

رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

عباس عباس‌پور* - مرتضی بدری**

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۱۴)

چکیده

هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با عوامل موثر بهره‌وری منابع انسانی است. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی بود که به شیوه همبستگی انجام شد و از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد و از روش پیمایشی جهت گردآوری داده‌ها استفاده گردید. «کلیه کارکنان بخش اعتبارات شعب بانک ملی مشهد» به عنوان جامعه آماری انتخاب و نمونه مورد پژوهش به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار بررسی عبارت از پرسشنامه‌های استاندارد توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی هرسی گلداسمیت بود. پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۹۲ و برای عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ۰/۹۳ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده گردید. نتایج نشان داد بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها روش‌های مختلف ایجاد و تقویت توانمندسازی روان‌شناختی را در راستای بهبود بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً افزایش بهره‌وری سازمانی به کار گیرند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

* دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران (نویسنده مسول)

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها برای رویارویی با این تحولات عظیم باید آماده شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست، بلکه آنها باید کارکنان، یعنی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت باید به منابع انسانی که ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه بیشتری داشته باشند چرا که توجه به این منبع می‌تواند کلید دستیابی به موفقیت سازمان‌ها باشد. هر سازمانی با منابع انسانی ایجاد و بدون آن هیچ سازمانی قادر به ادامه حیات نخواهد بود. بنابراین شناخت انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان و همچنین توانمندسازی آنها نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های موثر، ضروری می‌باشد (حسن‌زاده، ۱۳۸۹).

مدیران سازمان‌ها به مقوله بهره‌وری و عوامل موثر بر آن، در بخش‌های تولید و خدمات توجه ویژه‌ای دارند. بسیاری معتقدند معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به منابع انسانی و عواملی که بر آن تاثیر می‌گذارند، بستگی دارد (آلتین و بهرنز^۱، ۲۰۰۵). از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، منابع انسانی کیفی و توانمند است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی آن دانست. نقش منابع انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیر قابل انکار می‌باشد (نکویی مقدم و ملایی‌فرد، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها، باید در محیطی کاملاً رقابتی با تحولات زیاد و شگفت‌آور اداره شوند. در این زمینه سازمان‌هایی موفق‌ترند که حاضر به خطر کردن بوده، تصمیم‌گیری را به پایین‌ترین سطح سازمانی ممکن ارجاع دهند. این عمل بر مبنای قدرت بخشیدن به فرد بنا شده است (قوچانی، حیدری و یزدانی، ۱۳۹۱). در این راستا، سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف‌های خود استفاده کنند (گازولی و پارک^۲، ۲۰۱۰) از آنجایی که مدیران بیشترین وقت خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان می‌کنند، می‌بایست سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که در این زمینه به

1. Althin & Behrenz
2. Gazzoli & Park

مدیران کمک موثری می‌کند، فرآیند توانمندسازی است (آقایار، ۱۳۸۵).

توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی روان‌شناختی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵). با توجه به موارد فوق و با عنایت به اینکه منابع انسانی کارآمد و توانمند مهم‌ترین عامل موثر بر بهره‌وری است، برنامه‌ریزی در راستای توانمند کردن کارکنان برای رسیدن به عوامل موثر بهره‌وری جز برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شود و برنامه‌ریزی در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است.

مسأله پژوهش و بیان ضرورت

بی‌گمان رشد جوامع در گرو رشد بهره‌وری آنان است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است، ناشی از عوامل مختلف تاثیرگذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند. از این رو امروزه بیشتر کشورهای جهان در پی دست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند (الماسی، رستمی و فتاحی، ۱۳۹۴). از آنجا که افزایش و رشد بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تامین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است، شناخت عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری از آرمان‌های اصلی محققان و پژوهشگران در این زمینه بوده و هست (مهراییان، نصیری‌پور، فرمانبر و کشاورز، ۱۳۹۰) مدیران سازمان‌ها به مقوله بهره‌وری و عوامل موثر بر آن، در بخش‌های تولید و خدمات توجه ویژه‌ای دارند بسیاری معتقدند معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به منابع انسانی و عواملی که بر آن تاثیر می‌گذارند، بستگی دارد (آلتین و بهرنز، ۲۰۰۵).

تغییر شرایط سازمان‌ها منجر به تغییر در نگرش آنها به منابع انسانی شده است. در این

شرایط کارکنان سازمان، به عنوان سرمایه‌های سازمان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. بنابراین داشتن مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به روش‌های خودراهدردی نیازمندند (چو و آ و لینگر^۱، ۲۰۰۶). برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی منابع انسانی را توانمند کند (ارگنلی، آری و متین^۲، ۲۰۰۷).

می‌توان اذعان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد. منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی، بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارد (شپیرا و زمک^۳، ۲۰۱۴). اطلاع مدیران منابع انسانی از توانمندسازی به عنوان ابزاری برای افزایش رضایت‌مندی کارکنان، اهمیت حیاتی داشته و بهره‌وری و اثربخشی بیشتری را سبب می‌شود (استاورو کاستی^۴، ۲۰۰۵).

برخلاف بیشتر پژوهشگران که سازمان‌های خصوصی را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در توانمندسازی کارکنان بر انگیزش فردی تاکید کرده‌اند (توانمندسازی روان‌شناختی) پژوهشگران در بخش دولتی بر ساختارها و اقدامات بوروکراسی تمرکز داشته‌اند و نقش مهم رویکرد انگیزشی (روان‌شناختی) توانمندسازی را نادیده گرفته‌اند. که ممکن است این عدم توجه به بعد انگیزشی و روان‌شناختی در بخش دولتی توانایی ما را برای توسعه توانمندسازی محدود کند (واعظی، ۱۳۹۲). در راستای کمک به سازمان‌ها در مقابله با چالش‌ها و تغییرات سریع امروزی، کمک‌های تکنولوژیکی زیادی به همراه تالیف کتاب‌های فراوانی صورت گرفته که به سازمان‌ها آموزش می‌دهند چگونه استانداردها و خط‌مشی‌هایی را تهیه کنند، اما به مسائل هیجانی، انگیزشی و روان‌شناختی کارکنان نمی‌پردازند (فرگوسن^۵، ۲۰۰۸).

با عنایت به اینکه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها بستگی به کارکنان دارد، باید با فراهم کردن فرصت‌هایی جهت مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، بهره‌وری سازمان را افزایش داد (پدرام، ۱۳۹۰). عوامل زیادی در رشد و بهبود بهره‌وری یک سازمان موثر می‌باشند که شناسایی مهمترین عوامل تاثیرگذار از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها بوده و از اهداف همه پژوهشگران می‌باشد (نصیری‌پور، پاشا و محمدزاده، ۱۳۹۲ و الم^۶، ۲۰۰۹) به علت اهمیت بالای بهره‌وری در فرآیند توسعه سازمان‌ها و کشورها، تحقیقات متعددی در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی صورت گرفته است (مهراییان، نصیری‌پور، فرمانبر و کشاورز، ۱۳۹۰).

1. Chua & Iyengar
2. Ergeneli, Ari & Metin
3. Shapira & Tsemach
4. Stavrou-Costea
5. Ferguson
6. Alam

در واقع محققان بر این باورند که برای اجرای مناسب راهبردهای مختلف در زمینه بهره‌وری، باید عوامل موثر بر بهره‌وری مورد بررسی قرار گیرد (مطیع دوست، نظم‌فر و بشردوست ۱۳۹۳). که همگی تاکید دارند نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه عوامل موثر بر بهره‌وری است (نصرت‌پناه، حسنی و یزدی، ۹۱). در مطالعات انجام گرفته در مورد بهره‌وری نیروی انسانی چندین عامل که موجب بهبود عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی می‌شود؛ مورد توجه بوده‌اند. از قبیل: سرمایه فکری و عوامل محیطی و مکانی (مطیع دوست، نظم‌فر و بشردوست ۱۳۹۳)، ارتباط مدیران و کارکنان، عوامل انگیزشی، فرهنگ سازمانی، محیط کار، فناوری، کیفیت نیروی کار و عوامل فردی (لطیفیان و دعایی، ۱۳۹۲)، خودکارسازی اداری (بارانی، علوی، کرمی و سلیمی، ۱۳۹۲)، تفویض اختیار، (حاتمی، ۱۳۹۱)، انگیزش، توانمندسازی کارکنان، کیفیت زندگی کاری (انصاری‌رنانی و سبزی‌علی‌آبادی، ۱۳۸۸)، سبک زندگی کاری به عنوان یک عامل روان‌شناختی (رهام^۱ و همکاران، ۲۰۰۹)، توانمندسازی با آموزش و سبک رهبری مناسب (نسن و هلت^۲، ۲۰۰۲)، آموزش و بهبود شرایط محیطی از طریق توانمندسازی و ایجاد اعتماد (اسپنس و هچر^۳، ۲۰۰۲). فرهنگ سازمانی (رایت و گلت^۴، ۲۰۰۸ و سینی و هارتن^۵، ۲۰۰۶) برنامه‌های انگیزشی (راوو^۶، ۲۰۰۶). اما در این میان میان توانمندسازی روان‌شناختی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و بیش از عوامل یاد شده مورد تاکید محققان بوده است.

نصیری‌پور، پاشا و محمدزاده (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان رابطه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی با میزان بهره‌وری منابع انسانی معاونت اداری-مالی بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران به این نتایج دست یافتند که هر چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی با عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه معنادار دارد و با بهره‌گیری از شاخص‌ها و مولفه‌های موثر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌توان در جهت بهره‌وری منابع انسانی تاثیر بسزایی را لحاظ نمود. صالح‌نیا (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی اثر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر بهره‌وری آنان». رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری منابع انسانی را مورد تایید قرار داد. حاتمی و دستار (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری منابع انسانی از طریق توانمندسازی، به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی در مجموع می‌تواند به افزایش رابطه بین یادگیری و بهره‌وری منابع انسانی منجر شود. بیگی‌نیا، سرداری و

1. Reham et al
2. Nesan & Holt
3. Spence & Heather
4. Wright & Gloet
5. Seonghee, C. & Harton
6. rao

نجاری نژاد (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران کارگاه شماره یک خوزستان به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری منابع انسانی و مشارکت سازمانی همبستگی قوی ولی بین توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت همبستگی ضعیفی وجود دارد. رهام (۲۰۰۹)، در پژوهشی که در اروپا در مورد سلامت و بهره‌وری مدیریت انجام داد به این نتایج دست یافت که سبک زندگی کاری به عنوان یک عامل روانشناختی در محیط کار می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شود. جوزه و مامپیلی^۱ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک پیش‌بینی کننده تعهد کارکنان: با استفاده از تکنیک‌های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که تمام ابعاد توانمندسازی روانشناختی، به غیر از خود مختاری (انتخاب) پیش‌بین تعهد شغلی هستند. یافته‌های این مطالعه، همراه با محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آینده مورد بحث قرار گرفته شده بود. کازلاوسکایت روتا^۲ و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان «توانمندسازی سازمانی و روانشناختی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی عملکرد که در هتل‌های کشور لیتوانی انجام شد به این نتایج اشاره کردند که توانمندسازی سازمانی تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی، تعهد عاطفی و توانمندسازی روانشناختی دارد. یانگ و چوی^۳ (۲۰۰۹)، بر این عقیده‌اند که توانمندسازی روانشناختی با عوامل موثر بر بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری دارد. در واقع آنها اشاره می‌کنند که توانمندسازی باعث انگیزش درونی می‌شود و انگیزش درونی باعث ارتقای عوامل موثر بر بهره‌وری می‌شود. چانگ و لیو^۴ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی توانمندسازی کارکنان، رفتار نوآورانه و بهره‌وری شغلی پرستاران بهداشت عمومی» به این نتایج دست یافتند که دو بعد معناداری و شایستگی و رفتارهای نوآورانه، بهره‌وری منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کند. بریدینگ^۵ (۲۰۰۸)، طی تحقیقات خود به این نتیجه دست یافت که احساس خوداثربخش (یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی) با عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه دارد در واقع فردی که احساس خوداثربخشی دارد توانایی دارد کارها را به نحوی توانمندانه، ماهرانه، موثرتر و کارا تر به انجام برساند. و در پایان توانمند کردن کارکنان را برای بهبود عملکرد پیشنهاد می‌کند

این تحقیق در نظر دارد عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان و ارتباط آنها با

1. Jose & Mampilly
2. Kazlauskaite Ruta
3. Yang & Choi
4. Chang & Liu
5. Breeding

عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی را بررسی کند. دغدغه اصلی محقق این است که نشان دهد چه ارتباطی بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس خودتصمیم‌گیری و احساس تاثیر) با عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان بخش اعتبارات شعب بانک ملی مشهد وجود دارد و میزان این ارتباط چگونه است؟ تا با پاسخ به این پرسش پیشنهادهایی برای توانمندسازی کردن کارکنان برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی ارائه نماید.

مبانی نظری و مرور ادبیات

توانمندسازی و توانمندسازی روان‌شناختی

واژه EMPOWER در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن» ، «مجوز دادن» ، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده است. تواناسازی به معنی قدرت‌بخشیدن است (هریسون، تینا، وایت، کاترین و هانتز^۱، ۲۰۰۶). بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم (اسدی، مرادی، وثوقی و صادقی، ۱۳۹۱).

توانمندسازی مفهومی چند بعدی است که به حالات، احساسات، باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند انگیزش درونی شغل تعریف می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵)

اسمیت^۲ توانمندسازی را به عنوان آماده‌سازی کارکنان برای استفاده از ابزار مورد نیاز به طوری که آن را درک کند و بداند که برای پیشرفت لازم هستند، می‌داند (اسمیت، ۲۰۱۰). توانمندسازی به مفهوم احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است (گریسلی، برایمن، نیسم و ساتنتا^۳، ۲۰۰۸).

مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار از سال ۱۹۸۰ وقتی شغل‌ها پیچیده‌تر شدند و طراحی کار شامل استقلال بیشتر شد پدیدار شد (جو و شیم^۴، ۲۰۱۰). قالب روان‌شناختی توانمندی را به عنوان یک حالت شناختی تعریف کرده‌اند که به وسیله حسی از «درونی شدن اهداف»، «درک شایستگی» و «فهم کنترل» تصور شده است (اتوک^۵،

1. Harrison ,Tina, Waite, Kathryn & Hunter
2. Smith
3. Greasley, Bryman, Naismith & Soetanto
4. Jwo & shim
5. Erturk

۲۰۱۰). توانمندسازی روان‌شناختی، به صورت مجموعه ویژگی‌های شناختی انگیزشی به وسیله کار در محیط و بازتاب نقش فردی کار متجلی می‌شود (وانگ و لی^۱، ۲۰۰۹). در واقع این نوع توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است که از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان، تحت تاثیر قرار گرفته است (گریسلی، ۲۰۰۷).

در یکی از منابع اخیر از توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک احساس کنترل شخصی از درک کار یاد کرده‌اند (شپیرا و زمک^۲، ۲۰۱۴). در واقع توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی، وضعیت روان‌شناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد (ارگنل، سگلم و متین^۳، ۲۰۰۷).

رویکردهای توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی به عنوان یک سازه ارتباطی: در رویکرد مکانیکی دانشمندان به بررسی بخش ساختاری توانمندسازی توجه دارند و اصطلاحاً رویکرد ساختاری توانمندسازی هم نام گرفت. در این مطالعات ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار جهت توانمندسازی کارکنان مورد توجه است (پترسون، اندرو و زیمرمن^۴، ۲۰۱۴). توانمندسازی در این رویکرد به مفهوم تسهیم قدرت، و هم‌معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند (موغلی، حسن‌پور و حسن‌پور، ۱۳۸۸)

توانمندسازی به عنوان یک سازه‌ی ارگانیک: اما گروه دوم به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته‌اند و آن را یک عامل درونی در فرد می‌دانند که رابطه مستقیمی با نگرش، احساس و ادراک وی از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنها ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می‌گردد (رابینز، کرینو و فریدندل، ۲۰۰۲). مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی، وضعیت روان‌شناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد (ارگنل و همکاران، ۲۰۰۷).

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را با توجه به تحقیقات گذشته به ابعاد زیر تقسیم کرده‌اند: احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس حق انتخاب، احساس تاثیر.

1. Wang & Lee
2. Shapira & Tsemach
3. Ergenel, Saglam & Metin
4. Peterson, Andrew & Zimmerman

۱) احساس شایستگی^۱ (احساس خوداثربخشی)^۲: اشاره به احساس خودکارآمدی یا آن دسته از ویژگی‌هایی که باعث می‌شود فرد کارهای خود را به طور موفقیت آمیزتری انجام دهد، دارد (چو و فیرومن^۳، ۲۰۱۰). این بعد زمانی که فرد دانش، توانایی، مهارت و تعلیم لازم را داشته باشد نمایان‌تر است (آمیچی و مک‌کنا^۴، ۲۰۰۸). این احساس بر چگونگی برخورد آنها در موقعیت‌های مختلف شغلی تاثیرگذار خواهد بود و باعث می‌شود به طور حساب شده و حرفه‌ای با مسائل و مشکلات برخورد کنند (کالینز - مایکل، دواین^۵، ۲۰۰۹).

۲) معنی‌دار بودن^۶ (ارزشمند بودن)^۷: ارزش داده شده به یک هدف کاری است (شپیرا و زمک، ۲۰۱۴). که این اهداف بر مبنای ایده‌آل و استانداردهای فرد باشد (انگری هنری^۸، ۲۰۰۹). معنی داری یا «ارزشمند بودن» شامل تطابق میان ضروریات نقش و شغل با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است (سلطانی، صریحی و عباسی^۹، ۱۳۹۲). کار با معنی زمانی است که افراد با کار کردن به تمامیت روان‌شناختی دست یابند اگر افراد با کار کردن به تحقق خود (خود شکوفایی) حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند، کار با معنی خواهد بود (ساپلی^۹، ۲۰۱۰).

۳) حق انتخاب^{۱۱} (احساس خودسامانی)^{۱۱}: حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است (دسی^{۱۲}، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر انتخاب یا خودتعیینی اشاره به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری دارد و فرد کاری را که می‌خواهد انجام می‌دهد (بوناس، بارترا، لگگات و استانتون^{۱۳}، ۲۰۱۰).

۴) تاثیرگذاری^{۱۴} (پذیرش شخصی نتیجه)^{۱۵}: این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (دیمیترادس و زو^{۱۶}، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر اشاره دارد به میزانی که فرد معتقد است می‌تواند بر پیامدهای کاری تاثیر بگذارد (امیدی، زارع و صفری، ۱۳۸۹) آنها می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر

1. Competency
2. Self - Efficacy
3. Cho & Faerman
4. Amichai & McKenna
5. Collins - Michael & Dwain
6. Meaning
7. Meaningful
8. Ongori Henry
9. Sapelli
10. Choice
11. Self J Determination
12. Deci
13. Bonias, Bartra, Leggat, & Stanton
14. Impact
15. Pesonal Consequence
16. Dimitriades & Zoe

محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند حفظ نمایند (حاجی پور و صفاری، ۱۳۹۳).

بهره‌وری، بهره‌وری منابع انسانی و عوامل موثر بر آن

شروع استفاده از کلمه بهره‌وری در فرهنگ اقتصادی، مربوط به دو قرن قبل است. در بسیاری از نقاط جهان، به ویژه در کشورهای صنعتی، بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و فرهنگ تلقی می‌شود، تفکر پیشبرد و بهبود آنچه که وجود دارد. به طور کلی می‌توان، بهره‌وری را ارتباط میان مقدار کالاها و خدمات تولید شده، و مقدار منابع مصرف شده در جریان تولید این کالاها و خدمات دانست، که این رابطه، کمی و قابل اندازه‌گیری است و به صورت نسبت بیان می‌شود (بارانی، علوی، کرمی و سلیمی، ۱۳۹۲). بهره‌وری به وسیله نسبت مطلوبیت‌های حاصله (ستانده‌ها) بر منابع و آنچه که برای حصول به نتیجه صرف شده (داده‌ها) بیان می‌شود. این نسبت یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که ثمربخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد (ناظم و پارسی، ۱۳۸۹).

بهره‌وری نیروی انسانی یعنی درجه استفاده مؤثر از نیروی کار به عنوان یکی از عوامل تولید، به عبارت دیگر بهره‌وری نیروی کار یعنی بدست آوردن یک نتیجه کمی و کیفی مطلوب از نیروی کار در راستای اهداف جامعه و سازمان (محسنی، زنجانی و طالقانی، ۱۳۹۱).

بهره‌وری منابع انسانی عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت منابع انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی (لطفیان و دعایی، ۱۳۹۲).

شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، روزبه‌روز جایگاه ویژه‌ای را در سازمان‌ها به خود اختصاص می‌دهد. برای ارتقای بهره‌وری، قبل از هر چیز، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را باید شناخت (آذر، زارعی و طحاری، ۱۳۹۱)

هرسی و گولداسمیت بر اساس عوامل هفتگانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ACHIEVE را طرح‌ریزی کردند. آنها برای سهولت به خاطر سپاری این عوامل و استفاده از آنها، از حروف اول عوامل، یک کلمه اختصاری ساختند. این واژه هفت حرفی ACHIEVE می‌باشد که با جانشین کردن Incentive به جای عامل انگیزشی^۱، Clarity به جای شناخت^۲، Help به جای حمایت سازمانی^۳، Evaluation به جای بازخورد عملکرد^۴، عملکرد^۴، به وجود آمده است (انصاری‌رنانی و سبزی‌علی‌آبادی، ۱۳۸۸)

1. Motivation
2. Understanding
3. Organizational Support
4. Performance Feedback

$$P=f(A, C, H, I, E, V, E)$$

توان^۱: توانایی و قابلیت به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف. (افجه و خانزاده، ۱۳۹۰).

وضوح (شناخت شغل)^۲: باید اهداف عمده‌ی کار، نحوه‌ی رسیدن به آن ضمن تعیین اولویت‌ها برای کارکنان کاملاً واضح باشند (حقیقت‌جو و ناظم، ۱۳۸۷).

حمایت سازمان^۳: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیازمندند. (افجه و خانزاده، ۱۳۹۰).

انگیزش یا تمایل^۴: منظور، انگیزه کارکنان برای کار مربوط است. انگیزه اتمام موفقیت‌آمیز کاری که در دست دارند یا انگیزش در آنان برای کامل کردن کار خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شوند (مبلغی و آقابابایی پور، ۱۳۹۳).

ارزیابی (بازخورد)^۵: منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیررسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای است کارکنان نه تنها لازم است بدانند که چه باید بکنند بلکه همچنین به طور مستمر باید بدانند که کارها را چقدر خوب انجام داده‌اند (سلیمی، ۱۳۹۲).

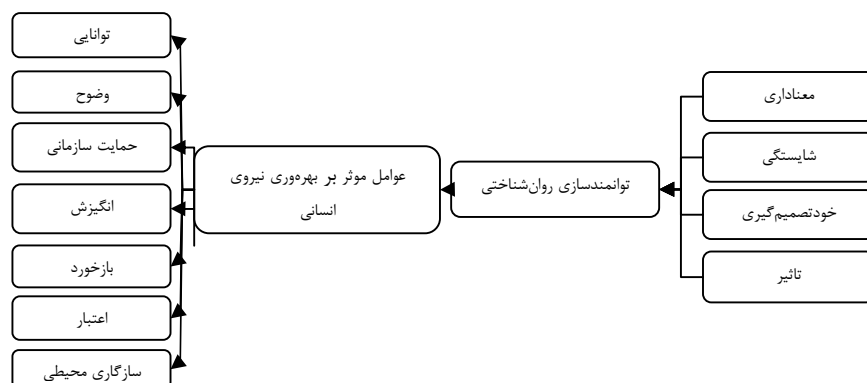
اعتبار^۶: منظور، معتبر بودن تصمیمات مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیراست (مبلغی و آقابابایی پور، ۱۳۹۳).

سازگاری محیطی^۷: عوامل بیرون سازمان که می‌تواند عملکرد فرد را تحت تاثیر قرار دهد، محیط را تشکیل می‌دهد (مبلغی و آقابابایی پور، ۱۳۹۳).

چارچوب مفهومی تحقیق

هرگاه از کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی در زمره اجزای جدانشدنی و بدون تردید موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶).

1. Ability
2. Clarity
3. Help
4. Incentive
5. Evaluatio
6. Validity
7. Environment



فرضیه‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی براساس مدل اسپریتزر با چهار ابعاد (احساس شایستگی، معناداری، خودانتخابی و تاثیر) و بهره منابع انسانی در نظر گرفته شده است لذا فرضیات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲) بین معناداری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳) بین شایستگی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۴) بین خودتصمیم‌گیری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۵) بین تاثیر و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

روش پژوهش

این پژوهش با رویکردی کمی انجام شده است. از نظر هدف، از این جهت که به بررسی و دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و کمک می‌کند، می‌توان آن را در زمره پژوهش‌های کاربردی دانست. به لحاظ ماهیت در دسته پژوهش‌های تبیینی و از نظر روش گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های توصیفی-همبستگی قرار می‌گیرد. برای تدوین مبانی و الگوی نظری تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. قلمرو مکانی این پژوهش، شعب فعال بانک ملی در مشهد و قلمرو موضوعی آن مدیریت منابع انسانی است.

روش نمونه‌گیری مورد استفاده با توجه به در اختیار داشتن مشخصات مربوط به تمام اعضای جامعه، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بخش اعتبارات شعب بانک ملی مشهد به تعداد ۱۸۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه نیز با استفاده از

فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۵ برابر با ۱۱۷ نفر می‌باشد که تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۱۱۱ پرسشنامه به طور صحیح و کامل برگردانده و مبنای تحقیق قرار گرفتند.

در این پژوهش، دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه صورت گرفت. بخش اول شامل پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی استاندارد اسپریتزر (۱۹۹۵) است. این پرسشنامه دارای چهار مولفه معناداری، شایستگی، خودتصمیم‌گیری و تاثیر می‌باشد و به صورت مقیاس هفت درجه لیکرت قابل استفاده است. بخش دوم شامل پرسشنامه عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی است که ابعاد و مولفه‌های موثر این پرسشنامه گرفته شده از نظریه هرسی و گلداسمیت و مشتمل بر ۵۲ سوال و ۷ بعد (توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، سازگاری محیطی و اعتبار) می‌باشد.

به منظور سنجش روایی سوالات پرسشنامه‌ها، علیرغم آنکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان و نظریه‌پردازان شهیری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از تحقیقات بکار گرفته شده است، اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها دوباره توسط اساتید، صاحب‌نظران دانشگاهی و همچنین صاحب‌نظران سازمانی مرکز کل آموزش بانک ملی مشهد مورد تایید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است. برای تعیین پایایی سوالات از روش آلفای کرونباخ استفاده و به همین منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری توزیع شد که ضریب پایایی پرسشنامه برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی ۰,۹۲ و برای متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ۰,۹۳ برآورد گردید.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

جدول ۱. وضعیت جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۹۰/۱	تحصیلات	دیپلم	۳۴/۲
	زن	۹/۹		فوق دیپلم	۱۳/۵
وضعیت تاهل	مجرد	۷/۸	سابقه	لیسانس	۴۵/۹
	متاهل	۹۲/۸		فوق لیسانس	۵/۴
	۲۶-۳۰	۵/۴		دکتری	۰/۰۹
سن	۳۱-۳۵	۲۰/۷	بالاتر از ۱۶	۵-۱۰	۱۵/۳۱
	۳۶ به بالا	۷۳/۹		۱۱-۱۶	۱۱/۷۱
				۱۶-۱۷	۷۲/۹۷

تحلیل توصیفی از یافته‌های تحقیق

توانمندسازی روان‌شناختی در این تحقیق با توجه به ادبیات تحقیق، دارای ۴ بعد است که رابطه آن با عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی مورد سنجش واقع شده است. یافته‌های توصیفی عوامل توانمندسازی روان‌شناختی همراه با متغیر ملاک تحقیق (عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی) در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی خرده مقیاس‌های تحقیق

شاخص آماری مقیاس	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
معناداری	۱۷/۳۰	۰/۳۳	۳/۴۸	۶	۲۱
شایستگی	۱۷/۸۸	۰/۲۳	۲/۴۹	۱۰	۲۱
خودتصمیم‌گیری	۱۴/۶۸	۰/۳۶	۳/۸۰	۶	۲۱
اثرگذاری	۱۵/۶۹	۰/۳۷	۳/۸۹	۳	۲۱
توانمندسازی روان‌شناختی	۶۵/۵۵	۱/۰۲	۱۰/۶۸	۳۶	۸۴
عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی	۱۷۳/۵۴	۲/۵۸	۲۷/۲۲	۱۰۱	۲۵۱

نتایج جدول نشان می‌دهد از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بیشترین میانگین مربوط به شایستگی و کمترین آن مربوط به اثرگذاری است.

آزمون فرضیات تحقیق

در بکارگیری روش آماری، ابتدا با استفاده از آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد آزمون قرار گرفت تا نوع روش آماری (پارامتری یا غیرپارامتری) که باید استفاده شود مشخص گردد، و در صورت نرمال بودن داده‌ها یکی از مهم‌ترین پیش فرض‌های آزمون‌های پارامتریک برقرار می‌باشد.

آزمون کولموگروف اسمیرنوف تک نمونه ای (آزمون نرمال بودن داده‌ها)

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{داده‌ها از جامعه نرمال آمده است} = H_0 \\ \text{داده‌ها از جامعه نرمال نیامده است} = H_1 \\ H_0 = P > 0.05 \\ H_1 = P < 0.05 \end{array} \right.$$

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف تک نمونه ای

متغیرها شاخص	معناداری	شایستگی	خود تصمیم‌گیری	اثرگذاری	توانمندسازی	عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی
Z	۰/۶۶	۰/۵۱	۱/۱۴	۰/۷۱	۰/۸۶	۰/۸۲
P	۰/۷۶	۰/۹۶	۰/۱۴	۰/۶۷	۰/۴۳	۰/۵۱
سطح معناداری	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵

با توجه به نتایج جدول ۳ و سطوح معناداری بدست آمده هریک از متغیرهای پژوهش که بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، داده‌های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هریک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

بین معناداری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴. آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اول

شاخص آماری متغیرها	ضریب همبستگی	R ²	Sig	سطح معناداری
معناداری بهره‌وری منابع انسانی	۰/۴۱	۰/۱۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵

مطابق با جدول بین معناداری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ($P < ۰/۰۵$).

ضریب همبستگی بین معناداری و عوامل موثر بر منابع انسانی برابر ۰/۴۱ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ۱۶ درصد از واریانس متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از معناداری است.

بین شایستگی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۵. آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم

سطح معناداری	Sig	R ²	ضریب همبستگی	شاخص آماری متغیرها
۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۲۰	شایستگی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

مطابق با جدول بین شایستگی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ($P < ۰/۰۵$).

ضریب همبستگی بین شایستگی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی برابر ۰/۲۰ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ۴ درصد از واریانس متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از شایستگی است. بین خودتصمیم‌گیری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۶. آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه سوم

سطح معناداری	Sig	R ²	ضریب همبستگی	شاخص آماری متغیرها
۰/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۱۶	۰/۴۰	خودتصمیم‌گیری عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

مطابق با جدول بین خودتصمیم‌گیری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ($P < ۰/۰۵$).

ضریب همبستگی بین خودتصمیم‌گیری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی برابر ۰/۴۰ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ۱۶ درصد از واریانس متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از خودتصمیم‌گیری است. بین اثرگذاری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۷. آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه چهارم

سطح معناداری	Sig	R ²	ضریب همبستگی	شاخص آماری متغیرها
۰/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۳۱	۰/۵۶	اثرگذاری عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

مطابق با جدول بین اثرگذاری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ($P < 0/05$). ضریب همبستگی بین اثرگذاری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی برابر $0/56$ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ۳۱ درصد از واریانس متغیر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از اثرگذاری است. بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۸. آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه پنجم

شاخص آماری متغیرها	ضریب همبستگی	R ²	Sig	سطح معناداری
توانمندسازی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی	۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵

مطابق با جدول بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ($P < 0/05$). ضریب همبستگی بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی برابر $0/52$ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که ۲۷ درصد از واریانس متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ناشی از توانمندسازی روان‌شناختی است.

یافته جانبی پژوهش

برای بررسی این پرسش که کدام یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش موثرتری در پیش‌بینی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی ایفا می‌کند از روش رگرسیون خطی چندگانه استفاده گردید. بدین ترتیب پس از تایید پیش‌فرض‌های رگرسیون، از این روش برای پاسخ به این سوال که آیا مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی می‌توانند عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی را پیش‌بینی کند، استفاده گردید. اولین آزمون تست مدل کلی می‌باشد. در واقع اگر حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین تحقیق روی متغیر ملاک تاثیر معنادار داشته باشد، مدل پژوهشگر تایید می‌گردد. فرض صفر و خلاف به صورت زیر می‌باشد:

$$\begin{cases} H_0 : S_1 = S_2 = \dots = S_5 = 0 \\ H_1 : S_i \neq 0 \quad \forall \text{one } i \text{ for } i = 1, 2, 3, 4, 5 \end{cases}$$

جدول ۹. نتایج رگرسیون عوامل توانمندسازی روان‌شناختی بر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	R	R ²	R ² _{adi}	sig
رگرسیون	۲۷۴۹۲/۴۷	۴	۶۸۷۳/۱۲	۱۳/۳۸	۰/۵۸	۰/۳۴	۰/۳۱	۰/۰۰۱
باقیمانده	۵۳۹۲۶/۶۹	۱۰۵	۵۱۳/۵۸					
کل	۸۱۴۱۹/۱۷	۱۰۹						

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شده است و نشان از معنی‌دار بودن مدل رگرسیون می‌باشد، یعنی حداقل یکی از متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک تاثیر معنادار دارد.

شاخص R² (ضریب تعیین چندگانه): این شاخص مشخص می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین می‌شوند به عبارت دیگر متغیرهای پیش‌بین چند درصد توانایی برآزش متغیر وابسته را دارند. در این پژوهش مقدار R² برابر ۰/۳۴ شده است به این معنا که چهار عامل تشکیل دهنده توانمندسازی روان‌شناختی ۳۴ درصد توانایی پیش‌بینی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی را دارند و ۶۶ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد.

شاخص R²_{adj} (ضریب تعیین تصحیح شده): این شاخص توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را توسط متغیرهای پیش‌بین در جامعه بررسی می‌کند در واقع با کمی تعدیل، نمونه را به تمام جامعه بسط می‌دهد.

مقدار این ضریب در این پژوهش ۰/۳۱ شده است، به عبارت دیگر مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی ۳۱ درصد توانایی پیش‌بینی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی را دارند.

با توجه به معنادار بودن کل مدل اکنون باید بررسی کرد که کدام یکی از ضرایب صفر نیست و یا به عبارت دیگر کدام متغیر یا متغیرها تاثیر معنادار در مدل دارند. به این منظور از آزمون t استفاده می‌شود.

جدول ۱۰. ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره تی متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون

سطح معناداری	sig	T آماره	ضرایب رگرسیون		متغیر پیش بین
			استاندارد شده	استاندارد نشده	
۰/۰۵	۰/۰۰۱	۶/۶۲		۱۰۸/۱۶	مقدار ثابت
۰/۰۵	۰/۰۸	۱/۷۳	۰/۱۷	۱/۳۷	معناداری
۰/۰۵	۰/۴۲	۰/۸	۰/۰۷	۰/۸۱	شایستگی
۰/۰۵	۰/۶۴	۰/۴۶	۰/۰۵	۰/۳۵	خودتصمیم‌گیری
۰/۰۵	۰/۰۰۱	۴/۰۱	۰/۴۶	۳/۲۵	اثر گذاری

همان‌طور که نتایج جدول نشان می‌دهد عامل اثرگذاری با $0/46 =$ بر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سطح ۵ درصد بیشترین تاثیر معنادار را دارد و مثبت بودن این ضریب در واقع نشان‌دهنده این است که با افزایش این عامل، عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد.

در نهایت معادله استاندارد رگرسیون را باید بامتغیرهایی در نظر گرفت که تاثیر معناداری بر مدل دارند و متغیرهایی که تاثیر معنادار بر مدل ندارند از معادله رگرسیون حذف می‌شود. معادله رگرسیون این تحقیق به شکل زیر است:

$$=3.25 * X_1 + 108.16$$

که در آن Y متغیر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی و X_1 مولفه اثرگذاری می‌باشد که بیشترین تاثیر را از میان مولفه‌های توانمندی روان‌شناختی بر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی بوده است. همانگونه که انتظار می‌رفت، میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. با توجه به اهمیت روزافزون بهره‌وری منابع انسانی که نهایتاً به ایجاد ارزش برای سازمان منجر می‌گردد، توجه به توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از محرک‌های افزایش بهره‌وری باید در رأس اقدامات منابع انسانی قرار گرفته و تصمیمات لازم در این زمینه اتخاذ گردد. با

توجه به درصد تغییرات متغیر ملاک که توسط متعیرهای پیش‌بین تبیین شد، توانمندسازی روان‌شناختی یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است.

با توجه به محرز شدن رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی می‌توان پذیرفت که تلاش برای بهبود توانمندسازی کارکنان می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود بهره‌وری شود (جوزه و مامپیلی، ۲۰۱۴). تایید این فرضیه با نتایج تحقیقات کو و همکاران، (۲۰۱۰) و دتا و همکاران، (۲۰۰۵)، نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، صالح‌نیا (۱۳۹۱) و یانگ و چویی (۲۰۰۹) همخوانی دارد. لازم است که مدیران شعب بانک ملی با دادن آزادی عمل، مدیریت موثر، ارتقاء انگیزش و توان خودمدیریتی، آموزش‌های ضمن خدمت و تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی شریاطی را فراهم آورند که کارکنان شغل خود را با ارزش تلقی نموده و علاقه درونی نسبت به آن داشته باشند، به توانایی و ظرفیت خود برای انجام وظایف محوله اعتقاد و باور داشته باشند (کامینگز و وورلی، ۲۰۱۴) و به یکدیگر احساس اعتماد، علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی داشته باشند که این خود سبب افزایش بهره‌وری فرد می‌شود.

در خصوص احساس معنادار بودن پیشنهاد می‌شود علی‌رغم آنکه بر اساس ماهیت وظایف شعب، وظایف پیش‌بینی برای هر فرد کاملاً استاندارد و جزئی شده است ولی حداکثر تلاش صورت بگیرد تا مشاغل طوری طراحی شود که چالش‌برانگیز و با اهمیت باشد و تا حد امکان از رویکردهای نوین طراحی شغل، چرخش شغلی، غنی‌سازی مشاغل، گروه‌های کاری منسجم (گروه‌های کاری خودگردان) استفاده شود. همچنین در طراحی مشاغل و به کارگماری افراد به تفاوت‌های موجود بین افراد توجه کنند. تا افراد کار خود را معنادار و با ارزش بدانند.

در جهت بهبود احساس شایستگی با توجه به نتایج به دست آمده از بالاترین رتبه در بین سایر عوامل توانمندسازی شناختی کارکنان برخوردار است. این فرضیه با نتایج تحقیق بریدینگ، (۲۰۰۸) همخوانی دارد. پیشنهاد می‌گردد که مدیران شعب بانک ملی، در جهت تقویت بیش از پیش و فراهم نمودن زمینه از سوی کارکنان، اهتمام ورزند. مضافاً این که برای جلوگیری از عدم رشد "احساس شایستگی" برای این احساس در بین کارکنان، سازمان از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان در راستای افزایش این احساس به کار بندند.

در رابطه‌ی بین احساس خودتصمیم‌گیری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی به نظر می‌رسد هرچه آزادی عمل کارکنان در بانک در مورد نحوه انجام دادن فعالیت‌هایشان بیشتر باشد، رضایت شغلی و به تبع آن بهره‌وری افزایش می‌یابد (کو و همکاران، ۲۰۱۰ و ارجلی و همکاران، ۲۰۰۷)، البته با توجه به نوع وظایف در شعب بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که، مدیران قلمرو کاری کارکنان را مشخص نمایند، تعیین قلمروی کاری شامل مشخص کردن هدف‌ها، نقش‌ها، ارزش‌ها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد و بهره‌وری را تشکیل می‌دهند و از توان‌افزایی حمایت می‌کنند. با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسولانه عمل می‌کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند شد.

وجود رابطه مثبت بین بعد تاثیرگذاری و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در کارکنان بانک ملی همچون سایر تحقیقات داخلی و خارجی به تایید رسید و این به منزله باور داشتن کارکنان نسبت به این موضوع است که عملکرد آنها در پیش بردن اهداف سازمان موثر است (کو و همکاران، ۲۰۱۰ و ارجلی و همکاران، ۲۰۰۷ و خوزه و مامپیلی ۲۰۱۴) بنابراین مدیران باید به ایده‌ها و نظرات کارکنان ارجح نهاده و نظام پیشنهادات کارکنان را عملاً به اجرا در آورند و ارزش کار کارکنان را برایشان بازگو نمایند. به افراد فرصت مشارکت در تعیین سمت و سو آتی واحد کاریشان را بدهند، به خاطر موفقیت در انجام وظایف به افراد پاداش داده و آن‌ها را تکریم کنند.

از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بیشترین میانگین مربوط به شایستگی و کمترین آن مربوط به اثرگذاری است. در جهت بهبود احساس شایستگی که با توجه به نتایج به دست آمده از بالاترین رتبه در بین سایر عوامل توانمندسازی شناختی کارکنان برخوردار است، پیشنهاد می‌گردد که مدیران شعب بانک ملی مشهد، در جهت تقویت بیش از پیش و فراهم نمودن زمینه از سوی کارکنان، اهتمام ورزند. مضافاً این که برای جلوگیری از عدم رشد "احساس شایستگی" برای این احساس در بین کارکنان، سازمان از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان در راستای افزایش این احساس به کار بندند.

همان‌طور که پژوهش نشان می‌دهد عامل اثرگذاری با $(r = 0,46)$ بر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سطح 5 درصد بیشترین تاثیر معنادار را دارد و مثبت بودن این ضریب در واقع نشان دهنده این است که با افزایش این عامل، میزان عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد پیشنهاد می‌شود مدیران شعب بانک ملی مشهد، با بهره‌گیری

از سازوکارهای مشاوره‌ای، تمهیداتی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای برای از بین بردن موانع مشارکت کارکنان در امور سازمان را فراهم نمایند تا کارکنان از تأثیرگذاری خود بر جریان‌ها و فعالیت‌های سازمانی اطمینان بیشتری حاصل نمایند. در این زمینه می‌توان به کاهش بار مقررات و دستورالعمل‌های دست‌وپاگیر و زائد اداری، امکان تماس‌های رودرروی بیشتر میان مدیران و کارکنان، به منظور افزایش هرچه بیشتر شفافیت اداری، تشکیل جلسات هم‌اندیشی، تقویت گروه‌های غیررسمی و همسو نمودن اهداف آنها با اهداف سازمان و هم چنین تفویض اختیار بیشتر، اشاره نمود.

سخن آخر اینکه در پژوهش‌های آینده، توانمندسازی را در سازمان با ساختار نزدیک به هم مورد مطالعه قرار دهند تا نتایج به دست آمده از استحکام بیشتری برای اجرا برخوردار باشد. به عنوان مثال می‌توان این موضوع را در بخش‌های دیگر شعب بانک ملی بررسی و نتایج حاصله را باهم مقایسه کرد. با اهتمام به نتایج تحقیق حاضر، عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است، لذا، لازم است در تحقیقات آتی، سایر عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی و در سازمان‌های دیگر مورد مطالعه قرار گیرد. محققین آینده نیز می‌توانند در راستای دانش‌افزایی و پیگیری این موضوع، تحقیقات مشابهی را در سازمان‌های دیگر به اجرا درآورند تا دیگر زوایای پنهان موضوع، بیش از پیش نمایان شود.

منابع

- آذر، عادل، زارعی، محمد و طحاری، محمدحسین. (۱۳۹۱). اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در صنعت کاشی با رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری چند شاخصه و تحلیل پوششی داده، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، سال ۲، شماره ۵، ۲۵-۹
- آقاپار، سیروس. (۱۳۸۵). توانمندسازی. نشریه علمی پژوهشی اطلاع‌رسانی مدیریت، شماره ۱۰۹، صص ۶۰-۶۲
- اسدی، اسماعیل، مرادی، شعبان، وثوقی، عبدالله و صادقی، احمد. (۱۳۹۱). تاثیر آموزش مقدماتی رسته‌ای بر توانمندسازی روان‌شناختی دانش‌آموختگان رشته مدیریت. فصلنامه علمی ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال ۱، شماره ۴، ۳۶-۲۰
- افجه، علی‌اکبر و خانزاده، لیلا. (۱۳۹۰). بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ۲، شماره ۱، ۵۲-۳۰
- الماسی، مجتبی، رستمی، احسان و فتاحی، شهرام. (۱۳۹۴). اثر میانجی‌گری الگوی صحیح مصرف بر رابطه عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۵، شماره ۱، ۲۳-۱
- امیدی، علیرضا، زارع، قاسم و صفری، سمیه. (۱۳۸۹). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی، علوم حرکتی و ورزشی، سال ۸، شماره ۱۵، ۹۳-۸۲
- انصاری‌رنانی، قاسم و سبزی‌علی‌آبادی، سارا. (۱۳۸۸). اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک. بررسی‌های بازرگانی، دوره ۷، شماره ۳۹، ۶۴-۴۹
- بارانی، صمد، علوی، غلام‌حسین، کرمی، محسن و سلیمی، حسین. (۱۳۹۲). تأثیر خودکارسازی اداری بر بهره‌وری کارکنان؛ مطالعه موردی، فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال ۲، شماره ۷، ۱۸-۱
- بیگی‌نیا، عبدالرسول، سرداری، احمد و نجاری‌نژاد، حسن. (۱۳۸۹). تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال ۱، شماره ۳، ۱۰۲-۷۹
- پدرام، محسن (۱۳۹۰). ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی، شماره ۱۸۰، صص ۲۳-۱۹
- حاتمی، حسین. (۱۳۹۱). تاثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک

- دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۳، شماره ۴، ۶۵-۵۱
- حاجی پور، عبدالحمید و صفاری، مسعود. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین هوش تجاری و توانمندسازی روان‌شناختی فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۷۳، ۱۹۹-۱۷۵
- حسن زاده، مریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه سبک زندگی با رضایت شغلی در پرستاران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران
- حقیقت‌جو، زهرا و ناظم، فتاح. (۱۳۸۷). خلاقیت مدیران، سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۴، شماره ۱، ۱۵۱-۱۴۳
- سلطانی، ایرج، صریحی، رسول و عباسی، حمیده. (۱۳۹۲). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر حمايت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی. علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، ۲۲۰-۲۰۹
- سلیمی، معصومه. (۱۳۹۲). نقش مدیریت توسعه انسانی در بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۵، ۵۵-۴۷
- صالح‌نیا، منیژه. (۱۳۹۱). بررسی اثر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر بهره‌وری آنان، فصلنامه روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال ۳، شماره ۱۲، صص ۷۶-۶۵
- عبداللهي، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالکریم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول تهران: نشر ویرایش
- قوچانی، فرخ، حیدری، حامد و یزدانی، محمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و میزان فشار روانی منفی. فصلنامه روان‌شناسی صنعتی سازمان؛ سال ۳، شماره ۱۲، ۸۶-۷۷.
- لطیفیان، احمد و دعایی، حبیب‌الله. (۱۳۹۲). ترسیم مدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۶، شماره ۳۳، ۲۰-۵
- مبلغی و آقابابایی‌پور. (۱۳۹۳). عوامل موثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه روش، سال ۲۳، شماره ۱۴۰، ۳۱-۲۶
- محسنی، علیرضا، زنجانی، حبیب‌الله و طالقانی، متین. (۱۳۹۱). بیگانگی از کار و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی کار، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال ۵، شماره ۴۷، ۸۷-۸۲

- مطیع دوست، ابوذر، نظم‌فر، حسین و بشر دوست، مهسا (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر نقش سرمایه فکری و عوامل محیطی-مکانی، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۶، شماره ۴، صص ۶۶-۴۷.
- مهربان، فردین، نصیری‌پور، اشکان، فرمانبر، ربیع‌الله و کشاورز، سکینه (۱۳۹۰). تعیین عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، سال ۳، شماره ۲، ۶۳-۵۸.
- موغلی، علیرضا، حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه‌ی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۲، ۱۳۲-۱۱۹.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. چاپ اول، ویرایش جدید: تهران انتشارات میر
- ناظم، فتاح و پارسی، فرشته (۱۳۸۹). رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و ارایه الگوی مناسب مدیریتی، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۴، شماره ۳، ۱۴۷-۱۲۷.
- نصرت‌پناه، سیاوش، حسنی، کاوه و یزدی، امید (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۴، شماره ۱، صص ۲۰۶-۱۸۹.
- نصیری‌پور امیراشکان، رئیسی‌پوران، هدایتی سید پوریا (۱۳۸۸). رابطه ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان: بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران، *فصلنامه مدیریت سلامت*، دوره ۱۲، شماره ۳۵: ۱۷-۲۴.
- نصیری‌پور، اشکان، پاشا، حمیدرضا و محمدزاده خلیل (۱۳۹۲). رابطه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی با میزان بهره‌وری منابع انسانی معاونت اداری- مالی بیمارستان هاشمی‌نژاد تهران ۱۳۹۲-۱۳۹۱، *فصلنامه بیمارستان*، سال ۱۳، شماره ۱، ۹۶-۹۲.
- نکویی مقدم، محمود و ملایی فرد، علی (۱۳۸۸). توانمندسازی نیروی انسانی. *فصلنامه عصر مدیریت*. سال ۴، شماره ۱۰ و ۱۱، ۸۷-۸۴.
- هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان، *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۰، صص ۶۱-۵۴.
- والهی زاده، سعید (۱۳۸۹). *بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با بهره‌وری نیروی انسانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

- Alam, G. M. (2009). Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh?. *African Journal of Business Management*, 3(12), 890-906.
- Althin, Richard and Behrenz, Lars, (2005), "Efficiency And Productivity of Employment Offices Employment: Evidence From Sweden, *International Journal of Manpower*", 26, (2), 196-206.
- Amichai-Hamburger, Y., K.Y.A. McKenna and S. Tal, (2008), "Empowerment: Empowerment by the internet". *Comput Human Behavior*, 24: 1776-1789.
- Breeding, R. R. (2008). Empowerment as a Function of Contextual Self-Understanding The Effect of Work Interest Profiling on Career Decision Self-Efficacy and Work Locus of Control. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(2), 96-106.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(10), 1442-1448.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative model of empowerment and individuals' in- role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism. *International Public Management Journal*, 13(2), 130-154.
- Chua RY, Iyengar SS. (2006) Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of the Effects of Choice in organizations. *Res Org Behav*;27:41-79.
- Collins - Michael, Dwain, 2009, Understanding the relationships between leader manager – Exchange (LMX) psychological empowerment – Job satisfaction and turnover internet in a limited services restaurant environment *journal of leadership & development management* pp131-176
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning
- Deci, L. Edward and Marylence Gagne. (2005). "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organization Behavior*, N 26, pp.331-362;
- Dimitriades . Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the Greek context", *International journal of manpower*", Vol.26, No.1, PP 80-92.
- Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin.Seli. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*, V.60, PP 41- 49.
- Ferguson, H. (2008). Liquid social work: Welfare interventions as mobile practices. *British Journal of Social Work*, 38(3), 561-579
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77.
- Greasley, Kay., Bryman, Alan., Naismith, Nicola & Soetanto,

- Robby(2008). *Understanding empowerment from an employee perspective: What does It mean and do they want it?* Team Performance Management. Vol. 14, No. 1/2, pp. 39-55.
- Harrison ,Tina., Waite, Kathryn & Hunter ,Gary L (2006). The internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 9/10, pp 972-993.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*,15(1), 93-104.
- Jwo, B. & Yin-Hyan, shim(2010). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Demoderating Effect of Organizational Learning Culture", *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4, P.425-441.
- Kazlauskaite Ruta, Buciuiniene Iлона, Turauskas Linas (2011), "Organizational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage", *employee relations*, vol.34 Iss: 2pp. 138-158.
- Nesan, L& Holt ,G. (2002) Assessment of organizational involvement in implementing empowerment. *Integrated Manufacturing Systems Journal*; 13, 201-11
- Kuo, T. H., Ho, L. A., Lin, C., & Lai, K. K. (2010). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 24-42.
- Ongori Henry, (2009), anaging behind the sense: A view point of employee empowerment, University of Botswana journal of business management African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015.
- Rao, Y. P. (2006). Professional Practice Motivation model for Improving HR productivity in a manufacturing unit – a success story. *International Journal of Productivity and PerformanceManagement*, 55. 5, 430-436
- Reham, A.; Eltantawy, Larry Giunipero & Gavin, L. Fox. (2009). A Strategic Skill Based Model of Supplier Integration and Its Effect on Supply Management Performance. *Industrial Marketing Management*, 38.
- Reham, A.; Eltantawy, Larry Giunipero & Gavin, L. Fox. (2009). A Strategic Skill Based Model of Supplier Integration and Its Effect on Supply Management Performance. *Industrial Marketing Management*, 38.
- Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002). "An integrative model of the empowerment process", *Human resource management review*, No12, PP 419-420.
- Sapelli G. (2010). Does work have a meaning? Basis for a positive work culture. *Med Lav*;101 (2): 7-10
- Seonghee, C.& Harton. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's Performance.*International Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X13513898.
- Smith , w (2010), "Empowerment and Behavioral Education", *Journal of world of management*, vol . 11(100).

- Spence & Heather K. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Management*, 56-85
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stavrou-Costea E. (2005) The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *J Eur Ind Train*; 29(2):112-134.
- Wang & Lee (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: *An Analysis of Interactive Effects*", *Group & Organization Management*, NO.34 (3), P.273.
- Wright P; Perrell & Gloet M. (2008) .Cultural values, workplace behavior and productivity in China: A conceptual framework for practicing managers. *Management Decision*. 46 (5). 797-812
- Yang, Seung-Bum and Choi, Sang. (2009). "Employee Empowerment and Team Performance". *Team Performance Management*, 1(5)289 – 301.