

مجله روان شناسی اجتماعی

سال دهم، شماره ۳۷، زمستان ۱۳۹۴

صفحات مقاله: ۹۴-۷۹

تاریخ وصول: ۹۳/۵/۲۲ - تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۲۶

## بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی کارکنان امور اداری شرکت نفت فلات قاره- جزیره لاوان

فاطمه هاشمیان\*

دکتر سعید بختیارپور<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی کارکنان امور اداری شرکت نفت فلات قاره- جزیره لاوان بود. جامعه آماری کلیه کارکنان امور اداری شرکت نفت فلات قاره- جزیره لاوان بودند. نمونه شامل ۱۹۱ نفر بود که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای مورد سنجش، پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر، پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون (QWL) و پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا بودند. طرح تحقیق از نوع همبستگی بود. نتایج نشان داد که رابطه بین کیفیت زندگی کاری در سطح  $p < 0/01$  با متغیر رضایت شغلی و همچنین رابطه ی متغیر توانمندسازی با رضایت شغلی معنادار بود. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی رابطه چندگانه معناداری وجود دارد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی

۱. کارشناس ارشد روانشناسی عمومی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی اهواز ایران.

۲. استادیار گروه روانشناسی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول: saeedb81@yahoo.com)

## مقدمه

نیروی انسانی ماهر و کارآمد، پربهاترین و ارزنده‌ترین ثروت هر کشور محسوب می‌شود. بسیاری از جوامع با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار و غنی بدلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق توان استفاده از این مواهب و نعمتهای الهی را نداشته و روزگار را به سختی می‌گذرانند ولی ملتهای دیگری هستند که به رغم کمبود و نقصان منابع طبیعی در نتیجه‌ی داشتن نیروی انسانی شایسته و کارآموده به رفاه و پیشرفت دست یافته‌اند. منابع انسانی میهن ما بی‌شمارند و در عین حال همانطور که منابع مادی و طبیعی اندازه‌ی معینی دارند باید به خوبی و با برنامه‌ریزی دقیق علمی مورد بهره‌برداری قرار گیرند. منابع انسانی نیز نامحدود نیست و در بهره‌گیری از آنها باید کمال مراقبت به عمل آید (حق دوست، ۱۳۸۳). یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمانها ایجاد خشنودی شغلی در بین کارکنان خود می‌باشد. رضایت شغلی<sup>۱</sup> نگرشی مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد به نحوی که شخص با علاقه و روحیه‌ی بالا به شغل خود پردازد و در واقع رضایتی که فرد از شغل خود دارد میزان خشنودی وی در ارتباط با ابعاد مختلف شغلیش می‌باشد (صالحی، ۱۳۸۳). از طرفی اسمیت، کندالو هولین<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) استدلال می‌کنند که رضایت از شغل در واقع معرف چند گرایش مرتبط به هم می‌باشد که عبارتند از خود شغل، حقوق، دستمزد و فرصت‌های ارتقاء، سرپرستی و همکاران. همچنین رضایت شغلی نوعی زمینه، گرایش، تمایل، علاقه، استعداد و آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب یا نامطلوب یا به طور کلی، نوعی نگرش نسبت به محیط کار خود می‌باشد. ما از یک شغل یا خوشمان می‌آید یا خوشمان نمی‌آید و می‌توانیم میزان این احساس را بر روی یک طیف، یعنی از احساس «بسیار مثبت» تا احساس «بسیار منفی»، اندازه‌گیری کنیم. باید توجه داشته باشیم که گاهی مفاهیمی نظیر احساسات، نگرش‌ها و روحیه<sup>۳</sup> با هم اشتباه می‌شوند. نتایج سالها بررسی، روانشناسان صنعتی - سازمانی را متقاعد ساخته است که: (۱) بین «نگرش‌های» افراد و «رفتار شغلی» آنان و همچنین؛ (۲) بین «رضایت شغلی» و «عملکرد شغلی» کارکنان، رابطه‌ی معنادار وجود دارد. مدیریت سازمانها از آن جهت نسبت به طراحی و اجرای تحقیقات در زمینه‌ی رضایت شغلی کارکنان علاقه مند هستند که می‌دانند، بین خشنودی شغلی افراد و ۱- کاهش هزینه‌ی تولید؛ ۲- افزایش بهره‌وری؛ ۳- کاهش غیبت کارکنان از کار؛ ۴- افزایش کارایی شغلی و همچنین؛ ۵- کاهش تعداد اشتباهات در کار و رابطه‌ی مستقیم و مثبت وجود دارد (ساعتچی، ۱۳۸۶). در حالی که نزدیک به یک قرن از بررسی در مورد رضایت شغلی و انگیزش توسط «ثراندایک»<sup>۴</sup> در سال ۱۹۱۸، کسی که اولین بار رابطه‌ی رضایت شغلی را در ارتباط با کار بررسی کرد، می‌گذرد (کاتزل، تامسون و گازو،<sup>۵</sup> ۱۹۹۲)، هنوز

1. Job Satisfaction
2. Smith, Kendal, &Hullin
3. Morale
4. Thorendike
5. Katzell, Thompson, &Guzzo

دانشمندان تأکید دارند که این سری فعالیت‌ها به بررسی و تحقیق بیشتری نیاز دارد. همچنین رضایت شغلی به عنوان یکی از پیامدهای مهم «توانمندسازی روانشناختی» عنوان شده‌است (سیبرت، سیلور و راندولف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). پژوهش‌های انجام‌گرفته در این زمینه حاکی از آن است که توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه دارد. از جمله پژوهش‌های لاسچینگر و همکارانش در سال ۲۰۰۰ که در محیط بیمارستانی انجام گرفت، نشان می‌دهد که وقتی رهبران بیمارستان، توانمندسازی کارکنان را با اجرای برنامه‌های مختلف مورد حمایت قرار می‌دهند، در حقیقت رضایت شغلی و افزایش انگیزه را در بین آنها به وجود می‌آورند (لاسچینگر، فاینگان، شامیان و کاسیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بعد معناداری توانمندسازی روان‌شناختی از عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی به شمار می‌رود. به عبارت دیگر کارکنانی که در شغل پرمعنی خود درگیر می‌شوند، رضایت شغلی بالاتری از خود نشان می‌دهند (اسپریتزر، کیزولس و نیسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). همچنین آنها طی تحقیقات خود متوجه شدند که ابعاد خودتعیینی و شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی نیز رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی داشته و هرچه احساس خودتعیینی و شایستگی در بین کارکنان افزایش پیدا کنند، رضایت شغلی آنان افزایش پیدا خواهد کرد. توانمندسازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است (هریسون، وایت، کاترین و هانتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). لذا محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می‌دانند (موی و هنکین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای یافته است، همچنین به معنای ایجاد وضعیتی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه‌های درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (داولینگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). طبق نظر گریسو و درازین<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) توانمندسازی یکی از مهمترین راهکارها برای ایجاد ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت‌اندیشی و ... در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹). اسپریتزر<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روانشناختی توماس و ولتهوس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) به عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روانشناختی پرداخت. که این

1. Psychological Empowerment
2. Seibert, Silver, & Randolp
3. Laschinger, Finegan, Shamian, & Casier
4. Spreitzer, Kizilos, & Nason
5. Harrason, Waite, Kathryn & Hunter
6. Moye & Henkin
7. Dawling
8. Gresov & Drazin
9. Speritzer
10. Thomas & Velthouse

ابعاد عبارتند از: شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، مؤثر بودن و معنی دار بودن شغل. به طور کلی، می‌توان گفت که توانمندسازی دو فایده دارد: ۱- فایده برای سازمان ۲- فایده برای فرد. بیشتر تحقیقات متمرکز بر فواید سازمانی توانمندسازس هستند، زیرا که محیط رقابتی امروز و تلاش سازمان‌ها برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، بیش از پیش لزوم توانمندسازی را نشان می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که سازمان توانمند شده، پیشرفت‌های قابل توجهی را در حیطه‌های عملکرد اقتصادی تجربه کرده‌اند (اپل باوم، هبرت و لروکس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). همچنین امروزه در مدیریت معاصر کیفیت زندگی کاری<sup>۲</sup> به موضوع اجتماعی عمده‌ای در سراسر دنیا مبدل شده است (لوتانز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)، درحالی که در دهه‌ی گذشته فقط برزندگی شخصی (غیر کاری) تأکید می‌شد (محبالی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). طرفداران نظریه‌ی کیفیت زندگی کاری در جستجوی نظام‌های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند (آکدري<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). برنامه‌ی کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود (فلیپو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). لذا نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به عنوان مهمترین متغیر در معادله‌ی مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد. زیلاگی و ویاس<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در تعریف کیفیت زندگی کاری می‌گویند: کیفیت زندگی کاری فرآیندی شامل تصمیم‌گیری مشترک و همکاری و احترام متقابل بین مدیریت و کارکنان می‌باشد و هدف آن تغییر شرایط کار به نحوی است که کارکنان در کار مشارکت بیشتری داشته باشند و نیز منابع بیشتری را به دست آورند. با توجه به افزایش توجه به موضوع کیفیت زندگی در محیط‌های کاری، مدل‌های متنوعی از آن مطرح شده است، اما مدل ارائه شده توسط والتون از همه کاربرد بیشتری دارد (تیموسی، پدروسون، فرانسیسکو و پیلاتی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). والتون<sup>۹</sup> اجزای اصلی کیفیت زندگی کاری را در چهار بعد معرفی کرده است: ۱- معنی دار بودن و با مفهوم بودن کار؛ ۲- تناسب سازمانی و اجتماعی کار؛ ۳- چالشی و غنی و پربار بودن شغل؛ ۴- امنیت و زمینه‌ی پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار (جزئی، ۱۳۷۵). سپس چهار بعد اصلی را به اجزای هشت‌گانه تقسیم کرده است:

پرداخت منصفانه و کافی: پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و نیز تناسب آن با دیگر انواع کار.

1. Appelbuam, Hebert & Leroux
2. Quality of work life
3. Luthans
4. Mohebaly
5. Akdere
6. Fllipo
7. Zilagy & Vaias
8. Timossi, Pedrosen, Francisco, & Pilatti
9. Valton

محیط کار ایمن و بهداشتی: ایجاد شرایط ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کار منطقی. تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم: فراهم کردن زمینه‌ی بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، فرصت‌های به‌کارگیری مهارت‌های کسب‌شده و تأمین امنیت در زمینه‌ی درآمد و اشتغال.

قانون‌گرایی در سازمان: فراهم بودن زمینه‌ی آزادی سخن بدون واژه‌ها و عکس‌العمل‌مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه‌ی قانون نسبت به سلطه‌ی انسانی. وابستگی اجتماعی زندگی کاری: نحوه‌ی پرداخت (ادراک) کارکنان درباره‌ی مسئولیت اجتماعی در سازمان.

فضای کلی زندگی: برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های زندگی کاری که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی است.

یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار: ایجاد جو و فضای کاری مناسب که احساس تعلق کارکنان به سازمان و اینکه آنان مورد نیاز سازمان هستند را تقویت می‌کند.

توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی: فراهم بودن فرصت‌هایی نظیر استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون و دسترسی به اطلاعات متناسب با کار (مورهد و گریفین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، نقل از میرکمالی و نارنجی ثانی، ۱۳۸۷).

میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری» به این نتایج دست یافتند که: ۱- با وجودی که میانگین رضایت شغلی پرسنل پرستاری (۳/۸۴۷) بدست آمد که نشان از رضایت شغلی نسبتاً مطلوب دارد، اما بیشترین نارضایتی مربوط به عامل پرداخت بود. ۲- میانگین توانمندسازی روانشناختی (۴/۲۱۸) بود که نشان از توانمندی بالا می‌باشد. ۳- نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی در پرسنل پرستاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. ۴- نتایج رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که از بین متغیرهای توانمندسازی روانشناختی فقط متغیر «احساس اعتماد» با رضایت شغلی رابطه معنی‌دار دارد. همچنین در تحقیقی که توسط میرکمالی و نارنجی ثانی (۱۳۸۷) تحت عنوان «بررسی رابطه‌ی کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف» انجام شد، نتایج به دست آمده از تحقیق گویای آن بود که: ۱- استادان دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف از نظر کیفیت زندگی کاری در سطح نسبتاً نامطلوب و از نظر رضایت شغلی در سطح نسبتاً بالایی قرار داشتند؛ ۲- بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی رابطه‌ی مثبتی وجود داشت؛ ۳- بین میزان کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی استادان دانشگاه‌های مذکور تفاوت معناداری وجود ندارد و تنها از بُعد یکپارچگی و انسجام اجتماعی که از ابعاد کیفیت زندگی کاری محسوب می‌شود تفاوت اندکی وجود دارد؛ به عبارت دیگر،

اعضای هیأت علمی صنعتی شریف از یکپارچگی و انسجام اجتماعی بالاتری نسبت به استادان دانشگاه‌های تهران برخوردارند؛ ۴- نتایج رگرسیون گام به گام بیانگر این است که به ترتیب اولویت قانونگرایی در سازمان، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم و توسعه قابلیت‌های انسانی به عنوان ابعاد کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی همبستگی چندگانه دارند. یآوری، امیرتاش و تندنویس (۱۳۸۷) تحقیقی با هدف مقایسه کیفیت زندگی کاری (براساس مدل والتون) و خرده مقیاس‌های آن در بین اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد که میانگین کیفیت زندگی کاری در دانشکده‌های تربیت بدنی ۵۱/۷۸ درصد و در گروه‌های آموزشی برابر ۴۹/۴۶ درصد است. تنها تفاوت معنادار بین دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی مستقل تربیت بدنی در بعد توسعه قابلیت‌های انسانی مشاهده گردید. بین سن و سابقه تدریس اعضای هیأت علمی با کیفیت زندگی کاری و برخی از ابعاد آن رابطه معناداری وجود داشت. همچنین در بعد وابستگی اجتماعی بین زنان و مردان تفاوت معنادار بود. در کل، کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی تربیت بدنی در حد متوسطی بود و کیفیت زندگی کاری در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی مشابه بود. تحقیقات نیر و اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که کیفیت زندگی کاری کارکنان باعث افزایش سطوح بالاتری از منزلت (اعتبار شغلی)، تنوع و پیشرفت در کار و مشارکت آنان می‌شود. آنان سعی کردند که برای کارکنان بازخوردی از اطلاعات شغلی همراه به استقلال (آزادی عمل) فراهم آورند. لیلدهای و لاری<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که میزان درآمد، حقوق و دستمزد که از عوامل کیفیت زندگی اند تأثیرات مهمی بر رضایت شغلی دارند. سیگری، جوزف، فراتی، سیگال و بونگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در بررسی خود نشان دادند که کیفیت زندگی کاری اثر مهمی بر روی رضایت شغلی دارد. کریکمن و روزن<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روانشناختی و خشنودی شغلی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) رابطه‌ی بین توانمندسازی روانشناختی و خشنودی شغلی را در دو نمونه بررسی نمودند: نمونه‌ی اول شامل مدیران میانی (N=۳۹۳) و نمونه‌ی دوم کارکنان سطوح پایین (N=۱۲۸) را در بر می‌گرفت. در هر دو نمونه اسپریتزر و همکارانش یافتند که معناداری به صورت قوی خشنودی شغلی را پیش‌بینی می‌نمود، در حالی که اثرگذاری با خشنودی شغلی رابطه‌ی ای‌نداشت. در مورد خودمختاری و شایستگی، یافته‌های مبهمی به دست آمد. خودمختاری خشنودی شغلی مدیران را به صورت معنی‌داری پیش‌بینی نمود، اما با خشنودی شغلی کارکنان سطوح پایین رابطه‌ی ای‌نداشت. در تحقیقی که توسط کاسیو<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمد، کارکنان معتقدند که موارد زیر اجزای عمده‌ی کیفیت زندگی

1. Nir & Smith
2. Lildahy & Lary
3. Sigry, Joseph, Fraty, Sigel., & Bong
4. Krickman & Rosen
5. casio

کاری می‌باشند: (حقوق و دستمزد، مزایا، امنیت شغلی، داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان، نداشتن تنش‌های کاری، شرکت در تصمیماتی که به سرنوشت افراد مربوط می‌شود، وجود نظام بیمه بازنشستگی، سهمیم بودن در سود، وجود امکانات و خدمات رفاهی، چهار روز کار در هفته)، از نظر کارکنان این عوامل باعث علاقه و بالا رفتن کیفیت کاری آنها می‌شود (میرسپاسی، ۱۹۹۱). لذا با توجه به مسائل مطرح شده در پژوهش حاضرین سوال مطرح است، آیا بین توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی در کارکنان امور اداری شرکت نفت فلات قاره جزیره لاوان رابطه وجود دارد؟

روش پژوهش

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان امور اداری شرکت نفت فلات قاره در جزیره لاوان بودند که در نیمه اول مهرماه سال ۱۳۹۰ مشغول به کار بودند که تعداد کل کارکنان ۳۸۰ نفر بود (لازم به ذکر است که کلیه کارکنان این منطقه یعنی جزیره لاوان، مرد هستند). نمونه تحقیق مشتمل بر ۱۹۱ نفر (با توجه به جدول مورگان) از جامعه مذکور می‌باشد که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

ابزارهای پژوهش

در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر از ابزارهای زیر استفاده شده است:

**الف) پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا:** این پرسشنامه شامل ۴۴ سؤال بود که مبنای اصلی آن پرسشنامه رضایت شغلی دانشگاه مینه سوتا (MSQ<sup>۱</sup>) بوده است. این پرسشنامه شامل مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است و از سطح خیلی راضی، راضی، عدم تصمیم‌گیری، ناراحتی و خیلی ناراحتی تشکیل شده است. تمامی سؤالات این پرسشنامه بصورت معکوس یعنی در جهت منفی نمره گذاری می‌شود. مشعل پور فرد (۱۳۸۸) با استفاده از روش آلفای کرونباخ و تنصیف، پایایی این آزمون را که بر روی ۳۲۱ نفر انجام داده بود، به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۱۵ اعلام کرد. همچنین ضریب اعتبار این آزمون در پژوهش پاکاری و شکرکن (۱۳۶۹) ۰/۹۵ اعلام شده است. در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی پرسشنامه مینه سوتا از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که به ترتیب برابر با ۰/۹۳ و ۰/۸۷ بود.

**ب) پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup>:** این پرسشنامه برای اولین بار توسط توماس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) مطرح شد. اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی آنها اولین پرسشنامه اندازه‌گیری ابعاد توانمندسازی روانشناختی را طراحی کرد. اسپریتزر در پژوهش خود چهار بُعد توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، استقلال، مؤثر بودن و معنادار بودن) را اعتباریابی کرده است. سپس

1. Minnesota Job Satisfaction Questionnaire
2. Spritzer Psychological Empowerment Questionnaire
3. Thomas & Velthouse

بعد اعتماد توسط وتن و کمرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اضافه شد. گویه‌های مربوط به اعتماد از پرسشنامه‌ی اعتماد میشر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) اقتباس شد. این پرسشنامه شامل ۱۹ گویه (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم است که براساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. این پرسشنامه توسط شلتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و سیگال و گاردنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) اجرا شد که ضریب پایایی آنها به ترتیب ۰/۹ و ۰/۷ بود. آرجنلی، ساگلام و متین<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، آلفای کرونباخ زیر را گزارش نموده‌اند: توانمندسازی کلی (۰/۹۰)؛ معناداری (۰/۸۳)؛ استقلال (۰/۸۴)؛ شایستگی (۰/۷۸) و اثرگذاری (۰/۸۸). واکاراکیات<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) ضریب پایایی پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی را براساس آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ی معناداربودن بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵، برای مؤلفه‌ی شایستگی بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۱، برای مؤلفه‌ی استقلال یا خودتعیینی ۰/۸۲، برای مؤلفه‌ی تأثیر ۰/۸۸ و همچنین پایایی کلی پرسشنامه را ۰/۹۰ گزارش می‌کند. در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۱ بود.

ج) پرسشنامه کیفیت زندگی کاری: "ریچارد والتون"<sup>۷</sup>، مشهورترین و اولین فردی است که برنامه‌ی بهبود کیفیت زندگی کاری را طراحی کرد. این پرسشنامه با ۸ شاخص کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه و کافی، محیط ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، رابطه اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، انسجام اجتماعی زندگی، توسعه قابلیت‌های انسانی) و در قالب ۲۷ گویه است. سطح اندازه‌گیری پرسشنامه فاصله‌ای و براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد. سؤالات این پرسشنامه به جز یک سؤال (سؤال ۱۷) مربوط به فضای کلی زندگی در جهت مثبت تنظیم شده است. پایایی محاسبه شده در تحقیق عنایتی، صالحی و خوش‌باور رستمی (۱۳۸۹) تحت عنوان بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش برای پرسشنامه‌ی کیفیت زندگی کاری ۰/۷۱ به دست آمده است. در تحقیقی که توسط پرداختچی، احمدی و آرزومندی (۱۳۸۸) انجام شده برای پایایی پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون، این ابزار در یک جامعه ۵۰ نفری و با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در نتیجه، پایایی پرسشنامه  $\alpha = 0/8965$  حاصل شد. در تحقیق حاضر برای تعیین ضریب پایایی از دو روش آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شد که برای کل پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۱ بود.

1. Whetten & Cameron
2. Mishra
3. Shelton
4. Segall & Gardner
5. Argenly, Saglam, & Metin
6. Vacakiyart
7. Valton



## یافته های پژوهش

در جدول شماره ۱ میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره افراد در متغیرهای پژوهش آورده شده است.

**جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره آزمودنی ها در توانمندسازی روان شناختی، کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان امور اداری**

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
توانمند سازی روانشناختی	۷۰/۶۲۳	۱۰/۸۳	۱۹۱
کیفیت زندگی کاری	۷۸/۳۴۰	۱۵/۱۲	۱۹۱
رضایت شغلی	۱۴۴/۱۸	۲۳/۸۴۲	۱۹۱

با توجه به جدول شماره ۱، میانگین و انحراف معیار متغیر توانمندسازی روانشناختی برابر با ۷۰/۶۲ و ۱۰/۸۳، متغیر کیفیت زندگی کاری ۷۸/۳۴ و ۱۵/۱۲ و برای متغیر رضایت شغلی برابر با ۱۴۴/۱۸ و ۲۳/۸۴ است.

جدول شماره ۲ ضرایب همبستگی ساده توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی کارکنان را نشان داده است.

**جدول ۲. ضرایب همبستگی ساده توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی در کارکنان امور اداری**

متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین	ضریب همبستگی پیرسون (r)	تعداد نمونه	سطح معناداری (p)
رضایت شغلی	توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۹۸	۱۹۱	$\leq 0/001$
	کیفیت زندگی کاری	۰/۶۶۲	۱۹۱	$\leq 0/001$

مطابق با جدول شماره ۲، بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی کارکنان امور اداری رابطه معنادار و مثبت وجود داشت ( $r=0/398$  و  $p \leq 0/001$ ). همچنین بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود داشت ( $r=0/662$  و  $p \leq 0/001$ ). در جدول شماره ۳ نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی در کارکنان نشان داده شده است.

### جدول ۳. رگرسیون چندگانه برای تحلیل رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی در کارکنان امور اداری

متغیر پیش بین	همستگی چندگانه (MR)	ضریب تعیین RS سازگار شده	نسبت F احتمال P	کیفیت زندگی کاری توانمندسازی روانشناختی	عدد ثابت	توانمندسازی روانشناختی
کیفیت زندگی کاری	۰/۶۶۲	۰/۴۳۵	۱۴۷/۵۶۹ ≤۰/۰۰۱	β=۰/۶۶۲ t=۱۲/۱۴۸ p≤۰/۰۰۱	۶۲/۴۱۹	
کیفیت زندگی کاری، توانمند سازی روان شناختی	۰/۶۷۰	۰/۴۴۳	۷۶/۵۴۴ <۰/۰۰۱	B=۹۶۰ β=۰/۶۰۹ t=۹/۹۵۶ p<۰/۰۰۱	۵۰/۹۷۲	B=۰/۲۵۵ β=۰/۱۱۵ t=۱/۸۸۱ p=۰/۰۶۲

مطابق جدول شماره ۳ جهت آزمون رابطه ی توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی با استفاده از رگرسیون چندگانه مدل معناداری بدست آمد ( $F=۷۶/۵۴۴$  و  $R=۰/۶۷۰$  و  $Sig \leq ۰/۰۰۱$ ).

مطابق نتایج فوق فرمول پیش بینی رضایت شغلی براساس توانمندسازی روان شناختی و کیفیت زندگی کاری بصورت زیر می باشد.

$$\text{رضایت شغلی} = ۰/۹۶۰ (\text{کیفیت زندگی کاری}) + ۰/۲۵۵ (\text{توانمندسازی روان شناختی}) + ۵۰/۹۷۲$$

#### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی رابطه ی معناداری وجود داشت. این نتایج با یافته های ایرنی و میکس (۲۰۰۹)، واکاراکیات (۲۰۰۸)، لاسچینگر و همکاران (۲۰۰۰)، سیبرت و همکاران (۲۰۰۴)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۹)، اپلبام و هانگر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، توماس و تایمون (۱۹۹۴)، میرکمالی و ناستی زایی (۱۳۸۹)، میرکمالی و همکارانش (۱۳۸۸) همخوانی دارد و یافته های پژوهشی آنها را تأیید می کند. در تبیین نتایج بدست آمده از رابطه توانمند سازی روان شناختی با رضایت شغلی شاید بتوان به این نکته اشاره کرد، هنگامی که توانمندسازی روان شناختی بالا باشد، رضایت شغلی افزایش می یابد. بدون تردید، مهمترین عامل بهره وری سازمان ها و در نهایت کل جامعه منابع انسانی آن است. بنابراین مدیران به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش رو دارند، توانمندسازی کارکنان است.

1. Irene & Meeks
2. Appelbaum & Hongger

سازمان‌های امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری‌گرایی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند (توربن، ۲۰۰۴) زیرا داشتن کارکنان راضی، پراثری و خلاق یا سرمایه انسانی متعهد، مهمترین منبع سازمانی محسوب می‌شود (گودمن و فریدمن، ۱۹۷۱). بنابراین تنها مزیت رقابتی هر سازمان، افراد آن و نقش تمامی آنان در موفقیت سازمان می‌باشد (لالر، ۱۹۹۶)، که این امر از طریق توانمندسازی و تأمین رضایت شغلی کارکنان میسر است. بسیاری از محققان توانمندسازی را نوعی استراتژی قلمداد می‌کنند که سبب رضایت شغلی می‌شود (هولدزورث و کارت رایت، ۲۰۰۳؛ سیرت و راندولف، ۲۰۰۴). شرایط کاری که فراهم‌کننده توانمندسازی افراد باشد، احساس حمایت و احساس کمال و تمامیت در آنان را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد (پاتریک و لاسچینگر، ۲۰۰۶). کارلس، ۲۰۰۴ دو روش عمده را برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی عنوان می‌کند اول، تغییر فرآیند تفکر کارکنان، یعنی تغییر نحوه تفکر و تفسیر آنان از محیط و دوم تغییر محیط یا جو روان‌شناختی. بنابراین، با توجه به این که مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را بوجود می‌آورد. مدیران باید از درک روشن کارکنان از حیطه مسئولیت‌های خود و همچنین از سنخیت اهداف فردی و سازمانی اطمینان حاصل کنند و برای تحقق این منظور آنها باید تصمیم‌گیری مشارکتی را سرلوحه کار خویش قرار دهند. در سطح سازمانی نیز واحد منابع انسانی نیز باید از دسترسی کارکنان به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اطمینان حاصل کند (کارلس، ۲۰۰۴) و باید جوی بر سازمان حاکم شود که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند و ارزش‌های اخلاقی مانند اصالت، اعتماد و اطمینان در سرلوحه کار سازمان و اعضای آن قرار گیرد که به موجب آن افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی شود. در این بررسی همچنین رابطه بین کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی رابطه مثبت وجود بود که این نتایج با یافته‌های هانگ‌لو، آلیسون، وایل و لویس<sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، هو<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، فوری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴)، کروگر و همکارانش<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲)، لیلدهی و لاری

1. Turben
2. Goodman& Friedman
3. Lowler
4. Holdsworth&Cartwright
5. Seibert& Randolph
6. Patrick&Laschinger
7. Carless
8. Hong, Lu., Alison., While & Louise
9. Hua
10. Fourie
11. Krueger& et al

(۲۰۰۲)، سیگری<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، لويس و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، شریف (۱۹۹۰)، بروس<sup>۳</sup> (۱۹۸۹)، میرکمالی و نارنجی ثانی (۱۳۸۷) همخوانی داشت. در واقع سیگری و همکارانش (۲۰۰۱) نتیجه می‌گیرند که کیفیت زندگی پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی است. فلیپو (۱۹۸۴) می‌نویسد که برنامه کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان‌ها از راه مجاری ارتباطی باز و متناسب که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌گیری‌هایی که بر شغل‌هایشان به خصوص و بر روابط و محیط کارشان به طور کلی اثر می‌گذارد به نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنها از کار بیشتر می‌شود و تنیدگی روانی و فرسودگی شغلی در شغل به عنوان عاملی که می‌تواند موجبات بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را فراهم نماید مورد توجه و ملاحظه قرار گرفته است. این دو عامل تأثیر متقابلی دارند که به صورت مشهود در سازمان قابل مشاهده باشد. از آنجا که کیفیت زندگی کاری و بهبود آن با رضایت شغلی کارکنان در ارتباط می‌باشد و از سوی دیگر نیز رضایت شغلی، کاهش تنیدگی روانی و کاهش فرسودگی شغلی با یکدیگر در ارتباط هستند می‌توان نتیجه حاصل شده از این فرضیه تحقیق را مورد تأکید قرار داد. کیفیت زندگی مشخصاً موجب کاهش غیبت از کار، حوادث محل کار، نارضایتی از کار و ترک شغل می‌شود (هاودویک، ۱۹۹۱). در واقع پی‌بردن به عوامل مرتبط با کیفیت زندگی کاری کارکنان اهمیت فراوانی دارد، زیرا به دلیل رابطه مثبت و معنی‌داری که با رضایت شغلی دارد، می‌توان با تغییر و دستکاری مؤلفه‌های آن رضایت شغلی را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت.

### منابع

ایلی، خدایار و ناستی زایی، ناصر (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های شهر زاهدان. فصلنامه پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال هشتم، شماره: اول و دوم، بهار و تابستان ۱۳۸۸.

پرداختچی، محمدحسن، احمدی، غلامعلی و آرزومندی، فریده (۱۳۸۸). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، ص ۵۰-۲۵.

جزئی، نسرین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران، نشر نی.

حق دوست، محمدرضا (۱۳۸۳). مقایسه کارکنان شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی اهواز دارای سطوح مختلف خلاقیت از لحاظ کارآفرینی و برخی ویژگی‌های مهم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اهواز.

1. Sigry
2. Lewis & et al
3. Bruce

ساعتچی، محمود (۱۳۸۶). روان‌شناسی صنعتی سازمانی. چاپ اول. نشر ویرایش. ساعی، الهام (۱۳۸۸). بررسی رابطه برخی متغیرهای انگیزشی هدف‌گذاری، عدالت سازمانی، کنترل شغلی، خودکارآمدی شغلی، خودتنظیمی با توانمندسازی روانشناختی و التزام کاری در یک کارخانه صنعتی اهواز دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه چمران. سلمان‌سی، داوود (۱۳۸۴). کیفیت زندگی کاری و بهبود در رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

صالحی، شاپور (۱۳۸۳). رابطه خشنودی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی سلامت روانی در کارکنان فولاد خوزستان با توجه به متغیر تعدیل‌کننده سرسختی روان‌شناسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد آزاد اهواز.

عبداله‌ی، بیژن (۱۳۸۵). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی براساس مدل معادلات ساختاری. دانشگاه تربیت معلم تهران.

عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد و خوش‌باور رستمی، رحیمه (۱۳۸۹). بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی - شماره سوم، بهار ۸۹.

مشعل پور فرد، مرضیه (۱۳۸۹). رابطه انعطاف‌پذیری کنشی و عاطفه مثبت - منفی با خودکارآمدی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری اهواز تابستان ۸۹، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. میرسپاسی، ناصر (۱۹۹۱). تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری: بانکوک کنفرانس بین‌المللی.

میرکمالی، سید محمد؛ حیات، علی اصغر؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین. بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران. دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد سال شانزدهم، شماره شانزدهم، شماره ۳۹، اسفند ۱۳۸۸.

میرکمالی، سید محمد و نارنجی ثانی، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

میرکمالی، سید محمد و ناستی زایی، ناصر (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری. فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم شماره دوم، تابستان ۱۳۸۹، ص ۱۰۴-۱۱۳.

واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳، نیمه اول ۱۳۸۹.

یاوری، یوسف، امیرتاش، علی محمد و تندنویس، فریدون (۱۳۸۷). مقایسه‌ی کیفیت زندگی کاری و خرده‌مقیاس‌های آن در بین اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی

تربیت بدنی دانشگاه های دولتی ، نشریه علوم حرکتی ورزشی سال هفتم ، جلد اول ، شماره ۱۲ ص ۹۹-۱۰۹.

- Akdere, Mesut. (2006). "Improving Quality of Work Life Implication for Human Resource". *Business Review*, Vol 1, p173.
- Appelbaum, S. H., Hebert, D & Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership: A strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, Vol, 24, No. 3, pp131-140.
- Appelbaum, Steven, H., & Hongger, Karen. (1998). Empowerment a Contrasting Overview of Organization in general and nursing in particular an examination and structural power. *Empowerment in organizations*, Vol6, pp29-50.
- Bruce, Willa. (1989). "The Relationship Between Quality of Work of Work Life and Job Satisfaction. Study of the Nation's Municipal Clerks"; Eric, Reports Research.
- Carless, SA (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and psychology*, 18, 405-425.
- Casio, W.F. (1989). *Managing Human Resource: productivity, Quality of Work Life Profit*. New York, MC Graw- Hill Company.
- Dawling, k (1999). Empowerment Rejuvenating .A Potent Idea. *Academy of management Executive*, Vol 14, No3, 72.
- Ergeneli, Aziz., Saglam, Guler., & Metin, Selin. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers". *Journal of Business Research*, 60, pp 41-49.
- Flippo, Edvin, B. (1998). *Personnel management*, 7<sup>th</sup> edition, MC Graw- Hill, International edition. *Professional Psychology*, Vol13, pp293-301. (Translated to Persian by Tossi, 1378).
- Fourie, Anna Sophia. (2004). *Predicting Satisfaction with Quality of Work Life*; Master's Thesis, University of South Africa.
- Goodman, PS., & Friedman. (1971). An examination of Adam's theory of inequity. *Administration Science Quarterly*, Vol16, pp88-270.
- Gresov, C., & Drazin, R. (2007). "Equifinality: functional equivalence in organization design". *Academy of management review*, Vol 22, pp 403-428.
- Harrison, T., Waite, Cathryn & Hunter, G.L. (2006). The internet, information and empowerment. *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 9/10, PP 972- 993.
- Havdovic, S.j. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, Vol 30(3). Pp 469- 479.
- Holdsworth, Lynn & Cartwright, Susan (2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory study of a call center, leadership organization. *Development Journal*, Vol 24, NO 3, pp13-14.
- Hong, Lu., E Alison., K. While. & Barribal Louise. (2007). Job Satisfaction and its Related Factors: a questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Studies*, Vol 44, p574.S.
- Hua, Jian. (2006). *A Study of Relationship on Bureau of Investigation Official, Quality of Work Life, Work Pressure and Job Satisfaction*; Master's Thesis, Public Affairs Management.
- Irene, MK., & Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality and job satisfaction among certified nursing assistants. *Clin Gerontol*, 2009, 32.
- Katzell, R.A., Thompson, D. E., & Guzzo. A. (1992). *How Job satisfaction Questionnaire?* Tehran, Management Training Center.
- Krikman, B.L., & Rosen, B. (1999). *Beyond self- management: Antecedents and consequence*

- of team empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol,42,pp 58-74.
- Krueger, Paul.,& et al.(2002)." Organization Specific Predictors of Job Satisfaction Findings from a Canadian Multi Sit Quality of Work Life"; *Health Service Research*, Vol2.
- Laschinger, H.T., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, s.(2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare setting: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), pp 413- 250.
- Lewis, David & et al.(2007)." Extrinsic and Intrinsic Determinats of Quality of Work Life", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 14.
- Lilldahi, Jane. H.,& Larry, D.Singel.(2002). Job Satisfaction, salaries and unions: the Determination of University Faculty Compensation, Doctoral Dissertation, University of Colorado at Boulder.
- Lowler, EE.(1996). From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. San Francisco, Jossey- Bass.
- Luthans, fred.(1998). *Organizational Behavior*, Eight Edition;MCGraw- Hill, p205.
- Mohebali, D.(1977)." The better work life: A factor in Increasing Productivity". *Quality of Management studies*, Vol, 13 & 14, pp 54(in persian).
- Moorhed, Gregory.,& Ricky, Griffin.(1998). " *Organizational Behavior*". 5<sup>th</sup> Edition, Hongton, Mifflin Company, p 550.
- Moye, M. J., &Henkin, Alan, B. (2006).Exporing in association between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, Vol 25, No.2., pp. 101-117.
- Nir, Adam.,&Smith,A.(2004). School health and its relation to Teacher Commitment, *Journal of Planning and Changing*, 1-2, 106- 126.
- Patrick, A., &Laschinger, H. k. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organization support on middle level nurse managers role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, Vol. 14, 1, pp13-22.
- Seibert, S; Silver, S & Randolph.W (2004).Taking empowerment to the next level: a multiplelevel model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol 47, pp 332-350.
- Shelton, St.(2002). Employee, supervisors and empowerment in the public sector: the role of employee trust. Faculty of North Carolina State University.
- Siegel, M., &Garder, S.(2000). Contentual factor of psychological empowerment. *Personnel Review*.
- Sigry, M., Joseph, David. E., Fraty, Philip, Sigel.,& Bong- Jin Lee.(2001). " A new measure of Quality of Work Life(QWL). Based on Need Satisfaction and Spillover Theorise". *Social Indicators Research*, Vol55, p 247
- Smith,P.C., Kendall, L.M., &Hullin, G.L.(1977). *The measurement of satisfaction in work, retirement* Chicago: Rand – MC Vally.
- Spreitzer, G,M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*, V38, NO5,pp1442-1465.
- Spreitzer, G., Kizilos,M.A., &Nason,S(1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain.*Journal of Management*, Vol23, NO 5,pp679-704.
- Thomas, K.W.,&Velthouse,B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment.*Academy of Management Review*,15,pp 666-681.

- Timossi, L.S., Pedrosen,B., Francisco, A.C.,&Pilatti, L. A.(2008). Evaluation of Quality of Work Life:" an adaption from the Walton's QWL Model". International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Rio de Jeneiro, Brazil, pp 13-16.
- Thomas, K. W., &Tymon, W.G.,(1994). Does empowerment always understanding ?The role of intrinsic motivation and personal interpretation. Journal of Management System, Vol6,pp 1-13.
- Turben, EEJ.(2004). Information technology for Management. New York: John Wiley., & Sons.
- Vacharakiat, Marayart.(2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment amonge Filipino and American Registered Nurse Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Walton, Richard E (1973). " Quality of Work Life: What Is It?", Soloan Management Review Journal, Fall, pp 11-21.
- Whetten, David A.,& Kim S. Cameron(1998);Developing Management Skill; New York: Addison – Wesley, Wheelan.
- Zilagy,P., &Vaias, T.(2007). The relationship between job attachment and quality of work life and employees(personals) attitude. Journal of Quality of Work Life,Vol25,pp185-205.