

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۸  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۰۵  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۸

مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۳۹۳  
دوره‌ی اول، سال ۱، شماره ۲  
صص: ۱۰۱-۱۲۲

## رابطه رفتارهای توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در کارکنان: یک الگوی چند میانجی‌گر

سحر احمدی چگنی\*  
مصطفی بهارلو\*\*  
مریم محمودی کیا\*\*

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین رفتارهای توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، خشنودی شغلی و تعهد عاطفی انجام شد. به این منظور ۱۵۰ نفر از تمامی کارکنان یک شرکت صنعتی به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق شامل پرسشنامه‌های رفتارهای توانمندساز رهبر، توانمندسازی روان‌شناختی، خشنودی شغلی، تعهد عاطفی و میل ماندن در شغل بودند. داده‌ها از طریق همبستگی ساده، الگوی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل واسطه‌ای تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند، الگوی پیشنهادی در همه شاخص‌های برازندگی دارای برازش نسبتاً خوبی می‌باشد. هم‌چنین ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به‌طور کامل معنی‌دار به دست آمدند.

**کلید واژگان:** رفتار توانمندساز رهبر، توانمندسازی روان‌شناختی، خشنودی شغلی، تعهد عاطفی، میل ماندن در شغل.

---

\* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)  
Ahmadi\_sahar68@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

## مقدمه

در چند دهه‌ی گذشته مجموعه‌ای از فشارهای اجتماعی و اقتصادی، از جمله تشدید رقابت‌های اقتصادی جهانی، پیشرفت در فن‌آوری و تغییر جهت به سمت اقتصاد خدمت‌گرا، سازمان‌ها را مجبور کرده‌اند تا نسبت به ساختار غیرمتمرکز که در آن کارکنان را به مسئولیت‌پذیری بیشتر تشویق می‌شوند گرایش پیدا کنند (هافتون و یوهو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵ و آهیرن، ماتیبو و راپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به این واقعیت، نظریه‌پردازان و دانشگاهیان استدلال کرده‌اند که شیوه‌های مدیریتی تحت سلطه ساختارهای سلسله‌مراتبی و تکنیک‌های رهبری سنتی باید با شیوه‌های مدیریتی حامی توانمندسازی کارکنان تکمیل شود (کانگر و کانگو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). این موضوع منجر به تمرکز بیشتر بر قدرت بخشیدن به مفاهیم رهبری از جمله مدیریت مشارکتی، خودرهبری و توانمندسازی کارکنان شد (مانز و سیمز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱ و هافتون و یوهو، ۲۰۰۵). اجرای شیوه‌های توانمندسازی و شکل دادن نقش‌های رهبری جدید مستلزم بکارگیری یک رویکرد توانمندسازی است. اگر این رویکرد به‌طور مؤثری مدیریت شود، مدیر می‌تواند برانگیزاننده مهمی در توانمندسازی سازمان باشد (آهیرن و همکاران، ۲۰۰۵). با وجود کار نظری گسترده در رابطه با اهمیت به کارگیری و ساختار توانمندسازی، در زمینه شناسایی رفتارهای خاص رهبری و مهارت‌های مدیریتی که مستلزم زمینه‌های توانمند شدن است، کار تجربی کمی انجام شده است (آرنولد، آراد، روآدس و دراسگو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). در مطالعه اخیر آرنولد و همکاران (۲۰۰۰) سازه رفتار توانمندساز رهبری<sup>۶</sup> (LEB) را به منظور نشان دادن نقش‌ها و مسئولیت‌های منحصر به فرد رهبران در زمینه کار توانمند معرفی کرده‌اند.

آرنولد و همکاران (۲۰۰۰) در مطالعه خود بر روابط بین متغیرهای رفتارهای توانمندساز رهبری، توانمندسازی و بروندهای شغلی تمرکز کردند. یکی از متغیرهای برونداد که در چند دهه‌ی گذشته از اهمیت خاصی برخوردار است ترک شغل<sup>۷</sup> داوطلبانه کارکنان است. در

- 1- Houghton & Yoho
- 2- Ahearne, Mathieu, & Rapp
- 3- Conger & Kanungo
- 4- Manz & Sims
- 5- Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow
- 6- leadership empowerment behavior
- 7- turnover

بسیاری از سازمان‌ها ترک شغل هزینه‌بر است (ون‌دیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). نظریه‌پردازان سعی کرده‌اند که رابطه‌ی شماری از مفاهیم را با ترک شغل توضیح دهند، اما برخی از فرایندهای روان‌شناختی متضمن تبیین کناره‌گیری از سازمان می‌باشند، خشنودی شغلی و تعهد عاطفی می‌توانند به عنوان پیش‌بین ترک شغل در نظر گرفته شوند (گریفث، هوم و گیرتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). میل ماندن<sup>۳</sup> و یا ترک شغل به عنوان آخرین مرحله‌شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری ترک شغل داوطلبانه شناخته شده است، بنابراین میل به ماندن متغیر برون‌داد نهایی می‌باشد (لامبرت، هوگان و بارتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱ و لی و ماودی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷). تحقیقات در حوزه فروش اثر مستقیم و غیرمستقیم رفتار رهبر را بر خشنودی شغلی و تأثیر آن بر نیت ترک و ترک شغل واقعی را نشان دادند (جونز، کانتاک، فوترل و جانستون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). مدیری توانمندساز است که بر توسعه خویشتن‌پیروان تمرکز دارد. هدف تشویق پیروان به رفتارهایی همچون خود رهبری، مشارکت در هدف‌گذاری و کار تیمی می‌باشد (پیرس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳ و هافتون و یوهو، ۲۰۰۵). مفهوم خود رهبری اولین بار در سال ۱۹۹۳ معرفی شد و بر اهمیت فرآیندهای خود اثرگذاری برای کمک به افراد جهت دستیابی به خود جهت‌دهی و خود انگیزشی که به آن‌ها امکان انجام وظایفشان را می‌دهد، تمرکز داشت (نک<sup>۸</sup> و هافتون، ۲۰۰۶). مبنای تاریخی رهبری توانمندساز را می‌توان در مدل‌هایی مثل نظریه‌شناختی اجتماعی بندورا<sup>۹</sup> (۱۹۸۶) و پژوهش‌های هدف‌گذاری مشارکتی پیگیری کرد. به عنوان مثال نظریه‌شناختی اجتماعی بیان داشت یک رابطه سه جانبه (جبرگرایی متقابل) بین فرآیندهای شناختی فرد، رفتار و محیط او وجود دارد. استدلال می‌شود که رهبران نیاز است پیروان خود را به استفاده از راهبردهای خودرهبری تشویق کنند (هافتون و یوهو، ۲۰۰۵) و رفتار خودرهبری الگوی مناسبی می‌شود که بعداً می‌تواند به تصویب پیروان برسد (مانز و سیمز، ۲۰۰۱). هم‌چنین رهبر توانمندساز

- 
- 1- Van Dick
  - 2- Griffeth, Hom, & Gaertner
  - 3- intention to stay
  - 4- Lambert, Hogan, & Barton
  - 5- Lee & Mowday
  - 6- Jones, Katak, Futrel, & Johnston
  - 7- Pearce
  - 8- Neck
  - 9- Bandura

می‌تواند مکمل نظریه هدف‌گذاری مشارکتی باشد چرا که مهارت‌های خودمدیریتی ممکن است ارزش افزوده‌ای برای تعیین اهداف مناسب باشد (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳).

### رابطه رفتار توانمندساز مدیران با توانمندسازی روان‌شناختی

کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) بیان می‌کند که توانمندسازی، توانایی فرد در تصمیم‌گیری به‌طور مستقل و استفاده از منابع در دسترس برای دستیابی به اهداف ضروری می‌باشد (به نقل از واکاراکیات<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان دادند کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آن‌ها به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد و بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند. همچنین گزارش شده است که کارکنان توانمند حس خشنودی شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی بالایی دارند، به‌طوری که آن‌ها احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمانی می‌کنند (گریسلی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). اسپریتزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی را به ادراک روان‌شناختی یا نگرش کارکنان از کار و نقش‌های سازمانی آنان مربوط دانست. توماس و ولتهوس<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) برای توانمندسازی روان‌شناختی چهار بعد در نظر گرفته بودند شامل معنادار بودن<sup>۶</sup>، شایستگی<sup>۷</sup>، انتخاب<sup>۸</sup> و اثرگذار<sup>۹</sup>، که از سوی اسپریتزر مورد اصلاح قرار گرفت. اسپریتزر سه بعد معنادار بودن، شایستگی و اثرگذاری توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) را پذیرفت و بعد خودمختاری<sup>۱۰</sup> را جایگزین انتخاب نمود (ارجنلی، آری و متین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). معنادار بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). شایستگی به باور کارکنان مبنی بر این‌که اگر تلاش نمایند قادرند فعالیت‌های کاری را

- 1- Kanter
- 2- Vacharakiat
- 3- Greasly
- 4- Spreitzer
- 5- Thomas & Velthouse
- 6- meaning
- 7- competence
- 8- choice
- 9- impact
- 10- self-determination
- 11- Ergeneli, Ari, & Metin

ماهرانه انجام دهند اشاره دارد (اسپریترز، ۱۹۹۵). خودمختاری به استقلال در شروع و ادامه دادن رفتار یا فرآیند کاری اشاره دارد، به عبارت دیگر در این حالت کارکنان احساس می کنند که اختیار و آزادی لازم را برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف دارا می‌باشند و در نهایت اثرگذاری از نظر اسپریترز، بیانگر میزان ادراک کارکنان از این که عملکردشان در انجام وظایف کاری اثرگذار است، می‌باشد.

رفتارهای توانمندساز مدیران مجموعه‌ای رفتارهای واقعی هستند که رهبری سازمان با رفتار کردن مطابق آن رفتارها، احساس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد. رفتارهای رهبری توانمندساز با ایجاد حس مشارکت در کارکنان و درگیر کردن آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، باعث افزایش حس توانمندسازی کارکنان با نشان دادن این که آن‌ها در سازمان مؤثر هستند و به حساب می‌آیند، می‌شود. این رفتارها در سازمان در نهایت منجر به افزایش وفاداری کارکنان در سازمان نیز می‌گردند. نظریه رفتارهای توانمندساز رهبری به درگیر کردن کارکنان در زمینه‌های متفاوت، اعتقاد دارد؛ به طوری که کارکنان قادر باشند بر ایجاد احساس معناداری کار، شایستگی خود و خودمختاری در انجام کار و تأثیرگذاریشان، مؤثر باشند (اسپریترز، ۱۹۹۶). طبق نظریه بندورا (۱۹۸۶)، ابعاد مرتبط با رفتارهای توانمندسازی را می‌توان با فراهم کردن حمایت هیجانی، کلمات ترغیب‌کننده، تشویق‌های مثبت، ایجاد الگوهایی از موفقیت و تجاری از مدیریت موفقیت‌آمیز یک وظیفه تحت تأثیر قرار داد. هم‌چنین مطابق با نظریه هدف‌گذاری مشارکتی فرض بر این می‌باشد که تصمیم‌گیری مشارکتی برانگیزاننده‌ی مهارت‌های خود مدیریتی است (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳). یافته‌های هافتون و یوهو (۲۰۰۵) نشان داد که رهبری توانمندساز (برخلاف رهبری آمرانه و تبدیلی) منجر به سطوح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی بین پیروان می‌شود

### رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با خشنودی شغلی و تعهد عاطفی

مطالعات اولیه، تعهد سازمانی کلی را به عنوان یک ساختار تک بعدی در نظر می‌گرفتند. پورتر، استیرز و ماودی<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را این‌گونه تعریف کردند: دلبستگی قوی

1- Porter, Steers, & Mowday

هویت افراد با یک سازمان خاص. مفهوم مورد پذیرش کنونی از تعهد، یک رویکرد سه جزئی است که به وسیله‌ی می‌یر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) ارائه شده است؛ شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. تعهد عاطفی به وابستگی عاطفی، هویت‌یابی و دلبستگی با سازمان اشاره می‌کند. در این نوع از تعهد فرد قویاً هویت خود را با سازمان می‌شناسد و از این‌که یکی از اعضای سازمان است بسیار خرسند و راضی می‌باشد.

لام، بام و پین<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) خشنودی شغلی را میزان احساسات مثبت یک فرد و نگرش‌های او نسبت به شغل خویش تعریف می‌کند. در این زمینه کیم، مارمان و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که خشنودی شغلی به دیدگاه و ارزیابی‌های افراد در مورد شغل بر می‌گردد و این دیدگاه در اثر نیازها، ارزش‌ها و انتظارات قابل تغییر است. اخیراً محققان دریافته‌اند که برای توصیفی کامل از خشنودی شغلی باید به دو بعد شناختی (افکار) و عاطفی (احساسات) این پدیده توجه داشت. جنبه‌شناختی، از قضاوت‌ها و عقاید در رابطه با کار ساخته می‌شود، در حالی‌که جنبه‌ی عاطفی، مؤلفه‌های احساسی مرتبط با کار را شامل می‌شود (بریف و ویس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

تحقیقات زیادی رابطه‌ی بین توانمندسازی روان‌شناختی و بروندهای شغلی مثل خشنودی شغلی و تعهد عاطفی را نشان داده‌اند (اسپریتزر، ۱۹۹۵ و لیدن، واین و اسپارو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). اهمیت کار شخصی معنادار برای خشنودی کارکنان توسط نظریه‌پردازانی مثل هرزبرگ، ماسنر و شنایدرمن<sup>۶</sup> (۱۹۵۹) و هاگمن و اولدهام<sup>۷</sup> (۱۹۸۰) نشان داده شده است. بنا بر این نظریه‌ها، کارکنانی که شغلشان را بامعنا و ارزشمند ادراک می‌کنند نسبت به کارکنانی که شغلشان را کمتر ارزشمند می‌بینند، احساس خشنودی شغلی بیشتری می‌کنند. این با مفهوم لاک<sup>۸</sup> (۱۹۷۰) درباره تحقق ارزش‌های شخصی همسان است، که بیان می‌کند خشنودی شغلی مبتنی بر این عقیده است که شغل کامرواکننده ارزش‌های شخصی است یا به فرد اجازه تحقق

- 1- Meyer & Allen
- 2- Lam, Baum, & Pine
- 3- Kim, Murrmann, & Lee
- 4- Brief & Weiss
- 5- Liden, Wayne, & Sparrowe
- 6- Herzberg, Mausner, & Snyderman
- 7- Oldham
- 8- Locke

آن‌ها را می‌دهد. نظر بر این است، کارکنانی که احساس شایستگی می‌کنند و به موفق شدن خود در کارشان اعتماد دارند نسبت به کسانی که ترس از شکست دارند، در شغلشان خوشحال‌ترند (مارتینکو و گاردنر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲). هم‌چنین داشتن آزادی عمل برای تصمیم‌گیری، ادراک خودمختاری را در کارکنان افزایش می‌دهد در نتیجه کارکنان احساس کنترل بیشتری بر شغل خود می‌کنند که منجر به خشنودی شغلی بیشتر می‌شود (توماس و تیمون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). در نهایت کارکنانی که احساس می‌کنند به‌طور مستقیم بر بروندهای شغلی خویش و نیز بر سازمان اثر گذارند، خشنودی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند (آشفورث<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹).

هم‌چنین تحقیقات به‌طور گسترده رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی را بررسی کرده‌اند. تعهد عاطفی از دو شکل دیگر تعهد یعنی تعهد مستمر و هنجاری متمایز است چون این نوع از تعهد رابطه عمیق بین کارکن و سازمان را نشان می‌دهد. این مفهوم با مفهوم تعهد مستمر که بیشتر منوط به نیاز مالی به سازمان است و تعهد هنجاری که کارکن ماندن در سازمان را یک وظیفه می‌داند، متفاوت می‌باشد (می‌یر و آلن، ۱۹۹۱ و ماودی، استیرز<sup>۴</sup> و پورتر<sup>۵</sup>، ۱۹۷۹). منتو، کارتلج<sup>۶</sup> و لاک (۱۹۸۰) و لیدن و همکاران (۲۰۰۰) استدلال کردند که احساس معناداری در شغل با سطوح بالایی از تعهد عاطفی در ارتباط است. این رابطه را می‌توان با توجه به نظریه مبادله اجتماعی و هنجار متقابل توضیح داد (گولدنر<sup>۷</sup>، ۱۹۶۰ و کروپانزانو و میشل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). نظریه مبادله اجتماعی استدلال می‌کند که روابط در طول زمان منجر به اعتماد، وفاداری و تعهد دوجانبه می‌شود، البته اگر هم رهبر و هم پیرو از هنجارها و قوانین پیروی کنند. هنجار عمل متقابل احتمالاً قانون تبادل مطلوبی است در جایی که عمل متقابل به عنوان یک فرهنگ تعهد در نظر گرفته می‌شود. کروپانزانو و میشل (۲۰۰۵) یک شکل از هنجار را توصیف کردند: هنجاری که بیان می‌کند چگونه یک مدیر باید رفتار کند و کسانی

- 
- 1- Martinko & Gardner
  - 2- Tymon
  - 3- Ashforth
  - 4- Steers
  - 5- Porter
  - 6- Mento & Cartledge
  - 7- Gouldner
  - 8- Cropanzano & Mitchell

که از این هنجار پیروی می‌کنند متعهد به عمل متقابل می‌باشند. به‌طور کلی فرض بر این است که روابط مبادله اجتماعی زمانی استقرار می‌یابند که رهبران از پیروان خود مراقبت کنند مثلاً آن‌ها را حمایت کنند. این روابط قوی به نوبه خود منجر به رفتارهای شغلی اثربخش و نگرش مثبت کارکنان مثل تعهد می‌شود (کروپانزانو و میشل، ۲۰۰۵). به این ترتیب می‌توان ادعا کرد توانمندسازی از طریق یک فرآیند متقابل به ایجاد حس تعهد عاطفی به سازمان کمک می‌کند. کارکنانی که آزادی عمل برای تصمیم‌گیری، چالش‌انگیزی و مسئولیت‌پذیری را ادراک می‌کنند همچنین احساس معناداری، اثرگذاری، خودتعیینی و تسلط را تجربه می‌کنند، به احتمال بیشتری تعهد عاطفی عمیقی با سازمان خود خواهند داشت.

### نقش میانجی‌گر توانمندسازی روان‌شناختی بین رفتار توانمندساز مدیر با خشنودی شغلی و تعهد عاطفی

شواهد موجود نشان می‌دهد که توانمندسازی هم در سطح سازمانی (رفتار توانمندسازی رهبری) و هم در سطح فردی (توانمندسازی روان‌شناختی) با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان رابطه مثبت دارد (سیبرت، سیلور و راندولف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ لیدن و همکاران، ۲۰۰۰؛ اسپریتزر، کیزیلوس<sup>۲</sup> و ناسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ و کانگر و کانگو، ۱۹۸۸). برای مثال لی و کوه<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) نشان دادند که به کارگیری اعمال توانمندساز و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند همان رفتارهای توانمندساز مدیران باشد که بر تجارب توانمندی کارکنان اثرگذار می‌باشد. یک مطالعه توسط دسی، کانل و رایان<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) نشان می‌دهد که رفتار سرپرست نقش بسیار مهمی در تأمین تجربه توانمندسازی کارکنان دارد، که به نوبه خود منجر به احساس خودارزشمندی و خودمختاری در کارکنان می‌شود. با این حال مکانیزم واقعی که توسط آن مدیران توانمندساز بر انگیزش و عملکرد پیروان خود اثرگذار می‌باشند مورد بررسی تجربی قرار نگرفته است.

1- Seibert, Silver, & Randolph

2- Kizilos

3- Nason

4- Koh

5- Deci, Conell, & Ryan



آولیو<sup>۱</sup>، ژا<sup>۲</sup>، کوه و باتیا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی رابطه‌ی بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. هانگ، شی، ژانگ و چانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) تا حدی این یافته‌ها را در یک محیط چینی با موفقیت تکرار کردند. سبیرت و همکاران (۲۰۰۴) یک چشم‌انداز گسترده‌تر به کار گرفتند و نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی را در رابطه‌ی بین جو توانمندساز (مفهومی که نشان‌دهنده توانمندسازی سازمانی است) و عملکرد شغلی نشان دادند

### رابطه تعهد عاطفی و خشنودی شغلی با میل ماندن در شغل

برای این‌که سازمانی به موفقیت دست یابد کارکنان باید وظایف و کارهای خود را با کارایی و در سطح قابل قبولی انجام دهند. از دیدگاه اجتماعی جالب‌ترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کار و سازمان خود را دوست داشته باشند و میل و علاقه‌ای برای ماندن در سازمان داشته باشند و نهایت سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان مبذول کنند. بنابراین، می‌توان گفت که کارکنان زمانی می‌توانند کارهایشان را به خوبی انجام دهند که علاوه بر این‌که توانایی لازم را داشته باشند، انگیزش کافی نیز برای میل ماندن در شغل و سازمان خود داشته باشند تا بتوانند با علاقه و اشتیاق لازم وظیفه خود را انجام دهند. میل ماندن در شغل نوعی حالت انگیزشی و درونی بالقوه در فرد برای باقی ماندن در شغلی است که به آن اشتغال دارد. این تمایل ممکن است در شرایط خاص و تحت تأثیر عوامل مختلف به میل برای ترک شغل بینجامد. البته عوامل متعددی مانند برآورده شدن ارزش‌ها و انتظارات کارکنان در محل کار، ماهیت و سرشت نظام پاداش یا انگیزه‌ای که سازمان به کار می‌گیرد و نظام ارزشی خاصی که افراد دارا هستند، می‌توانند بر میل به حضور در محل کار اثر بگذارند (اسپکتور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

رابطه بین نگرش‌های کارکنان و ترک شغل موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است

- 
- 1- Avolio
  - 2- Zhu
  - 3- Bhatia
  - 4- Huang, Shi, Zhang, & Cheung
  - 5- Spector

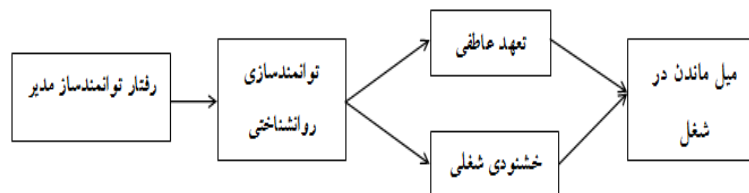
گریفث و همکاران، ۲۰۰۰ و هوم و کینیکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). اگرچه رابطه مستقیم بین نگرش‌های شغلی و ترک شغل نسبتاً کم مورد توجه قرار گرفته است، فراتحلیل گریفث و همکاران (۲۰۰۰) همبستگی ترک شغل با تعهد سازمانی ( $r = -0.23$ ) و خشنودی شغلی ( $r = -0.19$ ) را نشان داد. تحقیقات نشان دادند که تعهد عاطفی نسبت به خشنودی شغلی پیش‌بین قویتری برای ترک و یا ماندن در سازمان است. مطالعه اخیر توسط ون‌دیک و همکاران (۲۰۰۴) توجه بیشتری بر نیت ترک شغل نشان دادند تا ترک شغل واقعی. مطالعه آن‌ها رابطه بین هویت سازمانی، خشنودی شغلی و نیت ترک شغل را در چند نمونه‌ی مختلف مورد بررسی قرار داد. به‌طور کلی نظریه پردازان تأیید می‌کنند که قصد ماندن یا ترک کردن آخرین مرحله‌شناختی در فرایند تصمیم‌گیری ترک شغل داوطلبانه است (لامبرت و همکاران، ۲۰۰۱؛ هوم و گریفث، ۱۹۹۵؛ لی و ماودی، ۱۹۸۷). نظریه‌ها مدل‌های متنوعی برای توضیح فرآیند ترک سازمان نشان داده‌اند و تحقیقات به صورت تجربی به اصلاح این مدل‌ها پرداخته‌اند. موبلی<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) فرآیند بسیار دقیقی نشان داده که در نهایت خشنودی شغلی با ترک شغل در ارتباط است. برخی از میانجی‌گرهای ممکن بین رابطه خشنودی شغلی و ترک شغل، فکر رها کردن، جستجوی شغل جایگزین، مقایسه‌ی جایگزین‌ها و شغل موجود و نیت ترک می‌باشند (لی و ماودی، ۱۹۸۷). مدل شناخته شده دیگر از پرایس<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) بیان می‌کند که تصمیم کارکن برای ترک سازمان نتیجه‌ی بلافصل تعامل بین خشنودی شغلی و فرصت‌های شغلی است. آن‌ها هم‌چنین مجموعه‌ای از متغیرها را که می‌توانند ماندن یا ترک کارکنان را از سازمان توضیح دهند، نشان داده‌اند. به‌طور خلاصه این مدل بیان می‌کند که انتظارات و ارزش‌های شغلی می‌توانند خشنودی شغلی و تعهد عاطفی را تحت تأثیر قرار دهند (استیرز و ماودی، ۱۹۸۱). این نیز به نوبه خود نیت ترک یا ماندن در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که منجر به رفتار واقعی ماندن یا ترک سازمان می‌شود (لی و ماودی، ۱۹۸۷). میشلز و اسپکتور (۱۹۸۲) قسمتی از این مدل را آزمایش کردند و نتایج آن‌ها نشان داد که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی پیش‌بین‌های مداخله‌کننده نیت ترک و در درجه دوم پیش‌بین ترک شغل هستند (لی و ماودی،

1- Hom & Kinicki

2- Mobley

3- Price

(۱۹۸۷). بر این اساس، در پژوهش حاضر رابطه بین رفتار توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در کارکنان در قالب یک الگوی چند میانجی‌گر مورد آزمون قرار گرفت. در این الگو رابطه مستقیم رفتار توانمندساز مدیران با توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد عاطفی و خشنودی شغلی، رابطه مستقیم تعهد عاطفی و خشنودی شغلی با میل ماندن در شغل، همچنین رابطه غیرمستقیم این رفتار با تعهد عاطفی و خشنودی شغلی و رابطه غیرمستقیم توانمندسازی روان‌شناختی با میل ماندن در شغل مورد آزمون قرار گرفتند. نمودار ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

## روش

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل تمامی کارکنان یک شرکت صنعتی بود. از این جامعه ۱۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه رفتار توانمندساز رهبر. در این پژوهش برای سنجش رفتارهای توانمندساز مدیران از مقیاس رفتارهای توانمندساز رهبر آرنولد و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ بعد (مثال آوردن، تصمیم‌گیری مشارکتی، مربیگری، اطلاع‌رسانی و توجه و تعامل با تیم) و ۳۴ ماده می‌باشد و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (هرگز)

تا ۵ (همیشه) نمره‌گذاری می‌شود. دثوتینک و ون‌آرنیج<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) ضریب پایایی ماده‌های این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ از ۰/۸۲ تا ۰/۹۴ گزارش نموده‌اند. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و روایی آن از طریق روش همبسته کردن ماده‌ها با یک ماده‌ی محقق ساخته ۰/۷۱ ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ) به دست آمد.

**پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی.** در این پژوهش برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ ماده بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و بازآزمایی، پایایی این پرسشنامه را تعیین نموده است که ضریب پایایی آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک سازمان صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه‌ای از یک اداره بیمه ۰/۶۲ و ضریب پایایی بازآزمایی در نمونه سازمان ۰/۹۲ و در نمونه اداره بیمه ۰/۸۰ گزارش شده است. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ و اعتبار آن از طریق روش همبسته کردن ماده‌ها با یک ماده‌ی محقق ساخته ۰/۶۸ ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ) به دست آمد.

**پرسشنامه خشنودی شغلی.** در این پژوهش برای سنجش خشنودی شغلی از مقیاس خشنودی شغلی جاج و بنو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ ماده بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. جاج و بنو (۲۰۰۰) ضریب پایایی این پرسشنامه را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ و اعتبار آن از طریق روش همبسته کردن ماده‌های آن با یک ماده‌ی محقق ساخته ۰/۷۷ ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ) به دست آمد.

**پرسشنامه تعهد عاطفی.** در این پژوهش برای سنجش تعهد عاطفی از بعد تعهد عاطفی پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۸۴) استفاده شد. خرده مقیاس تعهد عاطفی شامل ۸ ماده می‌باشد و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً

1- Dewettinck & Van Ameijde

2- Judge & Bono

موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. آلن و می‌یر (۱۹۹۰) میزان آلفای کرونباخ را برای مقیاس تعهد عاطفی ۰/۸۵ ذکر کرده‌اند (اکبری، ۱۳۹۰). پایایی این مقیاس در پژوهش اکبری (۱۳۹۰) به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۶ به دست آمد. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ و اعتبار آن از طریق روش همبسته کردن ماده‌ها با یک ماده‌ی محقق ساخته ۰/۷۰ ( $p \leq 0/001$ ) به دست آمد.

**پرسشنامه میل ماندن در شغل.** در این پژوهش برای سنجش میل ماندن در شغل از مقیاس میل ماندن در شغل بلودورن (۱۹۸۲) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ ماده بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. دثوتینک و ون‌آرنیچ (۲۰۱۱) ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش نموده‌اند. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ و اعتبار آن از طریق روش همبسته کردن ماده‌ها با یک ماده‌ی محقق ساخته ۰/۸۲ ( $p \leq 0/001$ ) به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۱ و AMOS ویراست ۲۱ انجام گرفتند. جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفتند: مقدار مجذور کای ( $\chi^2$ )، شاخص هنجار شده مجذور کای ( $\chi^2/df$ )، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)، شاخص برازندگی هنجار شده (NFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، شاخص توکر-لویس (TLI) و جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA).

### یافته‌ها

جدول ۱ میانگین، انحراف معیار، و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
نیت ماندن در سازمان	۱۲۰/۳۲	۱۴/۲۵	-				
تعهد عاطفی	۴۱/۵	۵/۴۳	۰/۴۶۶**	-			
خشنودی شغلی	۱۶/۹۸	۳/۲۳	۰/۴۲۶**	۰/۴۲۲**	-		
توانمندسازی روان‌شناختی	۲۵/۶۸	۴/۹۲	۰/۴۵۱**	۰/۵۸۱**	۰/۵۰۰**	-	
رفتارهای توانمندساز رهبر	۱۸/۵۴	۳/۵۲	۰/۲۷۵*	۰/۵۲۹**	۰/۵۸۶**	۰/۵۳۲**	-

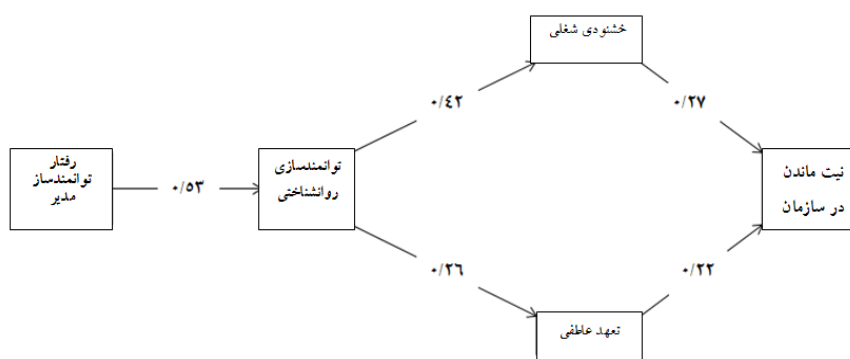
\*\* $p \leq 0/01$  \* $p \leq 0/05$

برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها براساس برخی از شاخص‌های برازش در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. برازش الگوی پیشنهادی بر اساس شاخص‌های برازندگی

شاخص‌های برازش	$\chi^2$	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۹/۴۳۵	۵	۱/۸۸۷	۰/۹۸۹	۰/۹۲۰	۰/۹۸۵	۰/۹۹۲	۰/۹۹۳	۰/۹۶۲	۰/۰۷۹

همان‌طور که در جدول ۲ قابل ملاحظه می‌باشد، مقادیر شاخص‌های برازندگی نشان دهنده‌ی برازش نسبتاً خوب مدل پیشنهادی با داده‌هاست. نمودار ۲ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را همراه با ضرایب استاندارد مسیرها نشان می‌دهد.



نمودار ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب مسیر استاندارد

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌گردد، ضریب تمام مسیرهای مستقیم به‌طور کامل معنی‌دار به دست آمده است. یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول ۳ مشاهده نمود.

جدول ۳. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی

مسیر	مقدار	سطح اطمینان ۰/۹۵	
		حد پایین	حد بالا
رفتارهای توانمندساز رهبر ← توانمندسازی روان‌شناختی ← خشنودی شغلی	۰/۰۳۱۷	۰/۰۱۵۱	۰/۰۵۳۹
رفتارهای توانمندساز رهبر ← توانمندسازی روان‌شناختی ← تعهد عاطفی	۰/۰۷۶۶	۰/۰۴۸۶	۰/۱۱۴۳
توانمندسازی روان‌شناختی ← خشنودی شغلی ← میل ماندن در شغل	۰/۰۸۷۰	۰/۰۲۵۶	۰/۱۵۸۰
توانمندسازی روان‌شناختی ← تعهد عاطفی ← میل ماندن در شغل	۰/۱۱۶۲	۰/۰۵۵۰	۰/۱۷۸۹

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، به دلیل این‌که در هیچ‌کدام از روابط غیرمستقیم حد پایین و حد بالا صفر را در بر نمی‌گیرند، رابطه غیرمستقیم بین متغیرها معنی‌دار می‌باشند. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت‌استرپ نشان داد که رابطه غیرمستقیم در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار می‌باشد. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رفتارهای توانمندساز مدیران با خشنودی شغلی و تعهد عاطفی و خشنودی شغلی و تعهد عاطفی در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و میل ماندن در شغل به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش کردند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این مطالعه بررسی رابطه بین رفتار توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در

کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، خشنودی شغلی و تعهد عاطفی بود. یافته‌های پژوهش همسو با تحقیقات آرنولد و همکاران (۲۰۰۰)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۴)، گریفث و همکاران (۲۰۰۰)، لیدن و همکاران (۲۰۰۰)، آهیرن و همکاران (۲۰۰۵)، هافتون و یوهو (۲۰۰۵)، هانگ و همکاران (۲۰۰۶)، دثوتینک و ون‌آرنیج (۲۰۱۱) بودند. اجرای شیوه‌های توانمندسازی و شکل دادن نقش‌های رهبری جدید مستلزم بکارگیری یک رویکرد توانمندسازی است. اگر این رویکرد به‌طور مؤثری مدیریت شود، مدیر می‌تواند برانگیزاننده مهمی در توانمندسازی سازمان باشد (آهیرن و همکاران، ۲۰۰۵). رفتارهای توانمندساز مدیران قبل از هر چیزی احساس با معنی بودن کار را از طریق کمک به کارکنان در درک این‌که چقدر حضور و مشارکت آن‌ها در سازمان اثربخشی سازمان را موجب می‌شود، ارتقاء می‌دهد. دیگر این‌که رفتارهای توانمندساز مدیران باعث ایجاد اعتمادسازی در بین کارکنان می‌شود که آن‌ها برای انجام وظایف محول شده شایستگی لازم را دارند و بدین طریق حس خود اثربخشی کارکنان را ارتقاء می‌دهد (آهیرن و همکاران، ۲۰۰۵). از طرف دیگر رفتارهای توانمندساز رهبری با ایجاد شرایطی که در آن کارکنان خود به تصمیم‌گیری بپردازند، حس خودمختاری را در آن‌ها تقویت می‌کند (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳). در نهایت این رفتارها حس مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌دهد (مانز و سیمز، ۱۹۸۷). این فرآیند به کارکنان یک احساس کنترل بر محیط کاریشان را می‌دهد و این‌که کارکن می‌تواند بر نتایج رفتارهای مختلف کاری تأثیرگذار باشد.

با توجه به نظریه هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۹) و هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) اهمیت کار معنادار و تأثیر آن بر خشنودی شغلی قابل تبیین است. با توجه به این نظریه‌ها کارکنانی که مشاغل با ارزش و معنادار را تجربه می‌کنند خشنودی شغلی بالاتری خواهند داشت. در واقع هر چه شغلی بیشتر برآورده‌کننده‌ی ارزش‌های شخصی یک کارکن باشد و هم‌چنین هر چقدر کارکن احساس شایستگی بیشتری کند در شغلش خشنودتر خواهد بود (مارتینکو و گاردنر، ۱۹۸۲). هم‌چنین با توجه به نظریه مبادله اجتماعی و هنجار متقابل استدلال می‌شود کارکنانی که در سازمان حمایت لازم و کافی را دریافت می‌کنند و رفتار مطلوبی از سازمان را دریافت می‌کنند از طریق تعهد عمیقی که با سازمان برقرار می‌کنند آن حمایت و رفتار مطلوب را جبران می‌نمایند. بنابراین می‌توان ادعا کرد توانمندسازی از طریق یک فرآیند متقابل مثلاً فراهم آوردن



آزادی عمل برای تصمیم‌گیری، چالش‌انگیزی شغلی و مسئولیت‌پذیری بیشتر برای کارکنان باعث ایجاد حس تعهد عاطفی کارکنان به سازمان می‌شود. به عبارتی کارکنانی که احساس معناداری، اثرگذاری، خودتعیینی و تسلط را تجربه می‌کنند به احتمال بیشتری تعهد عاطفی عمیقی با سازمان خود خواهند داشت. تحقیقات نشان داده‌اند رفتار سرپرست نقش بسیار مهمی در تأمین تجربه توانمندسازی پیروان دارد، که به نوبه خود منجر به احساس خودارزشمندی و خودتعیینی در کارکنان می‌شود، همان‌طور که گفته شد تجربه احساس خودارزشمندی و خودتعیینی هم منجر به خشنودی شغلی و تعهد عاطفی بیشتری در کارکنان می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده و روابط موجود بین متغیرهای مورد پژوهش توصیه می‌شود به منابع انسانی که از با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان تلقی می‌شوند، توجه ویژه شود. یکی از عوامل متمایزکننده سازمان‌های امروزی، در اختیار داشتن کارکنانی توانمند می‌باشد. به عبارتی یک نیروی کار با انگیزه، شایسته و مورد احترام، یک جز کلیدی برای موفقیت سازمان تصور می‌شود. مدیران سازمان می‌بایست رفتارهای توانمندساز را جهت ایجاد حس توانمندی در کارکنان اعمال نمایند.

## منابع

### فارسی

اکبری، ندا (۱۳۹۰). رابطه برخی از پیش‌آیندها با خودداری از تلاش شغلی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

### لاتین

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 945-55.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-69.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*, 207-42.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951-68.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, prentice-hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive, 3* (1), 17-24.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*, 471-82.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31* (6), 874-900.

- Deci, E. L., Conell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-90.
- Dewettinck, K., & Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes behavioral intentions testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review, 40* (3), 284-305.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research, 60*, 41-49.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive, 14* (3), 67-80.
- Gouldner, A.W. (1960). Social exchange and behavioral interdependence, *Social exchange in developing relationships*, 61-75.
- Greasly, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetant, R. (2007). Understanding empowerment from an employee perspective. *Journal of Team Performances Management, 14* (1-2), 39-55.
- Griffeth, R.W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463-88.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work, 2nd ed.* John Wiley and Sons. New York: NY.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western: Cincinnati, OH.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 975-87.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11* (4), 65-83.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned

- enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Specific J Manage*, 23, 345-67.
- Jones, E., Katak, D. M., Futrell, C. M., & Johnston, M. W. (2001). Leader behavior, work attitudes and turnover of salespeople: An integrative study. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (2), 13-23.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85, 2, 237.
- Kanter, R.M. (1993). Men and women of the corporation. New York: Basic book.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 612-619.
- Lam, T., Baum, T., & dan Pine, P. (2001). *Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurant*. [Electronic Version] Access July 18, 2008 from. <http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38 (2), 233-51.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-95.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Monday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 721-43.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-16.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-28.

- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr (2001). *The New Super leadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler, San Francisco: CA.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, 7, 195-204.
- Mento, A. J., Cartledge, N. D., & Locke, E. A. (1980). Maryland vs Michigan vs Minnesota: another look at the relationship of expectancy and goal difficulty to task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (3), 419-40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-40.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-47.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270-95.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, K. A., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transistors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-9.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press, Ames, IA.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-49.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial organizational psychology*. Wiley & Sons INC.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-65.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-705.
- Steers, R. M., & Mowday, R. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-83.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6 (2), 1-13.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-81.
- Vacharakiat, M. (2008). *The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the USA*, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Ho'nhofeld, C., Moltzen, K., & Tissington, A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-60.