

## نقش واسطه‌ای انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر و غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراه

### Relations of leadership empowerment behavior and job enrichment with career satisfaction: The mediating role of intrinsic motivation

Hajar Barati

Industrial and Organizational Psychology

Seyed Hamidreza Oreyzi Samani

University of Isfahan

هاجر براتی

روانشناسی صنعتی و سازمانی

سیدحمیدرضا عریضی سامانی\*

دانشگاه اصفهان

#### Abstract

Career is defined as a set of jobs that a person takes during his life. Employee satisfaction of his career has some positive outcomes such as higher performance and commitment. It seems that leadership empowerment behavior like subordinates' participation in decision making and autonomy assignment and also job enrichment can result in career satisfaction. Given the importance of career satisfaction consequences for organizations, the current research was conducted with the aim to investigate the relationship between of leadership empowerment behavior and job enrichment and career satisfaction. Intrinsic motivation was considered as a mediating variable in this relationship. The research sample included 438 personnel of Iran Polyacryl companies who completed the following research instruments: The Career Satisfaction Questionnaire (CSQ), the Job Enrichment Questionnaire (JEQ), the Leadership Empowerment Behavior Questionnaire (LEQ) and the Intrinsic Motivation Questionnaire (IMQ). Results indicated that intrinsic motivation plays a partial mediation role in the relationship between leadership empowerment behavior (participation in decision making and job autonomy) and job enrichment with career satisfaction. According to the findings, organizations should enrich employee jobs. Also, leaders and supervisors should increase employee participation in decisions and give them autonomy. This behavior may increase employees' intrinsic motivation by empowering them and finally result in an increase in career satisfaction.

**Keywords:** Career satisfaction, job enrichment, leadership empowerment behavior, intrinsic motivation

#### چکیده

کارراه به صورت مجموعه‌ای از مشاغل تعریف می‌شود که یک فرد در طی مسیر زندگی در پیش می‌گیرد. خشنودی شاغل از کارراه پیامدهای مثبت بسیاری مانند عملکرد و تعهد بالاتر به همراه دارد. به نظر می‌رسد که رفتارهای توانمندساز رهبر مانند مشارکت‌دادن زیردستان در تصمیم‌گیری و واگذاری استقلال کاری و نیز غنی‌سازی شغل منجر به خشنود شدن شاغل از کارراه می‌گردد. با توجه به اهمیت پیامدهای خشنودی کارراه برای سازمان‌ها، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رفتار توانمندساز رهبر و غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراه انجام گرفت. انگیزش درونی نیز به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شد. نمونه پژوهش شامل ۴۳۸ نفر از کارکنان شرکت پلی‌اکریل ایران بودند که به ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های خشنودی از کارراه (CSQ)، غنی‌سازی شغل (JEQ)، رفتار توانمندساز رهبر (LEQ) و انگیزش درونی (IMQ) پاسخ دادند. نتایج نشان داد که انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر با خشنودی از کارراه و نیز رابطه غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراه نقش واسطه‌پاره‌ای را ایفا می‌کند. بر اساس این نتایج، لازم است که سازمان‌ها مشاغل کارکنان را غنی سازند. هم‌چنین رهبران و سرپرستان مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها را افزایش دهند و به کارکنان استقلال بیشتری دهند. این رفتار از طریق توانمند ساختن کارکنان، انگیزش درونی آنها را افزایش می‌دهد و در نهایت خشنودی از کارراه بیشتر می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** کارراه، غنی‌سازی شغل، رفتار توانمندساز، انگیزش درونی

\* نشانی پستی نویسنده مسوول: اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی. پست الکترونیکی: dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

## مقدمه

جوامع موفق جهان و نقش سازنده افراد در توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشورها، تاکید بر این واقعیت دارد که نیروی انسانی در کسب این موفقیت‌ها، عاملی تضمین‌کننده است. به همین دلیل، توانمندسازی<sup>۱</sup> نیروی انسانی می‌تواند از روش‌های مختلف، این مزیت و توسعه را سرعت بخشد و اثربخشی را دوچندان سازد (الناگا و ایمران، ۲۰۱۴؛ زلگات، الجابر و الروابده، ۲۰۱۴؛ یوکیل، ۲۰۱۶) و منجر به خشنودی شغلی شود (ارشدی، نیسی و دادرس، ۱۳۹۱). دو رویکرد در تعریف توانمندسازی وجود دارد؛ نخست، رویکرد سازمانی است که توانمندسازی را فرایند دادن اختیار و مسوولیت تصمیم‌گیری به کارکنان برای انجام تکالیف خود می‌داند (لیچ، وال و جکسون، ۲۰۰۳). در رویکرد دوم، توانمندسازی حالتی روانشناختی از ادراک معناداری<sup>۲</sup>، شایستگی<sup>۳</sup>، خودتعیینی‌گری<sup>۴</sup> و تاثیر است (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶؛ کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸). برخی از صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را گسترش می‌دهند و به هر وضعیتی اطلاق می‌کنند که حس لیاقت و کنترل داشتن بر امور را به افراد بدهد، نیروی لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورد و آنها را در کارهای معنادار ثابت‌قدم سازد. از این منظر، توانمندسازی، نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چندوجهی است که می‌تواند از درون فرد سرچشمه گیرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود (کافی، کوریتیس و هانساکر، ۱۹۹۴). این تعریف جدید بر یک جنبه مهم توانمندسازی تاکید دارد و آن تاثیر رفتار مدیران بر توانمندی شاغل است. بر این اساس، اگر سازمان‌ها بخواهند برنامه‌های توانمندسازی را اجرا نمایند، باید به تاثیر روابط بین مدیر و کارمند بر باورهای کارمندان به عنوان پیش‌شرط توانمندسازی توجه کنند (سلاجقه و پیرمادی، ۲۰۱۴). رضایی دیزگاه و فرحید (۱۳۸۹) در یک پژوهش نشان دادند که راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی کارکنان موثر هستند. در واقع انتظار می‌رود که سرپرستان و مدیران اقدام به توانمند ساختن کارکنان نمایند. کارکنان از سرپرستان انتظار دارند که شرایطی را پیاده سازند که

احساس خودکارآمدی<sup>۵</sup> و کنترل را در آنان بر انگیزد. به‌طور مثال، سرپرست یا مدیر به آنان استقلال بدهند و یا فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری را فراهم سازند. احمدی‌چگنی، بهارلو و محمودی‌کیا (۱۳۹۳)، در یک پژوهش نشان دادند که هرگاه رهبر رفتار توانمندساز داشته باشد، کارکنان توانمند می‌شوند، تعهد عاطفی و خشنودی شغلی آنان افزایش می‌یابد و میل آنان به ماندن بالا می‌رود. اگر کارکنان رفتار سرپرست را توانمندساز ادراک نکنند و یا هیچ انتظاری در راستای توانمندشدن از سوی سرپرست نداشته باشند، در آن صورت انگیزه کمتری برای فعالیت خواهند داشت، زیرا محیط را آماده نمی‌یابند.

به طور کلی توانمندسازی، آزادکردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و به معنای قدرت بخشیدن است. این یعنی کمک به افراد تا احساس اعتماد به خود<sup>۶</sup> خود را بهبود بخشند و بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. هم‌چنین به معنای ایجاد شور و شوق فعالیت در افراد و بسیج انگیزه‌های درونی آنها برای انجام دادن وظیفه است (بلانچارد، کارولز و راندولف، ۲۰۰۳). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را مفهومی چندبعدی می‌دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی<sup>۷</sup> انجام وظیفه تعریف می‌کنند. توانمندسازی به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و نیز فراهم کردن بسترها و به‌وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. فرصت برای رشد و شکوفایی از عوامل انگیزشی در نظریه انگیزشی-بهداشتی<sup>۸</sup> هرزبرگ (۱۹۶۸) است. به‌این معنا که با توانمندسازی، کارکنان به این باور می‌رسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف به طور موفقیت‌آمیز و نیز تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند. این کارکنان احساس می‌کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند (خدیوی، کوشافر و خساره، ۱۳۹۱). توانمندسازی، احساس خودکارآمدی در افراد را از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده، افزایش می‌دهد و بر احساس

1. empowerment
2. meaningfulness
3. competency
4. self-determination

5. self-efficacy
6. Self-confidence
7. intrinsic motivation
8. hygiene & motivator

(۱۹۸۰)، با افزایش ویژگی‌های شغلی نظیر استقلال، رشد و شایستگی شاغل افزایش می‌یابد (دهقان، صالحی صدقیانی و مرادی‌آیدیشه، ۱۳۹۰). در غنی‌سازی شغل، شخص جهت به‌دست آوردن صلاحیت‌ها و قابلیت‌های بیشتر، مسوولیت‌های شغل فعلی خود را افزایش یا تغییر می‌دهد. در این فرایند، محتویات شغل تغییر می‌یابد، با وجود این که امکان دارد مقام یا عنوان شغلی حفظ شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳/۱۹۸۹). غنی‌سازی شغلی یکی از پیش بین‌های ادراک معناداری شغل<sup>۶</sup> است (مای، گیلسون و هارتر، ۲۰۰۴). احساس شایستگی و لذت و علاقه نسبت به وظیفه، که از غنی‌سازی شغل حاصل می‌شود، مفاهیم اساسی انگیزش درونی هستند که فرد بدون وجود پاداش یا تنبیه آنها را احساس می‌کند. احساس علاقه و لذت نشان‌دهنده انگیزش درونی است و با مفهوم تجربه روانی<sup>۷</sup> دسی و رایان (۲۰۰۰الف) مطابقت دارد. وقتی فرد در یک شغل غنی‌شده به انجام تکلیف می‌پردازند، احساس موثر بودن، شایستگی، معنادار بودن دارند که به معنای انگیزش درونی در شغل است.

بنابراین می‌توان ادعا کرد که دو عامل مهم مدیریتی و سازمانی شکل‌دهنده انگیزش درونی کارکنان هستند. نخست رفتار سرپرست در راستای توانمندسازی است. به‌طور مثال، پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که در صورتی که کارکنان این‌طور ادراک کنند که سرپرست در جهت توانمندسازی آنها می‌کوشد و رفتار وی زمینه‌ساز توانمند شدن آنها است، دارای انگیزش درونی بیشتری برای عملکرد خواهند بود. هم‌چنین پژوهش دیگری نشان داد که توانمندسازی از سوی رهبر منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نهایت افزایش انگیزش درونی و به راه افتادن فرایند خلاقیت در آنان می‌شود (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰). عامل دوم، غنی‌سازی شغل است. در مشاغل غنی‌شده کارکنان احساس شایستگی و لذت می‌کنند و بنابراین برای شغل خود به‌طور درونی انگیزه دارند. لاننبرگ (۲۰۱۱) نشان داد که غنی ساختن مشاغل منجر به افزایش انگیزش شاغل می‌شود.

خودپیروی<sup>۱</sup>، معنادار بودن و مؤثر بودن کارکنان می‌افزاید (حسینی‌نسب، میکائیلی، و اقبالی قاضی جهانی، ۱۳۸۹). همه اینها به این معنا است که بعد از این‌که شاغل به وسیله رفتار رهبر توانمند شد، به طور ذاتی از کار لذت می‌برد و انگیزش منشا درونی می‌یابد. پژوهش گاگن، سنکال و کوستنر (۱۹۹۷) نشان داد که توانمندسازی منجر به افزایش انگیزش درونی می‌گردد.

انگیزش درونی، مفهومی جدید و چندبعدی است که برحسب ادراک‌ها و باورهای کارکنان نسبت به نقش خود در شغل و سازمان‌شان تعریف می‌شود و حالت‌های روانشناختی مختلفی از جمله احساس خودکارآمدی، موثر بودن، حق انتخاب داشتن و معنادار بودن شغل را شامل می‌شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). در واقع انگیزش درونی، انگیزشی است که بر عوامل شخصی مانند نیازها، علایق، کنجکاوی و احساس لذت مبتنی است (وولفولک، ۱۹۹۳). افراد با انگیزه درونی، اعتماد به خود بالا، شایستگی، اشتیاق، علاقه (حجازی، صالح نجفی و امانی، ۱۳۹۳) و به طور کلی بهزیستی ذهنی<sup>۲</sup> (مونت، ۲۰۰۴) بالاتری نسبت به افراد با انگیزه بیرونی<sup>۳</sup> نشان می‌دهند. انگیزش درونی، انگیزشی طبیعی است که به‌طور خودانگیخته از نیازهای افراد به شایستگی و خودپیروی به وجود می‌آید (اصفهانی، بهرامی و ترکی، ۲۰۱۳). بنابراین، رویدادهای بیرونی نمی‌توانند در افراد انگیزش درونی به‌وجود آورند، ولی می‌توان از آنها برای کمک به انگیزش درونی استفاده کرد. یعنی با استفاده از رویدادهای بیرونی می‌توان علاوه بر انگیزش بیرونی، بر انگیزش درونی افراد نیز افزود (رایان و دسی، ۲۰۰۰ب). در اینجا می‌توان این‌طور تصور کرد که رفتار توانمندساز رهبر<sup>۴</sup> مانند فرصت تصمیم‌گیری یا استقلال کاری دادن به زیردستان منجر به احساسات درونی مثبت می‌شوند که به منزله انگیزش درونی آنان است.

هم‌چنین اگر سازمان‌ها در پی افزایش انگیزش کارکنان خود باشند، باید مشاغل آنان را غنی سازند. در غنی‌سازی شغل براساس مدل ویژگی‌های شغل<sup>۵</sup> هاگمن و اولدهام

1. autonomy
2. subjective well-being
3. extrinsic motivation
4. leader empowerment behavior
5. job characteristics model

6. perceived job meaningfulness
7. mental experience

سازمان بالاتر می‌شود و تعهد بیشتری نسبت به آن احساس می‌کنند (عریضی، ذاکر فرد و نوری، ۱۳۸۸). اگر کارکنان از طراحی نظام کارراه خود خشنود باشند، دانش و مهارت‌های خود را طی کارراه شغلی بهبود می‌بخشند و احساس موفقیت خواهند کرد. هم‌چنین، سازمان نیز اطمینان می‌یابد که ترکیب درستی از افراد با مهارت‌های مختلف را در اختیار دارد (گرینهوس و کالانان، ۱۹۹۴). هوکسترا (۲۰۱۱) معتقد است که کارکنان، در هر سطحی باید کارراه شغلی خود را مدیریت نمایند تا در این میان زمینه ایجاد انگیزش درونی را نیز برای خود فراهم کنند.

انگیزش درونی برانگیزنده یک فرایند مستمر از دنبال کردن چالش‌های بهینه<sup>۵</sup> و تلاش برای تسلط یافتن بر آنها است (مارینک و گمبرل، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد کارکنان دارای انگیزش درونی از کارراه خود خشنود خواهند بود، زیرا طراحی و مدیریت کارراه به معنای این است که پیشرفت کارمندان بعد از ورود به سازمان اتفاقی و تصادفی نیست و مشاغل مختلفی که شاغلان در طی عمرکاری خود یکی پس از دیگری به عهده می‌گیرند، براساس معیار، برنامه و با توجه به توانایی‌ها و علاقمندی‌های افراد انتخاب می‌شود (آهی و بجانی، ۱۳۹۱). به این معنا که فرایند مستمری از دنبال کردن چالش‌های بهینه و تلاش برای تسلط یافتن بر آنها وجود دارد و بنابراین فرد از کارراه خود خشنود خواهد بود (کویگلی، والتر و تیمون، ۲۰۰۶). افرادی که کارراه‌شان با نیازها و شخصیت آنها هماهنگ است و از آن خشنود هستند، تلاش بیشتری برای بهبود و توسعه خود از طریق کسب دانش و مهارت می‌کنند (گرین‌هاوس، کالانان و گادشاک، ۲۰۰۰). با توجه به آنچه که در بالا آورده شد، می‌توان مدل پژوهش را در شکل ۱ به صورت زیر ترسیم کرد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رفتار توانمندساز رهبر و غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراه انجام شد. در این مدل، انگیزش درونی به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شد.

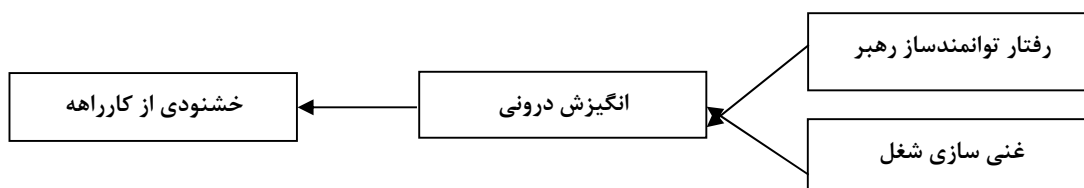
از سوی دیگر، داشتن انگیزه درونی سبب خشنودی از کارراه<sup>۱</sup> می‌شود و این جنبه انگیزشی خشنودی است که در مدل‌های خشنودی شغلی مانند وروم (۱۹۶۴) و لاک (۱۹۷۶) دیده می‌شود. عریضی و براتی (۱۳۹۴) در مدل‌سازی خود از غنی‌سازی شغلی و خشنودی از کارراه دو عامل هوش هیجانی و شخصیت را به عنوان متغیرهای برون‌زاد در نظر گرفتند اما نتوانستند اثر غیرمستقیمی بین متغیرها بیابند. به نظر می‌رسد که حلقه مفقوده‌ای بین غنی‌سازی شغل و خشنودی از کارراه وجود دارد که متغیر انگیزش درونی است. در واقع غنی‌سازی شغل بیش از آنکه بر نگرش‌ها اثر داشته باشد، موجب و پدیدآورنده انگیزش درونی است.

بر اساس نظریه‌های مکتب انسان‌گرایی<sup>۲</sup> و از جمله مزلو (۱۹۴۳) افراد به طور کلی و از جمله در دنیای کسب و کار و سازمان در پی رشد و ترقی هستند. به همین دلیل در پی انتخاب و طی مسیری هستند که منجر به موفقیت و رشد آنان شود. این مسیر که در شغل کارراه نامیده می‌شود، عبارت است از الگوی سلسله مراتبی از مشاغلی که یک فرد می‌تواند در طی زندگی کاری خود آنها را به‌دست آورد (هولی، واتس، سولتانا و نیری، ۲۰۱۳). بر این اساس، مدیریت و توسعه کارراه شغلی یکی از بخش‌های فعالیت مدیران منابع انسانی است که با فراهم آوردن مسیر ترقی، زمینه رشد کارکنان را هموار می‌سازد و نهایتاً با ارضای نیاز به خودشکوفایی<sup>۳</sup> باعث ایجاد انگیزش می‌شود. چرا که شغل‌های با مفهوم و هدفمند، مصداق مناسبی از نیاز به خودشکوفایی در سازمان هستند و در شاغل ایجاد انگیزه می‌کنند (کلتکو- ریورا، ۲۰۰۶).

توسعه کارراه، ممکن است از نگاه کارکنان این‌طور تلقی شود که سازمان برای مشارکت و رفاه آنها ارزش قایل است (اشنیک، ویلیامز و فردنبرگر، ۲۰۰۷). این ادراک به نوبه خود باعث رضایت کارکنان می‌شود، عملکرد شغلی آنان را افزایش و فشار روانی و رفتارهای سازمان‌گریز<sup>۴</sup> را کاهش می‌دهد. هم‌چنین حس مطلوبی برای ماندن در سازمان و احساس موفقیت در افراد ایجاد می‌کند. همانندسازی این کارکنان با

1. career
2. humanistic
3. self-actualization
4. organization avoidance behaviors

5. optimum challenges



شکل ۱

مدل مفهومی پژوهش در مورد رابطه بین متغیرهای مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، انگیزش درونی، خشنودی از کارراه و غنی‌سازی شغل

### ابزار سنجش

پرسشنامه خشنودی از کارراه: پرسشنامه خشنودی از کارراه<sup>۳</sup> (CSQ) توسط گرین‌هاوس، پاراسورمن و ورملی (۱۹۹۰) تنظیم شد. این پرسشنامه ۵ سوال دارد. شرکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس پنج درجه ای لیکرت از ۱ (بسیار ناخشنود) تا ۵ (بسیار خشنود) به آن پاسخ دادند. ضریب روایی<sup>۴</sup> برای این پرسشنامه در پژوهش گرین‌هاوس و همکاران (۱۹۹۰) برابر با ۰/۵۲ و در پژوهش عریضی و براتی (۱۳۹۴) برابر با ۰/۵۶ بود. ضریب آلفا برای این پرسشنامه در پژوهش اسپورک، آبل و ولمر (۲۰۱۱) برابر با ۰/۸۴ بود. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش عریضی و براتی (۱۳۹۴) برابر با ۰/۸۱ و ضریب پایایی بازآزمایی<sup>۵</sup> آن برابر با ۰/۷۸ بود که در حد مطلوبی است. نمونه برای سنجش پایایی و روایی به صورت مستقل از نمونه اصلی پژوهش و از کارکنان ستاد شرکت ملی پالایش و پخش و به تعداد ۴۰ نفر بودند که در فاصله دو هفته برای پایایی بازآزمایی به سوالات پاسخ دادند.

پرسشنامه غنی‌سازی شغل: برای سنجش غنی‌سازی شغل، از پرسشنامه غنی‌سازی شغل<sup>۶</sup> (JEQ) رابینز و جاج (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ سوال بود که پس از تحلیل عاملی، بار عاملی دو سوال کمتر از مقدار مطلوب بود و حذف شد. در نتیجه شرکت‌کنندگان در پژوهش به ۱۰ سوال برای اندازه‌گیری میزان غنی‌سازی شغل پاسخ دادند. دستورالعمل محاسبه نمره در این پرسشنامه عبارت از مجموع نمرات در ۱۰ سوال است، درحالی‌که در زمینه‌یابی

### روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش: جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان شرکت پلی‌اکریل به تعداد ۳۵۰۵ نفر بود. نمونه پژوهش از بین این کارکنان به روش تصادفی ساده انتخاب شد. حجم مطلوب نمونه با توجه به حجم جامعه و  $p = 0/5$  و  $q = 0/5$  در فرمول حجم نمونه یعنی فرمول کوکران<sup>۱</sup> به شرح زیر:

$$n = \frac{N \times Z^2_{\alpha/2} \times p(1-p)}{d^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2} \times p(1-p)}$$

و میزان  $d = 0/05$  و  $Z^2_{\alpha/2} = 1/96$  حجم نمونه برابر ۳۴۷ نفر به دست آمد. میانگین سنی افراد شرکت کننده ۳۵/۷۲، با انحراف استاندارد ۷/۱۱ بود. هشتاد و شش درصد آنها متاهل بودند. میانگین سنوات استخدام افراد ۱۰/۷۶، با انحراف استاندارد ۴/۲۳ بود. کارکنان در ساعات تعیین شده به محل انجام پژوهش مراجعه نمودند و به سوالات پاسخ دادند. به منظور اهداف چندگانه این پژوهش از جمله بررسی رابطه بین متغیرها، از روش‌های آمار توصیفی مناسب، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شد. برای تحلیل آماری یافته‌ها از رویکرد معادلات برآورد تعمیم یافته<sup>۲</sup> (GEE) استفاده شد که قبلاً پپ وایتاکر و سیدل (۱۹۹۹) آن را تشریح کرده‌اند. در پژوهش حاضر، نمونه به دو بخش تقسیم و داده‌های ۱۷۰ نفر تحلیل عاملی اکتشافی و ۱۷۷ نفر باقیمانده تحلیل عاملی تاییدی شد.

3. Career Satisfaction Questionnaire (CSQ)  
4. validity  
5. test-retest reliability  
6. Job Enrichment Questionnaire (JEQ)

1. Cochran  
2. Generalized Estimating Equation (GEE)

پرسشنامه انگیزش درونی: برای سنجش انگیزش درونی، از پرسشنامه انگیزش درونی (IMQ) ۶ ماده‌ای استفاده شد که توسط کواس و دیسویک (۲۰۰۹) تدوین شده است. شرکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ بسیار مخالفم تا ۵ بسیار موافقم به آن پاسخ دادند. ضریب روایی آن در پژوهش حاضر ۰/۵۵ بود. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش یوسف، عباس و ساتی (۲۰۱۳) برابر با ۰/۸۳ و در حد مطلوب بود. آلفای کرونباخ این ابزار در پژوهش حاضر برابر با ۰/۸۱ به دست آمد. نتیجه تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که دو مقیاس رفتار توانمندساز رهبر و انگیزش درونی سه عامل مستقل هستند. شاخص‌های تاییدی برای سه عامل مستقل بر مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری دیگر ارجحیت دارد.

### یافته‌ها

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی و روانسنجی ابزارهای پژوهش ارائه شده است. بیشترین میانگین و انحراف استاندارد مربوط به غنی‌سازی شغل و کمترین میانگین مربوط به مشارکت در تصمیم‌گیری و انحراف استاندارد ۰/۷۵ مربوط به استقلال کاری بود. ضرایب پایایی ابزارها برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ و در حد مطلوب بودند.

تشخیص شغل<sup>۱</sup> (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰) علاوه بر نمره در پنج زیرمقیاس مستقل، بر مبنای فرمولی نسبتی به عنوان نمره توان انگیزشی<sup>۲</sup> نیز به دست می‌آید که شاخص غنای شغلی است. اما در پرسشنامه رایبیز و جاج (۲۰۰۷) که سوالات آن در مقیاس یک بعدی غنای شغلی است، برای غنای شغلی بالا نمره واحد و برای غنای شغلی پایین نمره صفر به دست می‌آید. با وجود این، برای اطمینان از تک بعدی بودن آن و به‌عنوان شاخصی برای روایی سازه، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی نیز روی آن انجام شده است. برای این پرسشنامه در پژوهش حاضر ضریب روایی برابر با ۰/۵۹ و ضریب پایایی ۰/۷۶ به دست آمد که در حد مطلوبی است. عریضی و براتی (۱۳۹۴) با تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی ساختار عاملی در مقیاس غنی‌سازی شغلی و خشنودی از کارراه را تعیین کرده بودند.

پرسشنامه رفتار توانمندساز رهبر: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه رفتار توانمندساز رهبر<sup>۳</sup> (LEQ؛ آهرن، متیو و راپ، ۲۰۰۵) شامل ۱۲ گویه استفاده شد. شرکت‌کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ بسیار مخالفم تا ۵ بسیار موافقم به آن پاسخ دادند. ضریب روایی پرسشنامه در پژوهش حاضر ۰/۵۲ به دست آمد. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه برابر با ۰/۸۸ در پژوهش سازندگان آن و در حد مطلوب بود.

### جدول ۱

شاخص‌های توصیفی و روانسنجی متغیرهای مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، انگیزش درونی، خشنودی از کارراه و

#### غنی‌سازی شغل

سازه	M	SD	ضریب پایایی	ضریب تغییرات	خطای معیار اندازه‌گیری
مشارکت در تصمیم‌گیری	۲/۴۱	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۲۴	۰/۲۹
استقلال کاری	۲/۷۵	۰/۵۲	۰/۷۳	۰/۱۸	۰/۲۶
انگیزش درونی	۳/۲۶	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۲۵	۰/۷۵
خشنودی از کارراه	۳/۲۸	۰/۸۹	۰/۷۷	۰/۲۷	۰/۴۱
غنی‌سازی شغل	۳/۴۹	۲/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۸	۱/۴۵

خشنودی از کارراه و انگیزش درونی است.

در جدول ۲، ضرایب همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند. بیشترین مقدار همبستگی درونی بین

1. Job Diagnostic Survey (JDS)
2. Motivating Potential Score (MPS)
3. Leadership Empowerment Behavior Questionnaire (LEQ)

4. Intrinsic Motivation Questionnaire (IMQ)

جدول ۲

ماتریس همبستگی متغیرهای مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، غنی‌سازی شغل، انگیزش درونی و خشنودی از کارراه

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
مشارکت در تصمیم‌گیری	۱				
استقلال کاری	۰/۳۶*	۱			
غنی‌سازی شغل	۰/۱۶	۰/۱۹	۱		
انگیزش درونی	۰/۲۸*	۰/۳۸*	۰/۴۱**	۱	
خشنودی از کارراه	۰/۴۲**	۰/۳۷*	۰/۴۸**	۰/۵۲**	۱

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

در جدول ۳، مسیرهای مدل گزارش شده‌اند. مدل کامل با گنجانیدن متغیر واسطه‌ای و مدل محدود بدون در نظر گرفتن آن است. ضرایب رگرسیون متغیر واسطه‌ای انگیزش درونی برای مشارکت در تصمیم‌گیری ( $t = 2/57$ )، غنی‌سازی شغل ( $t = 4/2$ ) و استقلال کاری ( $t = 5/01$ ) معنادار بودند. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین مشارکت در تصمیم‌گیری و خشنودی از کارراه ۰/۳۵ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند. اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین غنی‌سازی شغل و خشنودی از کارراه نیز ۰/۳۴ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند. اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین استقلال کاری و خشنودی از کارراه نیز ۰/۳۱ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند.

در جدول ۳، مسیرهای مدل گزارش شده‌اند. مدل کامل با گنجانیدن متغیر واسطه‌ای و مدل محدود بدون در نظر گرفتن آن است. ضرایب رگرسیون متغیر واسطه‌ای انگیزش درونی برای مشارکت در تصمیم‌گیری ( $t = 2/57$ )، غنی‌سازی شغل ( $t = 4/2$ ) و استقلال کاری ( $t = 5/01$ ) معنادار بودند. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین مشارکت در تصمیم‌گیری و خشنودی از کارراه ۰/۳۵ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند. اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین غنی‌سازی شغل و خشنودی از کارراه نیز ۰/۳۴ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند. اثر غیرمستقیم انگیزش درونی بین استقلال کاری و خشنودی از کارراه نیز ۰/۳۱ واریانس اثر بین آنها را تبیین می‌کند.

جدول ۳

بررسی تاثیر مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، غنی‌سازی شغل بر خشنودی از کارراه از طریق انگیزش درونی

مسیر	مدل کامل		مدل محدود شده	
	ضریب رگرسیون	خطای معیار	ضریب رگرسیون	خطای معیار
مشارکت در تصمیم‌گیری	۸/۲۵	۱/۹۴	۴/۳۸	۰/۴۲
مشارکت در تصمیم‌گیری	۱/۹۴	۰/۵۳	۱/۲۷	۰/۴۸
انگیزش درونی	۰/۱۸	۰/۰۷	-	-
غنی‌سازی شغل	۷/۴۲	۲/۲۱	۵/۴۳	۰/۷۴
غنی‌سازی شغل	۲/۱۱	۰/۶۲	۱/۳۹	۰/۴۹
انگیزش درونی	۰/۲۱	۰/۰۵	-	-
استقلال کاری	۸/۶۸	۱/۵۸	۵/۲۲	۰/۸۹
استقلال کاری	۲/۰۹	۰/۵۸	۱/۴۳	۰/۵۲
انگیزش درونی	۰/۱۵	۰/۰۳	-	-

برای بررسی معناداری اثر غیرمستقیم در سه مدل واسطه‌ای، از سه روش سوبل<sup>۱</sup>، GEE و بوت استروپ<sup>۲</sup> روش درصد استفاده شده و نتایج در جدول ۴ گزارش شده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از فاصله‌های اطمینان صفر را در بر نمی‌گیرد و بنابراین با هر سه روش سوبل، GEE و بوت استروپ روش درصد، اثرهای

برای بررسی معناداری اثر غیرمستقیم در سه مدل واسطه‌ای، از سه روش سوبل<sup>۱</sup>، GEE و بوت استروپ<sup>۲</sup> روش درصد استفاده شده و نتایج در جدول ۴ گزارش شده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از فاصله‌های اطمینان صفر را در بر نمی‌گیرد و بنابراین با هر سه روش سوبل، GEE و بوت استروپ روش درصد، اثرهای

1. Sobel
2. boot strap

## جدول ۵

بررسی اثر غیرمستقیم در سه واسطه حاصل از سه متغیر پیش بین بر خشنودی از کارراهه از طریق انگیزش درونی

واسطه	روش	برآورد	SE	فاصله اطمینان ۰/۹۵	فاصله اطمینان ۰/۹۹
مدل I	سوبل	۰/۶۷	۰/۱۹	(۰/۳۰، ۰/۴۱)	(۰/۱۸، ۱/۱۶)
	GEE	۰/۶۷	۰/۱۷	(۰/۳۴، ۰/۹۹)	(۰/۲۳، ۱/۰۱۰)
	بوت استرپ روش درصد	۰/۶۷	-	(۰/۳۷، ۱/۰۱)	(۰/۲۵، ۱/۱۱)
مدل II	سوبل	۰/۷۲	۰/۱۹	(۰/۳۹، ۱/۰۹)	(۰/۲۳، ۱/۲۱)
	GEE	۰/۷۲	۰/۱۷	(۰/۳۹، ۱/۰۵)	(۰/۲۸، ۱/۱۶)
	بوت استرپ روش درصد	۰/۷۲	-	(۰/۴۲، ۱/۰۹)	(۰/۲۹، ۱/۱۸)
مدل III	سوبل	۰/۶۶	۰/۱۹	(۰/۲۹، ۱/۰۳)	(۰/۱۷، ۱/۱۵)
	GEE	۰/۶۶	۰/۱۷	(۰/۳۳، ۰/۹۹)	(۰/۲۲، ۱/۰۹)
	بوت استرپ روش درصد	۰/۶۶	-	(۰/۳۵، ۱/۰۴)	(۰/۲۵، ۱/۱۲)

## بحث

که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (عبداللهی، ۱۳۸۴). وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (موغلی، حسن‌پور و حسن‌پور، ۱۳۸۸). این باعث لذت از کار و ایجاد انگیزه درونی می‌شود.

هم‌چنین، نتایج این پژوهش نشان داد که انگیزش درونی در رابطه بین بعد استقلال کاری از رفتار توانمندساز موردانتظار از رهبر با خشنودی از کارراهه نقش واسطه‌ای دارد. یعنی هرگاه سرپرست به کارکنان استقلال بدهد و از این طریق زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم کند، انگیزش درونی کارکنان افزایش می‌یابد و آنان از کارراهه خود خشنود می‌گردند. استقلال در کار می‌تواند نیاز به استقلال یا خودپیروی را تامین کند و باعث انگیزش درونی شود. همان‌طور که اشاره شد، طبق نظریه خودتعیینی‌گری (دسی و رایان، ۱۹۸۵)، انگیزش انسان مبتنی بر نیازهای روانشناختی بنیادی است. یکی از این نیازها، نیاز به خودپیروی است که به نیاز افراد به آزادی عمل برای پرداختن به فعالیت‌های موردنظر اشاره دارد (رایان و دسی، ۲۰۰۰الف). طبق دیدگاه رایان و دسی (۲۰۰۰ب) شش سبک تنظیمی<sup>۲</sup> وجود دارد که افراد در یک موقعیت ویژه بر حسب سبک انگیزش خود در آن قرار می‌گیرند. این شش

پژوهش حاضر، با هدف بررسی نقش انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر و غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراهه انجام شد. نتایج نشان داد که انگیزش درونی در رابطه بعد مشارکت در تصمیم‌گیری رفتار توانمندساز رهبر با خشنودی از کارراهه نقش واسطه‌ای دارد. یعنی هرگاه سرپرست با مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه توانمند شدن آنها را فراهم کند، کارکنان به صورت درونی برانگیخته می‌شوند و از کارراهه خود خشنود می‌گردند. هنگامی که مدیر کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد، در واقع به آنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به‌دست آورند. در نتیجه، به کارکنان کمک می‌شود تا احساس اعتماد به خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و احساس شایستگی کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، اساس انگیزش درونی نیازهای ارگانیسمی و ذاتی است که هدف آن رسیدن به شایستگی است. از آنجایی که مشارکت در تصمیم‌گیری به احساس شایستگی می‌افزاید، منجر به انگیزه درونی می‌شود (سالگ، گلاکین و پولانی، ۲۰۱۴). زیرا طبق نظریه خودتعیینی‌گری<sup>۱</sup> که اولین بار توسط دسی و رایان (۱۹۸۵) مطرح شده است، انگیزش انسان مبتنی بر نیازهای روانشناختی بنیادی و از جمله شایستگی است. شایستگی به نیاز افراد به ماهر شدن و اثربخش بودن در تعاملات خود با محیط اطلاق می‌شود (جکس و بریت، ۲۰۱۵). شایستگی به درجه‌ای اشاره دارد

2. regulatory style

1. self-determination theory



بر اساس یافته‌های این پژوهش، رفتار رهبر در شکل دادن انتظار توانمندسازی و انگیزه درونی کارکنان بسیار اهمیت دارد. بنابراین لازم است رهبران و سرپرستان مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها را افزایش دهند و به کارکنان استقلال بیشتری دهند و از این طریق با توانمند ساختن کارکنان، انگیزش درونی را افزایش دهند تا خشنودی از کارراه بیشتر شود. نظام منابع در بسیاری از سازمان‌های ایران به صورت یک نظام از بالا به پایین<sup>۴</sup> است، اما براساس یافته‌های پژوهش حاضر باید یک نظام از پایین به بالا<sup>۵</sup> جایگزین نظام کنونی شود. به این معنا که سازمان‌ها باید به کارکنان از طریق استقلال کاری و یا مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت لازم را برای گام نهادن در کارراه یا مسیر شغلی‌ای بدهند که خودشان می‌سازند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که غنی‌سازی شغل اهمیت بسیار دارد. با استفاده از غنی‌سازی در طراحی شغل، انگیزش درونی و خشنودی از کارراه ایجاد می‌شود. با وجود این، بسیاری از سازمان‌ها از غنی‌سازی مشاغل روی‌گردان هستند و تلاشی در جهت خشنودی شغلی کارکنان خود نمی‌کنند. غنی‌سازی مشاغل در بسیاری از سازمان‌ها اندک است و حتی در سنجش خشنودی شغلی، بر سوالات نامرتبط یا صرفاً مربوط به جنبه‌های عینی کارراه مانند حقوق و مزایا تاکید می‌شود.

یکی از محدودیت‌های عمده این پژوهش، متغیرهای مخدوش‌کننده‌ای است که در پژوهش حاضر قابل کنترل نبوده‌اند؛ از قبیل رفتارهای توانمندساز رهبر و غنی‌سازی شغل که هر دو به صورت ادراک شده و نه واقعی، سنجیده شده‌اند. در واقع، این متغیرها عینی<sup>۶</sup> نیستند و جنبه ذهنی<sup>۷</sup> دارند. این موقعیت‌ها در اکثر متغیرهای روانشناسی صنعتی و سازمانی وجود دارند. به طور مثال، به جای سنجش میزان عدالت یا حمایت سازمانی واقعی در هر دو موقعیت از عدالت ادراک‌شده و حمایت سازمانی ادراک‌شده استفاده می‌شود. محدودیت دوم این که نقش واسطه‌ای در پژوهش حاضر در یک تحقیق میدانی انجام شده است و باید از تبیین‌های علی

سبک انگیزشی بین کمترین و بیشترین سطح خودپیروی قرار دارند و پیوستاری از بدون تنظیم (بی‌انگیزگی)<sup>۱</sup> تا تنظیم درونی<sup>۲</sup> (انگیزه درونی) را تشکیل می‌دهند. براساس نظریه مذکور، هرچه میزان استقلال یا خودپیروی بیشتر باشد، تنظیم درونی‌تر و انگیزش، درونی خواهد بود. از سوی دیگر، در نظریه ویژگی‌های شغل<sup>۳</sup> (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰) و نظریه انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ (۱۹۶۸) استقلال یا خودپیروی یکی از عوامل انگیزشی است که اگر وجود داشته باشد، منجر به خشنودی می‌گردد. همچنین، یکی از لنگرگاه‌های کارراه از نظر شین (۲۰۰۶)، استقلال و خودپیروی است. در این دیدگاه، اصولاً شخص جویای موقعیت‌های شغلی‌ای است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد و از این طریق برانگیخته می‌شود. اگر این استقلال وجود داشته باشد، سبب خشنودی شاغل از کارراه می‌شود.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش درونی در رابطه غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراه نقش واسطه‌ای دارد. به این معنا که هرگاه شغل غنی شود، انگیزش درونی کارکنان افزایش می‌یابد و در نتیجه خشنودی از کارراه افزوده می‌گردد. غنی‌سازی شغل، چالش‌ها را برای شاغل افزایش می‌دهد. همان‌طور که گفته شد، طبق نظریه خود تعیین‌گری دسی و رایان (۱۹۸۵) اساس انگیزش درونی احساس خودپیروی و شایستگی است (رایان و دسی، ۲۰۰۰ الف) و این نیاز به شایستگی و خودپیروی، یک فرایند مستمر از دنبال کردن چالش‌های بهینه و تلاش برای تسلط یافتن بر آنها را به راه می‌اندازد (اودی‌یر و کاپلان، ۲۰۰۷). برای این‌که انگیزش درونی حاصل شود، فرد باید چالش‌ها را احساس و تجربه کند، یا در شرایطی قرار گیرد که فرصت‌هایی را برای تسلط یافتن فراهم می‌آورند. به همین دلیل، از آنجا که غنی‌سازی شغل چالش‌ها را افزایش می‌دهد، می‌تواند انگیزش درونی را افزایش دهد (لاننبرگ، ۲۰۱۱). همچنین، براساس نظریه انگیزشی بهداشتی هرزبرگ (۱۹۶۸)، عوامل انگیزشی مواردی مثل میزان چالش ذاتی موجود در شغل را شامل می‌شود که منجر به خشنودی شاغل و از جمله خشنودی از کارراه می‌شود.

4. top-down
5. bottem-up
6. objective
7. subjective

1. amotivation
2. intrinsic regulation
3. job characteristics theory

اجتناب کرد. زیرا یک تحلیل مسیر یا تحلیل واسطه‌ای هرگز نمی‌تواند از یک سطح تحلیل رابطه‌ای فراتر رود.

سبک‌های پاسخ‌دهی<sup>۱</sup> (عریضی و فراهانی، ۱۳۸۷) نیز بر نتایج پژوهش حاضر، تاثیرگذار است. منظور از سبک‌های پاسخ‌دهی، سوگیرهایی در پاسخ‌دهی به پرسشنامه‌ها است که به صورتی ناخواسته و تا حدی غیرقابل کنترل باعث افزایش واریانس خطا<sup>۲</sup> در نمره مشاهده شده<sup>۳</sup> می‌شوند و در نتیجه فرایند تفسیر نتایج را با ابهام مواجه می‌کنند. این سبک‌های پاسخ‌دهی، به‌ویژه بر متغیرهای استقلال کاری و

رفتار توانمندساز رهبر در پژوهش حاضر تاثیرگذار هستند. زیرا استقلال کاری در جامعه ما گاهی نکوهش شده و فرد دارای این گرایش را مدیری توانمند به حساب نمی‌آورند، زیرا قدرت خود را تفویض می‌کند و بنابراین تحت تاثیر سبک پاسخ‌دهی مطلوبیت اجتماعی<sup>۴</sup> قرار می‌گیرد. در این سبک پاسخ‌دهی یا سوگیری، شرکت‌کننده در آزمون تمایل دارد تعداد زیادی از صفات توصیف‌کننده رفتار مطلوب از نظر اجتماعی و نه صفات واقعی را انتخاب کند.

## مراجع

- احمدی چگنی، س.، بهارلو، م.، و محمودی‌کیا، م. (۱۳۹۳). رابطه رفتارهای توانمندساز مدیران با میل ماندن در شغل در کارکنان: یک الگوی چند میانجی‌گر. *مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۱، ۱۰۱-۱۲۲.
- ارشدی، ن.، نیسی، ع.، و دادرس، م. (۱۳۹۱). اثر مستقیم و غیرمستقیم خودارزشیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی. *مجله روانشناسی معاصر*، ۷، ۳۵-۴۸.
- آهی، پ.، و بجانی، ح. (۱۳۹۱). نقش برنامه‌ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان. *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۷، ۱۰۹-۷۹.
- حجازی، ا.، صالح نجفی، م.، و امانی، ج. (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای انگیزش درونی در رابطه بین نیازهای بنیادین روانشناختی و رضایت از زندگی. *مجله روانشناسی معاصر*، ۹، ۷۷-۸۸.
- حسینی‌نسب، د.، میکاییلی منیع، ف.، و اقبالی قاضی جهانی، ن. (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندی روانشناختی دبیران با تعهد سازمانی آنها در مدارس متوسطه شهر ارومیه در سال تحصیلی ۸۹-۸۸. *آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، ۳، ۲۷-۴۹.
- خدیوی، ا.، کوشافر، ع.ا.، و خساره، ج. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خدماتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵، ۱۳۴-۱۱۳.
- دهقان، ن.، صالحی صدقیانی، ج.، و مرادی آیدیشه، ش. (۱۳۸۹). تبیین ارتباط غنی‌سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت*، ۲، ۵۲-۳۵.
- رضایی دیزگاه، م.، و فرحبد، ف. (۱۳۸۹). تاثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان. *فصلنامه مدیریت*، ۲۰، ۱۲۷-۱۰۹.
- عبداللهی، ب. (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و روایی سنجی براساس مدل معادلات ساختاری. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۳۵ و ۳۱، ۶۴-۳۷.
- عبداللهی، ب.، و نوه ابراهیم، ع. (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر ویرایش.
- عریضی، ح. ر.، و براتی، ه. (۱۳۹۴). بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای شغلی و فردی بر خشنودی از کارراهه. *مجله روانشناسی معاصر*، ۱۹، ۴۶-۳۳.
- عریضی سامانی، ح. ر.، ذاکر فرد، م.، و نوری، ا. (۱۳۸۸). رابطه کارراهه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت های صنعتی. *فصلنامه مطالعات اجتماعی-روانشناختی زنان*، ۷، ۹۴-۶۹.
- عریضی سامانی، ح. ر.، و فراهانی، ح. (۱۳۸۷). *روش‌های کاربردی پژوهش در روانشناسی بالینی و مشاوره*. تهران: نشر دانژه.
- مورهد، گ. گ.، و گریفین، ک. ک. (۱۹۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ۱۳۸۳. تهران: انتشارات مروارید.

1. response styles
2. error variance
3. observed score

مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱، ۱۳۲-۱۱۹.

موغلی، ع. ر.، حسن پور، ا.، حسن پور، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در

## References

- 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*, 945-955.
- Blanchard, K. H., Carols, J. P., & Randolph, A. (2003). *Empowerment task more than one minute*, Sanfrancisco: Barrett-Koehler.
- Coffy, R. E., Curitise, W. C., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management & organization behavior*. Burr Ridge, Irwin: Inc.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*, 471-482.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation & self-determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study. *American Journal of Research Communication, 2*, 13-26.
- Gagne, M., Senecal, C. B., and Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1222-1240.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. FortWorth, TX: The Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. New York: Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., Parasurman, S., & Wormely, W. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations & career outcomes. *The Academy of Management Journal, 33*, 64-86.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*, 53-62.
- Hoekstra, H. A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 159-173.
- Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G., & Neary, S. (2013). The 'blueprint' framework for career management skills: a critical exploration. *British Journal of Guidance & Counselling, 41* (2), 117-131.
- Isfahani, S. S., Bahrami, S., & Torki, S. (2013). Job characteristic perception and intrinsic motivation in medical record department staff. *Medical Archives, 67*, 51-55.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2015). *Organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology, 10*, 302-317.
- Kuvaus, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal, 19*, 217-236.
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 27-52.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*, 422-438.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration, 15*, 1-11.
- Marinak, B. A., & Gambrell, L. B. (2008). Intrinsic motivation and rewards: What sustains young children's engagement with text? *Literacy Research and Instruction, 47*, 9-26.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of

- meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Moneta, G. B. (2004). The flow model of intrinsic motivation in Chinese: Cultural and personal moderators. *Journal of Happiness Studies*, 5, 181-217.
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2007). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurorobotics*, 1, 1-14.
- Pepe, M. S., Whitaker, R. C., & Seidel, K. (1999). Estimating and comparing univariate associations with application to the prediction of adult obesity, *Statistics in Medicine*, 18, 163-173.
- Quigley, N. R., Walter, G., & Tymon, J. r. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management, *Career Development International*, 11, 522-543.
- Rasdi, R. M., Maimunah, I., Jegak, U., & Sidek, M. N. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success, *Journal of European Industrial Training*, 33, 232-254.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2007). *Prentice Hall's Self-Assessment Library Version 3.3*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Appendix 15- 1.C.10. Do I want an Enriched Job?
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Salajegheh, S., & Pirmoradi, N. (2014). Employees' empowerment and management strategies: Case study of governmental organizations of Kerman. *Research Journal of Recent Sciences*, 3, 128-137.
- Salge, C., Glackin, C., & Polani, D. (2014). Changing the environment based on empowerment as intrinsic motivation. *Entropy*, 16, 2789-2819.
- Schein, E. H. (2006). *Career Anchors: Self-assessment*. New York: John Wiley & Sons.
- Schluchtera, M. D. (2008). Flexible approaches to computing mediated effects in generalized linear models: Generalized estimating equations and bootstrapping. *Multivariate Behavioral Research*, 43, 268-288.
- Schnake, M. E., Williams, R. J., & Fredenberger, W. (2007). Relationship between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover, and job search behavior. *Journal of Organizational Culture*, 11, 53-64.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-505.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 315-326.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 15, 666-681.
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in bangladesh. *Business: Theory and Practice*, 17, 178-189.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Woolfolk, A. E. (1993). *Educational Psychology*. (5<sup>th</sup> Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Yousaf, A., Abbas, Q., & Satti, A. (2013). No pains, no gains: Perceived investment in employee development: Affective commitment and work performance in Pakistani context. *The European Conference on the Social Sciences*, 1, 1-13.
- Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understanding the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior, *Journal of Business Studies Quarterly*, 6, 55-67.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.