

بررسی نقش واسط خلّاقیت در رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد کارکنان

سعید مرتضوی* - شمس الدین ناظمی** - حمیده پریشانی فروشانی***

(تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۷ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۴/۳۰)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین اثر توانمندی روانشناختی در شکل گیری خلّاقیت و به تبع آن اثرگذاری بر سطح تعهد سازمانی کارکنان بود. جامعه ی آماری این تحقیق را کارکنان شرکت گاز مرکزی خراسان رضوی تشکیل داد. تعداد نمونه ی آماری ۱۷۰ نفر از کارکنان بود که به شیوه ی نمونه گیری طبقه ای انتخاب شد. داده ها ی پژوهش از طریق پرسش نامه جمع آوری گردید و روایی محتوایی پرسش نامه با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ بزرگ تر از ۰/۷ نیز برای همه ی متغیرها، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. تجزیه و تحلیل داده ها در قالب مدل یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار A.M.O.S انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که توانمندی روانشناختی بر متغیرهای خلّاقیت و تعهد سازمانی تأثیر معنادار دارد و خلّاقیت در رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی نقش واسط ایفا می کند.

واژگان کلیدی: توانمندی روانشناختی، خلّاقیت، تعهد سازمانی

* استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

** استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

مقدمه

در جهان امروز گسترش علم و فناوری تمام فعالیت های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی را تحت تاثیر قرار داده است و از مشخصات بارز این عصر، جایگزین شدن دانایی و سرمایه‌ی انسانی است؛ در نتیجه همه سازمان‌ها در پی آن هستند که با استفاده از انسانی ترین، کارآمدترین و انعطاف پذیرترین شیوه‌ها برای بقای خود تلاش کنند. سرمایه انسانی یکی از مهم ترین دارایی‌های دانش در سازمان است و این دارایی خود می تواند منبع خلاقیت و نوآوری باشد (مهدوی، ۱۳۸۹). ایده‌های بدیع هم چون موتور محرکی برای سازمان عمل می‌کند و آن را از سکون و فنا نجات می‌دهند. خلاقیت به عنوان عاملی تاثیر گذار بر بهره‌وری و اثر بخشی حائز اهمیت است و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش تعهد کارکنان، کاهش هزینه‌ها، تنوع تولیدات، کاهش بروکراسی اداری اثر دارد و مشوق عمل گرایی است، بنابراین نیاز به مطالعه و بررسی بیشتری دارد (پیران و دیگران، ۱۳۹۱). با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به عنوان یک سرمایه باارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای بهتر انجام دادن شیوه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادها بالقوه آنها در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روشهای کارا تر و با بهره‌وری بیشتر ایجاد کنند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). بنابراین یکی از فنون موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی، توانمندسازی آنها می باشد. از سوی دیگر توانمندی کارکنان باعث می‌گردد کیفیت ارائه خدمات بهبود یابد، سازمان به اثر بخشی خود مطمئن گردد و انگیزه و تعهد کارکنان افزایش یابد و سازمان‌ها با این کارکنان توانمند، متعهد و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق دهند. با توجه به این که یکی از عوامل پنهان، ولی تاثیر گذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنها به سازمان و شغلشان است، توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد تعهد سازمانی کارکنان موجب کاهش بروز رفتارهایی مانند غیبت، ترک کردن و جابه‌جایی می‌شود و در مقابل برون‌دادهایی مانند رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغلی افزایش می‌یابد (بانی و همکاران، ۲۰۰۴). با توجه به آن چه گفته شد می‌توان گفت توجه به توانمندی روانشناختی، خلاقیت و تعهد سازمانی کارکنان برای شرکت گاز مرکزی خراسان رضوی دارای دو فایده است: الف) فایده‌ای برای سازمان ب) فایده‌ای برای افراد. به این دلیل که هم موجب بالندگی و رشد و بقا و کیفیت خدمات شرکت می‌شود و هم موجب افزایش انگیزش کارکنان، رضایت

شغلی و علاقه افراد به سازمان می‌شود.

بیان مساله

شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً ننگه داشتن افراد در سازمان نیست بلکه ایجاد پیوند آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سالها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند (اسماعیلی، ۱۳۸۹). بنابراین برای افزایش تعهد کارکنان به سازمان باید عوامل مرتبط با آن شناسایی و تقویت شود. یکی از عواملی که می‌تواند بر روی تعهد سازمانی افراد تاثیر گذار باشد خلاقیت افراد در سازمان است. در حقیقت سازمانها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها و نظرات نو و تازه هستند و گرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد (الوانی، ۱۳۸۱). وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی درباره‌ی فرآیندها، محصولات، عملکرد، خدمات و رویدادهای سازمان ارائه دهند. به این دلیل خلاقیت کارکنان به بقای سازمان و ماندگاری آنان در سازمان کمک می‌کند. عامل دیگری که می‌تواند بر روی تعهد سازمانی افراد تاثیر گذار باشد، توانمندی روانشناختی کارکنان است. سازمانها باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت نمایند. رفتارهای کارکنان به عنوان بازتاب توانمندسازی، با وجود اهمیت ویژه‌شان اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد (گیسلر، ۲۰۰۵). یکی از چالش‌های مدیران در عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود. به عبارت دیگر، افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود (صفری دولو، ۱۳۹۰). با توجه به این که شرکت‌گازاز جمله شرکت‌هایی است که در آستانه‌ی خصوصی سازی قرار دارد و در حال حاضر نیز ارتباط نزدیکی با شرکت‌های خصوصی دارد، مساله‌ی تعهد سازمانی کارکنان این سازمان و عوامل تاثیر گذار بر آن از جمله خلاقیت و توانمندی روانشناختی آنان می‌تواند مساله‌ای جدی برای مدیران این سازمان باشد. در این تحقیق به اثرگذاری توانمندی روانشناختی و خلاقیت بر تعهد سازمانی پرداخته شد و نوآوری این تحقیق بررسی نقش واسطه‌خلاقیت در رابطه‌ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی است که با بررسی‌های صورت گرفته مطالعه‌ای در قالب مدل پیشنهادی انجام نگرفته لذا آزمون این مدل می‌تواند زمینه را برای طرح متغیرهای مورد نظر و شواهد تجربی این مدل فراهم سازد.

ادبیات نظری پژوهش

تعهد سازمانی

قنبری و حجازی (۱۳۹۰) بیان می کنند که تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر تعهد سازمانی نوعی نگرش درباره ی وفاداری کارکنان به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند. وست گست^۱ (۲۰۱۱) نیز معتقد است که تعهد کارکنان به سازمان احراز هویت خود با سازمان و مشغولیت در آن و درباره ی میل کارکنان به بودن به عنوان عنصری از سازمان می باشد. در ارتباط با تعهد سازمانی مدل های مختلفی بیان شده اما تسای و هانگ^۲ (۲۰۰۸) بیان می کنند که چهارچوب سه بعدی که آلن و میر، مبتنی بر درک جامع و کامل خود از تعهد سازمانی برای آن ارائه دادند، چهارچوبی غالب تر، نافذ تر و برجسته تر نسبت به سایر مدل ها برای تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی است، بنابراین در این پژوهش از مدل تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده می شود. آلن و میر برای تعهد سازمانی سه بعد در نظر گرفته اند. تعهد عاطفی^۳ عبارت است از وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و تعیین هویت با آن و درگیر شدن در فعالیت های سازمان. تعهد مستمر^۴ بر اساس هزینه هایی که بر اثر ترک یک سازمان به فرد وارد می شود شکل گرفته است. بر این اساس، هر قدر فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد، در او بیشتر خواهد شد. تعهد هنجاری^۵ بر احساس الزام به ماندن در سازمان تاکید دارد و کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند احساس می کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند (کو و دیگران، ۲۰۱۰).

خلاقیت

گودرزی (۱۳۸۷) خلاقیت را به معنای به کارگیری توانایی های ذهن برای ایجاد یک فکر جدید می داند. آمایل^۶ (۱۹۷۹) خلاقیت را تولید ایده های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروهی از افراد که با هم کار می کنند، تعریف می کند. آمایل در تعریف دیگری خلاقیت را متشکل از سه عنصر "مهارت های مربوط به حوزه فعالیت"، "مهارت های تفکر خلاق" و "انگیزش درونی" می داند. وی بیان می کند که من طی ۱۲ سال و با انجام ۱۲ تحقیق در یافتن که انگیزش درونی مهم ترین نقش را در خلاقیت ایفا می کند.

1. Westgees.

2. Tsai & Huang

3. Affective Commitment

4. Continuance Commitment

5. Normative Commitment

6. Amabile

توانمندسازی

توانمندسازی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم گیری در انجام امور به صورت موثر است (دفت، ۱۳۸۸). توانمندسازی به مفهوم احساس مسئولیت و پاسخ گویی بیشتر کارکنان برای عملکرد سازمان است (گرسلی و دیگران، ۲۰۰۸). دویتینگ^۱ (۲۰۱۱) بیان می کند که دو دیدگاه کلی در ادبیات توانمندسازی وجود دارد:

الف) دیدگاه کلان یا اجتماعی ساختاری که ساختارها و سیاست های گوناگون توانمندسازی را مد نظر قرار می دهد.

ب) دیدگاه خرد یا روانشناختی که به توانمند سازی به عنوان یک شکل خاص از انگیزه ی درونی توجه می کند.

شپیرا و تسماج^۲ (۲۰۱۴) توانمندی روانشناختی را به عنوان یک احساس کنترل شخصی از درک کار یاد کرده اند. ارتاک^۳ (۲۰۱۰) بیان می کند که توانمندی روانشناختی به عنوان یک حالت شناختی است که به وسیله حسی از درونی شدن اهداف و درک شایستگی تصور می شود. اسپریتزر^۳ (۱۹۹۵) توانمندی روانشناختی را به عنوان یک ساختار انگیزش درونی که منعکس کننده ی جهت گیری فعالانه ی افراد به نقش های کاری شان می باشد و متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری، معنادار بودن و تاثیر گذاری تعریف کرده است که با توجه به این که در این تحقیق از ابعاد این مدل استفاده شده است به توضیح هر یک می پردازیم.

شایستگی^۴

شایستگی به درجه ای که کارکنان اعتقاد دارند که مهارت ها و توانایی های لازم برای انجام کارشان را به خوبی دارا هستند، اطلاق می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵). شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می کند می تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام دهد (کو و دیگران، ۲۰۱۰).

خودمختاری^۵

خود مختاری به درجه ای که کارکنان احساس می کنند که استقلال لازم برای چگونگی انجام کارشان را به خوبی دارا هستند، اطلاق می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵). خود مختاری یک جنبه

1. Dewettinck
2. Shapira & Tsemach
3. Spritzer
4. Competence
5. Self-determination

از انتخاب در خود آغازگر بودن و کنترل کردن یک فعالیت است. این ویژگی هم چنین منعکس کننده ی استقلال در فرآیندهای تصمیم گیری درباره ی این که کجا و کدام وظایف را تعهد کنند، می باشد (کو و دیگران، ۲۰۱۰).

موثر بودن^۱

موثر بودن درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). درجه ای است که کارکنان اعتقاد دارند بر سیستم های سازمانی که در آن جای گرفته اند، تاثیر گذارند (کو و دیگران، ۲۰۱۰).

معنی دار بودن^۲

معنی دار بودن، تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست (اسپریتزر، ۱۹۹۵). معنی دار بودن به درجه ای گفته می شود که کارکنان احساس می کنند اهداف شخصی آنها با کارشان در ارتباط است (کو و دیگران، ۲۰۱۰).

توانمندی روانشناختی و خلاقیت

سورنسن و استوارت^۳ (۲۰۱۱) بیان می کنند یکی از مولفه های کلیدی افزایش و توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان، انگیزه های درونی فرد و مهارت های مرتبط با خلاقیت و نوآوری می باشد که در واقع همان توانمندی روانشناختی کارکنان می باشد. سان و دیگران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی رابطه ی نقش میانجی توانمندی روانشناختی در رابطه ی بین توانمندسازی ساختاری و خلاقیت پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توانمندی روانشناختی میانجی قوی در رابطه ی بین توانمندسازی ساختاری و خلاقیت است و هم چنین همبستگی قوی بین توانمندی روانشناختی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) نیز نشان دادند که همبستگی قوی و مستقیمی میان توانمندی روانشناختی و خلاقیت وجود دارد. اسپریتزر (۱۹۹۵) نیز در مدل خود یکی از پیامدهای توانمندی روانشناختی را خلاقیت معرفی کرد.

توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی

باتاگر^۴ (۲۰۰۷) بیان می دارد که بین تعهد سازمانی و نقش های استراتژیک منابع انسانی،

1. Impact
2. Meaning
3. Sorensen , & Stuart.
4. Batnager

توانمندی روانشناختی و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. در مدلی که ریلی و همکاران (۲۰۰۳) برای توانمندی کارکنان ارائه دادند سه پیامد اصلی توانمندی را تعهد، کارایی و نوآوری دانسته‌اند. کو و دیگران (۲۰۱۰) نشان دادند که توانمندی روانشناختی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان دارد. ودادی و مهرآرا (۱۳۹۲) به بررسی رابطه‌ی بین این دو متغیر پرداختند و نتایج حاکی از آن بود که میان توانمندی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی آنان در جامعه مورد مطالعه همبستگی قوی وجود دارد. در حقیقت ادبیات موجود از اثر توانمندی روانشناختی بر تعهد سازمانی کارکنان حمایت می‌کند. (آوالیو و دیگران، ۲۰۰۴؛ زو و دیگران، ۲۰۰۴؛ السوا، ۲۰۰۲؛ به نقل از کو و دیگران، ۲۰۱۰).

خلاقیت و تعهد سازمانی

زمانی که کارکنان درجه‌ی بالایی از چالش، مشارکت و خلاقیت را در محل کار درک کنند با انگیزه و متعهد به سازمان می‌شوند. در مقابل زمانی که کارکنان احساس کنند محیط نامطمئن است و آزادی کمی در دادن ایده برای کار دارند، انگیزه‌ی کمتری پیدا می‌کنند و تعهدشان نسبت به سازمان کمتر می‌شود (ایساکسن و دیگران، ۲۰۱۰). زو و جورج^۱ (۲۰۰۱) بیان کردند که کارکنانی که رضایت شغلی بالایی داشتند، در صورتی خلاقیت بالایی از خود به نمایش می‌گذارند که تعهد بالایی نیز داشته باشند. حاجلو و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشی تایید کردند که پرستارانی که خلاق ترند تعهد سازمانی بیشتری دارند. هو^۲ و دیگران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ی تعهد سازمانی در رابطه‌ی بین سبک تفکر و خلاقیت پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تعهد سازمانی در رابطه بین سبک تفکر و خلاقیت نقش واسطه‌ی اجرا می‌کند. چن^۳ و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی خلاقیت و تعهد سازمانی پرداختند که نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که خلاقیت رابطه‌ی معناداری با تعهد سازمانی دارد.

نقش واسطه‌خلاقیت در رابطه‌ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی

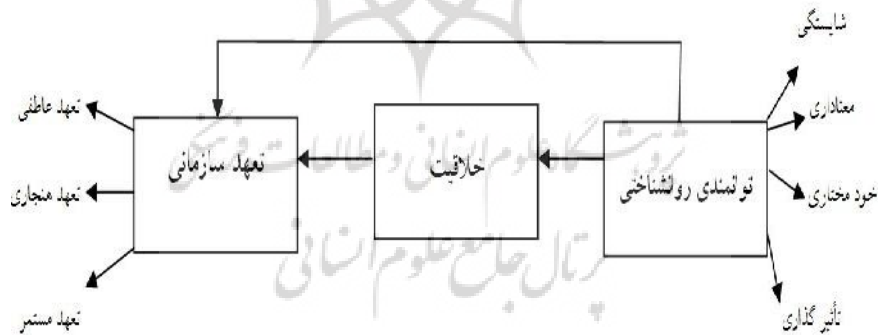
توماس و ولتهوس^۴ (۱۹۹۰) بیان می‌دارند چهار بعد توانمندی باهم ترکیب می‌گردند تا سطوح بالایی از ابتکار عمل، خلاقیت، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. آنان شرح دادند کارکنان توانمند به عنوان افراد با اعتماد به نفس و قدرتمند، دارای ابتکار و

1 . Zhou & George
2 . Hou
3 . Chen
4 . Thomas & Velthouse

خلاقیت در کار هستند. کارکنان توانمند اعتقاد دارند که آنها تاثیر گذار هستند و احساس محدودیت کمتری نسبت به دیگران در زمینه های فنی در کار دارند. آلچ و دیگران (۲۰۰۶) استدلال کردند که کارکنان توانمند آزادی عمل برای دادن ایده های نو دارند و اعتماد به نفسی دارند که این ایده هایشان با ارزش است. از طرفی کارکنانی که دارای آزادی عمل برای دادن ایده هستند با انگیزه اند و تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند (ایساکسن و دیگران، ۲۰۱۰).

همان طور که ملاحظه می شود افرادی که احساس شایستگی، خود مختاری، تاثیر گذاری و معنی داری دارند می توانند از این ظرفیت برخوردار شوند که هم ایده های نو و مفیدی برای سازمان ارائه دهند و هم نسبت به سازمان تعهد و دلبستگی داشته باشند در این راستا لیو^۱ و دیگران (۲۰۰۷) بیان می کنند که توانمندسازی مقدم بر تعهد است و وقتی ادراک فرد از توانمندسازی افزایش پیدا کند، ایده های نو و مفیدی می دهد و بر تعهد سازمانی وی افزوده می شود. با توجه به مطالب ذکر شده در این بخش، می توان نتیجه گرفت که، هر مقدار کارکنان سازمان از فرآیند های شناختی توانمند شده ی بیشتری برخوردار باشند، هم سازمان و هم کارکنان از مزایای این توانمندی، منتفع خواهند شد.

در این تحقیق، با توجه به ادبیات موضوع و روابط ذکر شده، مدل زیر که مدل تعدیل شده و توسعه یافته ی مدل کو و دیگران (۲۰۱۰)، سان و دیگران (۲۰۱۲) و چن و همکاران (۲۰۰۹) است مبنای پژوهش قرار گرفته است و بر مبنای چهارچوب مفهومی ارائه شده، فرضیه های پژوهشی زیر مطرح شده اند:



فرضیه های تحقیق

۱- توانمندی روانشناختی تاثیر معناداری بر خلاقیت کارکنان شرکت گاز خراسان

رضوی دارد.

۲- توانمندی روانشناختی تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان

رضوی دارد.

۳- خلایقیت تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی دارد.

۴- خلایقیت در رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی میانجی گری می کند.

روش تحقیق

مطالعه ی کنونی به لحاظ هدف در حوزه ی تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش در زمره ی مطالعات پیمایشی- توصیفی است. جامعه ی آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت مرکزی گاز خراسان رضوی به تعداد ۳۰۵ نفر که شامل کارکنان رسمی به تعداد ۲۰۰ نفر، ارکان ثالث^۱ به تعداد ۵۵ نفر و قرارداد مستقیم^۲ به تعداد ۵۰ نفر بودند. با توجه به این که حجم جامعه ی آماری در این تحقیق محدود و مشخص می باشد از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه برابر با ۱۶۴ نفر تعیین شد. در ادامه با احتساب نسبت کارکنان در هر طبقه تعداد ۲۰۰ پرسش نامه به شیوه ی نمونه گیری تصادفی طبقه ای در میان کارکنان توزیع شد که از این تعداد ۱۷۰ پرسش نامه به صورت کامل بازگردانده شد. نرخ بازگشت ۸۵ درصد تعیین شد.

ابزار گردآوری داده ها سه پرسش نامه بود که در ادامه هر یک از آن ها توضیح داده شده اند: پرسشنامه ی توانمندی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) که از پژوهش کو و دیگران (۲۰۱۰) گرفته شده است. این پرسش نامه دارای ۱۵ گویه و ۴ بعد است که شامل معناداری، شایستگی، خود مختاری و تاثیر گذاری است. پرسش نامه ی خلایقیت توسط گانسن و ویتز (۱۹۹۶) توسعه داده شده است و از پژوهش کائلو و دیگران (۲۰۱۱) گرفته شده است. پرسش نامه تعهد سازمانی شامل ۱۱ گویه و ۳ بعد است که توسط آلن و میر (۱۹۹۱) توسعه داده شده است و از پژوهش کو و دیگران (۲۰۱۰) گرفته شده است که شامل سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و بعد تعهد هنجاری است.

در این مطالعه جهت سنجش روایی پرسش نامه از روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده گردید. روایی محتوا بر اساس نظرات اساتید راهنما و مشاور و هم چنین تعدادی از

۱. کارکنان ارکان ثالث: کارکنانی هستند که توسط شرکت های خصوصی که با شرکت گاز قرارداد دارند، تامین می شوند یعنی به طور مستقیم با شرکت قرارداد ندارند.

۲. کارکنان قرارداد مستقیم: کارکنان ارکان ثالثی هستند که به دلیل اینکه سابقه ی کاری آن ها ۱۰ سال یا بیشتر از آن است یا به دلیل مدرک تحصیلی بالاتر به طور مستقیم با شرکت گاز قرارداد می بندند.

		تأثیر گذاری				
q10	q11	q12	q13	q14	q15	
۱/۱۳	۱/۷۸	۱/۳۴	۱/۱	۱/۹	۰/۲۹	
۱/۱۴-	۱/۱۶-	۱/۱۸-	۰/۰۷۹	۰/۶۹۹	/۵۶-	
۰/۲۲۱	۰/۶۵۱	۰/۸۱۱	۰/۶۹۲	۰/۷۵۷	۰/۳۳۱	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
هنجاری		-		-		
t7	t8	t9	t10	t11	-	
۱/۰۳-	۰/۸۶۴-	۰/۶۳۰-	۰/۹۲۲-	۰/۷۷۵-	-	
۰/۲۶۰	۰/۰۰۳	۰/۱۴	۰/۰۰۵-	۰/۰۰۷	-	
۰/۴۰۵	۰/۹۰۱	۰/۸۸۰	۰/۸۸۰	۰/۸۸۰	-	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	

از آنجا که متغیر های تعهد سازمانی و توانمندی روانشناختی به ترتیب هر کدام دارای ۳ و ۴ بعد بودند جهت اطمینان از معناداری هر یک از این ابعاد در پیش بینی این متغیرها تحلیل عاملی مرحله دوم صورت گرفت. نتایج تحلیل عاملی مرحله دوم نیز نشان داد که وزن رگرسیونی این متغیرها در پیش بینی ابعاد مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر است. بنابراین، هیچ یک از ابعاد این متغیرها نیز از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. نتایج تحلیل عاملی مؤید تحقیقات گذشته است. جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی مرحله دوم را نشان می دهد.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم برای ابعاد توانمندی و تعهد سازمانی

نام متغیر	ابعاد	کشیدگی	چولگی	وزن رگرسیونی	سطح معناداری
توانمندی روانشناختی	معنی داری	۱/۲۰۲	۰/۶۴۱-	۰/۷۶	۰/۰۰۰
	شایستگی	۱/۵۰۷	۰/۴۶۰-	۰/۴۸	۰/۰۰۰
	خود مختاری	۱/۷۹۱	۰/۹۸۵-	۰/۷۳	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	تأثیر گذاری	۱/۴۸۸	۰/۷۳۱-	۰/۵۸	۰/۰۰۰
	عاطفی	۰/۳۷۹	۰/۷۱۸-	۰/۴۹	۰/۰۰۰
	مستمر	۱/۹۶۴-	۰/۰۵۳-	۰/۳۸	۰/۰۰۰
	هنجاری	۰/۰۴۹	۰/۳۴۱	۰/۷۷	۰/۰۰۰

هم چنین شاخص های برازش مدل CFA به همراه مقادیر مطلوب آن ها در جدول ۳ ارائه شده است. این شاخص ها نشان از برازش مطلوب مدل های اندازه گیری داشته و معناداری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می دهد.

جدول ۳: شاخص های برازش مدل های تحلیل عاملی تأییدی

مقادیر مرحله دوم	مقادیر بدست آمده برای مدل های اندازه گیری	مقدار مطلوب	نام شاخص
۱۹	۱۷۱	-	درجه ی آزادی (df)
۴۱/۶۰۲	۴۷۳/۸۳۳	2 df 2 3 df	کای اسکوتر (2)
۰/۴۵	۰/۰۸۱	بیش تر از ۰/۰۵	سطح معناداری برای (2)
۲/۱۹	۲/۷۷۱	از ۳ کم تر	کای اسکوتر بهینه شده (2/df)
۰/۹۳۴	۰/۸۲۰	۰/۸ به بالا	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۱۷	۰/۰۴۶	زیر ۰/۰۹	ریشه ی میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۷۱	۰/۹۰۰	۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۱۵	۰/۰۱۴	زیر ۰/۰۸	ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۸۸۴	۰/۷۱۰	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PCFI)
۰/۶۱۹	۰/۶۲۳	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

جهت تعیین پایایی ابزار گردآوری داده ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. با توجه به این که برای تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ می باشد می توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است. مقدار ضریب بدست آمده برای متغیرهای تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

نام متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ متغیرها
توانمندی روانشناختی	معنی داری	۰/۷۲۷
	شایستگی	۰/۷۳۵
	خود مختاری	۰/۸۴۶
	تأثیر گذاری	۰/۷۶۳
تعهد سازمانی	عاطفی	۰/۷۴۷
	مستمر	۰/۷۵۶
	هنجاری	۰/۹۳۵
خلاقیت	-	۰/۸۴۰

جهت بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آمار استنباطی (الگوسازی معادلات ساختاری) و نرم افزار آماری AMOS و SPSS استفاده گردید.

یافته های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش مدل معادلات ساختاری بر مبنای الگوی مفهومی پژوهش مورد برازش قرار گرفت. از آنجا که یکی از پیش شرط‌های به کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، همبستگی بین متغیرهای پژوهش، نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نرمال بودن داده‌ها ضریب همبستگی پیرسون بین کلیه‌ی متغیرهای پژوهش، در جدول شماره‌ی ۵ ارائه شده است.

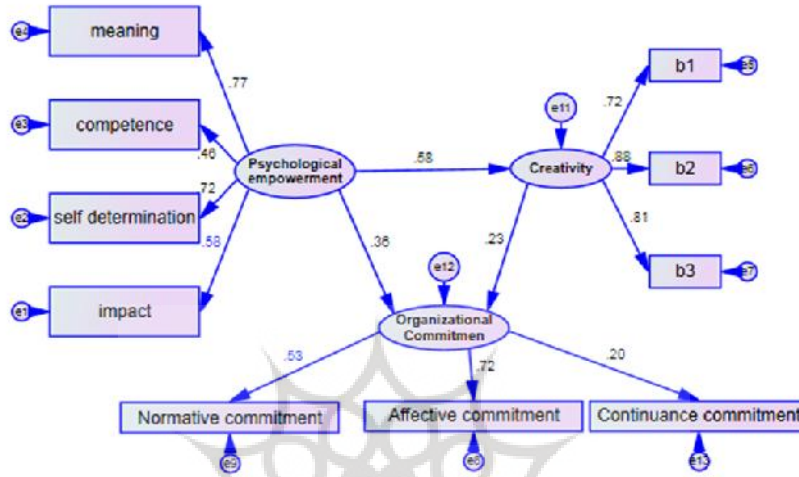
جدول ۵: میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
توانمندی روانشناختی	۴/۱	۰/۴۷	۱			
خلاقیت	۳/۹	۰/۷۸	۰/۴۸۷**	۱		
تعهد سازمانی	۲/۹	۰/۶۵	۰/۲۵۱**	۰/۲۰۳**	۱	

توضیح: ** همبستگی در سطح معناداری $p < 0/01$ می‌باشد

ضرایب این جدول نشان از آن دارد که بزرگترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه‌ی بین متغیرهای خلاقیت و توانمندی روانشناختی و به میزان ۰/۴۸۷ است. کوچکترین ضریب

نیز مربوط به رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و خلاقیت و به میزان ۰/۲۰۳ است. تمامی ضرایب همبستگی به دست آمده مثبت و قابل قبول هستند. با تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۲: مدل برازش شده تحقیق

شاخص‌های نیکویی برازش الگو به همراه مقادیر مطلوب در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق بعد از انجام اصلاحات

مقدار بدست آمده در مدل واقعی	مقدار مطلوب	نام شاخص
۳۱	-	درجه آزادی (df)
۸۲/۹۵۱	2 df 2 3 df	کای اسکور ^(۲)
۰/۰۹۹	بیش تر از ۰/۰۵	سطح معناداری برای (۲)
۲/۶۷۶	از ۳ کم تر	کای اسکور بهینه شده (df، ۲)
۰/۹۱۵	۰/۸ به بالا	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۵۰	زیر ۰/۰۹	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۰۰	۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۶۸	زیر ۰/۰۸	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۶۲۰	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PCFI)
۰/۶۸۷	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های مورد نظر پژوهش به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر p-value مربوط به هر فرضیه در جدول ۷ ارائه شده و فرضیه ۴ به علت توضیحات بیشتر خارج از جدول مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۷: بررسی فرضیه‌های تحقیق

شماره	فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	p-value	نتیجه
۱	توانمندی روانشناختی تأثیر معناداری بر اخلاقیات کارکنان دارد.	۰/۵۷	۰/۰۰۰	تایید
۲	توانمندی روانشناختی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.	۰/۳۶	۰/۰۳۰	تایید
۳	اخلاقیات تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.	۰/۲۳	۰/۰۴۱	تایید

فرضیه ۴: این فرضیه به بررسی نقش میانجی‌گری اخلاقیات بین متغیر مستقل (توانمندی روانشناختی) و وابسته (تعهد سازمانی) تحقیق پرداخته است. برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته، از آزمون بارون و کنی استفاده شد که در آن برقراری شروط زیر ضروری است. شرط اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه‌ی معنادار داشته باشد. شرط دوم این است که معناداری رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و واسطه تأیید شود. شرط سوم نیز تأیید معناداری رابطه‌ی بین متغیر واسطه و وابسته می‌باشد. شرط چهارم این است که وقتی متغیر میانجی وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه‌ی بین متغیر مستقل و وابسته غیرمعنادار شود که در این حالت متغیر مورد نظر، میانجی کامل است و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی گر کاهش یابد (حداقل ۰/۱۰) ولی همچنان معنادار باقی بماند، که در این حالت نقش متغیر میانجی، جزئی خواهد بود. همانگونه که در جدول ۸ نشان داده شده نتایج، حاکی از معنی‌داری روابط گفته شده در سه گام نخست می‌باشد. در گام چهارم یعنی ورود متغیر میانجی نتایج مبین این است که در حضور متغیر اخلاقیات، بنای استاندارد برای رابطه‌ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی از ۰/۲۵۱ به ۰/۱۴۱ کاهش یافته ولی همچنان معنی‌دار باقی مانده است. بنابراین، نقش متغیر اخلاقیات، میانجی‌گری جزئی است و فرضیه‌ی چهارم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۸: نتایج تحلیل میانجی‌گری خلاقیت در رابطه بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	B	R	R ²	Sig
۱	توانمندی روانشناختی	تعهد سازمانی	۰/۳۵۱	۰/۲۵۱	۰/۰۶۳	۰/۰۰۰
۲	خلاقیت	تعهد سازمانی	۰/۲۰۳	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱	۰/۰۰۰
۳	توانمندی روانشناختی	خلاقیت	۰/۶۶۷	۰/۶۶۴	۰/۴۴۱	۰/۰۰۰
۴	توانمندی روانشناختی	تعهد سازمانی	۰/۱۱۹	۰/۱۴۱	۰/۰۷۲	۰/۰۳۰
	خلاقیت	تعهد سازمانی	۰/۱۸۹	۰/۱۰۶	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین نقش واسط خلاقیت در ارتباط بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان انجام گرفت. با توجه به اهمیت روز افزون تعهد سازمانی که نهایتاً باعث افزایش عملکرد و کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌گردد توجه به توانمندسازی و خلاقیت کارکنان به عنوان محرک‌های افزایش تعهد سازمانی باید در راس اقدامات منابع انسانی قرار گرفته و تصمیمات لازم در این زمینه اتخاذ گردد. همان‌طور که آزمون فرضیه اول نشان داد توانمندی روانشناختی دارای اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت می‌باشد. نتایج حاصل از تایید این فرضیه با نتایج تحقیقات اسپریتزر (۱۹۹۵)، سان و دیگران (۲۰۱۲)، صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) مطابقت دارد. نتایج این فرضیه نشان دهنده اهمیت توجه به توانمندی کارکنان از نظر روانشناختی در سازمان است. به طوری که توجه به این نوع توانمندی در بین کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی منجر به افزایش خلاقیت کارکنان خواهد شد. در این راستا مدیران برای افزایش احساس خود مختاری تصمیم‌گیری مشارکتی را سر لوحه‌ی کار خود قرار دهند. هم‌چنین باید با ایجاد تیم‌های کاری خودگردان و متخصص با افراد دارای تخصص‌های گوناگون و مکمل یکدیگر باعث ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی و افزایش ارتباطات سازمانی و در نهایت توانمندی شوند. برای افزایش احساس موثر بودن در کارکنان، مدیران باید غنی‌سازی مشاغل و انعطاف در شرایط کاری را سر لوحه‌ی کار خود قرار دهند. برای این که کارکنان احساس کنند که شغلشان مهم است و کار مفیدی انجام می‌دهند باید اهداف شخصی‌شان همسو با اهداف کاریشان باشد، بنابراین در راستای طراحی مشاغل باید این نکته را مد نظر قرارداد و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که در راستای اهداف فرد و اهداف سازمان باشد. با توجه به این که احساس شایستگی متاثر از این احساس است که کارکنان می‌توانند در رویارویی با چالش‌های جدید، بیاموزند و رشد نمایند، شرکت گاز می‌بایست اقدام به توسعه‌ی افقی در

مشاغل نماید تا کارکنان با قرار گرفتن در موقعیت‌های مختلف شغلی، استعدادها و شایستگی‌های خویش را ابراز نمایند و از این طریق توان اخلاقیت خود را در جریان چرخش شغلی به نمایش بگذارند.

آزمون فرضیه دوم نشان داد که توانمندی روانشناختی بر تعهد سازمانی کارکنان دارای اثر مثبت و معناداری است. در نتیجه می‌توان گفت که داشتن توانمندی روانشناختی منجر به تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. نتایج بدست آمده از این فرضیه با تحقیقات اسپریتزر (۱۹۹۵)، کو و دیگران (۲۰۱۰)، و دادی و مهرآرا (۱۳۹۲)، مطابقت دارد که آنها در تحقیقات خود نشان دادند، چنانچه توانمندی روانشناختی کارکنان افزایش یابد، احساس تمایل، علاقه و وابستگی آنها به سازمان افزایش می‌یابد. در نتیجه‌ی توانمندسازی که در واقع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است احساس کارکنان نسبت به قابلیت‌های خود تقویت می‌شود و کارکنانی با توانمندی روانشناختی بالا مسلماً نسبت به سازمان خود وابستگی بیشتری پیدا می‌کنند چرا که خود را در تصمیمات مربوط به سازمان، شریک می‌دانند.

در بررسی فرضیه سوم به لحاظ آماری مشخص گردید که اخلاقیت دارای اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات هو و دیگران (۲۰۱۱)، چن و همکاران (۲۰۰۹)، حاجلو و دیگران (۱۳۹۱)، مطابقت دارد. لذا نتایج این فرضیه حکایت از آن دارد که در نظر گرفتن میزان اخلاقیت کارکنان و بهبود آن می‌تواند موجب تعهد و وابستگی افراد به این سازمان شود. بنابراین مدیران و مسئولان شرکت با در نظر گرفتن این تاثیر معنادار و مثبت می‌توانند با فراهم کردن زمینه‌هایی برای افزایش و بروز اخلاقیت کارکنان خود، تعهد سازمانی آنان را افزایش دهند. در این راستا به مدیران این سازمان پیشنهاد می‌گردد که وقت بیشتری را به فرآیند گزینش و استخدام و انتخاب کارکنان اختصاص دهند و نیروهای خلاق را از طریق برگزاری آزمون‌های اخلاقیت، توانمندی و شخصیت برگزینند تا از این طریق ابزار قوی برای پیشبرد اهداف سازمان در اختیار داشته باشند. برای افزایش تعهد کارکنان، سازمان باید با تقدیر و تشکر از کارکنان سخت‌کوش و خلاق و شناخت مسائل و مشکلات آنان، ایجاد کارراه مشخص شغلی، این احساس را در آنان ایجاد کند که سازمان نیز به وجود آنها افتخار می‌کند. هم‌چنین سازمان باید با ایجاد محیطی عاری از هرگونه ظاهر سازی و فریب کاری، اعتماد و تعهد کارکنان خلاق به سازمان را افزایش دهد. بنابراین شایسته است که معیارهایی که ملاک و مبنای قضاوت هستند به طور شفاف تعیین گردند و به شیوه‌ای کاملاً بی‌طرفانه به کار گرفته شود زیرا انجام چنین عملی سازمان را از خطر تظاهر مصون می‌دارد.

در بررسی فرضیه چهارم مبنی بر رابطه‌ی متغیر توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی از

طریق متغیر واسط خلایقیت، مشخص شد که خلایقیت در رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی نقش واسط ایفا می کند. همان طور که توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) بیان کردند که افراد توانمند دارای خلایقیت و ابتکار عمل هستند و پیامد این توانمندی، تعهد به سازمان است، به عبارت دیگر بالا بردن خلایقیت کارکنان از طریق افزایش انگیزش درونی و توانمندی و جهت گیری فعال کارکنان نسبت به شغلشان منجر به تعهد سازمانی کارکنان شده است.

سخن آخر این که پیشنهاد می شود موانع و مشکلات موجود در پیاده سازی برنامه های توانمندسازی و عوامل تاثیر گذار بر آن در شرکت گاز مرکزی خراسان رضوی و سایر سازمان های صنعت نفت مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد و هم چنین پژوهش حاضر در شرکت های گاز مشابه در سایر مراکز استان ها به ویژه استان خراسان شمالی و جنوبی انجام شود و نتایج آن با تحقیق حاضر مقایسه شود تا از این طریق بتوان برای هر یک از متغیرهای مورد مطالعه به یک شاخص مشخص رسید.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ابطحی، س. ح و عابسی، س. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. کرج: موسسه‌ی تحقیقات و آموزش
- اسماعیلی، م. ر. (۱۳۸۹). رابطه‌ی توانمندی و تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره‌ی کل تربیت بدنی استان تهران. پایان‌نامه‌ی منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی ارومیه
- الوانی، س. م. (۱۳۸۱). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- پیران، م؛ آقاجانی، ط؛ شوقی، ب؛ رضازاده، آ و دهقان نجم آبادی، ع. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان در صنایع ریخته‌گیری ایران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۱)، ۱۶۴-۱۸۲.
- حاجلوه، صبحی قرامکی، ن. امامی، ف. (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین خلاقیت سازمانی و استرس شغلی و انگیزش پیشرفت با تعهد سازمانی پرستاران. مطالعات روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء، ۸(۳)، ۹۰-۱۰۶.
- دفت، ر. (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان، سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهدی، ش. ا؛ بودلایی، ح؛ ستاری نسب، ر. و کوشکی جهرمی، ع. ر. (۱۳۸۸). تحلیل رابطه‌ی توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۵۹، ۲۴-۶۹.
- صالحی صدقیانی، ج و دهقان، ن. ا. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روانشناختی با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره. فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، ۱، ۳۱-۴۷.
- صفری دولو، م. (۱۳۹۰). ارتباط توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان اداره‌ی کل ورزش و جوانان خراسان رضوی. پایان‌نامه‌ی منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.
- قنبری، س و حجازی، ن. (۱۳۹۰). بررسی اثر تعاملی بین ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ۱۲(۲۹)، ۶۹.
- گودرزی، ن. (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی خلاقیت مدیران و جو سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد. پایان‌نامه‌ی منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- مهدوی، ا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور. پایان‌نامه‌ی منتشر نشده‌ی کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

- وتن، د.ا. و کمرون، ک. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. (ب. اورعی یزدی). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ودادی، ا. و مهرآراء، ا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی (مطالعه ی موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران)، *پژوهشنامه مالیات*، ۱۸، ۱۶۲-۱۷۹.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 221-232.
- Amabile, T.M. (1979). Effect of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 221- 233.
- Banai, M. R., William D. P., & Tahira M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(5), 373-393.
- Bhatnagar, J. (2007). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *MDI*. 8(4), 419-433.
- Chen, Y., Shin, A., Hsiang, H., & Tang Fan, k. (2009). The Effect of organizational change on Creativity, Job Satisfaction, organizational Commitment, and work performance. *ASBBS Annual Conferenc*
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L.F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Dewettinck, k & VanAmeijde, M. (2011) Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions, *Personnel Review*, 40.284-305
- Erturk, A. (2010), "Exploring Predictors of organizational identification moderating role of trust on the association between empowerment, organizational support, and indentifications", *European Journal of work and organizational Psychology*, 19(14). 409-441.
- Geisler, D. (2005), The Next Level in Employee Empowerment Quality Progress, *research Library core*, 38(6), 48-52.
- Greasley K, Bryman A, Naismith N, Soetanto R (۲۰۰۸). "Understanding empowerment from an employee perspective". *Team Performance Management*; 14 (1/2); 39-55.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U. (200۵). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*; 7: 301-15.
- Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T., & Yu, Z. (2011). Organizational

Commitment and Creativity: the Influence of Thinking Styles. *Annals of Economics and Finance*, 12(2), 411-431.

Kuo.T., An Ho,L., Lin,C., & Kuei L.K.(2010).Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial management&Data system*, 110(1), 24-42.

Liv, M.M., Chiu, W.M., & Fellows, R.(2007).Enhancing commitment through work empowerment, engineering, construction and architectural management,14(6),568-580.

Mowday,R.T., Steers,R.M.,& Porter, L.M.(1979).The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*,14(2),224-247.

Reily, R., Bentley, A., Lynn, G.S. (2003). Empowerment in New Product Development Teams: More is Not Always Better, *Howe School of Technology Management*,9(3),7-14

Sun,L.Y., Zhang, Z.,& Xiong, C.Z.(2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation, *The Leadership Quarterly*, 23 ,55-65.

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X13513898.

Sorensen J. B., & Stuart, T. E. (2011). Obsolescence and Organizational Innovation. *Journal of Personality and Social Psychology*,42, 110-124.

Spritzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in Work Place, Dimensions, Measurement and Validation, *The Academy Management Journal*,38(5),1442-1465.

Tsai, M. T.,& Huang, C. C. (2008), The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses inTaiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-81.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990), Cognitive element of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation , *Academy of Management Review*,15 4,(666-81).

Westgeest, E (2011). Employee Empowerment and its relation to affective commitment , Master Thesis MSc.Business Administration Human Resource Management, RSM Erasmus University .

Zhou,J.,& George, J.(2001).When job dissatisfaction leads to creativity:encouraging the expression of voice. *Academy of management journal*,44(4),682-696.