



## بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر عملکرد شغلی با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی

سیده فریده محمدزاده: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد دانشکده علوم انسانی، بجنورد، ایران  
حسینعلی بهرام زاده: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران (\* نویسنده مسئول)  
drbahramzadeh39@gmail.com  
مصیب سامانیان: استادیار، گروه علوم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

توانمندسازی روان‌شناختی  
کارکنان،  
دلبستگی شغلی،  
عملکرد شغلی

**زمینه و هدف:** توانمندسازی روان‌شناختی به مجموعه‌ای از حالات روان‌شناختی اشاره دارد که برای احساس کنترل افراد در رابطه با کارشان لازم و ضروری می‌باشند، به جای تمرکز بر رویه‌های مدیریتی که قدرت را با کارکنان در همه سطوح سازمان تقسیم می‌نماید. هدف پژوهش حاضر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان با میانجی‌گری دلبستگی شغلی در بانک ملی استان خراسان رضوی است. **روش کار:** این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای انجام گرفته است و حجم نمونه براساس فرمول کوکران تعیین گردید که سرانجام ۲۳۷ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. گردآوری داده‌های کمی پژوهش نیز از طریق توزیع پرسش‌نامه‌های استاندارد (عملکرد شغلی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۱)، توانمندسازی روان‌شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و دلبستگی شغلی کانونگو (۱۹۸۲)) در میان کارمندان شاغل درحین کار از ۱۵ شعبه بانک ملی خراسان رضوی صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد که به این منظور از نرم‌افزار آماری Smart PLS ۱۹ کمک گرفته شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان از تأیید تمام فرضیه‌های پژوهش داشت؛ به طوری که تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی آنان تأیید شد و همچنین تأثیر مثبت دلبستگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان نیز تأیید گردید. در ضمن، نقش میانجی دلبستگی شغلی در رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عملکرد شغلی آنان تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** جدا از مسائل روان‌شناختی، کمبود پژوهش در این زمینه می‌تواند به علت چند رشته‌ای بودن میانی نظری باشد که برای توجیه این رابطه‌ها مورد نیاز است. به همین دلیل این تحقیق با هدف ارائه مدل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عملکرد شغلی آنان با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی انجام شد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Mohammadzadeh SF, Bahramzadeh HA, Samanian M. Examining the Effect of Psychological Empowerment of Employees on Job Performance by Explaining the Mediating Role of Job Attachment. Razi J Med Sci. 2024(30 Jan);30.178.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 4.0 صورت گرفته است.



## Examining the Effect of Psychological Empowerment of Employees on Job Performance by Explaining the Mediating Role of Job Attachment

**Seyedah Farideh Mohammadzadeh:** PhD student, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Bojnord, Iran

**Hossein Ali Bahramzadeh:** Assistant Professor, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Bojnord, Iran (\* Corresponding Author) [drbahramzadeh39@gmail.com](mailto:drbahramzadeh39@gmail.com)

**Moseeb Samanian:** Department of Information Sciences and Epistemology, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Bojnord, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Positive psychology, as a new approach in psychology, focuses on understanding and explaining happiness and the subjective feeling of well-being, as well as accurately predicting the factors that affect them. One of the indicators of positive psychology is psychological capital, which is defined as a person's belief in his abilities to achieve success, to persevere in pursuing goals, to create positive documents about himself, and to endure problems (1). Hope is another human characteristic that helps him overcome disappointments, pursue his goals, and reduce the feeling of the future being unbearable. Bandura defines self-efficacy as a person's perception and judgment of his skills and abilities to perform tasks that are needed in special situations. In his opinion, people's previous skills and achievements are not suitable predictors for their future performance; Rather, a person's belief about his abilities to do them is effective on how he performs (2). Also, research shows that a person who is attached to work and organization provides a stable and positive level of energy for himself and the people around him. (12). Job attachment (regarding the job as a self-representation) refers to the degree or extent to which a person considers his job as a self-representation and his work or performance as a source of pride and gaining prestige and credit, or in other words, how much a person cares about his work. In fact, he spends his time with his job, and this workforce needs motivation, and we know that motivation or motivation cannot be observed directly, and it must be seen through the behaviors of living beings and the results of such Inferred behaviors. According to these cases, it is necessary to examine the relationship between psychological empowerment and performance and to find its results and effects on job attachment so as to increase the job performance of employees (13). Amor et al. (2020) investigated the mediating role of structural empowerment in the positive relationship between transformational leadership and job participation and concluded that structural empowerment has a mediating role in the relationship between transformational leadership and job participation. Therefore, considering the issue, These questions are raised, to what extent does the psychological empowerment of employees have an effect on their job performance by explaining the mediating role of job attachment?

**Methods:** This research is a kind of descriptive-correlational and applied study. The data collection tool, the questionnaire and the statistical population of this research include 604 employees from 15 branches of Razavi National Bank of Khorasan, using the cluster random sampling method and based on Cochran's formula, with an error rate of 0.05, the sample size 235 people were determined. A total of 245 questionnaires were distributed among employees working in Bank Melli branches, 240 questionnaires were returned (93 percent), and finally 237 of them were usable. The present research questionnaire has four parts (demographic questions, psychological empowerment of employees, job performance and work attachment). Cronbach's alpha coefficient and composite reliability index (CR) were used to evaluate the reliability of the questionnaire items. To evaluate the validity of the questionnaire, two measures of convergent validity (AVE) and divergent validity (root of

### Keywords

Psychological empowerment of employees,  
Job attachment,  
Their job performance

Received: 05/08/2023

Published: 30/01/2024

AVE) were used. The value of Cronbach's alpha coefficient and the combined reliability of all three constructs are more than the acceptable minimum, i.e. 0.7; Therefore, the study constructs have good reliability. Also, the examination of the AVE criterion, which expresses the average variance extracted, shows that all the constructs have a value higher than the minimum acceptable value, i.e. 0.5, so the constructs of this study have good convergent validity. The average root of the extracted variance (AVE) for all structures is higher than the correlation between the corresponding structure and other structures; Therefore, all constructs have adequate validity in terms of divergent validity. For data analysis, SPSS 24 software was used for descriptive data analysis and Smart PLS 3 software was used to examine the effect of the proposed variables in the hypotheses and to test the final model of the research. According to the surveys, the coefficients of the factor loadings of all questions and relationships were higher than the minimum acceptable, i.e. 0.4. which indicates the appropriateness of the criteria. In the second stage, the fitting of the structural model of the research and the examination of the existing variables (structures) along with the relationships between them were discussed. For this purpose, the most basic criterion, i.e. t-values, was used.

**Results:** The test of the main hypothesis (there is a relationship between psychological empowerment of employees and their job performance by explaining the mediating role of job attachment) shows that in the best model for determining psychological empowerment on job performance, the value of the correlation coefficient is 0.792, which indicates the relationship. It is average between the predictor variables and the criterion variable. The coefficient of determination is 0.627 and it indicates that 62% of the changes (variance) are related to psychological empowerment. There is a significant relationship between psychological empowerment and job performance. ( $r=0.734$ ). This means that for one unit increase in the independent variable of psychological empowerment, the dependent variable - job performance will improve by 0.734. All the components are in a positive direction, that is, by increasing Psychological empowerment and its components, job performance and its components also increase. There is a significant relationship between psychological empowerment and job attachment. ( $r=0.720$ ). This means that for one unit increase in the independent variable Psychological empowerment, dependent variable - job attachment, improvement 0.720 will find All components are in the positive direction. That is, it went up.

**Conclusion:** Empowerment of human resources, as a new motivational approach within the job, means freeing the internal forces of employees and providing platforms and creating opportunities for the flourishing of talents, abilities and competencies of people. Empowerment begins with changing the beliefs, thoughts and attitudes of employees, which means that they should believe that they have the ability and competence to perform their duties successfully and feel that they have the freedom to act and be independent in doing so. activities, believe that they have the ability to influence and control job results, feel that they are pursuing meaningful and valuable career goals, and believe that they are treated honestly and fairly. Since the job attachment index increases the employee's interest in the job, as a result, it forces him to perform the task assigned to him as correctly and better as possible, and as a result, the performance of the employees becomes relatively better than before.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Mohammadzadeh SF, Bahramzadeh HA, Samanian M. Examining the Effect of Psychological Empowerment of Employees on Job Performance by Explaining the Mediating Role of Job Attachment. *Razi J Med Sci.* 2024(30 Jan);30.178.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

روان‌شناسی مثبت نگر به عنوان رویکرد تازه ای در روان‌شناسی، بر فهم و تشریح شادمانی و احساس ذهنی بهزیستی و همچنین پیش بینی دقیق عواملی که بر آن ها موثرند، تمرکز دارد. یکی از شاخص های روان‌شناسی مثبت گرا، سرمایه روان‌شناختی است که به صورت باور فرد به توانایی هایش برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در دنبال کردن اهداف، ایجاد اسنادهای مثبت درباره خود و تحمل کردن مشکلات تعریف می‌شود (۱). امیدواری یکی دیگر از ویژگی های انسان است که به او کمک می نماید تا ناامیدی ها را پشت سر گذاشته، اهداف خود را تعقیب کرده و احساس غیر قابل تحمل بودن آینده را کاهش دهد. بندورا، خودکارآمدی را دریافت و داوری فرد درباره مهارت ها و توانمندی های خود برای انجام کارهایی که در موقعیت های ویژه به آن ها نیاز است، تعریف می‌کند. به نظر وی داشتن مهارت و دستاوردهای قبلی افراد، پیش بینی کننده های مناسبی برای عملکرد آینده آنان نیستند؛ بلکه باور انسان درباره توانایی های خود در انجام آن ها بر چگونگی عملکرد خویش موثر است و حال سرمایه روان‌شناختی با این ویژگی ها مشخص می‌شود: ۱- خودکارآمدی -۲- خوش بینی - ۳- امید و ۴- تاب آوری (۲).

کارکنان، گرانبهارترین سرمایه یک سازمان هستند. تحول و پویایی هر سازمان، به میزان توجه به وضعیت روحی و روانی و همچنین توانمندی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد (۳). از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفت های تکنولوژیکی و رقابت های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت روان‌شناختی و توانمند سازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (۴). توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک کیفیت شخصی تلقی می شود که به فرد قدرت تصمیم گیری می دهد (۵). توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک عامل مهم رضایت و وفاداری کارکنان تلقی شده است (۶). چندین محقق در تحقیقات خود نشان داده اند که کارمندان توانمند تعهد سازمانی، رضایت و عملکرد شغلی بیشتری دارند (۷). زیرا کارکنان توانمند تمرکز، خود انگیزی و انعطاف پذیری بیشتری دارند (۸). کارکنانی که حس معناداری بیشتری از کار خود می

گیرند، تمایل دارند سطوح بالاتری از تعهد به سازمان خود و انرژی برای انجام وظایف داشته باشند. افرادی که در انجام وظایف شغلی خود احساس شایستگی می کنند، متعهدانه به کار خود ادامه می دهند (۹). در واقع می توان بیان کرد که رقابت جهانی و تغییرات محیطی، سازمان ها را وادار به ایجاد تغییراتی می کند که بتوانند کارهایشان را با کارایی و عملکرد بهتری انجام دهند. توانمندسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیریت آغاز می شود؛ یعنی مدیریت باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست، بلکه اعمال کنترل است (۱۰).

توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، ریشه بدواند. توانمندسازی روان شناختی به سازمان ها امکان انعطاف پذیری بیشتر و پاسخ دهی سریع به تغییرات را می دهد (۱۱). همچنین تحقیقات نشان می دهد فردی که دلبسته به کار و سازمان باشد، از لحاظ روحی سطح انرژی پایدار و مثبتی را برای خود و اطرافیان فراهم می کند (۱۲). دلبستگی شغلی (شغل را معرف خود دانستن) به درجه یا میزانی اطلاق می شود که شخص شغلیش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می داند؛ یا به عبارت دیگر اینکه فرد تا چه اندازه ای دل به کار می بندد و در واقع وقت خود را با شغلی سپری می کند و این نیروی کار نیاز به انگیزش دارد و می دانیم که انگیزه ها یا انگیزش را نمی توان به گونه‌ی مستقیم مشاهده کرد و باید آن را از راه رفتارهای موجود زنده و نتایج چنین رفتارهایی استنباط کرد.

با توجه به این موارد ضرورت دارد رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و عملکرد بررسی شود و نتایج و آثار آن را بر دلبستگی به شغل پیدا کرد تا از این طریق بتوان عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داد (۱۳). صمدی میارکلائی در تحقیق خود به بررسی ارتباطات میان توانمندسازی روان‌شناختی و پرسه‌زنی اینترنتی در بخش بهداشت و درمان پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و پرسه‌زنی اینترنتی رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون تحلیل رگرسیونی نشان داد که متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، ۲۴ درصد از تغییرات متغیر پرسه‌زنی

توانمندسازی رهبر و رضایت مشتری و تعهد سازمانی کارکنان است. نتایج مدل سازی معادله ساختاری نشان می‌دهد که رفتارهای توانمندسازی رهبر بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد، و به نوبه خود بر رضایت کارکنان نیز اثرگذار است و در نتیجه تعهد سازمانی کارکنان و رضایت مشتری را بالا می‌برد (۱۷). با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان، تقویت و بروز سرمایه‌های روان‌شناختی و تأثیری که آن‌ها می‌توانند بر عملکرد شغلی کارکنان داشته باشند، این پژوهش قصد دارد به بررسی این پردازد که آیا توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عملکرد شغلی آنان با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی رابطه معناداری دارد؟ با توجه به این موارد ضرورت دارد رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد بررسی شود و نتایج و آثار آن را بر رفتار شهروندی سازمانی و دلبستگی به کار پیدا کرد تا از این طریق بتوان عملکرد شغلی کارکنان را افزایش داد. مهم‌ترین بستر کاربردی یافته‌های این پژوهش می‌تواند بستر لازم را برای تقویت تمایل کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم سازد. همچنین میزان دلبستگی به کار را افزایش دهد. نتایج این تحقیق می‌تواند منجر به آرایه الگوی ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و افزایش دلبستگی به کار از طریق توانمندسازی روان‌شناختی شود. مدیران سازمان‌ها نیز می‌توانند از نتایج این پژوهش جهت برنامه‌ریزی برای توانمندسازی بیشتر کارکنان و در نتیجه افزایش رفتار شهروندی سازمانی و افزایش دلبستگی به کار استفاده کنند و از این طریق عملکرد شغلی کارکنان را ارتقا دهند. لذا، با توجه به مسئله، این سوالات مطرح می‌شود که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تا چه اندازه بر عملکرد شغلی آنان با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی تاثیر دارد؟

### روش کار

این پژوهش نوعی مطالعه توصیفی - همبستگی و کاربردی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه و جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۰۴ نفر از کلیه کارمندان شاغل در حین کار از ۱۵ شعبه بانک ملی خراسان رضوی می‌باشند که با استفاده از روش نمونه

اینترنتی را تبیین می‌نماید. اگرچه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی روابط معنادار جداگانه‌ای با رفتار پرسه‌زنی اینترنتی داشته‌اند، ولیکن از آن میان، فقط متغیر احساس معناداری به‌طور منفی و معنادار قدرت پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر رفتار پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان را دارد. براساس یافته‌های پژوهش به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از فنون افزایش توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان، بتوانند از ظرفیت‌های آنان در جهت مثبت (کاهش سطح پرسه‌زنی اینترنتی) بهترین استفاده را داشته باشند (۱۴).

آمو و همکاران به بررسی نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در رابطه مثبت بین رهبری تحول‌گرا و مشارکت شغلی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی ساختاری در رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و مشارکت شغلی تا حدودی نقش میانجی دارد. این نتایج حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی مشارکت شغلی را تقویت می‌کنند. این پژوهش تجربی از اولین مطالعاتی است که نقش میانجی توانمندسازی ساختاری را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و مشارکت شغلی بررسی کرده و ممکن است به عنوان مرجعی برای اشاعه مشارکت شغلی در سازمان‌های خدماتی باشد.

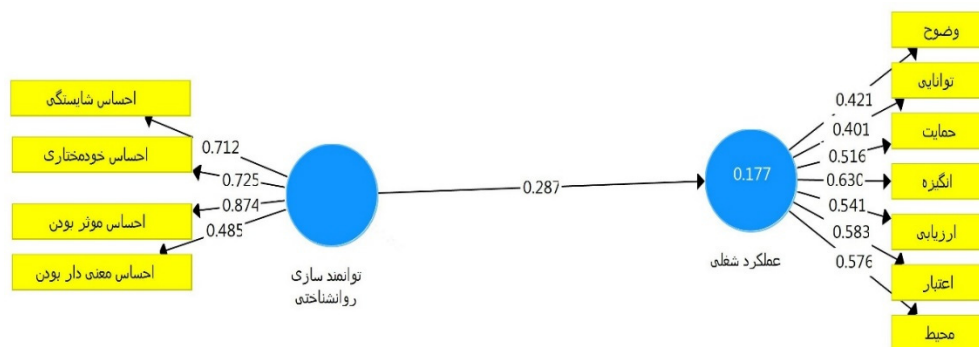
تعدادی از مطالعات و مفاهیم عملی مورد بحث قرار گرفته است (۱۵). محقق دیگر هانایشا و تاهیر در تحقیق خود به بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارمندان روی رضایت شغلی در موسسه‌های آموزش عالی در مالزی پرداخته و به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارمندان دارای اثر مثبت و معنی‌داری روی رضایت شغلی می‌باشد. در این راستا، تعداد زیادی از پژوهشگران دریافتند که توانمندسازی کارمندان دارای اثر مثبتی روی رضایت شغلی می‌باشد. همچنین تأیید کردند که توانمندسازی کارمندان منجر به سطح بالایی از رضایت شغلی می‌گردد (۱۶). از آنجایی که نتایج نشان داد که رضایت شغلی کارکنان در ارتباط با توانمندسازی آن‌ها می‌باشد. هدف مطالعه ناواسیویایام و همکاران بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت کارکنان بر ارتباط بین رفتارهای

همچنین بررسی معیار AVE که میانگین واریانس استخراج شده را بیان می‌کند، نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی  $0.5$  دارند. بنابراین سازه‌های این مطالعه به گونه‌ای مطلوب، روایی همگرا دارند. جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از همبستگی بین سازه‌ها مربوطه با سایر سازه‌هاست؛ بنابراین تمامی سازه‌ها از نظر روایی واگرا، اعتبار مناسب دارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم افزار SPSS ۲۴ برای تحلیل‌های توصیفی داده‌ها و از نرم افزار Smart PLS 3 برای بررسی تأثیر متغیرهای طرح شده در فرضیه‌ها و آزمون مدل نهایی پژوهش استفاده شده است. نمونه پژوهش در قالب متغیرهای جمعیت شناختی بیشترین فراوانی از نظر جنسیت مرد و سن پاسخ دهنده‌ها بیشتر از ۳۵ سال بود. همچنین در تحصیلات بیشترین درصد مربوط به مدرک کارشناسی می‌باشد. از نظر سابقه خدمت بیشتر پاسخ دهنده‌ها بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه داشته‌اند. طبق بررسی‌ها، ضرایب بارهای عاملی تمامی پرسش‌ها و روابط بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی  $0.4$  بود، که بیانگر مناسب بودن معیارهاست. در مرحله دوم، به برازش مدل ساختاری پژوهش و بررسی متغیرهای مکنون (سازه‌ها) همراه با روابط میان آن‌ها پرداخته شد. به این منظور، از اساسی‌ترین معیار، یعنی مقدار  $t$ -values استفاده شد.

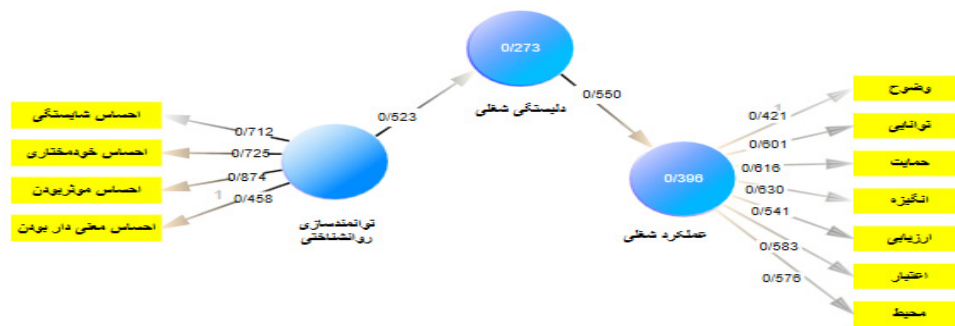
### یافته‌ها

آزمون فرضیه اصلی (بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عملکرد شغلی آنان با تبیین نقش میانجی دلبستگی شغلی رابطه وجود دارد): نتایج نشان داد

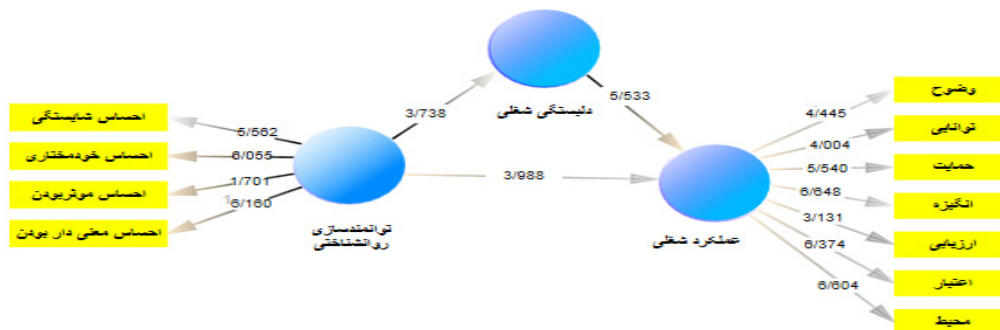
گیری تصادفی خوشه‌ای و براساس فرمول کوکران، با میزان خطای  $0.05$ ، حجم نمونه  $235$  نفر تعیین شدند. تعداد  $245$  پرسش‌نامه میان کارمندان شاغل در شعب بانک ملی توزیع شد.  $240$  پرسش‌نامه بازگشت داده شد ( $93\%$ ) که در نهایت  $237$  مورد آن‌ها قابل استفاده قرار گرفت. پرسش‌نامه تحقیق حاضر دارای چهار بخش (پرسش‌های جمعیت‌شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، عملکرد شغلی و دلبستگی به کار) است. به این ترتیب، بخش اول پرسش‌نامه حاوی پنج پرسش جمعیت‌شناختی است. بخش دوم پرسش‌نامه که حاوی پرسش‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است که بر اساس پرسش‌نامه استاندارد توماس و ولتهوس ( $1990$ ) شامل  $16$  پرسش و بخش سوم مرتبط با سنجش عملکرد شغلی که بر اساس پرسش‌نامه استاندارد هرسی و گلداسمیت ( $1981$ ) شامل  $21$  پرسش است و بخش آخر نیز حاوی  $10$  پرسش برای سنجش سازه دلبستگی شغلی است که بر اساس پرسش‌نامه استاندارد دلبستگی شغلی کانونگو  $1982$  می‌باشد. برای ارزیابی پایایی گویه‌های پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach Alpha) و شاخص پایایی ترکیبی (Composite Reliability) استفاده شد. برای ارزیابی روایی (Validity) پرسش‌نامه نیز دو معیار روایی همگرا (Convergent Validity) شاخص (Average Variance Extracted) و روایی واگرا (Discriminant Validity) به کار گرفته شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی هر سه سازه بیش از حداقل قابل قبول یعنی  $0.7$  به دست آمده است؛ بنابراین سازه‌های مطالعه به گونه‌ای مطلوب پایایی دارند.



نمودار ۱- تحلیل عاملی ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی



نمودار ۲- تحلیل عاملی ارتباط توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری دلبستگی شغلی و رفتارهای شهروندی



نمودار ۳- نتایج آزمون تی

پیش‌بینی عملکرد شغلی باید مقادیر ضرایب رگرسیون را مطالعه نمود. ضرایب رگرسیون توانمند سازی روان-شناختی ( $\beta=0/379$ ) و دلبستگی شغلی ( $\beta=0/355$ ) و دلبستگی شغلی ( $\beta=0/230$ ) بر عملکرد شغلی به وجود آمده‌اند. بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی با میانجی دلبستگی شغلی را پیش‌بینی کند، معنادار است. برای ترسیم مدل از نرم افزار PLS استفاده شده است. در نمودارهای ۲-۴ تحلیل عاملی رابطه توانمند سازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی به طور مستقیم و با واسطه دلبستگی شغلی آمده است.

با توجه به نمودارهای ۲ و ۳ بررسی میزان هر عامل، می‌توان به تاثیر توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی پی برد. میزان عامل نهایی پس از تاثیر دلبستگی شغلی  $0/369$  می‌باشد.

بر اساس جدول ۱ دو مقدار AVE و CR محاسبه شده است و باید مقدار AVE در رابطه از ۰٫۵، بزرگ‌تر

ضریب همبستگی اسپیرمن به دست آمده از توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عملکرد شغلی ( $0/734$ )، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بادلبستگی شغلی ( $0/720$ ) و دلبستگی شغلی با عملکرد شغلی ( $0/745$ ) می‌باشد و همه روابط مثبت و معنی‌دار می‌باشد. مقدار ضریب همبستگی توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی،  $0/792$  بوده که نشان‌دهنده رابطه در حد متوسط بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک است. مقدار ضریب تعیین نیز  $0/627$  بوده و بیانگر این مطلب است که ۶۲ درصد از تغییرات (واریانس) به توانمند سازی روان‌شناختی مربوط است. ( $F=542/48$ ,  $P=0/000$ ). اما با وارد شدن متغیر دلبستگی شغلی ضریب همبستگی به مقدار  $0/859$  رسید و ضریب تعیین نیز  $0/738$  شد که بیانگر این مطلب است که ۷۳ درصد از تغییرات به توانمند سازی روان‌شناختی و میانجی دلبستگی شغلی می‌باشد. برای بررسی اهمیت نسبی متغیرهای پیش‌بین در

جدول ۱- برازش الگوی پیشنهادی و الگوهای اصلاح شده بر اساس شاخص‌های برازندگی

| رابطه                                 | بار عامل | CR    | AVE   | T     | R     | R <sup>2</sup> | تاثیر   | در کل   |
|---------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|----------------|---------|---------|
| توانمند سازی روانشناختی / عملکرد شغلی | ۰/۲۸۷    | ۱/۰۰  | ۱/۰۰  | ۳/۹۸۸ | ۰/۷۳۴ | ۰/۳۵۸          | ۵۶ درصد |         |
| توانمند سازی / دل‌بستگی               | ۰/۵۲۳    | ۰/۵۹۵ | ۰/۷۶۴ | ۳/۷۳۸ | ۰/۶۹۴ | ۰/۴۸۱          | ۴۸ درصد | ۷۳ درصد |
| دل‌بستگی / عملکرد شغلی                | ۰/۵۵۰    | ۰/۵۷۱ | ۰/۷۷۷ | ۵/۵۳۳ | ۰/۶۹۵ | ۰/۴۸۳          | ۴۸ درصد |         |

جدول ۲- ضریب همبستگی اسپیرمن مربوط به توانمند سازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی (و مولفه‌های آن‌ها)

|               | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     | ۶     | ۷     | ۸     | ۹     | ۱۰    | ۱۱    | ۱۲    |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| توانمند سازی  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| شایستگی       | ۰/۷۴۱ |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| خودمختاری     | ۰/۷۶۵ | ۰/۴۴۲ |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| موثر بودن     | ۰/۷۶۷ | ۰/۴۲۴ | ۰/۴۷۲ |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| معنی دار بودن | ۰/۷۸۶ | ۰/۴۴۰ | ۰/۴۹۷ | ۰/۵۰۸ |       |       |       |       |       |       |       |       |
| عملکرد شغلی   | ۰/۷۳۴ | ۰/۵۸۷ | ۰/۵۷۴ | ۰/۵۹۳ | ۰/۵۷۴ |       |       |       |       |       |       |       |
| وضوح          | ۰/۳۹۲ | ۰/۳۲۰ | ۰/۳۱۱ | ۰/۳۴۱ | ۰/۲۸۹ | ۰/۵۵۰ |       |       |       |       |       |       |
| توانایی       | ۰/۵۰۴ | ۰/۳۷۷ | ۰/۴۰۵ | ۰/۴۴۳ | ۰/۲۸۱ | ۰/۶۴۷ | ۰/۲۶۴ |       |       |       |       |       |
| حمایت         | ۰/۵۲۱ | ۰/۴۲۱ | ۰/۳۹۹ | ۰/۴۰۴ | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۶۷ | ۰/۳۰۰ | ۰/۳۹۱ |       |       |       |       |
| انگیزه        | ۰/۵۸۴ | ۰/۴۵۵ | ۰/۴۳۹ | ۰/۴۴۶ | ۰/۴۸۹ | ۰/۷۳۷ | ۰/۳۱۳ | ۰/۴۰۲ | ۰/۳۹۳ |       |       |       |
| ارزیابی       | ۰/۵۵۳ | ۰/۴۵۴ | ۰/۴۶۳ | ۰/۴۲۷ | ۰/۴۱۲ | ۰/۶۹۴ | ۰/۳۱۵ | ۰/۴۲۷ | ۰/۳۹۱ | ۰/۴۴۰ |       |       |
| اعتبار        | ۰/۴۶۶ | ۰/۳۹۴ | ۰/۳۶۱ | ۰/۳۶۷ | ۰/۳۶۵ | ۰/۶۲۹ | ۰/۲۹۷ | ۰/۳۰۴ | ۰/۳۵۵ | ۰/۳۸۰ | ۰/۴۰۳ |       |
| محیط          | ۰/۵۶۱ | ۰/۴۳۴ | ۰/۴۳۹ | ۰/۴۸۶ | ۰/۴۱۹ | ۰/۶۶۴ | ۰/۳۲۲ | ۰/۳۰۸ | ۰/۳۴۹ | ۰/۴۲۹ | ۰/۳۶۶ | ۰/۳۳۴ |

آزمون فرضیه فرعی دوم (بین توانمندسازی روانشناختی و دل‌بستگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد). جدول ۳ نشان می‌دهد که میزان سطح معناداری برابر با صفر می‌باشد. چون این مقدار کمتر از مقدار آلفا در سطح خطای ۰/۰۵ است ( $P \leq 0/05$ )، بنابراین بین توانمندسازی روان‌شناختی و دل‌بستگی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/05$  و  $t=0/720$ ). این بدان معنی است که به ازای یک واحد افزایش در متغیر مستقل توانمند سازی روان‌شناختی، متغیر وابسته دل‌بستگی شغلی، ۰/۷۲۰ بهبود خواهد یافت. تمامی مولفه‌ها در جهت مثبت می‌باشند. یعنی با بالا رفتن توانمند سازی روان‌شناختی و مولفه‌های آن، میزان رفتار شهروندی نیز بالاتر می‌روند.

آزمون فرضیه فرعی سوم (بین دل‌بستگی شغلی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد). جدول ۴ نشان می‌دهد که میزان سطح معناداری برابر با صفر می‌باشد. بنابراین بین دل‌بستگی شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/05$  و  $t=0/745$ ). این بدان معنی است که به ازای یک واحد

باشد تا نشانگر روایی همگرا باشد. مقدار CR باید بیشتر از ۰,۶ و بزرگ تر یا مساوی با میانگین واریانس استخراج شده AVE باشد تا شرط دوم همگرایی را داشته باشد. مقدار تاثیر توانمند سازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی قبل از مداخله ۵۶ درصد و پس از مداخله عملکرد شغلی ۷۳ درصد می‌باشد.

آزمون فرضیه فرعی اول (بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد). جدول ۲ نشان می‌دهد که میزان سطح معناداری برابر با صفر می‌باشد. چون این مقدار کمتر از مقدار آلفا در سطح خطای ۰/۰۵ است ( $P \leq 0/05$ )، بنابراین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/05$  و  $t=0/734$ ). این بدان معنی است که به ازای یک واحد افزایش در متغیر مستقل توانمند سازی روان‌شناختی، متغیر وابسته عملکرد شغلی، ۰/۷۳۴ بهبود خواهد یافت. تمامی مولفه‌ها در جهت مثبت می‌باشند. یعنی با بالا رفتن توانمند سازی روان‌شناختی و مولفه‌های آن میزان عملکرد شغلی و مولفه‌های آن نیز بالاتر می‌روند.



**جدول ۳- ضریب همبستگی اسپیرمن مربوط به توانمندسازی روان‌شناختی و دلبستگی شغلی (و مولفه های آن ها)**

| ۶ | ۵     | ۴     | ۳     | ۲     | ۱     |               |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
|   |       |       |       |       | ۱     | توانمند سازی  |
|   |       |       |       | ۱     | ۰/۷۴۱ | شایستگی       |
|   |       |       | ۱     | ۰/۴۴۲ | ۰/۷۶۵ | خودمختاری     |
|   |       | ۱     | ۰/۴۷۲ | ۰/۴۲۴ | ۰/۷۶۷ | موثر بودن     |
|   | ۱     | ۰/۵۰۸ | ۰/۴۹۷ | ۰/۴۴۰ | ۰/۷۸۶ | معنی دار بودن |
| ۱ | ۰/۵۷۶ | ۰/۵۷۷ | ۰/۵۷۵ | ۰/۵۵۳ | ۰/۷۲۰ | دلبستگی شغلی  |

**جدول ۴- ضریب همبستگی اسپیرمن مربوط به دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی (و مولفه های آن ها)**

| ۸     | ۷     | ۶     | ۵     | ۴     | ۳     | ۲     | ۱     |              |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
|       |       |       |       |       |       |       | ۱     | دلبستگی شغلی |
|       |       |       |       |       |       | ۱     | ۰/۷۴۵ | عملکرد شغلی  |
|       |       |       |       | ۱     | ۰/۲۶۴ | ۰/۶۴۷ | ۰/۴۰۳ | وضوح         |
|       |       |       | ۱     | ۰/۳۹۱ | ۰/۳۰۰ | ۰/۶۶۷ | ۰/۴۶۹ | توانایی      |
|       |       | ۱     | ۰/۳۹۳ | ۰/۴۰۲ | ۰/۳۱۳ | ۰/۷۲۷ | ۰/۶۱۸ | حمایت        |
|       | ۱     | ۰/۴۴۰ | ۰/۳۹۱ | ۰/۴۲۷ | ۰/۳۱۵ | ۰/۶۹۴ | ۰/۵۳۵ | انگیزه       |
|       | ۰/۴۰۳ | ۰/۳۸۰ | ۰/۳۵۵ | ۰/۳۰۴ | ۰/۲۹۷ | ۰/۶۲۹ | ۰/۴۹۸ | ارزیابی      |
| ۱     | ۰/۳۶۶ | ۰/۴۲۹ | ۰/۳۴۹ | ۰/۳۰۸ | ۰/۳۲۲ | ۰/۶۶۴ | ۰/۵۲۰ | اعتبار       |
| ۰/۳۳۴ |       |       |       |       |       |       |       | محیط         |

معناداری برای تعهد شغلی هستند (۱۸). همچنین نتایج مقاله ی چنگ و همکاران بیانگر این مسئله بود که متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی رابطه تعدیل کنندگی قابل توجهی با افزایش سطح تعهد شغلی و افزایش عملکرد شغلی پرستاران بهداشت مدارس داشته است (۱۹). همچنین در مقالات کارستن مشاهده شد که توانمندی در روابط با کارمندان و داشتن مهارت های ارتباطی مؤثر با کارکنان جهت افزایش عملکرد آن ها لازم و ضروری است. همانند زمانی که یک تیم ورزشی برای موفقیت خود به کتابچه راهنمای بازی نیاز دارد، رهبران سازمان نیز به کتابچه مهارت های ارتباطی نیاز دارند. همچنین بیان می‌دارد که بین توانمندی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. در مطالعات کاریستون و همکاران (۲۰) و چنگ و همکاران (۱۹) به طور مستقیم متغیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناری داشته و با نتایج تحقیق حاضر یک سو می باشد. فرضیه دوم بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و دلبستگی شغلی بوده است. با تحلیل مسیر انجام شده بین دو متغیر در مدل ساختاری و

افزایش در متغیر مستقل دلبستگی شغلی، متغیر وابسته عملکرد شغلی، ۰/۷۴۵ بهبود خواهد یافت. تمامی مولفه ها در جهت مثبت می باشند. یعنی با بالا رفتن دلبستگی شغلی میزان عملکرد شغلی و مولفه‌های آن نیز بالاتر می‌روند.

### بحث

نتایج تحقیق نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. می توان نتایج حاصل از فرضیه ی اول را با مقالات سلیمانی و مطهری که در نتایج خود بیان نمودند بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد، مقایسه کرد؛ بدین صورت که بین سه بعد توانمندسازی (رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و تصمیم‌گیری) با تعهد شغلی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بین توانمندسازی و سه بعد تعهد شغلی (وابستگی حرفه‌ای، وابستگی سازمانی و پایبندی به ارزش های کار) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتیجه تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که ابعاد توانمندسازی (به جز خودمختاری) پیش‌بینی‌کننده‌های

منظور تحقق رضایت مندی شغلی کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری هم باشد. مدیران نباید توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان را دست‌کم بگیرند و تصور کنند با توجه به بازار کار نامطلوب کشور صرف دل‌مشغولی به امنیت شغلی، کارکنان را دلبسته کار نگه می‌دارد. کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان اشاره دارد که از آن جمله می‌توان به رضایت مندی شغلی، فرصت‌های رشد روان‌شناختی، امنیت شغلی و روابط انسانی با کارفرما، کارکنان، محیط ایمن و بهداشتی، پرداخت منصفانه و کافی، قانون‌گرایی در سازمان، یکپارچگی و انسجام و توسعه قابلیت‌های انسانی اشاره کرد. به نظر می‌رسد که بهترین شیوه این است که بر اساس عوامل تشکیل‌دهنده‌ی خوشنودی شغلی ابتدا تعیین نمود که چه متغیرهایی از نظر کارکنان سازمان دارای اهمیت و اولویت هستند و چه متغیرهایی از نظر آنان نیازمند بهبود می‌باشند (۲۲). این نتیجه با نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر در یک راستا می‌باشد؛ و هردوی این مقالات رابطه‌ی بین دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی را مثبت ارزیابی کرده‌اند.

توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود؛ به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌داری و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.

از آنجایی که شاخص دلبستگی شغلی سبب افزایش علاقه‌ی کارمند به شغل می‌شود در نتیجه وی را به انجام هرچه صحیح‌تر و بهتر وظیفه‌ی محول شده به او وادار می‌سازد، در نتیجه به خودی خود عملکرد

همچنین آزمون فرضیه مورد نظر این رابطه مثبت و معنادار تعیین گردید. در نتیجه بین دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و دلبستگی شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است.

سلیمانی و مطهری (۱۸) و همچنین هانایش و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارمندان دارای اثر مثبت و معنی‌داری روی رضایت شغلی می‌باشد (۱۶). در این مقالات دلبستگی شغلی از تعهد شغلی نشئت گرفته است و لازمه‌ی رسیدن به دلبستگی شغلی را تعهد کامل نسبت به شغل دانسته‌اند. به دلیل رابطه مثبت بین متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و دلبستگی شغلی پیشنهاد می‌گردد تا مدیریت بانک‌ها بهای بیشتری به نظرات و پیشنهادات کارکنان خود بدهد و تا جای ممکن از رهبری خودکامه جلوگیری نمایند. توجه به نظرات کارکنان و تشکیل جلسات ماهانه سبب می‌گردد تا کارکنان احساس معنی‌دار بودن و موثر بودن در رسیدن به اهداف تعیین شده نموده و در نتیجه بهتر از قبل به وظایف خود عمل کنند. فرضیه سوم بررسی رابطه‌ی بین دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی بوده است. با آزمون فرض و همچنین تحلیل مسیر در معادلات ساختاری مشخص گردید بین دومتغیر دلبستگی شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری برقرار است. این تحقیق با مقالات احمدی (۲۱) و طاهری و همکاران که در تحقیقات خود بیان داشتند که خوشنودی شغلی و بهره‌وری منابع انسانی که از ضرورت‌های رشد و توسعه هر جامعه و سازمان محسوب می‌شود، از راه افزایش حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید؛ بلکه بهره‌ور کردن انسان‌ها مستلزم افزایش کیفیت زندگی کاری آن‌هاست. البته برقراری ارتباط متقابل بین این دو پدیده به باورهای مشترک و فرهنگ‌های سازمانی مساعد نیاز دارد. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کاری از جالب‌ترین روش‌های ایجاد انگیزه و راه‌گشای مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقوله انگیزش دارد.

کیفیت زندگی کاری همچنین می‌تواند راهبرد مدیریتی برای ایجاد تغییرات در سازمان یا شرکت به

همچنین در بیمارستان‌های کل کشور و .... مورد استفاده قرار گیرد.

### نتیجه‌گیری

برقراری تعادل میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در بانک و تناسب ارتقای شغلی با شایستگی آن‌ها می‌تواند عامل مهمی جهت توانمندسازی کارکنان باشد. بنابراین بانک‌ها می‌توانند جهت ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی مزایای کار از راه دور را برای کارکنان فراهم کنند. همچنین کارکنان تنها زمانی روی کارهایی که انجام می‌دهند سرمایه‌گذاری می‌کنند که از تصمیمات بزرگ و کوچک سازمان آگاه باشند یعنی دنبال سیاست درهای باز هستند پس مدیران بانک‌ها باید آن‌ها را تشویق کنند تا در مورد مسائل کاری به طور آشکار و فعالانه بحث نمایند.

### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از پایان نامه دکترای خانم سیده فریده محمدزاده دانشجوی مقطع دکترای دانشگاه آزاد واحد بجنورد می‌باشد. از همه کسانی که این جانب را در انجام این پژوهش یاری رساندن مخصوصاً جناب دکتر حسینعلی بهرام زاده و جناب دکتر مصیب سامانیان که در تمام مراحل این پژوهش پشتیبان و همراه این جانب بودند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

### References

1. Connolly M, Jacobs S, Scott K. Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department. *J Nurs manag.* 2018;26(7):881-887.
2. Hatamian P, Ahmadi Farsani M. Predicting Job Satisfaction Based on Personality Traits and Psychological Empowerment in Employed Middle-Aged and Elderly People. *Salmand: J Ageing.* 2019; 13 (4):418-427. (In Persian)
3. Dust SB, Resick CJ, Margolis JA, Mawritz MB, Greenbaum RL. Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *J Leader.* 2018;29(5): 570-583.

کارکنان به نسبت بهتر از قبل می‌گردد. به دلیل تاثیر مثبت دلبستگی شغلی بین دو شاخص اصلی تحقیق پیشنهاد می‌شود شعب بانک مرکزی در اولین اقدام، در ابتدای فرایند منابع انسانی در جذب افراد روی آن‌هایی متمرکز شود که بیشتر از همه روی ارزش‌های سازمانی تاکید می‌کنند و بهتر از سایرین ارزش‌های سازمان را منعکس می‌کنند. معمولاً در اکثر موارد سازمان‌ها کارکنانی را جذب کرده‌اند و بعداً به فکر افتاده‌اند که آن‌ها را دلبسته شغل یا دلبسته سازمان کنند. آموزش‌های مستمر، مداوم و هدفمند کمک فراوانی می‌تواند به این قضیه بکند. همچنین تعریف کارها باید به نحوی باشد که القا کننده‌ی نوعی استقلال باشد. تیم‌های خودگردان یکی از بهترین راهکارهاست. خروجی محور شدن، عدم دخالت در فرایند و تفویض برخی کارهای مهم به زیردستان بهترین راه‌های القای استقلال به افراد است. پیشنهاد می‌شود بانک‌های مرکزی خراسان رضوی بستر مناسب را برای تحقق موارد ذکر شده مهیا سازند تا در نهایت عملکرد مثبت شغلی کارکنانشان را به همراه داشته باشد.

محقق جهت انجام این پژوهش با مشکلات و محدودیت‌هایی روبرو بوده است، مانند همکاری کارکنان که به علت کار زیاد در بانک‌ها حاضر به همکاری نشدند و پرسش‌نامه‌های توزیع شده، به صورت کامل تکمیل و دریافت نگردیدند. البته تعداد کمی از افراد هم اصلاً حاضر به همکاری نشدند و پرسش‌نامه را تحویل نگرفتند. اما در هر صورت این مهم با صرف زمان نسبتاً بالایی تحقق یافت. به محققانی که تصمیم دارند در این زمینه پژوهشی داشته باشند نیز توصیه می‌شود متغیرهای دیگری برای بررسی تاثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی شناسایی و همچنین بارویکردهای دیگری (مانند رویکردهای کیفی و یا نرم افزارهای دیگر) به بررسی این رابطه بپردازند. دانشجویان و پژوهشگران رشته‌های مختلفی می‌توانند در این حوزه وارد شوند و با توجه به تخصص و رشته تحصیلی‌شان سعی در به کارگیری نتایج این پایان‌نامه در حوزه و تخصص رشته خود بپردازند. نتایج این تحقیق که در حوزه بانک ملی خراسان رضوی انجام گرفته می‌تواند در بانک‌های دیگر و یا سازمان‌های دیگر مثل آموزش و پرورش، سازمان ورزش و جوانان

4. Dust SB, Resick CJ, Margolis JA, Mawritz MB, Greenbaum RL. Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *J Leader.* 2018;29(5): 570-583.
5. Joori B. Explaining the relationship between psychological empowerment and employee stress in educational centers. *J Manag.* 2018;(43):126-138. (In Persian)
6. Wijaya FRJ, Purba DE. Perceived workload and organizational citizenship behavior (OCB): The role of psychological empowerment. *Psikohumaniora: J Peneli.* 2020;5(2): 219-230.
7. Joo BK, Jo SJ. The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator.; *J Leader & Org.* 2013; 38(3): 463-481.
8. Joo BK, Lim T. Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *J Leader & Org.* 2013 ;20(3): 316-326.
9. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *J leader quart.*2004; 15(6): 801-823.
10. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *J leader quart.*2004; 15(6): 801-823.
11. Flaherty A, O'Dwyer A, Mannix-McNamara P, Leahy JJ. The influence of psychological empowerment on the enhancement of chemistry laboratory demonstrators' perceived teaching self-image and behaviours as graduate teaching assistants. *J Chemis Edu.* 2017; 18(4): 710-736.
12. Amini AR, Mazrouei I, Aghajari M. The role of psychological empowerment and employee entrepreneurship in the relationship between market orientation and organizational innovation. *J Busin Manag.*2015; 9(2): 233-258. (In Persian)
13. Chamberlin M, Newton DW, LePine JA. A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *J Organ Behav.*2018; 39(10): 1296-1313.
14. Pradhan RK, Panda M, Jena LK. Transformational leadership and psychological empowerment. *J Enterp Inform Manag.* 2017; 30(1): 82-95.
15. Samadi Miyarklai H. Psychological empowerment as a tool to control internet surfing. *J Infor Communic,* 2018; 145-160. (In Persian)
16. Amor AM, Vázquez JPA, Faiña JA. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *J Euro Manag.*2020; 38(1): 169-178.
17. Hanaysha J. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *J Proc-Soci.*2016;229(298-306): 298-306.
18. Namasivayam K, Guchait P, Lei P. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *J Inter Contemy.*2014; 26(1): 69-84
19. Soleimani M, Ashraf al S. The relationship between empowerment and job commitment of managers in secondary schools of Semnan province. *J Resear curric.*2016; 1(23): 101-122. (In Persian)
20. Chan SHJ, Lai HYI. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *J busi research.*2017;70: 214-223
21. Kristof-Brown AL, Li CS, Schneider B, Podsakoff PM, Mackenzie SB, Podsakoff NP. Fitting in and doing good: a review of person–environment fit and organizational citizenship behavior research. *J Oxford hand behav.*2018: 353-370
22. Ahmadi N. The structural model of job plateauing, employee development, emotional commitment, job attachment, job burnout with employees' perception of organizational justice and willingness to leave the service. *J Chan Manag.*2017;11(1): 10-17. )In Persian)
23. Shir Tahiri Kh, Bhagsandeh A. Job attachment and job satisfaction are indicators that affect the performance and improvement of the quality of work life of employees. *J New res manag.*2020;71(6): 289-309. (In Persian)