

تحلیل تأثیر تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی

زهرا اسحاقیان*

دکتر علی کاظمی**

دکتر علی شائمی***

چکیده

امروزه توانمندسازی به صورت فزاینده‌ای به عنوان یک استراتژی بنیادی مدیریت که به توسعه و موفقیت سازمان کمک می‌کند، در محیط چالش‌برانگیز و رقابتی کسب‌وکار به کار گرفته می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی نقش دو متغیر تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان مجتمع سپاهان باتری (۲۵۰ نفر) تشکیل داده‌اند. نمونه‌ای ۱۸۰ نفره به روش طبقه‌بندی تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه تناسب فرد-شغل و فرد-سازمان غیررسمی (ابعاد سازگاری ارزش و سازگاری اهداف) و گل و فلدمن، پرسشنامه تناسب فرد-سازمان (ابعاد سازگاری شخصیت و سازگاری محیط کار) اسکروگینس و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی حاتمی و دستار استفاده شده است. به منظور بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا و روایی سازه و جهت بررسی پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج گویای روایی و پایایی مناسب پرسشنامه‌ها می‌باشد. تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین میزان تناسب فرد-سازمان و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. تأثیر تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی مورد تأیید قرار نگرفته است.

واژه‌های کلیدی: تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد-شغل، توانمندسازی روانشناختی، مجتمع سپاهان باتری

* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها - دانشگاه تهران

** نویسنده مسئول - استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان alikh@ase.ui.ac.ir

*** استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

مقدمه

در دهه‌های اخیر جهانی شدن، بازارها و محیط‌هایی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند و نیز نوع کارکرد آن‌ها را در این محیط، تغییر داده است. فناوری اطلاعات نیز با تحول در نحوه انجام کار، نحوه استفاده از دانش، در دسترس قرار دادن اطلاعات و نحوه محاسبه کارایی کسب و کار، مدل‌های تجاری نوینی را ایجاد نموده است. بسیاری از سازمان‌های امروزی با اعمال انواعی از تغییرات سازمانی، خود را نسبت به محیط، سازگارتر، هوشیارتر و پاسخگوتر می‌کنند (کامینگز و ورلی، ۱۳۸۵). از طرفی افراد به طور طبیعی تغییر را نمی‌پذیرند و واکنش‌های منفی و مقاومت در برابر تغییر بزرگ‌ترین چالشی است که در فرآیند تغییر سازمانی رخ می‌دهد و عاملان تغییر سازمانی همواره در جستجوی راهکار مؤثری در این مورد بوده‌اند. توانمندسازی، کلیدی برای وادار کردن افراد به مشارکت در تغییر و در نتیجه کاهش مقاومت آنان می‌باشد (فرنچ و بل، ۱۳۹۱). توانمندسازی به علت نیاز سازمان‌ها به کاهش هزینه‌های سربار به منظور دستیابی به کارایی بالاتر و بقا در محیط شدیداً رقابتی، به صورت روزافزونی محبوبیت یافته است (Zakaria, 2011). تحقیقات عملی بسیاری بر نتایج مثبت حاصل از توانمندساختن کارکنان نظیر بهبود رضایت شغلی (Ahmad & Oranye, 2010; Dewettinck & Ameijde, 2011)، افزایش تعهد سازمانی (Hall, 2008; Bordin, Bartram & Casimir, 2007)، عملکرد شغلی بهتر (Hall, 2008)، رفتارهای نوآورانه (Pieterse, Knippenberg, Spreitzer, 1995; Schippers & Stam, 2010) و کارایی مدیریتی (Spreitzer, 1995) اذعان داشته‌اند. اگرچه نتایج مثبت و قابل توجه توانمندسازی در مطالعات بسیاری تبیین شده‌اند؛ اما در مورد متغیرهای زمینه‌ای و محیطی مؤثر بر آن پژوهش‌های چندانی صورت نگرفته است. در حالی که توماس و ولتوس^۱ (۱۹۹۰) بیان نمودند که توانمندسازی روانشناختی یک ویژگی پایدار فردی نیست که در همه موقعیت‌ها آشکار شود؛ بلکه مجموعه‌ای از ادراکات ایجاد شده نسبت به محیط یا زمینه کاری می‌باشد. در حال حاضر شواهد تجربی کافی در مورد این ادعا وجود ندارد و به تحقیقات بیشتری در این زمینه نیاز است.

نگرش‌ها، رفتارها و دیگر خروجی‌های فردی، برآمده از فرد یا محیط به تنهایی نیست؛ بلکه حاصل ارتباط فرد با محیط می‌باشد (عباسی، ۱۳۸۷). از اینرو در سال‌های اخیر صاحب‌نظران مدیریت توجه ویژه‌ای به مفهوم تناسب فرد-محیط^۱ داشته‌اند (Lauver & Kristof-Brown, 2001). تناسب فرد-محیط یک مفهوم چند بعدی بوده و دارای سطوح مختلفی می‌باشد. سازگاری فرد با حرفه خود^۲، تناسب فرد-سازمان^۳، تناسب فرد-شغل^۴ و تناسب فرد-گروه کاری^۵ درجات مختلف همخوانی با محیط را به وجود می‌آورند (Vogel & Feldman, 2009). تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل مفاهیم عمومی‌تری هستند (Carless, 2005) و در مطالعات پیشین تأثیر این دو نوع همخوانی بر برخی متغیرهای سازمانی نظیر کاهش نرخ خروج کارکنان (Kristof-Brown, 1996)، رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای (Cable & DeRue, 2002; Vogel & Feldman, 2009)، کاهش تمایل به ترک سازمان (Vogel & Feldman, 2009) و عملکرد شغلی (ناصری محمدآبادی، نوری، عسگری و صادق، ۱۳۹۱) مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به مطالب بیان شده، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل به عنوان متغیرهای زمینه‌ای و محیطی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان مجتمع سپاهان باتری می‌باشد.

پیشینه پژوهش

تناسب فرد-سازمان

ریشه‌های تناسب فرد-سازمان به چارچوب جذب-انتخاب-اخراج^۶ اشنايدر^۷ (۱۹۸۷) برمی‌گردد. اشنايدر بیان می‌کند که نگرش‌ها و رفتارهای افراد اساسی‌ترین تعیین‌کننده رفتار سازمانی است نه ماهیت محیط بیرونی یا تکنولوژی سازمان یا ساختار سازمانی. سازمان‌ها دارای شخصیت منحصر به فردی هستند که افراد درون سازمان، شخصیت آن را شکل می‌دهند (عباسی، ۱۳۸۷). تناسب فرد-سازمان سازگاری نگرش، شخصیت و ارزش‌های

1- Person-Environment (P-E) fit

2- Person-Vocation (P-V) fit

3- Person-Organization (P-O) fit

4- Person-Job (P-J) fit

5- Person-Group (P-G) fit

6- Attraction - Selection - Attrition (ASA) theory

7- Schneider

فرد با رویه‌ها، فرهنگ، اهداف، ساختارها و ارزش‌های سازمانی را توصیف می‌کند (Carless, 2005). از دیدگاه ویللا، گونزالز و فرین^۱ (۲۰۰۸) تناسب فرد-سازمان به سازگاری میان اهداف فردی و سازمانی، نیازها و ترجیحات فردی و ساختارها و سیستم‌های سازمانی، شخصیت فردی و جو سازمانی مربوط می‌شود. تحقیقات زیادی بر تأثیر به سزای تناسب فرد-سازمان روی خروجی‌های سازمانی همچون جذابیت سازمانی، انتخاب شغل، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی اذعان داشته‌اند (Kelly & Derek, 2006; Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012). تناسب فرد-سازمان به دو نوع مختلف تناسب متمم^۲ و تناسب تکمیلی^۳ تقسیم شده است. تناسب متمم هنگامی که ویژگی‌های شخصیتی یک فرد با ویژگی‌های سازمان مشابه باشند، به وجود می‌آید. چنانچه نقطه ضعف یا نیازی در سازمان با نقطه قوتی از فرد خنثی شود یا در حالت برعکس آن، تناسب تکمیلی حاصل شده است (Kelly & Derek, 2006).

ابعاد تناسب فرد-سازمان

در تحقیقات قبلی تناسب فرد-سازمان به روش‌های مختلفی چون سازگاری ارزش، سازگاری شخصیت، سازگاری اهداف، سازگاری توانایی، مهارت و دانش^۴، سازگاری محیط کار^۵ یا ترکیبی از این شیوه‌ها مورد سنجش قرار گرفته است (Kelly & Derek, 2006).
 ۱. سازگاری ارزش: افراد با برخی تصورات از پیش تعیین شده درباره بایدها و نبایدها به سازمان قدم می‌گذارند. این تصورات تعبیری از درست و غلط را با خود به همراه دارند. ارزش‌ها نسبتاً پایدار و با دوام هستند و به طور کلی نگرش‌ها و رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹). سازگاری ارزش به سازگاری میان ارزش‌های فرد و ارزش‌های سازمان اطلاق می‌شود (Vogel & Feldman, 2009). ادراک متقاضیان کار از تناسب با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، عامل اصلی در ایجاد جذابیت سازمانی، انتخاب شغل و رضایت شغلی می‌باشد (Gardner et al., 2012).

1- Vilela, Gonzalez & Ferrin

2 -Supplementary Fit

3- Complementary Fit

4 -Knowledge, Skill, Ability

5 -Work Environment Congruence

۲. سازگاری اهداف: سازگاری اهداف به معنای تناسب میان اهداف فردی کارکنان و اهداف سازمانی می‌باشد. در صورتی که بین اجزاء مختلف سازمان و به طور خاص اهداف سازمانی و اهداف کارکنان همسویی وجود نداشته باشد، سازمان در تحقق اهداف خود با چالش‌ها و موانع زیادی مواجه خواهد شد و اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد (Berggren & Bernshteyn, 2007).

۳. سازگاری شخصیت: شخصیت به مجموعه شیوه‌های واکنش و تعامل افراد با دیگران اشاره دارد. تحقیقات نشان داده که شخصیت پیامد هر دو عامل وراثت و محیط می‌باشد (رابینز و جاج، ۱۳۸۹). سازگاری شخصیت به معنای تطبیق شرایط لازم برای انجام یک کار و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌باشد (رابینز، ۱۳۸۵).

۴. سازگاری محیط کار: این نوع از سازگاری به تطابق میان ادراکات واقعی افراد از محیط‌های کاری که توسط سازمان ایجاد شده‌اند و ادراکات واقعی افراد از محیط‌های کاری که متناسب با نیازهایشان می‌باشد، می‌پردازد (عباسی، ۱۳۸۷). معمولاً سازگاری محیط کار به دنبال یکی از دو حالت کنش یا واکنش شکل می‌گیرد. در حالت کنش، کارمند تلاش می‌کند تنها محیط کاری را تغییر دهد، ولی در حالت واکنش، فرد سعی می‌کند خود را بهتر با محیط کاری هماهنگ کند (Sekiguchi & Huber, 2011).

۵. سازگاری توانایی، مهارت و دانش (KSAs): بسیاری از کارفرمایان سعی دارند تا در راستای متناسب بودن الزامات شغلی با توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش متقاضیان کار، به گزینش کارکنان بپردازند (Sekiguchi & Huber, 2011). در صورتی که کارکنان احساس کنند که توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، استعدادها و علایق آن‌ها با الزامات شغلی آن‌ها تناسب ندارد، به تدریج دچار فرسودگی هیجانی می‌شوند (Mulki, Jaramillo & Locander, 2006).

تناسب فرد-شغل

تناسب فرد-شغل به سازگاری میان دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های فرد با الزامات شغلی مربوط می‌شود (Shin, 2004). تناسب فرد-شغل بر تطابق ویژگی‌های شخصیتی فرد و ویژگی‌های شغل متمرکز است و به دو بعد تناسب الزامات-توانمندی‌ها و تناسب نیازها-منابع تقسیم بندی شده است. تناسب شغلی الزامات-توانمندی‌ها، همخوانی بین الزامات یک شغل و دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های فرد را مورد بررسی قرار می‌دهد. در حالی که تناسب شغلی نیازها-منابع بر همخوانی بین نیازها یا خواسته‌های فرد و آنچه

شغلیش برای او فراهم می‌کند، توجه دارد (Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014). اگر کارکنان از توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام شغل بهره‌مند باشند، تمایل بیشتری به انجام وظایف در سطوح بالاتری از عملکرد، برآورده کردن درخواست‌های سرپرست و باقی ماندن در آن شغل خواهند داشت. هنگامی که نیاز فرد به پیوند به صورت وجود همکاران سازگار تأمین می‌شود، کارکنان رضایت شغلی بیشتری را تجربه کرده و نسبت به سازمان خویش متعهدتر می‌شوند (Vogel & Feldman, 2009).

توانمندسازی روانشناختی

بوون و لاولر^۱ (۱۹۹۵) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. در واقع مجموعه روش‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی که با توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد در راستای رشد و شکوفایی سازمان و منابع انسانی آن و افزایش بهره‌وری بر مبنای اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، توانمندسازی نامیده می‌شود. اسپریتزر^۲ (۲۰۰۷) به دو دیدگاه مکمل در مورد توانمندسازی اشاره کرده است. رویکرد ساختاری بر روی شرایط محتوایی یا زمینه‌ای توانمندسازی مانند تفویض اختیار، تصمیم‌گیری مشارکتی، جریان باز اطلاعات و ساختارهای تخت سازمانی تمرکز دارد؛ در حالی که رویکرد روانشناختی بر تجربیات توانمندسازی از لحاظ روانشناختی در محیط کار توجه دارد. توانمندسازی روانشناختی مفهومی چند بعدی به معنای افزایش انگیزه درونی کارکنان با تأثیر بر ادراکات و باورهای آنان نسبت به نقش خود در شغل و سازمان می‌باشد. رابینز و جاج (۱۳۸۹) توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یکی از گرایش‌های شغلی مهم عنوان کرده‌اند که با روحیه شهروند سازمانی و کارآیی شغلی همبستگی مثبت دارد. پژوهش اتیا^۳ (۲۰۰۸) نشان داد که رابطه معنادار و مثبت قوی بین توانمندی کارکنان و انگیزش شغلی و سودهای رقابتی در سازمان وجود دارد. توانمندسازی همبستگی بالایی با بهبود بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش نرخ خروج کارکنان دارد (Ongori, 2007). افراد توانمند مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های موفق و منشأ مزیت رقابتی می‌باشند. سازمان‌ها جهت تحقق اهداف خود به منابع انسانی توانمند، انگیزنده و خشنود نیاز دارند (Attia, 2008).

1 Bowen & Lawler

2 Spreitzer

3 Attia

ابعاد توانمندسازی

بر مبنای پژوهش اسپریتزر^۱ (۱۹۹۲) توانمندسازی به عنوان سازه‌ای انگیزشی مبتنی بر چهار بعد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن شغل مفهوم سازی شد و می‌شیرا^۲ (۱۹۹۲) احساس اعتماد را به عنوان بعد پنجم تعریف نمود.

۱. احساس معنادار بودن: یک نگرش ارزشی است که از متجانس بودن آرمان‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان با الزامات محیط کار آنان حاصل می‌شود (*Stewart, McNulty, Griffin & Fitzpatrick, 2010*). بارتن و بارتن^۳ (۲۰۱۱) بیان کرده‌اند که اهداف شغلی که مرتبط با استانداردها و ایده‌آل‌های فردی باشند، معناداری را نتیجه می‌دهند. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و آن را باور دارند و به خاطر انجام آن، احساس هویت می‌کنند (عسگری، خیراندیش، غلامی و خلعتبری معظم، ۱۳۹۲). معنادار بودن بیان‌کننده توجهات درونی یک شخص در مورد یک کار و در ارتباط با استانداردهای شخصی آن فرد ارزیابی می‌شود. هنگامی که کارکنان قادر به دریافت مفهوم دلخواه از شغل خود هستند، با انگیزه و در بالاترین سطح رضایت شغلی خواهند بود (*Fock, Chiang, Au & Hui, 2011*).

۲. احساس شایستگی: اطمینان فرد نسبت به دارا بودن مهارت‌ها و توانایی لازم جهت انجام الزامات شغل خود، احساس شایستگی می‌باشد (*Stewart et al., 2010*). بر خلاف معناداری که بر روی رضایت شغلی ناشی شده از ماهیت کار تأثیر می‌گذارد، شایستگی بر سطح رضایت کارکنان با تغییر در تفسیر آن‌ها از سطح دشواری که در طول دوره کاری با آن مواجه می‌شوند، اثرگذار است (*Fock et al., 2011*). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند کارها را به بهترین شکل انجام دهند؛ به همین دلیل در مواجهه با چالش‌ها به خود متکی می‌باشند (حاتمی و دستار، ۱۳۹۰). احساس شایستگی موجب تقویت اعتماد به نفس فرد جهت درگیر شدن در مسائل کاری و تلاش برای بهبود و تغییر می‌گردد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۲).

1 Spreitzer

2 Mishra

3 Barton & Barton

۳. احساس خودمختاری: ادراک فرد در مورد اینکه بر شغل خود کنترل دارد، احساس خودمختاری را ایجاد می‌کند (Stewart et al., 2010). خودمختاری یا داشتن حق انتخاب، به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی می‌باشد. فرد مستقل می‌تواند در زمینه روش‌های انجام کار خود، زمان انجام آن و چارچوب‌های کاری تصمیم‌گیری نماید (حاتمی و دستار، ۱۳۹۰). در واقع موضوع اصلی خودمختاری، تجربه انتخاب در کار است که باعث شکل‌گیری انگیزش درونی در فرد برای انجام کار می‌شود (Yang & Choi, 2009). افراد توانمند به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده، از بیرون کنترل شده، اجتناب ناپذیر و همیشگی است؛ خود را به منزله کانون کنترل فعالیت‌هایشان می‌بینند. بنابراین افراد توانمند به احتمال زیاد، کانون کنترل درونی دارند (Fock et al., 2011).

۴. احساس مؤثر بودن: زمانی ایجاد می‌شود که فرد بتواند بر خروجی‌های سازمانی اثرگذار باشد (Stewart et al., 2010). از دیدگاه کیو، لین و لای^۱ (۲۰۱۰) مؤثر بودن میزانی است که کارکنان معتقدند، می‌توانند بر پیامدهای سازمانی که در آن مشغول به کارند؛ نفوذ داشته باشند (حاتمی و دستار، ۱۳۹۰). برخلاف بعد خودمختاری، بعد مؤثر بودن به جای استقلال کارکنان در طول دوره کاری، بر نتایج کار توجه دارد (Fock et al., 2011).

۵. احساس اعتماد: نشان دهنده باور فرد نسبت به این است که دیگران به طور خیرخواهانه عمل خواهند کرد و رفتار همکاران قابل اعتماد، استوار و ثابت است. قول و قرارها جامه عمل می‌پوشند و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد (Delgoshaei, Tofigi & Kermani, 2008). اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (Spreitzer & Mishra, 1998). افراد توانمند باور دارند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. در واقع اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است (Mishra, 1992). طبق نظر سیبرت، سیلور و راندولف^۲ (۲۰۰۴) ابعاد پنج‌گانه ادراک توانمندی لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند و چنانچه هر یک از این ابعاد در حد مطلوب نباشد، توانمندی کارکنان محدود می‌گردد. به عنوان مثال اگر افراد در سازمان

1 - Kuo, Lin & Lai

2 - Seibert, Silver & Randolph

احساس شایستگی و مؤثر بودن بالایی داشته باشند؛ اما احساس اعتماد، به حد کافی در آنان وجود نداشته باشد، هرگز احساس توانمندی در کارکنان نمود نخواهد داشت.

پیشینه تجربی

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بقای سازمان‌ها در گرو تغییر و تحولی متناسب با محیط رقابتی است؛ اما افراد به طور طبیعی تغییر را نمی‌پذیرند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان می‌دهند. توانمندسازی می‌تواند به عنوان عامل موثری برای جذب مشارکت کارکنان سازمان، بکار گرفته شود. توانمندسازی باعث انگیزش درونی افراد شده و با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت دارد (Yang & Choi, 2009). با توجه به اینکه توانمندسازی روانشناختی مجموعه‌ای از ادراکات ایجاد شده توسط محیط یا زمینه کاری است؛ به منظور توسعه آن در کارکنان، بایستی متغیرهای مهم درون سازمانی به طور مناسب و دقیق شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل، دو متغیر محیطی مورد توجه در مطالعات پیشین بوده‌اند. لانیویچ، بريس، اچوارتر و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نشان دادند که تناسب بالا بین فرد و محیط حتی با افزایش شدت کار و مسئولیت افراد، همواره باعث خروجی‌های کاری مثبت می‌شود. بر اساس یافته‌های وگل و فلدمن^۲ (۲۰۰۹) تناسب فرد-حرفه به عنوان متغیر مستقل از طریق تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل بر رضایت شغلی، موفقیت شغلی، عملکرد وظیفه‌ای و رفتار شهروندی تأثیر معنادار و مستقیم دارد. همچنین بر مبنای پژوهش ناصری و همکاران (۱۳۹۱) تأثیر دو متغیر محیطی فوق بر عملکرد شغلی نیز مثبت و معنادار بوده است.

در برخی پژوهش‌ها نیز رابطه غیر مستقیم توانمندسازی روانشناختی و متغیرهای محیطی مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان نمونه فرزانه، دهقانپور و کاظمی^۳ (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی اثر تناسب فرد-شغل و تناسب فرد-سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. در این پژوهش تعهد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند. همچنین کیم و کیم^۴ (۲۰۱۳) نشان دادند که

1 Lanivich, Brees, Ochwarter et al.

2 Vogel & Feldman

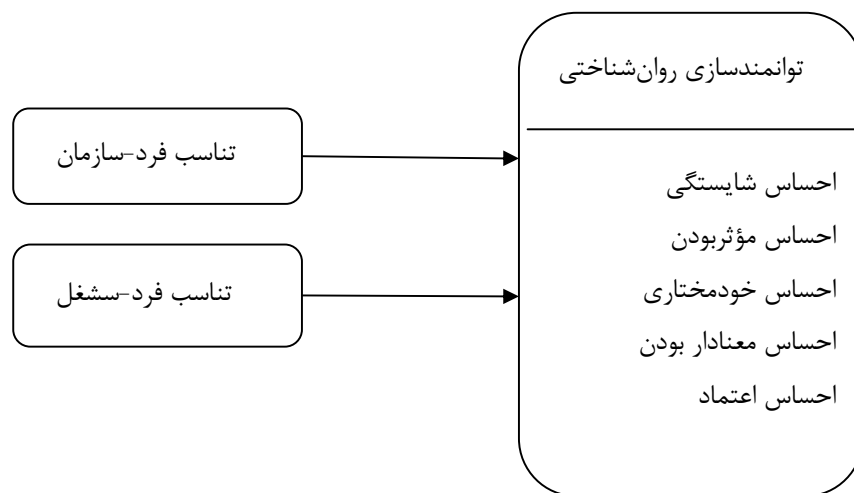
3 Farzaneh, Dehghanpour & Kazemi

4 Kim & Kim

شایستگی اخلاقی رهبر از طریق تناسب فرد-سرپرست بر توانمندسازی روانشناختی مؤثر می‌باشد. بر مبنای مطالعه راجا، جاواد، تاباسوم و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در رابطه تناسب فرد-شغل بر رفتارهای شهروندی سازمانی، توانمندسازی به عنوان متغیر واسطه مؤثر می‌باشد. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل به عنوان دو متغیر محیطی بر توانمندی روانشناختی می‌باشد. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: تناسب فرد-سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

فرضیه ۲: تناسب فرد-شغل تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی حاتمی و دستار (۱۳۹۰) و پرسشنامه تناسب فرد-شغل و فرد-سازمان غیررسمی (ابعاد سازگاری ارزش و سازگاری اهداف) و گل و فلدمن (۲۰۰۹) و پرسشنامه تناسب فرد-سازمان

1 Raja, Jawad, Tabassum et al.

(ابعاد سازگاری شخصیت و سازگاری محیط کاری) اسکروگینس^۱ (۲۰۰۸) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ستادی مجتمع سپاهان باتری (۲۵۰ نفر) در سال ۱۳۹۳ تشکیل داده‌اند، که از میان آن‌ها تعداد ۱۸۰ نمونه به روش طبقه‌بندی تصادفی انتخاب گردید. با توجه به عدم امکان توزیع پرسشنامه‌ها به صورت شخصی به علت محدودیت‌های سازمان مورد بررسی، جمعاً ۱۲۶ پرسشنامه قابل قبول جهت انجام محاسبات آماری دریافت گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه ۷۰ درصد بوده است. در این پژوهش برای بررسی روایی سنج‌های پرسشنامه از دو روش روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی محتوا، پرسشنامه به تأیید چند تن از اساتید مجرب رسید. به دلیل اینکه در این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده خواهد شد، تحلیل عاملی تأییدی متغیرها نیز انجام شد و نتایج حاکی از آن بود که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند. مقدار ضریب آلفای کرونباخ^۲ محاسبه شده برای سؤالات پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۹۱ برای تناسب فرد-سازمان، ۰/۸۹۵ برای تناسب فرد-شغل و ۰/۸۳۳ برای توانمندسازی روانشناختی به دست آمد که نشان دهنده برخوردار بودن پرسشنامه از پایایی قابل قبول می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اطلاعات به دست آمده، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی در جدول ۱ آورده شده است.

1 Scroggins
2 -Cronbach 's Alpha

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۸	۲۲/۲	میزان تحصیلات	دیپلم	۳۳	۲۶/۲
	مرد	۹۸	۷۷/۸		فوق دیپلم	۱۵	۱۱/۹
	مجرد	۳۶	۲۸/۶		لیسانس	۵۳	۴۲/۱
تأهل	متأهل	۹۰	۷۱/۴	فوق لیسانس و بالاتر	۲۵	۱۹/۸	
	زیر ۲۵ سال	۱۱	۸/۷	سمت سازمانی	مدیر	۲	۱/۶
۲۶-۳۵ سال	۸۵	۶۷/۵	رئیس		۷	۵/۶	
۳۶-۴۵ سال	۲۸	۲۲/۲	کارشناس		۵۸	۴۶/۰	
۴۶-۵۵ سال	۲	۱/۶	سرپرست		۱۴	۱۱/۱	
۵۶ سال به بالا	۰	۰	مسئول		۴۵	۳۵/۷	
سابقه کار	زیر ۲ سال	۲۰	۱۵/۹	سابقه کار در شغل فعلی	زیر ۲ سال	۵۱	۴۰/۵
	۲ تا ۵ سال	۳۴	۲۷/۰		۲ تا ۵ سال	۳۴	۲۷/۰
	۵ تا ۷ سال	۲۳	۱۸/۳		۵ تا ۷ سال	۱۳	۱۰/۳
	۷ تا ۱۰ سال	۲۱	۱۶/۷		۷ تا ۱۰ سال	۱۶	۱۲/۷
	۱۰ سال به بالا	۲۸	۲۲/۲		۱۰ سال به بالا	۱۲	۹/۵

نخست به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید و نتایج نشان داد که تمامی متغیرها از توزیع نرمال برخوردار هستند. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. قبل از آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مستقل تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل و متغیر وابسته توانمندسازی روانشناختی اطمینان حاصل شود. لذا برای تمامی مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و نتایج در جداول ۲، ۳ و ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر تناسب فرد-سازمان

متغیر	ابعاد	سؤالات	بار عاملی استاندارد
تناسب فرد-سازمان	سازگاری اهداف	۱	۰/۶۵۲
		۲	۰/۷۳۸
		۳	۰/۶۳۷
	سازگاری ارزش‌ها	۱	۰/۷۸۳
		۲	۰/۹۵۷
		۳	۰/۷۰۷
	سازگاری شخصیت	۱	۰/۵۰۲
		۲	۰/۷۳۴
		۳	۰/۷۶۸
		۴	۰/۸۱۵
	سازگاری محیط کار	۱	۰/۷۴۹
		۲	۰/۶۶۸
۳		۰/۳۹۰	
۴		۰/۵۹۷	
CMIN=75/927 P=0/146 CMIN/DF=1/186 TLI=0/978 CFI=0/985 PNFI=0/642 PCFI=0/692 RMSEA=0/039			

جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر تناسب فرد-شغل

متغیر	ابعاد	سؤالات	بار عاملی استاندارد
تناسب فرد-شغل	سازگاری نیازها- منابع	۱	۰/۸۰۰
		۲	۰/۸۷۴
		۳	۰/۸۲۱
	سازگاری الزامات- توانمندی‌ها	۱	۰/۹۱۲
		۲	۰/۹۳۹
		۳	۰/۶۴۱
		۴	۰/۵۸۸
	CMIN=16/310 P=0/091 CMIN/DF=1/631 TLI=0/976 CFI=0/989 PNFI=0/463 PCFI=0/471 RMSEA=0/071		

جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر توانمندسازی روانشناختی

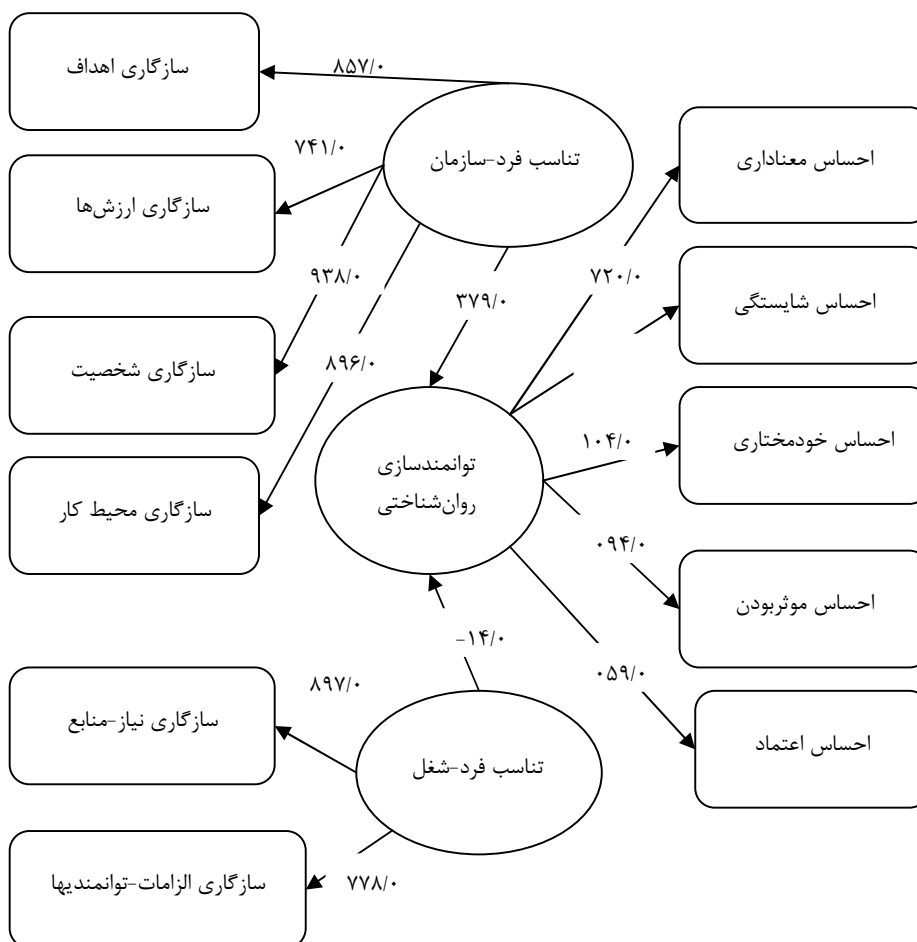
متغیر	ابعاد	سؤالات	بار عاملی استاندارد
توانمندسازی روانشناختی	احساس معناداری شغل	۱	۰/۷۵۸
		۲	۰/۸۴۳
		۳	۰/۵۹۳
	احساس شایستگی	۱	۰/۷۶۲
		۲	۰/۷۳۶
		۳	۰/۸۲۱
	احساس مؤثر بودن	۱	۰/۶۷۵
		۲	۰/۷۳۱
		۳	۰/۷۹۳
	احساس اعتماد	۱	۰/۷۴۹
		۲	۰/۹۰۲
		۳	۰/۷۹۷
CMIN=91/602 P=0/093 CMIN/DF=1/221 TLI=0/973 CFI=0/981 PNFI=0/646 PCFI=0/700 RMSEA=0/042			

پس از اطمینان نسبی از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین شده، به برآورد پارامترها و آزمون کلی و جزئی مدل پرداخته شده است. شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ ارائه شده است. شاخص‌های برازش کلی مدل، وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار مطلوب	نتیجه
مطلق	CMIN	۵۰۱/۰۹۰
	P-Value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۹۶
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۷۹
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۸۵
مقتصد	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۶
	PNFI	بیشتر از ۰/۴	۰/۶۲۰
	PCFI	بیشتر از ۰/۴	۰/۷۲۱
	CMIN/DF	بین ۱ تا ۳	۱/۰۸۷

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از دو شاخص جزئی نسبت بحرانی و سطح معناداری استفاده می‌شود. اگر قدر مطلق مقدار بحرانی بیشتر از مقدار $1/96$ و سطح معناداری نیز کمتر از $0/05$ باشد، نشان دهنده تفاوت معنادار مقدار بار عاملی با مقدار صفر در سطح اطمینان $0/95$ می‌باشد. نسبت بحرانی مسیر مابین تناسب فرد-شغل و توانمندسازی روانشناختی برابر $0/298$ - بوده و در نتیجه فرضیه اول پژوهش رد می‌شود. مقدار بحرانی مسیر مابین تناسب فرد-سازمان و توانمندسازی روانشناختی برابر $2/172$ و سطح معناداری $0/030$ بوده؛ بنابراین ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان $0/95$ تأیید می‌شود. بار عاملی استاندارد $0/379$ محاسبه شده است. در واقع به ازای یک واحد تغییر در تناسب فرد-سازمان، $0/379$ واحد تغییر در توانمندسازی روانشناختی ایجاد می‌شود. در بین ابعاد تناسب فرد-سازمان، مؤلفه سازگاری شخصیت، در بین ابعاد تناسب فرد-شغل، بعد سازگاری نیازها-منابع و در بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بعد احساس معناداری دارای بیشترین اهمیت و ضریب تأثیر می‌باشند. بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون t و آنالیز واریانس جنسیت، وضعیت تأهل، سابقه سازمانی و سابقه شغلی بر ادراک افراد از تناسبشان با سازمان و با شغل و نیز توانمندی روان‌شناختی، تفاوتی ایجاد نکرده است. در افراد 46 تا 55 سال نسبت به سایر رده‌های سنی، میزان توانمندی بیشتری گزارش شده است. احساس خودمختاری در افراد با سطح تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر نسبت به سایر سطوح تحصیلی به صورت معناداری بیشتر می‌باشد. بر اساس نتایج آزمون آنالیز واریانس در سمت مدیریت، احساس خودمختاری نسبت به سایر سمت‌های سازمانی بالاتر بوده است.



شکل ۲: ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی مجتمع سپاهان باتری انجام شد. بر اساس تحلیل مدل ساختاری پژوهش، تناسب فرد-شغل بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر معناداری نداشت. در پژوهش فرزانه، دهقانپور و کاظمی (۲۰۱۴) نقش توانمندسازی به

عنوان متغیر واسطه در تأثیر تناسب فرد-شغل بر تعهد سازمانی تأیید شده است. فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر تناسب فرد-سازمان بر توانمندسازی روانشناختی تأیید گردید. نتیجه فوق با یافته‌های کورسان و انز^۱ (۱۹۹۹)، لانیویچ، بریس، اچوارتر و همکاران (۲۰۱۰)، فرزانه، دهقانپور و کاظمی (۲۰۱۴) و راجا، جاواد، تاباسوم و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. فرضیه‌های فرعی تأثیر تناسب فرد-شغل بر احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن شغل و احساس اعتماد مورد تأیید قرار گرفت. همچنین تأثیر تناسب فرد-سازمان بر تمامی ابعاد توانمندسازی روانشناختی به غیر از احساس شایستگی تأیید شده است. میانگین تناسب فرد-سازمان در جامعه مورد بررسی حدود ۰/۳۴/۷۲ درصد، میزان تناسب فرد-شغل حدود ۶۷/۶۳۲ درصد و میزان توانمندی روانشناختی ۷۶/۳۱۷ درصد می‌باشد. بنابراین وضعیت جامعه مورد بررسی از لحاظ تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از حد متوسط گزارش شده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، به منظور بالا بردن سطح توانمندی روانشناختی در کارکنان، به جای تناسب فرد-شغل باید بر بهبود تناسب بین افراد و سازمان تمرکز شود. در بین ابعاد مختلف تناسب فرد-سازمان، سطح دو مؤلفه سازگاری ارزش‌ها و سازگاری محیط کار در بین کارکنان ستادی مجتمع سپاهان باتری پایین‌تر بوده است. به منظور بهبود در بعد سازگاری ارزش‌ها، لازم است مدیران سازمان جهت گزینش کارمندان جدید علاوه بر اهمیت دادن به توانایی، تجربه و انگیزه، افرادی را انتخاب کنند که سیستم ارزشی متناسب با سازمان داشته باشند. در مطالعات بسیاری تأیید شده که نظام ارزش‌ها در گروه‌های مختلف، متفاوت است. بر این اساس نظام ارزش مدیران اجرایی، کارمندان و سهامداران می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین لازم است که مدیریت سازمان در تصمیم‌گیری‌های خود، به این تفاوت‌ها توجه نماید. همچنین برنامه‌های منظم و هدفمند جهت شناسایی و تبیین ارزش‌های سازمان و سعی در ایجاد حس پذیرش در کارکنان به منظور بهبود بعد سازگاری ارزش‌ها توصیه می‌شود. گویه‌های مربوط به سازگاری محیط کار در پرسشنامه، به سازگاری با همکاران و انجام وظایف و مسئولیت‌ها به صورت گروهی و میزان فشارهای عصبی در محیط کار اشاره دارد. مدیریت سازمان با تشکیل گروه‌های کاری و مسئولیت‌دهی به صورت گروهی، نه تنها باعث بهبود سازگاری محیط کار می‌شود؛ بلکه باعث افزایش احساس

توانمندی در کارکنان خواهد شد. همچنین شناسایی عوامل استرس‌زا و برنامه‌ریزی مناسب جهت کاهش این عوامل توصیه می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه‌های فرعی تأثیر تناسب فرد-شغل بر تمامی ابعاد توانمندی روان‌شناختی به جز احساس شایستگی لازم است در استخدام و ارتقا افراد به تناسب تحصیلی، مهارتی و شخصیتی آن‌ها با شغل مربوطه توجه شود.

سطح خودمختاری نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی روانشناختی پایین‌تر بوده است. به سازمان پیشنهاد می‌شود شرایط لازم برای ایجاد استقلال و کنترل روی کار را برای کارکنان فراهم نماید. در این راستا راهکارهای زیر نیز پیشنهاد می‌شود:

۱- همه کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند.

۲- قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض شود.

۳- مسطح‌سازی ساختاری از طریق عرضی کردن ساختار و کاهش تعداد سطوح مدیریت در ساختار سازمانی

۴- درگیر ساختن کارکنان و تشویق آنان به ارائه پیشنهادات و ایده‌های جدید

۵- در مدل ساختاری پژوهش تأثیر مستقیم سازگاری محیط بر احساس خودمختاری تأیید شده است. لذا کاهش فشارهای عصبی در محیط کار، سازگاری با همکاران و انجام وظایف به صورت گروهی جهت افزایش سازگاری محیطی، باعث بهبود مؤلفه بسیار مهم احساس خودمختاری نیز خواهد شد.

بررسی میانگین تمامی متغیرها و ابعاد آن‌ها نشان می‌دهد که پایین‌ترین میانگین مربوط به سازگاری نیازها-منابع می‌باشد. به عبارت دیگر آنچه مشاغل برای افراد فراهم می‌کند مطابق با نیازها و خواسته‌های کارکنان نیست. بسیاری از افراد احساس می‌کنند که ظرفیت‌های بالقوه آنان در انجام وظایفشان بکار نمی‌آید. به مدیران سازمان توصیه می‌شود به شناسایی ظرفیت‌های بالقوه افراد و برنامه‌ریزی به منظور بهره‌گیری سازمان از این ظرفیت‌ها، توجه نمایند.

در پایان با توجه به اهمیت اعتماد به عنوان پیشنیازی در پیاده‌سازی توانمندسازی و پایین بودن میانگین این بعد در بین کارکنان، پیشنهاد می‌شود اقداماتی نظیر استقرار عدالت در سازمان، دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آنی و آموزش راهکارها و مهارت‌های شنود مؤثر و انتقال افکار در راستای تسهیل ارتباطات مؤثر صورت گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

- ۱-رابینز، استیون پی، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی (چاپ یازدهم)، (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۲-رابینز، استیون پی و جاج، تیموتی ای، (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، (مهدی زارع)، تهران: انتشارات نص.
- ۳-حاتمی، سکینه و حسین دستار (۱۳۹۰)، تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۴، شماره ۱، صص. ۲۷-۵۳.
- ۴-عباسی، عباس (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان بر نگرش و رفتار اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های منتخب در ایران، پایان نامه دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، ایران.
- ۵-عسگری، ناصر؛ مهدی خیراندیش؛ مهرداد غلامی و مریم خلعتبری معظم (۱۳۹۲)، تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱، صص. ۱۰۷-۱۲۶.
- ۶-فرنج، وندال و اچ بل، سیسیل (۱۳۹۱)، مدیریت تحول در سازمان، (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، تهران: انتشارات صفار.
- ۷-کامینگز، توماس جی و ورلی، کریستوفر جی (۱۳۸۵)، تحول و توسعه سازمان، (کوروش برارپور)، تهران: انتشارات فراز اندیش سبز.
- ۸-ناصری محمدآبادی، علی؛ ابوالقاسم نوری؛ آزاده عسگری و رباب صادق (۱۳۹۱)، نقش میانجی تناسب فرد-سازمان و فرد-شغل در رابطه میان انگیزه خدمت به خلق و عملکرد شغلی در پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۹، شماره ۵، صص. ۷۴۳-۷۳۳.
- 9-Ahmad, N., & Oranye, N.O. (2010), Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England, *Journal of Nursing Management*, 18(1): 582-591.
- 10-Attia, M.J. (2008), Youth empowerment strengthening self-esteem: A program to increase community socialization and strengthen self-esteem, Doctoral Dissertation, California State University.

- 11-Barton, H., & Barton, L.C. (2011), Trust and psychological empowerment in the Russian work context, *Human Resource Management Review*, 21(3): 201-208.
- 12-Berggren, K., & Bernshteyn, R. (2007), Organizational transparency drives company performance, *Journal of Management Development*, 26(5): 411-417.
- 13-Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007), The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees, *Management Research News*, 30(1): 34-46.
- 14-Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1995), Empowering service employees, *Journal of Sloan Management*, 36(1): 81-95.
- 15-Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002), The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884.
- 16-Carless, S.A. (2005), Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptances intentions: A longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 411-429.
- 17-Corsun, D.L., & Enz, C.A. (1999), Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support based relationships, *Journal of Human Relations*, 52(2): 205-224.
- 18-Delgoshaei, B., Tofigi, Sh., & Kermani, B. (2008), The relationship between organizational climate and organizational commitment in teaching hospital of Hamedan University of medical sciences, *Organizational Development*, 14(4): 60-69.
- 19-Dewettinck, K., & Ameijde, M.V. (2011), Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment, *Personnel Review*, 40(3): 284-305.
- 20-Farzaneh, J., Dehghanpour, F., & Kazemi, M. (2014), The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment, *Journal of Personnel Review*, 43(5):672-691.
- 21-Fock, H., Chiang, F.Y., Au, Y.K., & Hui, K.M. (2011), The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 319-328.
- 22-Gardner, W.L., Reithel, B.J., Cogliser, C.C., Walumbwa, F.O., & Foley, R.T. (2012), Matching personality and organizational culture:

- Effects of recruitment strategy and Five-Factor Model on subjective person-organization fit, *Management Communication Quarterly*, 26(4): 585-622.
- 23-Hall, M. (2008), The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, *Accounting Organizations and Society*, 33(1): 141-163.
- 24-Kelly, A.P., & Derek, S.C. (2006), Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 202-221.
- 25-Kim, T., & Kim, M. (2013), Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit, *Journal of Business Ethics*, 112(1): 155-166.
- 26-Kristof-Brown, A.L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications, *Journal of Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- 27-Kuo, T., Ho, L., Lin, C., & Lai, K. (2010), Employee empowerment in a technology advanced work environment, *Industrial Management & Data Systems*, 110(1): 24 – 42.
- 28-Lanivich, S.E., Brees, J.R., Ochwarter, W.A., & Ferris, G.R. (2010), P-E fit as moderator of the accountability-employee reactions relationships: Convergent results across two samples, *Journal of Vocational Behavior*, 77(1): 425-436.
- 29-Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001), Distinguishing between employees perceptions of person-job and person-organization fit, *Journal of Vocation Behavior*, 59(1): 454-470.
- 30-Lu, C.Q., Wang, H.J., Lu, J.J., Du, D.Y., & Bakker, A.B. (2014), Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity, *Journal of Vocational Behavior*, 84(1): 142-152.
- 31-Mishra, A.K. (1992), Organizational response of crisis: The role of mutual trust and top management teams, Ph.D. Dissertation, University of Michigan.
- 32-Mulki, J.P., Jaramillo, F., & Locander, W.B. (2006), Emotional exhaustion and organizational deviance: Can a right job and a leader's style make a difference?, *Journal of Business research*, 59(12): 1222-1230.
- 33-Ongori, H. (2007), A review of literature in employee turnover, *African Journal of Business Management*, 1(3): 49-54.

- 34-Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., & Stam, D. (2010), Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31(1): 609-623.
- 35-Raja, S., Jawad, M., Tabassum, T., & Abraiz, A. (2013), Study on work place behavior: Role of person-organization fit, person-job fit & empowerment, evidence from Pakistan, *Journal of Business and Management Sciences*, 1(4): 47-54.
- 36-Scroggins, A.W. (2008), The relationship between employee fit perceptions, job performance and retention: Implications of perceived fit, *Employ Respons Rights Journal*, 20(3): 44-60.
- 37-Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004), Taking empowerment to the next level model of empowerment, performance and satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- 38-Sekiguchi, t., & Huber, V. (2011), The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions, *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2): 203-216.
- 39-Shin, Y. (2004), A person-environment fit model for virtual organizations, *Journal of Management*, 30(5): 725-743.
- 40-Spreitzer, G.M. (1992), When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place, PH.D. dissertation, University of Michigan.
- 41-Spreitzer, G.M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- 42-Spreitzer, G.M. (2007), Participative organizational leadership, empowerment and sustainable peace, *Journal of Organizational Behavior*, 28(8): 1071-1096.
- 43-Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. (1998), Survivor responses to downsizing: the mitigating effects of trust and empowerment, justice and work redesign, *Academy of Management Review*, 23(3): 567-588.
- 44-Stewart, J.G., McNulty S.R., Griffin, T.Q., & Fitzpatrick, J.J. (2010), Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1): 27-34.
- 45-Thomas, K., & Velthouse, B.A. (1990), Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Journal*, 15(4): 666-681.

- 46-Vilela, B.B., Gonzalez, J.A., & Ferrin P.F. (2008), Person-Organization fit, OCB and performance appraisal: evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context, *Industrial Marketing Management*, 37(1): 1005-1019.
- 47-Vogel, R.M., & Feldman, D.C. (2009), Integrated the level of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit, *Journal of Vocation Behavior*, 75(1): 68-81.
- 48-Yang, S.B., & Choi O.S. (2009), Employee empowerment team performance, *Team Performance Management*, 15(5): 289-301.
- 49-Zakaria, A. (2011), Empowerment among managers in Malaysian banking: the role of leadership behavior and motivation, Doctoral thesis, University of Manchester

