

تأثیر توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی

غلامرضا کاشانی^{۱*}، محمدرضا حاجی انزهایی^۲، زهرا صافی^۳

^۱دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: شهریور ماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: آبان ماه ۱۳۹۷، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۷

چکیده:

امروزه بیشتر از هر زمانی، نقش سلامت ذهنی کارکنان، رضایت شغلی و تأکید بر نقش و شخصیت افراد در محیط کار برای رویارویی با پیچیدگیهای محیطی دیده می شود. توانمند سازی روانشناختی به عنوان یک برانگیزاننده درونی به کارکنان اجازه می دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل، خودکارآمدی و رضایت شغلی را تقویت نمایند. هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی بطور مستقیم و غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عاطفه مثبت است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است. تعداد نمونه از طریق جدول مورگان به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی بدست آمد و در مجموع ۱۳۷ پرسشنامه تحلیل شد. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بارعاملی، ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) بدست آمده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری حاکی از آن است که ابزار اندازه گیری از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است. تحلیل داده‌ها با نرم افزار پی ال اس و معنی داری روابط میان متغیرهای مکنون با استفاده از آماره تی صورت گرفت. نتایج نشان داد توانمند سازی روانشناختی بطور مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی اثر دارد و تقریباً ۲۸ درصد از اثر کل توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی از طریق غیر مستقیم و توسط متغیر میانجی عاطفه مثبت تبیین می شود.

واژه های اصلی: توانمند سازی روانشناختی، عاطفه مثبت، رضایت شغلی، مدل سازی معادلات ساختاری

۱-مقدمه

تکنولوژی، نیاز برای داشتن سازمانهای منعطف و پویا برای پاسخگویی به پیچیدگیهای محیطی بیشتر احساس میشود. امروزه بیشتر از هر زمانی، نقش سلامتی ذهنی کارکنان، رضایت شغلی و تأکید بر نقش و شخصیت افراد در محیط کار برای رویارویی با پیچیدگیهای محیطی دیده می شود. در قرن اخیر، ماهیت اکثر مشاغل تغییر پیدا کرده و نیاز به فعالیت ذهنی بالایی دارند. یکی از متغیرهای سلامتی ذهنی مربوط به کار، رضایت شغلی میباشد [۱۷]. در راستای چالش های جدید هیچ راه حلی جز افزایش دانایی و هوشمندی در سازمان ها وجود ندارد و از این رو

*reza_ef_kashani@yahoo.com

امروزه مشکل عمده سازمان ها بویژه در کشورهای در حال توسعه، کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی فناوری نیست بلکه مواردی است که مستقیم یا غیر مستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی گردد. نارضایتی، بی انگیزگی، جابجایی شغل و پایین بودن بهره وری منابع انسانی از مهم ترین موضوعاتی است که سازمان های امروزی با آن مواجه هستند [۱]. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می بخشد و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می نماید بطوریکه بسیاری از صاحب نظران، مهم ترین مزیت رقابتی در سازمان های مدرن امروزی را میزان هوش و خرد انسانی آن ها می دانند [۱۰] با توجه به سرعت تغییرات دانش و

۲- مبانی نظری تحقیق

عمدتاً تحلیل رضایت شغلی در مطالعات مدیریت در چارچوب رویکردهایی همچون رویکرد قضاوت شناختی و نفوذ اجتماعی قرار گرفته است. در تحقیق حاضر موضوع رضایت شغلی از دیدگاه جدیدتری مورد بحث است که بیشتر موضوع را به سمت واکنش های عاطفی فرد و هیجانات مثبت در محیط کار سوق می دهد در تقابل این رویکرد با رویکردهای قدیمی تر در خصوص رضایت شغلی، تمرکز بیشتر بر ساختار، دلایل و پیامدهای ناشی از تجربیات مثبت کارکنان در محیط کار است بر اساس رویکردهای قدیمی تر، رضایت شغلی یک قضاوت کلی و ارزیابی از شغل تلقی می شود در حالی که تجربیات فرد از محیط کاری خود، می تواند بر این قضاوت اثر گذار باشد. بر اساس تئوری حوادث عاطفی، تجربیات کاری خاص، ساختاری را در ذهن ایجاد می نماید که واکنش های عاطفی بخصوص مثل عواطف مثبت یا منفی به همراه خواهد داشت که این واکنش های عاطفی بر عملکرد کارکنان و پاسخ آن ها به محیط کار اثر خواهد داشت. کسانی که عاطفه مثبت بالایی دارند پر انرژی و با روحیه هستند و از زندگی لذت می برند اما وقتی این گرایش در حد پایینی است افراد خوش بینی و هیجان کمتری تجربه خواهند کرد که باعث بروز اعتراض و کم توجهی در امور کاری خواهد شد و بدین ترتیب عواطف مثبت و منفی به دلیل ماهیت خود، حساسیت افراد را در واکنش به وقایع و حوادث محیطی بالا خواهد برد [۴۲]. هر چند تئوری حوادث عاطفی به طور مشخص بیان نمی کند که کدام تجربیات کاری منجر به عاطفه مثبت خواهد شد اما پژوهش های تجربی قبلی تا حدودی سرنخ هایی در این رابطه ارائه میدهد برای مثال ساودرا وکوان (۲۰۰۰) رابطه مثبتی بین درک خودمختاری در کار و معنی داری شغل با عاطفه مثبت پیدا کردند. همچنین رابطه مثبت بین خودمختاری در شغل و فرصت مشارکت در تصمیم گیری ها با عاطفه مثبت گزارش شد که این موارد از ابعاد اصلی توانمند سازی روانشناختی هستند [۴۱]. به نقل از می نارد وقتی کارکنان توانمند می شوند عواطف اون ها بر انگیزه خواهد شد [۳۱] هریس بیان می نماید که وقتی کارکنان درجه بالایی از توانمند سازی را درک می کنند تجربیات مثبت بیشتری

بسیاری از سازمان ها به برنامه های توانمند سازی کارکنان خود روی آورده اند. توانمند سازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهم ترین مباحث منابع انسانی تبدیل شده که می تواند موفقیت سازمان ها را تضمین نماید. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اذعان می نمایند که توانمند سازی، مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد [۳۷] کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمند سازی را رویکرد ارگانیک آن می دانند و بر اساس این رویکرد توانمند سازی کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز تلقی کارکنان درباره نقش خود در شغل و سازمان است در عین حال مدیران می توانند بستر و فرصت های لازم را برای توانمند تر شدن کارکنان خود فراهم آورند. محیط رقابتی جهانی استفاده از قابلیت های کارکنان را از طریق استفاده رهبر از ابزارهای انگیزشی بیرونی و درونی امری اجتناب ناپذیر می نماید [۲۱] و توانمند سازی روانشناختی به عنوان یک برانگیزاننده درونی به کارکنان اجازه می دهد که با استفاده از حس اعتماد به نفس و استقلال در شغل، خودکارآمدی و رضایت شغلی را تقویت نمایند [۱۹] لذا پژوهش حاضر سعی نموده تا به این سوال پاسخ دهد که آیا توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی اثر دارد؟. لیو و فانگ (۲۰۰۶) تایید می نمایند که رفتارهای تقسیم قدرت همچون توانمند سازی بطور معنی داری واریانس عملکرد فردی را از طریق انگیزش درونی و بیرونی تبیین می نمایند این یافته به این دلیل مهم است که نشان می دهد علیرغم وجود رابطه مستقیم بین توانمند سازی روانشناختی و عملکرد فردی چنین رابطه ای می تواند غیر مستقیم هم باشد در همین رابطه پژوهش های قبلی نشان داده است که ابعاد مختلف توانمند سازی روانشناختی کارکنان منجر به کسب تجربیات مثبت کاری و عواطف مثبت در محیط کار و در نهایت افزایش این عواطف خواهد شد و ضمن آنکه واکنش افراد به حوادث محیط کار افزایش می یابد در صورتی که این عواطف به صورت مثبت بروز نمایند، رضایت شغلی آنها تحت تاثیر قرار خواهد گرفت [۲۷،۴۱]. لذا در ادامه این سوال مطرح است که آیا توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی کارکنان به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عاطفه مثبت اثر دارد؟

در محیط کار به دست خواهند آورد. لذا در ادامه به مفاهیم اصلی تحقیق پرداخته خواهد شد [۲۷].

۲-۱- توانمند سازی روانشناختی

در سالهای اخیر واژه توانمند سازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است ایجاد این واژه با تحول و ایجاد زمینه های نو در مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مرتبط می باشد. در فرهنگ لغت وبستر از توانمند سازی به عنوان تقویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است [۹]. سامی و شریکومار (۲۰۰۸) بیان می کنند توانمند سازی شامل تشویق و توسعه مهارت ها برای متکی بودن به خود می باشد. در علم مدیریت، توانمند سازی از ابعاد گوناگونی تشکیل شده که یکی از آنها توانمند سازی روانشناختی است. توانمند سازی روانشناختی به فرایند ارتقا حس خودکارآمدی اعضای سازمان در شناسایی عوامل بی ثبات کننده و حذف آن ها از طرق رسمی و غیر رسمی سازمانی مثل به کار گیری اطلاعات کار آمد اطلاق می گردد [۲۳] توانمند سازی روانشناختی بازتابی از ادراک کارکنان در مورد کنترل بر محیط کار خود است [۳۴]. توانمند سازی روانشناختی را می توان به مجموعه ای از باورها و نگرش های فرد نسبت به نقش خود در ارتباط با سازمان اطلاق کرد که ابعاد آن عبارتند از معناداری، شایستگی، خود تعیینی و تاثیر است [۳۵] حس توانمند سازی روانشناختی هم می تواند توسط تغییر در محیط کاری خارجی و هم عوامل درونی فرد ارتقا یابد [۲۲]. محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش توانمند سازی، لزوم توجه هر چه بیشتر به این مقوله را متذکر شده اند.

توانمند سازی روانشناختی فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی، احساس موثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). در ادبیات توانمند سازی روانشناختی به چهار بعد اصلی آن اشاره شده:

۱- معناداری: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش ها و رفتارهای فرد بر می گردد. در حالت مطلوب، کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری به کارشان خواهند داشت و در نتیجه این احتمال وجود دارد که آن ها به خوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند

۲- شایستگی: به اعتماد به نفس فرد در توانایی های عملکردی شغل بر می گردد و کارکنان فرض می نمایند که می توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند. وقتی افراد توانمند می شوند احساس شایستگی می کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کار را دارند [۳۸].

۳- خودتعیینی: احساس خود تعیینی یا عبارتی خود مختاری به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است [۱۵].

۴- تأثیر: احساس تأثیر درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد [۳۵].

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) به شش متغیر کلیدی که می تواند بر ابعاد فوق اثر گذار باشد اشاره کرده اند که این متغیرها عبارتند از: الف - روبرودهای محیطی ب - ارزیابی وظایف ج - ارزیابی کلی د - سبک های تفسیری ه - رفتارها و - مداخلات. با توجه به متغیرهای پیشین، تحقیقات زیادی، کانون کنترل، اقدام به خود و دسترسی به اطلاعات و پاداش را به عنوان متغیرهای پیش بین توانمند سازی روانشناختی معرفی کرده اند.

۲-۲- عواطف مثبت

به تمایلی از فرد اشاره دارد که وقایع رخ داده را در طول زمان و موقعیت های متفاوت بطور مثبت درک می نماید [۳۳]. این وضعیت بطور عمده نشان دهنده سطحی لذت بخش از عکس العمل فرد در تعامل و درگیری با محیط است [۳۹]. افرادی که دارای عواطف مثبت بالایی هستند معمولاً حالات و احساسات مثبت را تجربه می کنند مثل شاد شدن و هیجانات بالا [۲۹] یافته های تحقیقات صورت گرفته نشان می دهد عواطف مثبت، پیش بینی کننده مهمی برای نتایج کار کارکنان مثل رضایت شغلی، خلاقیت در کار، باقی ماندن در سازمان که برای مدیران اهمیت زیادی دارد می باشد [۱۸]. در همین رابطه شواهدی موجود است که نشان می دهد وجود این احساس و محرک های آن برای سازمان ضروری است. با این حال در خصوص این موضوع تا کنون مطالعات کمتری صورت گرفته است. زمانی که سازمان به توانمند سازی روانشناختی روی می آورد عواطف مثبت کارکنان در سازمان افزایش می یابد [۳۱] یافته های تحقیقات قبلی نشان داده

عواطف مثبت منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس کاری خواهد شد [۲۶].

۲-۳- رضایت شغلی

صاحب‌نظران معتقدند رضایت شغلی نوعی نگرش است [۵] که در تعریف آن میگویند: رضایت شغلی، نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن است [۷]. رضایت شغلی ناشی از نگرشی است که خود نیز تا اندازه‌ای با چگونگی شغل و مقتضیات مربوط به آن پدید می‌آید. در تعریفی دیگر، احساسات مثبت شاغل نسبت به شغل را رضایت شغلی می‌نامند [۲۴]. از سوی دیگر، رضایت شغلی را پاسخهای عاطفی مؤثر و کلی کارکنان به کار تعریف میکنند [۲۱] در تعریف دیگری آمده است رضایت شغلی حالت عاطفی خوشایند و مثبتی است که ناشی از ارزیابی فرد از شغل یا تجربیات شغلی خود است [۱۶].

اسمیت، کندال و هالین (۱۹۶۹) رضایت شغلی را نگرشی میدانند که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به طور کلی یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان میدهند. از نظر آنها ابعاد رضایت شغلی که افراد درباره آنها عکس‌العملهای انفعالی نشان میدهند عبارتند از:

- ۱- رضایت از کار: قلمرو وظایفی که کارکنان انجام میدهند، به چه میزان جالب است و چه فرصتهایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آنان فراهم میسازد.
- ۲- رضایت از مافوق: تواناییهای فنی و مدیریتی بالاتر و ملاحظات که آنان برای علایق زیردستان از خود نشان میدهند.
- ۳- رضایت از همکاران: میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران نشان میدهند.
- ۴- رضایت از حقوق و مزایا: میزان حقوق دریافتی، برابری ادراکی در مورد حقوق و روش پرداخت.
- ۵- رضایت از ترفیع: دسترسی به فرصتهای واقعی برای پیشرفت [۳۶].

تاثیر معنی دار توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی در پژوهش‌های مختلف در داخل و خارج کشور به تایید رسیده است که در اینجا به تعدادی از این پژوهش‌ها اشاره خواهد شد.

سید مصطفی، احمد محمد رابطه میان توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی و استرس کاری را مورد بررسی قرار داده و در این رابطه متغیر عاطفه مثبت را بعنوان متغیر میانجی در نظر گرفته

است. نتایج نشان داد متغیر عاطفه مثبت رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار میدهد اما اثر آن در رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با استرس کاری بی معنی است

هوی، شیانگ و فوک (۲۰۱۱) به بررسی رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی پرداختند که در این رابطه متغیر گرایش به جمع‌گرایی بعنوان میانجی در نظر گرفته شده است بعنوان میانجی در نظر گرفته شده است. یافته‌ها نشان داد متغیر گرایش به جمع‌گرایی رابطه بعد خود مختاری از توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار میدهد اما اثر معنی دار بر رابطه سایر ابعاد توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی بدست نیامد [۲۵] ارجنلی و بیتیمس رابطه میان ابعاد توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی را مورد بررسی قرار دادند. در این رابطه متغیر رهبری مبادله با اعضای سازمان، بعنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه نتایج نشان داده است متغیر میانجی تحقیق، رابطه بین بعد شایستگی توانمند سازی روانشناختی را با رضایت شغلی به طور کامل تحت تاثیر قرار داده است اما نقش متغیر میانجی در رابطه بین سایر ابعاد متغیر توانمند سازی روانشناختی با متغیر رضایت شغلی جزئی است [۲۰].

در جامعه آماری کارکنان اداری شهرداری منطقه ۳ مشهد رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و نگرش شغلی کارکنان بررسی شده است. با استفاده از تحلیل همبستگی و رگرسیون این رابطه مورد تایید قرار گرفته است [۱۲].

رابطه میان توانمند سازی روانشناختی با عملکرد سازمانی متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تنش شغلی بعنوان متغیرهای میانجی در جامعه آماری کارکنان ناجا استان کرمانشاه در نظر گرفته شد که نتایج نشان داد توانمند سازی روانشناختی اثر مثبت و معنی داری بر رضایت شغلی و اثر منفی و معنی دار بر تنش شغلی دارد [۱۱].

در مطالعه‌ای هدف بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری نگرش‌های شغلی بود که ۲۱۶ نفر از کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون اهواز به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری بدست آمد و نتایج نشان داد توانمند سازی روانشناختی رابطه مثبت معنی داری با خشنودی شغلی، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار درون‌نقشی و رابطه منفی با رفتار نابارور شغلی دارد [۲].

توانمند سازی روانشناختی را با رضایت شغلی مورد تایید قرار داده اند [۱۳].

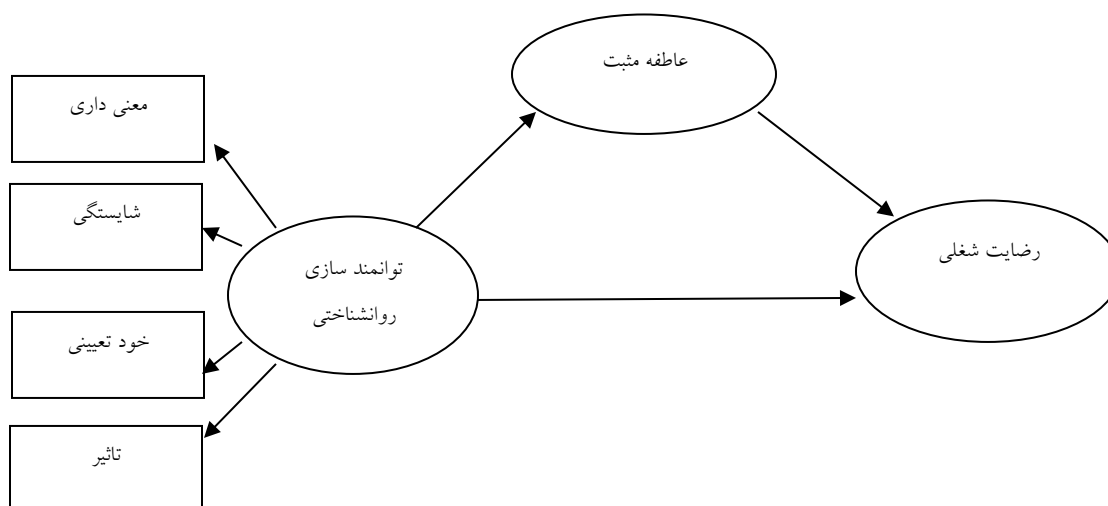
۴-۲-۲-۲ مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

بر اساس مبانی نظری مطرح شده، تئوری حوادث عاطفی ویز و کرو پانزانو (۱۹۹۶) و پژوهش های انجام شده قبلی، مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق به صورت زیر شکل گرفته اند. در مدل مفهومی تحقیق حاضر ارتباط بین متغیر مستقل اصلی و وابسته (فرضیه اول)، ارتباط بین متغیر میانجی و متغیر وابسته (فرضیه دوم)، ارتباط بین متغیر مستقل و میانجی (فرضیه سوم) نمایش داده شده است که در ادامه بررسی نقش میانجی عاطفه مثبت در رابطه بین متغیر مستقل و وابسته مدل، مد نظر قرار دارد (فرضیه چهارم).

قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل، عباسی، مهدی، ملکی مرشد، منظر (۱۳۹۳) با هدف بررسی نقش عواطف مثبت و منفی در رضایت شغلی اعضای هیات علمی به تحلیل داده های جمع آوری شده از پرسشنامه پرداختند. نتایج نشان داد بین عواطف مثبت با رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد که دارای ضریب همبستگی بالایی بود [۸].

در پژوهش جعفری، افشین (۱۳۹۲)، یافته ها تاثیر توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی و استرس شغلی و تعهد سازمانی را نشان میدهد. توانمند شدن کارکنان رضایت شغلی را افزایش و استرس کاری را کاهش میدهد. این تحقیق در جامعه آماری کارکنان ستاد ناجا استان آذربایجانغربی صورت گرفته است [۳].

میرکمالی، سید محمد حیات، علی اصغر نوروزی، علی و جراحی، نازنین (۱۳۸۸) در تحقیق خود در جامعه آماری کارکنان دانشگاه تهران رابطه بین ابعاد معنی داری، خود تعیینی و شایستگی



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

۴-۲-۵- فرضیه های تحقیق

- فرضیه ۱: توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی اثر دارد.
- فرضیه ۲: عاطفه مثبت بر رضایت شغلی کارکنان اثر دارد.
- فرضیه ۳: توانمند سازی روانشناختی بر عاطفه مثبت اثر دارد.
- فرضیه ۴: توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی کارکنان به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عاطفه مثبت اثر دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی و نقش تاثیر مثبت بر این رابطه به عنوان میانجی است. نوع پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش یکی از نهادهای عمومی غیر دولتی در سطح شهر تهران است که بنا به درخواست مدیران سازمان از درج نام سازمان صرف نظر شده است. نمونه آماری پژوهش با استفاده از جدول مورگان بدست آمده است که تعداد نمونه ۱۴۸ نفر می باشد. روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است. برای اندازه گیری توانمند سازی روانشناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ گویه استفاده شده که ۴ بعد توانمند سازی روانشناختی شامل: معنا داری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را می سنجد. برای اندازه گیری رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه ۳ گویه ای اسپکتور (۱۹۹۷) استفاده شد که آلفای کرونباخ گزارش شده آن ۰/۸۹ می باشد و برای اندازه گیری متغیر عاطفه مثبت از پرسشنامه ۳ گویه ای واتسون استفاده شد که آلفای کرونباخ ارائه شده توسط محقق، ۰/۷۰ است. نحوه پاسخ دهی به پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت است پس از برگشت پرسشنامه های ارسالی به نمونه آماری تحقیق، جمعا ۱۳۷ پرسشنامه تحلیل شد. در این پژوهش برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها از مدل سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد که در بخش یافته ها به نتایج آن اشاره می شود. همچنین برای آزمون فرضیه ها و معنی داری روابط میان متغیرهای مکنون پژوهش از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS بهره گرفته شد.

۴- تجزیه و تحلیل داده ها و یافته ها

پایایی و روایی در روش PLS در دو بخش بررسی می شود: الف) بخش مربوط به مدل های اندازه گیری. ب) بخش مربوط به مدل ساختاری. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل اندازه گیری از سه معیار استفاده می شود: پایایی شاخص^۱ روایی همگرا

و روایی واگرا^۴. پایایی شاخص خود توسط سه معیار اندازه گیری می شود: ۱) آلفای کرونباخ، ۲) پایایی ترکیبی^۲ ۳) ضرایب بارهای عاملی^۳

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است^۴ در تحقیق حاضر ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد با توجه به اینکه بار عاملی یکی از سوالات مربوط به رضایت شغلی (سوال ۱۷) منفی بود لذا از مدل حذف شد و مابقی سوالات در تحلیل قرار گرفت. ضرایب بارعاملی سوالات و معنی داری هر یک از آنها در شکل ۱ و ۲ نشان داده شده است.

جدول (۱): معیارهای آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و

روایی همگرا

عنوان در مدل	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
توانمند سازی روانشناختی	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۵۰
عاطفه مثبت	۰/۷۰	۰/۸۲	۰/۶۱
رضایت شغلی	۰/۷۰	۰/۸۰	۰/۶۸
معناداری	۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۵۸
شایستگی	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۷۳
خودمختاری	۰/۷۹	۰/۸۷	۰/۷۰
تأثیر	۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۶۲

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراجی ۰/۵ است و با توجه به اینکه متغیرهای مکنون پژوهش مقدار مناسبی استخراج کردند لذا می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرا را در تحقیق حاضر تایید نمود.

^۲ Composite reliability

^۳ Loading

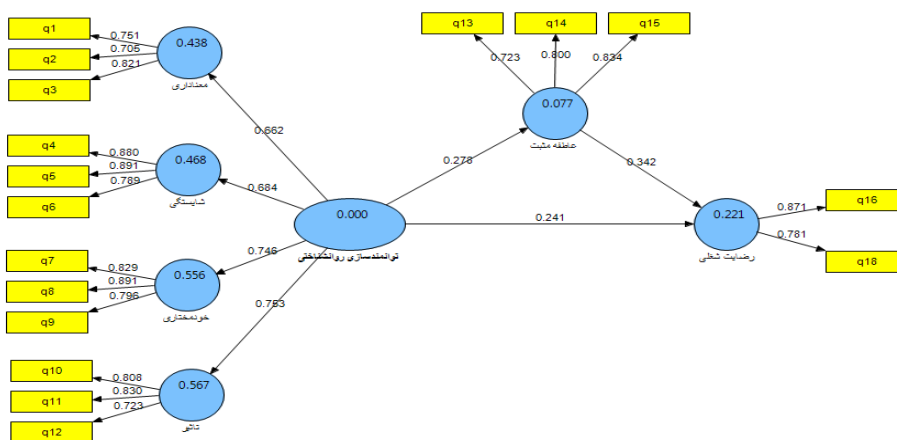
^۱ Item reliability

جدول (۲): نتایج روایی واگرا

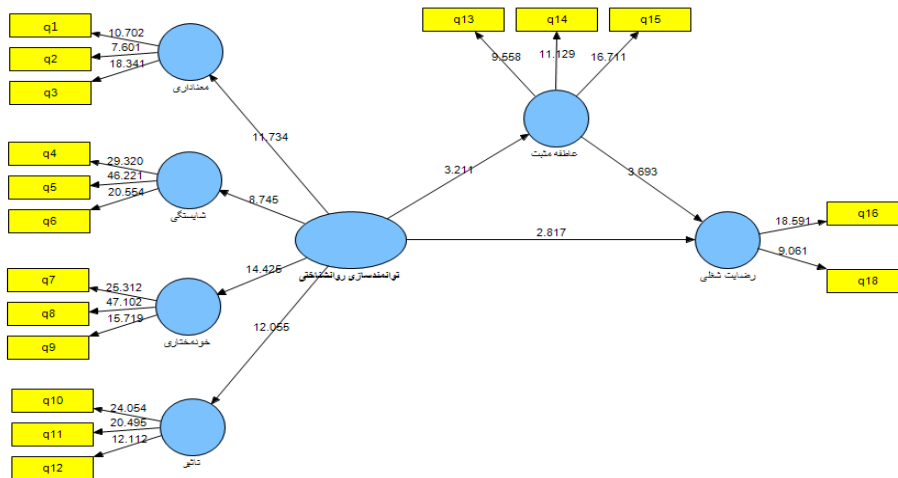
رضایت شغلی	روانشناختی	توانمندسازی	عاطفه مثبت	خودمختاری	شایستگی	معناداری	تأثیر
							تأثیر
						۰/۷۶	۰/۳۳
					۰/۸۵	۰/۴۴	۰/۲۵
				۰/۸۳	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۵۳
			۰/۷۸	۰/۳۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۷
	۰/۷۰		۰/۳۷	۰/۷۴	۰/۲۸	۰/۶۶	۰/۷۵
۰/۸۲	۰/۴۶		۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۴۱	۰/۲۵	۰/۴۱

توان اظهار داشت که در تحقیق حاضر سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS بعد از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری می‌رسد. در برازش مدل ساختاری تنها روابط میان متغیرهای پنهان مورد بررسی قرار می‌گیرد [۴] بخش ساختاری در شکل ۱ نمایش داده شده است.

برای بررسی روایی واگرا از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لارکر) استفاده شد. همانگونه که از جدول ۲ برگرفته از روش فورنل و لارکر مشخص می‌باشد، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای مکنون در تحقیق حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می



شکل (۲): مدل ترسیم شده همراه با ضرایب مسیر



شکل (۳): مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t-values

جدول (۴): بررسی فرضیه های پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	آماره t	فرضیه
قبول فرضیه	۰/۲۴۱	۲/۸۱۷	توانمند سازی روانشناختی رضایت شغلی کارکنان
قبول فرضیه	۰/۲۷۸	۳/۲۱۱	توانمند سازی روانشناختی عاطفه مثبت
قبول فرضیه	۰/۳۴۲	۳/۶۹۳	عاطفه مثبت رضایت شغلی

در سطح ۹۵٪ بر اساس نتایج جدول شماره ۴، با توجه به آماره t می توان گفت توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی اثر دارد و رابطه مستقیم میان این دو مورد تایید قرار می گیرد و نشان می دهد که ۲۴٪ از رضایت شغلی بطور مستقیم تبیین می شود. مقدار بدست آمده بیش از ۱/۹۶ است. همچنین متغیر توانمند سازی روانشناختی با توجه به مقدار t آن که ۳/۲۱۱ است بر عاطفه مثبت اثر گذار است. مقدار معنی داری آماره t رابطه عاطفه مثبت و رضایت شغلی ۳/۶۹۳ است و نشان می دهد که این رابطه هم معنی دار است بدین ترتیب فرضیه دوم و سوم تایید می شوند

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنا دار بودن آن ها را تایید ساخت. همانطور که در شکل ۲ مشخص است ضرایب بار عاملی و ضرایب مسیر میان متغیرهای مکنون معنی دار تلقی می شود.

جدول (۳): نتایج شاخص های بررسی کیفیت مدل

کل	SSE	SSO	۱ - SSE/SSO
رضایت شغلی	۱۹۳/۳۳۱۳۸۳	۲۲۴/۰۰۰۰۰۰	۰/۱۴۶۹۱۳

از آنجاییکه مقدار Q^2 سازه درون زای رضایت شغلی ۰/۱۴ شده است، نشان از قدرت پیش بینی متوسط مدل در خصوص سازه رضایت شغلی در تحقیق حاضر دارد و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تایید می سازد. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی کنندگی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برون زای مربوط به آن را دارد [۴] پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، آزمون فرضیه های تحقیق بشرح ذیل انجام شد

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

مفروضات فرمول:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

در این تحقیق VAF برابر خواهد بود با:

$$VAF = \frac{0/278 \times 0/342}{(0/278 \times 0/342) + 0/241} = 0/28$$

این بدان معنی است که تقریباً ۲۸ درصد از اثر کل توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی از طریق غیر مستقیم و توسط متغیر میانجی عاطفه مثبت تبیین می شود.

Z - value

$$= \frac{0/278 \times 0/342}{\sqrt{(0/117 \times 0/0092) + (0/077 \times 0/0086) + (0/0092 \times 0/0086)}}$$

= 54/59 جدول (۵): نتیجه آزمون فرضیه میانجی

نتیجه آزمون	شدت تاثیر گذاری	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
قبول فرضیه	۰/۲۸	۵۴/۵۹	۰/۰۹۵	توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عاطفه مثبت اثر دارد

توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی عاطفه مثبت اثر دارد

یکی از آزمون های پر کاربرد برای سنجش معنی داری تاثیر میانجی گری یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر، آزمون سوبل^۴ است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z - value از طریق فرمول زیر بدست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنا دار بودن تاثیر متغیر میانجی را تایید کرد. فرمول آزمون سوبل بشرح ذیل است

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

S_a: خطای استاندارد میان متغیر مستقل و میانجی

S_b: خطای استاندارد میان متغیر میانجی و وابسته

همانطور که ملاحظه می شود مقدار بدست آمده بیش از ۱/۹۶ است و می توان در سطح ۹۵٪ اظهار داشت که تاثیر متغیر میانجی عاطفه مثبت در رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و رضایت شغلی معنادار است.

برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره ای به نام VAF^۵ [۲۸] استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد نشان از قوی بودن تاثیر متغیر میانجی دارد مقدار این آماره از طریق فرمول ذیل محاسبه می شود:

^۴ Sobel test

^۵ Variance accounted for

۵- نتیجه گیری

شد اگر احساسات و هیجانات مثبت را به همراه داشته باشند. در خصوص مشارکت این تحقیق باید گفت که اولاً این تحقیق تاکید بر اهمیت سازو کار رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و رضایت شغلی و نقش سایر متغیرهای میانجی و تعدیل گر در این رابطه دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد وقتی کارکنان از لحاظ ذهنی توانمند هستند مثبت اندیش تر بوده و درک مثبتی از وقایع محیطی اطراف خود خواهند داشت که در نهایت بر خروجی کار کارکنان تاثیر خواهد داشت.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادها شرح ذیل مطرح می باشند:

۱- یافته های این تحقیق نشان می دهد که واکنشهای عاطفی مثبت باعث افزایش رضایت شغلی می شود. لذا مدیران می بایست به سلامت محیط عاطفی در محل کار خود توجه نمایند این مهم می بایست از طریق استراتژی هایی پیشگیرانه ای همچون انتخاب کارکنان بر مبنای هوش عاطفی و ارزیابی نفوذ عاطفی مشاغل صورت گیرد تا از این طریق مشخص شود که هوش عاطفی فرد تا چه اندازه می تواند در مواجه با چالش های عاطفی شغل مثر ثمر باشد. همچنین استراتژی های تقویت کننده دیگری مثل آموزش کارکنان و تغییر فرهنگ سازمان می بایست مدنظر قرار گیرد

۲- همانطور که نتایج نشان داد توانمند سازی روانشناختی بر افزایش عواطف و هیجانات مثبت کارکنان اثر گذار است لذا سازمان ها بایستی بر توانمند شدن روانشناختی کارکنان خود با هدف افزایش هیجانات مثبت تمرکز نمایند. تا از این طریق محیطی شاد و پرهیجان در محیط کار ایجاد شود.

۳- ارتقا و تحکیم روابط میان کارکنان و سرپرستان کمک می نماید تا احساس معنا داری شغل و اثر گذاری بر آن بیشتر درک شود لذا می بایست در انتخاب و انتصاب مدیران عملیاتی و نظارت بر روابط میان آنان توجه لازم صورت گیرد.

۴- سازمان ها می بایست از طریق شرح شغل شفاف، اهداف روشن سازمانی و طراحی شغل، احساس معنا داری شغل را در کارکنان خود افزایش دهند

۵- مشارکت در تصمیم گیری های سازمان احساس تاثیر و خودمختاری در شغل را در کارکنان افزایش می دهد و بدین

هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی کارکنان بطور مستقیم و غیر مستقیم می باشد که در این رابطه متغیر عاطفه مثبت بعنوان میانجی در نظر گرفته شد. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بود که تعداد نمونه از جدول مورگان بدست آمد و جمعا ۱۳۷ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد توانمند سازی روانشناختی بطور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان اثر دارد و بدین ترتیب با نتایج تحقیق [۱۱،۲،۳] مطابقت دارد. در خصوص نقش میانجی عاطفه مثبت در رابطه میان توانمند سازی روانشناختی و رضایت شغلی نتایج تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق سید مصطفی (۲۰۱۶) هم سویی دارد و میزان ضریب مسیر بدست آمده در این رابطه در هر دو تحقیق تقریبا مشابه است. نتایج تحقیق نشان داد شادی کارکنان با رضایت شغلی آنان ارتباط دارد لذا داشتن چنین وضعیتی می تواند از مهم ترین موضوعات سازمانی محسوب شود. در این راستا رضایت شغلی بعنوان یکی از مهم ترین پیامدهای شغلی به میزان خشنودی کارکنان از شغلشان مربوط خواهد شد همانطور که رضائیان و نائیجی (۱۳۸۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه عمیق و مثبت میان هیجان پذیری مثبت با رضایت شغلی و ابعاد پنج گانه شخصیت و رابطه منفی میان هیجان پذیری منفی با رضایت شغلی و ابعاد پنج گانه شخصیت وجود دارد.

هر چند که تحقیقات زیادی رابطه میان توانمند سازی روانشناختی و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار دادند اما ساز و کار این رابطه و متغیرهای اثر گذار بر این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته بود که تحقیق حاضر تلاش نمود تا این خلا تحقیقاتی را رفع نماید. از رویکرد تئوری، رابطه مثبت بین توانمند سازی روانشناختی و عاطفه مثبت با تئوری حوادث عاطفی همخوانی دارد چرا که نشان داد تجربیات کاری خاص، واکنش های عاطفی را بر انگیزه می نماید و ساختار ذهنی افراد را شکل می دهد بنابراین زمانی که کارکنان درک می کنند که کارشان مهم و معنا دار است، توانایی انجام کار را دارند و بر خروجی کارهای خود تاثیر گذارند، احساسات مثبت را تجربه می نمایند و به احتمال زیاد در شغل خود راضی تر خواهند بود و کارکنان با شغلشان راضی تر خواهند

طولی و با ۲ الی ۳ مقطع زمانی برای جمع آوری داده ها و فاصله زمانی ۸ تا ۱۲ ماه، انجام شود تا از این طریق نقش متغیر میانجی بطور جامع تری بررسی شود تا در خصوص اثر جزئی و کلی متغیر میانجی در رابطه بین توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی با مستندات محکم تری قضاوت صورت گیرد. همچنین اثر متغیرهای توانمند سازی روانشناختی و عاطفه مثبت با سایر خروجی های دیگر کارکنان همچون استرس شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت در نظر گرفته شود.

ترتیب احساس توانمند سازی روانشناختی در سازمان افزایش می یابد و تجربیات مثبت بیشتری از محیط کار حاصل خواهد شد. در تحقیق حاضر مقدار Q^2 ، ۰/۱۴ بدست آمد که نشان داد مدل از قدرت پیش بینی متوسط در تبیین متغیر وابسته که رضایت شغلی است برخوردار است که دلیل آن را می توان در دوره کوتاه و مقطعی جمع آوری داده ها مطرح نمود. با توجه به تحقیق قبلی سید مصطفی (۲۰۱۶) در این رابطه که داده ها در دوره زمانی ۶ ماهه و در دو مقطع بدست آمده در تحقیق حاضر تنها در یک مقطع زمانی داده ها جمع آوری شده و بنظر می رسد جمع آوری داده ها در مقاطع زمانی بیشتر و در فواصل زمانی طولانی تر مستندات محکم تری در این باره بدست خواهد آورد لذا به محققان بعدی پیشنهاد می شود در خصوص موضوع فوق مطالعه

[۷] سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ترمه

[۸] قاسم زاده، علیشاهی. عباسی، مهدی. ملکی مرشد، منظر. (۱۳۹۳). نقش عواطف مثبت و منفی در رضایت و عملکرد شغلی اعضای هیات علمی، فصلنامه پژوهش های نوین روانشناختی، سال نهم، شماره ۳۵، ص ۱۵۱ - ۱۳۱

[۹] قاسمی، بهروز. (۱۳۸۲). تئوریهای رفتار سازمانی، تهران، انتشارات هیات، چاپ اول

[۱۰] متانی، مهرداد. حسن زاده، رمضان. متانی، مجتبی. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی (دانشگاه آزاد ساری)، فصلنامه مدیریت، س پنجم، ش ۱۱، ص ۴۸ تا ۵۱

[۱۱] مرادی، مرتضی. جلیلیان، حمیدرضا. (۱۳۹۴). تأثیر توانمند سازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجی گری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱، ص ۹۸ - ۷۵

[۱۲] ملک زاده، غلامرضا. رحیم نیا، فریبرز. گلی، سمین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و نگرش شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۳ مشهد)، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، رشت، ۱۳ شهریور ۱۳۹۵.

[۱۳] میرکمالی، سیدمحمد. حیات، علی اصغر. نوروزی، علی و جراحی، نازنین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران، مجله دانشور رفتار تربیت و اجتماع، سال شانزدهم، شماره ۳۹، ص ۳۰

منابع و ماخذ

- [۱] احمدی، سیدعلی اکبر. مرادی، مرتضی. کمال آبادی، فرانک. (۱۳۹۱). تأثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان، دو فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س چهارم، ش ۱، ص ۱۵ تا ۱
- [۲] آذرنوش، فاطمه، هاشمی. سید اسماعیل و نعیمی، عبدالزهر. (۱۳۹۳). رابطه توانمند سازی روانشناختی و عملکرد شغلی با میانجی گری نگرش های شغلی در کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز مارون - اهواز، مجله دست آوردهای روانشناختی، دوره چهارم، سال ۲۱، شماره ۲، ص ۲۰۴ - ۱۸۱
- [۳] جعفری، افشین (۱۳۹۲). تأثیر توانمند سازی روانشناختی، رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان آذربایجانغربی)، فصلنامه دانش انتظامی، دوره ۱۸، شماره ۶، ص ۳۱ - ۱
- [۴] دآوری، علی و رضا زاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، چاپ سوم، محل نشر: تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی
- [۵] درویش، حسن. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان (رویکردی تحلیلی - پژوهشی)، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۶، ص ۱۴۰ - ۱۱۷
- [۶] رضائیان، علی. نائیچی، محمدجواد. (۱۳۸۸). اثرات هیجان پذیری و شخصیت بر رضایت شغلی مطالعه ای در صنعت نفت ایران، فصلنامه چشم انداز مدیریت، شماره ۳

- [14] Ahmed, M.S.M. (2017). **Role of Positive Affect on the Relationship between Psychological Empowerment and Employee Outcomes: a Longitudinal study, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.** <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2016-0015>
- [15] Amichai, Y. H., Katelyn, Y.A.M., Samuel, A. (2008). **Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment.** *Journal of Computers in Human Behavior.*
- [16] Appiah, S. A. (2008). **Organizational Climate and Turnover in the Health Sector. The Case of the Korle-Bu Teaching Hospital in Ghana. A Thesis Presented to the University of Waterloo in Fulfillment of the thesis Requirement for the Degree of Master of Arts in Psychology.**
- [17] Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2010). **Subjective Well-Being in Organizations.**(Eds). *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, pp.1-31. Oxford University Press
- [18] Barsade, S.G., and Gibson, D.E. (2007). **Why does Affect Matter in Organizations.** *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, pp. 36-59
- [19] Bandura, A. (1997). **Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change.** *Psychological Review*, (84), 191-215
- [20] Bitmis, M.B, Ergeneli, A. (2011). **Contingency Approach to Strategic Management: A Test of the Mediating Effect of Leader Member Exchange on the Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace.** 7th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1143-1153
- [21] Chen, H., & Chen, Y. (2008). **The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment On Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises.** *Public Personnel Management*, 37, 279-302.
- [22] Cho, T.J. (2008). **An Integrative Model of Empowerment and Individual Performanc Under Conditions of Organizational Individualism and Collectivism in Public Sector Organizations, A Dissertation Submitted to the University at Albany.** State University of New York in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- [23] Conger, J., & Kanungo, R. (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice.** *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- [24] Dormann, C., & Zapf, D. (2002). **Social Stressors at Work, Irritation, and Depressive Symptoms: Accounting for Unmeasured third Variables in a Multiwave Study.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
- [25] Fock, H., Chiang, F., Au, K.Y., Hui, M.K.(2001). **The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship.** *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 319-328
- [26] Fredrickson, B.L. (1998) .**What Good Are Positive Emotions?.** *Review of General Psychology*, Vol. 2, pp. 300-319.
- [27] Harris, K.J., Wheeler, A.R., and Kacmar, K.M. (2009) . **Leader-Member eExchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance.** *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 371-382
- [28] Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). **Mediation analysis – Round Table acr 2003.** Presentation at the Round Table of the acr Conferences, Toronto.
- [29] Keyes, C.L.M. (2007). **Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health,** *American Psychologist*, Vol. 62, pp. 95-108.
- [30] Liu, A. M. M., & Fang, Z. (2006). **A Power-Based Leadership Approach to Project Management.** *Constr. Manage. Econom*, 24 (5), 497-507.
- [31] Maynard, M.T., Gilson, L.L., and Mathieu, J.E. (2012) . **Empowerment—fad or fab? A multilevel Review of the Past Two Decades of Research.** *Journal of Management*, Vol. 38, pp. 1231-1281
- [32] Saavedra, R., and Kwun, S.K. (2000). **Affective states in job Characteristics Theory.** *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 21, pp. 131-146
- [33] Siachou, E., Gkorezis, P. (2014). **Do Empowered eEmployee Absorb Knowledge. An Emprical Investigation of the Effects of Psychological Empowerment Dimentions an Absortive Capacity.** *Management review*, 37(2).
- [34] Spreitzer, G. M. (1995). **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.** *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465
- [35] Spreitzer, G.M. (2008) . **Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work.** In C. Cooper and J. Barling (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 54-73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [36] Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin., C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Chicago: Rand-McNally
- [37] Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). **Cognitive Element of Empowerment: an Interprantive Model of Intrinsic Task Motivation.** *Academy Of Management Journal*, 15 (4), PP.666-681.
- [38] Watson, D., and Clarke, L.A. (1984) . **Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States.** *Psychological Bulletin*, Vol. 96, pp. 465-490.
- [39] Watson, D. (1988), **Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities.** *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, pp. 1020-1030.
- [40] Weiss, H.M., and Cropanzano, R. (1996). **Affective Events Theory: A The Oretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work.** *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 18, pp. 1-74.
- [41] Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., West, M., and Dawson, J. (2006) . **A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work.** *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 237-254.
- [42] Weiss, H.M., and Cropanzano, R. (1996). **Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work.** *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 18, pp. 1-74.