

## Designing and testing a model of precedents and outcomes of psychological empowerment

Baharluo M. *MSc*<sup>✉</sup>, Beshlideh K. *PhD*<sup>1</sup>, Hashemi-Sheykh-Shabani SE. *PhD*<sup>1</sup>,  
Naami A. *PhD*<sup>1</sup>

<sup>✉</sup> *Department of Organizational & industrial Psychology, Faculty of Psychology & Educational Sciences, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran*

<sup>1</sup> *Department of Organizational & industrial Psychology, Faculty of Psychology & Educational Sciences, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran*

Received: 2013.8.17

Accepted: 2014.11.7

### Abstract

**Introduction:** The aim of this research was to design and test a model of precedents and outcomes of psychological empowerment in employees of the Marun oil and gas producing company.

**Method:** The method was a correlation through a Structural Equation Modeling (SEM) design. For this purpose 250 employees were selected from this company through simple random sampling. The instruments used in the present study included the Psychological Empowerment Scale (PES), Ethical Leadership scale (ELS), Leader \_ Member Exchange Scale (LMXS), Self \_ Esteem Scale (SES), Locus Of Control Scale (LOCS), Organizational Commitment Scale (OCS), Job Satisfaction Scale (JSS) and Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS).

**Results:** Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) and mediation analysis. Structural equation modeling analyses indicated that the proposed model fits the data properly. The results also supported the direct effect of ethical leadership, leader \_ member exchange, self – esteem and locus of control on psychological empowerment, direct effect of psychological empowerment on organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior, and indirect effect of psychological empowerment on organizational citizenship behavior through organizational commitment and job satisfaction.

**Conclusion:** It can be concluded that by holding training courses of psychological empowerment, adopting to an ethical leadership approach, improving the relationship between supervisors and employees, holding training workshops to increase the self-esteem of employees, describing the benefits of adopting to the internal focus of control for employees, and whether employees know themselves responsible for their actions and influence on their cognitive processes, organizations can increase the feelings associated with employees empowerment. All the above mentioned can lead to achieving positive results such as higher organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behavior in employees.

**Keys words:** Psychological Empowerment, Precedents, Outcomes

## طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی

مصطفی بهارلو<sup>✉</sup>، کیومرث بشلیده<sup>۱</sup>، سید اسماعیل هاشمی شیخ شبانی<sup>۱</sup>، عبدالزهر نعامی<sup>۱</sup>

<sup>✉</sup> گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

<sup>۱</sup> گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۸/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۵/۲۶

### چکیده

**مقدمه:** پژوهش حاضر با هدف طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون انجام گرفت.

**روش:** طرح پژوهش همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) می‌باشد. به این منظور تعداد ۲۵۰ نفر از کارکنان این شرکت به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار این پژوهش شامل پرسشنامه‌های توانمندسازی روانشناختی (PES)، رهبری اخلاقی (ELS)، تبادل رهبر \_ عضو (LMXS)، عزت نفس (SES)، جایگاه مهار درونی (LOCS)، تعهد سازمانی (OCS)، خشنودی شغلی (JSS) و رفتار مدنی سازمانی (OCBS) بودند. داده‌ها از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل واسطه‌ای تحلیل شدند. **یافته‌ها:** تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی را با داده‌ها مورد حمایت قرار دادند. نتایج حاکی از اثر مثبت مستقیم رهبری اخلاقی، الگوی تبادل رهبر \_ عضو، عزت نفس و جایگاه مهار درونی بر توانمندسازی روانشناختی، اثر مثبت مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار مدنی سازمانی و اثر مثبت غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی از طریق تعهد سازمانی و خشنودی شغلی بر رفتار مدنی سازمانی بود.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی توانمندسازی روانشناختی، اتخاذ رویکرد رهبری اخلاقی، بهبود روابط سرپرستان با کارکنان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت افزایش عزت نفس کارکنان و همچنین تشریح فواید اتخاذ جایگاه مهار درونی برای کارکنان و اینکه کارکنان خودشان را مسئول اعمال‌شان بدانند و تأثیرگذاری بر فرایندهای شناختی کارکنان، موجبات افزایش احساسات مرتبط با توانمندی در کارکنان را فراهم کرده و از این طریق به نتایج مثبتی همچون تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار مدنی سازمانی بیشتر کارکنان دست یابند.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی روانشناختی، پیشایندها، پیامدها

## مقدمه

استفاده از ظرفیت‌های کارکنان، یکی از چالش‌های دوران محسوب می‌شود و متأسفانه هنوز دغدغه بسیاری از مدیران در سازمان‌های نوین است و رسیدن به اهداف سازمانی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. این واقعیت وجود دارد که سازمان‌ها در سال‌های اخیر کمتر بوروکراتیک هستند و افراد نسبت به سال‌های پیش از استقلال بیشتری برخوردار هستند، اما توانمندسازی به صورت محدود صورت می‌گیرد و این مشارکت در تصمیمات، محدود به واحدهای کاری خودشان است و هنوز افراد نمی‌توانند در مورد جهت کلی سازمان خود تصمیم بگیرند [۱]. توانمندسازی کارکنان از موضوعاتی است که در اواخر دهه ۸۰ توجه بسیاری از محققین و دانشگاهیان و صاحب‌نظران مدیریت و روانشناسی را به خود جلب کرده است. بازنگری پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد توانمندسازی به دلایل متعددی به عنوان یک موضوع مهم در زمینه مدیریت مورد بازشناسی گسترده‌ای قرار گرفته است. اول اینکه توانمندسازی کارکنان یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریت و سازمان است و اینکه هنگامیکه قدرت و کنترل تسهیم می‌شود اثربخشی افزایش می‌یابد. دلیل دیگر این است که برخی پژوهش‌ها گزارش می‌دهند که توانمندسازی می‌تواند عامل تسهیل‌کننده‌ای در پاسخگویی به تغییرات محیطی باشد [۲]. اولین تدابیر و بررسی‌های توانمندسازی در محیط کار توسط کانگر و کانونگو فراهم شده است. کانگر و کانونگو توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوطه از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد [۳]. پس از بازنگری پژوهش‌های وابسته، توماس و ولتهوس استدلال نمودند که توانمندسازی مفهومی چند سطحی است و نمی‌توان ماهیت آن را به واسطه‌ی یک مفهوم واحد توضیح داد؛ آن‌ها توانمندسازی را به طور کلی‌تر به عنوان افزایش انگیزش کار درونی که در چهار حیطه‌ی شایستگی، خودتعیینی، معناداری و اثرگذاری تجلی می‌یابد و جهت‌یابی فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند، تعریف کرده‌اند. شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد. توماس و ولتهوس شایستگی را به صورت احساس کارکن از خودکارآمدی یا مهارت شخصی تعریف نموده‌اند و معتقدند رفتارهای وابسته به شایستگی باید درونی بوده و سرسختی را در مواجهه با مشکلات افزایش دهند. توماس و ولتهوس معتقدند احساس خودتعیینی یا انتخاب شامل احساس فرد از خودمختاری است. چنین فردی خود را کانون علیت می‌داند و معتقد است که رفتارهایی که انجام می‌دهد از خودش نشأت گرفته و نه از دیگران. آنان می‌گویند احساس انتخاب حالتی زیربنایی برای داشتن انگیزه درونی است. توماس و ولتهوس می‌گویند معنادار بودن به همسویی عقاید و ارزش‌های فرد با ارزش‌های شغل اشاره دارد [۴]. ویژگی اصلی بامعنایی آن است که

فرد در مورد کاری که انجام می‌دهد دقت و توجه صرف می‌کند [۵]. معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند [۶]. توماس و ولتهوس معتقدند تأثیر عبارت است از درجه‌ای که به نظر می‌رسد رفتار فرد در جهت تحقق اهداف شغلی " تفاوت ایجاد می‌کند " [۴]. مؤثر بودن همچنین شامل داشتن آگاهی از نتایج می‌باشد [۵]. به قول وتن و کمرون مؤثر بودن یا پذیرش نتیجه شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد [۷].

نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. 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 [۸]. یکی از عواملی که از جانب مدیریت برای توانمندسازی کارکنان باید مد نظر قرار گیرد نوع سبک رهبری است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد [۹]. نظریه‌پردازانی مانند براون، تروینو و هریسون این شکل از رهبری را از دیدگاه یادگیری اجتماعی، رهبری مبتنی بر قواعد و ارزش‌های هنجاری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های اجرایی تشویق و تنبیه رفتارهای اخلاقی و ضد اخلاقی در فضای سازمانی نمود می‌یابد، تعریف کرده‌اند. از منظر این محققین، رهبری اخلاقی نمایش رفتار هنجاری مناسب به وسیله‌ی اقدامات فردی و روابط بین فردی و افزایش چنین رفتارهایی در پیروان است که به وسیله تصمیم‌گیری، تقویت و ارتباطات دو طرفه امکان‌پذیر خواهد بود [۱۰]. اما مطالعات نشان داده‌اند که علاوه بر سبک رهبری، نوع رابطه مدیریت و سرپرستان با کارکنان که تحت عنوان الگوی تبادل رهبر - عضو از آن یاد می‌شود نیز بر توانمندسازی روانشناختی اثر دارد [۱۱]. الگوی تبادل رهبر - عضو رویکرد متفاوتی است که معتقد است رهبری کارآمد به وسیله کیفیت ارتباط متقابل رهبر با یک عضو مشخص می‌گردد. در واقع تبادل رهبر - عضو به کیفیت رابطه بین رهبر و زیردست اشاره دارد [۱۲]. فرض اصلی در مبادله رهبر - عضو این است که رهبران انواع مختلفی از روابط مبادله‌ای را با پیروانشان ایجاد می‌کنند و کیفیت این روابط، رفتارها و نگرش‌های رهبران و پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۳]. براساس نظریه تبادل رهبر - عضو، مدیران با توجه به نوع رابطه‌ای که با زیردستان خود برقرار می‌کنند، سبک‌های مختلفی از رهبری را بکار می‌گیرند و انتظارات خود از زیردستانشان را از طریق تکالیف کاری که بر عهده زیردستان خود قرار می‌دهند برآورده می‌کنند. میزان تابعیت و کیفیت عملکرد زیردستان از این وظایف، ماهیت رابطه رهبر - عضو را نشان می‌دهد [۱۴].

علاوه بر عوامل سازمانی و شغلی، کارکنان نیز برای توانمند شدن باید آمادگی لازم را داشته باشند. از این منظر، توجه به ویژگی‌های

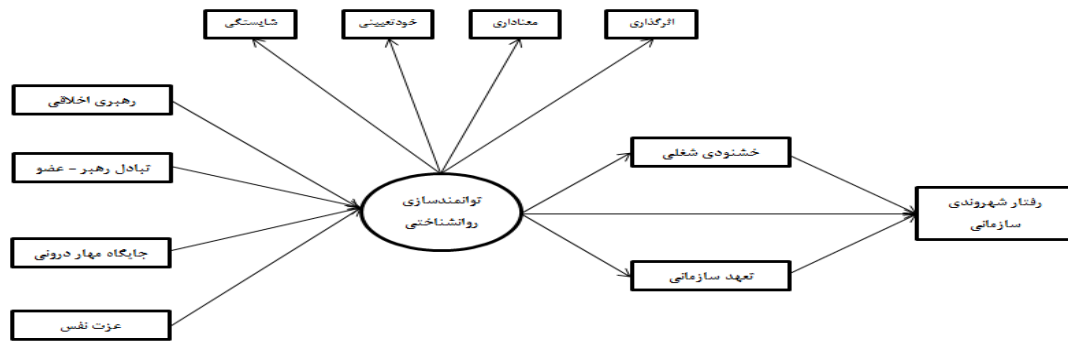
طور مشخص با مشارکت کارکنان و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن در سازمان مرتبط بوده و در عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است [۲۸]. یکی دیگر از پیامدهای توانمندسازی روانشناختی، خشنودی شغلی می‌باشد [۲۹]. مک کورمیک و ایلگن خشنودی شغلی را مجموعه نگرش‌هایی می‌دانند که اعضای یک سازمان نسبت به شغل خود و در حالت کلی نسبت به سازمان دارند [۳۰]. به طور کلی، خشنودی شغلی به عنوان یک احساس کلی درباره شغل و یک مفهوم با ابعاد یا جنبه‌های مختلف تعریف و اندازه‌گیری شده است. مفهوم خشنودی شغلی به چیزی بیشتر از ارزیابی صرف بافت (محیط) اشاره دارد و بر ادراکات و تجارب کاری فرد تأکید می‌کند. در واقع، خشنودی شغلی انعکاسی از رفتار یک فرد است که منجر به پیامدهای جالب توجه می‌شود و معمولاً در درجاتی از ادراکات متعدد با استفاده از سازه‌ها یا مقوله‌های مختلف مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد [۳۱].

علاوه بر این، رفتار مدنی سازمانی نیز یکی دیگر از پیامدهای توانمندسازی روانشناختی می‌باشد [۳۲]. همچنین توانمندسازی روانشناختی از طریق تعهد سازمانی و خشنودی شغلی بر رفتار مدنی سازمانی کارکنان اثر دارد [۳۳، ۳۴]. ارگان رفتار مدنی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی که اختیاری می‌باشند و به صورت مستقیم و آشکار به وسیله سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان تعریف نشده است اما در مجموع کارایی سازمان را افزایش می‌دهد تعریف کرده است. منظور از اختیاری این است که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی و یا رفتارهای نقشی نمی‌باشد، در تعهد استخدامی کارکنان قرار نگرفته است، کاملاً انتخابی می‌باشد و کوتاهی در آن هیچگونه تنبیهی را به دنبال ندارد [۳۵]. تعریف دیگری که توسط اپل بام و همکاران ارائه شده به این صورت است: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط فرد انجام می‌شود و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمانی می‌شوند [۳۶].

بنابراین و براساس مبانی نظری و پژوهشی مرور شده، بر آن شدیم تا در این پژوهش و در غالب یک مدل مفهومی، به بررسی اثر مستقیم رهبری اخلاقی، الگوی تبادل رهبر - عضو، جایگاه مهار درونی و عزت نفس بر توانمندسازی روانشناختی، بررسی اثر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و اثر غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق تعهد سازمانی و خشنودی شغلی بپردازیم. نمودار ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

شخصیتی آنان مفید می‌باشد. یکی از ویژگی‌های شخصیتی که بر احساس توانمندسازی کارکنان اثر دارد، جایگاه مهار درونی است [۱۵]. جایگاه مهار به اعتقاد افراد در مورد چگونگی کنترل محیط اشاره دارد و نظامی از اعتقادات است که براساس آن فرد موفقیت‌ها و شکست‌های خود را ارزیابی می‌کند. افرادی که معتقدند سرنوشت خودشان را کنترل می‌کنند جایگاه مهار آن‌ها درونی و آنهايي که اعتقاد دارند سرنوشت‌شان به وسیله عوامل بیرونی کنترل می‌شود، جایگاه مهار آنها بیرونی است. درونی‌ها ارتباط میان رفتار و پیامدهای آن را درک می‌کنند و باور دارند که می‌توانند بر محیط خود تأثیر بگذارند؛ در مقابل بیرونی‌ها بین عمل خود و پیامدهای آن ارتباطی نمی‌بینند و بر این باورند که تلاش بیشتر ضرورت ندارد، زیرا پیامدها از حوزه کنترل آن‌ها خارج است [۱۶]. علاوه بر جایگاه مهار درونی، یکی دیگر از ویژگی‌های شخصیتی که با توانمندسازی ارتباط دارد عزت نفس می‌باشد [۱۵]. عزت نفس عبارت است از دیدگاه کلی درباره ارزشمند بودن یا بی‌ارزش بودن خود [۱۷]. کوپر اسمیت می‌گوید: «عزت نفس عبارت است از آن ارزیابی که فرد شکل می‌دهد و معمولاً مربوط به خود است. عزت نفس بیان کننده‌ی نگرش تأیید است و نشان دهنده‌ی باور فرد به میزان توانایی، اهمیت، موفقیت و ارزش خود است. به طور خلاصه عزت نفس قضاوتی شخصی درباره ارزش است که در نگرش‌های فرد نسبت به خود منعکس می‌شود» [۱۸]. عزت نفس به منزله بیان تأیید و یا عدم تأیید فرد نسبت به خویش است و نشان دهنده‌ی این است که فرد تا چه اندازه خود را توانا، ارزنده و پراهمیت می‌داند؛ یک تجربه شخصی است که ترجمان آن را می‌توان در سطح گفتار و رفتارهای معنادار مشاهده کرد. بنابراین عزت نفس نگرشی درباره خود است و با باورهای شخصی درباره مهارت‌ها، توانایی‌ها، روابط اجتماعی و پیامدهای آینده مرتبط است [۱۹].

آنچه در توانمندسازی توصیه می‌شود این موضوع است که یک سازمانی می‌تواند کارکنان را راضی کرده و آنچه را خود لازم دارد نیز بدست آورد. این رابطه می‌تواند متقابل بوده بوده و دو برنده داشته باشد [۲۰]. توانمندسازی از سوی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه‌ی افراد سازمان بهره ببرند [۲۱]؛ از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان [۲۲]، اثربخشی و بهره‌وری [۲۳] و بهبود عملکرد فردی و تیمی [۲۴] است. یکی از پیامدهای اصلی توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی می‌باشد [۲۵]. ماودی و همکاران تعهد سازمانی را نوعی پاسخ عاطفی می‌دانند که فرد را به سمت وفاداری انفعالی به طرف سازمان سوق می‌دهد [۲۶]. تعهد سازمانی از نظر آلن و می‌یر به عنوان یک حالت روانشناختی توصیف می‌شود که رابطه فرد کارکن با سازمان مشخص شده و احتمال ترک سازمان توسط وی را کاهش می‌دهد [۲۷]. از نظر سیلورثون تعهد سازمانی در حقیقت نوعی نگرش نسبت به کار است که به



نمودار ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

## روش

طرح پژوهش حاضر، طرح همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) است که یک روش همبستگی چند متغیری می‌باشد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از روش‌های آماری توصیفی میانگین، انحراف معیار، بزرگترین و کوچکترین نمره‌ها و همچنین در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی دو متغیری پیرسون و الگویابی معادلات ساختاری و بوت استرپ استفاده به عمل آمده است. تمام تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و پیراست 18 مورد تحلیل گرفتند. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی و قرار دادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون بوده است که در سال ۱۳۹۲ در این شرکت مشغول به کار بودند. با توجه به حجم جامعه آماری و با توجه به فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، از میان کارکنان این شرکت تعداد ۲۵۰ نفر جهت فرضیه آزمایشی و ۷۰ نفر جهت تعیین روایی و اعتبار ابزارها انتخاب گردیدند و ابزارهای پژوهش که پرسشنامه بود بین آن‌ها توزیع شد. روش نمونه‌گیری به این صورت بود که ابتدا فهرستی از کلیه کارکنان این شرکت تهیه و سپس با استفاده از نرم افزار انتخاب تصادفی که برای این منظور طراحی گردیده، تعدادی از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده جهت تعیین روایی و اعتبار ابزارها همه برگشت داده شدند ولی از پرسشنامه‌های توزیع شده جهت فرضیه آزمایشی ۲۲۷ پرسشنامه برگشت داده شد و نمونه پژوهش حاضر را تشکیل داد. از این ۲۲۷ نفر آزمودنی ۲۱۹ نفر مرد و ۸ نفر زن، ۶۱ نفر دارای تحصیلات دیپلم، ۴۸ نفر فوق دیپلم، ۷۸ نفر کارشناسی و ۴۰ نفر کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. همچنین میانگین سنی آزمودنی‌ها ۳۶/۱۵، کوچکترین سن ۲۳ و بزرگترین سن ۶۰ بود. میانگین سابقه آزمودنی‌ها ۱۱/۹۴، کمترین سابقه ۱ و بزرگترین سابقه ۳۰ سال بود. علاوه بر این، از مجموع افراد شرکت کننده در پژوهش ۱۶۰ نفر مربوط به واحدهای فنی - عملیاتی و ۶۷ نفر مربوط به واحدهای ستادی بودند. در این پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

**پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی:** در پژوهش حاضر جهت

سنجش توانمندسازی روانشناختی، پرسشنامه ۱۲ ماده‌ای توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر مورد استفاده قرار گرفت. در این پرسشنامه برای هر کدام از ابعاد توانمندسازی روانشناختی ۳ ماده در نظر گرفته شده است. اسپریتزر با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و بازآزمایی، اعتبار این پرسشنامه را تعیین نموده است که ضریب اعتبار آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک سازمان صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه‌ای از یک اداره بیمه ۰/۶۲ و ضریب اعتبار باز آزمایی در نمونه سازمان ۰/۹۲ و در نمونه اداره بیمه ۰/۸۰ گزارش شده است [۱۵]. نعیمی، تقی‌پور و نیسی در پژوهش خود ضریب اعتبار خرده مقیاس‌های این پرسشنامه را از طریق دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف از ۰/۶۶ تا ۰/۸۸ گزارش نموده‌اند [۳۷]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد. ضریب اعتبار توانمندسازی روانشناختی و هر یک از خرده مقیاس‌های آن یعنی شایستگی، خودتعیینی، معناداری و اثرگذاری، از طریق روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱۱، ۰/۶۹۶، ۰/۸۳۱، ۰/۸۶۶ و ۰/۸۰۶ و از طریق روش تنصیف به ترتیب ۰/۸۳۰، ۰/۶۶۱، ۰/۶۸۹، ۰/۷۶۱ و ۰/۷۲۳ به دست آمد.

**پرسشنامه رهبری اخلاقی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش رهبری اخلاقی، پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و همکاران مورد استفاده قرار گرفت. براون و همکاران ضریب اعتبار این پرسشنامه را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش کرده‌اند [۱۰]. بهارلو، یگانه و ظهیری در پژوهش خود ضریب اعتبار این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش داده‌اند [۳۸]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۸۶ و ۰/۸۱۷ به دست آمدند.

**پرسشنامه الگوی تبادل رهبر-عضو:** در پژوهش حاضر جهت سنجش کیفیت تبادل رهبر - عضو، پرسشنامه تبادل رهبر - عضو گرائن و یوهی‌باین مورد استفاده قرار گرفت [۳۹]. کاترنیلی و همکاران ضریب اعتبار این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش کردند [۴۰]. زارع در پژوهش خود ضریب اعتبار این مقیاس را با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ، ضریب گاتمن و ضریب تنصیف به ترتیب برابر با ۰/۸۶، ۰/۸۴ و ۰/۸۶ گزارش

نموده است [۴۱]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۶۸ و ۰/۷۹۷ به دست آمدند.

**پرسشنامه جایگاه درونی درونی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش جایگاه مهار درونی، پرسشنامه جایگاه مهار درونی کاری اسپکتور مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۱۶ ماده بوده و به هر بعد جایگاه مهار درونی و بیرونی ۸ ماده تعلق می‌گیرد که در پژوهش حاضر برای سنجش جایگاه مهار درونی از ۸ ماده این پرسشنامه که مربوط به همین بعد است استفاده شد. اسپکتور با استفاده از روش آلفای کرونباخ اعتبار ماده‌های مربوط به جایگاه مهار درونی را در دامنه‌های بین ۰/۸۵ - ۰/۸۰ گزارش نموده است [۴۲]. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران برای استفاده در این پژوهش ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت. بعد از ترجمه پرسشنامه و مشورت با اساتید دانشگاه در مورد روان و قابل فهم بودن آن برای افراد فارسی زبان، پرسشنامه جهت تعیین اعتبار و روایی توزیع گردید. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روش تحلیل عوامل تأییدی استفاده شد که نتایج حاصل نشان داد که مقادیر شاخص‌ها به ملاک‌های برازندگی نزدیک هستند و الگوی تحلیل عاملی تأییدی دارای برازندگی قلیل قبولی است. میزان ضریب RMSEA به دست آمده برابر با ۰/۰۷۶ و میزان بار عاملی هر یک از ماده‌ها بین ۰/۵۳ تا ۰/۶۹ بود. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۱۲ و ۰/۸۰۵ به دست آمدند.

**پرسشنامه عزت نفس:** در پژوهش حاضر جهت سنجش عزت نفس، پرسشنامه عزت نفس روزنبرگ مورد استفاده قرار گرفت [۴۳]. گرینبرگر و همکاران ضریب اعتبار این پرسشنامه را از طریق روش بازآزمایی، با فاصله زمانی دو هفته ۰/۸۴، با فاصله زمانی پنج ماه ۰/۶۷ و با فاصله زمانی یک سال ۰/۶۲ گزارش کرده‌اند [۴۴]. رجیبی و بهلول ضریب اعتبار این مقیاس را بر روی ۱۴۹ نفر از دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز و از طریق روش همسانی درونی برای کل دانشجویان، پسران و دختران به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷ و ۰/۸۰ گزارش نموده‌اند [۴۵]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۷۹ و ۰/۷۸۹ به دست آمدند.

**پرسشنامه خشنودی شغلی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش خشنودی شغلی، پرسشنامه جاج و بنو مورد استفاده قرار گرفت. جاج و بنو ضریب اعتبار این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند [۴۸]. فصیحی زاده در پژوهش خود ضریب اعتبار این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹۸ به دست آورد [۴۹]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۱۷ و ۰/۷۴۵ به دست آمدند.

**پرسشنامه رفتار مدنی سازمانی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش رفتار مدنی سازمانی از یک پرسشنامه ۱۶ ماده‌ای استفاده شد. این پرسشنامه، یک پرسشنامه‌ی تعدیل شده است که از اسمیت، ارگان و نیر [۵۰] گرفته شده و اقتباسی از کار ارگان و کونوفسکی [۵۱] می‌باشد. اسمیت، ارگان و نیر در مطالعه خود ضریب اعتبار این پرسشنامه را در دامنه‌های بین ۰/۹۱ - ۰/۸۹ گزارش کرده‌اند [۵۰]. اشجع در پژوهش خود برای برآورد ضریب اعتبار این مقیاس از روش‌های آلفای کرونباخ، اسپرمن \_ براون و گاتمن استفاده نمود و به ترتیب ضرایب ۰/۷۲، ۰/۶۶ و ۰/۶۵ را گزارش نموده است [۵۲]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۷۹۱ و ۰/۶۵۶ به دست آمدند.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره‌های آزمودنی‌ها و ماتریس همبستگی متغیرها در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که مندرجات جدول ۱ نشان می‌دهد، همه روابط همبستگی بین متغیرها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

**پرسشنامه عزت نفس:** در پژوهش حاضر جهت سنجش عزت نفس، پرسشنامه عزت نفس روزنبرگ مورد استفاده قرار گرفت [۴۳]. گرینبرگر و همکاران ضریب اعتبار این پرسشنامه را از طریق روش بازآزمایی، با فاصله زمانی دو هفته ۰/۸۴، با فاصله زمانی پنج ماه ۰/۶۷ و با فاصله زمانی یک سال ۰/۶۲ گزارش کرده‌اند [۴۴]. رجیبی و بهلول ضریب اعتبار این مقیاس را بر روی ۱۴۹ نفر از دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز و از طریق روش همسانی درونی برای کل دانشجویان، پسران و دختران به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷ و ۰/۸۰ گزارش نموده‌اند [۴۵]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۷۹ و ۰/۷۸۹ به دست آمدند.

**پرسشنامه تعهد سازمانی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش تعهد سازمانی، پرسشنامه تعهد سازمانی اسپکتور مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۱۶ ماده بوده و به هر بعد تعهد سازمانی ۸ ماده تعلق می‌گیرد که در پژوهش حاضر برای سنجش تعهد سازمانی از ۸ ماده این پرسشنامه که مربوط به همین بعد است استفاده شد. اسپکتور با استفاده از روش آلفای کرونباخ اعتبار ماده‌های مربوط به جایگاه مهار درونی را در دامنه‌های بین ۰/۸۵ - ۰/۸۰ گزارش نموده است [۴۲]. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران برای استفاده در این پژوهش ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت. بعد از ترجمه پرسشنامه و مشورت با اساتید دانشگاه در مورد روان و قابل فهم بودن آن برای افراد فارسی زبان، پرسشنامه جهت تعیین اعتبار و روایی توزیع گردید. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روش تحلیل عوامل تأییدی استفاده شد که نتایج حاصل نشان داد که مقادیر شاخص‌ها به ملاک‌های برازندگی نزدیک هستند و الگوی تحلیل عاملی تأییدی دارای برازندگی قلیل قبولی است. میزان ضریب RMSEA به دست آمده برابر با ۰/۰۷۶ و میزان بار عاملی هر یک از ماده‌ها بین ۰/۵۳ تا ۰/۶۹ بود. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۱۲ و ۰/۸۰۵ به دست آمدند.

**پرسشنامه خشنودی شغلی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش خشنودی شغلی، پرسشنامه جاج و بنو مورد استفاده قرار گرفت [۴۳]. گرینبرگر و همکاران ضریب اعتبار این پرسشنامه را از طریق روش بازآزمایی، با فاصله زمانی دو هفته ۰/۸۴، با فاصله زمانی پنج ماه ۰/۶۷ و با فاصله زمانی یک سال ۰/۶۲ گزارش کرده‌اند [۴۴]. رجیبی و بهلول ضریب اعتبار این مقیاس را بر روی ۱۴۹ نفر از دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز و از طریق روش همسانی درونی برای کل دانشجویان، پسران و دختران به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷ و ۰/۸۰ گزارش نموده‌اند [۴۵]. در پژوهش حاضر برای تعیین ضریب اعتبار این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب ضرایب ۰/۸۷۹ و ۰/۷۸۹ به دست آمدند.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	توانمندسازی روانشناختی	۳۵/۲۵	۹/۱۹	-							
۲	رهبری اخلاقی	۳۰/۰۹	۷/۱۵	۰/۵۹۱**	-						
۳	تبادل رهبر - عضو	۲۱/۴۵	۵/۸۷	۰/۵۱۱**	۰/۳۶۰**	-					
۴	جایگاه مهار درونی	۲۲/۹۳	۶/۰۲	۰/۶۳۶**	۰/۴۴۵**	۰/۴۷۳**	-				
۵	عزت نفس	۲۹/۶۸	۷/۹۴	۰/۵۱۶**	۰/۳۵۸**	۰/۵۳۶**	۰/۵۱۶**	-			
۶	تعهد سازمانی	۴۷/۴۴	۹/۹۷	۰/۴۴۴**	۰/۳۶۰**	۰/۴۲۳**	۰/۳۷۹**	۰/۴۶۵**	-		
۷	خشنودی شغلی	۱۳/۵۰	۴/۰۷	۰/۴۵۸**	۰/۳۹۵**	۰/۴۵۳**	۰/۴۰۴**	۰/۴۷۵**	۰/۵۰۰**	-	
۸	رفتار شهروندی سازمانی	۴۹/۶۸	۱۱/۵۷	۰/۵۱۹**	۰/۴۵۳**	۰/۴۴۴**	۰/۴۴۷**	۰/۳۸۷**	۰/۶۱۳**	۰/۶۲۰**	-

در پژوهش حاضر، به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. در انجام الگو سازی معادله ساختاری لازم است پیش فرض های فاصله ای بودن متغیرها، نرمال بودن توزیع متغیرها (با بررسی کجی و کشف یدگی و همچنین آزمون کولموگروف اسمیرنوف)، تعیین وضعیت داده های مفقود که معادل ۰/۶ در صد وجود داشت که با استفاده از جای گذاری میانگین مقیاس ها در داده ها برطرف شده اند و خطی بودن رابطه بین متغیرها (با بررسی نمودار پراکندگی) بررسی شود تا مشکلی در این موارد در داده ها وجود نداشته باشد [۵۳]. این موارد به دقت در این پژوهش بررسی و مشخص گردید که مشکل خاصی در ارتباط با پیش فرض های مطرح شده وجود ندارد. همچنین، برازندگی الگوی پیشنهادی بر اساس ترکیبی از سنججه های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده ها مورد استفاده قرار گرفتند. برازش الگوی پیشنهادی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی از جمله مجذور خی، به عنوان شاخص برازندگی مطلق در جدول ۲ گزارش شده است. هر چه مقدار مجذور خی از صفر بزرگتر باشد، برازندگی مدل کمتر می شود. مجذور خی معنی دار، تفاوت معنی دار بین کوواریانس های مفروض و مشاهده شده را نشان می دهد. با وجود این، چون فرمول مجذور خی، حجم نمونه را دربر دارد، مقدار آن در مورد نمونه های بزرگ متورم می شود و معمولاً به لحاظ آماری معنی دار می گردد. به این دلیل بسیاری از پژوهشگران مجذور خی را نسبت به درجه آزادی آن (مجذور خی نسبی) مورد بررسی قرار می دهند و معمولاً نسبت (۲ مقدار عددی) ۲ را بعنوان یک شاخص سرانگشتی نیکویی برازش استفاده می کنند [۵۴]. همچنین شاخص های مهم دیگر مانند GFI،

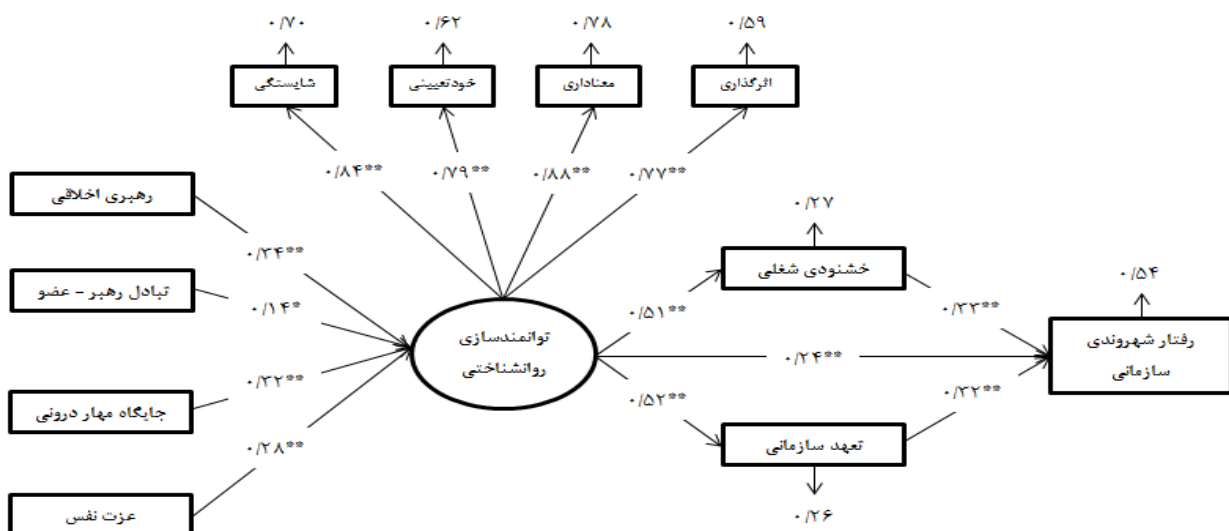
AGFI، IFI، TLI، CFI و NFI نیز در جدول ۲ گزارش شده است. در این شاخص ها برازش ۰/۹ به بالا قابل قبول قلمداد می شوند. شاخص مناسب دیگر، شاخص میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) است که بر اساس آن مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است و برای مدل های بسیار خوب ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می شود [۵۵]. با وجود اینکه مقادیر برخی شاخص های برازندگی نشان دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده ها هستند، اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطا (RMSEA) نشان داد که الگو نیاز به بهبود دارد. همچنین به منظور ارتقاء الگوی پیشنهادی گام بعدی همبسته کردن خطاهای مسیر (تعهد سازمانی و خشنودی) بود. می توان انتظار داشت موارد اختلال (خطا) برای دو متغیر وقتی دارای علل مشترک باشند که در الگو منظور نگردیده اند، همپراش باشند [۴۷]. برازش الگوی پیشنهادی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی در جدول ۲ گزارش شده است.

همانگونه که جدول ۲ نشان می دهد، الگوی نهایی از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است. نمودار ۲ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد مسیرها را نشان می دهد.

همانطور که در نمودار ۲ مشاهده می گردد، ضریب مسیهای مستقیم به طور کامل معنادار به دست آمده است. وجود رابطه مستقیم معنادار بین متغیرهای پیشیند با توانمندسازی روانشناختی حاکی از اثر مستقیم این متغیرها بر توانمندسازی روانشناختی است. همچنین وجود رابطه مستقیم معنادار توانمندسازی با پیامدها حاکی از اثر مستقیم این متغیر بر پیامدهای ذکر شده است.

جدول ۲. برازش مدل پیشنهادی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی

شاخص های برازش متغیر	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۹۳/۳۶۳	۳۶	۲/۵۹۳	۰/۹۲۴	۰/۸۶۱	۰/۹۳۱	۰/۹۵۶	۰/۹۵۷	۰/۹۳۳	۰/۰۸۴
الگوی اصلاح شده و نهایی	۷۰/۴۱۳	۳۵	۲/۰۱۲	۰/۹۴۷	۰/۹۰۱	۰/۹۴۸	۰/۹۷۳	۰/۹۷۳	۰/۹۵۷	۰/۰۶۷



نمودار ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد

جدول ۳. نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

متغیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
تعهد سازمانی	۰/۰۸۱۱	۰/۸۱۷۰	۰/۰۰۰۶	۰/۰۳۹۳	۰/۰۲۰۱	۰/۱۷۸۰
خشنودی شغلی	۰/۰۹۳۱	۰/۰۹۳۳	۰/۰۰۰۲	۰/۰۳۹۲	۰/۰۱۶۵	۰/۱۶۵۴

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای غیر-مستقیم و واسطه‌ای بود. رابطه واسطه‌ای با استفاده از روش بوت استرپ (Bootstrap) بررسی شد. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول ۳ مشاهده نمود. همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است، رابطه غیرمستقیم بین متغیرها به دلیل اینکه حدود بالا و پایین صفر را در بر نمی‌گیرند، معنادار می‌باشند. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که رابطه غیرمستقیم در سطح  $P < 0/001$  معنی‌دار می‌باشد. بنابراین متغیرهای تعهد سازمانی و خشنودی شغلی در بین رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار مدنی سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی ایفای نقش می‌کنند.

## بحث

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر مستقیم رهبری اخلاقی، الگویی تبادل رهبر \_ عضو، جایگاه مهار درونی و عزت نفس بر توانمندسازی روانشناختی، اثر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار مدنی سازمانی و همچنین اثر غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی بر رفتار مدنی سازمانی از طریق تعهد سازمانی و خشنودی شغلی بود. نتایج نشان داد، الگویی پیشنهادی در همه شاخص‌های برازندگی دارای برازش نسبتاً خوبی می‌باشد. همچنین ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به طور کامل معنی‌دار به دست آمده است. نتایج حاکی از این بود که رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۹] همسو می‌باشد. انتظار می‌رود که رهبران اخلاقی نیازهای بالندگی هر یک از کارکنان را در نظر بگیرند و آن‌ها را در موقعیت‌هایی قرار دهند تا بتوانند نقش کاری مناسب و احساس با معنایی در مشاغل‌شان را تجربه کنند؛ همچنین چنین رهبرانی به احتمال زیاد به جای اینکه با کارکنان به عنوان وسیله‌ای جهت رسیدن به هدف نهایی سازمان (همچون بهره‌وری سازمان) رفتار کنند، با افراد با احترام رفتار می‌کنند. این احترام به کرامت انسانی باید منجر به این شود که کارکنان حسی قوی از با معنایی در کار را تجربه کنند و اهداف خود را با اهداف سازمان تطابق دهند. اینکه رهبران اخلاقی نیازهای رشدی کارکنان و حس نوع پرستی را مورد توجه قرار می‌دهند باید باعث شود که کارکنان در موقعیت‌هایی قرار گیرند که به رشد و اعتماد به نفس‌شان در مهارت‌های مربوط به شغل کمک شود. چنین رهبرانی به احتمال زیاد به دنبال فرصت‌های آموزشی برای کارکنان خود هستند و از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های دشوار اخلاقی در کار حمایت می‌کنند. آموزش از جمله تجربه موفقیت و مشاهده موفقیت

دیگران روی درک خود آگاهی اشخاص اثر مثبت دارد. بنابراین کارکنان رهبران اخلاقی باید در موقعیت‌های شغلی خود احساس بالایی از شایستگی داشته باشند. از آنجا که رهبران اخلاقی خواستار حمایت از حقوق عزت و استقلال انسان هستند، به احتمال زیاد در سازمان آن‌ها ساختار مشاغل به صورتی است که کارکنان نسبت به ابعاد شغلی خود اختیار بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دارند؛ این چنین استقلال در محل کار احساس خودتعیینی در کارکنان را پرورش می‌دهد و موجب شکل‌گیری اعتماد در بین رهبران اخلاقی و زیردستانشان می‌شود. رهبران اخلاقی به احتمال زیاد برای کارکنان جهت درک اینکه در موقعیت‌های کاری خود و در کار سازمان تأثیر دارند، فرصت‌هایی همچون مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی شغل فراهم می‌کنند. در مجموع رفتارهای رهبران اخلاقی که از حقوق فردی کارکنان (همچون عزت، احترام و استقلال) حمایت می‌کنند، به احتمال زیاد باعث می‌شود که کارکنان احساسات توانمندی بیشتری داشته باشند [۹].

همچنین، نتایج حاکی از این بود که تبادل رهبر - عضو بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۱۱] همسو می‌باشد. براساس نظریه تبادل رهبر \_ عضو، مدیران با توجه به نوع رابطه‌ای که با زیردستان خود برقرار می‌کنند، سبک‌های مختلفی از رهبری را بکار می‌گیرند و انتظارات خود از زیردستانشان را از طریق تکالیف کاری که بر عهده زیردستان خود قرار می‌دهند برآورده می‌کنند. روابط مبادله‌ای با سازمان و سرپرست بلافصل برای کارکنان نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. این انتظار می‌رود که در روابط با کیفیت بالا، سرپرستان برای کسانی که با آن‌ها یک رابطه مثبت دارند فرصت‌هایی برای تجربه مهارت، ارائه خدمات به عنوان الگویی نقش و حمایت شفاهی ایجاد کند؛ این یاری رساندن به زیردستان متعاقباً به آن‌ها احساس اثربخشی و توانمندی می‌دهد. در مبادلات با کیفیت بالا زیردستان نفوذ، استقلال و گستره تصمیم‌گیری بیشتری دارند و می‌دانند تا چه اندازه‌ای می‌توانند سرنوشت خود را تحت کنترل داشته باشند. کارکنانی که برای انجام مشاغل خود آزادی عمل بیشتری دارند و از مافوق و سرپرستان خود حمایت و پشتیبانی بیشتری دریافت می‌دارند احساس توانمند بودن بیشتری را ادراک می‌کنند. تبادل رهبر \_ عضو با کیفیت بالا به صورت مبادله کالاها، مادی و غیرمادی، فراتر از آن‌هایی که در قرارداد استخدام تعریف شده است، مشخص می‌شود. این رابطه معمولاً دربرگیرنده سطوح بالاتر اعتماد دوجانبه و وفاداری، ارتباط راحت و نفوذ دوطرفه می‌باشد [۵۶]. آن اعضایی که روابط کیفی بالایی را با رهبر درک می‌کنند اغلب برخورد متمایزی را دریافت می‌کنند از



شامل احساس‌های شایستگی، کفایت و قابلیت در کنار آمدن با زندگی است. افرادی که احساس کارایی و شایستگی دارند معتقدند که می‌توانند به طور مؤثر با رویدادها و شرایطی که مواجه می‌شوند برخورد کنند. از آنجایی که آن‌ها در غلبه بر مشکلات انتظار موفقیت دارند، در تکالیف استقامت نموده و در سطح بالایی عمل می‌کنند. آن‌ها مشکلات را چالش می‌بینند و فعالانه موقعیت‌های جدید را جستجو می‌کنند [۶۰].

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر این بود که توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۲۵] همسو می‌باشد. در مورد تبیین این فرضیه که توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد، می‌توان از طریق رابطه توانمندسازی با تعهد عاطفی به این موضوع پرداخت. می‌توان گفت که وقتی کارکنان در کار خود احساس توانمندی کنند، نسبت به سازمان خود احساس تعلق می‌کنند و به آن دلبسته می‌شوند. این یافته منطقی است بدلیل اینکه کارکنان در شرایطی که احساس توانمندی می‌کنند، در سازمان می‌مانند و به آن متعهد می‌شوند؛ به عبارتی احساس و ادراک بالا از توانمندسازی توسط کارکنان بر میزان علاقه آن‌ها به شغل خویش و انجام صحیح وظایف، دفاع آن‌ها از سازمان محل خدمت و پایداری آن‌ها به ارزش‌های کار تأثیرگذار است و این تأثیرها موجب افزایش تعهد به سازمان و شغل می‌شود. همانگونه که می‌دانیم ریشه اصطلاح توانمندسازی روانشناختی به نظریه  $X$  و  $Y$  برمی‌گردد. در نظریه مک‌گریگور ویژگی‌های مدیرانی که نگرش  $Y$  دارند عبارتند از: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق ارتباطات پایین به بالا، توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان، واگذاری مسئولیت بیشتر به کارکنان، تلاش در جهت توسعه و غنای شغلی کارکنان. بنابراین مطابق با این نظریه وقتی کارکنان در چنین شرایطی قرار بگیرند خشنودی شغلی بالاتر و تعهد سازمانی به سازمان خواهند داشت.

همچنین، یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر این بود که توانمندسازی روانشناختی بر خشنودی شغلی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۲۹] همسو می‌باشد. این یافته معقول است، بدلیل اینکه اشخاصی بیشتر از شغل خود لذت می‌برند که کار خود را معنی‌دار ببینند و یا زمانی که احساس کنند که این توانایی را دارند تا وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، و به همین ترتیب، زمانی که اختیار و استقلال لازم برای تصمیم‌گیری در مورد کار خود را داشته باشند و دریابند کاری که انجام می‌دهند بر پیامدهای سازمانی اثرگذار است، شادترند. عقل سلیم نشان می‌دهد که توانمندسازی با افزایش خشنودی شغلی همراه است زیرا از آنجا که توانمندسازی روانشناختی معمولاً با تفویض اختیار و قدرت در محیط کار همراه است به دادن آزادی عمل به کارکنان ختم خواهد شد، و این امر موجبات بهبود نگرش افراد به

جمله، سطوح بالاتر آزادی عمل برای تصمیم‌گیری، فرصت‌های رشد بیشتر و سطوح بالاتر حمایت [۵۷]. هنگامی که روابط تبادلی کیفیت پایینی دارند تعاملات بین فردی میان رهبر و زیردست به طور عمده محدود به برآوردن الزامات و وظایف مقرر می‌گردد و زمانی که این تعاملات از کیفیت بالایی برخوردار است دربرگیرنده الگوهای مبادله اجتماعی است که فراتر از الزامات قرار داده می‌رود. در این تبادلات رهبران ممکن است پایش، ضمانت و تکفل زیردستان در شبکه‌های اجتماعی و توانمندسازی را برای بروز سطوح بالاتر عملکرد وظیفه ارائه دهند [۵۸].

علاوه بر این، نتایج حاکی از این بود که جایگاه مهار درونی بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۱۵] همسو می‌باشد. جایگاه مهار درونی بیش از همه با بعد اثرگذاری توانمندسازی روانشناختی در ارتباط می‌باشد. افراد با جایگاه مهار درونی معتقدند که خودشان سرنوشت‌شان را تحت کنترل دارند. این افراد ارتباط میان رفتار و پیامدهای آن را درک می‌کنند و باور دارند که می‌توانند بر محیط خود تأثیر بگذارند. این افراد بر این باور هستند که پاداش‌ها و یا تقویت‌هایی که دریافت می‌کنند به سعی و تلاش یا به توانایی آن‌ها وابسته است. افراد با جایگاه مهار درونی معتقدند که تمامی حوادث مثبت و منفی زندگی‌شان در نتیجه برنامه‌ریزی و کوشش‌های مستمر آن‌ها ایجاد شده است و بنابراین در قبال رفتارشان و همچنین پیامدهای آن احساس مسئولیت می‌کنند. افراد با جایگاه مهار درونی به طور کلی در زندگی خود احتمالاً بیشتر احساس می‌کنند که قادر به شکل دادن به کار و محیط کاری خود هستند و در نتیجه احساس توانمندی می‌کنند. این اشخاص به احتمال زیاد به جای کنترل کننده‌های بیرونی که توسط سازمان اعمال می‌شوند، خود را عامل علی مؤثر بر محیط کاری در نظر می‌گیرند [۱۵]. جها و نایر نیز در مطالعه خود رابطه مثبتی بین جایگاه مهار درونی با توانمندسازی روانشناختی را به دست آوردند. این اشخاص استدلال می‌کنند از آنجایی که افراد با جایگاه مهار درونی خود را مسئول نتایج اعمالشان می‌دانند، بیشتر احتمال دارد که به شیوه‌های توانمندسازی پاسخ مثبت دهند [۵۹].

بعلاوه، نتایج حاکی از این بود که عزت نفس بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۱۵] همسو می‌باشد. افرادی که عزت نفس بالایی دارند به احتمال زیاد احساس خودارزشی خودشان را گسترش داده و در کاری معین احساس شایستگی می‌کنند [۶۰]. افراد توانمند احساس شایستگی می‌کنند و باور دارند که قابلیت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف را دارند. به واسطه عزت نفس افراد خودشان را به عنوان منابع با ارزشی در نظر می‌گیرند که ارزش همکاری و مشارکت دارند و در نتیجه آن‌ها با توجه به کار و واحد کاری خود جهت‌گیری فعال به عهده می‌گیرند [۶۱]. ارتباط عزت نفس با توانمندسازی روانشناختی از طریق مفهوم کارایی شخصی بندورا نیز قابل تبیین است. در نظام بندورا منظور از کارایی شخصی

برمی‌انگیزاند تا به سازمان در روش‌های دیگری کمک و مشارکت کنند. برای مثال از طریق عملکرد بهتر و یا سطوح بالاتر رفتارهای شهروندی سازمانی [۶۷]. یک جنبه مهم رابطه بین تعهد سازمانی و پیامدهای رفتاری به ماهیت خود رابطه مربوط است. در میان اشکال تعهد، تعهد عاطفی سازمانی بویژه بر پایه‌ی تبادل قرار گرفته است. بنابراین مبادلات مثبت در سازمان کارکنان را برمی‌انگیزاند تا از طریق تعهد عاطفی مشارکت رسمی که عملکرد درون نقش نامیده می‌شوند، داشته باشند. علاوه بر این، این مبادلات از طریق تعهد عاطفی، کارکنان را تشویق می‌کند تا فعالیت‌های خودانگیزانه که رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند را از خود نشان دهند. پس رابطه قوی بین تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که تعهد کارکنان را وادار به مشارکت و درگیری در فعالیت‌های غیررسمی به نفع سازمان و رسمی می‌کند [۶۸].

همچنین نتایج نشان داد که خشنودی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۶۶] همسو می‌باشد. این موضوع که خشنودی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی مثبت دارد معقول می‌باشد و برای این موضوع دو دلیل عمده وجود دارد. دلیل اول هنجار عمل متقابل می‌باشد. وقتی که کارکنان حمایت و منافع را از جانب سازمان و سرپرستان خود دریافت می‌کنند درصد جبران برمی‌آیند و این خدمات را با انجام رفتارهای فراتر از نقش جبران می‌نمایند. دلیل دوم مربوط می‌شود به روانشناسی. اگر کارکنان در مشاغل خود وضعیتی مثبت و مرتبط با مشاغل خود را تجربه نمایند، تمایل بیشتری برای درگیری در رفتارهای فرا اجتماعی خواهند داشت. مطالعات زیادی از رابطه بین خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی حمایت کرده‌اند. در کل مطالعاتی که به لحاظ تجربی این روابط را تحلیل کرده‌اند دریافته‌اند که خشنودی شغلی کارکن بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. می‌دانیم که خشنودی شغلی درونی (منابع درونی که از درون فرد نشأت می‌گیرند و به لحاظ روانشناختی ارزشمندند، چنین خشنودی به لحاظ ماهیت توسط خود فرد کنترل و هدایت می‌شود) و هم خشنودی بیرونی (منابع بیرونی که از محیط نشأت می‌گیرد، چنین خشنودی نیروهایی خارج از کنترل فرد هستند از قبیل امنیت شغلی و مزایای جانبی) در پیش‌بینی رفتارهای شهروندی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند [۶۹]. به این دلیل که خشنودی شغلی درونی و بیرونی در کارکنان احساس خوشایندی ایجاد می‌کنند که در نهایت منجر به رفتار مدنی و اجتماع‌یار می‌شوند.

نتایج همچنین نشان داد که توانمندسازی روانشناختی از طریق خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت غیرمستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۳۳، ۳۴] همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که حمایت مدیریت و سرپرست در درون سازمان می‌تواند حس ارزشمندی و توانمندسازی را در کارکنان بالا ببرد. این احساس یک حالت هیجانی و عاطفی فراهم می‌آورد که هم زمینه را برای تعهد

کار را فراهم خواهد نمود به گونه‌ای که تا اندازه زیادی کار را از خود می‌پندارند و تعهد آن‌ها به کاری که انجام می‌دهند افزایش می‌یابد و به همین ترتیب خشنودی شغلی آن‌ها هم افزایش خواهد یافت [۳۴].

علاوه بر این، یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر این بود که توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۶۲] همسو می‌باشد. می‌توان گفت که رابطه توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی یک رابطه دارای استحکام و اعتبار است. کارکنان توانمند عمدتاً به دلیل اختیار فراهم شده راجع به اینکه چطور آن‌ها مسئولیت‌پذیری شغلی خود را انجام می‌دهند، به احتمال بیشتری در انجام رفتارهای بصیرتی درگیر می‌شوند. هنگامی که کارکنان احساس کنند که در شغل محدودیت کمتری دارند، می‌توانند به صورت عامل‌های اخلاقی برای کمک به دیگران بدون در نظر گرفتن پیامدهای حاصل از قطع تکلیف به منظور کمک، عمل کنند [۶۳]. همچنین، وقتی کارکنان معتقد باشند که کار آن‌ها معنادار است و برخی بر دیگران در داخل سازمان اثرگذارند، در قبال آن‌ها رفتارهای شهروندی سازمانی را برای سازمان انجام می‌دهند [۶۴]. در مورد رفتار شهروندی سازمانی می‌خوانیم که طبق نظریه توانمندسازی روانشناختی، کارکنانی که احساس می‌کنند توانمندند، جهت‌گیری فعال به نقش کاری را نشان می‌دهند و به احتمال بسیار زیاد فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند [۶۲]. به این دلیل که کار معناداری که فرد انجام می‌دهد منجر به بینشی در فرد و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی را موجب می‌شوند، به این دلیل که کار معنادار حسی از هویت و مشارکت در محیط کار کلی، نه فقط نقش کاری تعریف شده را توسعه می‌دهد. شایستگی و اثرگذاری به احتمال زیاد رفتارهای شهروندی سازمانی را تشویق می‌کنند به این دلیل که کارکنان احساس می‌کنند قابلیت دستیابی به پیامدهای مثبت را در واحد کاری خود دارند [۶۰]. می‌دانیم که توانمندسازی روانشناختی می‌تواند جایگزین منبع انگیزش درونی کارکنان گردد، این احساس ممکن است انگیزش شخصی هر فردی را افزایش دهد و همچنین رفتارهای شهروندی سازمانی را برانگیزاند. علاوه بر این، می‌توان قدرت تصمیم‌گیری افراد را ارتقا دهد، به افراد کمک کند که عزم خود را برای انجام وظایف به نحو احسن جزم کنند، به دنبال حل مسائل موجود باشند و در کل عملکرد شغلی را بهبود بخشند [۶۵].

از دیگر نتایج پژوهش حاضر این بود که تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم دارد که این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها [۶۶] همسو می‌باشد. یکی از مزایای فرض شده متعهد شدن به سازمان را بهبود عملکرد شغلی می‌دانند. منطقی و نظریه توضیح می‌دهد که چرا اشکال تعهد با پیامدهای رفتاری مرتبط است. یکی از این نظریه‌ها، نظریه مبادله اجتماعی است. کارکنانی که مبادلات مثبت را از سازمان‌های خود ادراک می‌کنند، در ازای آن سطوح بالاتر تعهد را از خود نشان می‌دهند که آن‌ها را

ایجاد می‌شود که این نگرش‌ها هم به نوبه خود بر عملکرد و رفتارهای شغلی اثر خواهند گذاشت.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاضر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی توانمندسازی روانشناختی، اتخاذ رویکرد رهبری اخلاقی، بهبود روابط سرپرستان با کارکنان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت افزایش عزت نفس کارکنان و همچنین تشریح فواید اتخاذ جایگاه مهار درونی برای کارکنان و اینکه کارکنان خود را مسئول اعمال خود بدانند و تأثیرگذاری بر فرایندهای شناختی کارکنان، موجبات افزایش احساسات مرتبط با توانمندی در کارکنان را فراهم کرده و از این طریق به نتایج مثبتی همچون تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار مدنی سازمانی بیشتر کارکنان دست یابند.

این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: الف) از آنجایی که در این پژوهش ابزار مورد استفاده پرسشنامه خودسنجی بوده است، محدودیت‌های مربوط به ابزارهای خودسنجی باید مد نظر قرار گیرد. ب) نه طرح حاضر و نه استفاده از الگویابی معادلات ساختاری، علیت را به اثبات نمی‌رسانند. ج) این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و به همین دلیل نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد.

در پایان و با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان با بکارگیری بسته‌های آموزشی، برنامه‌های توانمندسازی روانشناختی، عزت نفس و اسناد آموزی را به عنوان جزئی از برنامه‌های آموزشی کارکنان مد نظر قرار دهد که نتیجه این کار ایجاد تغییرات مثبت در نگرش و عملکرد شغلی کارکنان و در نتیجه بهره‌وری بیشتر سازمان خواهد بود. همچنین، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان تحقیقات مرتبط با رهبری اخلاقی را برای گزینش، آموزش و رشد رهبران آینده سازمان به کار ببندند تا با استفاده از این رویکرد نوین رهبری و ایجاد معیارهای اخلاقی در سازمان، علاوه بر زمینه‌سازی شرایط لازم و کافی جهت توانمندسازی کارکنان باعث ارتقای اخلاقیات در افراد سازمان شده و از این طریق موجب پیشرفت سازمان شوند.

### منابع

1. Manville B, Ober J. Beyond empowerment: building a company of citizens. *Harvard Bus Rev.* 2003; 81(1): 48-53.
2. Ergeneli A, Arı GSI, Metin S. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *J Bus Res.* 2007; 60(1): 41-9.
3. Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Acad Manage Rev.* 1988; 13(3): 471-82.
4. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements

سازمانی فراهم می‌آورد و هم آن‌ها را از شغل خویش خشنودتر می‌سازد. زمانی که این حمایت یا فرصت‌ها برای رشد مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و آزادی عمل در تصمیم‌گیری و بکارگیری ابتکارات (که در رشد حرفه‌ای و توانمندسازی روانشناختی مستتر است) از طرف سازمان برای کارکنان فراهم می‌شود، نتیجه آن چیزی جز افزایش خشنودی شغلی و تعهد در قالب نگرش‌های شغلی نخواهد بود؛ به نظر نمی‌رسد در هیچ سازمانی افراد برای حمایت‌گر بودن سرپرست، در کنار دادن آزادی عمل در تصمیم‌گیری و ابتکار ارزشی قائل نباشند، چنین ارزشی توسط کارکنان از مسیرهای مختلف از جمله مسیر خشنودی شغلی و تعهد بر رفتار شهروندی سازمانی به خوبی آشکار می‌شود. نظریه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام یک نظریه مهم است که این روند را توضیح می‌دهد؛ همانگونه که می‌دانیم الگوی ویژگی‌های شغلی بر نقش ابعاد و یا ویژگی‌های خاص مشاغل و تأثیر آن‌ها بر نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تأکید دارد، یکی از این ویژگی‌ها استقلال است و به معنای میزان آزادی و استقلال فرد در برنامه‌ریزی، زمانبندی و تعیین روش انجام کار است؛ به دنبال این آزادی و استقلال فراهم شده کارکنان در کار معناداری را تجربه خواهند کرد. در این مدل معناداری به صورت میزانی که فرد شغل خود را ارزشمند تجربه نماید، تعریف می‌شود [۷۰]. یعنی فرد درک می‌کند که کار او می‌تواند بر رفاه سایرین اثر داشته باشد، به طوری که اگر انسان در چارچوب معیارها و ارزش‌های خود برای کاری که انجام می‌دهند اهمیت قائل شود در انجام دادن آن شوق زیادی خواهد داشت و به مدت طولانی‌تری در آن سازمان می‌ماند [۷۱]. اشخاصی بیشتر از شغل خود لذت می‌برند و نسبت به سازمان خود متعهد می‌شوند که کار خود را معنی‌دار ببینند، یا زمانی که احساس کنند این توانایی را دارند تا وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند و یا زمانی که دریابند کار آن‌ها بر پیامدهای سازمانی اثرگذار است [۷۲]. وقتی کارکنان دریابند که کار آن‌ها هماهنگ با اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارهای آن‌هاست، تمایل خواهند داشت که در شغل خود شادتر بوده و نسبت به سازمان خود متعهدتر باشند [۷۳]. از طرفی وقتی که توانمندسازی روانشناختی در کارکنان احساس شود و یا افزایش یابد، مطابق با نظریه ناهماهنگی شناختی فستینگر اطلاعات را ارزیابی و تجزیه و تحلیل می‌کنند و مورد تفسیر و تعبیر قرار داده، نگرش‌های خود را مثبت می‌کنند، در نتیجه خشنودی شغلی و تعهد

- of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev.* 1990; 15(4): 666-81.
5. Luby CE. A case study of psychological empowerment of employees in a community college [Dissertation]. The Ohio State University; 2006.
6. Abdollahey B, NE A. Empowerment of employees: management's golden key of human source. Tehran: Nashr Virayesh; 2006. [Persian]
7. Whitten DA, KS C. Developing management

- skills. New York: Addison \_ Wesley, Whelan; 1998.
8. Randolph WA. Re-thinking empowerment:: Why is it so hard to achieve? *Organ Dyn.* 2000; 29(2): 94-107.
  9. Zhu W. The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Rev.* 2008; 8(3): 62-73.
  10. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behav Hum Dec.* 2005; 97(2): 117-34.
  11. Jing-zhou P, Xiao-xue Z, Xia-qing Z. The role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a ravine?-an empirical study from China. *J Manage Market Res.* 2008: 1-14.
  12. Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *J Manage.* 1998; 24(1): 43-72.
  13. Gerstner CR, Day DV. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *J Appl Psychol.* 1997; 82(6): 827.
  14. De Coninck R, Papandropoulos P. The non-horizontal merger guidelines in practice. *Concurrences*; 2008.
  15. Spreitzer GM. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *Am J Commun Psychol.* 1995; 23(5): 601-29.
  16. Rotter JB. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol Mono: G Appl.* 1966; 80(1): 1.
  17. Baumeister RF. The self. *Adv Soc Psychol: State scien.* 2010: 139-75.
  18. Coopersmith S. Self – esteem enhancement with children and adolescent. New York: Pergamon press; 1967.
  19. Lopez SJ, CR S. Positive psychological assessment: A handbook of models and measures. Washington DC: American Psychological Association; 2004.
  20. Scatt DS, Jeff T. Empowerment; establishing undertaken force. Mohaghegh M. Tehran: Organizational efficiency; 1996. [Persian]
  21. Cacioppe R. Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership Organ Dev J.* 1998; 19(5): 264-74.
  22. Dickson KE, Lorenz A. Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation. *Inst Behav Appl Manage.* 2009; 10(2): 166-91.
  23. Stavrou-Costea E. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: a comparative study in Southern EU. *J Eur Indus Train.* 2005; 29(2): 112-34.
  24. Sharma MK, Kaur G. Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. *J Glob Bus Issu.* 2008; 2(2).
  25. Choong Y-O, Wong K-L, Lau T-C. Psychological empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: A review and research agenda. *Acad Res Inter.* 2011; 1(3): 236-45.
  26. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. *J Vocat Behav.* 1979; 14(2): 224-47.
  27. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J Occup Psychol.* 1990; 63(1): 1-18.
  28. Silverthorne C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership Organ Dev J.* 2004; 25(7): 592-9.
  29. Wang G, Lee PD. Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group Organ Manage.* 2009.
  30. McCormick EJ, Ilgen DR. *Industrial and Organizational Psychology* ( 8<sup>th</sup> ed) London: Allen & Uhwind; 1985.
  31. Schmidt SW. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Hum Source Develop Quart.* 2007; 18(4): 481-98.
  32. Yim HK. Psychological empowerment of salespeople: The construct, its inducement, and consequences on customer relationships: Drexel University; 2008.
  33. Rapp A, Ahearne M, Mathieu J, Schillewaert N. The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *Int J Res Market.* 2006; 23(3): 279-93.
  34. Indradevi R. The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies *Int J Multi Manage Stud.* 2012; 2(4).
  35. Organ DW. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome: Lexington Books/DC Heath and Com;* 1988.
  36. Appelbaum S, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, et al. Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decis.* 2004; 42(1): 13-40.
  37. Naami AZ, Tagheypour A, Neesi A. Relationship organizational culture with work motivation, job engagement and innovative behaviors by mediating of psychological empowerment. *Behav Sci J.* 2010 4(5):325-33. [Persian]
  38. Baharlou M, Montakhab Yeganeh M, Zahiri A. Investigation relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior of employees: the role of mediating leader-member Exchange and moderator organizational culture. Iran, the third biennial organizational and industrial psychology. 2011: 94-7 [Persian]
  39. Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *leadership quart.* 1995; 6(2): 219-47.
  40. Katrinli A, Atabay G, Gunay G, Cangarli BG. Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *Afr J Bus Manage.* 2010; 4(14): 3110-21.

41. Zaare R. Relationship perceived organizational support, leader-member exchange and organizational-based self-esteem with work Deviant behaviors between employees of gas transmission operations region CO[Dissertation]. Isfahan: Isfahan University; 2010. [Persian]
42. Spector PE. Development of the work locus of control scale. *J Occup Psychol*. 1988; 61(4): 335-40.
43. Rosenberg M. Society and the adolescent self-image: Wesleyan University Press; 1989.
44. Greenberger E, Chen C, Dmitrieva J, Farruggia SP. Item-wording and the dimensionality of the Rosenberg Self-Esteem Scale: do they matter? *Pers Indiv Diff*. 2003; 35(6): 1241-54.
45. Rajabi GhR, Bohloul N. measure of reliability and validity of Rosenberg self-esteem scale in freshmen from First Year Students of Shahid Chamran University. *Educ Psychol Res*. 1995; 2(3): 33-48. [Persian]
46. Carver LL. Organizational commitment and generational differences in nursing faculty. Ph. D., A dissertation University: Nevada, Las Vegas; 2008.
47. Arshadi N. Designing and testing the model of important antecedents and consequences of job motivation in NISOC[Dissertation]. Ahwaz: Shahid Chamran University; 1995. [Persian]
48. Judge TA, Bono JE. Five-factor model of personality and transformational leadership. *J Appl Psychol*. 2000; 85(5): 751.
49. Fasihzadesh N. Multi-relation of satisfaction with Personality dimension, emotional intelligence and job engagement between employees of NIOPDC[Dissertation]. Isfahan: Isfahan University; 2009. [Persian].
50. Smith C, Organ DW, Near JP. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J Appl Psychol*. 1983; 68(4): 653.
51. Organ DW, Konovsky M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol*. 1989; 74(1): 157.
52. Ashja A. Relationship of Participation in decision-making and trust with organizational citizenship behavior, identity and organizational justice in foolad mobarakeh CO[Dissertation]. Isfahan: Isfahan University; 2008. [Persian].
53. Schumacher RE, Lumax RG. An introduction on modeling of Structural Equation. Translated by Qasemey V. Tehran: Publishing Jameshenasan; 2009. [Persian]
54. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *J Appl Psychol*. 2001; 86(3): 386.
55. Bresó E, Salanova M, Schaufeli WB. In search of the "third dimension" of burnout: Efficacy or inefficacy? *Appl Psychol*. 2007; 56(3): 460-78.
56. Minsky HP, Kaufman Y. Stabilizing an unstable economy: McGraw-Hill New York; 2008.
57. Kim BP, Lee G, Carlson KD. An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *Int J Hos Manage*. 2010; 29(4): 591-7.
58. Sparrowe RT, Liden RC. Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Admin Sci Quart*. 2005; 50(4): 505-35.
59. Jha SS, Nair SK. Influence of Locus of Control, Job Characteristics, Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment. *J Manage Res*. 2008; 8(3): 147-61.
60. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman; 1997.
61. Gist ME, Mitchell TR. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Acad Manage Rev*. 1992; 17(2): 183-211.
62. Spreitzer GM. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handb Organ Behav*. 2008: 54-73.
63. Alge BJ, Ballinger GA, Tangirala S, Oakley JL. Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *J Appl Psychol*. 2006; 91(1): 221.
64. Wat D, Shaffer MA. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Person Rev*. 2005; 34(4): 406-22.
65. Azarnoush F. Investigation relationship psychological empowerment and job performance with mediating of job attitudes in employees of marun oil and gas producing company[Dissertation] Ahwaz: Shahid Chamran University; 2010. [Persian]
66. Nguni S, Slegers P, Denessen E. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *Sch Eff Sch Improv*. 2006; 17(2): 145-77.
67. Cohen A. Multiple commitments in the workplace: An integrative approach: Psychology Press; 2003.
68. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnitsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *J Voc Beh*. 2002; 61(1): 20-52.
69. Mohammad J, Habib FQ, Alias MA. Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Acad Manage J*. 2011; 16(2): 149-65.
70. Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ Behav Hum Per*. 1976; 16(2): 250-79.
71. Roland J. Introduction to organizational and industrial psychology. Translated by: Hosseinzadeh D, Lobadi Z, Salehi A. Tehran: Publishing Maziar; 2010. [Persian]
72. Gregory BT, Albritton MD, Osmonbekov T. The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *J Bus Psychol*. 2010; 25(4): 639-47.
73. Parker LE, Price RH. Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Hum Rel*. 1994; 47(8): 911-28.