

## بررسی رابطه توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی

بلال پناهی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

نویسنده مسئول:

بلال پناهی

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال سوم)  
شماره ۸ / تابستان ۱۳۹۶ / ص ۶۵-۷۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۵۶۶ نفر از کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان مراغه می‌باشد که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۲۲۹ نفر برای این تحقیق برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه بوده است. اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی بود. **یافته‌ها و نتایج:** نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی بر اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین هر یک از مولفه‌های توانمندسازی (معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی) بر اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین مدیران سازمان‌های دولتی با تقویت توانمندسازی بویژه در ابعاد معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی می‌توانند اشتیاق شغلی کارکنان را ارتقا دهند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، اشتیاق شغلی، سازمان دولتی.

## مقدمه و بیان مساله

در دنیای امروز سازمان ها به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزش ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشند و فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند، یکی از سازه های روان شناختی مربوط در این زمینه که توجه بسیاری را در سال های اخیر به خود جلب کرده است، درگیری شغلی یا اشتیاق شغلی است [۱]. اشتیاق شغلی به عنوان یک مفهوم شغلی نتیجه تمایل اخیر به روانشناسی مثبت نگر، بر روی نیروهای انسانی، عملکرد بهینه و تجارب مثبت در کار توجه می کند. صرف نظر از دیدگاه ها و تعاریف مختلفی که در مورد اشتیاق شغلی وجود دارد عوامل متعددی می تواند با اشتیاق شغلی ارتباط داشته باشد [۲]. اگرچه شواهد حاکی از آن است که درگیری شغلی، متغیری است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است، اما نگاهی دقیق تر به ادبیات آن آشکار می کند که این پدیده هنوز به طور کامل شناخته نشده است. بنابراین شناسایی متغیرهای مختلف مرتبط با درگیری شغلی افراد شاغل در مؤسسه ها و نهادها، اعم از خصوصی و دولتی در تصمیم گیری ها سودمند است [۳]. در این زمینه از جمله سازمان هایی که جستجوی عوامل اثرگذار بر درگیری و اشتیاق شغلی کارکنان آن می تواند از اهمیت ویژه ای برخوردار باشند، سازمان های دولتی هستند [۴]. از دید سازمانی درگیری شغلی به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش تولید محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می شود [۵]. همچنین متغیرهای متعددی از جمله توانمندسازی کارکنان و نقش آن در ایجاد درگیری شغلی حائز اهمیت می باشد [۱]. می توان گفت ویژگی های شخصیت و شرایط مختلف و گوناگون محیط کار در ایجاد اشتیاق شغلی با یکدیگر تعامل دارند [۶]. بررسی ها و تحقیقات نشان می دهند کارمندانی که مشتاق به شغلشان هستند یک احساس نیرومندی و ارتباط مؤثر با فعالیت های کاری شان دارند و خودشان را به عنوان افرادی توانمند برای پاسخ گویی به تقاضاهای شغلی می دانند [۷]. اشتیاق شغلی را می توان یک مولفه ی مهم و مثبت در سلامتی کارکنان محسوب کرد. علاوه براین با توجه به تغییرات دائمی که سازمان ها با آنها روبه رو هستند اشتیاق برای آنها ضروری می باشد. بنابراین، مسئله مهم پیش روی سازمان ها، شناسایی عوامل مرتبط با اشتیاق شغلی و بکارگیری این عوامل جهت افزایش سطوح اشتیاق کارکنانشان می باشد [۸].

یکی از معیارهایی که در سازمان های امروزی در جهت سبقت گرفتن از رقبای خود مد نظر است توجه به مدیریت منابع انسانی و به ویژه توانمندسازی کارکنان است. شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی ویژه و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی ها و مهارت های خاص، نسبت به شغل و سازمان خود تعهد داشته باشند و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند، بنابراین مدیران سازمان با کمک گرفتن از توانمندسازی نیروی انسانی، باعث می شوند که توان و انگیزه ی آن ها بالاتر رود و منجر به تولید بیشتر و کیفی تر شود [۹]. هم اکنون در بیشتر سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده ی بهینه نمی شود و مدیران نمی توانند ظرفیت بالقوه ی آن ها را به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی کنند [۱۰]. بنابراین اشتیاق شغلی کارکنان یکی از مهمترین اهداف هر سازمان محسوب می شود و هر سازمانی سعی در تقویت این هدف از طرق گوناگون دارد. قبل از سرمایه گذاری در هر زمینه ای تا حد ممکن باید از مؤثر بودن آن اطمینان حاصل کرد و برای تقویت اشتیاق شغلی کارکنان و نیل به اهداف باید عوامل مرتبط و تقویت کننده آن شناسایی گردند. پس از شناسایی و بررسی می توان در جهت تقویت آن گام برداشت. یکی از این عوامل، توانمندسازی کارکنان است که در سال های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف کرده است، زیرا بر بسیاری از متغیرهای سازمانی و شغلی تأثیرگذار می باشد که اشتیاق شغلی کارکنان یکی از این موارد است. در این راستا این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال است که توانمندسازی در اشتیاق شغلی کارکنان چه نقشی دارد؟

## ادبیات نظری و پیشینه موضوع

### اشتیاق شغلی

اشتیاق به یک حالت پایا، سرایت کننده و مؤثر شناختی اشاره دارد که بر روی یک موضوع، واقعه، شخص و یا رفتار خاص متمرکز نمی شود. اشتیاق شغلی با یک سطح بالای انرژی و هویت قوی در کار مشخص می شود از طرفی فرسودگی با یک سطح پایین از انرژی و هویت ضعیف در کار مشخص می شود [۱۱].

اشتیاق کاری را به عنوان یک وضعیت مثبت و رضایت بخش ذهنی در ارتباط با کار تعریف می کنند که با سه مولفه انرژی حرفه ای، فداکاری حرفه ای و شیفتگی حرفه ای مشخص می شود. انرژی حرفه ای با سطح بالایی از انرژی و انعطاف پذیری ذهنی در هنگام کار، تمایل به تلاش

و مقاومت در مقابل مشکلات مشخص می شود. فداکاری، درگیر شدن کامل در کار و تجربه یک احساس مهم بودن، رغبت، افتخار و چالش در کار است و بعد سوم اشتیاق کاری شیفتگی حرفه ای می باشد که با تمرکز کامل و غرق شدن در کار مشخص می شود به گونه ای که زمان در هنگام کار به سرعت می گذرد و برای فرد مشکل است که از کارش جدا شود [۱۲]. اشتیاق شغلی، به میزان انرژی و دلبستگی به شغل و اثربخشی حرفه ای اشاره داشته و دارای سه بعد جذب، نیرومندی و وقف خود می باشد [۱۳]. جذب به میزان تمرکز و غرق شدن فرد در کار خود اشاره دارد. در این حالت به این دلیل فرد سرسختانه درگیر کار خود می شود که تجربه کاری برای او بسیار لذت بخش است. افراد برای قرار گرفتن در چنین شرایطی حاضر به پرداختن بهایش نیز هستند. در بعد نیرومندی، فرد در راستای انجام کار خود تلاش قابل ملاحظه ای اعمال کرده و در موقعیت های دشوار پافشاری بیشتری می کند. کارکنانی که از نیرومندی بالایی برخوردارند، بیشتر به واسطه کار خود برانگیخته می شوند و در هنگام وقوع مشکلات و بروز تعارضات بین فردی مقاومت بیشتری از خود نشان می دهند [۱۴]. سومین بعد اشتیاق شغلی وقف خود در کار می باشد که با درگیری شدید روانی کارکن در کار مشخص شده و ترکیبی از احساس معنی داری، اشتیاق و چالش است. این بعد با مفهوم دلبستگی شغلی وجه مشترک بسیاری دارد و به درجه ای که فرد از لحاظ روانی خود را وابسته به شغل خود می داند، اطلاق می شود. با وجود اینکه اشتیاق شغلی یک ویژگی فردی به شمار می رود اما به میزان زیادی تحت تأثیر عوامل سازمانی مثل خشنودی شغلی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی نیز قرار دارد [۱۵].

هر چند که پژوهشگران و دست اندر کاران منابع انسانی توافق دارند که مفهوم اشتیاق ممکن است به تبیین رفتار در محیط کار کمک کند و از اهمیت خاصی برخوردار است، اما تعاریف متفاوتی از آن ارائه داده اند [۱۶]. کندی و دایم<sup>۱</sup> [۱۷] خاطر نشان می سازند، زمانی که کارکنان اشتیاق شغلی دارند، کاملاً با کار عجین شده و انگیزش بسیار بالایی دارند. چنین کارکنانی شور و اشتیاق زیادی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت از خود بروز می دهند و احساس می کنند که مشارکتشان به پیشرفت سازمان منجر می شود. اشتیاق شغلی<sup>۲</sup> مفهومی است که با پیامدهای مثبتی همچون عملکرد شغلی، تقویت رفتارهای مدنی سازمانی و خشنودی شغلی رابطه مثبت و با قصد ترک شغل رابطه منفی بالایی دارد [۱۸].

استیومن و لوتانز (۲۰۱۰) نیز از اشتیاق شغلی به عنوان یک پدیده روان شناختی حالت گونه شناختی- عاطفی یاد می کنند. به زعم آنها اشتیاق شغلی نه همچون خلق و خو یک حالت گذرا و موقتی است و نه نظیر ویژگی های ثابت همچون صفات شخصیتی ثابت و غیر قابل تغییر است [۱۹]. با این حال، تمام تعاریف موجود درباره ی اشتیاق شغلی روی دو نکته تأکید داشته اند: اشتیاق شغلی در خود فرد وجود دارد نه شغل او و این که اشتیاق شغلی بیشتر یک حالت روانشناختی است تا یک ویژگی روانشناختی. این بدین معنی است که اشتیاق شغلی در کار قابل تقویت است، در واقع، سؤال درباره ی امکان پذیری توسعه ی اشتیاق شغلی نیست، بلکه درباره ی چگونگی آن است [۲۰]. مفهوم درگیری شغلی در سال های اخیر توجه متخصصان و پژوهشگران را به خود جلب نموده است [۲۱] و به عنوان اشتیاق، رضایت و احساس شور و شغف در محیط کار تعریف شده است به گونه ای که موجب شود کارکنان از شرح وظایف و اهداف سازمان نیز فراتر روند. در تعریفی دیگر درگیری شغلی بالا بیانگر تجربه احساس معنی داری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است [۳].

## توانمندسازی کارکنان

برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان سرمایه-ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می باشند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می کنند [۲۲]. زبردستان توانمند شده می توانند موجب اثربخشی سازمانی و مدیریتی شوند [۲۳]. توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آن چه که به آن ها گفته شود انجام دهند، به آن چه که نیاز است انجام دهند، تعریف می کنند [۲۴]. پوسیانت نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت های سازمان می داند [۲۵]. توانمندسازی همان فرایند «توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک نظام اجتماعی» می باشد. به عبارتی توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه ی درونی انجام دهند و با موفقیت کامل به سرانجام برسانند [۲۶]. توانمندسازی عبارتست از واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمتگزار شامل گوش دادن موثر، ایجاد احساس معناداری در

<sup>۱</sup> - Kennedy & Daim

<sup>۲</sup> - Job Engagement

افراد، تاکید بر کار تیمی و ارزش نهادن بر عشق و برابری می باشد. توانمندسازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می گردد. توانمندسازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش های دوست داشتن و علاقه و برابری را منعکس می سازد. محققین دیگر، توانمندسازی را در واژه‌ی ساختار شغل به انتقال قدرت یا اختیار تعریف کرده‌اند [۱۰]. تفکر نیل به حداکثر بهره‌وری برای سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعداد های افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح که به سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی تبدیل شد به دنبال آن توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی نیز تفسیر شد [۲۷]. اسپریتزر ابعاد توانمندسازی را به شرح زیر بیان می‌کند:

معنی داری: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت.

شایستگی: به اعتماد به نفس فرد در مورد توانایی های عملکردی شغلش اشاره دارد.

خودتعیینی: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش برمی گردد، در این حالت کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف را دارند.

اثربخشی یا تاثیر: نهایتا اسپریتزر عامل تاثیر را به عنوان احساس فرد در باره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمانش تعریف می‌کند [۲۸].

### پیشینه تحقیقات انجام شده

فریاد و همکاران [۲۹] تحقیقی با عنوان بررسی نقش واسطه اشتیاق شغلی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار نوآورانه در کارکنان انجام دادند. یافته های این تحقیق نشان میدهد که رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و اشتیاق شغلی آنان مثبت و معنی دار است و توانمندسازی روانشناختی بواسطه اشتیاق شغلی نتیجه مثبتی دربروز و افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. همچنین محققان نشان دادند که سطح سرمایه روان شناختی مدیران روی عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر می گذارد و باعث ایجاد ارزش افزوده عملکرد آن ها می شود و بین سرمایه روان شناختی کارکنان و شور و شوق کاری آن ها رابطه وجود دارد. منوریان و نیازی [۳۰] عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی را بررسی نمودند. یافته های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های سرمایه های انسانی بوجود می آورد.

باکر و همکاران<sup>۱</sup> [۱۶] در پژوهشی با عنوان فرسودگی شغلی و اشتیاق شغلی به این نتیجه دست یافت که هر چند هر دو فرسودگی شغلی و اشتیاق شغلی با پیامد های مهمی مربوط به شغل، به هم مربوط شده اند. فرسودگی شغلی به نظر می رسد با شدت بیشتری به سلامت کارکنان مربوط می شود، در حالی که اشتیاق شغلی با شدت بیشتر به نتایج انگیزشی مرتبط است. نیگا، داویس و هورل<sup>۲</sup> [۳۱] نیز در پژوهش خود در خصوص جامعه پذیری کارکنان به این نتیجه رسیدند که سرمایه روان شناختی کارکنان اشتیاق شغلی آن ها را پیش بینی می کند. سنگرز<sup>۳</sup> [۳۲] در پژوهش خود نشان داد که امیدواری و خود کارآمدی نقش میانجی بین رابطه منابع شغلی (تنوع، استقلال، بازخورد، حمایت همکاران و حمایت مدیریت) و اشتیاق شغلی ایفا می کنند. همچنین نتایج سایر تحقیقات نشان می دهد که سرمایه روان شناختی رابطه مثبتی با اشتیاق شغلی دارد. استدلال آن ها مبتنی بر مدل نیازها - منابع شغلی است. طبق این مدل گفته می شود که منابع شخصی / شغلی در تأثیر متقابل با نیازهای شغلی اشتیاق شغلی و در نتیجه عملکرد کارکنان را پیش بینی می کنند. هادگز<sup>۴</sup> [۳۳] نیز در یک بررسی آزمایشی به رابطه مستقیم و مثبتی در خصوص سرمایه روانشناختی و اشتیاق شغلی دست پیدا کرده است. هادگز [۳۳] در یک بررسی آزمایشی به این نتیجه رسید که افزایش سرمایه روانشناختی مدیران روی اشتیاق شغلی، سرمایه روان شناختی و عملکرد کارکنان تأثیر دارد. دی‌وال و پینر<sup>۵</sup> [۳۴] در یک مطالعه طولی به رابطه مثبتی در خصوص سرمایه روان شناختی و تأثیر متقابل سرمایه روان شناختی و اشتیاق شغلی دست یافتند. پژوهش های دیگری نیز به نتیجه مشابهی دست پیدا کرده اند [۳۵]؛ [۳۶]؛ [۳۷]؛ [۳۸]. پژوهش زانثوفولو، باکر، دموروتی

<sup>1</sup> - Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris

<sup>2</sup> - Nigah, Davis, & Hurrell

<sup>3</sup> - Sengers

<sup>4</sup> - Hodges

<sup>5</sup> - De Waal, & Pienaar

و شافلی<sup>۱</sup> [۳۹] آشکار ساخت که منابع شخصی (خوش بینی، عزت نفس سازمانی و خود کارآمدی) تأثیری روی رابطه بین نیازهای شغلی و فرسودگی آن ها ندارد، اما در عوض یک نقش میانجی در خصوص رابطه بین منابع شغلی و اشتیاق/ فرسودگی ایفا می کنند.

## روش شناسی

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان های دولتی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر ماهیت و نحوه گردآوری داده ها، یک پژوهش توصیفی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۵۶۶ نفر از کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان مراغه می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای می باشد تعداد نمونه کل با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۹ نفر بدست آمده است. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه بوده است که مدل نظری مورد استفاده برای اشتیاق شغلی کارکنان براساس نظریه سالوانا و شوفلی [۱۴] می باشد که اشتیاق شغلی کارکنان را در سه بعد: شوق داشتن به کار، وقف شدن برای کار و بعد جذب در کار تعریف کرده است. در این پژوهش اشتیاق شغلی کارکنان در ابعاد ذکر شده و با ۱۷ سوال در مقیاس طیف لیکرت ۵ درجه-ای سنجیده شده است. برای سنجش توانمندسازی نیز از مدل توانمندسازی اسپریتزر [۲۸] استفاده شد که این مدل دارای چهار بعد احساس معنی دار بودن، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی می باشد. در این پژوهش توانمندسازی کارکنان در ابعاد ذکر شده و با ۱۶ سوال در مقیاس طیف لیکرت ۵ درجه ای سنجیده شده است.

برای این تحقیق از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است و روایی آنها به روش روایی صوری و نیز تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار لیزرل بررسی شده است که نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که T-value برای تمامی عامل ها بیشتر از ۱/۹۶ می باشد و بنابراین از نظر روایی مورد تأیید هستند. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS اطلاعات بدست آمده تحلیل گردید. پایایی برای پرسشنامه اشتیاق شغلی کارکنان با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و برای پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۴ بدست آمده است. این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی بود.

## تجزیه و تحلیل داده ها و یافته ها

بر اساس نتایج بدست آمده ۱۷۶ نفر از پاسخگویان (۷۶/۹ درصد نمونه آماری) را مرد و ۵۳ نفر از پاسخگویان (۲۳/۱ درصد نمونه آماری) را زن تشکیل داده است. ۶۰ نفر از پاسخگویان (۲۶/۲ درصد نمونه آماری) کمتر از ۵ سال، ۸۲ نفر از پاسخگویان (۳۵/۸ درصد نمونه آماری) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۶ نفر از پاسخگویان (۱۵/۷ درصد نمونه آماری) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۵ نفر از پاسخگویان (۱۰/۹ درصد نمونه آماری) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۶ نفر از پاسخگویان (۷ درصد نمونه آماری) بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۱۰ نفر از پاسخگویان (۴/۴ درصد نمونه آماری) بالای ۲۶ سال سابقه کار دارند. ۱۱/۸ درصد نمونه آماری (۳۱ نفر از پاسخگویان (۱۳/۵ درصد نمونه آماری) فوق دیپلم، ۱۴۲ نفر از پاسخگویان (۶۲ درصد نمونه آماری) لیسانس، ۲۷ نفر از پاسخگویان (۱۱/۸ درصد نمونه آماری) فوق لیسانس، ۲ نفر از پاسخگویان (۰/۹ درصد نمونه آماری) دکتری تشکیل داده است. به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهشی از آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون نشان داد که سطح معنی داری در هر کدام از متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ می باشد لذا با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که متغیرهای تحت بررسی نرمال هستند.

جدول شماره ۱- نتایج آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای تحقیق

| متغیرها     | تعداد داده ها | آماره کلموگروف<br>اسمیرنف | p- مقدار | نتیجه (نرمال/غیرنرمال<br>بودن توزیع) |
|-------------|---------------|---------------------------|----------|--------------------------------------|
| توانمندسازی | ۲۲۸           | ۱/۰۴۴                     | ۰/۱۲۲    | نرمال                                |
| اشتیاق شغلی | ۲۲۸           | ۱/۱۵۰                     | ۰/۱۴۷    | نرمال                                |

<sup>1</sup> - Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli

به منظور بررسی فرضیه‌ها و رابطه هر یک از متغیرها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده گردیده که در ادامه نتایج به صورت تحلیلی بیان می‌شود.

### فرضیه اصلی:

توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان مراغه رابطه دارد. برای بررسی فرضیه فوق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر سطح معنی داری (Sig) کمتر از ۰/۰۵ باشد بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار خواهد بود؛ با توجه به اینکه سطح معنی داری برای رابطه بین توانمندسازی با اشتیاق شغلی ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی برای رابطه بین دو تا متغیر ۰/۷۶ بدست آمد که بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی و معنادار بین دو تا متغیر است. همچنین نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب تبیین بین دو تا متغیر برابر ۰/۵۸ درصد است و آماره t برابر با ۱۷/۸۲ است و سطح معنی داری (Sig) ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین توانمندسازی کارکنان بر اشتیاق شغلی آنان تأثیر معناداری دارد؛ که نتیجه آزمون رگرسیون خطی ساده جهت آزمون این فرضیه، در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

| جدول ۲- ضرایب رگرسیونی متغیرها |                      |           |                     |         |
|--------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|---------|
| مدل                            | ضرایب استاندارد نشده |           | ضرایب استاندارد شده | آماره T |
|                                | B                    | Std.Error |                     |         |
| عرض از مبدا (Costant)          | ۱.۵۲۶                | ۰.۱۱۱     | ۰.۷۶۴               | ۱۳.۷۶۹  |
| توانمندسازی (X)                | ۰.۵۹۰                | ۰.۰۳۳     |                     | ۱۷.۸۲۰  |

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۲) معادله خط رگرسیون به صورت زیر می‌باشد.

$$Y = 1.526 + 0.59 * X$$

### فرضیه ی فرعی اول :

معنی‌داری با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان مراغه رابطه دارد. مطابق با نتیجه آزمون همبستگی پیرسون سطح معنی داری (Sig) برای رابطه بین معنی‌داری با اشتیاق شغلی ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی برای رابطه بین دو تا متغیر ۰/۶۷ بدست آمد که بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی و معنادار بین دو تا متغیر است. همچنین نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب تبیین بین دو تا متغیر برابر ۰/۴۵ درصد است و آماره t برابر با ۱۳/۵۵ است و سطح معنی داری (Sig) ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین معنی‌داری بر اشتیاق شغلی تأثیر معناداری دارد؛ که نتیجه آزمون رگرسیون خطی ساده جهت آزمون این فرضیه، در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

| جدول ۳- ضرایب رگرسیونی متغیرها |                      |           |                     |         |
|--------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|---------|
| مدل                            | ضرایب استاندارد نشده |           | ضرایب استاندارد شده | آماره T |
|                                | B                    | Std.Error |                     |         |
| عرض از مبدا (Costant)          | ۱.۷۱۵                | ۰.۱۳۱     | ۰.۶۶۹               | ۱۳.۰۳۹  |
| معنی‌داری (X)                  | ۰.۵۱۵                | ۰.۰۳۸     |                     | ۱۳.۵۵۰  |

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۳) معادله خط رگرسیون به صورت زیر می باشد.

$$\hat{Y} = 1.715 + 0.515 * X$$

#### فرضیه ی فرعی دوم:

شایستگی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان مراغه رابطه دارد.

مطابق با نتیجه آزمون همبستگی پیرسون سطح معنی داری (Sig) برای رابطه بین شایستگی با اشتیاق شغلی ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی برای رابطه بین دو تا متغیر ۰/۶۹ بدست آمد که بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی و معنادار بین بین دو تا متغیر است.

همچنین نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب تبیین بین دو تا متغیر برابر ۰/۴۸ درصد است و آماره t برابر با ۱۴/۵۸ است و سطح معناداری (Sig) ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین شایستگی کارکنان بر اشتیاق شغلی آنان تأثیر معناداری دارد؛ که نتیجه آزمون رگرسیون خطی ساده جهت آزمون این فرضیه، در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

| جدول ۴- ضرایب رگرسیونی متغیر ها |                      |           |                     |         |               |
|---------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|---------|---------------|
| مدل                             | ضرایب استاندارد نشده |           | ضرایب استاندارد شده | آماره T | سطح معنی داری |
|                                 | B                    | Std.Error |                     |         |               |
| عرض از مبدا (Costant)           | ۱.۹۳۹                | ۰.۱۰۷     | ۰.۶۹۵               | ۱۸.۰۶۵  | ۰.۰۰۰         |
| شایستگی (X)                     | ۰.۴۶۸                | ۰.۰۳۲     |                     | ۱۴.۵۷۹  | ۰.۰۰۰         |

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۴) معادله خط رگرسیون به صورت زیر می باشد.

$$\hat{Y} = 1.939 + 0.46 * X$$

#### فرضیه ی فرعی سوم:

خودتعیینی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان مراغه رابطه دارد.

مطابق با نتیجه آزمون همبستگی پیرسون سطح معنی داری (Sig) برای رابطه بین خودتعیینی با اشتیاق شغلی ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی برای رابطه بین دو تا متغیر ۰/۶۳ بدست آمد که بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی و معنادار بین بین دو تا متغیر است.

همچنین نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب تبیین بین دو تا متغیر برابر ۰/۳۹ درصد است و آماره t برابر با ۱۲/۱۳۲ است و سطح معنی داری (Sig) ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین خودتعیینی کارکنان بر اشتیاق شغلی آنان تأثیر معناداری دارد؛ که نتیجه آزمون رگرسیون خطی ساده جهت آزمون این فرضیه، در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

| جدول ۵- ضرایب رگرسیونی متغیر ها |                      |           |                     |         |               |
|---------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|---------|---------------|
| مدل                             | ضرایب استاندارد نشده |           | ضرایب استاندارد شده | آماره T | سطح معنی داری |
|                                 | B                    | Std.Error |                     |         |               |
| عرض از مبدا (Costant)           | ۲.۲۳۶                | ۰.۱۰۵     | ۰.۶۲۷               | ۲۱.۳۸۷  | ۰.۰۰۰         |
| خودتعیینی (X)                   | ۰.۳۷۸                | ۰.۰۳۱     |                     | ۱۲.۱۳۲  | ۰.۰۰۰         |

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۵) معادله خط رگرسیون به صورت زیر می باشد.

$$\hat{Y} = 2.236 + 0.38 * X$$

#### فرضیه ی فرعی چهارم :

اثربخشی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان مراغه رابطه دارد. مطابق با نتیجه آزمون همبستگی پیرسون سطح معنی داری (Sig) برای رابطه بین اثربخشی با اشتیاق شغلی ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین رابطه بین دو تا متغیر معنادار است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی برای رابطه بین دو تا متغیر ۰/۵۹ بدست آمد که بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی و معنادار بین دو تا متغیر است. همچنین نتیجه آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب تبیین بین دو تا متغیر برابر ۰/۳۵ درصد است و آماره t برابر با ۱۱/۲۳۵ است و سطح معنی داری (Sig) ۰/۰۰۰ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین اثربخشی کارکنان بر اشتیاق شغلی آنان تأثیر معناداری دارد؛ که نتیجه آزمون رگرسیون خطی ساده جهت آزمون این فرضیه، در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

| جدول ۶- ضرایب رگرسیونی متغیر ها |                      |           |                     |         |
|---------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|---------|
| مدل                             | ضرایب استاندارد نشده |           | ضرایب استاندارد شده | آماره T |
|                                 | B                    | Std.Error |                     |         |
| عرض از مبدا (Costant)           | ۲.۳۲۱                | ۰.۱۰۵     | ۰.۵۹۸               | ۲۲.۰۵۶  |
| اثربخشی (X)                     | ۰.۳۵۴                | ۰.۰۳۲     |                     | ۱۱.۲۳۵  |

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۶) معادله خط رگرسیون به صورت زیر می باشد.

$$Y' = 1.526 + 0.59 * X$$

استیاق شغلی

## بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف کلی این پژوهش بررسی رابطه توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی بود که در این راستا تأثیر متغیر مستقل توانمندسازی و ابعاد آن (معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی) بر متغیر وابسته اشتیاق شغلی بررسی شده است. نتیجه این پژوهش نشان داد که مطابق با فرضیه اصلی توانمندسازی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج تحقیقات نیگا، داویس و هورل (۲۰۱۳)؛ استیو من و لوتانز (۲۰۱۰) نیز که در پژوهش خود تأثیر عوامل رفتاری و روان شناختی کارکنان را بر اشتیاق شغلی بررسی کردند، همسویی دارد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد که مدیر و مسئولین سازمان همواره موارد زیر را در مورد کارکنانشان رعایت نمایند: واگذاری برخی تصمیم‌گیری‌ها از سوی مدیر به کارکنان؛ اجازه تصمیم‌گیری به کارکنان برای گسترش حس مسئولیت‌پذیری آنان؛ اختیار کامل به کارکنان در جهت انجام کارها؛ حذف بسیاری از کنترل‌های بی‌مورد برای توسعه مسئولیت‌پذیری بیشتر در کارکنان.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین معنی‌داری با اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد. این امر بدان معنی است که با افزایش معنی‌داری، اشتیاق شغلی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیقات هادگز (۲۰۱۰)؛ نیگا، داویس و هورل (۲۰۱۳)؛ استیو من و لوتانز (۲۰۱۰) نیز که در پژوهش خود تأثیر عوامل رفتاری و روان شناختی کارکنان را بر اشتیاق شغلی بررسی کردند، همسویی دارد. توجه به موارد زیر در این زمینه پیشنهاد می‌گردد: انجام تجزیه و تحلیل شغلی دقیق؛ مشخص و تعیین شدن وظایف به طور روشن؛ تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس نسبت به شغل و پست در آنها؛ تعیین دقیق اهداف سازمان و کمک به آشنایی و درک آنها توسط کارکنان؛ بررسی و ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان و استفاده از نتایج برای جلوگیری از کم‌کاری.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین شایستگی با اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد این امر بدان معنی است که با افزایش شایستگی، اشتیاق شغلی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. تحقیقات دیگری نیز به نتیجه مشابهی در این زمینه دست پیدا کرده‌اند (هریس، ۲۰۱۲؛ سایمونز و بیوتنداج، ۲۰۱۲؛ لارسون، نورمن، هاگز و آوی، ۲۰۱۳؛ مورثی، ۲۰۱۴). توجه به موارد زیر در این زمینه پیشنهاد می‌گردد: بر عهده‌داشتن داوطلبانه مسئولیت انجام کارهای با سطوح دشواری متفاوت برای کارکنان؛ فراهم آوردن مشارکت و اظهار نظر راحت کارکنان در تصمیم‌گیریها؛ کمک به کارکنان برای حل و فصل مشکلات و فشارهای عصبی ناشی از کار خود با موفقیت؛ و اجتناب کارکنان از درگیری در مسائل و مشکلاتی که در توانایی حل آنها تخصص و تبحر ندارند. نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین خودتعیینی با اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد و با افزایش خودتعیینی، اشتیاق شغلی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. نتیجه مشابهی نیز توسط وینک، آنیل و لی بلانک (۲۰۱۱)؛ سنگرز (۲۰۱۳) در این زمینه بدست آمده است و با نتایج این فرضیه همسویی دارد. توجه به موارد زیر در این زمینه پیشنهاد می‌گردد: در صورت بروز مشکل در سر کار، کارکنان تلاش کنند تا با انتخاب راهکار شخصاً مشکل را رفع کنند؛ به کارکنان اجازه داده شود تلاش کنند تا شخصاً بر انجام وظایف محوله کنترل داشته باشند؛ رفع احساس نارضایتی کارکنان از اینکه بخشی از تصمیمات آنها وابسته به فرد دیگری باشد؛ دادن حق انتخاب به کارکنان برای انجام فعالیت روزانه خود.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد که رابطه‌ی معنی‌داری بین اثربخشی با اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد و با افزایش اثربخشی، اشتیاق شغلی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات دی‌وال و پینر (۲۰۱۳)؛ سنگرز (۲۰۱۳)؛ استیو من و لوتانز (۲۰۱۰) همسویی دارد. توجه به موارد زیر در این زمینه پیشنهاد می‌گردد: کارکنان در ارائه پیشنهادات برای حل مسائل و مشکلات واحد خود همیشه تلاش کنند؛ فراهم نمودن زمینه گفتگوی آزاد و صریح بین کارکنان و مدیران برای ارتقاء اثربخشی کارکنان؛ فراهم نمودن زمینه استفاده از الگوهای کاری شناور و انعطاف‌پذیر برای ارتقاء اثربخشی کارکنان؛ استفاده از الگوهای جدید و انعطاف‌پذیر در سازماندهی برای ارتقاء اثربخشی کارکنان.

## سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی با اشتیاق شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان مراغه می‌باشد که با حمایت مالی دانشگاه پیام نور انجام شده است.

## منابع

- [۱] روشن‌بین، سحر؛ پهلوان، محمد (۱۳۹۴)، رابطه بین کیفیت زندگی با درگیری شغلی کارکنان مدارس استثنایی، **تعلیم و تربیت استثنایی**، سال پانزدهم، شماره ۲.
- [۲] حاجلو، نادر؛ صبحی قراملکی، ناصر؛ عامل هوشمند، ربابه (۱۳۹۴)، پیش بینی کننده های شخصیتی اشتیاق شغلی دبیران، **فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال ششم، شماره ۲.
- [۳] فیض آبادی فراهانی، زهرا؛ میرهاشمی، مالک (۱۳۹۰)، پیش بینی درگیری شغلی بر اساس ویژگی های شخصیتی در کارکنان بانک های خصوصی و دولتی شهر تهران. **فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی**؛ ۱۲ (۴).
- [۴] شاه محمدی، انور؛ اردلان، محمدرضا؛ زندی، خلیل؛ سیف پناهی، حامد؛ فیضی، کاوه (۱۳۹۴)، رابطه رهبری معنوی و درگیری شغلی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، سال پنجم، شماره هفدهم.
- [5] Brown, Steven, P. (2007), Job involvement, Steven g rogelberg (editor); Encyclopedia of and Organizational Psychology, Volume 1. Thus and Oaks: Sage Publications. pp397- 399.
- [۶] کریمی، جواد؛ همامونی نجف آبادی، عاطفه؛ ایزدی، راضیه (۱۳۹۴)، رابطه بین ارضای نیازهای بنیادین روان شناختی مرتبط با کار، ویژگی های شخصیت اشتیاق شغلی، **فصلنامه مدیریت پرستاری سال سوم**، دوره سوم، شماره چهارم.
- [7] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement, *Career Development Internatio*, 13(3), 209-223.
- [8] Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.) *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers
- [۹] نیموسایی، شاهرخ (۱۳۹۱) **رابطه منابع قدرت با میانجی گری و نقش توانمندسازی بر بهره وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز**. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی- سازمانی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه ازاد اسلامی واحد مرودشت.
- [۱۰] باروت کوب، مهناز؛ مروتی شریف آبادی، علی (۱۳۹۳) نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد)، **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی**، سال نهم، شماره ۳۳.
- [11] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- [۱۲] میرحیدری، اشرف؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ عابدی، محمد رضا (۱۳۹۱)، رابطه یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مسیر شغلی با اشتیاق کاری مدیران، **فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال سوم، شماره ۲.
- [13] Schaufeli, W. B., Marfitnez, J. M., Pinto, A. M., Salanova, M & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university student. *Journal of cross- culture psychology*, 23, 464- 481.
- [14] Salanova, M., Agut, D., Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, 90, 1217-1227.
- [15] Carmeli, A., Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitude and perceived external prestige. *Corporate reputation review*, 51-68.
- [16] Bakar, R. B. (2013). Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia. (Unpublished doctoral dissertation). RMIT University, Melbourne, Australia.
- [17] Kennedy, E., Daim, T. U. (2010). A Strategy to Assist Management in Workforce Engagement and Employee Retention in the High Tech Engineering Environment.. *Journal of Evaluation and Program Planning*, 33(4) 468-476.
- [18] Hakanen, J., Hakanen, A., Bakker, B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope With their job demands and stay engaged: the moderating role of job resource. *European journal of oral science*, 113. 479-487.
- [19] Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, (27), 387-393.
- [۲۰] قانع نیا، مریم؛ فروهر، محمد؛ جلیلی، صدیقه (۱۳۹۴)، تاثیر آموزش سرمایه روان شناختی مدیران بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، **پژوهش نامه روانشناسی مثبت**، سال اول، شماره سوم، پیاپی (۳).

- [21] Kopperud, KH. ;Martinsen, Q. & Humborstad, SW. (۲۰۱۳). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; ۱-۱۴.
- [۲۲] بلانچارد، کنت. کارلوس، جان. راندولف، آلن. (۱۳۷۴) **مدیریت توانا سازی کارکنان**. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران. نشر مدیران.
- [23] Moye, M. J & Henkin A. B & Egley R. J (2005). Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277.
- [۲۴] هداوند، سعید؛ صادقیان، شهره (۱۳۸۷) **توانمندسازی منابع انسانی؛ چالشها و راهکارها**. اولین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
- [۲۵] پوسیانت آلبرت، چارلز (۱۳۷۶) **توانگران چگونه می اندیشند؟**. ترجمه محمدرضا آل یاسین، تهران: هامون.
- [۲۶] عقلمند، سیامک؛ اکبری، فیض اله (۱۳۸۴) **توانمندسازی راهی برای توسعه‌ی پایدار. پنجمین کنفرانس بین المللی مراکز تحقیق و توسعه**.
- [۲۷] پاک طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷) **توانمندسازی کارکنان ضرورت ها و راهکارها**، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱.
- [28] Spertitzer. G. M, (1995). "Psychological empowerment in the work place. Dimensions, measurement, and validation", *Academy of management journal*, Vol.38, P1442-1465.
- [۲۹] فریاد ، لعیا؛ خوراکیان، علیرضا؛ ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۵)، بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۲۵.
- [۳۰] منوریان، عباس و نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. **سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی**. تهران.
- [31] Nigah, N., Davis, A. J. & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Journal of Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891-905.
- [32] Sengers, N. (2013). The role of Psychological Capital in the Job Demands-Resources Model: Work Engagement and Turnover intention in an international contact centre environment. Available at: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/282370>.
- [33] Hodges, T. D. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect. (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, Lincoln, United States of America
- [34] De Waal, J. J. & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- [35] Harris, C. (2012). Relationships between psychological capital, work engagement and organizational citizenship behaviour in South African automotive dealerships. (Unpublished doctoral dissertation).
- [36] Simons, J.C. & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- [37] Larson, M.D., Norman, S.M., Hughes, L. W. & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: A new lens for understanding employee fit and attitudes. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1) 28- 43.
- [38] Murthy, R. K. (2014). Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviour. Available at: [nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014\\_P/data/NCI2TM\\_72.pdf](http://nci2tm.sinhgad.edu/NCIT2M2014_P/data/NCI2TM_72.pdf).
- [39] Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.