

تأثیر شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی

ناصر عسکراوغلی*^۱ - رحیم عابدی^۲

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد

۲. استادیار دانشگاه ارومیه

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۶، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۱۰/۸)

چکیده

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی انجام شده است. این تحقیق بر مبنای هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری کلیه کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی به تعداد ۷۳۸ نفر بوده و با محاسبه فرمول کوکران، ۱۵۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده‌ی متناسب، انتخاب شده و در سال ۱۳۹۲ مورد مطالعه قرار گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی استاندارد که مشمول شاخص‌های ویژگی شخصیت کارآفرینی، توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی بود، استفاده شد که مقدار آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۹۵۶، ۰/۹۵۹ و ۰/۹۶۹ می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به‌دست آمده از تخمین اعداد معنی‌داری مدل ساختاری، ارتباط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌کند. همچنین نتایج به‌دست آمده از تخمین ضرایب استاندارد مدل ساختاری، مقدار ۰/۹۳ را برای ضریب مسیر شخصیت کارآفرینی با عملکرد شغلی نشان می‌دهد و مقدار ۰/۸۸ را برای ضریب مسیر شخصیت کارآفرینی با عملکرد شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی نشان می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، شخصیت کارآفرین، توانمندسازی روان‌شناختی، عملکرد شغلی کارکنان

مقدمه

از موضوعات اساسی سازمان‌ها برای رشد و توسعه، مدیریت منابع انسانی سازمان است. با توجه به رقابت بین سازمان‌ها و تلاش هر سازمان در کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری، یکی از موضوعات مهم روان‌شناسی صنعتی - سازمانی در راستای این هدف، جذب و پرورش شاغلان متناسب با مشاغل مورد نظر بوده و با توجه به اهمیت و دیرینه بودن موضوع مورد نظر، پژوهش‌های زیادی در این رابطه انجام شده است و عوامل متعددی چون دانش، مهارت، توانایی، عوامل محیطی، موقعیتی و شغلی در رابطه با عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها بررسی شدند (Hurtz & Danovan, 2000). کارکنان باید دو ویژگی مهم داشته باشند. یکی ساخت تخصصی، که به معنای داشتن دانش و تخصص کافی بوده و دیگری ساخت شخصیتی، که به معنای داشتن ویژگی‌های شخصیتی مانند؛ اعتماد به نفس، مخاطره‌پذیری، کانون کنترل و ... است (Digman, 1990). یافته‌های نظریه‌های شخصیتی کارآفرینان نشان می‌دهد که شخصیت افراد، اعمال آنها را تشریح می‌کند. ساده‌ترین نظریه نشان می‌دهد که داشتن یک صفت مشخص یا مجموعه‌ی صفات، آنها را مستعد می‌کند تا رفتارهای کارآفرینانه از خود بروز دهند. این صفات عبارتند از: انگیزه‌ی پیشرفت، تمایل به ریسک‌پذیری و تمایل به کنترل (عابدی، ۱۳۸۱، ۱۱۷). همچنین عملکرد فرد در یک سازمان به نوع شخصیت او و نقش سازمانی که بر عهده دارد و نیز به موفقیت و شرایط سازمانی بستگی دارد. این شرایط به عنوان محیط، فرهنگ، احساس، مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی و عملکرد شغلی مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است. احساس توانمندسازی به کارکنان این توانایی را می‌دهد تا احساس کنند می‌توانند کارشان را به صورت شایسته انجام دهند. این تجربه‌ی توانمندی نیز به نوبه خود چنانچه که کانگر و کانونگو^۱ (۱۹۸۸) اظهار کردند، آغاز کردن رفتارهای شغلی و استمرار تلاش برای انجام این رفتارها را افزایش می‌دهد. بر مبنای این تعریف، این دو محقق الگویی از شرایط سازمانی، راهبردهای

1. Conger & Kanungo

مدیریتی و انواع اطلاعاتی که توانمندسازی و اثرات رفتاری آن ایجاد می‌کنند را ارزیابی کردند. از نظر توماس و ولتوس^۱ (۱۹۹۰) اگر فردی توانمند شود در آنچه ارزیابی‌های کار و وظیفه نامیده می‌شود، تغییراتی به وجود می‌آید که احساس اثرگذاری، شایستگی، معناداری و اختیار وی را افزایش می‌دهد. همچنین عملکرد به‌عنوان رفتار فردی، تابع شخصیت و متغیرهای موقعیتی (نظیر: تقاضاهای کاری، سازمانی، اجتماعی و ...) است. پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که افزون‌بر دانش، مهارت و توانایی‌های مختلف، شخصیت یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی می‌باشد (Hurtz & Danovan, 2000).

از این رو با توجه به مطالب بیان شده، هدف از این پژوهش بررسی روابط علی بین شخصیت کارآفرین و عملکرد شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی است.

مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین

در مورد ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، مطالعات زیادی توسط محققان مختلف انجام شده است. ما با توجه به این مطالعات روان‌شناختی، ویژگی‌هایی که بیشتر مورد مطالعه قرار گرفته را انتخاب کرده‌ایم.

۱. **توفیق‌طلبی:** نیاز به توفیق یک انگیزه‌ی بشری بوده و از سایر احتیاجات انسانی متمایز است. افراد توفیق‌گرا مخاطره‌جویی را در حد متوسطی ترجیح می‌دهند. زیرا آنها معتقدند کوشش‌ها و توانایی‌هایشان بر نتیجه‌ی کار تأثیر می‌گذارند و علاقه‌ی فراوانی برای یافتن موقعیتی دارند که موفق به یک بازخورد واقعی از نحوه‌ی رفتار خویش شوند (معنیان و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۵۱). افرادی که نیاز به کسب موفقیت دارند، اهداف چالش‌برانگیزی را برای خود تعیین کرده و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند. چنین افرادی برای

1. Thomas & Velthouse

دریافت و اطلاع از بازخورد نتیجه‌ی رفتارشان ارزش زیادی قائل هستند و از آن در ارزیابی عملکردشان استفاده می‌کنند (احمدپور داریانی و عزیزی، ۱۳۸۳، ص ۴۸).

۲. *استقلال طلبی*: نیاز به استقلال از ویژگی‌هایی است که بر آن به‌عنوان یک نیروی برانگیزاننده تأکید می‌شود. در واقع نیاز به استقلال‌طلبی را می‌توان با عباراتی نظیر «کنترل بر سرنوشت»، «کاری را برای خود انجام دادن» و «رئیس خود بودن» توصیف کرد (احمدی و درویش، ۱۳۸۷، ص ۶).

۳. *خلاقیت*: برخی از افراد آن را توانایی هستی بخشیدن به پدیده‌ای جدید تعریف کرده و عده‌ای دیگر آن را نه به‌عنوان توانایی بلکه به‌عنوان فرایند روان‌شناختی یا فرایندهایی که از طریق آنها محصولات جدید و ارزشمند خلق می‌شوند، تعریف کرده‌اند (Edwards, 1968, p. 49). به‌طور کلی خلاقیت یک توانایی فردی بوده و می‌تواند توسط فرد خلاق به یک اختراع یا ایده‌ای بکر منجر شود (سعیدی کیا، ۱۳۹۱، ص ۶۱).

۴. *مخاطره‌پذیری*: مخاطره‌پذیری به حالتی گفته می‌شود که فرد برای انجام کاری یا پذیرش مسئولیتی که احتمال شکست در آن وجود دارد، اعلام آمادگی می‌کند. خطر کردن امکان دارد به آگاهی فرد از موضوع بستگی نداشته باشد و حتی فرد از نتایج و پیامدهای احتمالی آن نیز بی‌اطلاع باشد (Burns, 2001, 3).

۵. *مرکز کنترل درونی*: مرکز کنترل به عقیده‌ی فردی که شانس یا سرنوشت، زندگی شخصی او را کنترل می‌کند، گفته می‌شود. عقیده‌ی فرد نسبت به اینکه وی تحت کنترل وقایع خارجی یا داخلی می‌باشد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱، ص ۸۲). عده‌ای از افراد فکر می‌کنند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد، می‌توانند کنترل کنند. به‌عنوان مثال اگر بیشتر کار کنند، در کار خود موفق خواهند شد. این افراد دارای مرکز کنترل درونی می‌باشند (احمدپور داریانی و عزیزی، ۱۳۸۳، ص ۴۸).

مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی مفهومی چند بُعدی بوده و نمی‌توان صرفاً بر پایه‌ی یک رویکرد خاص آن را بررسی کرد. همچنین توانمندسازی به‌طور گسترده‌تر به‌عنوان افزایش انگیزش درونی شغل که در چهار حالت شناختی تجلی یافته و نگرش فرد نسبت به نقش خویش در کارش

را منعکس می‌کند، تعریف می‌شود (Thomas & Velthouse, 1990). توانمندسازی فرایند دستیابی به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمروها و وظایف انجام شده و روی عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۳۵). توانمندسازی، عمل تقویت باورهای افراد در مورد احساسشان از اثربخشی است. فرایند تغییر اعتقادات درونی افراد یا خود اثربخشی، که شاید به افزایش انگیزه، بهره‌وری و اثربخشی بیانجامد (Liu et al, 2007, 570). توانمندسازی یعنی فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد، با شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است (Conger & Kanungo, 1988, 474).

توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی به مجموعه‌ای از حالات روانی اشاره دارد؛ که برای افراد، جهت احساس کردن یک حس کنترل در رابطه با کار خود لازم هستند (Spreitzer, 2007, 56). همچنین توانمندسازی روان‌شناختی در قالب یک فرایند انگیزشی در حوزه‌های شناختی که پنج بُعد کلیدی احساس خود اثربخشی، خودمختاری، اثرگذار بودن، معنی‌داری و حس اعتماد دارد، ظهور می‌کند. این حوزه‌های شناختی، تمایلات فعالی (به‌جای منفعل) را در ارتباط با نقش وظیفه منعکس می‌کنند (فراهانی و فلاحتی، ۱۳۸۶، ص ۶۸). در مورد ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، محققانی همچون (Conger & Kanungo, 1988)، (Thomas & Velthouse, 1990) و (Spreitzer, 1995) ابعادی را معرفی کرده‌اند و همچنین عبدالهی (۱۳۸۴) نیز پنج بُعد را مطالعه کرده است. که در زیر به تعاریف مفهومی آنها اشاره می‌کنیم.

۱.۱ احساس خود اثربخشی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۰). وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس خود اثربخشی کرده و احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (Amichai et al, 2008).

۱.۲ **احساس خودمختاری:** به آزادی عمل و اختیار کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۱). خودمختاری، احساس فرد در مورد حق انتخاب و پیش قدمی در تنظیم فعالیت‌هاست که بیانگر استقلال و استمرار فرایندها می‌باشد (Spreitzer, 1995, p. 1448). «خودمختار بودن» به معنی تجربه‌ی احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود به‌طور جزئی است. وقتی افراد به‌جای اینکه با اجبار به کار گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می‌شوند، احساس حق انتخاب در کار یا خودمختاری می‌کنند (Thomas & Velthouse, 1990, p. 678).

۱.۳ **احساس اثرگذار بودن:** اثرگذار بودن؛ احساسی است که فرد می‌تواند در راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (Dimitriadis, 2005, p. 93). اثرگذار بودن؛ یعنی باور فرد به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف و وظیفه مورد نظر مؤثر خواهد بود (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۲)، افرادی که بُعد اثرگذار بودن در آنها قوی است و در اصطلاح توانمند هستند به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی در محدوده‌ی کار و فعالیت شغلی خویش اعتقادی ندارند، بلکه معتقدند آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنها احساس کنترل فعال دارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند (برخلاف کنترل منفعل)، آنها می‌کوشند به‌جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (Thomas & Velthouse, 1990, p. 673).

۱.۴ **احساس معنی‌دار بودن:** معنی‌داری به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد (Thomas & Velthouse, 1990, p. 675)، در واقع؛ معنی‌دار بودن تطابق بین ضرورت‌های نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی را شامل می‌شود. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد دوست دارند در مورد اهدافی تلاش کنند که برایشان مفهوم دارد، در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند (Cyert & March, 2007, p. 147).

۵. **احساس اعتماد:** اعتماد اشاره به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) دارد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۴). آخرین راه‌کار توانمندسازی این است که در میان کارکنان نوعی حس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آوریم (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۵۸).

مفهوم عملکرد شغلی

عملکرد را می‌توان تنها به‌عنوان نتایج کسب‌شده در نظر گرفت و از نظر فردی، عملکرد به سابقه‌ی موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵، ص ۱۳). اما عملکرد شغلی یعنی آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده بوده و آن دسته از فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که در ارتباط با اهداف سازمان است و می‌توان آنها را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه‌گیری کرد (Muchinsky, 2000). به‌عبارت دیگر عملکرد شغلی، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه‌ی آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت می‌باشد (ساعتچی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۳۶). امروزه محققان بر این عقیده توافق دارند که عملکرد شغلی در سه بُعد تعریف می‌شود؛ عملکرد کاری (به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با فعالیت‌های فنی سازمان ارتباط دارد)، عملکرد وابسته به بافت (عملکردی که در شکل‌گیری بافت سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی که عملکرد کاری در آن اتفاق می‌افتد، اثرگذار است، مانند: کمک به دیگران، داوطلب شدن برای اضافه کاری و اشتیاق) و رفتار ضدتولیدی (رفتارهایی که از کارکنان سرزده و به سازمان و اعضای آن آسیب می‌رساند. مانند: انجام کُند و غلط کارها از روی عمد، دزدی، توهین به دیگران و نادیده گرفتن آنها و کارشنی) (Rotundo & Sackett, 2002 and Fox et al, 2001). در این تحقیق بُعد عملکرد کاری کارکنان در نظر گرفته شده است.

تا اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰ یافته‌های پژوهش‌ها در این زمینه، رابطه‌ی معنی‌داری بین شخصیت و عملکرد شغلی نشان ندادند، تا اینکه با گسترش نظریه‌ها و مدل‌های شخصیتی و در نتیجه به‌کارگیری ابزار مناسب و معتبر برای سنجش شخصیت و در عین حال استفاده از روش‌های فراتحلیل، نتایج معکوسی نسبت به نتایج قبل به‌دست آمد و نشان داد که

ویژگی‌های شخصیتی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی می‌باشد (Penney et al, 2011). پژوهشی توسط محمدی و عسگری (۱۳۹۰) انجام شده است که نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان موفق و کم‌توفیق وجود دارد. در تحقیقی دیگر، هزارجریبی و ابراهیمی (۱۳۸۹) نشان دادند که رابطه‌ی به‌نسبت قوی بین ویژگی‌های کارآفرینی شاغلان (بیمارستان کامیاب مشهد) و رضایت شغلی وجود دارد. خانجانی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ی خود نشان داده است که تفاوت معنی‌داری در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی دانشجویان با استعداد و عملکرد بالای کارآفرینی و دانشجویان با استعداد و عملکرد پایین وجود دارد. باریک و ریان^۱ (۲۰۰۳) در مطالعه‌ی خود نشان دادند که بین ویژگی‌های تمایل به موفقیت و عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. درودیان و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی نشان دادند که بین ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد کسب‌وکار کارآفرینان ورزشی رابطه وجود دارد. همچنین (Adegbite et al, 2007) در تحقیق خود نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی به‌طور مستقیم بخشی از تغییرات عملکرد کسب‌وکار را تبیین می‌کنند.

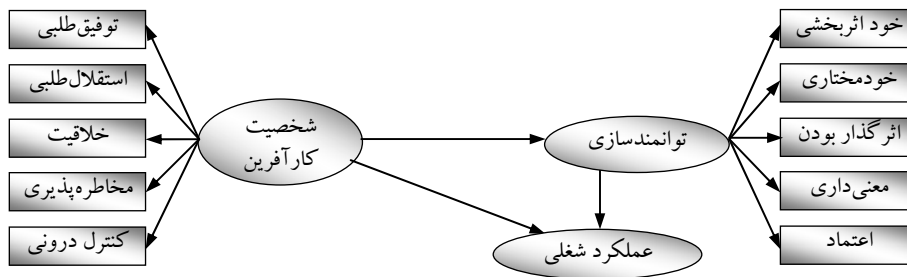
در پژوهشی صمدی و سوری (۱۳۸۹) نشان دادند که ارتباط معنی‌داری بین الگوی توانمندسازی روان‌شناختی توماس ولتهاوس با عملکرد کارکنان وجود دارد. نتایج تحقیق حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که بین توانمندسازی و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، معنی‌دار بودن، خودمختار بودن، اثرگذار بودن و احساس اعتماد) با بروز رفتار کارآفرینانه رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین (Spreitzer, 1995) در پژوهش خود درباره‌ی توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی به این نتیجه رسید که اعتماد به‌نفس دسترسی به اطلاعات درباره‌ی اهداف سازمان، عملکرد شغلی و رفتارهای نوآورانه و خلاق در کارکنان با توانمندسازی رابطه‌ی مثبت دارد. دیکسون و لورن^۲ (۲۰۰۹) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد معنی‌دار بودن و اثربخش بودن توانمندسازی با رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق

1. Barrick & Ryan
2. Dickson & Loren

(Pelit et al, 2011) نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان از دو بُعد رفتاری و روان‌شناختی بر رضایت شغلی اثرگذار است. به‌طور مشخص، (Gist & Mitchell, 1992) شواهد بسیاری ارائه کردند که بین احساس خود اثربخشی و معیارهای متعدد عملکرد نظیر بهره‌وری، یادگیری، تحقق اهداف و درجه‌ی وفق‌پذیری رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. لوک و همکاران^۱ (۱۹۸۴) دریافتند که احساس خود اثربخشی و شایستگی به‌طور مثبتی با عملکرد کاری در آینده رابطه دارد. همچنین (Bandura, 1977) نشان داد که احساس شایستگی با رفتارهای سخت‌کوشانه، تلاش و پایداری (در کار) که همه از جنبه‌های انگیزشی هستند و بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند، رابطه‌ی مثبتی دارد. فراهانی و فلاحی (۱۳۸۶) ارتباط عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان اداره‌ی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران را بررسی کردند که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین پنج عامل کلیدی روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به مطالعات و پژوهش‌های انجام شده و همچنین متغیرهای مستقل و وابسته در این تحقیق، می‌توان چارچوب نظری تحقیق را به‌صورت نمودار شماره (۱) ارائه کرد. در این مدل شخصیت کارآفرین به‌عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی و عملکرد شغلی کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



نمودار ۱. چارچوب نظری تحقیق

1. Locke et al

با توجه به چارچوب نظری تحقیق، فرضیه‌ی تحقیق بدین صورت است که شخصیت کارآفرین به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی و به‌طور غیر مستقیم و با توانمندسازی، بر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف؛ کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کلیه‌ی کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بوده و ۷۳۸ نفر را شامل می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب استفاده شد. بدین صورت که ابتدا کلیه‌ی کارکنان را براساس واحدهایی که در آن مشغول به فعالیت هستند طبقه‌بندی کرده و سپس با توجه به نسبت کارکنان هر واحد به کل کارکنان جامعه‌ی مورد مطالعه، نمونه‌گیری به عمل آمد. به‌منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه‌ی محدود استفاده شده است. که با توجه به این فرمول حجم نمونه به اندازه‌ی ۱۵۵ نفر تعیین شد.

همچنین برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. سوالات پرسش‌نامه‌ی شخصیت کارآفرین از سه پرسش‌نامه‌ی استاندارد ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان ایرانی (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۶)، پرسش‌نامه‌ی جامع کارآفرینی (صمدآقایی، ۱۳۷۸) و پرسش‌نامه‌ی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان اقتباس شده است (Bezzina, 2010) که در نهایت یک پرسش‌نامه‌ی ترکیبی از هر سه به‌دست آمد. پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی برگرفته شده از پرسش‌نامه‌ی استاندارد (Spreitzer, 1995) و (عبدالهی، ۱۳۸۴) می‌باشد. همچنین برای برآورد عملکرد شغلی کارمندان از پرسش‌نامه‌ی استاندارد (Paterson, 1990) که برگرفته از ساعتچی و همکاران (۱۳۹۱) می‌باشد، استفاده شد. تعداد سوالات برای هر متغیر براساس جدول شماره (۱) است. در پرسش‌نامه‌های به‌کار گرفته شده در این پژوهش، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. همچنین برای برآورد تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته از نرم‌افزار مدل معادلات ساختاری (LISREL-8.50) استفاده شده است. در این پژوهش به‌منظور سنجش پایایی سوالات، یک نمونه‌ی اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون توزیع شد و سپس با استفاده

از داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه، میزان پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار (SPSS-21)، محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ، مقداری بین صفر و یک است. ضرایب اعتماد پرسش‌نامه برای متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که سوالات پایایی بالایی دارد.

جدول ۱. تعداد سؤالات و ابعاد پرسش‌نامه به همراه ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب	ضریب کل
شخصیت کارآفرین	توفیق‌طلبی	۴	۰/۹۰۱	۰/۹۵۶
	استقلال‌طلبی	۲	۰/۹۳۹	
	خلاقیت	۴	۰/۸۶۹	
	مخاطره‌پذیری	۴	۰/۹۵۹	
	مرکز کنترل درونی	۴	۰/۹۲۰	
توانمندسازی	احساس خود اثربخشی	۳	۰/۷۹۵	۰/۹۵۹
	احساس خودمختاری	۳	۰/۸۵۵	
	احساس اثرگذار بودن	۳	۰/۷۶۹	
	احساس معنی‌دار بودن	۳	۰/۸۰۸	
	احساس اعتماد	۳	۰/۸۶۶	
عملکرد شغلی	--	۱۵	--	۰/۹۶۹

یافته‌ها

نمونه‌ی آماری تحقیق ۱۵۵ نفر برآورد شده بود اما از آنجایی که احتمال می‌رفت نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها کمتر از ۱۰۰ درصد باشد، از این رو برای حل این مشکل، تعداد ۲۰۰ پرسش‌نامه میان افراد جامعه پخش شد. پس از بررسی پرسش‌نامه‌ها، در کل تعداد ۱۷۰ پرسش‌نامه تحلیل شد که آمار توصیفی آنها براساس جدول شماره (۲) است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان

متغیر	سطوح	فراوانی	متغیر	سطوح	فراوانی	
جنسیت	مرد	۵۸ درصد	تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۶ درصد	
	زن	۴۲ درصد		کاردانی	۲۱ درصد	
سن	۱۸ تا ۲۵ سال	۸ درصد		کارشناسی	۴۴ درصد	
	۲۶ تا ۳۵ سال	۴۹ درصد		کارشناسی ارشد	۲۷ درصد	
	۳۶ تا ۴۵ سال	۳۷ درصد		دکتری	۱ درصد	
	بالای ۴۶ سال	۶ درصد		حوزوی	۱ درصد	
تاهل	مجرد	۲۸ درصد	نوع استخدامی	رسمی	۵۷ درصد	
	متاهل	۷۲ درصد		رسمی آزمایشی	۷ درصد	
تعداد نمونه مورد مطالعه ۱۷۰ نفر						
					قراردادی	۳۱ درصد
				ساعتی و غیره	۵ درصد	

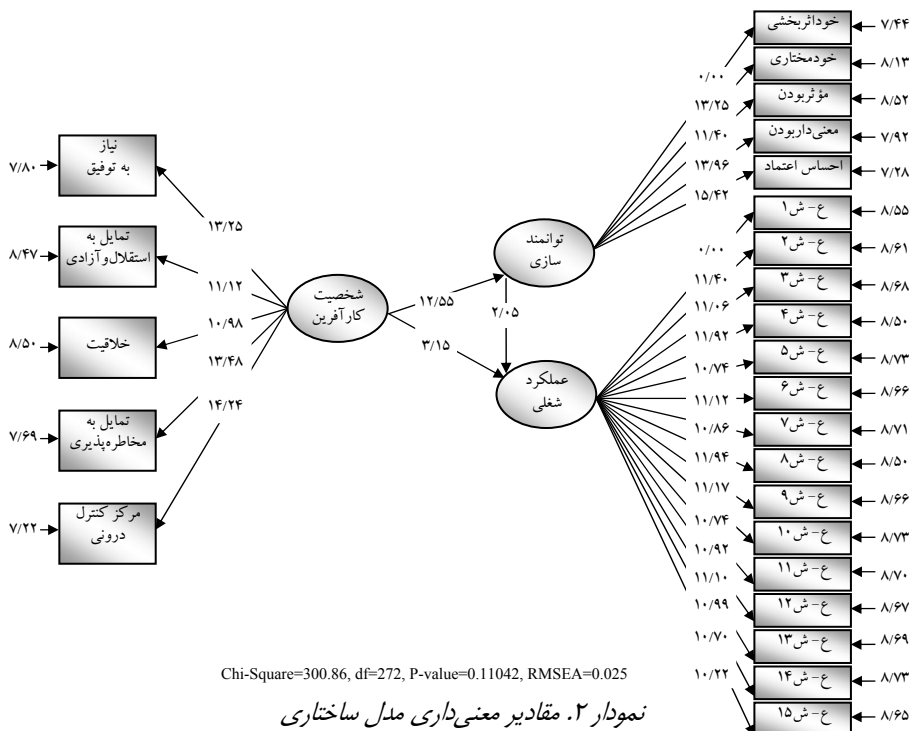
به منظور بررسی برآزش مدل مفهومی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده از فن

مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. همچنین در جدول شماره (۳) شاخص‌های برازش مدل ساختاری ارائه شد. با توجه به شاخص‌های برآورد شده، مدل پژوهش برازش قابل قبولی دارد. بنابراین نتایج به دست آمده از تخمین مدل قابل اتکا است.

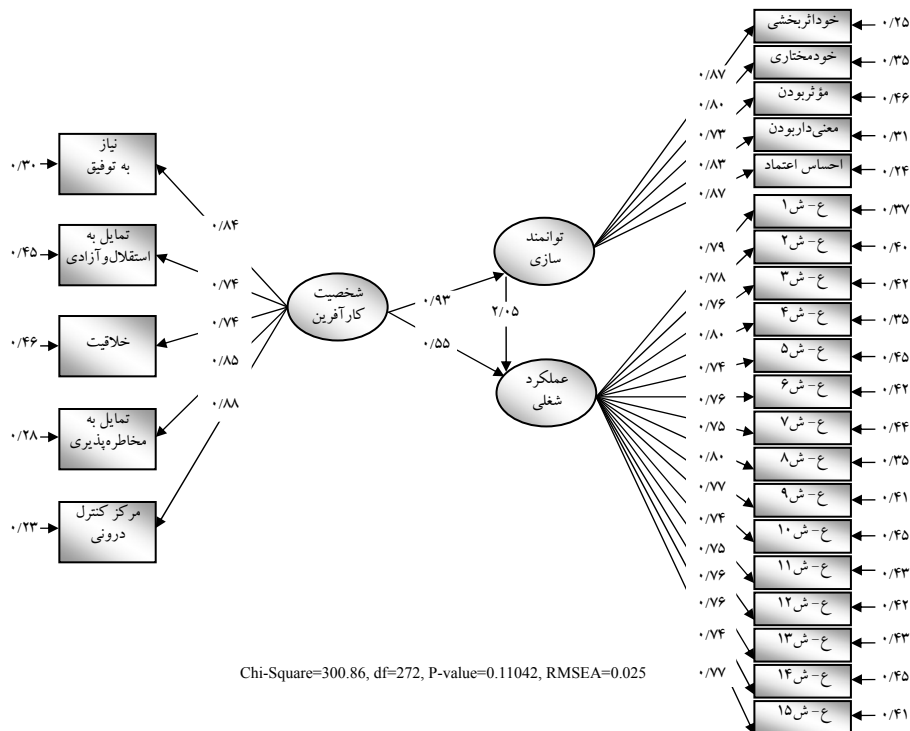
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار مطلوب	نتیجه
χ^2/df	$< 3/00$	۱/۱۰۶
GFI(goodness of fit index)	$> 0/90$	۰/۹۶
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	$< 0/08$	۰/۰۲۵
RMR(root mean square residual)	$< 0/05$	۰/۰۲۲
NFI (Normed Fit Index)	$> 0/90$	۰/۹۸
NNFI (Non-Normed Fit Index)	$> 0/90$	۱/۰۰
CFI (Comparative Fit Index)	$> 0/90$	۱/۰۰

نحوه‌ی قضاوت در مورد معنی‌دار بودن ارتباط میان دو متغیر بدین صورت است که اگر قدرمطلق عدد معنی‌داری (t-value) مسیر مابین دو متغیر بیشتر از مقدار (۱/۹۶) باشد؛ ارتباط میان دو متغیر معنی‌دار می‌باشد. همچنین با توجه به ضرایب تخمین استاندارد به بررسی میزان تأثیر متغیرها بر روی یکدیگر پرداخته می‌شود.



تفسیر نتایج به دست آمده از تخمین اعداد معنی داری مدل ساختاری عبارتست از: با توجه به نمودار شماره (۲) عدد معنی داری مسیر مابین متغیر شخصیت کارآفرین و متغیر توانمندسازی برابر (۱۲/۵۵) بوده و بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶) است، بنابراین ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین عدد معنی داری مسیر مابین متغیر شخصیت کارآفرین و متغیر عملکرد شغلی برابر (۳/۱۵) بوده و بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و نیز عدد معنی داری مسیر مابین متغیر توانمندسازی و متغیر عملکرد شغلی برابر (۲/۰۵) بوده و بزرگ‌تر از مقدار (۱/۹۶) است، بنابراین تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.



نمودار ۳. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری

تفسیر نتایج به دست آمده از تخمین ضرایب استاندارد مدل ساختاری عبارتست از: با نگاه به نمودار شماره (۳) ضریب مسیر مابین متغیر شخصیت کارآفرین و متغیر

توانمندسازی برابر مقدار (۰/۹۳) برآورد شده است و این مقدار نشان می‌دهد که به‌ازای یک واحد تغییر در متغیر شخصیت کارآفرین، متغیر توانمندسازی (۰/۹۳) واحد تغییر خواهد کرد. همچنین ضریب همبستگی چندگانه‌ی این مسیر برابر (۰/۸۶) برآورد شد که نشان می‌دهد متغیر شخصیت کارآفرین (۸۶ درصد) از تغییرات متغیر توانمندسازی را تبیین می‌کند. در ضمن ضریب مسیر مابین متغیر توانمندسازی و متغیر عملکرد شغلی برابر مقدار (۰/۳۵) برآورد شده و این مقدار نشان می‌دهد که به‌ازای یک واحد تغییر در متغیر توانمندسازی، متغیر عملکرد شغلی (۰/۳۵) واحد تغییر خواهد کرد. همان‌گونه که در نمودار شماره (۳) نیز مشخص است، متغیر شخصیت کارآفرین به دو صورت بر متغیر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد. اول؛ به‌صورت مستقیم که ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۵) برآورد شده و دوم؛ به‌صورت غیرمستقیم و از طریق اثرگذاری بر متغیر توانمندسازی. برای محاسبه‌ی ضریب مسیر غیرمستقیم، ضرایب مسیر موجود بین متغیر شخصیت کارآفرین و توانمندسازی را در ضریب مسیر مابین متغیر توانمندسازی و عملکرد شغلی ضرب می‌کنیم، $(۰/۹۳ \times ۰/۳۵ = ۰/۳۳)$ بنابراین مقدار آن برابر (۰/۳۳) است. بنابراین اثر کل متغیر شخصیت کارآفرین بر متغیر عملکرد شغلی برابر (۰/۸۸) بوده و از حاصل جمع ضریب مسیر مستقیم (۰/۵۵) و ضریب مسیر غیرمستقیم (۰/۳۳) به‌دست می‌آید. بنابراین به‌ازای یک واحد تغییر در متغیر شخصیت کارآفرین، متغیر عملکرد شغلی (۰/۸۸) واحد تغییر خواهد کرد. همچنین مجذور همبستگی چندگانه‌ی مابین متغیرهای شخصیت کارآفرین و توانمندسازی با متغیر عملکرد شغلی برابر (۰/۷۸) می‌باشد و این مقدار نشان می‌دهد که دو متغیر شخصیت کارآفرین و توانمندسازی (۷۸ درصد) از تغییرات متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. به‌منظور درک بهتر، نتایج آزمون مدل ساختاری در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون مدل ساختاری پژوهش

ضریب مسیر (β)		عدد معنی‌داری	مسیر	
اثر کل	اثر غیرمستقیم		به	از
۰/۹۳	--	۱۲/۵۵	توانمندسازی	شخصیت کارآفرین
۰/۳۵	--	۲/۰۵	عملکرد شغلی	توانمندسازی
۰/۸۸	۰/۳۳	۳/۱۵	عملکرد شغلی	شخصیت کارآفرین

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر شخصیت کارآفرینانه بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی انجام شد. یافته‌های تحلیلی تحقیق نشان داد که شخصیت کارآفرین و ابعاد آن که عبارتند از: توفیق‌طلبی، استقلال‌طلبی، خلاقیت، مخاطره‌پذیری و کنترل درونی، به صورت مستقیم بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است و همچنین به صورت غیرمستقیم از طریق ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی که عبارتند از: احساس خود اثربخشی، احساس خودمختاری، احساس اثرگذار بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد بر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش در مورد تأثیر مستقیم شخصیت کارآفرین بر عملکرد شغلی با پژوهش‌های (Adegbite et al, 2007)، (Barrick & Ryan, 2003)، (خانجانی، ۱۳۸۷) و (درودیان و همکاران، ۱۳۹۱) هم‌پوشانی دارد و رابطه‌ی معنی‌دار و مستقیم بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی را با عملکرد شغلی تأیید می‌کنند. همچنین یافته‌ها در مورد تأثیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با پژوهش‌های (Dickson & Loren, 2009)، (Spreitzer, 1995)، (Gist & Mitchell, 1992)، (Bandura, 1977)، (Locke et al, 1984)، (صمدی و سوری، ۱۳۸۹) و (حسین‌پور و همکاران، ۱۹۹۰) هم‌راستا هستند. در واقع رابطه‌ی معنی‌داری بین ابعاد توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی را تأیید می‌کنند. در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که شخصیت کارآفرینانه‌ی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان آذربایجان غربی بر عملکرد شغلی آنها به صورت مستقیم با مقدار ضریب مسیر ۵۵ درصد و به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی با مقدار ضریب مسیر ۸۸ درصد تأثیر می‌گذارد.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها نسبت به ایجاد فضای کارآفرینانه برای کارکنان در داخل سازمان تلاش کنند و به اندیشه‌های خلاقانه و نوآرانه‌ی کارکنان اهمیت دهند، همچنین با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان خود، احساس شایستگی و

اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری را در آنها تقویت کرده و با اعمال نظام مدیریت مشارکتی و تفویض بیشتر اختیارات و درگیر کردن بیشتر کارکنان در برنامه‌های سازمان، آنها را به اهمیت شغلی که انجام می‌دهند آگاه کرده و از این طریق از ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی کارکنان در راستای بهبود عملکرد شغلی و در نهایت عملکرد سازمان استفاده کنند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد، ترجمه: قلیچ‌لی، بهروز و غلام زاده، داریوش. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱). کارآفرینی، تعاریف، الگوها و نظریات، چاپ دوم، تهران: انتشارات پردیس.
- احمدپور داریانی، محمود و عزیزی، محمد (۱۳۸۳). کارآفرینی، چاپ اول، تهران: موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب قلم.
- احمدی، علی‌اکبر و درویش، حسن (۱۳۸۷). مبانی کارآفرینی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- حسین‌پور، داود؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و بودلایی، حسن (۱۳۹۰). "معنویت به‌عنوان حلقه‌ی بین توانمندسازی و بروز رفتار کارآفرینانه"، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۹۲-۶۵.
- خانجانی، زهرا (۱۳۸۷). "رابطه‌ی ویژگی‌های کم‌دامنه‌ی شخصیت با استعداد و عملکرد کارآفرینی (دانشجویان دانشگاه تبریز)"، فصلنامه مطالعات روان‌شناختی، شماره ۱، صص ۶۹-۴۷.
- درودیان، علی‌اصغر؛ احمد مظفریان، سیدامیر؛ تندنویس، فریدون و کاظم‌نژاد لیلی، انوشیروان (۱۳۹۱). "رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های فردی و سبک رهبری با عملکرد کسب‌وکار کارآفرینان ورزشی استان تهران"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره دوم، ۱۲۴-۱۰۷.
- ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز و عسگریان، مهناز (۱۳۹۱). آزمون‌های روان‌شناختی، چاپ سوم، تهران: نشر ویرایش.
- سعیدی‌کیا، مهدی (۱۳۹۱). اصول و مبانی کارآفرینی، چاپ ۲۱، تهران: انتشارات کیا.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صمدی، عباس و سوری، مهرداد (۱۳۸۹). "تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان"، *نشریه‌ی تعاون*، دوره جدید، شماره ۱، ص ۱۴۴-۱۵۴.

عابدی، رحیم (۱۳۸۱)، "کاوش در کارآفرینی درون سازمانی"، *فصلنامه مدیریت*، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ص ۱۳۴-۱۱۱.

عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان؛ کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.

عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). "توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری"، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ص ۶۲-۳۷.

فراهانی، ابوالفضل و فلاحتی، مهدی (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها"، *پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۱۵، ص ص ۷۹-۶۷.

کردنائیج، اسدالله؛ زالی، محمدرضا؛ هومن، حیدرعلی و شمس، شهاب‌الدین (۱۳۸۶). *ابزار سنجش ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان ایرانی*، چاپ اول، تهران: تربیت مدرس.

کینلا، دنیس (۱۳۸۳). *توانمندسازی منابع انسانی*، ترجمه: ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصومعلی. چاپ اول، تهران: انتشارات مدیران.

محمدی، محمود و عسگری، غلامرضا (۱۳۹۰). "تأثیر شخصیت کارآفرینانه بر موفقیت کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط"، *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، شماره ۱۳، ص ص ۱۴۸-۱۲۹.

معینان، داود و مداحی، حجت و جمالی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، *مبانی کارآفرینی*، چاپ اول، تهران: نشر سفیر اردهال.

وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس (۱۳۸۱). *تواناسازی و تفویض اختیار*، ترجمه: اورعی یزدانی، بدرالدین. چاپ اول، کرج: موسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.

هزارجریبی، جعفر و ابراهیمی، مریم (۱۳۸۹). "بررسی و مقایسه‌ی رابطه بین ویژگی‌های

کارآفرینی شاغلین سازمانی (زن و مرد) و رضایت شغلی"، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، شماره پیاپی ۴۰، شماره ۴، صص ۱۸-۱.

- Adegbite, S.A., Ilori, M.O., Irefin, I.A. and Abereijo, I.o., Aderemi, H.O.S., (2007). "Evaluation of the Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries In Nigeria". *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3, No. 1, pp. 113-135.
- Amichai, Y.H., Katelyn, Y.A.M. and Samuel, A., (2008). "Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment". *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol. 14, pp. 34-49.
- Bandura, A., (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *American psychologist*, Vol. 44, pp. 1175-1184.
- Barrick, M.R., Ryan, A.M., (2003). *Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco, Jossey Bass.
- Bezzina, F., (2010). "Characteristics of the Maltese Entrepreneur". *International Journal of Arts and Sciences*, Vol. 3, No. 7, pp. 292-312.
- Burns, P., (2001). *Entrepreneurship and Small business*, Palgrave, England.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- Cyert, R.M. and March. J.G., (2007). "A Behavioral Theory of The Firm". *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ*, pp. 128-287.
- Dickson, K. and Loren, A., (2009). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation, Institute of Behavioral and Applied Management", *All Rights Reserved*, pp. 166-191.
- Digman, J.M.,(1990). "personality structure: Emergence of the five factor model". *Annual review psychology*. Vol. 41. pp. 417-440.
- Dimitriades, Z.S., (2005). "Employee Empowerment in the Greek Context". *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 1, pp. 80-92.
- Edwards, J.M., (1968). *Creativity, In the sills. International Encyclopedia of the social science*. NewYork: Free Press, pp. 435-460.
- Fox, S., Spector, P.E., Miles, D., (2001). "Counterproductive Work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, pp. 291-309.
- Gist, M., Mitchell, T.N., (1992). "A theoretical analysis of determinants and malleability". *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 183-211.

- Hurtz, G.M. and Danovan, J.J., (2000). "Personality and job performance: the big five revisited". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, pp. 869-879.
- Liu, A.M.M., Chiu, W.M. and Fellows, R., (2007). "Enhancing Commitment Through Work Empowerment, Engineering", *Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 568-580.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, G., & Babko, p., (1984). "Effect of self efficacy, goals and task strategies on task performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 241-251.
- Muchinsky, P., (2000). *Psychology to work: an introduction to industrial and organizational psychology*, Wadworth.
- Pelit, E., Ozturk, Y. and Arslanturk, Y., (2011). "The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 784-802.
- Penney, L.M., David, E., Witt, L.A., (2011). "A review of personality and performance: identifying boundaries, contingencies, and future research directions". *Journal of Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp.297-310.
- Rotundo, M., Sackett, P., (2002). "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 66-80.
- Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation". *Academy of Management Journal*, Vol.38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. *Barling: Organizational Behavior* (Handbook), pp. 54-72.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A., (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.