

بررسی نقش میانجی پاسخگویی فردی در رابطه جو روانشناختی و توانمندسازی

روانشناختی با عملکرد شغلی کارکنان

Investigating the role of mediator of individual responsiveness in relation to psychological climate and psychological empowerment with employees' job performance

Nishteman Momenpoor

Master of Educational Management, Faculty of Literature, Urmia, West Azarbaijan, Iran

nishtmanmomenpoor@yahoo.com

Dr Mohammad Hasani

Master of Educational Management, Faculty of Literature, Urmia, West Azarbaijan, Iran

Dr Abolfazl Ghasemzadeh

Associate Professor Shahid Madani University of Azarbaijan, Tabriz, East Azarbaijan, Iran.

Somayeh Momenpour

Master of Educational Management, Faculty of Literature, Urmia, West Azarbaijan, Iran

نیشتمان مؤمن پور (نویسنده مسئول).

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده

ادبیات، ارومیه، آذربایجان غربی

دکتر محمد حسینی

استاد دانشگاه ارومیه، آذربایجان غربی

دکتر ابوالفضل قاسم زاده

دانشیار دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز،

آذربایجان شرقی

سمیه مؤمن پور

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده

ادبیات، ارومیه، آذربایجان غربی

Abstract

Job performance is the most critical issue in any organization. In case of existence of a desirable responsive system in an organization, organizational effectiveness and improvement in job performance will be obtained when the organization's manpower are competent and have a correct understanding of their workplace. The present study was carried out in order to examine the effect of psychological climate and job empowerment on job performance with the mediation role of individual responsiveness among the employees of Urmia University. The method research was a descriptive -

چکیده

حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی است. در صورت وجود سیستم پاسخگویی مطلوب در سازمان، اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد شغلی زمانی حاصل می گردد که نیروی انسانی سازمان، توانمند و درک درستی از محیط کاری شان داشته باشند. این پژوهش با هدف بررسی اثر جو روان-شناختی و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پاسخگویی فردی در کارکنان دانشگاه ارومیه انجام گرفت. روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش ۲۰۲ نفر از

correlation. The study sample consisted of 202 employees of Urmia University who were selected by a simple random method. Standard questionnaires were Spreader's Psychological empowerment (1995), Psychological climate of Queens and Deactvide (1991), Job Performance of Paterson (1992) and Individual responsiveness questionnaire of Hatchwar, Kakmar & Fries (2003) employed to collect the required data. Structural equation modeling was used to evaluate the relationship between the latent variables measured in the conceptual model. The findings showed coefficient of the correlation between the variables of psychological climate and empowerment was positive and significant. Moreover, there was a positive and significant relationship between the variables of responsiveness and job performance. The intensity of this correlation ranged from 0.31 to 0.65. The highest correlation between psychological climate and empowerment was 0.65. According to the results of analyzing the correlation between the exogenous and endogenous variables, it can be concluded that any increase in psychological climate and empowerment is associated with a rise in the scores of individual sense of responsiveness, and any increase in individual responsiveness among the employees brings about a rise in the scores of job performance.

Keywords: psychological empowerment, psychological climate, individual responsiveness, job performance

کارکنان دانشگاه ارومیه بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد جو روانشناختی کویز و دکوتیز (۱۹۹۱)، پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، پرسشنامه عملکرد شغلی توسط پاترسون (۱۹۹۲) و پاسخگویی فردی هاجوارتر، کاکمار و فریس (۲۰۰۳) استفاده شد. به منظور ارزیابی روابط بین متغیرهای مکنون اندازه‌گیری شده در الگوی مفهومی از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که ضریب همبستگی بین متغیرهای جو روان شناختی و توانمندسازی با پاسخگویی مثبت و معنی دار هستند. همچنین بین متغیرهای پاسخگویی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی دار هستند. شدت این همبستگی دو به دو از ۰/۳۱ تا ۰/۶۵ در نوسان است. بیشترین ضریب همبستگی بین جو روانشناختی با توانمندسازی (۰/۶۵ = r) می باشد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون زا و درون زامی توان نتیجه‌گیری کرد که هر گونه افزایش در جو روانشناختی و توانمندسازی همراه با افزایش در نمرات احساس پاسخگویی فردی و همچنین هر گونه افزایش در احساس پاسخگویی فردی در بین کارکنان همراه با افزایش در نمرات عملکرد شغلی می باشد.

کلید واژه‌ها: جو روان‌شناختی، توانمندسازی روان-شناختی، پاسخگویی فردی، عملکرد شغلی.

مقدمه

نیروی انسانی امروزه به عنوان با ارزش ترین دارایی سازمان تلقی می شود. محیط در حال تغییر امروز منجر به این مساله گردیده است که سازمان ها در برابر فشارهای ناشی قدرت رقبا،

مهارت‌ها، توانمندی و فنآوری‌های در حال گسترش عکس‌العمل مناسبی از خویش نشان دهند و در این شرایط سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را با این شرایط در حال تغییر سازگار نماید. از طرفی هر تغییری نیازمند وجود کارکنان و مدیران سازگار و توانمند جهت مواجهه و مدیریت تغییر می‌باشد. توانمندسازی و آمادگی روانی کارکنان جهت مواجهه با تغییر و ارائه‌ی آزادی عمل به کارکنان یکی از ابزارها و استراتژی‌های کلیدی و ضروری جهت بقای سازمان‌ها در شرایط رقابتی امروز می‌باشد. زیرا که امروزه سازمانهای بخش دولتی نیز مانند بخش خصوصی باید در محیط پویا و پیچیده به حیات خود ادامه دهند (نجیب زاده و همکاران، ۱۳۹۵) و رقابت منحصر به بخش خصوصی نمی‌شود. به عبارت دیگر محیط رقابتی جهانی استفاده از قابلیت‌های کارکنان را از طریق استفاده رهبر از ابزارهای انگیزشی بیرونی و درونی امری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (چین^۱ و چین، ۲۰۰۸) و توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک برانگیزاننده‌ی درونی به کارکنان اجازه می‌دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل خودکارآمدی را تقویت نمایند (باندورا، ۱۹۹۷). به عبارتی، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز بر عهده دارند که همان توانمندسازی کارکنان است (پورکیانی و مرادی، ۱۳۸۷). در واقع توانمندسازی روانشناختی به عنوان یکی از متغیرهای انگیزاننده‌ی کارکنان در راستای حصول به اهداف سازمان می‌تواند تحت تاثیر اعتقاد و توجه مدیران و رهبران به عدالت سازمانی باشد (شاه‌حیدری پور، ۱۳۹۱). در واقع برای اینکه سازمانها بتوانند از داشتن کارکنان توانمند بهره‌مند باشند، سازمان، مدیریت و کارکنان باید برای این کار آمادگی‌های لازم را داشته باشند (رندولف، ۲۰۰۰).

توانمندسازی مرتبط رفتارها و پیامدها را از طریق یادگیری اجتماعی تقویت می‌کند. نظریه یادگیری اجتماعی پیشنهاد می‌کند که اشخاص به مدل‌سازی رفتار خود از طریق مشاهده محرک‌های محیطی چشمگیر، بویژه رفتار دیگران مانند رهبران و همکاران بپردازند (بندورا، ۱۹۸۶). در این مورد، توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک منبع محرک چشمگیر عمل می‌کند، که سیستم رفتار اعضای جمعی را تفسیر و یکپارچه‌سازی می‌کند (به عنوان مثال، کارکنان برای پژوهش حاضر). بنابراین، نشانه‌های اجتماعی در مورد رفتارهای مطلوب و هنجارها را

1. chen

2. Randolph

شناسایی می‌کند، آنها درباره‌ی توانمندسازی روانشناختی شامل معنی‌دار بودن، شایستگی، خودمختاری، تأثیر فرا می‌گیرند. کارکنان بسیار توانمند دارای یک درک مشترک از شایستگی، توانایی تعیین روش‌های کار مناسب، و اهمیت کار خود هستند. در نتیجه کارکنان استراتژی-های رفتاری مشابه را به اشتراک می‌گذارند چنانکه کارکنان یکی پس از دیگری مدل‌های رفتاری را فرا می‌گیرند، انگیزه‌شان برای بکار بردن در کارشان افزایش می‌یابد (لاولر^۱، ۱۹۹۶). بنابراین، افزایش توانمندسازی روانشناختی و متعاقباً کاهش تنوع رفتاری در میان کارکنان در نتایج جمعی بدست آمده، به شناخت بیشتر، فیزیکی و منابع اجتماعی-احساسی برای کارکنان تا در کار خود اعمال کنند زیرا آنها منابع را صرف درک محیط‌شان نمی‌کنند (دراگنی^۲، ۲۰۰۵؛ هاچوارتر، ویت، تردوی و فریس^۳، ۲۰۰۶). با توجه به این فرایند یادگیری اجتماعی، احتمال اینکه توانمندسازی روانشناختی در اجتماع کارکنان از طریق تعاملات مکرر گسترش و تقویت می‌یابد (دراگنی، ۲۰۰۵؛ فردریکسون و لوسادا^۴، ۲۰۰۵). هنگامی که ادراک به اشتراک گذاشته شده بالاست، تعاملات مستمر در میان کارکنان، یک درک توانمندسازی حلزونی مثبت ایجاد می‌کند (فیلدمن^۵، ۲۰۰۴). مانند افزایش در معنی‌دار بودن، شایستگی، خودمختاری و تأثیر (به‌عنوان مثال، توانمندسازی روانشناختی) باید عملکرد افزایش یابد تا نقش توانمندسازی روانشناختی به‌عنوان یک فرایند توانا افزایش یابد تا اینکه کارکنان را در افزایش استقامت و تعهد کاری یاری نماید. بنابراین، ما ادعا می‌کنیم که ادراکات کارکنان به اشتراک گذاشته شده از جو توانمندسازی روانشناختی بطور مثبت با عملکرد مرتبط می‌باشد.

جو روانشناختی^۶ در قالبی گسترده به‌عنوان ادراک کارکنان از اقدامات، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی رسمی و غیر رسمی تعریف می‌شود (ریچرز و اشناپدر^۷، ۱۹۹۰). بیسواز و وارما^۸ (۲۰۰۷) جو روانشناختی را به‌عنوان برداشت ذهنی فرد از تجربیات روزمره‌اش در محیط کار تعریف نموده‌اند که نتیجه‌ی ادراک وی از متغیرهای موجود در محیط کار است. جو در

1. Lawler
2. Dragoni
3. Hochwarter, Witt, Treadway, Ferris
4. Fredrickson & Losada
5. Feldman
6. Psychological climate
7. Reichers & Schneider
8. Biswas & Varma

یک نگاه اجمالی عصاره‌ای از محیط است، گشتالی که بر مبنای الگوهای ادراکی از تجربه و رفتارهایی که افراد در موقعیت شاهد آن هستند شکل می‌گیرد. در جو روانشناختی تمرکز بر فضایی است که به‌وسیله‌ی کارکنان ادراک می‌شود. این فضا می‌تواند به‌صورتی جدا از افراد، مطالعه و اندازه‌گیری شود و بر آن‌ها تأثیر بگذارد (اشنایدر و همکاران، ۲۰۰۰). به عبارتی جو روانشناختی اشاره‌ای است به این حقیقت که محیط سازمانی چگونه توسط کارکنان درک، تعبیر و تفسیر می‌شود (جیمز و جیمز^۱؛ ۱۹۸۹؛ جیمز و همکاران، ۱۹۹۰). بنابراین می‌توان گفت که جو روانشناختی بیانگر قضاوت فردی در این مورد است که محیط شغلی تا چه اندازه مناسب، مفید و تأمین‌کننده‌ی بهزیستی کارکنان می‌باشد (کارلز^۲، ۲۰۰۴). جو روانشناختی یکی از اجزاء ضمنی مهم برای شکل‌دهی اعمال، رفتار و نگرش‌های کارکنان است (مارتین و بوش^۳، ۲۰۰۶). بنابراین جو روانشناختی قادر به تعدیل یا تغییر نگرش‌های شغلی نیز می‌باشد (وارما و همکاران، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر جو روانشناختی بر اساس دیدگاه کویز و دکوتیز^۴ (۱۹۹۱) مورد توجه قرار گرفته است در این دیدگاه جو روانشناختی دارای هشت مؤلفه می‌باشد که عبارتند از: ۱) استقلال: به میزان ادراک کارکنان از داشتن اختیار لازم در تعیین شیوه‌های انجام کار، تعیین اهداف و اولویت‌بندی کارها استقلال گفته می‌شود. ۲) انسجام: یعنی میزان ادراک کارکنان از با هم بودن و وجود مشارکت در محیط سازمان و نیز تمایل افراد به مساعدت به هم دیگر. ۳) اعتماد: به میزان ادراک کارکنان از وجود آزادی لازم برای تعامل و ارتباط باز با اعضای سطوح بالای سازمان درباره‌ی مسائل شخصی و یا مسائل حساس اعتماد گفته می‌شود. ۴) فشار: به میزان ادراک کارکنان از وجود الزامات و محدودیت‌های زمانی در خصوص انجام وظایف محوله فشار گفته می‌شود. ۵) حمایت: به میزان ادراک کارکنان از وجود تحمل رفتار آن‌ها توسط سرپرستان (از جمله کمک و مساعدت به اعضا برای این که بدون ترس از مجازات، از خطاها و اشتباهاتشان درس‌هایی را بیاموزند) حمایت گویند. ۶) قدردانی: به میزان ادراک کارکنان از این که مشارکت و کمک‌های آن‌ها به سازمان، شناسایی و مورد قدردانی قرار می‌گیرد، گفته می‌شود. ۷) انصاف: به میزان ادراک کارکنان از

1. James & James

2. Carless

3. Martin & Bush

4. Koyas & Decotiis

وجود رویه‌های منصفانه و غیر سوگیرانه در سازمان انصاف گفته می‌شود. (۸ نوآوری: ادراک کارکنان از این که تغییر و خلاقیت و مخاطره پذیری برای ورود به حیطه‌های جدید که فرد در مورد آن تجربه‌ی قبلی اندکی دارد و یا هیچ تجربه‌ی قبلی ندارد در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد (کويز و دکوتیز، ۱۹۹۱).

نیروی انسانی به عنوان با ارزشترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیتهای سازمانی است که در اعتلای اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی ایفا می‌کند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند، به طوری که مهمترین مزیت رقابتی را برای سازمانها در هزاره سوم، میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانه انسانی میدانند. اعتقاد بر این است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌تواند منابع ثروت آفرینی باشد، بلکه هوش و خرد و عملکرد شغلی ارزشمند انسانهاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. به‌طور کلی، عملکرد شغلی^۱ به‌عنوان اقدامات یا رفتارهای مربوط به اهداف سازمانی تعریف شده است (کمبل^۲، ۱۹۹۰)، شامل هر دو رفتارهای سازنده و غیر سازنده که به اهداف سازمانی یا کمک می‌کند یا از آن می‌کاهد (هانت^۳، ۱۹۹۶). و سوسواران و وانز^۴ (۲۰۰۰) تعریفی از عملکرد شغلی بیان کرده‌اند به‌عنوان رفتار و پیامدی که کارکنان متعهد به کمک به اهداف سازمان می‌شوند. این معنی عملکرد شغلی به اثربخشی رفتارهای فردی که به اهداف سازمانی کمک می‌کند اشاره دارد و باید شامل عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای باشد (ماتویدلو^۵، ۲۰۰۳). هر دو مفهوم تحت تأثیر عوامل متفاوت قرار می‌گیرند، به عنوان مثال تجربه، عملکرد وظیفه‌ای را تعیین می‌کند در حالیکه شخصیت فردی، عملکرد زمینه‌ای را مشخص می‌کند (ماتویدلو و وان اسکات^۶، ۱۹۹۴). بزعم ارگان^۷ (۱۹۹۸) اصطلاح "عملکرد شغلی" ممکن است اساساً نیاز به تعریف مجدد و گسترش بیشتر این مفهوم به غیر بهره‌وری یا ابعاد فرا نقش مانند همکاری، کمک به همکاران و مافوق و گرایش عمومی به اطاعت، داشته باشد. ارگان اذعان می‌دارد که عملکرد شغلی باید میزانی باشد که کارکنان به

1. Job performance

2. campbell

3. Hunt

4. Viswesvaram & Ones

5. Motowido

6. Vanscotter

7. Organ

رفتارهای شهروندی سازمان بپردازند. سارمنتو و بیل^۱ (۲۰۰۷) بیان می کنند عملکرد شغلی شامل دو اصل توانایی ها و مهارت ها (طبیعی یا دستاورد) است. که کارکنان اداری، انگیزه‌ی شان را صرف انجام کار بهتر می کنند. در این پژوهش معنی عملکرد شغلی به عملکرد وظیفه یا نقش عملکرد شغلی مانند تعریف ماتویدلو^۲ (۲۰۰۳) ارزش مورد انتظار کل سازمان به کارایی کارکنان، یا تحقق وظایف مورد نیاز شرح شغلی رسمی، تعبیر می شود. به عبارت دیگر، عملکرد وظیفه‌ای رفتارهای مربوط به اهمیت عملکرد شغلی است. بنابراین، عملکرد شغلی مربوط به میزانی که کارکنان قادر به انجام وظایف محول شده هستند و اینکه چگونه انجام وظیفه، کمک به تحقق اهداف سازمانی می کند (ماولی و باباندوک^۳، ۲۰۱۱). عملکرد شغلی به-عنوان شاخص قابل توجهی برای سازمان تعریف شده است تا به مزیت رقابتی و بهره‌وری برتر برسد. اگرچه مزیت رقابتی بیشتر به بخش خصوصی مرتبط است و به بخش عمومی گسترش می یابد از جمله "خدمت به مردم" زیرا هدف غایی بخش عمومی است. پژوهش ورمون و همکاران^۴ (۲۰۰۹) اثبات کردند عملکرد شغلی توانست به سازمان عمومی به بهبود ارائه خدمت کمک کند. درک اهمیت اینکه سازمان عمومی به عملکرد وظیفه‌ای در ارتباط با تنظیم سیاست و افزایش ارائه خدمات توجه می کند (لیثو^۵، ۱۹۹۶). زیرا سطح عملکرد کارکنان عمومی به عنوان یک آینه برای عملکرد وسیع عموم مردم عمل می کند. از این رو کارکنان دولتی باید دارای دانش، مهارت و توانایی اجرای مسئولیت‌های مربوط به کار باشد. کارکنان خدمات عمومی نیز باید مایل به "راه رفتن مسافت اضافی" در تلاش به انجام در سطح فراتر از انتظارات باشند (کارن و گایک^۶، ۲۰۰۶؛ اراواتی، بارکر و کاندامپولی^۷، ۲۰۰۷). با تکریم ارائه خدمات عمومی، عملکرد کارکنان فردی به رضایت مشتری مرتبط است (فاتین^۸، ۲۰۰۱) زیرا ارائه خدمت در طول لحظات تماس بین کارکنان و مشتری اتفاق می افتد. بنابراین، عملکرد کارکنان برای خدمات سازمان حیاتی است و عملکرد بالای کار در میان کارکنان یک چالش

1. Sarmiento & Beale

2. Motowidlo

3. Mawoli & Babandako

4. Vermeeren & et al

5. Leeuw

6. Caron, Giauque

7. Arawati, Baker, Kandampully

8. Fountain

مدیریتی چشمگیری برای ارائه خدمات عالی به عموم مردم در تمام سطوح می‌باشد. مفهوم توانمندسازی برای نخستین بار در دهه‌ی ۱۹۸۰ ارائه گردید و در دهه‌ی ۱۹۹۰ از سوی مدیران برای انجام وظایف و همچنین به‌عنوان یک زمینه‌ی علمی از سوی دانشگاهیان برای مطالعه مد نظر قرار گرفت مفهوم توانمندسازی که در بررسی‌های صورت گرفته در سازمان‌های غربی توسعه پیدا کرده است، از لحاظ چشم اندازه‌های سازمانی و روانشناختی مورد بحث قرار گرفته است (هریس و همکاران^۱، ۲۰۰۹). توماس و ولتهوس^۲ (۱۹۹۰) معتقدند که این مفهوم نمی‌تواند با یک بعد تعریف شود. آنان "توانمندسازی روانشناختی"^۳ را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی: یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند. اسپریتزر^۴ (۱۹۹۶، ۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از پنج بعد تعریف کرده‌اند که بعد اعتماد را به آن افزوده‌اند. (۱) خودکارآمدی: یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (باندورا^۵، ۱۹۹۷). در ادبیات روانشناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی باندورا (۲۰۰۰، ۱۹۹۷) به مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد برمی‌گردد. (۲) معنی‌دار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند؛ آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (آپلبوم و هانگر^۶، ۱۹۹۸). معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست (اسپریتزر، ۱۹۹۵). (۳) خودمختاری: یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). (۴) تأثیرگذاری: درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

1. Harris & et al

2. Thomas & Velthouse

3. Psychological Empowerment

4. Spreitzer

5. Bandura

6. Appelbaum & Hongger

۵) اعتماد: به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا^۱ و اسپریتزر، ۱۹۹۷). عملکرد کارکنان تأثیرات بالقوه‌های برای رسیدن به اهداف سازمان دارند اما در هر سازمانی به خصوص دانشگاه، عملکرد شغلی کارکنان، مطابق با مسیر هدف سازمان طی نخواهد شد و کارکنان با پاسخگویی سطحی خود مانع رسیدن اهداف سازمان به صورت ایدئال و منطقی می‌باشند. تعریف پاسخگویی^۲ بدین صورت است: "یک توقع ضمنی یا آشکار که تصمیمات یا اعمال یک فرد مشروط به ارزیابی توسط مخاطبان بارزی با این عقیده باشد که این پتانسیل وجود دارد که فرد بر اساس ارزیابی پیش‌بینی شده پاداش یا مجازات دریافت کند" (هال و همکاران^۳، ۲۰۰۳). پاسخگویی اغلب به‌عنوان یک حالت ادراکی (مانند احساس مسؤولیت) به‌جای یک وضعیت قابل مشاهده تصور و بررسی شده است (فرینک و کلیموسکی^۴، ۱۹۹۸؛ هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۷؛ تتلاک^۵، ۱۹۸۵). پژوهش نشان می‌دهد که پاسخگویی مربوط به تعدادی از سازه‌های سازمانی مهم، مانند انگیزه (انزل و اندرسون^۶، ۱۹۹۳) و عملکرد شغلی می‌باشد (هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۷؛ شلنکر و ویگلد^۷، ۱۹۸۹؛ گلفند، لیم و راور^۸، ۲۰۰۴) پیشنهاد کردند حالت ادراکی از پاسخگویی به‌عنوان یک پدیده چند سطحی به دو صورت است: تطابق ساختاری و تطابق شبکه‌ای. تطابق ساختاری زمانی وجود دارد که اعضای سازمان سیاست‌ها و قوانین و دستورالعمل‌های سازمان رسمی را به همان طریق بفهمند. تطابق شبکه‌ای به حدی که افراد ادراک مشترکشان از انتظارات رفتار غیر رسمی را به اشتراک می‌گذارند، در نتیجه متمایز از سیاست‌ها و قوانین و دستورالعمل‌های رسمی است (باون و استروف^۹، ۲۰۰۴؛ زهار^{۱۰}، ۲۰۰۰). گلفند و همکاران (۲۰۰۴) درکی از تطابق شبکه‌ای درون جمعی دارند (به عنوان مثال، درک مشابه هنجارهای پاسخگویی اعضاء) که مفهوم تطابق پاسخگویی فردی را به

1. Mishra

2. Accountability

3. Hall & et al

4. Frink & klimoski

5. Tetlock

6. Enzel & Anderson

7. Shlenker & weigold

8. Gelfand, Lim, Raver

9. Bawen & Ostroff

10. Zohar

آن اطلاق کردند (گلفند و همکاران، ۲۰۰۴) و تعریف پاسخگویی توسط هال و همکاران (۲۰۰۳) ارائه شده است، احساس پاسخگویی به عنوان تصمیمات و اعمالی توسط مخاطبان برجسته ارزیابی و توجیه می‌شوند. همانطور با جو توانمندسازی روانشناختی، تعاملات بین کارکنان نه تنها افزایش می‌یابد بلکه تقویت پاسخگویی جمعی آنها از طریق چرخه‌هایی از تعامل و نفوذ است. از طریق تأثیر متقابل، کارکنان هنجارهای پاسخگویی را بوسیله‌ی فعالیت-هایی در خصوص افزایش ادراک احساس پاسخگویی تدوین می‌کنند. بزعم هال و همکاران (۲۰۰۳)، پاسخگویی، نظم سازمان را با ایجاد آگاهی از مسئولیت کار و روش‌های مقبول برای موفقیت کار و همچنین با شناسایی مناسب مخاطبان ارزیابی سازمان تسهیل می‌بخشد (بروکس و همکاران^۱، ۲۰۰۹). پاسخگویی مرز رفتاری ایجاد می‌کند که راهنما و هدایت منابع به سوی مجموعه‌ای مشخص از اهداف رفتار و عملکرد است. (هال و همکاران، ۲۰۰۶). اذعان شده که پاسخگویی فردی، ادراک به اشتراک گذاشته شده‌ای است که درون اجتماعی وجود دارد (گلفند و همکاران، ۲۰۰۴) و همچنین پاسخگویی، اعضاء را در بکارگیری منابع نوید می‌بخشد (هال و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۰۶) این احتمال وجود دارد که پاسخگویی باعث می‌شود کانال منابع به سوی دستیابی به نتایج مورد انتظار باشد. بنابراین ما پیشنهاد می‌کنیم که پاسخگویی نقش میانجی در ارتباط عملکرد و جو روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی داشته باشد زیرا اگرچه پاسخگویی به جنبه‌های مثبت جو روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی تأکید می‌کند، به آن منتهی نمی‌شود. هنگامی که پاسخگویی بالاست، کارکنان احتمالاً بیشتر با استانداردهای ارزیابی برای تصمیمات و رفتارها مطلعند، در نتیجه کاهش سردرگمی، تضاد و اضطراب منجر به افزایش عملکرد می‌شود (دیویس، مرو و گودمن^۲، ۲۰۰۷؛ فانت، ۱۹۹۱؛ مرو، گایدیس و براونلی^۳، ۲۰۰۷). پاسخگویی کم احتمالاً به افزایش سردرگمی، تضاد و اضطراب در بین کارکنان منجر می‌شود که ناشی از فقدان استانداردهای ارزیابی هنجاری است (گلفند و همکاران، ۲۰۰۴)، که به‌طور منفی با عملکرد مرتبط می‌باشد. پاسخگویی به‌عنوان بررسی رفتار در استفاده‌ی کاربردی مناسب از کوشش و منابع است. بنابراین، در وضعیتی که پاسخگویی کم، ولی توانمندسازی زیاد است، کارکنان توانمند در پاسخ به این سؤال با شکست مواجه می-

1. Breax & et al

2. Davis, Mero, Goodman

3. Mero, Guidice, Brownlee

شوند: ما توانمند به انجام چه کاری هستیم؟ زیرا استانداردها برای تصمیمات و رفتارها کافی نیستند. با این حال، زمانی که هر دو پاسخگویی و جو توانمندسازی روانشناختی بالا هستند، کارکنان باید استانداردهای رفتاری واضح برای هدایت مصرف منابعشان داشته باشند. برای مثال، هال و همکاران (۲۰۰۳) دریافتند که ترکیبی از استقلال بالا و پاسخگویی بالا به کاهش تنش شغلی و فرسودگی عاطفی منجر می‌شود، در حالیکه به رضایت شغلی بیشتر منجر می‌شود. بنابراین، پاسخگویی، کارکنان بسیار توانمند را به چگونگی ارزیابی کارشان هدایت می‌کند، در نتیجه انتظارات رفتاری را سازماندهی می‌کند. بنابراین، ما پیشنهاد می‌کنیم که پاسخگویی به عنوان یک وضعیت مرزی میانجی ارتباط بین جو روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی و عملکرد به کار رود.

پژوهش‌های شاهین، کوسال، یوچاک^۱ (۲۰۱۴) در زمینه اندازه‌گیری رابطه‌ی تدبیر مدیریتی و عملکرد شغلی انجام شده است و نتایج پژوهش دلالت بر تدبیر مدیریتی به طور مثبت همبسته به رتبه‌های برتر از عملکرد شغلی دارد. ارکتلو و کافرا^۲ (۲۰۱۵) طی پژوهش بررسی اثرات هویت نقش توانمندسازی و هویت نقش خلاق بر رفتار اجرای نوآوری کارکنان و رهبران خدمتگزار نتیجه گرفتند که رهبری، خدمتگزاری مثبت و قابل توجه و همبسته به رفتار اجرای نوآوری است. هال و فریس (۲۰۱۰). تحقیقات تجربی آمارجیت، آلان و اسمیت^۳ (۲۰۱۰) رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بازدهی کاری را تأیید کرده‌اند و همچنین از لحاظ تجربی مشخص شده است که توانمندسازی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. میرسون و کارمر^۴ (۲۰۰۶) پاسخگویی را اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌دانند و اعتقاد دارد که پاسخگویی باید به عنوان ملاکی جهت اندازه‌گیری عملکرد، گزارش‌دهی و ارزیابی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. دیویس و همکاران^۵ (۲۰۰۷) رابطه مثبتی را بین پاسخگویی و عملکرد شغلی نشان دادند و فرینک و کلیموسکی (۱۹۹۸) در تحقیقات خود نشان دادند که پاسخگویی رابطه مثبت با عملکرد شغلی دارد. بیرن و همکاران (۲۰۰۵) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که وجدان کاری تنها هنگامی منجر به عملکرد بالا می‌شود که جو روانشناختی

1. Sahina, Koksala & Ucakb

2. Erkutlua, Chafgrab

3. Amarjit, Alan, Smita

4. Meyerson & Karmer

5. Davis & et al

و سازمانی مثبت است. قاسم زاده، حسنی، حسن نژاد، جدی الوار علیا (۱۳۹۴) در زمینه‌ی بررسی نقش تعاملی باوجدان بودن و جو روانشناختی در عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان انجام شده است، نتایج پژوهش نشان داد که بین جو روانشناختی با عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کردنائیچ، بخشی‌زاده، فتح الهی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که توانمندسازی روانشناختی کارکنان، اثر معنی داری بر توانمندسازی ساختاری آنها دارد. بررسی پیشینه پژوهش نیز حاکی از آن است که آن دسته از مدیران و کارکنانی که احساس پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و اگر کارکنان توانمند شوند بخاطر احساس بالای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، عملکرد شغلی آنان بهبود یافته و در نتیجه تعهد آنان به سازمان بیشتر خواهد شد.

بی شک برای داشتن آینده ای پویا و توسعه یافته و رو به رشد در جهان پر رقابت امروزی، به افزایش بهره وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات نیازمندیم. امروز همه کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه به اهمیت بهره وری به مثابه یکی از ضرورت های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده اند. به این ترتیب، اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ، به بهره وری و تعمیم به کارگیری فنون و روش های بهبود آن، نگرش ویژه داشته و بر روی آن سرمایه گذاری های چشمگیری انجام داده اند. در ایران اهمیت توجه به موضوع بهره وری به دلایل مختلفی، از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره وری در جامعه، مورد غفلت واقع شده است. بسیاری از کارشناسان معتقدند، حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره وری نیروی کار است که دلایلی مانند عدم توانمند سازی، جو روانشناختی سالم عدم پاسخگویی سازمانی و عملکرد شغلی ضعیف است. مهم ترین عامل در روند بهره وری سازمان های موجود در هر جامعه، وجود منابع انسانی شایسته و کارآمد است که بتوانند به وسیله مدیران کارآمد هدایت شوند و از منابع و امکانات در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بهره گیرند. از سویی سازمان های آموزشی، به مثابه مهم ترین، مؤثرترین و گسترده ترین سازمان ها که تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را برعهده دارند و نیز به عنوان تأمین کننده منابع انسانی سایر سازمان ها هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردارند؛ لذا با توجه به اهمیت بالای مسائل مورد بحث به دنبال

پاسخگویی به این پرسش هستیم که آیا جو روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی با نقش میانجی پاسخگویی فردی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد؟

فرضیه های پژوهش

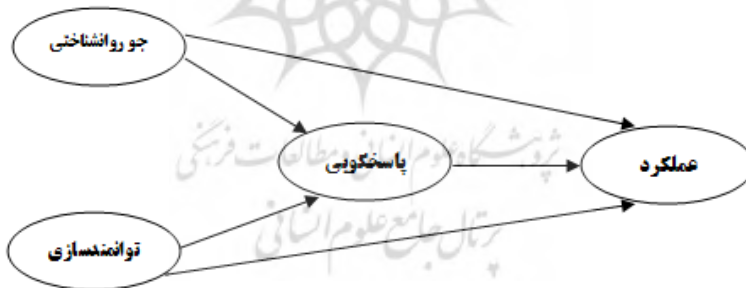
جو روان‌شناختی با نقش میانجی پاسخگویی فردی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

توانمندسازی روان‌شناختی با نقش میانجی پاسخگویی فردی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد

پاسخگویی فردی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد

مدل مفهومی

مدل زیر صرفاً یک مدل مفهومی است که بدون متغیرهای اندازه گیری ترسیم شده است. هر کدام از متغیرهای مکنون فوق دارای متغیرهای اندازه گیری هستند که در مدل مفهومی ترسیم نشده است. جهت صحت ادعای فوق برون‌داد تحلیل مقاله همراه با مکنون و متغیرهای اندازه گیری در زیر آورده شد.

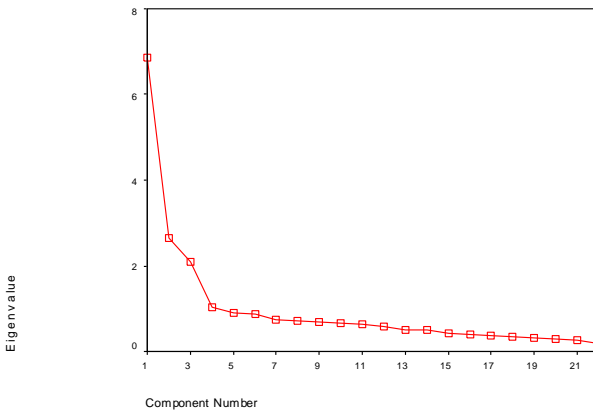


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع تحلیل مسیر و به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تأثیرگذاری مشارکت تصمیم گیری بر پیامدهای احتمالی آن، تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری

صورت گرفت. یافته های حاصل از این تحقیق مؤید نتایج و یافته های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه های پژوهش را نشان می دهد. مقادیر شاخصهای تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. در مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی نیکویی برازش مدل، آماره هایی به وسیله نرم افزار این روش یعنی لیزرل عرضه می شود. جامعه آماری پژوهش حاضر ۲۰۲ نفر از کارکنان دانشگاه ارومیه بودند که با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات کیفی پژوهش، کتب و مجلات علمی و مقالات به روز و مربوط با موضوع مورد مطالعه قرار گرفت و برای جمع آوری اطلاعات کمی به منظور به دست آوردن پاسخ سؤال های این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. به منظور گردآوری اطلاعات لازم از چهار پرسشنامه: جو روانشناختی کویز و دکوتیز (۱۹۹۱)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۲)، پاسخگویی فردی هاچوارتر و کاکمار و فریس (۲۰۰۳) استفاده شده است، گرچه همه گویه های پرسشنامه ها از ابزارهای استاندارد لاتین به فارسی ترجمه شدند لیکن با توجه به این واقعیت که پرسشنامه ها متأثر از عوامل فرهنگی و اجتماعی می باشند، از رواسازی تحلیل عاملی استفاده شد. ماتریس حاصل از آن در متن نمایش داده شده است. این تحلیل به شیوه تحلیل اکتشافی به روش مولفه های اصلی (PC) با چرخش واریماکس انجام شده است. مقدار ضریب KMO (ضریب کفایت نمونه گیری) برابر با ۰/۸۷۵ و مقدار خی آزمون کرویت بارتلت ۱۸۴۰/۶ بدست آمد که در سطح ۰/۰۱ معنادار بود و نشانه کفایت نمونه و متغیرهای نمونه برای انجام تحلیل عاملی است. همچنین پرسشنامه ها نشانگر این بود که برخی از گویه ها به علت داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۵۰ و یا همپوشی روی بقیه عوامل، حذف شدند. ارزش ویژه ۴ عامل، بزرگتر از یک بود که ۵۷/۴ درصد کل واریانس متغیرهای اندازه گیری شده را تبیین می کرد. ماتریس ساختار حاصل از آن در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است. بررسی نمودار اسکری گویای ۳ عامل از داده ها بود شکل ۱.



نمودار ۱. نمودار اسکری برای استخراج عامل ها

پس از این مرحله برای تعیین ارزش و وزن هر عامل چرخش عاملی با روش واریماکس^۱ انجام شد. یافته‌ها در جدول ذیل منعکس است.

جدول ۱. ارزش و درصد واریانس عوامل پژوهش

عامل	۱	۲	۳	۴
ارزش ویژه	۴,۴	۳,۴	۲,۶	۲,۲
درصد واریانس	۲۰,۰۶	۳۵,۵	۴۷,۵	۵۷,۴

نتایج اجرای تحلیل عاملی تأییدی الزاما^۱ موجب حذف برخی سوالات را جهت برآزش بهتر مدل شد چنین کاهش سوالاتی در سازه‌های تک بعدی مغایر با روایی و پایایی ابزار نیست، بلکه از لحاظ متدولوژی امری معمول به شمار می آید.

در ذیل مختصراً ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه‌ها معرفی می‌گردد:

پرسشنامه توانمند سازی: پرسشنامه^۱ توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۵ گویه، پنج مؤلفه‌ی احساس آزادی عمل، شایستگی، مؤثر بودن، معناداری و اعتماد کارکنان را می-سنجد. که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. واکاراکیات در (۲۰۰۸) ضریب

1. Varimax Rotation

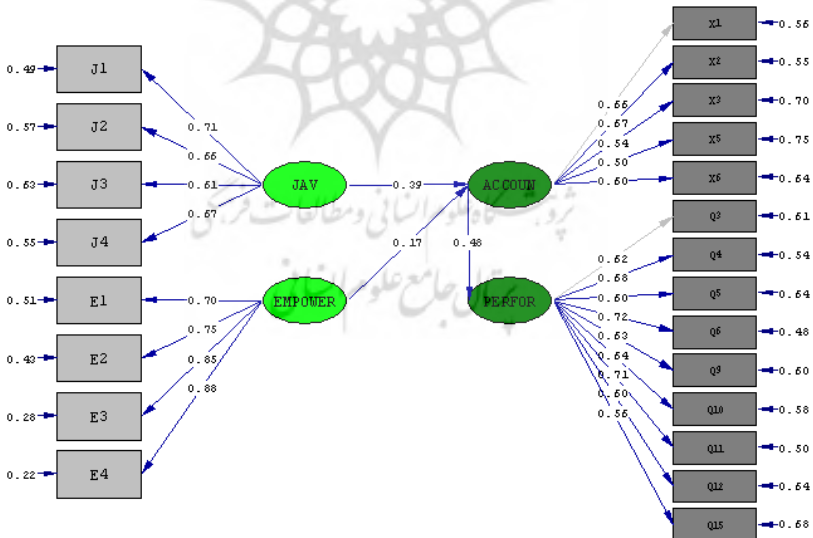
پایایی این پرسشنامه را بر اساس آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ی معناداری بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵، برای مؤلفه‌ی شایستگی بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۱، برای مؤلفه‌ی خودمختاری ۰/۸۲، برای مؤلفه‌ی تأثیر ۰/۸۸ و همچنین پایایی کلی پرسشنامه را ۰/۹۰ گزارش می‌کند (واکاراکایت، ماریارت (۲۰۰۸). همچنین حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵) ضریب آلفای آن را ۰/۸۸ گزارش داد. این پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر مورد اجرای مقدماتی قرار گرفته است و آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خودمختاری، تأثیر به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۰، ۰/۸۵، ۰/۸۴ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ به دست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب این پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه مذکور زیر نظر استاد راهنما تغییراتی داده شده است. مؤلفه اعتماد حذف شده است و به جای آن مؤلفه مشارکت با دیگران اضافه شده است. برای این مؤلفه به کمک استاد راهنما ۶ سوال طراحی شده است و به پرسشنامه نهایی اضافه شده است. بنابراین این پرسشنامه در پنج بعد: احساس معنی‌داری شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران و در ۱۹ گویه تنظیم شده است. در این پژوهش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بدست آمده است.

پرسشنامه جو روانشناختی: این مقیاس توسط کويز و دکوتيز (۱۹۹۱) ساخته شده است که شامل ۴۰ ماده و ۸ خرده مقیاس می‌باشد. پاسخ‌ها روی مقیاس ۵ درجه‌ای پاسخ داده می‌شوند که از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) تنظیم شده‌اند. کويز و دکوتيز (۱۹۹۱) پایایی این پرسشنامه را از طریق آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس‌های آن بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۹ گزارش داده‌اند. غفوری (۱۳۸۶) نیز پایایی آنرا از طریق آلفای کرونباخ بین ۰/۴۶ تا ۰/۸۸ و از طریق تنصیف بین ۰/۵۲ تا ۰/۸۴ گزارش داده‌اند. کويز و کوتيز (۱۹۹۱) با تحلیل عاملی اکتشافی دو نمونه آماری روایی پرسشنامه را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سؤالات تحلیل شده ۰/۷۱ واریانس آزمون را تبیین می‌کنند. در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمده است.

پرسشنامه عملکرد شغلی: این مقیاس توسط پاترسون (۱۹۹۲) ساخته شده است که شامل ۱۰ ماده می‌باشد. پاسخ‌ها به ماده‌های این پرسشنامه روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) مشخص می‌گردند. سیاحی و شکرکن (۱۳۷۵)؛ به نقل از ارشدی، (۱۳۸۶) پایایی این مقیاس را از طریق آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۵ و

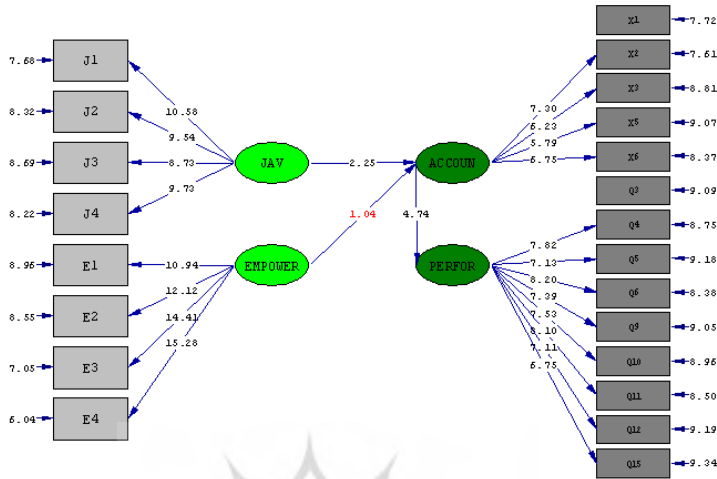
۰/۸۵ و روایی آن را با همبسته کردن با یک سنجه تک‌ماده‌ای ۰/۶۴ - ۲ به‌دست آوردند. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به‌دست آمد.

پرسشنامه پاسخگویی فردی: برای اندازه‌گیری پاسخگویی فردی از یک مقیاس تک بعدی که دارای ۸ سؤال می‌باشد استفاده شد (هاچوارتر، کاکمار و فریس، ۲۰۰۳). این ابزار بر اساس مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت پاسخ داده می‌شود. نمرات هر هشت گویه مقیاس جمع شده و یک نمره کل برای هر فرد در این مقیاس بدست می‌آید. روایی و پایایی این ابزار در تحقیقات خارجی (۲۳، ۲۴) و داخلی (۲۱، ۲۵) مورد تأیید قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در تحقیقات متعدد خارجی در دامنه از ۰/۷۳ تا ۰/۹۱ بدست آمده است (هال، زینکو، پریمان و فریس، ۲۰۰۹؛ هال و فریس، ۲۰۱۰؛ هاچوارتر و کاکمار و فریس، ۲۰۰۳؛ بروکس و مونیون، هاچوارتر و فریس، ۲۰۰۹). همچنین بر اساس تحقیقات پیشین روایی سازه و تک بعدی بودن این سازه مورد تأیید قرار گرفته است (هال، زینکو، پریمان و فریس، ۲۰۰۹؛ هاچوارتر، پرپیو، هال و فریس، ۲۰۰۵). در این پژوهش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به‌دست آمد.



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی جهت تعیین روایی متغیرهای پژوهش

بررسی نقش میانجی پاسخگویی فردی در رابطه جو روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی
 Investigating the role of mediator of individual responsiveness in relation to psychological climate



شکل ۳. نتایج تحلیل عاملی جهت تعیین روایی متغیرهای پژوهش

یافته‌ها

برای بررسی و توصیف داده‌های بدست آمده از نمونه مورد مطالعه از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (میانگین و انحراف معیار) استفاده شد تا از چگونگی پراکندگی نمرات بدست آمده از متغیرهای مورد مطالعه اطلاعات لازم کسب شود.

جدول ۲. شاخص‌های مرکزی - پراکندگی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
جو روانشناختی	۲/۱۹	۰/۴۲	۱			
توانمندسازی	۳/۵	۰/۷۶	۰/۶۵**	۱		
پاسخگویی	۳/۴۶	۰/۷۹	۰/۳۱**	۰/۳۴*	۱	
عملکرد شغلی	۴/۵	۰/۵۳	۰/۳۹**	۰/۳۶**	۰/۳۲**	۱

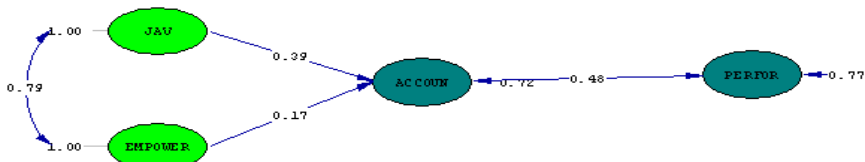
** <0/01, * <0/05

همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای جو روان شناختی و توانمندسازی با

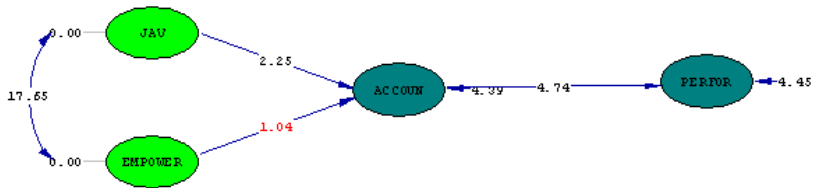
پاسخگویی مثبت و معنی‌دار هستند. همچنین بین متغیرهای پاسخگویی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی‌دار هستند. شدت این همبستگی دو به دو از ۰/۳۱ تا ۰/۶۵ در نوسان است. بیشترین ضریب همبستگی بین جو روان‌شناختی با توانمندسازی ($r = ۰/۶۵$) می‌باشد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هر گونه افزایش در جو روان‌شناختی و توانمندسازی همراه با افزایش در نمرات احساس پاسخگویی فردی و همچنین هر گونه افزایش در احساس پاسخگویی فردی در بین کارمندان همراه با افزایش در نمرات عملکرد شغلی می‌باشد.

مدل ساختاری: به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تأثیرگذاری مشارکت تصمیم‌گیری بر پیامدهای احتمالی آن، تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های حاصل از این تحقیق موید نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. مقادیر شاخصهای تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. در مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی نیکویی برازش مدل، آماره‌هایی به وسیله نرم‌افزار این روش یعنی لیزرل عرضه می‌شود. لیزرل چندین آزمون نیکویی برازش عرضه می‌کند که از دید برخی متخصصان، بررسی حداقل سه آزمون ضروری است (جاکارد و چوی، ۱۹۹۶؛ به نقل از وثوقی، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر از چند شاخص برای ارزشیابی مدل ساختاری استفاده شده است: (۱) مجذور کای (۲) نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۳) شاخص نیکویی برازش (GFI) (۴) شاخص (NNFI) (۵) شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) (۶) شاخص برازندگی افزایشی (IFI) (۷) ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) (استیگر، ۱۹۹۰). در الگویابی معادلات ساختاری، مجذور خی نشان می‌دهد که ساختار کواریانس یافته‌ها با مدل پیشنهادی نظری مطابقت دارد یا خیر. اعداد کوچک‌تر مجذور خی نشان‌دهنده برازش مناسب مدل مورد آزمون است. در برخی منابع پیشنهاد شده است برای پذیرش مدل، نسبت مجذور خی به درجه آزادی باید کمتر از ۳ باشد (کلاین، ۱۳۸۰). GFI شاخص تطابق کواریانس مشاهده شده با کواریانس مدل نظری است. عدد این شاخص بین صفر و یک قرار می‌گیرد و هر قدر عدد بدست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، مدل مناسب‌تر و برازنده‌تر است. CFI به مثابه شاخص برازش تطبیقی بتلر نیز شناخته می‌شود، این شاخص

ماتریس کواریانس پیش بینی شده با مدل را با کواریانس مدل صفر (مدل تئوریک) مقایسه می‌کند. این شاخص نیز بین صفر و یک قرار می‌گیرد و اندازه نزدیک به یک حاکی از برازش مناسب است (گارسون^۱، ۲۰۰۴؛ به نقل از وثوقی، ۱۳۸۹). شاخص RMSEA برازش الگو را می‌سنجد و میزان کوچکتر آن، برازش بهتری را نشان می‌دهد (کورپیتا و همکاران، ۲۰۰۰؛ به نقل از بخشی پور، ۱۳۸۳). شاخص های NNFI و IFI نیز که هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند، مقدارشان از بین صفر و یک متغیر می‌باشد و هر چقدر مقدار این شاخص‌ها به یک نزدیک تر باشند، بر برازش بهتر الگو دلالت دارند. مقدار مجذور خی برای قضاوت در مورد خطی بودن ارتباط سازه‌های مکنون برابر با ۴۰۴/۵۸ در سطح معنی داری $p < 0.01$ بدست آمد. مقدار خی دو بر درجه آزادی ۱/۹۷ می‌باشد. بر اساس این شاخص عدد حاصل این نسبت، نایستی بیشتر از ۳ باشد تا الگو تأیید گردد (کلاین، ۱۳۸۰). با توجه به اینکه نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد، می‌توان گفت که داده‌های بدست آمده با مدل فرضی مطابقت دارند. مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب برابر با ۰/۰۶ می‌باشد. بر اساس این شاخص اگر مقدار RMSEA برابر با ۰/۱۰ یا بیشتر باشد بر برازش ضعیفتر دلالت دارد (هومن، ۱۳۸۵). سایر شاخص های NNFI، IFI، GFI، CFI که هر کدام وجهی از برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهند در جدول ۳ آمده است. با توجه به شاخص های ارزیابی برازندگی کلی مدل (جدول ۳). بویژه نسبت مقدار مجذور کا به درجه آزادی برابر با ۱/۹۷، شاخص CFI برابر با ۰/۹۰، شاخص GFI برابر با ۰/۸۹، شاخص IFI برابر با ۰/۹۰، شاخص NNFI برابر با ۰/۹۲، شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۷ و سایر شاخص‌ها، می‌توان گفت مدل نهایی از برازش خوبی برخوردار است:



شکل ۴. خروجی نرم افزار بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۵. خروجی نرم افزار بر اساس ضرایب t

جدول ۳. شاخصهای برازندگی مدل ساختاری کلی

شاخصها	X ²	Df	X ² / df	GFI	IFI	RMSEA	NNFI	CFI
مدلهای نهایی	۴۰۴/۵۸	۲۰۵	۱/۹۷	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۰۷	۰/۹۲	۰/۹۰

در مدل ساختاری معنی داری ضریب مسیر با استفاده از t (t-value) مشخص می شود. چنانچه مقدار t بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح $p < 0.05$ معنی دار است. اگر مقدار t بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معنی داری ارتباط در سطح $p < 0.01$ می باشد.

طبق اطلاعات بدست آمده، بیشترین اثر مربوط به مشارکت تصمیم گیری بر ویژگی شغلی با ضریب 0.75 ($\beta = 0.75, t = 7.35$) مشاهده می شود و بعد از آن مربوط به اثر ویژگی شغلی بر رضایت می باشد با ضریب 0.66 ($\beta = 0.66, t = 3.52$).

جدول ۴. ضرایب تاثیر متغیرهای مکنون با نقش میانجی احساس پاسخگویی فردی

مسیر فرضیه ها	ضریب مسیر استاندارد	T	نتیجه
جو ← پاسخگویی	۰/۳۹	۲/۲۵	اثر مستقیم دارد
توانمندسازی ← پاسخگویی	۰/۱۷	۱/۰۴	اثر مستقیم ندارد
پاسخگویی ← عملکرد	۰/۴۸	۴/۷۴	اثر مستقیم دارد
جو ← عملکرد (از طریق پاسخگویی)	۰/۱۹	-	اثر غیر مستقیم دارد
توانمندسازی ← عملکرد (از طریق پاسخگویی)	-	-	اثر غیر مستقیم ندارد

تحلیل فرضیه ها: در آزمون فرضیات فوق بطور کلی با توجه به نتایج بدست آمده از

مدل ساختاری می توان گفت:

بین جو روان شناختی و احساس پاسخگویی فردی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین جو روان شناختی و احساس پاسخگویی فردی کارکنان با $(\beta = 0.39, t = 2/25)$ در سطح $P < 0.01$ چنین نتیجه می شود که فرضیه اول (بین جو روان شناختی و احساس پاسخگویی فردی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد) تأیید می شود. بین توانمندسازی کارکنان و احساس پاسخگویی فردی آنان رابطه مثبت وجود دارد. بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین توانمندسازی کارکنان و احساس پاسخگویی فردی آنان با $(\beta = 0.17, t = 1/04)$ در سطح $P < 0.01$ چنین نتیجه می شود که فرضیه دوم (بین توانمندسازی کارکنان و احساس پاسخگویی فردی آنان رابطه مثبت وجود دارد) تأیید نمی شود. بین احساس پاسخگویی فردی کارکنان و عملکرد شغلی آنان رابطه مثبت وجود دارد. بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین احساس پاسخگویی فردی کارکنان و عملکرد شغلی آنان با $(\beta = 0.48, t = 4/74)$ در سطح $P < 0.01$ چنین نتیجه می شود که فرضیه سوم (بین احساس پاسخگویی فردی کارکنان و عملکرد شغلی آنان رابطه مثبت وجود دارد) تأیید می شود. احساس پاسخگویی فردی کارکنان نقش میانجی را در رابطه بین جو روان شناختی و عملکرد شغلی ایفا می کند. جو روان شناختی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی دار بر احساس پاسخگویی فردی کارکنان دارد با ضریب 0.39 . همچنین احساس پاسخگویی فردی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی دار بر عملکرد شغلی با ضریب 0.48 می باشد. بنابراین فرضیه چهارم (نقش میانجی احساس پاسخگویی فردی در رابطه بین جو روان شناختی و عملکرد شغلی در مدل) تأیید می شود. با تأیید نقش میانجی احساس پاسخگویی فردی، جو روان شناختی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی دار بر عملکرد شغلی با ضریب 0.19 می باشد. به عبارتی افراد در یک محیط با جو روان شناختی بالا در شرایط احساس پاسخگویی فردی بالا از خود عملکرد شغلی بالایی را نشان می دهند. احساس پاسخگویی فردی کارکنان نقش میانجی را در رابطه بین توانمندسازی و عملکرد شغلی آنان ایفا می کند. با توجه به اینکه توانمندسازی دارای اثر مستقیم و معنی دار بر احساس پاسخگویی فردی کارکنان نیست، فرضیه پنجم (نقش

میانجی احساس پاسخگویی فردی در رابطه بین توانمندسازی و عملکرد شغلی در مدل) تأیید می شود.

بحث و نتیجه گیری

مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان ، نیروی انسانی آن است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالی آنها با یکدیگر همکاری می کنند. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. توانمندی حالتی روان شناختی است که فرد در خود احساس شایستگی می کند و کار خود را ارزشمند دانسته و حس می کند که می تواند بر تصمیمات و پیامدهای سازمان تأثیر بگذارد. بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده ای هم وجود دارند که با هدر رفتن نیروی انسانی و کاهش میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می شود که حاکم بودن ساختار رسمی و سلسه مراتبی، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر، نگرش نامناسب مدیران به افراد و سبک های مدیریت و رهبری نامناسب، نبود مهارت های لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیاستهای پرسنلی غیرهماهنگ و تشنج و تنش در محیط کاری از جمله آن موارد می باشد

هدف این پژوهش بررسی اثر جو روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری پاسخگویی فردی در کارکنان دانشگاه ارومیه بود. به منظور ارزیابی روابط بین متغیرهای مکنون اندازه گیری شده در الگوی مفهومی از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین متغیرهای جو روان شناختی و توانمندسازی با پاسخگویی دارای رابطه مثبت و معنی داری هستند. همچنین بین متغیرهای پاسخگویی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا می توان نتیجه گیری کرد که هر گونه افزایش در جو روان‌شناختی و توانمندسازی همراه با افزایش در نمرات احساس پاسخگویی فردی و همچنین هر گونه افزایش در احساس پاسخگویی فردی در بین کارکنان همراه با افزایش در نمرات عملکرد شغلی می باشد یافته

های این پژوهش با نتایج تحقیقات کوسال و یوچاک (۲۰۱۴)؛ هال و فریس (۲۰۱۰)؛ آلان و اسمیت (۲۰۱۰)؛ میرسون و کارمر (۲۰۰۶)، دیویس و همکاران (۲۰۰۷)؛ قاسم زاده و همکاران (۱۳۹۴)؛ فتح الهی و همکاران (۱۳۹۴) و نجیب راده و همکاران (۱۳۹۵) همسو هماهنگ بوده است. با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می شود مدیران و رهبران آموزش عالی با فراهم آوردن زمینه های لازم برای توانمند سازی، عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشید که این امر نهایتاً موجب مسئولیت پذیری و افزایش اثربخشی و بهره وری سازمانی می شود. از آنجا که بهره وری و اثربخشی کارکنان مستلزم شناخت دقیق نیروها می باشد مشارکت کارکنان در سیاست های دانشگاه در زمینه توانمندسازی آنان امری گریز ناپذیر می باشد. این پژوهش از نوع کمی بود. نظم و قدرت تحلیل عددی این روش اطلاعات کمی سازی شده را چنین جذاب کرده است و کنترل و توانایی ارایه روابط علی از محاسن این پژوهش کمی بود اما محدودیتهایی نیز وجود داشت که اهم آنها عدم احساس مسئولیت در جمعیت نمونه برای تکمیل پرسشنامه ها و بحران اعتماد در میان آنها بود. همچنین روش های کمی بدلیل ماهیت روش مکانیستی مانع از ظهور تفکر خلاق نمونه گردید. بر این مبنای پژوهشهای آتی پیشنهاد می شود که از شیوه تلفیقی کمی - کیفی استفاده نمود و به ویژه از روش های کیفی زمینه یابی و گرواند تئوری استفاده نمود.

منابع

- ارشدی، نسرین (۱۳۸۶). طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغل در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب- منطقه اهواز. پایان نامه دکتری روانشناسی. صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- پورکیانی، مسعود و پیرمادی، نسرین (۱۳۸۷). تاثیر راهبردهای رهبری در توان افزایی کارکنان، دو ماهنامه‌ی مدیریت، شماره ۱۹، ص ۲۶-۲۱.
- حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۵). بررسی رابطه‌ی بین ساختار سازمانی با توانمند سازی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- شاه حیدری پور، رضوان و کمالیان، امین رضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره ۲۵، ص ۲۰۱-۱۷۵.

قاسم زاده، ابوالفضل؛ حسنی، محمد؛ حسن نژاد، ژاله و جدی الوار علیا، ابراهیم (۱۳۹۴). نقش تعاملی وجدان و جو روانشناختی در عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۲: صص ۸۲-۶۴.

کردناجیح، اسداله؛ بخشی زاده، علی رضا و فتح الهی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۴): صص ۹۷-۱۱۹.

نجیب زاده، عنایت؛ بوستانی، حمیدرضا و درخشیده، حامد (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک شده کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، دوره هفتم، شماره ۱، صص ۴۲-۲۷.

- Aiiiii t Gill, Alan flacchner, Sii ta bhutani(2010). "The ipp act o ranfforttt ional leadership and Empowerment on employee job tress", voluee 2010, BJJ -3.
- Appelbaum, Steven H. & Hongger Karen (1998); "Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular – an Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Jobdesign and Structural Power"; Journal of Empowerment in Organization, Vol. 6, No. 2, pp. 29- 50.
- Arawati, A., Baker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 177–190.
- Arawati, A., Baker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 177–190.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, Albert (2000); "Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness"; *Hand Book of Principles of Organization Behavior*, Oxford, Uk: Blachwell, pp. 120-139.
- Bandura, Albert (1997); *Self-efficacy: the Exercise of Control*; New York: W. H. Freeman.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "ttrength" of the HRM ystem. *Acadeyy of Management Review*, 29, 203–221. doi:10.2307/20159029.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model. *Journal of Employee Relations*, 29(6), 664- 676.
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2009).
- Byrne. Z S., Stoner. J., Thompson K R. & Hochwarter.W.(2005). The interactiveeffects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on jobperformance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 326-338.
- Campbell, J. P., Henry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modelling job performance in a population of jobs. *Journal of Personnel Psychology*, 43, 313 – 333.
- Caron, D. & Giauque, D. (2006). Civil servant identity at the crossroads: New challenges for public administration. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 543-555.
- Carless, S.A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between Psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and psychology*, 18, 405-425.

- Davis, W., Mero, N., & Goodman, J. (2007). The interactive effects of goal orientation and accountability on task performance. *Human Performance*, 20, 1–21. doi:10.1207/s15327043hup2001-1.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084–1095. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1084.
- Erkutlu, H., & Charfra, J. (2015). The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 181, 3–11.
- Enzle, M. E., & Anderson, S. C. (1993). Surveillance intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 257–266. doi:10.1037/0022-3514.64.2.257.
- Fandt, P. (1991). The relationship of accountability and interdependent behavior to enhancing team consequences. *Group and Organization Studies*, 16, 300–312. doi:10.1177/105960119101600305.
- Feldman, M. A. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*, 15, 295–309. doi:10.1287/orsc.1040.0073.
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance and International Journal of Policy and Administration*, 14(1), 55–73.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 1–51.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678–686. doi:10.1037/0003-066X.60.7.678.
- Gelfand, M. J., Lim, B.-C., & Raver, J. L. (2004). Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14, 135. doi:10.1016/j.hrmm.2004.02.007.
- Gelfand, M. J., Lim, B.-C., & Raver, J. L. (2004). Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14, 135. doi:10.1016/j.hrmm.2004.02.007.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). Accountability in human resources management. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* (pp. 29–63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). Accountability in human resources management. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* (pp. 29–63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hall, A. T., Ferris, G. R. (2010). Accountability and extra-role behavior. *Employ Response Rights J. DoI* 10.1007/s10672-010-948-9.
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 87–99. doi:10.1037/1076-8998.11.1.87
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M. (2009). "Leader-employee exchange and empowerment": Directed and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 371–382.
- Hochwarter, W. A., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., & Hall, A. T. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 87–99. doi:10.1037/1076-8998.11.1.87.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewe, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job

- performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226–239. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.003.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D.C., & Ferris, G.R. (2006). The interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Journal of Applied Psychological*, Vol. 91(2), pp. 482- 489.
- Hunt, S. T. (1996). Generic Work Behavior: an Investigation in to Dimensions Of Entry- Level, Hourly Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 49, 51-83. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01791.x.
- James, L. R., James, L.A., & Ashe, D.K. (1990). The meaning of organization: The role of cognition and values. *Organizational climate and culture* (PP.40-84). Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- James, L.A., & James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations in the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 79, 739-751.
- Koys, D.J., & Decotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Lawler, E. E. (1996). From the ground up: Six principles for bulding the new logic corporation, sanfrancisco, CA: Jossey- Bass.
- Leeuw, F. L. (1996). Performance Auditing, *New Public Management and Performance Improvement: Question and Answer. Journal of Accounting, Auditing and Accountability*, 9(2), 92-102.
- Martin, C.A., & Bush. A.J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438
- Mawoli, M. A. & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9).
- Mero, N. M., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management*, 33, 223–252. doi:10.1177/0149206306297633.
- Mishra Anil & Gretchen M. Spreitzer (1997); “Survivor Repponees to Downiizing: the Mitigating ff fecto of Trutt and mnpoweree nt”; Southern California StudieC Center.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance , In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53), John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Municipalities. Paper presented at EGPA Conference, September 2-5 2009, Saint Julian’, Malta.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* Lexington, MA: Lexington Books.
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve? *Organ Dyn*, 29(2): 94-107.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *organization climate and culture* (pp.5-39). Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Sahin, F., Koksals, O., & Ucak, H. (2015). Measuring the Relationship between Managerial Resourcefulness and Job Performance. *Procedia Economics and Finance*. 23, 878-884.
- Sarmiento, R., & Beale, J. (2007). Determinants of performance amongst shop-floor employees. *Management Research News*, 30 (12), 915-927.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. In Giacalone, R. A., Rosenfeld, P (Eds.). *Impression management in the organization* (pp. 21–43). Hillsdale, NJ: Erlbaum

- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., & Holcombe, K.M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (PP.21-36). Thousand oaks, CA:Sage.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995); "Psychological empowerment in the Workplace: Definition, Measurement and Validation"; *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442- 1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996); "Social Structural Characteristics of Psychological empowerment"; *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp.483- 504.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297-332.
- Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse (1990); "Cognitive Elements of empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation"; *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No.4, pp. 666- 681.
- Varma, A., Budhwar, P.K., Biswas, S., Toh, S.M. (2006). A quasiexperimental field study of Chinese HCNS, willingness to help expatriates. Paper Presented at Academy of Management Annual Conference, Atlanta, GA.
- Vacharakiat, Marayart(2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. & Steijn, B. (2009). A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Politics as a moderator of the accountability-job satisfaction relationship: Evidence across three studies. *Journal of Management*, 35, 307- 326. doi:10.1177/0149206308318621.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000) Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216- 226
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.