

### بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران

عبدالزهره نعیمی

استادیار دانشگاه شهیدچمران اهواز

عبدالکاسم نیسی

دانشیار دانشگاه شهیدچمران اهواز

آذین تقی پور

کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی - دانشگاه شهید چمران اهواز

azintaghipour@yahoo.com

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی، تدوین و برازش الگویی ساختاری از روابط علی بین فرهنگ سازمانی (کارتیمی، جواخلاقی، جریان اطلاعات، مشارکت، سرپرستی و جلسات) با اشتیاق شغلی (جذب، نیرومندی و وقف خود)، انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه (ارائه ایده های نو و پیاده سازی) با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی (خودمختاری، شایستگی، معناداری و اثرگذاری)، بود.

این تحقیق در دو مرحله مطالعه مقدماتی و اصلی (فرضیه آزمایی) انجام گرفت. در مرحله مقدماتی، ویژگی های روانسنجی (پایایی و روایی) پرسشنامه های زمینه یابی فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه بر روی نمونه ۴۶ نفره، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ابزارهای مذکور از پایایی و روایی رضایت بخشی برخوردار هستند. در مرحله فرضیه آزمایی نیز ۲۲۶ نفر با روش نمونه گیری چندمرحله ای به منظور آزمون فرضیه ها و برازش مدل پیشنهادی تحقیق، انتخاب شدند.

ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از رویکرد دو مرحله ای اندرسون و گرینبرگ (۱۹۸۸) در الگویابی معادلات ساختاری (SEM) بر اساس نرم افزار ویراست ۱۶، انجام گرفت. جهت آزمون اثرهای واسطه ای در الگوی پیشنهادی و تعیین معنی داری آنها نیز از روش بارون و کنی (۱۹۸۶) و آزمون سوبل (۱۹۸۲) استفاده گردید. تحلیل های الگویابی معادلات ساختاری، برازندگی الگو را با داده ها، مورد حمایت قرار دادند.

**کلید واژه ها:** فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه، توانمندسازی روانشناختی

### مقدمه

پژوهش حاضر به دنبال بررسی روابط علی بین فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> با انگیزش شغلی<sup>۲</sup>، اشتیاق شغلی<sup>۳</sup> و رفتارهای نوآورانه<sup>۴</sup> با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی<sup>۵</sup> است. در این پژوهش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل، توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر میانجی‌گر و متغیرهای اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و انگیزش شغلی به عنوان متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که از طریق نمادهایی مانند داستان‌ها، اسطوره‌ها، افسانه‌ها و حکایات منتقل می‌شوند و به وسیله کارکنان تأیید و حفظ می‌شوند (شاین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). در این پژوهش فرهنگ سازمانی بر اساس دیدگاه گِلسِر، زامانو و هَکِر<sup>۷</sup> (۱۹۸۷) مطرح شده که در آن شش حیطه مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از: (۱) کار تیمی<sup>۸</sup>؛ به میزان تشریک مساعی در فعالیت‌ها، صداقت، حمایت، حل تعارض، کار تیمی، همکاری کردن با همکاران و ارتباطات گروهی باز، اشاره دارد. (۲) جو اخلاقی<sup>۹</sup>؛ با روابط کاری خوب، احترام به کارکنان، انصاف، اعتماد و شخصیت سازمانی، مشخص می‌شود. (۳) جریان اطلاعات<sup>۱۰</sup>؛ این بُعد با اطلاعات کافی داشتن برای انجام دادن شغل، ارتباطات باثبات و ارتباط با بخش‌ها و حوزه‌های کاری دیگر، شناخته می‌شود. (۴) مشارکت<sup>۱۱</sup>؛ میزانی که کارگران و کارمندان ایده‌های خویش را بیان کرده و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند، و با ارائه ایده‌ها و افکار خویش از سوی مدیران تشویق می‌شوند. (۵) سرپرستی<sup>۱۲</sup>؛ این بُعد با میزان، ارزش و وضوح بازخوردهای ارائه شده از جانب سرپرستان درباره عملکرد، رابطه دارد. (۶) جلسات<sup>۱۳</sup>؛ میزانی که جلسات، اثربخش و مفید بوده و افراد بتوانند آزادانه در جلسات، عقاید و ایده‌های خویش را مطرح سازند.

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان، از جمله رسالت‌ها و اهداف، تعیین استراتژی‌ها، ساختار سازمانی، ارتباطات، نگرش‌ها، انگیزش‌ها، عملکرد، رفتارهای نوآورانه کارکنان و مدیریت و در نهایت اثربخشی سازمانی، اثر می‌گذارد (هارتمن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶؛ چیانگ و جنگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸). از جمله اثرات و پیامدهای مهم فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. استوارت و مانز<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۷)، توانمندسازی را به عنوان ادراکات کارکنان از وجود توانایی و قدرت در سازگاری با وقایع، موقعیت‌ها و کارکنانی که در محل کار با آنها کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. توماس و ولتهوس<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۰)، استدلال نمودند که توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم توضیح داد. بنابراین توانمندسازی روانشناختی را به ۴ مؤلفه تقسیم کردند که عبارتند از: (۱) معناداری<sup>۱۸</sup>؛ فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند (اپلبام و هنگر<sup>۱۹</sup>،

۱. organizational culture
۲. work motivation
۳. job engagement
۴. innovative behaviors
۵. psychological empowerment
۶. Schin
۷. Glaser, Zamanou & Hacker
۸. team work
۹. moral climate
۱۰. informational flow
۱۱. involvement
۱۲. supervision
۱۳. meetings
۱۴. Hartman
۱۵. Chiang & Jang
۱۶. Stewart & Manz
۱۷. Thomas & Velthouse
۱۸. meaning
۱۹. Appelbeum & Honegger

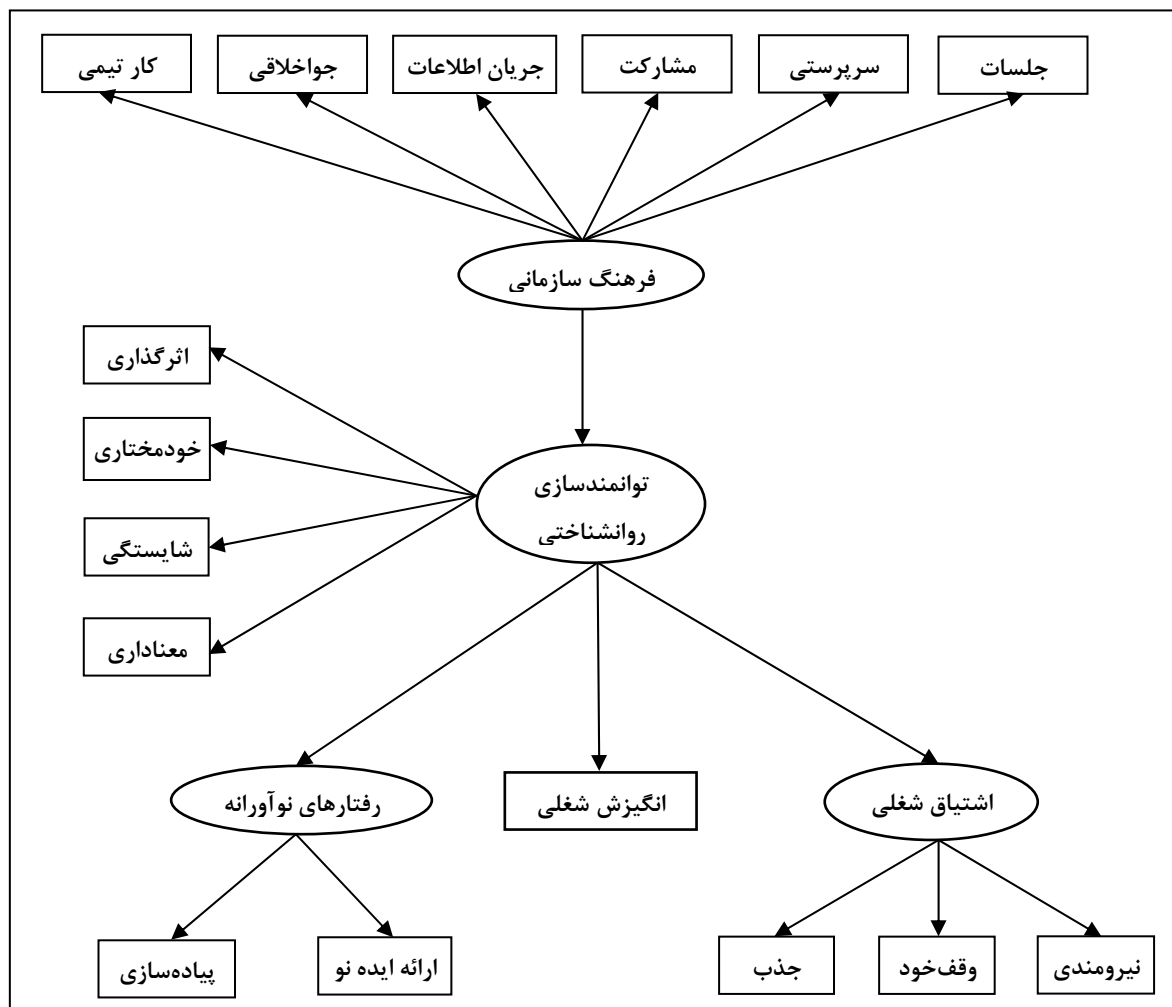
۱۹۹۸). ۲) شایستگی<sup>۱</sup>: شایستگی یا خودکارآمدی به میزان عقیده یا باور افراد در مورد توانایی هایشان، برای انجام ماهرانه فعالیت‌های شغلی، اشاره دارد (گیست<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). ۳) خودمختاری<sup>۳</sup>: به میزان احساس و ادراک افراد از داشتن استقلال برای شروع، تنظیم و برنامه‌ریزی فعالیت‌های شغلی، اشاره دارد (دسی، کانل و رایان<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). ۴) اثرگذاری<sup>۵</sup>: به میزان ادراک افراد از اینکه قادر به اثرگذاری بر راهبردهای شغلی، اجرا یا نتایج کار هستند، اشاره دارد (آشفورس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹).

تا به حال الگوهای متفاوتی، پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی را مورد بررسی قرار داده‌اند. از میان این متغیرها، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین پیش‌بین‌های توانمندسازی روانشناختی می‌باشد (چیانگ و جانگ، ۲۰۰۸؛ سمد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ سایگلر و پیرسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم بر اکثر پیامدهای سازمانی، تأثیر می‌گذارند. از جمله پیامدهای مهم سازمانی، انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و بروز رفتارهای نوآورانه است که در این پژوهش مدنظر می‌باشد.

انگیزش شغلی متغیری است که جهت، شدت و تداوم رفتار شغلی را باعث می‌شود (کانفر و آکرمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). پیندر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸؛ به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶) انگیزش شغلی را مجموعه‌ای از نیروهای انرژی‌بخش می‌داند که از درون و ورای وجود شخص سرچشمه می‌گیرند تا آغازگر رفتار مربوط به کار باشد و شکل، جهت، شدت و مداومت آن را تعیین می‌نمایند. اشتیاق شغلی به میزان انرژی که یک فرد برای انجام وظایف شغلی خود صرف کرده و نیز به میزان اثربخشی به دست آمده در کار، گفته می‌شود (شوفلای<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). اشتیاق شغلی دارای سه بُعد است که عبارتند از: ۱) جذب<sup>۱۲</sup>: به میزان تمرکز و غرق شدن فرد در کارش اشاره دارد، که این امر کناره‌گیری از شغل را برای فرد، دشوار می‌سازد (شوفلای، بیکر و سالانوا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶). ۲) نیرومندی<sup>۱۴</sup>: در این بُعد، فرد تلاش قابل ملاحظه‌ای در انجام کارش، مبذول می‌دارد و بر موقعیت‌های دشوار، پافشاری می‌کند (شوفلای، ۲۰۰۲). ۳) وقف خود<sup>۱۵</sup>: این بعد با درگیری شدید روانی فرد کارکن با کار خود، مشخص می‌شود که ترکیبی از احساس معنی داری، اشتیاق و چالش، می‌باشد. متغیری که در تحقیقات جدید، توجه ویژه‌ای به آن شده است و پژوهشگر آن را به عنوان سومین متغیر پیامد در نظر گرفته، رفتارهای نوآورانه کارمندان می‌باشد. مامفورد، اسکات، گادیس و استرنج<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۲)، رفتارهای نوآورانه را به ۲ بُعد تقسیم کرده‌اند: ۱) ارائه و آزمودن ایده‌های نو<sup>۱۷</sup>: شامل فرایندهای تنظیم و تجزیه و تحلیل مشکل، کشف ایده‌ها، ایجاد و ترکیب ایده‌ها و آزمودن آنها از لحاظ تئوریک و در نهایت بررسی سودمندی آنها می‌باشد. ۲) اجرا و پیاده‌سازی ایده‌ها<sup>۱۸</sup>: انتقال از مرحله ارائه و آزمودن ایده‌ها به پیاده‌سازی آنها، تغییری را در ساختار کنترلی سازمان، ایجاد می‌کند. اجرای نوآوری، ایجاد یک مداخله

- ۱ . competence
- ۲ . Gist
- ۳ . self- determination
- ۴ . Deci, Connell & Ryan
- ۵ . impact
- ۶ . Ashforth
- ۷ . Samad
- ۸ . Sigler & Pearson
- ۹ . Kanfer & Ackerman
- ۱۰ . Pinder
- ۱۱ . Schaufeli
- ۱۲ . absorption
- ۱۳ . Bakker & Salanova
- ۱۴ . Vigor
- ۱۵ . Dedication
- ۱۶ . Mumford, Scott, Gaddis & Strange
- ۱۷ . Generation and testing of idea
- ۱۸ . implementation

در ساختار قدرت می‌باشد. فرایند نوآوری، لازم و ضروری است، اما نیاز به انعطاف پذیری و توانمندسازی، همچنین کنترل و شایستگی دارد. نتایج بررسی‌ها، بر روی فرهنگ سازمانی به عنوان اساس فرایند نوآوری، تأکید می‌ورزند. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان برای سازمان، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق هم بر رفتار فردی و هم بر سازمان تأثیر مثبت گذاشته و از این طریق دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند (پورکاظمی و شاکری نوائی، ۱۳۸۳). در واقع مدل حاضر راهی نو و بدیع را برای افزایش انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و بروز رفتارهای نوآورانه با ایجاد فرهنگ توانمندسازی که حس معناداری، خودمختاری، شایستگی و اثرگذاری را در اعضای یک سازمان تقویت کند، ایجاد خواهد کرد. با توجه به متغیرهای معرفی شده، محققان مدلی پیشنهادی از نحوه ترکیب این متغیرها در شکل ۱ ارائه داده‌اند. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقی که این مدل را ارائه کرده و توانمندسازی روانشناختی را به عنوان میانجی انتخاب کرده باشد، صورت نگرفته است. اما این الگو بر اساس روابط مستقیم بین متغیرها در پیشینه پژوهشی مربوطه، تدوین گردیده است. در واقع پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی بر روی پیامدهای مذکور، تأثیر گذار است یا خیر.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی رابطه علی فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه، با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی

### فرضیه‌های پژوهش

۱. فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی، رابطه مثبت دارد.
۲. فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با رفتارهای نوآورانه، رابطه مثبت دارد.
۳. فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با اشتیاق شغلی، رابطه مثبت دارد.

### جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل تمام کارکنان اقماری دکل‌های استان خوزستان شرکت ملی حفاری ایران می‌باشند که در سال ۱۳۸۸ در شرکت مذکور مشغول به کار بوده‌اند. برای انتخاب این نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای، دو نمونه (نمونه اعتباریابی پرسشنامه‌ها و نمونه فرضیه آزمایشی) انتخاب شدند. نمونه مرحله اعتباریابی شامل ۵۰ نفر بود که ۴۶ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ گفتند. همچنین نمونه مرحله فرضیه آزمایشی ۲۲۶ نفر است.

### ابزارهای پژوهش

۱) **پرسشنامه زمینه‌یابی فرهنگ سازمانی:** برای سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه‌ای که توسط گلسر و همکاران (۱۹۸۷) تدوین شده، استفاده شده است. این پرسشنامه ۶ خرده‌مقیاس و ۳۶ ماده دارد که عبارتند از: کار تیمی (۸ ماده)، جو اخلاقی (۷ ماده)، جریان اطلاعات (۴ ماده)، مشارکت (۴ ماده)، سرپرستی (۸ ماده) و جلسات (۵ ماده). هر ماده دارای یک مقیاس ۵ درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» می‌باشد و نمره‌گذاری آن از ۱ تا ۵ است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، در دامنه ۰/۷۳ تا ۰/۹۷ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب این ابزار می‌باشد. همچنین برای تعیین روایی از دو روش روایی همگرا (با پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون) و تحلیل عوامل تأییدی استفاده شده که نتایج بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه است. شاخص‌های نیکویی برازش فرهنگ سازمانی، در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

۲) **پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی:** برای سنجش این متغیر، از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی، که توسط اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) تدوین شده، استفاده گردید. پرسشنامه موجود، چهار خرده‌مقیاس دارد که عبارتند از: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری. این پرسشنامه شامل ۱۲ ماده است و برای هر خرده‌مقیاس، ۳ ماده در نظر گرفته شده است. هر ماده دارای یک پاسخ ۵ درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» می‌باشد و نمره‌گذاری آن از ۱ تا ۵ است. دامنه پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف از ۰/۶۶ تا ۰/۸۸ می‌باشد که بیانگر پایایی مطلوبی است. همچنین برای تعیین روایی، تحلیل عوامل تأییدی استفاده شده است که نتایج بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه می‌باشد. شاخص‌های نیکویی برازش توانمندسازی روانشناختی، در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

۳) **پرسشنامه اشتیاق شغلی:** در این پژوهش اشتیاق شغلی به شیوه مستقیم با یک پرسشنامه ۱۷ ماده‌ای که توسط سلانوا<sup>۲</sup> و شوفلای در سال ۲۰۰۱ طراحی گردیده، سنجیده شده است، که در ۳ بُعد نیرومندی (۶ ماده)، وقف خود (۵ ماده) و جذب (۶ ماده) می‌باشد. پاسخ‌ها در تمام ماده‌های این مقیاس از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» درجه‌بندی شده‌اند. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، در دامنه ۰/۷۹ تا ۰/۹۴ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب این ابزار می‌باشد. همچنین برای تعیین روایی از تحلیل عوامل تأییدی استفاده شده است. شاخص‌های نیکویی برازش اشتیاق شغلی، در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

<sup>۱</sup> . Spreitzer

<sup>۲</sup> . Salanova

۴) پرسشنامه انگیزش شغلی: مقیاس انگیزشی که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است، توسط رابینسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) طراحی شده، تا به طور خاص انگیزش افراد را برای انجام وظایف سازمانی، عملکرد فردی و پیشرفت احتمالی در سازمان، ارزیابی کند. این مقیاس شامل ۱۱ ماده است و از آزمودنی‌ها می‌خواهد انگیزه خود را برای انجام دادن فعالیت‌های کاری متفاوت، در یک مقیاس ۵ درجه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» مشخص کنند. نمره‌گذاری این مقیاس از ۱ تا ۵ است. در پژوهش حاضر، ضریب همبستگی نمرات پرسشنامه انگیزش شغلی با نمرات پرسشنامه خشنودی شغلی ۰/۴۶ به دست آمد که در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. همچنین ضرایب پایایی این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۷۴ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه می‌باشد.

۵) پرسشنامه رفتارهای نوآورانه: برای سنجش متغیر رفتارهای نوآورانه، از پرسشنامه رفتارهای نوآورانه که توسط کراس<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴ طراحی شده است، استفاده می‌شود. این پرسشنامه از دو بعد تولید و آزمایش ایده‌های جدید (۵ ماده) و پیاده‌سازی (۳ ماده) تشکیل شده است. پاسخ‌ها در تمام ماده‌های این مقیاس از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» درجه‌بندی شده‌اند. ضرایب پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر، به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۷۴ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه می‌باشد. همچنین برای تعیین روایی، از دو روش روایی همگرا و تحلیل عوامل تأییدی استفاده شده است. شاخص‌های نیکویی برازش این متغیر، در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های برازندگی تحلیل عوامل تأییدی متغیرهای پژوهش حاضر

متغیرها	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA
فرهنگ سازمانی	۱۱۶۷/۱	۲/۰۱	۰/۹	۰/۰۶۷
توانمندسازی روانشناختی	۷۴/۰۲	۱/۵۴	۰/۹۸	۰/۰۴۹
اشتیاق شغلی	۳۳۹/۴۶	۲/۹۵	۰/۹۱	۰/۰۹۳
رفتارهای نوآورانه	۵۰/۳۸	۲/۶۵	۰/۹۴	۰/۰۸۶

### روش‌های آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری<sup>۳</sup> که ترکیبی از روش‌های تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و رگرسیون چند متغیره می‌باشد، استفاده شده است. این مدل می‌تواند به بررسی روابط علت و معلولی بین متغیرهای نهفته و اندازه‌گیری متغیرهای آشکار در روش‌های تحقیق غیر آزمایشی بپردازد. با استفاده از این روش، ساختار سازه‌های نظری متغیرهای نهفته مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل معادلات ساختاری تلاش می‌کند که روابط بین مجموعه‌ای از متغیرهای آشکار را در قالب متغیرهای نهفته بیان نماید و از دو قسمت تشکیل شده است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۷):

۱. مدل اندازه‌گیری<sup>۴</sup>: مدل اندازه‌گیری یا قسمت تحلیل عوامل تأییدی مشخص می‌کند که چگونه متغیرهای نهفته یا سازه‌های فرضی در قالب تعداد بیشتری متغیرهای قابل مشاهده، اندازه‌گیری شده‌اند.
۲. مدل معادلات ساختاری: قسمت تابع ساختاری یا تحلیل مسیر، روابط علی بین متغیرهای نهفته را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، مدل اندازه‌گیری، سؤالات مربوط به قوت یا شدت روابط علی (مستقیم یا غیرمستقیم) بین متغیرهای نهان در کل مدل را پاسخ می‌دهد.

<sup>۱</sup> . Robinson

<sup>۲</sup> . Krause

<sup>۳</sup> . Structural Equation Model

<sup>۴</sup> . Measurement Model



در این پژوهش هر یک از روابط واسطه‌ای با استفاده از روش بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) و بررسی سه الگوی رگرسیونی آزموده شدند. از آزمون سوبل<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) نیز برای تعیین معنی‌داری مسیرهای غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر میانجی استفاده گردید. بنابه نظر بارون و کنی (۱۹۸۶) برای اینکه متغیری به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شود باید چهار شرط فراهم باشد: (۱) متغیر پیش بین باید رابطه معنی‌داری با متغیر میانجی داشته باشد، (۲) متغیر پیش بین باید رابطه معنی‌داری با متغیر ملاک داشته باشد، (۳) متغیر میانجی باید رابطه معنی‌داری با متغیر ملاک داشته باشد، (۴) اثر متغیر پیش بین بر متغیر ملاک پس از کنترل متغیر میانجی، کمتر شود (ارشدی، ۱۳۸۶).

### یافته‌های تحقیق

**الف) یافته‌های توصیفی:** در جدول شماره ۲، کمترین و بیشترین نمره، میانگین و انحراف معیار متغیرهایی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند، ارائه شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود، از میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی بُعد معنی‌داری و شایستگی، از میان ابعاد فرهنگ سازمانی بُعد سرپرستی، از ابعاد اشتیاق شغلی بُعد نیرومندی و از میان ابعاد رفتارهای نوآورانه بُعد ارائه ایده جدید، بالاترین نمره را کسب کرده‌اند.

جدول ۲. اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق برای کل آزمودنی‌ها

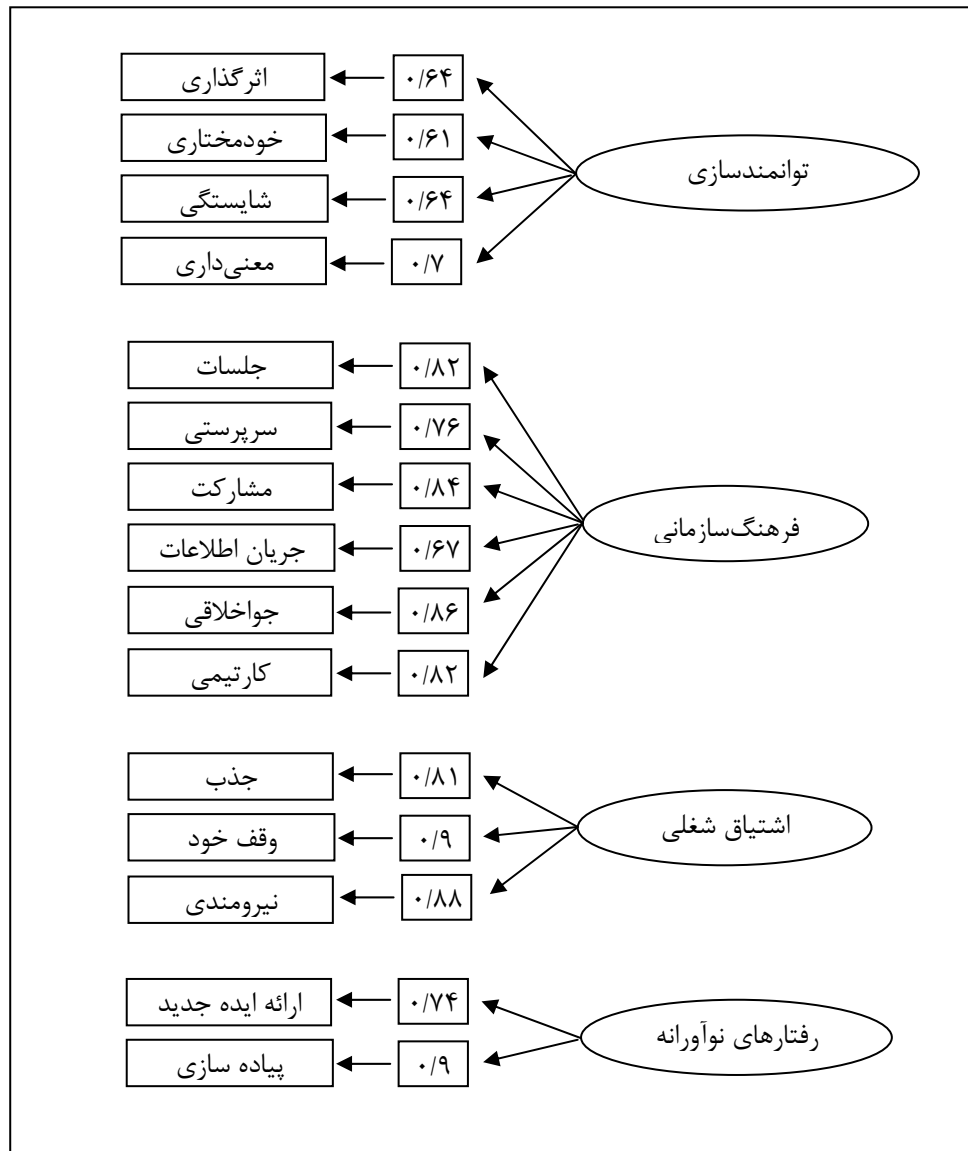
متغیرها	تعداد	کمترین نمره	بیشترین نمره	میانگین	انحراف معیار
توانمندسازی روانشناختی	۲۲۶	۲۰	۶۰	۴۷/۹	۶/۶
خرده مقیاس‌های توانمندسازی روانشناختی	معنی‌داری	۴	۱۵	۱۳/۱	۲
	شایستگی	۶	۱۵	۱۳/۱	۱/۷
	خودمختاری	۳	۱۵	۱۰/۲۷	۲/۶
	اثرگذاری	۳	۱۵	۱۱/۴۵	۲/۴
فرهنگ سازمانی	۲۲۶	۴۸	۱۷۷	۱۲۸/۷۵	۲۷/۸
خرده مقیاس‌های فرهنگ سازمانی	تیم‌کاری	۸	۴۰	۳۰/۱۶	۶/۶
	جو اخلاقی	۷	۳۵	۲۴/۷۶	۷/۲
	جریان اطلاعات	۴	۲۰	۱۲/۵۹	۳/۴
	مشارکت	۴	۲۰	۱۳/۵۷	۳/۸
	سرپرستی	۱۲	۴۰	۳۰/۴۴	۶/۹
	جلسات	۵	۲۵	۱۷/۲۱	۵/۲
اشتیاق شغلی	۲۲۶	۳۲	۸۵	۶۸/۶۶	۱۱/۶
خرده مقیاس‌های اشتیاق شغلی	جذب	۷	۳۰	۲۳/۵۸	۴/۷
	وقف خود	۶	۲۵	۱۹/۹۱	۴/۳
	نیرومندی	۱۲	۳۰	۲۵/۱۶	۳/۸
انگیزش شغلی	۲۲۶	۲۷	۵۵	۴۴/۸۶	۶/۱
رفتارهای نوآورانه	۲۲۶	۸	۴۰	۳۳/۱۶	۴/۴
خرده مقیاس‌های رفتارهای نوآورانه	ارائه ایده جدید	۵	۲۵	۲۰/۷	۲/۸
	پیاده‌سازی	۳	۱۵	۱۲/۵	۲/۱

<sup>۱</sup> . Baron & Kenny

<sup>۲</sup> . Sobel

### ب) یافته‌های استنباطی

**مرحله اول: تحلیل عامل تأییدی:** پیش از ارزیابی الگوی ساختاری به منظور نشان دادن رابطه بین متغیرهای آشکار با متغیرهای نهان، الگوی تحلیل عاملی تأییدی اجرا گردید. الگوی پیشنهادی در این پژوهش شامل چهار متغیر نهان توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ سازمانی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه است که هر یک از آنان توسط چندین متغیر آشکار، اندازه‌گیری شده‌اند که در تحلیل نهایی، همه متغیرهای آشکار بر روی سازه زیربنایی خود، دارای بارعاملی مثبت معنی‌داری بودند. شکل ۲، الگوی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای نهان را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای نهان

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای نهان

شاخص پراکندگی	$\chi^2$	$d_f$	$\chi^2/d_f$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۲۳۸/۳۲	۸۳	۲/۸۷	۰/۰۹	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹	۰/۹۱



همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید مجذور کای ( $\chi^2$ ) ۲۳۸/۳۲، نسبت  $\frac{\chi^2}{df}$  ۲/۸۷، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۹، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۸۸، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) ۰/۸۲، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۳، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۳، شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۹، شاخص تاکر-لویز (TLI) یا شاخص نرم شدگی برازندگی (NNFI) ۰/۹ به دست آمده است. بنابراین، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، بیانگر برازشی منطقی و قابل قبول می‌باشد و نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای نهفته از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است. جدول ۴ همبستگی‌های میان متغیرهای نهان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. همبستگی‌های میان متغیرهای نهان

فرهنگ سازمانی	توانمندسازی روانشناختی	اشتیاق شغلی	رفتارهای نوآورانه	
			۱	رفتارهای نوآورانه
		۱	۰/۶۸	اشتیاق شغلی
	۱	۰/۸۶	۰/۷۷	توانمندسازی روانشناختی
۱	۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۴۵	فرهنگ سازمانی

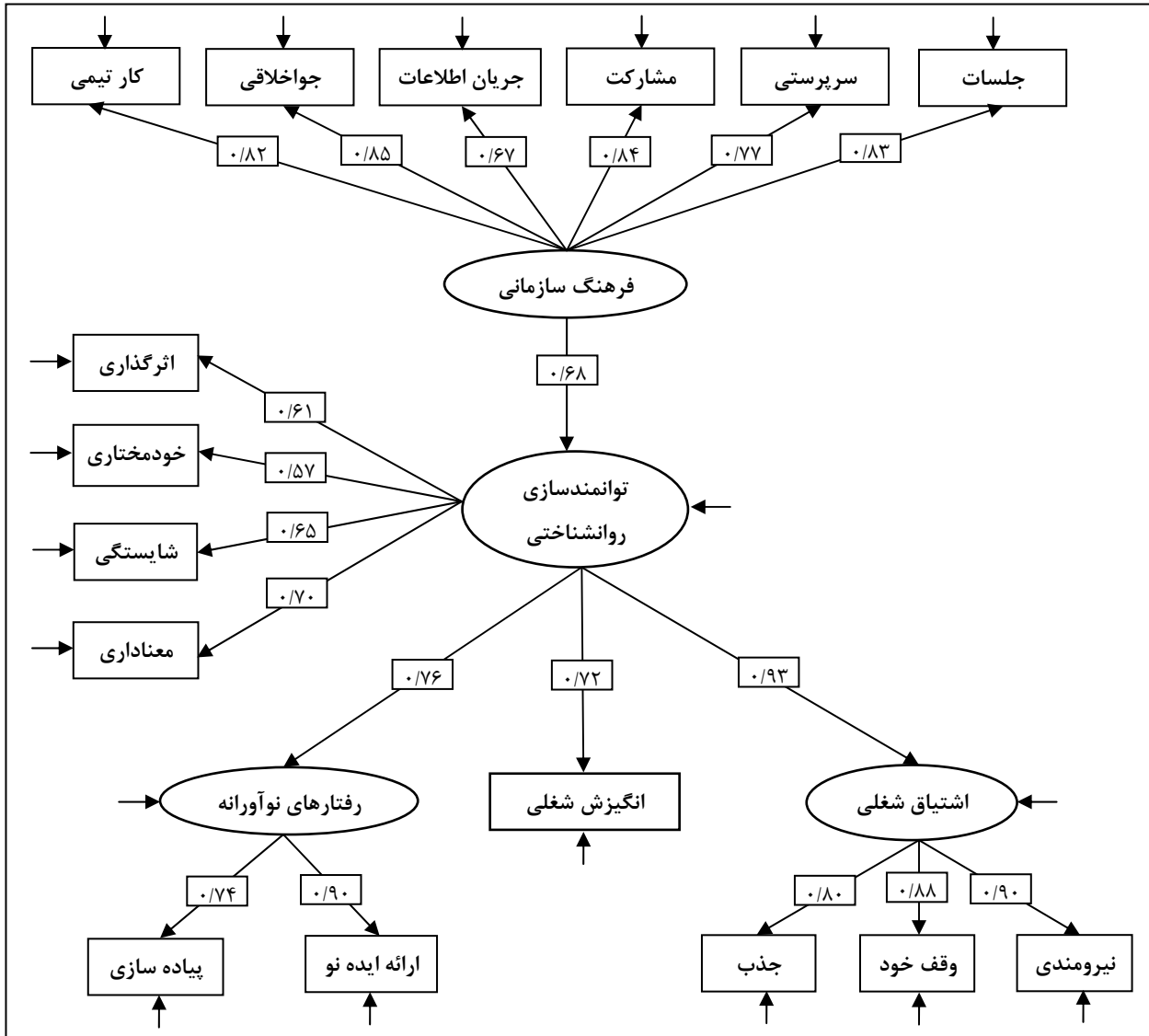
مندرجات این جدول، همبستگی‌های بالا و معنی‌داری را بین متغیرهای نهان در الگوی اندازه‌گیری، نشان می‌دهند که حاکی از اعتبار سازه این متغیرها می‌باشند.

**مرحله دوم: بررسی الگوی پیشنهادی:** پس از ارزیابی الگوی اندازه‌گیری متغیرهای نهان، جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی، از روش الگویابی معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار AMOS ۱۶ با برآورد حداکثر درست نمایی (ML) استفاده گردید. به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی از شاخص‌های نیکویی برازش، استفاده شده است. از میان شاخص‌های نیکویی برازش متنوع موجود، در پژوهش حاضر از شاخص‌های برازندگی ذکر شده در جدول ۵ استفاده شده است.

جدول ۵. برازش الگوی پیشنهادی براساس شاخص‌های پراکندگی

شاخص پراکندگی	$\chi^2$	$d_f$	$\chi^2/d_f$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۳۱۰/۱۹	۱۰۱	۳/۰۷	۰/۰۹	۰/۹	۰/۸۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۹

همانگونه که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید مجذور کای ( $\chi^2$ ) ۳۱۰/۱۹، نسبت  $\frac{\chi^2}{df}$  ۳/۰۷، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۹، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) ۰/۸۱، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۱، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۱، شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۸۷، شاخص تاکر-لویز (TLI) یا شاخص نرم شدگی برازندگی (NNFI) ۰/۹ به دست آمده است. با توجه به شاخص‌های بالا، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی بدون در بر گرفتن موارد اصلاحی، از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد. شکل ۳ تحلیل مسیر الگوی پیشنهادی همراه با ضرائب مسیر را نشان می‌دهد.



جهت آزمون اثرهای واسطه‌ای در الگوی پیشنهادی و تعیین معنی‌داری آنها نیز از روش بارون و کنی (۱۹۸۶) و آزمون سوبل (۱۹۸۲) استفاده گردید.

جدول ۶. ضرائب رگرسیون فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی با متغیرهای انگیزش شغلی، رفتارهای نوآورانه و اشتیاق شغلی

مدل	متغیر پیش بین	$\beta_1^*$	$t_1^*$	$p_1^*$	$\beta_2^{**}$	$t_2^{**}$	$p_2^{**}$	$\beta_3^{***}$	$t_3^{***}$	$p_3^{***}$
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۵۳	۹/۵	۰/۰۰۱	۰/۳۸	۶/۱	۰/۰۰۱	۰/۵۹	۱۱	۰/۰۰۱
۲	فرهنگ سازمانی	۰/۲۵	۴	۰/۰۰۱	۰/۰۷	۱/۱	۰/۰۰۱	۰/۳	۵/۷	۰/۰۰۱
	توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۲	۶/۸	۰/۰۰۱	۰/۵۷	۹/۱	۰/۰۰۱	۰/۵۵	۱۰/۴	۰/۰۰۱

\* متغیر وابسته: انگیزش شغلی

\*\* متغیر وابسته: رفتارهای نوآورانه

\*\*\* متغیر وابسته: اشتیاق شغلی

همانطور که مندرجات جدول ۶ نشان می‌دهند، در مدل ۱، فرهنگ سازمانی به عنوان تنها پیش‌بین انگیزش شغلی، رفتارهای نوآورانه و اشتیاق شغلی به کار رفته است. ضریب مسیر فرهنگ سازمانی به انگیزش شغلی (۰/۵۳)، رفتارهای نوآورانه (۰/۳۸) و اشتیاق شغلی (۰/۵۹)، در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. مدل ۲ موقعیتی را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی هر دو همزمان به عنوان پیش‌بین متغیرهای وابسته، در معادله رگرسیون قرار گرفته‌اند. همان‌گونه که مندرجات جدول ۶ نشان می‌دهند، وقتی متغیر توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر پیش‌بین دوم به متغیر فرهنگ سازمانی اضافه می‌گردد، مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین اول (فرهنگ سازمانی)، با انگیزش شغلی از ۰/۵۳ به ۰/۲۵، با رفتارهای نوآورانه از ۰/۳۸ به ۰/۰۷ و در اشتیاق شغلی از ۰/۵۹ به ۰/۳ کاهش یافته است. این حالت اثر واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی را مورد تأیید قرار می‌دهد. بارون و کنی (۱۹۸۶)؛ به نقل از ارشدی، (۱۳۸۶) اظهار می‌دارند در شرایطی که ضریب مسیر متغیر پیش‌بین به وابسته، با وجود کاهش هنوز معنی‌دار می‌باشد، یک طریق برای آزمودن رابطه واسطه‌ای، تعیین معنی‌داری این رابطه است. این پژوهشگران برای تعیین معنی‌داری در چنین موقعیتی از روش سوئل (۱۹۸۲) استفاده کرده‌اند. نتایج تحلیل رابطه‌های واسطه‌ای نشان دادند که تمام مسیرهای فرهنگ سازمانی به انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه از طریق توانمندسازی روانشناختی معنی‌دار و مثبت بوده‌اند، در نتیجه هر سه فرضیه تأیید شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

**بحث و نتیجه‌گیری فرضیه اول:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی رابطه مثبت معنی‌داری دارد و این بیانگر تأیید فرضیه اول است. این بدان معناست؛ فرهنگی که تیم‌های کاری رکن اساسی آن هستند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان است، روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان کارکنان وجود دارد، تمام کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغلشان مشارکت داده می‌شوند، مدیریت و سرپرستی بازخوردهای واضح و روشنی را در اختیار زیردستان قرار می‌دهد و جلسات، اثربخش و مفید هستند، منجر به افزایش حس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری در کارکنان شده و این احساسات، انگیزش شغلی آنها را افزایش می‌دهد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ فرهنگ سازمانی که اطلاعات عملکردی مناسب و پاداش‌های متناسب با عملکرد به کارکنان خویش ارائه می‌کند، منجر به افزایش توانمندی روانشناختی کارکنان می‌شود. نظریه‌های بازخورد شناختی به این اشاره دارد که اطلاعات عملکردی می‌تواند به واسطه فراهم آوردن اطلاعاتی درباره رفتارهای شغلی و عملکرد، ابهام و تعارض نقش را کاهش داده و در نتیجه احساس معنی‌داری را افزایش دهد، همچنین باعث اطمینان بیشتر کارکنان به مهارت‌ها و توانایی‌های خود شده و در نتیجه حس شایستگی را در آنها افزایش می‌دهد. فراهم آوردن بازخورد متناسب با عملکرد در فرهنگی که این اعمال را حمایت می‌کند، منجر می‌شود که کارکنان نتایج و پیامدهای اعمال خود را دیده و در نتیجه احساس اثرگذاری کنند. این احساسات منجر به ایجاد دلگرمی و خشنودی در کارکنان شده و انگیزه آنها را برای انجام وظایف شغلی افزایش می‌دهد.

**بحث و نتیجه‌گیری فرضیه دوم:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت معنی‌داری دارد، این یافته تأیید کننده فرضیه دوم است. این یافته، با نتایج پژوهش اسپریتزر (۱۹۹۵) هماهنگی دارد. فرهنگی که سرپرستان را تشویق کند که اطلاعات بیشتری را در اختیار کارکنان قرار دهد، باعث می‌شود که آنها احساس توانمندی کرده و با احتمال بیشتری به طور موفقیت آمیز و اثربخش با مدیر خویش هماهنگ شوند و مدیر به آنها اعتماد کرده و خودمختاری و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارها به آنان می‌دهد، که این امر به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان به راحتی و بدون ترس از تنبیه، مجازات و اشتباه و با آسودگی خاطر بیشتری به ارائه ایده‌های نوآورانه پرداخته و اعمال مبتکرانه از خود بروز دهند.

فرهنگ‌هایی که از طرق مختلف، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به وظیفه و یا کل سازمان فراهم می‌آورند، احتمالاً کارکنانشان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. در فرهنگ‌های مشارکتی که کارکنان توانا دارند، خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان نیز بیشتر است (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

اسکات و ژافه<sup>۱</sup> (۱۹۹۱؛ به نقل از ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶) بیان کردند؛ در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، رهبر محیطی را فراهم می‌آورد که به هر فرد اجازه می‌دهد یاد بگیرد و سهم شود. در این گونه فرهنگ‌ها، کارکنان خودشان می‌خواهند یاد بگیرند و توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خویش را گسترش داده، خود را باور کرده و احساس شایستگی کنند. این امر بدان معنی است که آنها بایستی با مجموعه‌ای از چالش‌های مداوم و مستمر مواجه شوند. در واقع سازمان‌های مبتنی بر تواناسازی کارکنان، مکانیزم‌های مختلفی را به کار می‌گیرند تا فرصت‌های لازم را برای رشد و یادگیری کارکنان به وجود آورند. نیروی انسانی توانمند، ضمن تلاش در جهت افزایش محتوای کار و گسترش مهارت‌های خود، می‌کوشد تا با روحیه همراه با ابتکار و خلاقیت، با دیگران هماهنگ بوده و وظایف شغلی خویش را انجام دهد و نیروی توانمند خود را به سطحی برساند که با آگاهی کامل تصمیم بگیرد.

به طور خلاصه، فرهنگ سازمانی که سرپرستان را ترغیب می‌کند به کارکنان برای شروع کارها، استقلال و خودمختاری کافی دهند، به آنها اجازه می‌دهد که مهارت‌ها و توانایی‌های خویش را آزادانه و بدون ترس از خطا، اشتباه و تنبیه به عرصه ظهور درآورند و بدین شکل احساس شایستگی کنند، و با فراهم آوردن اهداف مهم و چالش‌انگیز، منجر به شکل‌گیری حس معنی‌داری شده و با ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند نتیجه کار خویش را ببینند، احساس تأثیر گذاری در آنها به وجود می‌آورد، می‌توان اطمینان داشت که در چنین فرهنگی، بروز رفتارهای نوآورانه و خلاقانه به میزان قابل توجهی در میان کارکنان گسترش یابد.

**بحث و نتیجه‌گیری فرضیه سوم:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با اشتیاق شغلی رابطه مثبت معنی‌داری دارد. این یافته بیانگر تأیید فرضیه سوم است. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی قوی از طریق ایجاد حس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری، منجر می‌شود که کارکنان اشتیاق زیادی به شغل خویش پیدا کرده به طوری که آن‌قدر جذب کار خویش شوند که حتی گذر زمان را حس نکنند و با تلاش قابل ملاحظه‌ای به انجام وظایف شغلی خویش پردازند.

مهمترین ویژگی سازمان‌هایی با فرهنگ ضعیف این است که سلسله مراتب اختیارات مسیر عمودی طی می‌کند و تقریباً تمام قدرت در مراتب بالای سازمان متمرکز است. اما در سازمان‌هایی با فرهنگ قوی، غیر ممکن است تمام کارهایی که برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان لازم است را مدیر به تنهایی انجام دهد. بنابراین کار و مسئولیت انجام آن باید به کارکنان واگذار شود. واگذاری اختیارات موجب می‌شود که قدرت سازمانی افزایش یابد و هر یک از اعضای سازمان، واجد قدرت بیشتری خواهند بود، این امر موجب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. وقتی به کارکنان میدان داده شود، احساس می‌کنند که می‌توانند مؤثر واقع شوند و با داشتن قدرت برای انجام وظایف، انگیزه و اشتیاق بیشتری برای کار دارند.

همچنین در فرهنگی که کارکنان از مدیران و سرپرستان قدردانی و پاداش‌هایی متناسب با عملکرد دریافت کنند، احساس تعلق‌پذیری، اطمینان و امنیت کارکنان افزایش می‌یابد (مارتین و بوش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ به نقل از غفوری و ونوسفادرانی، ۱۳۸۶) و بنابراین آنها احساس روانی مثبتی در مورد خود پیدا کرده و خود را ارزشمند قلمداد می‌کنند و لذا احساس شایستگی آنها افزایش خواهد یافت. هنگامی که پاداش به شیوه درستی توزیع گردد، فرصتی برای تقویت وابستگی متقابل بین مدیران و کارکنان فراهم می‌گردد، این وابستگی موجب می‌شود که سرپرستان به زیردستان اعتماد کرده و حق تصمیم‌گیری و مشارکت در مسائل را به آنان اعطا کرده و بنابراین احساس خودمختاری و اثرگذاری آنان افزایش خواهد یافت.

<sup>۱</sup> . Scott & Jaffa

<sup>۲</sup> . Martin & Bush

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می شود که مدیران با فراهم آوردن فرهنگی که در آن، کارها به صورت تیمی انجام می شود، اطلاعات به صورت عادلانه در اختیار همه سطوح سازمانی قرار می گیرد، برای تصمیم گیری از مشارکت کارکنان بهره می جوید، ارتباطات باز و دوستانه ای حاکم است، سرپرستان به زیردستان احترام گذاشته و پاداش های متناسب با عملکرد و روشنی در اختیار آنها قرار می دهند و سرانجام، جلسات از اثربخشی مناسبی برخوردار هستند، زمینه را برای توانمند کردن کارکنان و به تبع آن افزایش انگیزش شغلی، نوآوری و اشتیاق شغلی، فراهم آورند.

### منابع فارسی

- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ارشدی، نسرین. (۱۳۸۶). **طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب اهواز**. پایان نامه دکترا، دانشگاه شهیدچمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- پورکاظمی، محمدحسین و شاکری نوائی، غلامرضا (۱۳۸۳). بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده های مدیریت دانشگاه های تهران. **ویژه نامه مدیریت**، شماره ۳۶، صفحات ۶۲-۳۷.
- عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
- غفوری ورنوسفادرانی، محمدرضا. (۱۳۸۷). **بررسی رابطه جو روانشناختی در سازمان با توانمندسازی روانشناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی در شهر اصفهان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدچمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

### منابع انگلیسی

- Appelbaum, A.H. & Honegger, k. (۱۹۹۸). Empowerment: A contrasting overview of organizations in general and nursing in particular. **Journal of Empowerment in organization**, Vol. ۶, No. ۲, Pp. ۲۹-۵۰.
- Ashforth, B.E. (۱۹۸۹). The experience of powerlessness in organizations. **Journal of organizational behavior and Human Decision Processes**. Vol. ۴۳, Pp. ۲۰۷-۲۴۲.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (۱۹۸۹). Self-determination in a work organization. **Journal of Applied Psychology**, Vol. ۵۳, Pp. ۱۰۲۴-۱۰۳۷.
- Chiang, C.F. & Jang, S. (۲۰۰۸). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. ۳۲, No. ۱, Pp. ۴۰-۶۱.
- Gist, M. (۱۹۸۷). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. **Journal of Academy of management review**, Vol. ۱۲, Pp. ۴۷۲-۴۸۵.
- Glaser, S.R., Zamanou, S. & Hacker, K.F. (۱۹۸۷). Measuring and interpreting organizational culture. **Management Communication Quarterly**, Vol. ۱, Pp. ۱۷۳-۱۹۳.
- Hartmann, A. (۲۰۰۶). The role of organizational culture in motivating innovative behaviors in construction firms. **Journal of Construction Innovation: Information, Process, Management**. Vol. ۶, No. ۳, Pp. ۱۵۹-۱۷۲.



- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (۲۰۰۰). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. **Applied Psychology: An International Review**, Vol. ۴۹, Pp, ۴۷۰-۴۸۲.
- Krause, E.K. (۲۰۰۴). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation, **Journal of The Leadership Quarterly**, Vol. ۱۵, No. ۱, P ۷۹-۱۰۲.
- Lorenz, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (۲۰۰۷). Does a positive gain spiral of resource, efficacy beliefs and engagement exist? **Computers in Human Behavior**, Vol. ۲۳, Pp. ۸۲۵-۸۴۱.
- Mumford, M.D., Scott, G.M, Gaddis, B. & Strange, J.M. (۲۰۰۲). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. **Journal of Leadership Quarterly**, Vol. ۱۳, Pp. ۵۰-۷۰.
- Pinder, C.G. (۱۹۹۸). **Work motivation in organization behavior**. Prentice -Hall, Upper saddle river, NJ.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (۱۹۹۷). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. **Journal of Organizational Dynamic**, autumn, Pp. ۳۷-۴۹.
- Samad, s. (۲۰۰۷). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. **Journal of International review of business research paper**, Vol. ۳, No. ۴, Pp. ۲۵۴-۲۶۴.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Gonzalez-Roma, V., Salanova, M. & Bakker, A.B. (۲۰۰۲b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, Vol. ۳, Pp. ۷۱-۹۲.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M. & Bakker, A.B. (۲۰۰۶). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, Vol. ۶۶. Pp. ۷۰۱-۷۱۶.
- Schin, E.H. (۱۹۹۰). Organizational culture. **Journal of American Psychologist**. Vol. ۴۵, Pp. ۱۹-۱۰۹.
- Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (۲۰۰۰). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. **Journal of Quality Management**, Vol. ۵, No. ۱, Pp. ۲۷-۵۲.
- Stewart, G.L. & Manz, C.C. (۱۹۹۷). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. **Journal of Research in Organizational change and Development**, Vol. ۱۰, Pp. ۱۶۹-۱۹۶.
- Spreitzer, G.M. (۱۹۹۵). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. **Journal of Academy of management review**, Vol. ۲۸, Pp. ۱۴۴۲-۱۴۶۵.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (۱۹۹۰). Cognitive elements of empowerment. **Journal of Academy of management review**, Vol. ۱۵. Pp. ۶۶۶-۶۸۱.