

رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روان شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی

سحر صفرزاده^{۱*}

فرح نادری^۲

میرصلاح الدین عنایتی^۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روان شناختی در کارکنان یک سازمان صنعتی اهواز بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان یک سازمان صنعتی در اهواز بود که به کمک جدول مورگان و فرمول تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۴۰۰ نفر از آنان بعنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه: سلامت سازمانی تیمی نژاد، اشتیاق شغلی سلانوا و شوفیلی، جو سازمانی نوآورانه سیگل و کایمر و توانمند سازی روان شناختی اسپریتزر استفاده شد. تحقیق حاضر از نوع همبستگی بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در سطح معنی داری $P < 0/0001$ نشان داد که بین سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روان شناختی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. در عین حال تحلیل رگرسیون نشان داد که اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی پیش بینی کننده بهتری برای متغیر ملاک، توانمند سازی روان شناختی بودند.

واژه‌های کلیدی: سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی، جو سازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی، کارکنان.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات خوزستان، گروه روان شناسی، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول، safarazadeh1152@yahoo.com)

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات خوزستان، استادیار گروه روان شناسی، اهواز، ایران.
مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری خانم سحر صفرزاده می باشد.

مقدمه

در طول تاریخ، کار، زندگی و تفریح سه رکن اساسی زندگی بشر بوده است. روش کار، زندگی و تفریح سنتی بشر، با ورود تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و کاربردهای آن در حال تغییر اساسی است (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۰). بر این اساس تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند. بنابراین، داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خود راهبری نیازمند هستند (روی و لینجر، ۲۰۰۵). برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل بکارگیری رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند نماید (ارجنلی و ساگلن، متین، ۲۰۰۷). شیوه‌های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای آنان می‌گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز منجر به بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی امور می‌شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به بهره‌وری می‌گردد (پیترسون و زیمرمن، ۲۰۰۴). بر این اساس در عصر حاضر مرکز توجه در عوامل کاهنده ناتوانی‌های کارکنان در انجام وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت^۱، نوآوری^۲، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (گریسو و درازین، ۲۰۰۷) و توانمندسازی روان‌شناختی^۳ کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار آنان می‌گردد (رفلگ و احمد، ۱۹۹۹). بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمانها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند (اسچنیدر و همکاران، ۲۰۰۷، به نقل از دژبان، نوری و سماواتیان، ۱۳۹۰).

در همین راستا از جمله عواملی که می‌تواند با میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مرتبط باشد میزان سلامت سازمانی^۴ ادراک شده است. در واقع سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند. درحقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص و شخصیت ذی‌نفعان، و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم‌های خود

1. Roy & Lyenger
2. Ergenli, Saglam & Metin
3. Peterson & Zimmerman
4. creativity
5. innovation
6. Gresov & Drazin
7. Psychological Empowerment
8. Rafiq & Ahmad
9. Schneider & et al
10. organizational health

در اثربخشی، رفتار هر سیستمی تاثیر بسزایی دارد (کورکماز، ۲۰۰۷). طی تحقیقات متعدد از جمله پژوهشهای شیلا^۲ (۲۰۱۱) نشان داده شده است، برای کارکنان، اشتغال در فضایی که سلامت، ابتکار و خلاقیت مورد توجه قرار می‌گیرد به طور حتم انگیزه و اشتیاق بیشتری برای انجام وظایف شغلی ایجاد شده و ادراک و آگاهی کارکنان از محیط و پرورش قدرت ابتکار و خلاقیت آنها رابطه‌ی مثبتی با کارآیی و بالا بردن راندمان کار و توانمندی آنها دارد و این خود نیز فرد را در امور کاری و اجرایی توانمند و راغب و مشتاق می‌سازد. بر این اساس، مؤلفه اشتیاق شغلی که از نظر برخی نظریه پردازان همانند شوفیلی، مارفتینز، پینتو، سالنوا و باکر^۳ (۲۰۰۲) به میزان انرژی که یک فرد برای انجام وظایف شغلی خود صرف کرده و نیز به میزان اثربخشی بدست آمده در کار، تلقی می‌شود، خود نیز یکی از عواملی است که می‌تواند بر عامل توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان تأثیر گذار باشد. کانایی پک^۴ (۲۰۰۹) نیز طی تحقیقی به این نتیجه دست یافت که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند به وسیله مؤلفه اشتیاق شغلی پیش بینی شده و مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین بررسی مطالعات صورت گرفته در بین سازمانهای موفق در اجرای برنامه توانمندسازی، نشان می‌دهند که یکی از مهم ترین عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمندسازی، ایجاد جو سازمانی مناسب و خلاقانه می‌باشد. در کل جو سازمانی مبتکرانه که به عنوان ایجاد و حفظ یک جو سازمانی که تلاشهای خلاقانه را رشد و گسترش می‌دهد و یادگیری را آسان می‌سازد (افشاری، ۱۳۸۶) شناخته می‌شود، طی مطالعاتی نشان داده شده است که منجر به تغییرات وسیع در جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و غیر فعال با ساختارهای سازمانی پویا، فعال، مشارکتی و خودمدیریتی می‌گردد (میهم، لوک، ویلکینسون و هابرمن^۵، ۲۰۱۰). در واقع ساختارهای سنتی با ویژگی هایی چون تمرکز، تقسیم شدید کار، عدم انعطاف در برابر تغییرات محیط، کنترل نزدیک و شکل مکانیکی خود، هرگونه تحرک، خلاقیت و پویایی را از کارکنان می‌گیرد. در مقابل، ساختارهای سازمانی پویا و ارگانیک با اشکال شبکه ای و ویژگی هایی چون عدم تمرکز در تصمیم گیری، تقسیم قدرت، انعطاف بالا، کاهش عدم اطمینان محیطی و گرایش به خودکنترلی زمینه قوی تری برای اجرای فرآیند توانمندسازی فراهم می‌کند (وینتر^۶، ۲۰۰۷، نقل از دژبان، نوری و سماواتیان، ۱۳۹۰).

تحقیقاتی در ارتباط با مطالب گزارش شده وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود؛ نتایج تحقیق اسوارنالادا و پراسانا^۷ (۲۰۱۲) نشان داد که رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار مدنی سازمانی، از جمله عواملی هستند که می‌تواند رفتار مشتاقانه کارمند را در محیط کار توجیه

1. Korkmaz
2. Cilla
3. Schoufeli, Marftinez, Pinto, Salanova & Bakker
4. Kanai-Pak
5. Mihm, Loch, Wilkinson & Huberman
6. Winter & et al
7. Swarnalatha & Prasanna

کند و بر اساس آنها کارکنان کار خود را با شور و شوق زیادی برای موفقیت سازمان ارائه داده و خود را درگیر کار می‌کند و در پی آن احساس توانمندی تأثیر بیشتری دارند.

ایساکسن و ایساکسن^۱ (۲۰۱۱) به بررسی رابطه جو خلاقانه سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند و رابطه معنی‌داری بین این دو به دست آوردند. زانگ و بارتل^۲ (۲۰۱۰) و گوموزلو و ایلزو^۳ (۲۰۰۹) نیز در تحقیقات جداگانه نشان دادند که افرادی که در سازمان توانمند شده‌اند به احتمال بیشتر رفتار خلاقانه نشان می‌دهند.

سان، زانگ، کیو و چن^۴ (۲۰۱۱) به بررسی رابطه میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی بین عوامل زمینه‌ای سازمان مثل سلامت محیط کار و خلاقیت پرداختند که نتایج حاکی از تأیید فرضیه آنها بود.

رام و پرابهاکر^۵ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نقش اشتیاق کارکنان در کار و رابطه آن با برونداها را در صنعت اردن مورد بررسی قرار دادند. نمونه‌گیری از کارمندانی با همه‌ی سطوح مدیریتی انجام شد و نتیجه، رابطه‌ی بین اشتیاق شغلی و ادراک جو سالم و حمایت سازمانی و تأثیر آن بر احساس توانمندی و انجام رفتار سازمانی را تأیید و تصدیق می‌کرد.

دولارد و باکر^۶ (۲۰۱۰) به بررسی رابطه مثبت جو سالم روان‌شناختی با اشتیاق شغلی در میان کارکنان ۱۸ مدرسه در استرالیا پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که جو سالم روان‌شناختی از طریق اثرگذاری بر منابع شغلی شامل صلاحیت مهارت^۷ و افزایش احساس توانمندی، اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد.

در یک پژوهش کیفی اسوینتون - دالگلاس^۸ (۲۰۱۰)، نقل از عزیزپور، (۱۳۹۱) به بررسی برخی پیشایندها و پیامدهای اشتیاق شغلی پرداختند. آنها دریافتند احترام، اعتماد، انصاف، امنیت^۹ و رشد^{۱۰} از مهمترین عوامل لازم برای مشتاق نگه داشتن کارکنان است و خشنودی شغلی و عملکرد و رفتار شغلی بر اساس احساس توانایی تأثیر بر محیط، از پیامدهای مهم اشتیاق شغلی هستند.

میهم، لوک، ویلکینسون و هابرمن^{۱۱} (۲۰۱۰) نیز طی تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که هر ساختار و جوی مستعد و مناسب اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان نیست. ساختاری برای اجرای فرآیند توانمندسازی مناسب خواهد بود که عوامل و شاخص‌های توانمندسازی را بپذیرد و بستری مساعد

1. Isaksen & Isaksen
2. Zhang & Bartol
3. Gumusluoglu & Ilsev
4. Sun, Zhang, Qi & Chen
5. Ram & Prabhaker
6. Dollard & Bakker
7. skill discraption
8. Swinton – Douglas
9. respect
10. trust
11. security
12. growth

برای متغیرهای آن مثل نوآوری و خلاقیت باشد.

در تحقیقی توسط پانایدز و ونوس^۱ (۲۰۰۹) اثرات اعتماد بر نوآور بودن و عملکرد زنجیره تامین مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید اعتماد بر نوآور بودن اثر گذار است و هر دو به عنوان پیش بین کننده‌های عملکرد زنجیره تامین شناخته شدند.

آکجون، کسکین و بیرن^۲ (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای اثر متغیرهای تشویق، آزادی، شاداب بودن محیط و تجربه را بر نوآور بودن شرکت (در محصول و فرایند) بررسی نمود. نتایج مطالعات مختلف در حوزه تاثیر زمان بر نوآوری حاکی از آن هستند که زمان کافی برای شرکت افراد در فعالیت‌های نوآورانه اهمیت بسیاری دارد. از طرفی، فشار کاری روی خلق محیط حامی نوآوری تاثیر منفی دارد.

تحقیقات لسچینگر و ویلک^۳ (۲۰۰۸)، چو، لسچینگر و وانگ^۴ (۲۰۰۶) و گروکو، لسچینگر و وانگ^۵ (۲۰۰۶) بیانگر رابطه مثبت معنی داری میان توانمندسازی روانشناختی و اشتیاق شغلی بود. اسپنیدر و همکاران^۶ (۲۰۰۷)، نقل از دژبان، نوری و سماواتیان، (۱۳۹۰) در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت اندیشی و... در جهت چیرگی بر مشکلات در سازمان و سلامت سازمانی از اهمیت خاصی برخوردارند و برای دستیابی به چنین اهدافی نیازمند به کارگیری راهکارهای مناسب و علمی مرتبط با آن است. توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی‌ها در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست.

بررسی‌های ماونو^۷ (۲۰۰۵) روی اشتیاق شغلی نشان داده است که این عامل در سلامت سازمان و کارکنان بسیار مفید بوده است و خصوصاً در زمینه عملکرد شغلی پرستاران، مشخص شده که این رابطه در اشتیاق شغلی مؤثر می‌باشد.

کارلس^۸ (۲۰۰۴) استدلال نمود که تعبیر و تفسیرها و ادراکات کارکنان از محیط کار و به عبارتی جو سالم روانشناختی موجود، بر ادراکات آنها از توانمندسازی روانشناختی تأثیر گذار می‌باشد. سروقد، دهبانی پور و سقائیان^۹ (۱۳۹۱) طی تحقیقی نشان دادند بین ابعاد جو سازمانی و سلامت سازمانی با ابعاد رفتار مدنی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ابعاد جو سازمانی و سلامت سازمانی پیش‌بینی کننده‌های خوبی برای رفتار مدنی سازمانی هستند.

حیدری، جانقلی و حیدری^{۱۰} (۱۳۹۱) نشان دادند که بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با میزان تنیدگی و عدم سلامت روانی ارتباط منفی وجود دارد و این نشان دهنده آن است که بالا بردن سطح

1. Panayides & Venus Lus
2. Akgun, Keskin & Byrne
3. Laschinger & Wilk
4. Cho, Laschinger & Wong
5. Greco, Laschinger & Wong
6. Muano
7. Carless

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی موجب کاهش میزان تنیدگی می‌گردد. نتایج پژوهش اصلان پور جوکندان، هاشمی شیخ‌شبان‌ی و نعمی (۱۳۹۱) نشان داد که جو نوآوری، استقلال شغلی، خودارزشیابی محوری و قدردانی به ترتیب مهمترین متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس اشتیاق شغلی بودند و منابع شغلی و شخصی مورد نظر در پژوهش، عوامل موثری در سطح اشتیاق شغلی کارکنان بودند.

نتایج تحقیق مشایخی و ارشدی (۱۳۹۱) نشان داد که بین جو خلاقانه سازمانی و خلاقیت کارکنان سازمان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه وجود دارد.

صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) در بررسی خود نشان دادند که بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد. همچنین سهم متغیرها و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی و تغییرات خلاقیت کارکنان حدود ۵۱ درصد می‌باشد. طی تحقیقی که تقی‌پور (۱۳۸۸) انجام داد دریافت بین فرهنگ و جو حاکم بر سازمان، انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتار نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به مطالب مطرح شده و ضرورت نگاه تحلیلی و علمی به نیروی انسانی شاغل در سازمانها با قابلیتها و توانمندیهای بالقوه موجود در آنها و اینکه چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه جانبه ایفا خواهند نمود، این تحقیق به دنبال پاسخ علمی به این سؤال بود که آیا عواملی مانند تلاش برای تأمین سلامت سازمانی و در پی آن رشد اشتیاق شغلی در کارکنان و ایجاد جوی نوآورانه و مشوق خلاقیت در سازمان با توانمندی روان‌شناختی کارکنان در سازمان رابطه وجود دارد؟ و می‌توان از این روشها و تلاش در جهت تغییر جو سازمانی به سوی خلاقیت و افزایش التزام کاری و سلامت سازمانی به این مهم دست یافت؟

روش پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان یکی از سازمانهای صنعتی شهر اهواز بودند آزمودنیها بر اساس جدول مورگان^۱ و فرمول حجم نمونه تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از آن سازمان انتخاب شدند. بدین ترتیب که ابتدا حوزه‌های معاونت‌های مختلف در سازمان صنعتی مورد نظر مشخص شد و سپس برای اینکه اطمینان حاصل شود که زیرگروهها با همان نسبتی که در جامعه حضور دارند به عنوان نماینده جامعه در نمونه نیز حضور خواهند داشت به میزان درصد تعداد کارکنان حاضر در هر حوزه به همان میزان از کارکنان زن و مرد به عنوان آزمودنی، انتخاب و آزمون به عمل آمد.

جدول ۱. فراوانی و درصد حضور آزمودنیها در پژوهش

تعداد آزمودنی انتخاب شده	درصد	فراوان	حوزه معاونت
۲۸۸	۷۲/۰۶	۵۳۹۰	بهره برداری
۲۰	۵/۰۹	۳۸۱	مالی و اقتصادی (خرید، فروش و بازاریابی، مالی و اقتصادی)
۵۶	۱۳/۸۹	۱۰۳۹	منابع انسانی و امور اجتماعی
۳۶	۸/۹۵	۶۷۰	مدیرعامل (طرح و برنامه، مدیرعامل)
۴۰۰	٪۱۰۰	۷۴۸۰	جمع کل

ابزار اندازه گیری

۱) پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی^۱: برای سنجش این متغیر، از پرسشنامه توانمندسازی که توسط اسپریتزر^۲ (۱۹۹۶) تدوین شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه شامل ۱۲ ماده است. دامنه پایایی^۳ این پرسشنامه در پژوهش تقی پور، نعیمی و نیسی (۱۳۹۰) به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف از ۰/۶۶ تا ۰/۸۸ محاسبه شد که بیانگر پایایی مطلوبی است. اسپریتزر (۱۹۹۵)، برای تعیین اعتبار^۴ همگرا و افتراقی سؤالات پرسشنامه توانمندسازی کلی و اشتراک واریانس چهار خرده مقیاس با سازه کلی توانمندسازی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده نمود. در نمونه صنعتی شاخص نیکویی برازندگی تعدیل شده (AGFT) برابر با ۰/۹۳، میانگین مجدورات باقیمانده (RMSR) برابر با ۰/۰۴ و شاخص برازندگی غیر مرکزی هنجاری (NCNFI) برابر با ۰/۹۷ حاصل شد. در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بدست آمد و برای محاسبه اعتبار پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی، این پرسشنامه با پرسشنامه اشتیاق شغلی همبسته شد و نتایج همبستگی ($r=0/812$, $p=0/01$) نشان داد اعتبار پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی قابل قبولی است.

۲) مقیاس سلامت سازمانی^۵: این مقیاس توسط تیمی نژاد (۱۳۸۶) ساخته شده است. دارای پنجاه گویه مدرج پنج نمره ای مثبت و منفی می باشد. به منظور اطمینان از ثبات بیرونی و پایایی مقیاس از روش بازآزمایی استفاده گردید، که ضریب بازآزمایی کل مقیاس برابر ۰/۸۴ بود، به منظور تعیین روایی محتوایی مقیاس، این عبارات در اختیار ۷ نفر از اساتید و ۱۲ نفر از دانشجویان دکتری بخش مدیریت و برنامه ریزی و بخش مدیریت صنعتی قرار گرفته و با استفاده از آزمون خبی دو، میزان توافق افراد در مورد هر یک از عبارات (حداکثر ۱۰۰٪، حداقل ۸۰٪)، مورد بررسی و در نهایت ۵۰ گویه که از بیش ترین میزان توافق برخوردار بود، انتخاب گردید. سپس جهت تعیین روایی سازه^۶ مقیاس، از تحلیل عاملی به روش مولفه های اصلی^۷ استفاده شد (نقل از تیمی، ۱۳۸۶). در تحقیق

1. Psychological Empowerment Questionnaire
2. Spreitzer
3. reliability
4. validity
5. Organizational Health Scale
6. construct
7. principal components

حاضر نیز پایایی مقیاس از روش آلفای کرونباخ $0/92$ بدست آمد. برای محاسبه اعتبار مقیاس سلامت سازمانی، این پرسشنامه با پرسشنامه عدالت سازمانی همبسته شد و نتایج همبستگی ($r=0/817, p=0/01$) نشان داد این مقیاس از روایی قابل قبولی برخوردار است.

۳) پرسشنامه اشتیاق شغلی^۱: در این پژوهش اشتیاق شغلی به وسیله پرسشنامه ۱۷ ماده‌ای که توسط سلانو و شوفیلی^۲ (۲۰۰۱، نقل از خسروی، ۱۳۸۹) ساخته شده و شامل ۱۷ گویه می باشد (نقل از تقی پور، ۱۳۸۸). کریم زاده (۱۳۸۷، نقل از تقی پور، ۱۳۸۸) در پژوهش خود پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ $0/89$ و روایی آن را $0/45$ به دست آورد. جهت تعیین روایی نیز، شوفیلی و همکاران^۳ (۲۰۰۱، نقل از تقی پور، ۱۳۸۸) همبستگی پرسشنامه اشتیاق شغلی با مقیاس فرسودگی شغلی را سنجید و رابطه منفی و بالایی بین این دو آزمون یافت ($r=-0/38$ در نمونه اول و $r=-0/42$ در نمونه دوم). در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ $0/95$ بدست آمد و برای محاسبه روایی پرسشنامه اشتیاق شغلی، این پرسشنامه با پرسشنامه توانمند سازی روان شناختی همبسته شد و نتایج همبستگی ($r=0/812, p=0/01$) نشان داد این پرسشنامه اعتبار قابل قبولی دارد.

۴) پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه^۴: این پرسشنامه برای اولین بار در سال ۱۹۷۸ توسط سیگل و کایمر^۵ ساخته شده است (ترجمه افشاری و انعامی، ۱۳۸۵) و شامل ۲۴ گویه می باشد. افشاری و انعامی (۱۳۸۵) برای پایایی این پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده کردند و مقدار آن را $0/79$ و $0/74$ گزارش نمودند. روایی ملاکی پرسشنامه نیز توسط این محققان، $0/46$ و $0/30$ گزارش شده است. در تحقیق حاضر نیز پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ $0/50$ بدست آمد و برای محاسبه روایی پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه، این پرسشنامه با پرسشنامه عدالت سازمانی همبسته شد و نتایج همبستگی ($r=0/612, p=0/001$) نشان دهنده اعتبار قابل قبول پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه می باشد.

یافته های تحقیق

الف) یافته های توصیفی: در این قسمت میانگین و انحراف معیار متغیرها در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار توانمند سازی روان شناختی، سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه در کارکنان

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد آزمودنی
توانمند سازی روانشناختی	۴۴/۸۴	۸/۶۰	۴۰۰
سلامت سازمانی	۱۵۹/۵۶	۲۴/۰۳	۴۰۰
اشتیاق شغلی	۶۱/۹۷	۱۲/۴۷	۴۰۰
جو سازمانی نوآورانه	۶۸/۹۹	۸/۶۷	۴۰۰

1. Job Engagement Questionnaire
2. Selando & Schoufeli
3. Schoufeli & et al
4. Innovative Organizational Climate Questionnaire
5. Cigel & Kaumer

(ب) یافته‌های مربوط به فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اول: بین سلامت سازمانی با توانمند سازی روان شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد.
 فرضیه دوم: بین اشتیاق شغلی با توانمند سازی روان شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد.
 فرضیه سوم: بین جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روان شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد.
 نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرها در کارکنان

نام متغیر	توانمندسازی روانشناختی	سلامت سازمانی	اشتیاق شغلی	جو سازمانی نوآورانه
توانمندسازی روانشناختی	$r=1^{***}$	$r=0/679^{***}$	$r=0/812^{***}$	$r=0/442^{***}$
سلامت سازمانی		$r=1^{***}$	$r=0/705^{***}$	$r=0/582^{***}$
اشتیاق شغلی			$r=1^{***}$	$r=0/475^{***}$
جو سازمانی نوآورانه				$r=1^{***}$

*** $p < 0/001$

همانطور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است بین سلامت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی ($r=0/679$ و $p < 0/001$)، بین اشتیاق شغلی و توانمندسازی روان شناختی ($r=0/812$ و $p < 0/001$) و بین جو سازمانی نوآورانه و توانمندسازی روان شناختی ($r=0/442$ و $p < 0/001$) رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش مورد تأیید واقع شد. به عبارت دیگر با افزایش سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه میزان توانمند سازی روان شناختی در کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

- فرضیه چهارم: سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روانشناختی در کارکنان رابطه چندگانه دارد.

جدول شماره ۴: ضرایب همبستگی چندگانه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمند سازی روانشناختی در کارکنان با روشهای:

الف: ورود یا Enter و ب: مرحله ای یا Stepwise

متغیر ملاک	شاخصهای آماری	همبستگی چندگانه MR	ضریب تعیین سازگار شده RS	ضریب رگرسیون (β)			
				نسبت F احتمال P	۱	۲	۳
توانمندسازی روان شناختی	سلامت سازمانی	0/679	0/461	$F=339/950$ $T=18/438$ $p=0/0001$	$\beta=0/679$		
	اشتیاق شغلی	0/825	0/681	$F=424/006$ $p=0/0001$	$\beta=0/212$ $T=5/299$ $p=0/000$	$\beta=0/662$ $T=16/567$ $p=0/0001$	
	جو سازمانی نوآورانه	825/0	681/0	$F=281/998$ $p=0/0001$	$\beta=0/208$ $T=4/785$ $p=0/000$	$\beta=0/661$ $T=16/420$ $p=0/0001$	$\beta=0/007$ $T=-0/195$ $p=0/845$

ضرب رگرسیون (β)	نسبت F احتمال P	ضرب تعیین سازگار شده RS	همبستگی چندگانه MR	شاخصهای آماری	
				متغیر پیش بین	ب متغیر ملاک
$\beta = 0/812$ $T = 27/707$ $p = 0/0001$	$F = 767/695$ $p = 0/0001$	0/659	0/812	اشتیاق شغلی	توانمندسازی روان شناختی
$\beta = 0/212$ $T = 5/299$ $p = 0/0001$	$\beta = 0/662$ $T = 16/567$ $p = 0/0001$	$F = 424/006$ $p = 0/0001$	0/681	سلامت سازمانی	

همانطور که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در کل نمونه با روش همزمان (قسمت الف) جهت مشخص شدن ضریب همبستگی چندگانه در ترکیب خطی متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک و مشخص شدن سهم متغیرهای پیش بین در توضیح واریانس متغیر ملاک حاکی از آن است که بین سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه چندگانه معنی داری وجود دارد ($MR = 0/825$ و $p < 0/0001$). همچنین با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده، ۶۸٪ از کل واریانس متغیر وابسته به طور همزمان توسط متغیرهای مستقل قابل پیش بینی و توضیح می باشد. در قسمت (ب) جدول فوق نتایج تحلیل رگرسیون با روش سلسله مراتبی مرحله ای به منظور تعیین ضرایب همبستگی متغیرهای مستقل در ترکیب خطی قدم به قدم با متغیر وابسته و تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرهای مستقل در توضیح متغیر وابسته نشان داده شده است. در حالیکه به طور همزمان هر سه متغیر مستقل در پیش بینی متغیر وابسته نقش دارند اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی به ترتیب در ترکیب قدم به قدم متغیرها در پیش بینی متغیر ملاک توانمندسازی روان شناختی نقش مؤثرتری را دارند.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس هدف پژوهش چهار فرضیه تدوین شد.

فرضیه اول: بین سلامت سازمانی با توانمندسازی روان شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد. طبق یافته های جدول شماره ۳- بین سلامت سازمانی و توانمندسازی روان شناختی ($F = 0/679$ و $p = 0/0001$)، رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تأیید واقع شد. به عبارت دیگر با افزایش سلامت سازمانی میزان توانمندسازی روان شناختی در کارکنان نیز افزایش می یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با یافته های سان، زانک، کیو و چن (۲۰۱۱)، رام و پرابهاکر (۲۰۱۱)، شیللا (۲۰۱۱) ماونو (۲۰۰۵)، کارلس (۲۰۰۴) سروقد، دهبانی پور و سقائیان (۱۳۹۱) و حیدری، جانقلی و حیدری (۱۳۹۱) همخوانی دارد. از یافته های حاضر چنین می توان استنباط کرد، از آنجایی که ایجاد احساس وجود و اهمیت سلامت جسمانی، روانی و شغلی در هر سازمان منجر به استنباط مناسب بودن محیط برای نشان دادن تواناییهای جسمی و روانی اشخاص می شود، با ایجاد دلگرمی در کارکنان می تواند احساس توانمندی را در افراد افزایش داده و روند کار را بهبود بخشد. بر این اساس کارلس (۲۰۰۴) نیز بر اساس تحقیق خود استدلال نمود که تعبیر و تفسیرها

و ادراکات کارکنان از محیط کار و به عبارتی جو سالم روانشناختی موجود، بر ادراکات آنها از توانمندسازی روانشناختی تأثیرگذار می‌باشد. پس سازمانهایی که در افزایش محیطی سالم و پویا برای کارکنان در سازمان تلاش می‌کنند، احساس توانایی تأثیر بر محیط را افزایش داده و در پی آن از میزان رشد تولید بیشتری برخوردار بوده و افراد تمایل بیشتری برای ماندن در شغل پیدا می‌کنند که این نکته خود می‌تواند تأییدی بر یافته حاضر باشد.

فرضیه دوم: بین اشتیاق شغلی با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد.

طبق یافته‌های جدول شماره ۳- بین اشتیاق شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی $r=0/812$ و رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید واقع شد. $p=0/001$ به عبارت دیگر با افزایش اشتیاق شغلی میزان توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان نیز افزایش می‌یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با یافته‌های اسوارنالادا و پراسانا (۲۰۱۲)، کانایی پک (۲۰۰۹)، لسچینگر و ویلک (۲۰۰۸)، چو، لسچینگر و وانگ (۲۰۰۶) و گروکو، لسچینگر و وانگ (۲۰۰۶) و تقی پور (۱۳۸۸) همخوانی دارد. در تبیین یافته حاضر چنین می‌توان بیان کرد، از آنجا که داشتن اشتیاق برای هر فعالیتی می‌تواند عاملی مؤثر در نشان دادن استعدادها و نهفته شخص بوده و در کل تمایل به انجام کار زمینه را برای افزایش تلاش و انگیزه و دنبال کردن فعالیتهای مرتبط با شغل فراهم می‌آورد، از این رو این عامل محرک، احتمالاً می‌تواند به عنوان نیروی مؤثری در ایجاد احساس توانمندی و افزایش قدرت و توان فکری و روان‌شناختی کارکنان در محیط کار تلقی شده و در روند بهبود وضع سازمان عاملی بسیار مؤثر و کارا شمرده شود. از این رو می‌توان با ترغیب و ایجاد اشتیاق در کارکنان توانمندی آنان را در زمینه شغلی بهبود بخشید.

فرضیه سوم: بین جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان رابطه وجود دارد.

طبق یافته‌های جدول شماره ۳- بین جو سازمانی نوآورانه و توانمندسازی روان‌شناختی $r=0/442$ و $p=0/001$ رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بنابراین فرضیه سوم مورد تأیید واقع شد. به عبارت دیگر با افزایش جو سازمانی نوآورانه میزان توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان نیز افزایش می‌یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با یافته‌های میهم و همکاران (۲۰۱۰)، اسپنیدر و همکاران (۲۰۰۷)، به نقل از دژبان، نوری و سماواتیان، (۱۳۹۰)، کارلس (۲۰۰۴) و مشایخی و ارشدی (۱۳۹۱)، صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) و تقی پور (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

در خصوص یافته حاصل از این فرضیه چنین می‌توان بیان داشت که با تأکید بر اینکه انسانها ارکان اصلی سازمانها محسوب می‌شوند، توجه به نیازهای روانی و فطری آنها در سازمان می‌تواند به بهره‌وری و سودمندی سازمانی کمک شایانی نماید. یکی از این نیازهای درونی توجه به خودشکوفایی و بروز استعدادهای نهفته در افراد است. بر این اساس وجود جو پذیرای نوآوری و خلاقیت در سازمان، می‌تواند باعث افزایش تلاش کارکنان و اعتماد به نفس آنان شود و این عامل در توانمند کردن آنها در انجام امور محوله مؤثر بوده و روند تولید را در محیط کار افزایش می‌بخشد.

فرضیه چهارم: سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان

شناختی در کارکنان رابطه چندگانه دارد.

یافته‌های حاصل در جدول ۴، نشان می‌دهد بین سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جوّ سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان رابطه چندگانه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین فرضیه چهارم نیز تأیید شد. در عین حال طی تحلیل این فرضیه مشخص شد که از بین سه متغیر پیش‌بین، متغیرهای اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی به ترتیب پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای متغیر ملاک توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشند. نتایج حاصل از این فرضیه با یافته‌های اسوارنالادا و پراسانا (۲۰۱۲)، شیلا (۲۰۱۱)، دولارد و باکر (۲۰۱۰)، اسوینتون - دالگلاس (۲۰۱۰)، نقل از عزیزپور، (۱۳۹۱)، میهم و همکاران (۲۰۱۰)، کانایی پک (۲۰۰۹)، لسچینگ و ویلک (۲۰۰۸)، سروقد، دهبانی پور و سقائیان (۱۳۹۱)، حیدری، جانقلی و حیدری (۱۳۹۱)، اصلان پور جوکندان، هاشمی شیخ‌شبابی و نعامی (۱۳۹۱)، مشایخی و ارشدی (۱۳۹۱)، صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) و تقی‌پور (۱۳۸۸) همخوانی دارد. در کل با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر و تأیید فرضیه‌های فوق می‌توان چنین استنباط کرد که، افزایش توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمانها و بها دادن به افکار و رفتار مبتکرانه قشر فعال و کارای جامعه، در صورتیکه جوی سالم و مناسب در سازمانها حاکم باشد، می‌تواند اثر بسیاری بر احساس انگیزه و افزایش اشتیاق آنان برای حضور در سازمانها و احساس تعلق به گروه فعال جامعه در آنها داشته باشد. در عین حال این روند می‌تواند با افزایش احساس توانمندی و خودباوری سازمانی در کارکنان، سود بسیاری را برای سازمان از طریق انجام رفتارهای فراتر از جهت ارتقای اهداف سازمانی و پس از آن شکوفایی جامعه در پی داشته باشد.

منابع

- اصلان پور جوکندان، محمد، هاشمی شیخ شبانی، اسماعیل و نعیمی، عبدالزهر (۱۳۹۱). رابطه برخی منابع شغلی و شخصی با اشتیاق شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی گیلان. مجموعه مقالات سومین کنگره ملی دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی ایران، ص ۴۷-۵۰.
- افشاری، علی. (۱۳۸۶). بررسی رابطه ساده و چندگانه سبک رهبری، سبک حل مسأله و روابط گروه کاری با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- افشاری، ایرج و انعامی، مسعود (۱۳۸۵). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر نوآوری سازمانی کارکنان اداری دانشگاه رازی کرمانشاه. طرح پژوهشی دانشگاه رازی کرمانشاه.
- تقی پور، آذین، نعیمی، عبدالزهر و نیسی، عبدالکاسم (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی. مجله علوم رفتاری، دوره ۵، شماره ۴، ص ۳۲۵-۳۳۳.
- تقی پور، آذین (۱۳۸۸). بررسی رابطه علی بین فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- تمیمی نژاد، ایمان (۱۳۸۶). ارزیابی سلامت سازمانی دانشگاه شیراز و دانشگاه علوم پزشکی شیراز از دیدگاه کارکنان - مقطع کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز.
- حیدری، حامد، محمود، جانقلی و فائزه، حیدری (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با میزان تنیدگی جانبازان شاغل. مجله علمی پژوهشی طب جانباز، سال ۴، شماره ۱۵، ص ۳۴-۳۹.
- خسروی، ولی اله (۱۳۸۹). بررسی رابطه هویت سازمانی، انگیزش کارراهه، مالکیت روانشناختی با انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت گاز استان خوزستان. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز (۱۳۹۰). بررسی پیامدهای دورکاری در زنان شاغل. مجله علمی پژوهشی زن و فرهنگ، دوره سوم، شماره ۱۰، ص ۹-۲۰.
- دربان، ریحانه، نوری، ابوالقاسم، سماواتیان، حسین (۱۳۹۰). بررسی رابطه ی عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روانشناختی، مجله پژوهشهای روانشناسی اجتماعی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱۳۴-۱۵۳.
- سروقد، سیروس، دهبانی پور، آرزو و سقائیان، غلامرضا. (۱۳۹۱). رابطه بین جو سازمانی و سلامت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی. مجموعه مقالات سومین کنگره ملی دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی ایران، ص ۲۸۶-۲۸۹.
- صالحی صدقیانی، جمشید و دهقان، نبی اله (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (مورد مطالعه: شرکتهای خدمات فنی و مهندسی تهران). مطالعات کمی در مدیریت، ۱(۱)، ص ۲۹-۴۶.

عزیزپور، پیروش (۱۳۹۱). رابطه جو سازمانی نوآورانه و التزام کاری با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان زن و مرد شرکت ملی نفت اهواز. پایان نامه کارشناسی روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.

مشایخی، نوشین و ارشدی، نسرین (۱۳۹۱). بررسی رابطه جو خلاقانه سازمانی و خلاقیت کارکنان سازمان با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز. مجموعه مقالات سومین کنگره ملی دوسالانه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی ایران، ص ۵۲۸-۵۳۱.

- Akgun, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18, 405-425.
- Cho, J., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *J Nurs Lead*; 19(3), 43-60.
- Cilla, M. J. (2011). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity psychology. *Organizational Behavior*, pp. 4086.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Ergenli, Aziz, Saglam, Guler & Metin, Selin. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*, Vol.60, PP 41-49.
- Greco, P., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *J Nurs Leadership*, 19(4), 41-56.
- Gresov, C. & Drazin, R. (2007). "Equifinality: Functional equivalence in organization design", *Academy of Management Review*, Vol.22, PP 403-428.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Isaksen, S. G., & Isaksen, E. J. (2011). *The climate for creativity and innovation and its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group, Inc.
- Kanai-Pak M. (2009). Leadership behaviors that mitigate and empower Japanese nurses [Dissertation]. University of Arizona.
- Korkmaz, M. (2007). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly*, 1, 14-36.
- Laschinger, H. K., & Wilk, P. (2008). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *J Nurs Manage*, 17(5):636-46.
- Mihm, Jürgen, Loch, Christoph. H., Wilkinson, Dennis & Huberman, Bernardo. A. (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", *Management Science*, Vol.56, No.5, PP 831-848.
- Muano, S. (2005). The prevalence and antecedents of work engagement in three different organiza-

- tions. *Journal of Psychological*, vol 40, p. 16.
- Panayides, P.M., & Venus, Lus, Y.H. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33(5), 429-438.
- Peterson, N. Andrew & Zimmerman, Marc. A. (2004). "Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment". *American Journal of Community Psychology*, Vol.34, No. 1/2, PP 129-148.
- Raflg, Mohammed & Ahmad, K. (1999). "A contingency model for empowering customercontact services", *Management Decision*, PP 320-341.
- Ram, P., & Prabhakar, G. (2011). The role of employee engagement in work – related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, vol 1, 3, pp. 4761.
- Roy, Yong, J. C., & Lyenger, S. S. (2005). "Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations". *Research in Organizational Behaviors*, Vol.27, PP 41-79.
- Schoufeli, W. B., Marfinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross-Culture Psychology*, 23, 464-481.
- Spreitzer, Gretchen. M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment"; *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- Spreitzer, Gretchen. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions ,Measurement and validation». *The Academy of Management Journal*, V38 N5, pp1442-1465.
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. (2011). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 11, 257-278.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2012). Employee engagement: The key to organizational success. *International Journal of Management (IJM)*, 3(3), 216 - 227.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–28.

