

بررسی، شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و

رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی

Investigate, identify and evaluate factors on psychological empowerment and its relationship with organizational citizenship behavior

Fatima Ganji,

Master student in counseling and guidance. Azad university of iran. Ahvaz. Iran.

فاطمه گنجی

دانشجوی رشته مشاوره و راهنمایی دانشگاه آزاد

اهواز

Ayatollah Karimi Baghmalek *

Assistant professor. Department of educational sciences. Farhangian university. Tehran. Iran.

آیت اله کریمی باغملک (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه فرهنگیان ایران

چکیده

تحقیق حاضر به بررسی، شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی؛ مطالعه کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان بندرماهشهر می‌پردازد. برای این منظور از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه بهره برده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداری شهرستان بندرماهشهر با حجم ۷۱۰ نفر بوده که با استفاده از تعیین حجم نمونه کوکران، ۲۴۹ نفر از آنها به عنوان پاسخگو انتخاب و داده های پرسشنامه با روش نمونه گیری طبق از میان آنها جمع آوری شده است. نتایج نشان می دهد که از مجموع ۸ متغیر، ۷ متغیر دسترسی اطلاعات، روشن سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، به ترتیب توانمندی روانشناختی سازمانی را بیشتر تبیین می کنند که نشان از بودن در زمره عوامل توانمندسازی است. همچنین همبستگی مستقیم و معنی داری در سطح متوسط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. سنجش همبستگی

Abstract

The This paper tries to Study The Identification and Evaluation of effective factors of Official Staff Psychological Empowerment and its Relation with Organizational Citizenship Behaviors Within Mahshahr City's Health Network. Here, unit of analysis is official staff of Mahshahr. □□□□ samples are determined by coockran's statistical way and collected in survey method via questionnaire. Results show that access information, clarification purposes, organizational support, organizational education, job satisfaction, job security, participatory management variables among 8 study Variables in priority arrangement are more related to Psychological Empowerment. Also result statement that there is positive intermediate significant correlation between Psychological

Empowerment and organizational citizenship behavior. Furthermore, measurement of correlation for 7 explanation variables with organizational citizenship behavior shows that in priority arrangement access information, job satisfaction, organizational support, participatory management, job security, organizational education and clarification purposes variables are more related to organizational citizenship behavior.

Key words: Psychological Empowerment, Capability, citizenship behavior, participatory management, education. Psychological organizational citizenship behavior, organizational

جداگانه ی ۷ شاخص تبیین کننده توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد که به ترتیب شاخص های دسترسی اطلاعات، رضایت شغلی، حمایت سازمانی، مدیریت مشارکتی، امنیت شغلی، آموزش و در نهایت روشن سازی اهداف بیشترین همبستگی معنی دار را با این شاخص دارند. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد که روند علی متغیرهای پژوهش به این صورت است که ابتدا شاخص های تبیین کننده توانمندسازی روانشناختی بر توانمندی روانشناختی تاثیر گذاشته و در نهایت متغیر توانمندی روانشناختی است که رفتار شهروندی سازمانی را موجب می شود.

واژگان کلیدی: ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی، توانمندی روانشناختی، رفتار شهروندی.

مقدمه

بقا در محیط نامطمئن و پُر رقابت کنونی، سازمان ها را به داشتن نیروهای متخصص و ماهر ملزم کرده است، نیروهایی که فراتر از وظایف تکلیفی خود عمل کنند؛ زیرا موفقیت سازمان ها وابستگی زیادی به وجود این نیروها دارد. عوامل متعددی چون، توانمندسازی روان شناختی کارکنان، در شکل گیری این رفتار نقش دارند. هنگامی اثربخشی سازمانی بیشتر افزایش می یابد که کارکنان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی و ادراک از توانمندی داشته باشند. توانمند سازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام فعالیت ها، تاثیر گذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند و احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال کرده و بپذیرند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود (جفره، ۱۳۹۰).

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان می باشد (منون اس تی و همکاران، ۲۰۰۲).

باقری، زارعی متین و عمیقی (2011) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین توانمند سازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند و با توجه به اطلاعات و انتشار پرسشنامه های معتبر به این نتیجه دست یافتند که میان متغیرهای پژوهش ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. در پژوهشی دیگر از نجفی، نوروزی، خازری، نظری و دالوند (2011) نیز بعد از بررسی رابطه میان توانمندسازی و رفتار شهروندی، بیان کردند که میان توانمند سازی روان شناختی و رفتار شهروندی ارتباط معنی داری وجود دارد.

در سازمان های امروزی از کارکنان انتظار می رود که با کارشان پیوند داشته باشند، خلاق باشند و از خود ابتکار عمل نشان دهند (روشن نژاد، شراقت و قلی پور، ۱۳۹۱) این مجموعه رفتارها از طریق ترغیب عملکرد سازمانی موثر و کارآمد، موجب ارتقای سطح عملکرد سازمانی می شوند. (زارعی متین، الوانی، جندقی و احمدی، ۱۳۸۹، بلیک لی، اندروز و مورمن، ۲۰۰۵). . موثر بودن بازتاب دهنده ی اعتقادات یک شخص در مورد نتایج عملکرد شخصی و ارتباطات محیطی اش می باشد. بر خلاف بعد خودمختاری، بعد موثر بودن، نتایج کار را نشان میدهد. (فک و همکاران، ۲۰۱۱).

برای اینکه کارکنان بتوانند احساس و تاثیر موثر بودن در کار داشته باشند، باید علاوه بر احساس انجام کار تاثیر گذار، خود نیز به این باور برسند که می توانند اثر گذار باشند و بر کارها کنترل دارند (میارکلایی و همکاران، ۱۳۹۲).

گیلبرت، لنشاینگر و لیتز^۱ (۲۰۱۰) در مطالعات خود به بررسی رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و ساختار توانمند سازی با قرار دادن نقش میانجیگری فرسودگی روانی پرداختند. در این مطالعه محققان دریافتند که میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمند سازی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

توانمند سازی روانشناختی از دو نظریه سازمانی مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان نشات گرفته است (میارکلایی، ۱۳۹۲). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روانشناختی را عامل انگیزش درونی به نحوی می دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان بوده و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت ایجاد می نماید. آنان با تاکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و

¹ Gilbert & lenshainger & litter

کانگو (۱۹۸۸) مفهوم توانمند سازی را فقط افزایش انگیزش نمی دانند بلکه افزایش انگیزش درون شغلی تلقی می کنند، به نحوی که تعریف کاملتری از توانمند سازی روانشناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزش ارائه می دهند (جفره، ۱۳۹۲). به اعتقاد آن ها، توانمندسازی روانشناختی، فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی است که چهار حوزه شناختی را شامل می شود. آن ها برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت مطرح کردند. این ابعاد بیانگر جهتگیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (باگلو و سمج، ۲۰۰۴).

ریابتوال و آگوس (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و رفتار شهروندی سازمانی در بانک های اسلامی اندونزی دریافتند که میان مدیریت کیفیت جامع، توانمندسازی، تعهد مدیران و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین همه متغیرهای نام برده، پیش بینی کننده خوبی برای رفتار شهروندی سازمانی بوده اند. واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹) در پژوهش مورد بررسی خود دریافتند که ساختار سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه منفی دارد. به عبارتی ساختار سازمانی محدود کننده بوده و اثرات معکوس در اجرای توانمند سازی کارکنان دارد.

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان (منان. اس. تی و همکاران، ۲۰۰۲) و همچنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت هائی برای توانایی افراد در آفریدن و به عمل رساندن ایده های خوب (نسان، ال. جی و هالت، جی. دی، ۲۰۰۲) و نیز مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خود کنترلی، انگیزه تسلط، انگیزه اثرگذاری و برای خود آزادی قائل شدن (کانگر، جی. ای و کانانگو، آر. ان، ۱۹۸۸) و معنی دار بودن (اسپریتزر، ۱۹۹۵ و همچنین جفره، ۱۳۹۰)، احساس شایستگی (اسپریتزر، ۱۹۹۵ و همچنین عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵) است. از این رو با توجه به مطالعات صورت گرفته توانمندسازی روانشناختی فرایند قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود شاخص های فوق الاشاره توسط شاخص های مدیریت مشارکتی، آموزش، روشن سازی اهداف، امنیت شغلی، متعهدسازی، رضایت شغلی، حمایت و دسترسی اطلاعات است. لذا در

این پژوهش بررسی، شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی پرداخته خواهد شد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری. با توجه به اینکه واحد تحلیل در این پژوهش کارمندان شبکه بهداشت و درمان شهرستان بندرماهشهر بوده اند و با توجه به آمار فرمانداری محترم شهرستان ماهشهر، جامعه آماری این پژوهش ۷۱۰ کارمند بوده است که با استفاده از نمونه آماری کوکران در شرایط مشخص بودن حجم جامعه آماری و نمونه گیری طبقه ای ۲۴۹ کارمند به عنوان نمونه آماری پاسخگو انتخاب شده اند.

(جدول ۱): جامعه و نمونه پژوهش

ردیف	نام اداره یا سازمان	تعداد کارکنان اداری	حجم نمونه انتخابی
۱	شبکه بهداشت و درمان	۵۲	۱۸
۲	مرکز بهداشت زمزم	۴۸	۱۷
۳	بیمارستان حاجیه نرگس معرفی	۳۸۱	۱۳۴
۴	مراکز بهداشتی و پایگاه های شهر	۶۴	۲۳
۵	خانه های بهداشت روستایی توابع	۲۲	۷
۶	مراکز بهداشتی و درمانی راه زینب و پایگاه های تابعه	۱۰۰	۳۵
۷	پایگاه بهداشتی شهرک مدنی	۱۱	۴
۸	مرکز بهداشتی شهرک طالقانی	۱۵	۵
۹	پایگاه بهداشتی شهرک شهید رجایی	۵	۲
۱۰	مرکز بهداشتی شهر چمران	۱۲	۴
جمع		۷۱۰	۲۴۹

بررسی، شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی

از میان ۲۴۹ پاسخگوی پژوهش ۱۶۶ پاسخگو مرد که ۱۳۴ نفر از آنها متاهل و ۳۲ نفر مجرد می باشند. همچنین در این میان ۸۳ پاسخگو زن که ۵۶ نفر از آنها متاهل و ۲۷ نفر مجرد بوده اند.

(جدول ۲): جنسیت و تاهل

		تاهل		جمع
		مجرد	متاهل	
جنسیت	مرد	۳۲	۱۳۴	۱۶۶
	زن	۲۷	۵۶	۸۳
	جمع	۵۹	۱۹۰	

(جدول ۳-۳): فراوانی جنسیت

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
Valid	مرد	۱۶۶	۶.۶۶	۶.۶۶	۶.۶۶
	زن	۸۳	۳۳.۳	۳۳.۳	۴۰.۰۰
	جمع	۲۴۹	۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	

(جدول ۴): فراوانی تاهل

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
Valid	متاهل	۱۹۰	۳۰.۷۶	۳۰.۷۶	۳۰.۷۶
	مجرد	۵۹	۷.۲۳	۷.۲۳	۳۸.۰۰
	جمع	۲۴۹	۱۰۰.۰۰	۱۰۰.۰۰	

ابزار پژوهش

این پژوهش ابتدا با مرور ادبیات موضوع با استفاده از روش اسنادی به شفاف سازی موضوع و شاخص ها پرداخته و سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه به گردآوری داده ها پرداخته است.

روش اجرای پژوهش. به منظور انتخاب نمونه، پژوهشگر ابتدا به مراکز بهداشتی ذکر شده مراجعه کرده و اقدام به شناسایی افراد واجد شرایط در پژوهش که حاضر به شرکت در پژوهش (تکمیل پرسشنامه) باشند نموده، که تعداد ۲۴۹ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. پس از در اختیار قرار دادن پرسشنامه ها و تکمیل آنها از سوی پاسخگویان جمع آوری گردید.

روش تجزیه و تحلیل داده ها. پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از نرم افزار آماری اس پی اس و آزمون های آماری توصیفی جدول انتخابی و فراوانی و همچنین آزمون های استنباطی آلفای کرونباخ، رگرسیون، همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده کرده است.

یافته ها

متعهد سازی، اطلاعات در دسترس، هدف روشن، آموزش، مدیریت مشارکتی، امنیت شغلی، حمایت و رضایت شغلی به طور معنی داری توانمندی روانشناختی را پیش بینی می کنند.

با توجه به معنی داری آزمون $F(56,291)$ در سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۱ برگرفته از جدول ۵ می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از ۸ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته توانمندی روانشناختی مدل معنی داری بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات توانمندی روانشناختی را تبیین کنند. با توجه به ضریب همبستگی ۰,۷۸۲ خلاصه مدل آزمون رگرسیون که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود می بایست گفت که بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته توانمندی روانشناختی همبستگی قوی وجود دارد. اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده که برابر با ۰,۵۹۷ می باشد نشان می دهد که ۵۹,۷ درصد از کل تغییرات توانمندی روانشناختی وابسته به ۸ متغیر مستقل ذکر شده می باشند. به عبارت دیگر مجموعه متغیرهای مستقل، بیش از نیمی از واریانس متغیر توانمندی روانشناختی سازمانی را پیش بینی می کنند. اما ارزیابی جدول ۶ نشان می دهد که ۷ متغیر دسترسی اطلاعات، روشن سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، به ترتیب بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته یعنی توانمندی روانشناختی با توجه به میزان ضریب بتای استاندارد شده و همچنین سه نوع همبستگی مرتبه صفر، تفکیکی و نیمه تفکیکی داشته اند.

بررسی، شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی

(جدول ۵): خلاصه مدل

مدل	ضریب همبستگی R	R Square	ضریب تعین تعدیل شده	تخمین خطای استاندارد
1	۰٫۷۸۲ ^a	۰٫۶۰۸	۰٫۵۹۷	۴٫۱۹۹۶۸

(جدول ۶): آنوا

Model	جمع اسکوآرها	Df	میانگین	F	Sig.
1 Regression	۷۹۴۲٫۵۱۰	۸	۹۹۲٫۸۱۴	۵۶٫۲۹۱	۰٫۰۰۰ ^a
Residual	۵۲۵۵٫۹۰۷	۲۹۸	۱۷٫۶۳۷		
Total	۱۳۱۹۸٫۴۱۷۱	۲۴۸			

(جدول ۷): ضرایب A

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.	همبستگی		
	B	Std. Error	Beta			مرتبۀ صفر	تفکی کی	نیمه تفکی کی
مستقل	۱٫۲۴۷	۱٫۳۵۰		۹۲۳٫	۰٫۳۵۷			
مدیریت مشارکتی	۰۵۱٫	۰۰۵۷٫	۰۳۷٫	۸۸۲٫	۰۰۲۳٫	۳۶۶٫	۰۵۱٫	۰۳۲٫
آموزش	۱۶۸٫	۰۰۶۲٫	۱۱۲٫	۷۰۸٫۲	۰۰۰۷٫	۴۰۲٫	۱۵۵٫	۰۹۹٫
روشن سازی اهداف	۴۲۸٫	۰۰۵۹٫	۲۸۳٫	۳۱۵۰٫۷	۰۰۰۰٫	۴۵۹٫	۳۹۰٫	۲۶۷٫
امنیت شغلی	۱۲۱٫	۰۰۶۵٫	۰۹۱٫	۸۴۹٫۱	۰۰۴۹٫	۳۳۱٫	۱۰۶٫	۰۶۸٫
متعهده سازی	۰۶۱٫	۰۰۵۵٫	۰۵۲٫	۱۱۳۰٫۱	۰۰۲۶٫	۳۶۰٫	۰۶۴٫	۰۴۱٫
رضایت شغلی	۱۲۴٫	۰۰۵۸٫	۱۰۷٫	۱۴۵۰٫۲	۰۰۳۳٫	۴۵۰٫	۱۲۳٫	۰۷۸٫
حمایت	۱۷۵٫	۰۰۶۱٫	۱۵۷٫	۸۸۷٫۲	۰۰۰۴٫	۵۳۱٫	۱۶۵٫	۱۰۶٫
دسترسى اطلاعات	۶۴۹٫	۰۰۶۹٫	۴۳۹٫	۴۵۴۰٫۹	۰۰۰۰٫	۶۶۸٫	۴۸۰٫	۳۴۶٫

a. متغیر وابسته: توانمندی روانشناختی

بحث و نتیجه گیری

نتایج آزمون های آماری گرفته شده نشان می دهد که از مجموع ۸ متغیر، ۷ متغیر دسترسی اطلاعات، روشن سازی اهداف، حمایت، آموزش، رضایت شغلی، امنیت شغلی، مدیریت مشارکتی، به ترتیب توانمندی روانشناختی سازمانی را بیشتر پیش بینی می کنند و تنها شاخص متعهدسازی است که آن را پیش بینی نمی کند. همچنین نتایج این پژوهش نشان می دهد که همبستگی مستقیم و معنی داری در سطح متوسط بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که تایید کننده فرض اصلی پژوهش است. سنجش همبستگی جداگانه ۷ شاخص تبیین کننده توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد که به ترتیب شاخص های دسترسی اطلاعات، رضایت شغلی، حمایت سازمانی، مدیریت مشارکتی، امنیت شغلی، آموزش و در نهایت روشن سازی اهداف بیشترین همبستگی معنی دار را با این شاخص دارند. لذا با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون باید گفت که سعی سازمان ها در متعهد کردن کارکنان در جامعه مورد مطالعه، در توانمند شدن روانشناختی کارکنان اثری ندارد که به همراه نتیجه رگرسیون ۷ متغیر دیگر و نیز ضریب همبستگی پیرسون این ۷ متغیر با رفتار شهروندی سازمانی مشخص می کند تامین و واگذاری خواسته های مادی و معنوی مورد نیاز کارکنان به جای درخواست های مکرر به مانند متعهد بودن به سازمان از سوی سازمان ها، بهتر می تواند کارکنان را از نظر روانشناختی توانمند سازد.

همچنین نتایج تحلیل نشان می دهد که روند علی متغیرهای پژوهش به این صورت است که ابتدا شاخص های تبیین کننده توانمندسازی روانشناختی بر توانمندی روانشناختی تاثیر گذاشته و در نهایت متغیر توانمندی روانشناختی است که رفتار شهروندی سازمانی را موجب می شود. این تحلیل مسیر تایید کننده مدل نظری پژوهش می باشد.

به طور خلاصه نتایج این پژوهش در شرایط تطبیقی تایید کننده بخشی از سایر پژوهش های تجربی پیشین از جمله باقری، زارعی متین و عمیقی (2011)، نجفی، نوروزی، خازری، نظری و دالوند (2011)، واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹)، خالصی، قادری، خوشگام، برهانینژاد و طرسکی (۱۳۸۹)، رایباتوال و آگوس (۲۰۱۲) گیلبرت، لشناینگر و لپتر (۲۰۱۰)، بوگلر و سامیچ (۲۰۰۴)، کارین بوردین و تیمونی بارتن (۱۹۸۶) می باشد. در این تطبیق، به مانند همه آنها، فرض اصلی پژوهش یعنی رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی مورد

تایید قرار گرفته است اما نتایج این پژوهش درخصوص متعهدسازی به عنوان یکی از شاخص های پیش فرض تشکیل دهنده توانمندسازی روانشناختی با نتیجه پژوهش واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹) که نشان داده اند نه تنها متعهدسازی، توانمندسازی روانشناختی را تقویت نمی کند بلکه می تواند اثر منفی در توانمندسازی روانشناختی داشته باشد؛ همخوانی دارد و با نتایج سایر پژوهش ها در این خصوص تفاوت دارند.

منابع

جفره، منوچهر، یاسینی، علی و متی، ایوب، (۱۳۹۰)، میزان تاثیر گذاری توانمندسازی روانشناختی و کانون کنترل بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه، فصلنامه تحقیقات روانشناسی، شماره ۱۰، صص ۲۹-۱۱.

روشن، نژاد، شرافت، قلی، پور. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع شغلی و پیوند کاری در نهادهای آموزشی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران). نشریه مدیریت دولتی. (۳): ۱۲۲-۱۰۷.

صمدی میارکلایی حسین، حسنعلی آقاجانی، حمزه صمدی میارکلایی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر). (فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۱۷-۱۳۸.

واعظی، ر.، سبزیکاران؛ بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران- منطقه تهران؛ پژوهشنامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳، ۱۳۸۹.

- Bagheri, G. & Zarei Matin , H. & Amighi , F. (2011). The Relationship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organizational Employees. Iranian journal management studies. 4(2): 62-53.
- Bogler, R., somech , A. (2004) « Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools», Journal of teaching and teacher Education, 20 , 277-289.
- Conger, J. A, kanungo, R.N (1988). *the empowerment process: integrating theory and practice*. Academy of management Review, 13: 482-471.
- Fock, H., Chiang, F., Y.Au, K., K.Hui, M. (2011); *The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 30, Issue 2, pp. 319-328, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.002>.
- Gilbert, S. & Lanschinger, H. K. S. & Lieter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. Journal of Nursing Management. 18(3): 339-348.
- Menon, S. T. & Hartmann, L. C, (2002), "Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data", CrossCultural Management, Vol.2, No.2, PP 137-153.
- Najafi, S. & Noruzy. A. & Khezri Azar, H. & Nazari, S. & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. African Journal of Business Management. 5 (13): 5241-5248.

- Nesan, L. J. & Holt, G. D, (2002), "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment", Integrating Manufacturing Systems, Vol. 13 No. 4, PP 201-211.
- Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation*. Academy of Management Journal. Vol.3, No.1, pp.1372-445.
- Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*. Vol.15, No.4, pp.666-81.



