

عنوان مقاله: بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان

(مورد مطالعه: کارکنان بانک)

حامد درخشیده^۱ - محمداسماعیل انصاری^۲

دریافت: ۱۳۹۱/۱/۲۹

پذیرش: ۱۳۹۱/۵/۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۴ ماه و ۱۰ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان بانک اقتصاد نوین در شهر تهران است. روش پژوهش از نوع توصیفی، کمی و در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش کارکنان بانک اقتصاد نوین در شهر تهران بودند که بر اساس فرمول کوکران ۱۸۷ نفر از آنان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از شش پرسشنامه گوناگون استفاده شد و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون و آزمون تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به‌دست آمده نشان داد که متغیرهای شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان موثر است. علاوه بر این، انگیزش مدیریت و توانمندسازی کارکنان از طریق رضایت شغلی بر عملکرد شغلی اثرگذار است.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد مدیریت، شایستگی مدیریت.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مالی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

hamedderakhshide@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان
Ansari@ase.ui.ac.ir

بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان (مورد مطالعه: کارکنان بانک)

مقدمه

از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است، زندگی سالم و موفقیت آمیز برای او بدون همکاری و هماهنگی با دیگر انسان‌ها دشوار و در برخی مواقع ناممکن است. فعالیت‌های گروهی افراد در سازمان دربرگیرنده هویت و کارایی هر سازمان است. کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. امروزه هنر و علم مدیریت را از ظریف‌ترین، دشوارترین و پرمترترین کارها می‌دانند و آن را به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم تمدن معاصر از جمله عامل‌های موثر در رشد توسعه اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی جوامع کنونی به شمار می‌آورند. در سده کنونی اهمیت و اثربخشی این دانش بشری تا آنجاست که برخی از صاحب‌نظران سده ۲۰ را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند و علم مدیریت را یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی به شمار می‌آورند (سیروتا و همکارانش، ۱۳۸۳، ۱۷۵).

این روزها، در موقعیتی که شرکت‌ها با تغییرات سریع روبه‌رو هستند، وظایف مدیریتی که مدیران باید در سازمان یا شرکت انجام دهند تحت تاثیر قرار گرفته است. (Daft (2003 بیان می‌کند: «تغییرات سریع محیطی به‌وجود آورنده تغییرات اساسی است که تاثیر قابل توجهی بر مشاغل مدیران دارد». تغییرات، انعکاس‌دهنده تغییر از پارادایم سنتی (محل کار قدیمی) به پارادایم جدید (محل کار جدید) است. این تغییرات به‌وجود آورنده تغییرات در جنبه‌های متمایز سازمان‌های گوناگون، قدرت سازمانی و شایستگی مدیریتی در مدیریت سازمان است (Daft, 2003). اولین جنبه منعکس‌کننده این تغییر پارادایم ویژگی سازمانی مرتبط با منابع، عمدتاً منابع انسانی است. منابع انسانی از کارکنان وابسته به کارکنان توانمند تغییر کرده است. کارکنان وابسته نشان‌دهنده شرایطی هستند که منابع انسانی خیلی بی‌اراده و به مقدار زیاد به کارفرمایان‌شان وابسته هستند. در این مورد، سازمان نمی‌تواند مشوق باشد و قوه ابتکار کارکنان را تسهیل کند (Daft, 2003; Cascio, 1995). سازمان‌های با کارکنان وابسته به سازمان‌هایی که مشوق کارکنان توانمند است، تغییر کرده است. هدف این توانمندسازی دسترسی به اهداف به طور اثربخش از طریق ابتکار کارکنان به عنوان سازمان‌هایی که این شرایط را تسهیل می‌کنند، می‌باشد. گذشته از جنبه‌های ذکر شده،

تغییرات هنگام شایستگی مدیریتی رخ می‌دهند. در آغاز، شایستگی مدیریتی شرح‌دهنده رهبری استبدادی بود که عمدتاً بر سود تمرکز داشت. جدا از اینکه دیگر فعالیت‌ها به طور کلی شخصی انجام می‌شدند و به وسیله تضاد و رقابت توصیف می‌شدند. امروزه رهبری بیشتر پخش شده و به صورت قدرت دادن است. این نتیجه البته در کانون سازمان است و نه فقط به سود می‌اندیشد، بلکه هم‌چنین به رضایت مشتری و توجه بیشتر به رضایت کاری کارکنان می‌پردازد.

همان‌طوری که توسط Cockerill (1989) بیان شده است، سازمان‌ها تقریباً در هر بخش اقتصادی با نرخ فزاینده تغییرات محیطی روبه‌رو هستند و مدیران به‌وجود آورنده اصلی‌ترین تغییرات ساختاری به‌منظور اینکه سازمان‌شان بهتر با شرایط جدید وفق یابد، هستند. با توجه به گفته‌ی وی، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید قادر به تطابق خودشان با تغییرات محیطی به‌منظور حمایت از وجودشان باشند و در این مورد مدیران نقش حیاتی دارند. با وجود رقابت جهانی، ضرورت رویکردهای جدید مدیریتی که بر رهبری مشخص با فراوانی اختیارات و اهمیت درگیری کارکنان تمرکز دارد، تشویق شده است (Cockerill, 1989).

Ulrich (1998) بیان می‌کند مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها نیاز به سرمایه فکری دارند که شامل دو جنبه است: شایستگی مدیریتی و تعهد سازمانی که انعکاس‌دهنده تعهد مدیریت در برابر کارکنان است. بر اساس گفته Abraham *et al.* (2001) به نقل از بویاتریس در سال ۱۹۸۲، شایستگی را این‌گونه تعریف کرده است: «خصوصیات اصولی یک فرد که در اثر عملکرد اثربخش و/یا عالی در یک شغل نتیجه شده است». برای رسیدن به عملکرد اثربخش، شرکت‌ها نیاز به شایستگی مدیریتی دارند. بر اساس نظر برخی از پژوهشگران، شایستگی مدیریتی می‌تواند از منظر گوناگون اندازه‌گیری شود، که توسط Cockerill *et al.* (1995) به عنوان شایستگی مدیریتی بالای عملکرد تشخیص داده شده است و یکی از سرمایه‌های اولیه در دستیابی به مزیت رقابتی سازمانی است.

صرف نظر از شایستگی، بعد مهم سرمایه فکری تعهد است. همکاری و درک بین هر یک از اجزای سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمان ضروری است. نوع تعهد ذکر شده در این پژوهش، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی می‌تواند از دو دیدگاه دیده شود: تعهد کارکنان در برابر سازمان و تعهد مدیریت در برابر کارکنان. تعهد کارکنان در برابر سازمان به این معنی است که کارکنان نسبت به سازمان‌شان تعهد دارند، درحالی‌که تعهد مدیریتی به طور کلی توجه به تعهد سازمان در برابر کارکنان است و تعهدی است که توسط مدیران نسبت به کارکنان که شالوده سازمان هستند یا تلاش در جهت حمایت از افزایش عملکرد دارند، صورت می‌گیرد.

تاکنون پژوهشگران زیادی نظیر (Williams & Anderson (1991)؛ Mowday (1998)؛ Currivan (1999)؛ Meyer & Herscovitch (2001)؛ Gallie *et al.* (2001) درباره تعهد سازمانی، بیشتر به تعهد اعضاء نسبت به سازمان پرداخته‌اند. به عبارت دیگر، پژوهشگران گوناگون روی تعهد سازمانی آزمون‌هایی جهت ارتباط بین تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی انجام داده‌اند و به طور کلی نتایج آنها نشان می‌دهد که نتایج مثبتی در ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تعهد کارکنان و عملکرد مالی وجود دارد.

موسسات بانکی به طور اساسی با رقابت سرسختی مثل شرکت‌های دیگر روبه‌رو هستند. بهبود کیفیت خدمات، کانون اصلی تضمین وجود تجارت است. موسسات بانکی باید اهدافشان را نه فقط از طریق شایستگی مدیریتی معین کنند، بلکه کل هیات مدیره باید از تعهد مدیریتی بالا در برابر کارکنان در جهت ایجاد کارکنان شایسته آگاه باشند. کارکنان شایسته به نوبه، دارای رضایت کاری هستند. (Noe *et al.* (2003) بیان می‌کنند که رضایت کارکنان تعهد بالا را در دستیابی به اهداف سازمان تشویق می‌کند و در پژوهش وی تاثیر شایستگی مدیریتی و تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی مورد آزمایش قرار می‌گیرد.

مبانی نظری پژوهش

انگیزش شغلی

انگیزه (حالتی از انگیزندگی که موجود زنده را وادار به عمل می‌کند) و انگیزش (فرآیندی میانجی یا یک حالت درونی موجود زنده که او را وادار به فعالیت می‌کند و به سوی عمل سوق می‌دهد) را می‌توان به صورت‌های گوناگون تعریف کرد. یکی از اصطلاحاتی که برای نشان دادن کیفیت، کمیت و تعریف انگیزش به کار گرفته شده، مفاهیم مربوط به پویاشناسی رفتار بوده است. اصطلاح پویاشناسی از دانش فیزیک گرفته شده و منظور از آن نیرویی است که باعث حرکت در اجسام می‌شود. دلیل استفاده از این اصطلاح برای انگیزش رفتار آن است که انگیزش رفتار نیز باعث حرکت موجود زنده می‌شود و او را به تکاپو در جهت ارضای نیازهایش وا می‌دارد (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۷). انگیزه‌ها یا انگیزش را نمی‌توان به گونه مستقیم مشاهده کرد و باید آن را از راه رفتارهای موجود زنده و نتایج چنین رفتارهایی استنباط کرد. فرآیندهای انگیزشی را می‌توان از راه تحلیل جریان دایمی رفتار، مورد شناسایی قرار داد و اثرهای گوناگون آن را بر شخصیت، باورها، دانش‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های افراد مشاهده کرد. بنابراین انگیزش فرآیندی روان‌شناختی

و چندوجهی است که رفتارهای افراد را به سمت هدف‌های بهینه هدایت می‌کند. انگیزه مدیریت و در نتیجه رفتار مدیریت تا چه حد باعث رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد شغلی می‌شود از مباحث مهم دنیای امروز است (ساعتچی، ۱۳۸۲).

شایستگی مدیریتی

Bratton (1998) شایستگی را این گونه تعریف کرده است: «هر دانش، مهارت، ویژگی مشخص، انگیزه، طرز تلقی، ارزش یا دیگر خصوصیات ضروری شخصی برای انجام یک شغل». از دیدگاه وی مدیران باید توجه بیشتری به کارکنان‌شان داشته باشند و بر این اساس، مدیران نیاز دارند که مهارت میان فردی خوبی داشته باشند. بر اساس نظر (Daft (2003 دو مورد اساسی در شایستگی مدیریتی وجود دارد: رهبری و مهارت تیم‌سازی. بعد رهبری با تفویض اختیار بیان می‌شود، درحالی‌که مهارت تیم‌سازی می‌تواند به وسیله کارکنان بخش خط مقدم که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند، بیان شود. بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگران، اندازه‌گیری شایستگی مدیریتی می‌تواند از جنبه‌های زیادی معین شود.

Cockerill *et al.* (1995) یازده بعد از شایستگی مدیریتی که به‌عنوان شایستگی‌های مدیریتی بالای عملکرد ذکر می‌شوند را مطرح کرده است. آن یازده بعد، جستجوی اطلاعات، ایجاد تصور کلی، انعطاف‌پذیری مفهومی، جستجوی میان فردی، اداره کردن اعمال متقابل، جهت‌یابی تکاملی، اثرات، اعتماد به نفس، نمایش، جهت‌یابی کنش‌گرا و دسترسی به تعیین موقعیت می‌باشند. Abraham *et al.* (2001) نیز ده بعد شایستگی مدیریتی را به‌عنوان نتیجه پژوهش‌شان معرفی کردند که عبارتند از: مهارت ارتباطی نوشتاری / شفاهی خوب، حل‌کننده مساله، نتیجه‌گرا، مهارت میان فردی، مهارت رهبری، تمرکز بر مشتری، انعطاف‌پذیر / وفق‌پذیر، کار گروهی، قابل اعتماد و تمرکز بر کیفیت. بر اساس نظر وی این ده جنبه از شایستگی مدیریتی باید توسط مدیران در هر سطحی از مدیریت در سازمان را دارا باشند. بر این اساس شایستگی بالای مدیریتی عملکرد شغلی بهتری را در پی خواهد داشت.

تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان

معنی توانمندسازی موضوع بحث و گفتگوهای زیادی بوده و هنوز تعریف بایسته‌ای از آن نشده است (Russ & Millam (1994), Cunnigham *et al.*, (1996). Mondros & Wilson (1994) اظهار می‌دارند که این واژه به ندرت به طور واضح تعریف شده و ذاتاً به طور لفظی به کار رفته است. دلیل

چنین امری را می‌توان در عدم وجود یک بستر تاریخی و تجربی برای این مفهوم در بین مفاهیم سازمانی دانست. به این معنی که عدم وجود سوابق و پشتوانه‌های تجربی و عملی و در واقع جوان بودن موضوع، باعث تنوع آراء دانشمندان این حوزه و مانعی در شکل‌گیری زیربنای علمی آن شده است. از طرف دیگر برخی از پژوهشگران، مواردی چون عملکرد تیمی، غنی‌سازی شغلی، کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، تیم کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را به‌عنوان فرآیند توانمندسازی تعریف کرده‌اند (Wilson, 1995). معنی اصلی توانمندسازی به دادن اختیار و دادن قدرت اشاره دارد (Tulloch, 1993). استفاده از واژه قدرت در تمامی تعاریف توانمندسازی نمایان است. برای مثال Legge (1995) بیان می‌دارد که توانمندسازی باید از بعد یک الگوی توزیع مجدد نگریده شده شود که به موجب آن تعادل قدرت در جهت همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. Lee & Koh (2001) توانمندسازی را به‌عنوان طبیعت بین‌الذاتی سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند. آنها بیان می‌دارند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است که در آن زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده سرپرستان تحت تاثیر قرار گرفته است (Spreitzer (1995), Greasley *et al.*, (2007). به نقل از توماس و ولتهوس در سال ۱۹۹۰ بحث کرده‌اند که مفهوم توانمندسازی بسیار پیچیده است و نمی‌تواند به آسانی در یک ساختار تک بعدی مثل خودکارآمدی توضیح داده شود. آنها با به‌عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی کار»، ابداعی بریف و آلدراگ، توانمندسازی را به‌عنوان «فرایند انگیزش درونی و وظیفه‌تعریف کردند (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵). انگیزش درونی وظیفه اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه خود کسب نموده، شامل شرایط نیروزایی است که به آنها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایت‌مندی می‌دهد (Ugeoro, 2002).

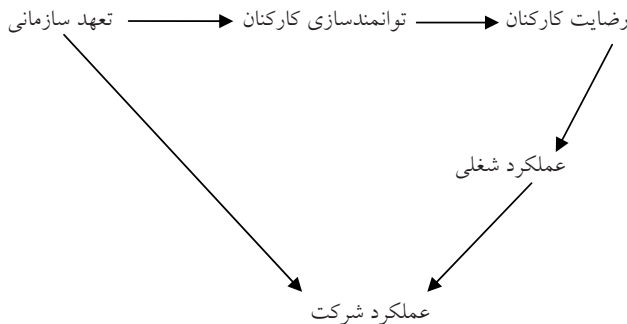
تعهد سازمانی

از دید Robbins (2001)، تعهد سازمانی وضعیتی است که کارکنان با یک سازمان مشخص و اهدافش تعیین هویت می‌شوند و آرزو می‌کنند که در عضویت آن سازمان بمانند، بنابراین در راستای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش و سعی خود را می‌نمایند. علاوه بر این Meyer & Herscovitch (2001) اشاره دارند به تعریف وینرز از تعهد سازمانی که به‌عنوان جمع فشارهای هنجاری برای حرکت در مسیری که اهداف و منفعت سازمان به‌دست می‌آیند، تعریف شده است. Kaneshiro (2008) به نقل از ماودی، پیتر و استیرز در سال ۱۹۹۲، تعهد را عبارت از تعیین هویت‌شدن با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزوی شدید برای

ماندن در عضویت سازمان می‌شود. (Poper (1984 بیان می‌کند که تعهد سازمانی رابطه بی‌نظیر فرد با سازمان را منعکس می‌کند و این رابطه در تشریح رفتار فرد در سازمان بسیار مهم است (Michael et al. (2009 تعریف عملیاتی متغیر تعهد سازمانی عبارت است از اینکه، کارکنان سازمان تا چه اندازه تمایل به ماندن در سازمان دارند و خود را مدیون سازمان می‌دانند و به آن وفادارند (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸). (Somers (1995 تعهد سازمانی را عبارت از گرایش کارمند به سازمان که بر حسب وفاداری وی به سازمان، تعیین هویت با آن و میزان چالش و تلاش وی در سازمان مشخص می‌شود، می‌داند (زکی، ۱۳۸۰).

تدریس حسنی (۱۳۷۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه رغبت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل، عملکرد شغلی و عملکرد تحصیلی در بین معلمان دانشجو» دریافت برای اینکه کارآیی شغلی و تحصیلی بالا رود و تمایل ماندن در شغل آنها افزایش یابد، می‌بایست معلمان از رغبت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند. (Kashman (1992 نیز در پژوهش خود که به بررسی تعهد سازمانی پرداخت، به این نتیجه رسید که تعهد پایین می‌تواند تاثیر منفی زیادی بر عملکرد شغلی داشته باشد که به شکل‌های گوناگون از جمله ترک خدمت و غیبت خود را نشان می‌دهد.

نظریه تعهد بر تمایل افراد به سازمانی که به طور فعالانه درگیر به‌دست آوردن اهداف سازمان است، متمرکز می‌باشد. تعهد سازمانی شامل دو بعد است: بعد اول تعهد کارکنان در برابر سازمان است و بعد دوم به تعهد مدیریت در برابر کارکنان می‌پردازد که به طور کلی تعهد سازمان در برابر کارکنان نامیده می‌شود. به طور کلی، تعهد سازمان در برابر کارکنان به تمایل سازمان به دادن چیز باارزشی به کارکنانش می‌پردازد، به طوری که آنها احساس شایستگی (قدرت) کنند. در این پژوهش منظور از تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان رفتارهای مدیران و سرپرستان است که جهت افزایش توانمندی کارکنان به کار گرفته می‌شود و با وجود کارکنان شایسته، شرکت می‌تواند انتظار رسیدن به اهداف به طور اثربخش را داشته باشد. بنابراین ارتباط بین تعهد و عملکرد می‌تواند به صورت شکل (۱) نشان داده شود.



شکل ۱: ارتباط بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی

ماخذ: Meyer & (2001)؛ Currivan (1999)؛ Mowday (1998)؛ Williams & Anderson (1991)؛ Herscovitch

بنابراین توانمندسازی کارکنان و رضایت کارکنان به عنوان نتیجه تعهد مدیریت در نهایت عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد.

بر اساس نظر Hickman (1998) به نقل از آفرمن سه چیز مهم باید در فرآیند تشکیل کارکنان توانمند در نظر گرفته شود: آمادگی، عوامل فرهنگی و مشارکت.

رضایت شغلی کارکنان

مدیریت برای شیوه نگرش کارکنان اهمیتی شایان توجه قایل است. شیوه نگرش کارکنان با رفتارهایی که برای سازمان از حساسیت برخوردار است، در ارتباط می باشد. رضایت یا نارضایتی شغلی شیوه نگرش فرد نسبت به شغلش است که بیشترین پژوهش در مورد آن صورت گرفته است. بی گمان مدیران باید درباره رضایت یا نارضایتی کارکنان حساسیت داشته باشند (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۷). رضایت شغلی کارکنان انعکاس دهنده نگرش های شخصی یا خشنودی از موقعیت است (Rue & Byars, 1995). جهت تکمیل تعریف قبلی، Luthans (2002) رضایت شغلی را این گونه تعریف کرده است: «نتیجه ادراک کارکنان از اینکه چگونه شغل شان آن چیزهایی را که آنها مهم می پندارند، برای آنها فراهم می کند». او هم چنین سه بعد رضایت شغلی را بیان می کند که عبارتند از: عکس العمل احساسی نسبت به موقعیت کاری، تناسب بین بازده و انتظارات کارکنان، و حالت شخصی که انعکاس دهنده ارتباط بین کارکنان است.

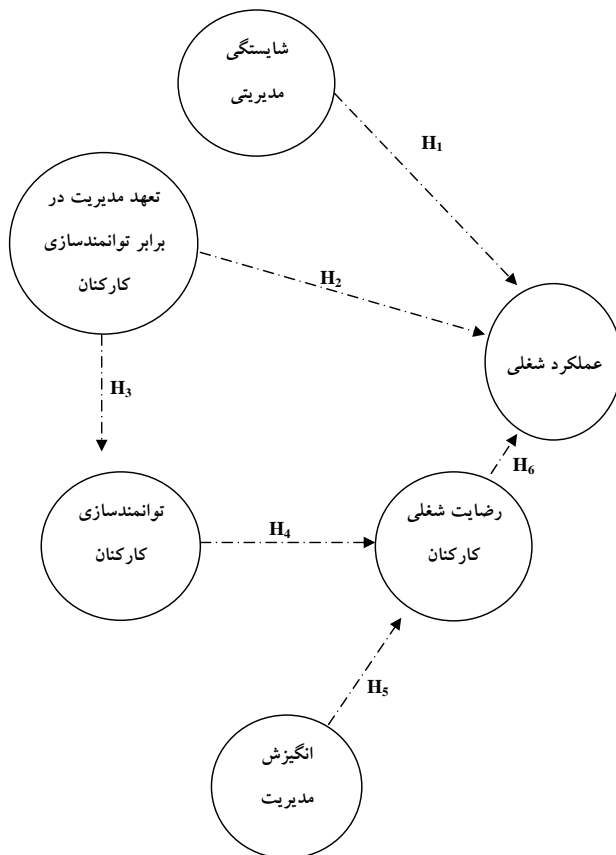
رضایت شغلی توسط عوامل گوناگونی از جمله حقوق، شانس ترفیع، نظارت، همتایان، شرایط کاری، ارتباطات، امنیت و ماهیت کار تحت تاثیر قرار می گیرد (Wexley & Yukl (1998). Berry, (1997) سه

فاکتور تاثیرگذار بر رضایت شغلی را شامل حقوق، ماهیت شغل و بعد نظارتی می‌دانند. بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه رضایت شغلی نشانگر آن است که رضایت شغلی بالا بهبود عملکرد شغلی را در پی دارد و به تناسب بهبود عملکرد شغلی، عملکرد سازمان هم افزایش می‌یابد.

در پایان جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مبانی نظری پژوهش مربوط به انگیزش شغلی، شایستگی مدیریتی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان می‌دهد که انگیزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی از جمله موضوعاتی هستند که هر چه افزایش یابند، میزان عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

چارچوب مفهومی پژوهش

بر پایه زمینه نظری پژوهش و نتایج پژوهش‌های پیشین، ارتباط بین مفاهیم این پژوهش می‌تواند به شکل زیر نشان داده شود.



شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کاربردی و با رویکرد توصیفی، کمی است.

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و کارشناسان شعب بانکی بانک اقتصاد نوین در سطح شهر تهران تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

$$N = \frac{z_a^2 / 2p[1-p]}{\epsilon^2}$$

نسبت موفقیت $(p) \pm 0.5$ در نظر گرفته شد که از قرار دادن آن در فرمول فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد و ضریب خطا $(\epsilon) \pm 0.07$ ، حجم نمونه ۱۹۶ نفر به‌دست آمد، بنابراین ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در پایان ۱۸۷ پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ برگشت پرسشنامه‌ها ۹۵ درصد بود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جهت اندازه‌گیری شایستگی مدیریتی از پرسشنامه Abraham *et al.* (2001) استفاده شد. مقیاس این پرسشنامه از نوع لیکرت بود و شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ می‌باشد (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم). جهت اندازه‌گیری تعهد مدیریت از پرسشنامه Pickett (1998) استفاده شد و مقیاس این پرسشنامه از نوع لیکرت با شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ بود (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم). برای اندازه‌گیری انگیزش شغلی از پرسشنامه حبیبی (۱۳۷۷) استفاده شد. مقیاس این پرسشنامه نیز از نوع لیکرت و شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ بود (۱=خیلی کم، ۵=خیلی زیاد). برای اندازه‌گیری رضایت شغلی از پرسشنامه Edwards & Rothbard (1999) استفاده شد و شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم) بود. جهت اندازه‌گیری متغیر توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه Spreitzer (1995) استفاده شد و شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ (۱=خیلی کم، ۵=خیلی زیاد) بود. برای اندازه‌گیری عملکرد از پرسشنامه Pickett (1998) استفاده شد و شیوه نمره‌گذاری امتیازها از ۱-۵ (۱=خیلی کم، ۵=خیلی زیاد) بود.

در این پرسشنامه جهت تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری، ابتدا پرسشنامه‌های استاندارد شده به کار گرفته شده با استفاده از سایر مطالعات انجام شد و ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش بومی‌سازی شد، سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسش‌نامه توسط جمعی از خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه و کارشناسان بانکی مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ مجموعه آیتم‌های

پرسشنامه به شرح زیر می‌باشند که درصدها حاکی از پایایی قابل قبولی بود.

جدول ۱: ضریب اعتبار پرسش‌نامه پژوهش

| متغیر | شایستگی مدیریتی | تعهد مدیریت | انگیزش مدیریت | رضایت شغلی | توانمندسازی کارکنان | عملکرد |
|---------------|-----------------|-------------|---------------|------------|---------------------|--------|
| آلفای کرونباخ | ۰/۷۶ | ۰/۸۳ | ۰/۸۶ | ۰/۸۹ | ۰/۸۴ | ۰/۷۹ |

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر آمار توصیفی از روش‌های آماری مثل ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار SPSS به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. در جدول ۲، نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی آورده شده است. از آنجایی که این متغیرها در این پژوهش در تجزیه و تحلیل‌ها دخیل نیستند، فقط به طور اجمالی به آنها اشاره شده است.

جدول ۲: مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

| درصد | تعداد | شرح ویژگی‌ها | |
|------|-------|------------------------|------------------|
| ۹ | ۱۶ | زن | جنسیت |
| ۹۱ | ۱۷۱ | مرد | |
| ۹ | ۱۷ | ۳۰-۲۰ | سن (سال) |
| ۳۳ | ۶۲ | ۴۰-۳۱ | |
| ۴۰ | ۷۵ | ۵۰-۴۱ | |
| ۱۸ | ۳۳ | بالتر از ۵۰ | |
| ۰ | ۰ | دیپلم و پایین‌تر | تحصیلات |
| ۱۲ | ۲۳ | کاردانی | |
| ۵۵ | ۱۰۳ | کارشناسی | |
| ۳۳ | ۶۱ | کارشناسی‌ارشد و بالاتر | |
| ۲۵ | ۴۷ | کمتر از ۳ | تجربه کاری (سال) |
| ۴۹ | ۹۲ | ۶-۳ | |
| ۲۶ | ۴۸ | ۱۰-۶ | |

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن

| ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | انحراف معیار | میانگین | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|---------|--|
| ۰/۳۱۲ | ۰/۳۴۶ | ۰/۳۹۶ | ۰/۳۴۴ | ۰/۲۶۵ | ۱ | ۰/۵۸ | ۲/۸۹ | شایستگی مدیریتی |
| ۰/۳۰۳ | ۰/۳۷۱ | ۰/۴۳۹ | ۰/۴۰۲ | ۱ | ۰/۲۶۵ | ۰/۶۳ | ۳/۱۸ | تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۳۳۵ | ۰/۲۸۳ | ۰/۲۹۶ | ۱ | ۰/۴۰۲ | ۰/۳۴۴ | ۰/۴۹ | ۳/۴۴ | رضایت شغلی |
| ۰/۳۶۸ | ۰/۳۱۲ | ۱ | ۰/۲۹۶ | ۰/۴۳۹ | ۰/۳۹۶ | ۰/۸۶ | ۳/۹۲ | توانمندسازی کارکنان |
| ۰/۲۳ | ۱ | ۰/۳۱۲ | ۰/۲۸۳ | ۰/۳۷۱ | ۰/۳۴۶ | ۰/۶۱ | ۳/۱۱ | انگیزش مدیریت |
| ۱ | ۰/۲۳ | ۰/۳۶۸ | ۰/۳۳۵ | ۰/۳۰۳ | ۰/۳۱۲ | ۰/۷۲ | ۳/۰۶ | عملکرد شغلی |

ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش همگی در سطح ۱ درصد معنی دار می باشند.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون تحلیل مسیر

| عملکرد شغلی | | رضایت شغلی | | | توانمندسازی | اثر مستقیم |
|-------------|----------------|------------|--------|----------------|-------------|---------------------|
| اثر کل | اثر غیر مستقیم | اثر مستقیم | اثر کل | اثر غیر مستقیم | | |
| ۰/۳۱۱ | - | ۰/۳۱۱ | - | - | - | رضایت شغلی |
| ۰/۲۹۷ | - | ۰/۲۹۷ | - | - | - | شایستگی مدیریتی |
| ۰/۳۶۵ | ۰/۰۴۴ | ۰/۳۲۱ | ۰/۱۴ | ۰/۱۴ | - | تعهد مدیریت |
| ۰/۰۸۷ | ۰/۰۸۷ | - | ۰/۲۷۹ | - | ۰/۲۷۹ | انگیزش مدیریت |
| ۰/۱۳ | ۰/۱۳ | - | ۰/۴۱۲ | - | ۰/۴۱۲ | توانمندسازی کارکنان |
| - | - | ۱۴۶/۶۲۳ | - | - | ۷۸/۳۴۶ | F-Value |
| - | - | ۰/۶۸ | - | - | ۰/۷۳ | تعدیل شده |

تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه‌های پژوهش

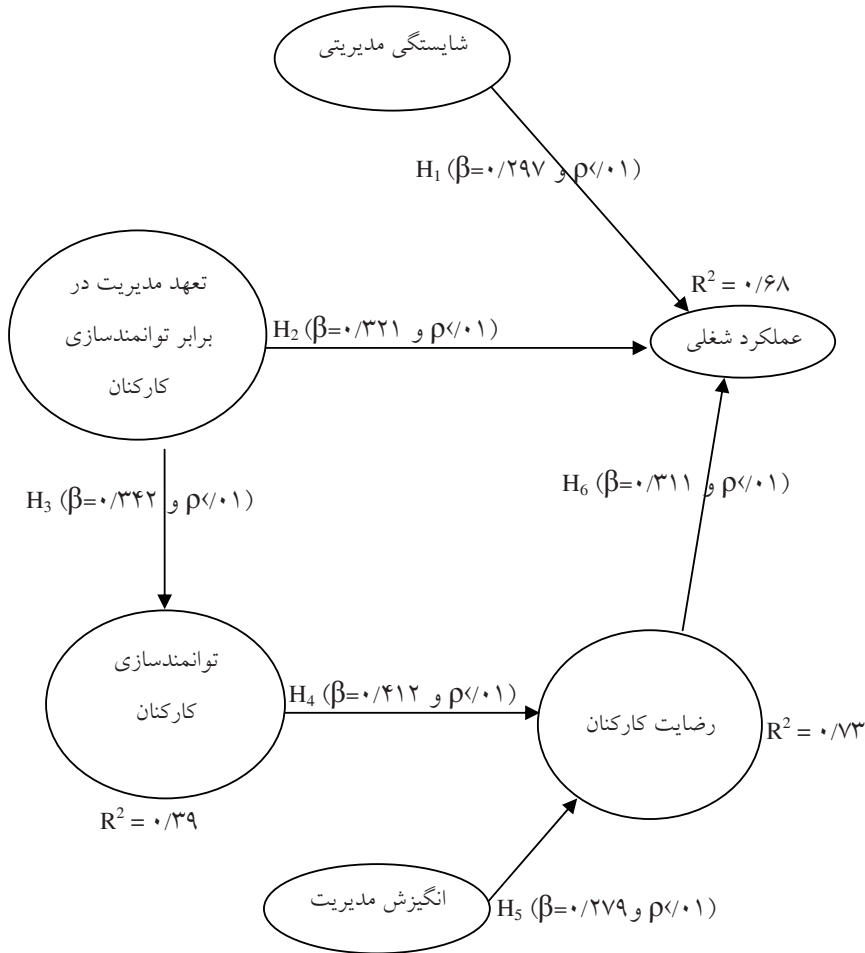
فرضیه اول) شایستگی مدیریتی بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
فرضیه دوم) تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و

معنی‌داری دارد.

فرضیه سوم) تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه چهارم) توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. فرضیه پنجم) انگیزش مدیریت بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. فرضیه ششم) رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

جدول (۴)، نتایج آزمون تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول تعهد مدیریت ($\beta=0/342$ و $p<0/01$) اثر مثبت و مستقیمی بر توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی کارکنان نیز ($\beta=0/412$ و $p<0/01$) اثر مثبت و مستقیمی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. شایستگی مدیریتی ($\beta=0/297$ و $p<0/01$) اثر مثبت و مستقیم، رضایت شغلی کارکنان ($\beta=0/311$ و $p<0/01$) نیز تاثیر مثبت و مستقیم، انگیزش مدیریت ($\beta=0/279$ و $p<0/01$) تاثیر مثبت و مستقیم، و تعهد مدیریت نیز ($\beta=0/321$ و $p<0/01$) تاثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. علاوه بر این، تعهد مدیریت نیز از طریق متغیرهای واسطه‌ای توانمندسازی کارکنان و رضایت کارکنان تاثیر مثبت و غیرمستقیمی ($\beta=0/044$ و $p<0/01$) بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. بنابراین تعهد مدیریت به‌طور مستقیم و غیرمستقیم ($\beta=0/365$ و $p<0/01$) بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است و بیشترین تاثیر را از میان متغیرهای پژوهش بر عملکرد شغلی دارد. در نهایت تعهد مدیریت از طریق توانمندسازی کارکنان ($\beta=0/14$ و $p<0/01$) بر متغیر رضایت شغلی تاثیرگذار است، بنابراین تعهد مدیریت تعیین‌کننده بااهمیت‌تری برای عملکرد شغلی نسبت به سایر متغیرهای پژوهش می‌باشد و هر شش فرضیه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرند. به‌طور کلی نتایج این پژوهش تناسب بین همه متغیرهای درگیر در مساله را نشان می‌دهد و همه متغیرهای برون‌زا به‌طور مثبتی بر متغیرهای درون‌زا تاثیر گذارند. الگوی مفهومی پژوهش به شکل الگوی تجربی (۳) درمی‌آید.



شکل ۳: الگوی تجربی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

مدیریت، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی است. وظیفه اصلی مدیر طراحی و حفظ محیطی است که در آن افراد به صورت گروهی کار کنند و مأموریت‌ها و اهدافی ویژه را به انجام برسانند (رایبیز و دی‌دی‌سنزو، ۱۳۸۴). یکی از نیازهای انسان، دانش‌مدیری و سرپرستی است که در راستای برقراری روابط درست و منطقی با کارکنان به کمک مدیر بیاید و از به‌وجود

آمدن هر گونه هرج و مرج جلوگیری نماید که از جمله عامل‌های مهم در مدیریت انگیزش است (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۷). تیلور چنین ادعا می‌کرد که رمز برانگیختن مردم در موقعیت کار صورتی رفتاری از اصل پاداش و تنبیه است (Tylor, 1911). در مقابل آن این اندیشه وجود داشت که کارگر دل‌خوش، کارگری پرکار است، اندیشه‌ای که به‌عنوان هسته اصلی جنبش ساده‌اندیشانه روابط انسانی مورد انتقاد قرار گرفته است. سرانجام یافته‌های تجربی اعتبار هر دوی این صورت‌بندی‌ها را مورد سوال قرار داده است. این موضوع معلوم شد که کارکنان به عامل‌های مشوقی غیر از پول و حتی حفظ شغل خود و عامل‌های غیرمشوقی نیز پاسخ می‌دهند (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۷). سرمایه فکری با دو جزءش شامل شایستگی و تعهد، تاثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارد و یکی از تلاش‌ها در به‌دست آوردن موفقیت برای سازمان از طریق سرمایه فکری است که به‌عنوان تعهد همه اعضای سازمان در نظر گرفته شده است. اگر مدیران به کارکنان‌شان توجه بیشتری نشان دهند، آنها بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند و تعهد بالای سازمانی باید در هر سطحی از سازمان، به‌طوری باشد که مدیریت به طور جدی قابلیت‌های کارکنان را بتواند درک نماید. بیشتر مطالعات قبلی در رابطه با تعهد کارکنان نسبت به سازمان است، اما این مطالعه بعد دیگر تعهد، که تعهد سازمان (مدیریت) در برابر کارکنان است را در نظر گرفته است. در این پژوهش نشان داده شد که تعهد سازمان در برابر کارکنان نه فقط یک تعهد هنجاری است، بلکه نشان داده شد که مدیران تمایل به درک و حمایت از کارکنان‌شان به‌منظور ایجاد تعهد کارکنان در برابر سازمان دارند که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله پژوهش (Ford & Fottler (1995), Somers (1995), Youndt *et al.* (1996), Laschinger *et al.* (2001) و همچنین Moye (2003) مطابقت دارد و نتایج آنها را تایید می‌کند. با در نظر گرفتن موارد ذکر شده، مدیران و مسوولان بانک اقتصاد نوین با توانمندسازی و حمایت‌های لازم و ایجاد شرایط عادلانه، باعث به‌وجود آمدن رضایت کاری در بین کارکنان این بانک شده‌اند که این امر به نوبه خود بر عملکرد شغلی آنان تاثیرگذار است و باعث می‌شود که این بانک در جذب مشتریان و همچنین نگهداری مشتریان قدیمی پیشگام باشد و بتواند در عرصه بانکداری خصوصی حرف اول را در کشور بزند و به مراتب آن مشتریان این بانک از سود و مزایای کافی و رضایت از دست‌اندرکاران عرصه بانک‌داری برخوردار شوند که این رضایت به خودی خود تبلیغ موثری برای این بانک به حساب می‌آید.

پیشنهادها

۱. مدیران با راهبردها و اقداماتی مانند فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارکنان، باید بسترها و شرایط لازم برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم نمایند تا کارکنان آنچه که را می‌خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند.

۲. مدیران باید کنترل‌ها و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبردهای هل دادن، از راهبردهای جذب کردن استفاده کنند. با به‌کارگیری راهبردهای جذب کردن، مدیران محیط سازمانی را به گونه‌ای شکل می‌دهند که موجبات اشتیاق درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف فراهم گردد. از آنجایی که توانمندسازی امری شخصی و درونی است، بنابراین مدیران باید نقش تسهیل‌کنندگی را ایفا نموده و با استفاده از فنون و راهبردهای مدیریت شرایط را برای تواناسازی کارکنان مهیا نمایند.

۳. از آنجایی که مطلوب‌سازی عوامل سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد، از این رو نظام پاداش‌دهی، ساختار سازمانی، دسترسی کارکنان به منابع و داشتن اهداف روشن به‌عنوان شرایط سازمانی بایستی طوری طراحی شوند که موجبات توانمندی کارکنان را فراهم نمایند. نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط تدوین شود. در دادن پاداش به خلاقیت، ابتکار عمل فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت‌های فردی، انواع پاداش‌ها (درونی و بیرونی) توجه جدی شود و پاداش‌های مناسب و به موقع برای هر کارمند تعیین شود.

۴. در تفویض هر کاری، برگزاری یک جلسه توجیهی مفید و ضروری است. نباید افراد را مسوول کارهای مبهم و نامفهوم کرد، بلکه باید نتایج مطلوب مورد نظر از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان نمود. روشن بودن آنچه باید انجام شود و دلیل اهمیت آن، پیشنیاز لازم برای توانمندسازی و در نتیجه بهبود عملکرد است. در واقع تا افراد ندانند که چرا یک وظیفه مهم است و چه چیزی با انجام دادن این کار به‌دست می‌آید، بعید است که دست به اقدام بزنند.

۵. در واگذاری کارها به کارکنان اجازه مشارکت داده شود، یعنی هنگامی که برای تصمیم‌گیری در مورد واگذاری کارها و زمان آنها از کارکنان کمک گرفته شود، احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها کارهای واگذار شده را با اشتیاق بپذیرند، آنها را با احساس شایستگی انجام دهند و توانمندشدن را تجربه کنند. چنین مشارکتی نباید تصنعی باشد، یعنی فرصت‌های مشارکت نباید فقط برای متقاعد کردن کارکنان در مورد تصمیماتی که قبلاً گرفته شده است، فراهم آید، بلکه

مدیران مشارکت را هنگامی ارتقاء دهند که الزامات شغلی، آن را ایجاب کند و پذیرش و توسعه شغلی بتواند حاصل شود.

۶. رعایت عدالت در پرداخت پاداش به کارکنان.

۷. واگذار کردن تصمیمات عملیاتی به کارکنان لایق و شایسته.

۸. از آنجایی که کارکنان راضی و خشنود کارکنان مولدی خواهند بود، بنابراین با راضی

نگهداشتن کارکنان عملکرد سازمان نیز بهبود می‌یابد.

پیشنهاد های آتی

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران موضوع‌های زیر را مورد پژوهش قرار دهند.

۱. مطالعه تطبیقی تعهد مدیریت در برابر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمان‌های دولتی

و خصوصی؛

۲. بررسی موانع توانمندسازی کارکنان در هر یک از بخش‌های دولتی و خصوصی؛

۳. ارزیابی تطبیقی تاثیر عوامل توانمندسازی بر عملکرد مدیران و کارکنان؛

۴. بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی بر عملکرد و رضایت شغلی و مقایسه آن در سازمان‌های

دولتی و خصوصی؛

۵. مطالعه متغیرهای پژوهش با استفاده از روش‌های کیفی و استفاده از سوال‌های باز در

صورت امکان، و مقایسه آن با نتایج به‌دست آمده در روش‌های کمی؛

۶. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های آتی متغیر محیط خارجی را به‌عنوان یک

متغیر تعدیل‌گر در نظر بگیرند.

محدودیت‌های پژوهش

یکی از موانع پیشروی انجام تمامی پژوهش‌ها از جمله پژوهش حاضر، عدم همکاری

دست‌اندرکاران و افراد جامعه مورد بررسی با پژوهشگر است که از ترس اشاعه اطلاعات محرمانه

و مقصر دانسته شدن مدیران و مسوولان مربوطه ناشی می‌شود. مانع دیگر عدم وجود پرسشنامه

استاندارد در سطح تحلیل سازمانی، باعث شد تا پژوهشگر با مرور دقیق مبانی نظری و با الهام از

بعضی پرسشنامه‌های استاندارد، اقدام به طراحی پرسشنامه نموده و سپس روایی و پایایی آن را از

طریق روایی صوری و محتوایی تست نماید. از این‌رو این احتمال وجود دارد که بنا به این دلایل

و همچنین به دلیل شرایط حاکم بر سازمان، میزان تعمیم‌پذیری نتایج تا حدی مخدوش گردد.

منابع

الف) فارسی

- تدریس حسنی، داریوش (۱۳۷۳). بررسی رابطه وضعیت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل، عملکرد و تحصیل (چاپ نشده). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز. صفحه ۷۸.
- حیبی، ع. (۱۳۷۷). بررسی رابطه انگیزش شغلی و جو سازمانی در محیط کاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- رایینز، استیفن پی، و دی سنزو، دیوید ای (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت*. ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری شاد. همدان: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صفحه ۶.
- زاهدی، شمس‌السادات، بودلایی، حسن، ستاری‌نسب، رضا، و کوشکی چهارمی، علیرضا (۱۳۸۸). تحلیل رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*، جلد سوم، شماره ۲۴، صفحات ۶۹-۵۹.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۰). بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی دبیرستان‌های شهر شیراز. *فصلنامه مصباح*، سال ۱۳، شماره ۵۱، صفحه ۱.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۲). *روان‌شناسی بهره‌وری*. تهران: موسسه نشر ویرایش. صفحه ۳۲.
- ساعتچی، محمود، قاسمی، نوشاد، و نمازی، سمیه (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان انگیزه شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه شهرستان مرودشت. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت*، سال اول، شماره دوم، صفحات ۶۲-۱۶۸.
- سیروتا، دیوید، و همکارانش، (۱۳۸۳). *ابعاد رضایت و تعهد*. مترجم یاسر جلالی. تهران: انتشارات فرهنگ، صفحه ۱۷۵.
- عبداللهی، بیژن، و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر ویرایش. صفحه ۱۷.

ب) انگلیسی

- Abraham, S. E., Lanny, A., Karns, K. Sh., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal*

- of Management Development*, 20(10), pp. 842-852.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco: McGraw-Hill Co. p. 44.
- Bratton, D. A. (1998). Developed a framework of core competencies. *Credit Union Magazine*, 64(10), pp. 17-18.
- Cascio, W. F. (4th Eds.). (1995). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Inc. p. 217.
- Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. (1995). Managerial competencies: Fact or fiction. *Business Strategy Review*, 6(3), pp. 1-12.
- Cockerill, T. (1989). The kind of competence for rapid change. *Personnel Management*, 31(5), pp. 211-219.
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, J. (1996). Empowerment: the power to do what. *Industrial Relations Journal*, 27(2), pp. 143-154.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 495-524.
- Daft, R. L. (6th Eds.). (2003). *Management*. Thomson: South-Western West. P. pp. 46-114.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and will being and examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(4), pp. 85-129.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), pp. 76-85.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), pp. 0022-2380.
- Greasley, K., Bryman, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2007). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14(1/2), pp. 39-55.
- Hickman, G. R. (1998). *Leading organization: perspectives for a new era*. London: Sage publications, Inc., Thousand Oaks. p. 114.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization* (Doctoral Dissertation). Philosophy College, North Central University. pp. 14-20.
- Kashman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher work please commitment: A study of Arbon elementary and middle school education quarterly. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), pp. 17-17.
- Laschinger, H., Spence, K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact

- of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), pp. 7-23.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), pp. 684-695.
- Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Eds.). *Human resource management: A critical text* (46-50). London: Routledge.
- Luthans, F. (9th Eds.). (2002). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin. p. 103.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(9), pp. 299-326.
- Michael, C., Lee, D., & Robbins, G. (2009). Managerial competencies and Performance in the Teamwork, *Credit Union Magazine*, 35(2), pp. 77-86.
- Mondros, J. B., & Wilson, S. M. (1994). *Organizing for power and empowerment*. New York, NY, Columbia University Press. p. 25.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 387-401.
- Moye, M. J. (2003). *The relationship employee empowerment and commitment to the organization to interpersonal- and system-level trust* (unpublished). The University of Iowa, AAT 3087647. pp. 78-92.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Patrick, M. W. (2003). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. International Edition, McGraw-Hill. p. 117.
- Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personal Management*, 27(1), pp. 103-115.
- Poper, A. (1984). Intellectual Capital, Organization Trust and Management Skills, New York, McGraw-Hill Irwin. pp. 137-144.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall Inc., New Jersey. p. 144.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (7th Eds.). (1995). *Management, Skills, and Application*. Chicago: Irwin. p. 25.
- Russ, D. E., & Millam, E. R. (1995). Executive commentary-empowerment a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), pp. 29-31.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), pp. 49-58.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*

- Journal*, 38(9), pp. 1442-1465.
- Tulloch, S. (1993). *The reader's digest oxford word finder*. London: Clarendon, Oxford. p. 213.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper. p. 224.
- Ugeoro, O. I. (2002). *Organizational commitment, Job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing*. Institute of Behavioral and Applied Management, American United States. p. 89.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= Competence x commitment. *MIT Sloan Management Review*, 17(6), pp. 15-16.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. (1998). *Organizational behavior and personnel psychology*. Revised Edition, Richard D Irwin Inc., Illinois. p. 711.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(7), pp. 601-617.
- Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21(1), pp. 101-118.
- Youndt, M. A., Scott, A., Snell, J. W., Dean, J., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836-866.