باشند و باور کنند که در داخل سازمان با آن‌ها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (۲۹). بدین منظور مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت‌گیر باشند؛ حقیقت را به نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند؛ صداقت خود را با برقراری ارتباط با کارکنان نشان دهند؛ پاسخ‌گو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران به توانمندی‌های کارکنان جهت سپردن مسئولیت به آن‌ها بیشتر توجه نموده و با برنامه‌ریزی‌های خود جهت ایجاد جو توان‌افزا، سعی وافر به عمل‌آوردن تا از میزان بالای توانمندسازی به عنوان نقطه قوت بهره‌بردار لازم را ببرند.

در این مطالعه مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری، تأثیرگذار، اعتماد) دارای میزان متفاوتی بود در واقع، وجود برخی از مؤلفه‌های در افراد و فقدان برخی دیگر، نشان از وجود یا عدم وجود توانمندی در افراد نیست بلکه به مفهوم تفاوت در میزان، سطح یا درجه احساس توانمندی افراد است. از این رو برخی از مدیران دارای احساس بیشتری از توانمندی بوده و برخی دیگر دارای احساس کمتری

### نکات بالینی کاربردی برای جوامع نظامی

- در طرح پایش کارکنان سنجش توانمندسازی روان‌شناختی با پرسشنامه روان‌شناختی اسپریتزر و میشر انجام گردد.
- برای واگذاری مدیریت به افراد در یگان‌های نظامی، توانمندی آن‌ها در حوزه روان‌شناختی بررسی و مدنظر قرار گیرد.
- مدیرانی که در هر چهار بعد روان‌شناختی نمره خوبی کسب کرده‌اند در پست‌های مدیریتی حساس‌تر گمارده شوند.
- کلاس‌های توانمندسازی برای مدیرانی که نمره خوبی کسب نکرده‌اند برگزار و مجدداً آزمون انجام گردد.

**نقش نویسندگان:** همه نویسندگان در ارائه ایده و طرح اولیه، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل و تفسیر آن‌ها، نگارش مقاله و بازنگری آن سهیم بوده و همه با تایید نهایی مقاله حاضر مسئولیت دقت و صحت مطالب مندرج در آن را می‌پذیرند.

**تضاد منافع:** نویسندگان تصریح می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافی در مطالعه حاضر وجود ندارد.

### منابع

1. Kim PB, Lee G, Jang J. Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*. 2017;55(5):1022-41. doi:10.1108/MD-02-2016-0089
2. Akgunduz Y, Bardakoglu O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. 2017;20(14):1510-26. doi:10.1080/13683500.2015.1034094
3. Sangar R, Rangnekar S. Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. 2014;10(2):119-27. doi:10.1177/2319510X14536110
4. Boudrias J, Brunet L, Savoie A, Plunier P. Empowering Employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioral Science*. 2010;42(4):201-11. doi:10.1037/a0020465
5. Chua RY-J, Iyengar SS. Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2006;27:41-79. doi:10.1016/S0191-3085(06)27002-3
6. Robbins TL, Crino MD, Fredendall LD. An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*. 2002;12(3):419-43. doi:10.1016/S1053-4822(02)00068-2
7. Lee JAB. *The empowerment approach to social work practice*. Columbia University Press; 2001.
8. Chen G, Sharma PN, Edinger SK, Shapiro DL, Farh J-L. Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of*

سطح و میزان احساس ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی مدیران است. همچنین میزان توانمندسازی کارکنان با سطح تحصیلات و سن افزایش پیدا می‌کند. با توجه به نقش و اهمیت مؤلفه‌های توانمندسازی پیشنهاد می‌شود فرماندهان سازمان‌های نظامی به این دو مقوله توجه بیشتری داشته باشند و در طرح پایش کارکنان حداقل هر سه سال به سنجش سطح توانایی‌های کارکنان خود پرداخته و به مقایسه روند این متغیرها بپردازند و همچنین توصیه می‌گردد از طریق فرهنگ‌سازی متناسب، برگزاری کارگاه، تشویق مادی و معنوی، بهینه‌سازی برنامه‌ها، نسبت به ارتقاء سطح روان‌شناختی مدیران اقدام نمایند و شرایط لازم جهت ایجاد احساس شایستگی، خود تعیین‌کنندگی، معنی‌داری، اثرگذاری و اعتماد در آنان ایجاد کنند. همچنین در انتصاب مدیران باید به سطح تحصیلات و تجربه آنان متناسب با سن و شخصیت آن‌ها توجه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود معاونت تربیت و آموزش یگان نسبت به برگزاری دوره‌های آموزش روان‌شناختی جهت مدیران با همکاری معاونت بهداشت و درمان اقدام کنند.

*Applied Psychology*. 2011;96(3):541-57. doi:10.1037/a0021886

9. Bowen GL, Rose RA, Ware WB. The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*. 2006;29(1):97-104. doi:10.1016/j.evalprogplan.2005.08.005

10. Fry LW, Vitucci S, Cedillo M. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*. 2005;16(5):835-62. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012

11. Dust SB, Resick CJ, Margolis JA, Mawritz MB, Greenbaum RL. Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The leadership quarterly*. 2018;29(5):570-83. doi:10.1016/j.leaqua.2018.02.002

12. Lyu D, Ji L, Zheng Q, Yu B, Fan Y. Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*. 2019;6(2):198-203. doi:10.1016/j.ijnss.2018.12.005

13. Suryani I, editor. *Psychological empowerment, innovative work behavior and job satisfaction*. 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018). Atlantis Press.

14. Greasley K, Bryman A, Dainty A, Price A, Soetanto R, King N. Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*. 2005;27(4):354-68. doi:10.1108/01425450510605697

15. Spreitzer, Gretchen M. *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*. Academy of

- Management Journal. 1995;38(5):1442-65. doi:10.5465/256865
16. Huang J. The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2017;45(7):1157-66. doi:10.2224/sbp.6609
17. Ghadami K, Piri M, Wahhabi R. Application of Emotional Intelligence on Psychological Empowerment of Military Staff in the Face of Soft Threats, Case Study: A Military Organization. *Soft Power Studies*. 2017;17.
18. Timurenjad K, Esfestani RS. The Impact of Organizational Learning on Psychological Empowerment Staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Motale-ate Modiriate Behbood va Tahavol*. 2010(62):37-59. [In Persian]
19. Bakhtiari H. Designing an Empowerment Model for Najaf Commanders and Executives. Higher National Defense University. 2009. [In Persian]
20. DaneshFard K, Zakeri M. The impact of military training courses on the psychological empowerment of soldiers under nizja training. *Military Management Journal*. 2012;12(45):63-42. [In Persian]
21. Kim PB, Lee G, Jang J. Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*. 2017;55(5):1022-41. doi:10.1108/MD-02-2016-0089
22. Chen G, Sharma PN, Edinger SK, Shapiro DL, Farh JL. Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*. 2011;96(3):541. doi:10.1037/a0021886
23. Bandura A. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of organization behavior*. 2000.
24. Laschinger HK, Finegan J, Shamian J, Casier S. Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2000;30(9):413-25. doi:10.1097/00005110-200009000-00008
25. Seibert SE, Silver SR, Randolph WA. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*. 2004;47(3):332-49. doi:10.5465/20159585
26. Vacharakiat M. The relationships of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment among Filipino and American registered nurses working in the USA. George Mason University; 2008.
27. Kaneshiro P. Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. ProQuest; 2008.
28. Spence Laschinger HK, Finegan JE, editors. Empowerment, Interactional Justice, Trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy. *Academy of management proceedings*; 2004. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
29. Salehi Sadaghiani J, Dehghan N. Study on Relationship between Empowerment Dimensions and employee's Innovation using multivariable Regression, *Quarterly of Numerical Studies in Management*. 2010;1(1):29-46. [In Persian]
30. Nasiripour AA, Nave Ebrahim A, Tabibi SJ, Ebraze A, Izadi AR. Study of psychological empowerment in hospitals of Qom province, Iran. *Qom University of Medical Sciences Journal*. 2013;7(4):56-62. [In Persian]
31. Soleymanyan M. Explanation and design appropriate model of employee empowerment in samaja. [PhD Thesis]. Public Management. Tehran: Islamic Azad University, 2003. [In Persian]
32. Ketabi M, Yazd Khasti B, Farokhy Z. Conditions and Obstacles of Women's Empowerment: A Case Study in Isfahan City. *Research Bulletin of Isfahan University*. 2005;19(2):1-20. [In Persian]