

(مقاله پژوهشی)

ارایه مدل ساختاری سیستم های کاری با عملکرد بالا براساس جوسازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم دریایی نوشهر

امیرحسین ناظم^۱

چکیده

هدف تحقیق حاضر ارایه مدل ساختاری برای سیستم های کاری با عملکرد بالا بر اساس جوسازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع پژوهش های همبستگی است که در آن به مطالعه رابطه بین متغیرهای جوسازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی با سیستم های کاری با عملکرد بالا پرداخته شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر تشکیل می دهند. به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شدند. به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی ساده استفاده شد. ابزار سنجش در این پژوهش شامل پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه ۱۶ سوالی چو و همکاران (۲۰۱۰) و دارای ابعاد استقلال شغلی، رهبری نوآورانه، پشتیبانی منابع، فرهنگ نوآورانه و انسجام گروهی می باشد ($\alpha = 0/92$)، پرسشنامه تعهد سازمانی ۱۲ سوالی آلن و مایر(۱۹۹۶) و دارای ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری ($\alpha = 0/90$)، پرسشنامه سیستمهای کاری با عملکرد بالا ۳۱ سوالی دمیتریوس و همکاران (۲۰۱۶) و دارای ابعاد استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت عملکرد، وضوح شغل، استقلال کار و امنیت شغلی ($\alpha = 0/96$)، و پرسشنامه توانمند سازی روان شناختی ۱۲ سوالی اسپریتزر و میشر(۱۹۹۷) و دارای ابعاد خودمختاری، شایستگی، معنی دار بودن و تاثیرگذاری ($\alpha = 0/86$) است. نتایج حاصل از روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار لیزرل نشان داد که بعدرهبری نوآورانه از متغیر جوسازمانی نوآورانه، بعد خودمختاری از متغیر توانمندسازی روان شناختی و بعد هنجاری از متغیر تعهد سازمانی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر گذار است. براساس محاسبات انجام شده مدل ارایه شده نیز دارای برازش است.

واژگان کلیدی: جو سازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی، تعهد سازمانی، سیستم های کاری با عملکرد بالا، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۵/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۹/۱۱

^۱. کارشناس ارشد گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور تهران (a.nazem21@gmail.com)

مقدمه

در برهه زمانی کنونی سازمان ها با محیط های پویا و درحال تغییر مواجه بوده و مجبورند جهت حفظ بقا، خود را با تغییرات محیطی سازگار نمایند. به طور کلی سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می گردند که علاوه بر حفظ و هماهنگی خود با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی های آینده را پیش بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب هدایت نمایند. از سوی دیگر آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را تضمین می کند منابع انسانی است.

در این پژوهش، مدلی برای سیستم های کاری با عملکرد بالا^۱ بر اساس جو سازمانی نوآورانه^۲، توانمند سازی روان شناختی^۳ و تعهد سازمانی^۴ ارائه خواهد شد. سیستم های کاری با عملکرد بالا به عنوان منبع مزیت رقابتی در محیط های تجاری جهانی که دارای رقابت هستند اهمیت زیادی دارد (اوزسلیک^۵، ۲۰۱۶). محمد مهدی وهمکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که سیستم های کاری با عملکرد بالا باعث افزایش عملکرد بهره وری سازمانی خواهد بود. اصطلاح سیستم های کاری با عملکرد بالا، برای مجموعه روش های مدیریت منابع انسانی که عملکرد را بهبود می بخشد به کار برده می شود. روش هایی که کارکنان را با مهارت ها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم گیری های مهم مانند خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می سازد. این سیستم ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته، از قبیل مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات، کار تیمی و پاداش های مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم هایی با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده نیز مرتبط اند. یک تعریف جامع و پذیرفته شده سیستم های کاری با عملکرد بالا را، مجموعه ای از روش های کاری متمم و مکمل می داند که سه بعد وسیع یا دسته هایی از این روشها را پوشش می دهد. روش های مداخله بالای کارکنان شامل تیم های خودگردان، حلقه های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت است. روش های منابع انسانی شامل فرایندهای به کارگیری پیچیده، ارزیابی عملکرد و نظارت است. روش های پاداش و تعهد شامل پاداش های مالی، سیاست های دوستانه، چرخش شغل و انعطاف پذیری کارکنان می باشد (دراموند و استون^۶، ۲۰۰۷). سیستم های کاری با عملکرد بالا، سازمان هایی هستند که از رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمان ها استفاده می کنند. هدف این رویکرد افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در توصیف این سیستم ها تاکید اندکی بر ویژگی ها و روش های متفاوت مدیریتی داشته اند، اما جفری ففر در کتاب برابری انسان ها و ویژگی های عمده این سیستم ها را در قالب این هفت بعد کلیدی بر شمرده است: امنیت شغلی، استخدام با دقت بالا، تیم های خود مدیر، پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد، آموزش گسترده، کاهش تبعیض ها و موانع، تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان (ففر^۷، ۱۹۹۸). ایده اصلی سیستم های کاری با عملکرد بالا خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل، بر پایه مداخله، تعهد و توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمان های با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمال شان مسئول دانسته و در موفقیت های سازمانی خود را سهیم می دانند. آنها بیشتر می دانند، بیشتر کار می کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداش هایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می دارند (آرینگا و همکاران^۸، ۲۰۰۳).

ویژگی های سازمان های با عملکرد بالا

ویژگی های سیستم های کاری با عملکرد بالا بنا به اعلام وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) به شرح زیر می باشد:

- 1 High performance work systems
- 2 organizational innovative climate
- 3 psychological empowerment
- 4 organizational commitment
- 5 Özçelik
- 6 Drummond & Stone
- 7 Pfeffer
- 8 Aringo & et al.

سیستمهای دقیق و گسترده جذب نیرو، انتخاب و آموزش، سیستمهای دقیق رسمی، تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می کنند، طراحی دقیق شغل، فرآیندهای مشارکت گسترده، بررسی دیدگاهها، ارزیابی عملکردها، رویه های کاری مناسب، طرح های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش مالی بدهد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱)، ترجمه اعرابی و ایزدی). سیستم های کاری با عملکرد بالا سازمان هایی هستند که از یک رویکرد کاملا متفاوت نسبت به رویکردهای سلسله مراتبی یا بوروکراتیک استفاده می کنند (لاولر^۱، ۱۹۹۲). تفاوت اساسی رویکرد کنترل محور و رویکرد مداخله محور به چگونگی سازمان دادن کار در پائین ترین سطح سازمانی ارتباط پیدا می کند. سازمان های دارای عملکرد بالا، سیستم های کاری با عملکرد سطح بالا و سیستم های اجتماعی فنی دارند. کارکردن در قالب تیم یکی دیگر از ویژگیهای سیستمهای کاری با عملکرد بالا است. پس از مشارکت گسترده اعضا در ارایه ایده های جدید، انتخابها افزایش یافته و در نهایت تیم مشروعیت می یابد. همچنین کار تیمی تأثیر چشمگیری بر عملکرد و بهره وری سازمان دارد. شاید بتوان ادعا کرد که تسهیم اطلاعات با یک طرح تیمی مناسب به صورت اثربخش تر انجام می شود. طرح تیمی یک عامل کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز سیستمهای یاد شده است. عمده ترین اهداف این طرح عبارتند از: استفاده از فضا، تجهیزات و اثربخشی افراد، افزایش جریان اطلاعات و مواد، بهبود روحیه افراد، ایجاد روابط اثربخش با مشتری یا مراجعان و تشویق انعطاف پذیری (آقازاده و سیدیان، ۲۰۰۴). بسیاری از پژوهشگران دریافته اند که تیمهای با عملکرد بالا به مثابه هدفی برای تیمهای توسعه یافته با این ویژگی ها هستند: درک بالا، چشم انداز مشترک، فضای خلاقیت، ایده های مشترک، پس زدن موانع ترقی، شبکه های فعال و یادگیری از تجارب (کاستکو و همکاران^۲، ۲۰۰۱). هدف سیستمهای کاری با عملکرد بالا افزایش بهره وری و اثربخشی است. به طوری که کارکنان اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و در جهت تحقق این اهداف به شدت تلاش کنند (لاولر، ۱۹۹۲). با توجه به این هدف به کارگیری سیستمهای کاری با عملکرد بالا شامل استفاده از عملیات های مدیریت منابع انسانی ویژه است. البته هنوز اجماعی درباره این عملیات ها وجود ندارد (ماکدافی^۳، ۱۹۹۵). تسای^۴ (۲۰۰۶) معتقد است که نظامهای کاری با عملکرد بالا عبارت است از: استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان، پاداش ها و جبران خدمت، توانمندسازی کارکنان و امنیت شغلی که دارای توضیحات به شرح زیر است:

الف) استخدام و انتخاب: فرآیند کارمندیابی شامل یافتن، ارزیابی و تخصیص افراد به مشاغل است. این امر تأثیر ویژه ای بر مهارتها و کیفیت کارکنان جدید دارد (مورفی^۵ و سیودی، ۲۰۰۴). مطالعات دلینی و هاسلید^۶ (۱۹۹۶) روی ۵۹۰ شرکت انتفاعی و غیرانتفاعی رابطه مثبت بین انتخاب صحیح کارکنان و عملکرد سازمانی را تأیید کرده است.

ب) آموزش و توسعه کارکنان: سازمانها می توانند با استفاده از آموزشهای فراگیر و فعالیت های توسعه کارکنان کیفیت نیروی انسانی خود را ارتقا دهند. طبق مطالعات انجام شده فعالیت های آموزشی از دو طریق بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد: (۱) مهارتها، دانش، توانایی ها و انگیزش کارکنان را در رابطه با وظایف شغلی شان بهبود می بخشد. (۲) این برنامه ها رضایت کارکنان را در خصوص شغل و محیط کارشان افزایش می دهد (سینق و شالندرا^۷، ۲۰۰۲).

ج) توانمندسازی کارکنان: اگر کار ساختار یافته نباشد حتی عملکرد کارکنان ماهر و با انگیزه نیز محدود می شود. اگر سازمان ساختار کار را به نحوی ایجاد کند که کارکنان به مشارکت، مداخله و توانمندسازی تشویق شوند آنها می توانند تعیین کنند که چه کاری باید انجام شود و وظایف چگونه انجام شود. (تومر و جوهن^۸، ۲۰۰۱).

¹ Lawler² Castka & et al.³ MacDuffi⁴ Tsai⁵ Murphy⁶ Delaney & Huselid⁷ Sing & shalendra⁸ Tomer & John

د) امنیت شغلی: بسیاری از پژوهشگران امنیت استخدام را بخشی حیاتی در نظام‌های کاری با عملکرد بالا قلمداد می‌کنند. این امر موجب تقویت تعهد متقابل می‌شود (سونگ و آشتون^۱، ۲۰۰۵). دیمیتریوس و پاناگیتیوس^۲ (۲۰۱۶) سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را دارای ابعاد زیر می‌دانند:

- ۱- استخدام و گزینش^۳: فرآیند گزینش و استخدام، تصمیم‌های استخدامی، شایسته‌سالاری و گزینش بهترین‌ها در فرآیند استخدام.
- ۲- آموزش و توسعه^۴: کارکنان آموزش دیده، کمک به گذراندن دوره‌های آموزشی، تشویق توانایی‌های کارکنان، فرصت‌ها و نیازهای آموزشی، پیشرفت شغلی کارکنان و تعهد به آموزش و توسعه آنان.
- ۳- مشارکت در تصمیم‌گیری^۵: تصمیم‌گیری در انجام مشاغل توسط کارکنان، نظام پیشنهادات و ارتباط مدیران و سرپرستان با کارکنان و زیردستان.
- ۴- مدیریت عملکرد^۶: دستورالعمل‌هایی برای ارزیابی عملکرد کارکنان، مطابقت اهداف و مقررات با روش‌های ارزیابی کارکنان، انجام مسئولیت‌های شایسته و پاسخگویی صحیح کارکنان، نیازهای رشد و پیشرفت شغلی کارکنان و شیوه پاسخگویی و انجام مسئولیت‌ها.
- ۵- وضوح شغل^۷: شفافیت در وظایف شغل، شرح شغلی به روز و جامع و شرایط احراز شغلی.
- ۶- استقلال کارمند^۸: استقلال در انجام نوع و نحوه انجام کار، استقلال در زمان شروع و اتمام کار، استقلال در سرعت انجام کار و مشارکت کارکنان بر تصمیمات گرفته شده در محل کار.
- ۷- امنیت شغلی^۹: آزادی در تصمیم‌گیری جهت ماندن در شرکت، سخت‌گیری در روال اخراج کردن کارکنان، وجود امنیت شغلی و اهمیت دادن به کارکنان به عنوان ارزشمندترین منابع.

جو سازمانی نوآورانه

به گفته فرنچ و همکاران^{۱۰} (۱۹۸۵) جو سازمانی، مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است. این ادراک بر احساس، نگرش، و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. بولدین^{۱۱} (۱۹۹۲) نیز معتقد است جو سازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس‌کننده نگرش کارکنان و سبک مدیریت سازمان است. جو سازمانی دربرگیرنده نظام ارزشی است به این معنا که، مشخص می‌کند روش انجام کار چیست و چه رفتارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرد. استراتون و همکاران^{۱۲} (۱۹۹۳) معتقدند جو نامطلوب سازمانی پیامدهایی مانند صرف زمان کاری به بحث و مشاجره افراد با یکدیگر، بالابودن تنیدگی، جستجو برای یافتن شغل دیگر، افزایش گواهی‌های استعلاجی، کاهش ارتباط با سرپرستان و عدم رضایت شغلی را دربردارد. جو سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شغلی اثر بگذارد. جو سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای کنش‌های گوناگون دارند به این مقصود دست می‌یابد. جو سازمانی نوآورانه از نظر تئوری پردازان مختلف همچون بورن، مجموعه ادراکات خلاقانه بیان شده به وسیله اعضای یک سازمان درباره مشخصات و چگونگی عملکرد سازمانی است که می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه اعضا، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و

¹ Sung & Ashton

² Dimitrios & Panagiotis

³ Recruitment & selection

⁴ Training & development

⁵ Decision making

⁶ Performance management

⁷ Job clarity

⁸ Employee autonomy

⁹ Employment security

¹⁰ French & et al.

¹¹ Bolden

¹² Edward & et al.

همچنین دربالا بردن خلاقیت و نوآوری افراد موثر باشد (بورن^۱ ۲۰۰۸). جو نوآورانه مبتنی بر رفتارهای نوآورانه یا خروجی ها است. به عبارت دیگر اعضا درجو نوآورانه سازمان از صفات رفتاری مثل آزادی وگشادگی و چالش برانگیزی و حمایت برخوردارند (آمیبل^۲ ۱۹۹۶). بایر وفرز^۳ (۲۰۰۳) اشاره کردند که توسعه سازمانی نباید فقط نوآورانه باشد. جو نوآوری سازمانی دلگرمی در سازمان ها ایجاد می کند. بنابراین حمایت متقابل در جو نوآوری سازمانی به ارتقا عملکرد نوآورانه سازمان کمک خواهد کرد (زمان و همکاران، ۲۰۱۰). چو و همکاران^۴ (۲۰۱۰) جو سازمانی نوآورانه را دارای ابعاد زیر می دانند:

- ۱- خودمختاری شغلی^۵: تفکر مداوم در روشهای نوآورانه، استفاده از رویکردهای چندگانه متفاوت کاری، ارتقا ایده های خلاق و تلاش برای اجرای آنها.
- ۲- رهبری نوآورانه^۶: داشتن ایده های نوآورانه، وجود کانالهای ارتباطی گوناگون، احترام به تولیدات فکری کارکنان و حمایت از آنها در محیط کار.
- ۳- پشتیبانی منابع^۷: داشتن تجهیزات کافی برای کارهای خلاق. برخورداری از کمک افراد با تجربه برای فعالیت های خلاق، فراهم کردن دوره های آموزشی خلاق برای افراد و حمایت مالی سازمان برای پژوهش ها و توسعه فعالیت های نوآورانه.
- ۴- فرهنگ نوآورانه^۸: علاقه مندی افراد برای روبرو شدن با چالشها، وجود جو سازمانی که برانگیزاننده اندیشه های خلاق است، درک و پذیرفتن چشم اندازها و اهداف نوآورانه توسط کارکنان.
- ۵- انسجام گروهی^۹: داشتن اهداف شفاف و تعریف شده در گروههای کاری، رسیدن افراد به توافق جمعی در انجام کارها حمایت و کمک افراد به یکدیگر.

توانمندسازی

راپاپورت و همکارانش توانمندسازی را این گونه تعریف کرده اند: شایستگی ها و توانایی های فردی را به محیط هایی که فرصت هایی را برای خودمختاری و انتخاب فراهم می آورد پیوند می دهد تا این شایستگی ها نمایان شود (زیمرن و راپاپورت^{۱۰}، ۱۹۸۸). توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. به این معنی که به افراد کمک می کند تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند (وتن و کمرون^{۱۱}، ۱۹۹۸). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می شود که طی آن قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره برداری لازم، توانمندسازی و وجود قدرت رهبری از مزایای آن بهره مند شد. (نارایان^{۱۲}، ۲۰۰۵). توانمندسازی یعنی این که کارکنان بتوانند به خوبی وظایف شان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کاری انجام دهند (ساوری و لاکس^{۱۳}، ۲۰۰۱). توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می شود. کارکنان را قادر می سازد که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند (کارترایت^{۱۴}، ۲۰۰۲). توانمندسازی به معنای تسهیم قدرت است و شامل قضاوت (ارزش کار)، شایستگی (توانایی انجام کار)، استقلال (انتخاب اقدام و ابتکار عمل) و

¹ Borne

² Amabile

³ Baer & Frese

⁴ Chou & et al.

⁵ Job autonomy

⁶ Innovative leadership

⁷ Resource support

⁸ Innovative culture

⁹ Group cohesion

¹⁰ Zimmerman & Rappaport

¹¹ Whetten & Cameron

¹² Narayan

¹³ Savery & Luks

¹⁴ Cartwright

اثر (توانایی تأثیر بر پیامدهای سازمانی) می‌شود (مایلند و داستور^۱، ۲۰۰۴). فالت معتقد است توانمندسازی یعنی هدایت فرایند تصمیم‌گیری در رده‌های پایین سازمان (پروویتر، ۲۰۰۴). بارنی^۲ (۱۹۹۱) توانمندسازی را عمل واگذاری مسئولیت به افراد نزدیکتر به مسئله تعریف کرد. به اعتقاد آنها بعد کاری، استقلال رأی، قدرت، تعهد، و فرهنگ بر توانمندسازی تأثیر می‌گذارند (لاشلی^۳، ۲۰۰۰). ییم^۴ (۲۰۰۸) توانمندسازی را اعطای قدرت تعریف می‌کند. به عبارت دیگر توانمندسازی کارکنان فرایندی است که در آن سازمان یا مدیر برای کارکنان قدرت و توان ایجاد می‌کنند. اسپریتزر^۵ (۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بُعد شایستگی، خودمختاری، معنادار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۶) بعد اعتماد را به آن اضافه کرده‌اند. (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

۱- شایستگی^۶: وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خود اثربخشی برخوردار می‌گردند و احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کار بهره‌مند هستند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. خود اثربخشی مهم ترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثربخشی نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت

۲- خود مختاری^۷: خود مختاری به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است و عبارت است از احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرایندهای کاری، اتخاذ تصمیم در خصوص روشها و اقدامات و تلاش‌های لازم برای انجام کار. احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد.

۳- مؤثر بودن^۸: مؤثر بودن یعنی اعتقاد فرد به این که در کارش دارای نفوذ قابل ملاحظه‌ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان است. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان براین باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند.

۴- معنی دار بودن^۹: معنی داری به معنای ارزش یک هدف کاری است که در ارتباط با ایده آل‌ها و استانداردهای فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد. معنادار بودن شامل یک تناسب بین شرایط مورد نیاز برای یک نقش کاری و باورها، ارزشها و رفتارهای فرد است. افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند، برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهایشان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آنان است.

تعهد سازمانی

ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان به دلیل اثرات مثبت آن در رفتار آنان برای سازمان و مدیران آن امری حیاتی و در اولویت محسوب می‌شود. محققین بیان می‌کنند که کارکنان بسیار متعهد به سازمان، افرادی هستند که خود را در رفتارهای فرانشی مانند خلاقیت و نوآوری در شغل درگیر می‌کنند. بروز چنین رفتارهایی از آنجایی که با روحیه رقابت جویی سازمان در ارتباط است، مطلوب هر سازمانی است (ماتیو و زاجاک^{۱۰}، ۱۹۹۰). تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه

¹ Mayland & Dastoor

² Barney

³ Lashley

⁴ Yim

⁵ Spreitzer

⁶ Competence

⁷ Self-determination

⁸ Impact

⁹ Meaning

¹⁰ Mathieu & Zajac

سازمان را می‌رساند (رابینز^۱، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی موجب می‌شود تا فرد هویت خود را با سازمان و اهداف آن منطبق بداند و آرزو کند تا عضوی از سازمانش باشد. (میلر^۲، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی نیروی انسانی با توجه به ابعاد سه گانه (عاطفی، مستمر، هنجاری) در آموزش و پرورش به عنوان یک نگرش می‌تواند در تمایل به ماندن و یا ترک سازمان و اثربخشی رفتاری تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (آلن و مایر^۳، ۱۹۹۰). برای ایجاد تعهد سازمانی سه مرحله مطرح می‌شود: (۱) پذیرش: متخصص نفوذ دیگران را برای به دست آوردن چیزی مانند حقوق می‌پذیرد. (۲) تعیین هویت کردن یا همانندسازی: شخص نفوذ را به منظور ادامه روابط ارض‌کننده و خود مطرحی می‌پذیرد. افراد به خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می‌کنند. (۳) درونی شدن: فرد متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان ماهیتاً و ذاتاً پاداش‌دهنده هستند و با ارزش‌های شخصی فرد منطبق می‌باشند (استیز و پورتر، ۱۹۷۵).

در مدلی که توسط آلن و مایر طراحی شده تعهد تحت عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری طبقه بندی شده‌اند. تعهد سازمانی حالتی است که فرد با اعمال خود به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت موثر خویش را در انجام آنها حفظ کند. در پرسشنامه‌ای که توسط آلن و مایر (۱۹۹۹) تهیه شده است تعهد سازمانی دارای ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است.

۱- تعهد عاطفی^۴: بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند در سازمان می‌مانند زیرا می‌خواهند بمانند. آنها عضویت خود را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند.

۲- تعهد مستمر^۵: بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان می‌باشد. کارکنانی که ارتباط اولیه آنها با سازمان بر مبنای تعهد مستمر می‌باشد در سازمان می‌مانند. زیرا نیاز دارند بمانند و باقی ماندن برای آنها یک ضرورت است.

۳- تعهد هنجاری^۶: بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است. افرادی که دارای تعهد هنجاری قوی می‌باشند در سازمان می‌مانند زیرا احساس می‌کنند باید بمانند. آنها فکر می‌کنند ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنهاست و دینی است که برگردن دارند.

بکر (۱۹۹۲) تعهد را پیوستن به سازمان و انجام شغل برحسب اجزاء زیر می‌داند:

۱- اطاعت و پیروی یا سازگاری و هم‌نوایی با سازمان از طریق مکانیزم‌های پاداش و تنبیه

۲- احساس هویت و شناسایی با تمایل به تعلق خاطر و وابستگی

۳- درونی کردن یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف و ارزش‌های سازمان (مشبکی، ۱۳۷۶).

تحقیق‌های انجام شده

بالکار^۷ (۲۰۱۵) در پژوهش خود دریافتند که بین جو سازمانی و رفتار نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان رابطه وجود دارد. ساروار و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به تأثیر جو سازمانی نوآورانه بر روی موفقیت پروژه‌ها دست یافتند. زاهدی بابلان و سیدکلان (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که بین جو نوآورانه ادراکی بر خود کارآمدی خلاق و رفتار نوآورانه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین جو سازمانی نوآورانه و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان زن رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مرزی علمداری و لطفی (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که بین جو سازمانی نوآورانه و ابعاد عملکرد که شامل توانایی کارکنان، درک و شناخت کارکنان، اطلاعات و انگیزش کارکنان، بازخورد و اعتبار و سازگاری است، رابطه معناداری در سازمان ثبت و اسناد املاک تبریز وجود دارد. شانکرو همکاران

¹ Robbins

² Miller

³ Allen & Meyer

⁴ Affective

⁵ Continuance

⁶ Normative

⁷ Balkar

(۲۰۱۷) در مطالعه خود دریافتند رفتارهای کاری نوآورانه نقش میانجی در رابطه با جو سازمانی نوآورانه و عملکرد سازمانی را بازی می کند. سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که جو نوآوری بر کیفیت خدمات بالینی در پرستاران تاثیر مثبت و معنادار آماري دارد. حیدری فرد و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که جو سازمانی نوآورانه که شامل فرهنگ پژوهش محوری، فرهنگ حامی نوآوری، جو گشودگی و اعتماد متقابل، جو خلاق و حامی نوآوری و فرهنگ نقد و نقد پذیری است، بستر لازم را برای نوآور شدن مدارس فراهم می کند. معینی کیا و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که مدیران با ایجاد جو سازمانی نوآورانه در مدارس و با ارتقای خودکارآمدی رایانه در معلمان می توانند شاهد استفاده از تدریس الکترونیکی در کلاس درس و تداوم آن باشند. تقوی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعات خود دریافتند که جو سازمانی و ویژگی های فردی تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند خلق دانش دارد. همچنین فرآیند خلق دانش سازمانی به عنوان متغیر میانجی در تاثیر گذاری جو سازمانی و ویژگی های فردی بر عملکرد سازمان نقش معنادار دارد. قاسمی^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافت که جو سازمانی و رفتار نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان آموزشی رابطه دارد. ادواردز^۲ (۲۰۱۰) طی پژوهشی نشان داد که اگر جو سازمان تسهیل کننده تغییر و نوآوری باشد و رهبری خلاق به طور حمایت کننده سازمان را اداره کند، کارکنان سازمان به رفتارهای فراتر از نقش گرایش خواهند داشت. یکی از مصادیق رفتارهای فراتر از نقش انجام وظایف شغلی با اشتیاق و انگیزه بالاست که می تواند منجر به بروز خلاقیت شغلی شود. چانگ ایت^۳ (۲۰۱۱) طی پژوهشی نشان داد که جو نوآورانه مدرسه بر تدریس خلاق معلم تاثیر می گذارد. او دریافت هنگامی که مدیر نگرشی مثبت نسبت به خلاقیت و نوآوری دارد، حمایت و پیشنهادهایی را برای تدریس خلاق تدارک می بیند و شرایط مناسب را فراهم می کند. حیدری فرد و زین آبادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه نشان دادند که با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل گیری فرهنگ و جو نوآورانه براساس نشانگرهای شناسایی شده در مدارس می توان آنها را به سمت نوآور شدن هدایت کرد. در پژوهشی که توسط شانکر و همکاران در سال ۲۰۱۷ انجام شد مشخص شد که بین جو سازمانی خلاق و عملکرد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که جو سازمانی خلاق تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری خلاقانه دارد. این نشان می دهد که وجود یک فرهنگ نوآورانه در سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. پژوهش شانکر^۴ و همکاران در سال ۲۰۱۷ مشخص کرد که بین جو سازمانی خلاق و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که جو سازمانی خلاق تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری خلاقانه دارد. وجود یک فرهنگ نوآورانه در سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. پژوهش آمیت و سینق در سال ۲۰۱۸ مشخص کرد در هتل هایی که جو سازمانی بهتری را تجربه می کنند، کارکنان شرایط کاری دلگرم کننده تر، وضعیت مطلوب نگرشی و عملکرد شغلی مثبت دارند. این باعث می شود رضایت مشتری افزایش یابد. در پژوهشی دیگر مهیم و همکاران^۵ (۲۰۱۰) جو سازمانی مبتکرانه را ایجاد و حفظ یک جو سازمانی می دانند که تلاش های خلاقانه را رشد می دهد و تسهیل کننده یادگیری است (مهیم ۲۰۱۰). علاوه بر دیدگاه های موجود مک مورای هم در پژوهشی جو سازمانی چالش برانگیز را به عنوان عامل مهم در رفتار اعضای سازمان دانسته است (مک مورای ۲۰۰۳).

ياسوتای^۶ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود دریافتند که ابزارهای توانمند سازی مانند قدرت، دانش، تسهیم اطلاعات و پاداش بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. تامونومیبی^۸ (۲۰۲۰) در پژوهش خود دریافت که توانمند سازی پیش بینی کننده عملکرد سازمانی است و تدابیر توانمند سازی که شامل اختیار دادن به کارکنان، سیستم پاداش موثر، ارتباطات موثر، مشارکت افراد در اطلاعات و درگیری شغلی است، باعث افزایش عملکرد کارکنان می شود. عارفین و همکاران^۹ (۲۰۱۵)

¹ Ghasemi² Edwards³ Chuang⁴ Shanker⁵ Mihm & et al.⁶ MC Murray⁷ Yasothai⁸ Tamunomiebi⁹ Arefin & et al.

دریافتند که سیستم های کاری با عملکرد بالا با میانجی توانمند سازی روان شناختی موجب بروز رفتارهای مناسب می شود. ناصحی فر و همکاران در پژوهش خود دریافتند که بین توانمند سازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. نوربخش و ناظم (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافتند که بین توانمند سازی و ابعاد آن با سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه وجود دارد. ایکه چوکو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که توانمند سازی کارکنان موجب افزایش عملکرد خواهد بود. استراتژیهای شامل اعتماد و دادن اختیار به کارکنان در تصمیم گیری باعث بهبود عملکرد آنان خواهد شد. آقا ویردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که عوامل فردی و سازمانی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان تاثیر معناداری داشته و توانمند سازی روان شناختی نیز بر تعالی سازمانی موثر است.

قلی پور و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود دریافتند که بین تعهد سازمانی و عملکرد علمی رابطه وجود دارد. ابعاد تعهد سازمانی، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی با عملکرد آموزشی رابطه دارد. پرینسی و ربکا^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که تعهد سازمانی بر روی عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. نوربخش و ناظم (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافتند که بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با سیستم های کاری با عملکرد بالا رابطه وجود دارد. رفیعی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که هر سه بعد تعهد سازمانی که شامل عاطفی و مستمر و هنجاری است، تاثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد شغلی دارد. آدام و همکاران^۳ (۲۰۱۸) در پژوهش خود به رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی تعهد سازمانی پی بردند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع پژوهش های همبستگی است که در آن به مطالعه رابطه بین متغیرهای توانمند سازی روان شناختی، تعهد سازمانی و جو سازمانی نوآورانه با سیستم های کاری با عملکرد بالا پرداخته شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر تشکیل می دهند. به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان استفاده و تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شد. به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی ساده استفاده شد.

ابزار سنجش

۱) برای سنجش توانمند سازی از پرسشنامه اسپرسیتزر (۱۹۹۶) که دارای ابعاد خودمختاری (سوالات ۱ تا ۳)، شایستگی (سوالات ۴ تا ۶)، معنی دار بودن (سوالات ۷ تا ۹) و تأثیر گذاری (سوالات ۱۰ تا ۱۲) می باشد استفاده شده است ($\alpha = 0/86$).

۲) برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن مایر (۱۹۹۰) که دارای ابعاد عاطفی (سوالات ۱۳-۱۶-۲۱-۲۲)، مستمر (۱۸-۱۴-۱۵-۱۷)، هنجاری (سوالات ۱۹-۲۰-۲۳-۲۴) می باشد استفاده شده است. ($\alpha = 0/90$).

۳) برای سنجش سیستم های کاری با عملکرد بالا از پرسشنامه (دمیتزیوس و همکاران ۲۰۱۶) که دارای ابعاد استخدام و گزینش (سوالات ۲۵-۲۸)، آموزش و توسعه (سوالات ۲۹-۳۴)، مشارکت در تصمیم گیری (سوالات ۳۵-۳۸)، مدیریت عملکرد (سوالات ۳۹-۴۳)، وضوح شغل (سوالات ۴۴-۴۶)، استقلال کار (سوالات ۴۷-۵۱) و امنیت شغلی (سوالات ۵۲-۵۵) می باشد استفاده شده است. ($\alpha = 0/96$).

۴) برای سنجش جو سازمانی نوآورانه از پرسشنامه (چو و همکاران ۲۰۱۰) که دارای ابعاد استقلال شغلی (سوالات ۱-۳)، رهبری نوآورانه (سوالات ۴-۶)، پشتیبانی منابع (سوالات ۷-۱۰)، فرهنگ نوآورانه (سوالات ۱۱-۱۳) و انسجام گروهی (سوالات ۱۴-۱۶) می باشد استفاده شده است ($\alpha = 0/92$).

¹ Ikechukwu & et al.

² Princy & Rebeka

³ Adam & et al.

یافته های تحقیق

افراد مورد مطالعه در این پژوهش ۲۰۰ نفر بوده اند که همه آنها مرد هستند. ۸۵ نفر دارای تحصیلات لیسانس، ۴۵ نفر دیپلم و فوق دیپلم و ۷۰ نفر فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۷۲ نفر بیش از ۱۱ سال سابقه خدمت، ۵۳ نفر زیر ۵ سال و ۷۵ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت دارند.

جدول (۱) توزیع شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرسیستمهای کاری با عملکرد بالا و ابعاد آن

شاخص	متغیر	سیستمهای کاری با عملکرد بالا	استخدام و گزینش	آموزش و توسعه	مشارکت در تصمیم گیری	مدیریت عملکرد	وضوح شغل	استقلال کار	امنیت شغلی
میانگین	۸۱/۹۶	۹/۷۴	۱۵/۶۸	۱۰/۷۵	۱۳/۵۴	۸/۳۲	۱۲/۸۵	۱۱/۰۹	
میانه	۸۲	۱۰	۱۶	۱۱	۱۴	۸	۱۳	۱۱	
نما	۸۲	۱۲	۱۵	۱۲	۱۵	۹	۱۲	۱۲	
انحراف معیار	۲۰/۱۰	۳/۷۰	۴/۵۱	۳/۰۱	۳/۷۸	۲/۴۵	۴/۰۲	۲/۹۸	
دامنه تغییرات	۹۳	۱۲	۱۸	۱۲	۱۵	۹	۱۵	۱۲	
حداقل نمره	۳۱	۴	۶	۴	۵	۳	۵	۴	
حد اکثر نمره	۱۲۴	۱۶	۲۴	۱۶	۲۰	۱۲	۲۰	۱۶	
نمره کل	۱۶۳۹۲	۱۹۴۹	۳۱۳۶	۲۱۴۹	۲۷۰۷	۱۶۶۴	۲۵۷۰	۲۲۱۷	

شاخصهای مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره «سیستمهای کاری با عملکرد بالا» و ابعاد آن به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر به توزیع نرمال نزدیک است. پایین ترین نمره ۳۱، بالاترین نمره ۱۲۴، نمره کل ۱۶۳۹۲ و دامنه توزیع نمرات ۹۳ می باشد. نمره سیستمهای کاری با عملکرد بالا در بیشتر افراد برابر با ۸۲ و در درنیمی از پاسخگویان مساوی یا کمتر از ۸۲ و در نیمی دیگر بیش از آن است. متوسط نمره سیستمهای کاری با عملکرد بالا ۸۱/۹۶ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار، توزیع متغیر سیستمهای کاری با عملکرد بالا در حدود ۲۰ واحد در اطراف میانگین پراکنده شده است.

جدول (۲) توزیع شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرجوسازمانی نوآورانه و ابعاد آن

شاخص	متغیر	جو نوآورانه	استقلال شغلی	رهبری نوآورانه	پشتیبانی منابع	فرهنگ نوآورانه	انسجام گروهی
میانگین	۴۳/۶۰	۸/۵۸	۸/۰۴	۱۰/۶۴	۷/۹۱	۸/۴۳	
میانه	۴۴	۹	۸	۱۱	۸	۹	
نما	۴۸	۹	۹	۱۲	۸	۹	
انحراف معیار	۱۰/۵۳	۲/۴۸	۲/۳۶	۳/۲۸	۲/۶۷	۲/۴۵	
دامنه تغییرات	۴۸	۹	۹	۱۲	۹	۹	
حداقل نمره	۱۶	۳	۳	۴	۳	۳	
حد اکثر نمره	۶۴	۱۲	۱۲	۱۶	۱۲	۱۲	
نمره کل	۸۷۱۹	۱۷۱۶	۱۶۰۷	۲۱۲۸	۱۵۸۲	۱۶۸۶	

شاخصهای مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره «جوسازمانی نوآورانه» و ابعاد آن به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر به توزیع نرمال نزدیک است. پایین ترین نمره ۱۶، بالاترین نمره ۶۴، نمره کل ۸۷۱۹ و دامنه توزیع نمرات ۴۸ می باشد. نمره جوسازمانی نوآورانه در بیشتر افراد برابر با ۴۸ و در درنیمی از پاسخگویان مساوی یا کمتر از ۴۴ و در نیمی دیگر بیش از آن است. متوسط نمره جوسازمانی نوآورانه ۴۳/۶۰ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار، توزیع متغیر جوسازمانی نوآورانه در حدود ۱۱ واحد در اطراف میانگین پراکنده شده است.

جدول (۳) توزیع شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر توانمند سازی روان شناختی و ابعاد آن

شاخص	متغیر	توانمندسازی روان شناختی	خودمختاری	شایستگی	معنی دار بودن	تاثیرگذاری
میانگین	۳۶/۶۷	۸/۳۲	۹/۹۰	۹/۸۲	۸/۶۴	
میانه	۳۷	۹	۱۰	۱۰	۹	
نما	۳۷	۹	۱۲	۱۲	۱۰	
انحراف معیار	۶/۸۷	۲/۵۶	۲/۱۶	۲/۱۷	۲/۳۵	
دامنه تغییرات	۳۶	۹	۹	۱۵	۹	
حداقل نمره	۱۲	۳	۳	۳	۳	
حد اکثر نمره	۴۸	۱۲	۱۲	۱۸	۱۲	
نمره کل	۷۳۳۵	۱۶۶۴	۱۹۸۰	۱۹۶۳	۱۷۲۸	

شاخصهای مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره «توانمند سازی روان شناختی» و ابعاد آن به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر به توزیع نرمال نزدیک است. پایین ترین نمره ۱۲، بالاترین نمره ۴۸، نمره کل ۷۳۳۵ و دامنه توزیع نمرات ۳۶ می باشد. نمره توانمند سازی روان شناختی در بیشتر افراد برابر با ۳۷ و در درنیمی از پاسخگویان مساوی یا کمتر از ۳۷ و در نیمی دیگر بیش از آن است. متوسط نمره توانمند سازی روان شناختی ۳۶/۶۷ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار، توزیع متغیر توانمند سازی روان شناختی در حدود ۷ واحد در اطراف میانگین پراکنده شده است.

جدول (۴) توزیع شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر تعهد سازمانی و ابعاد آن

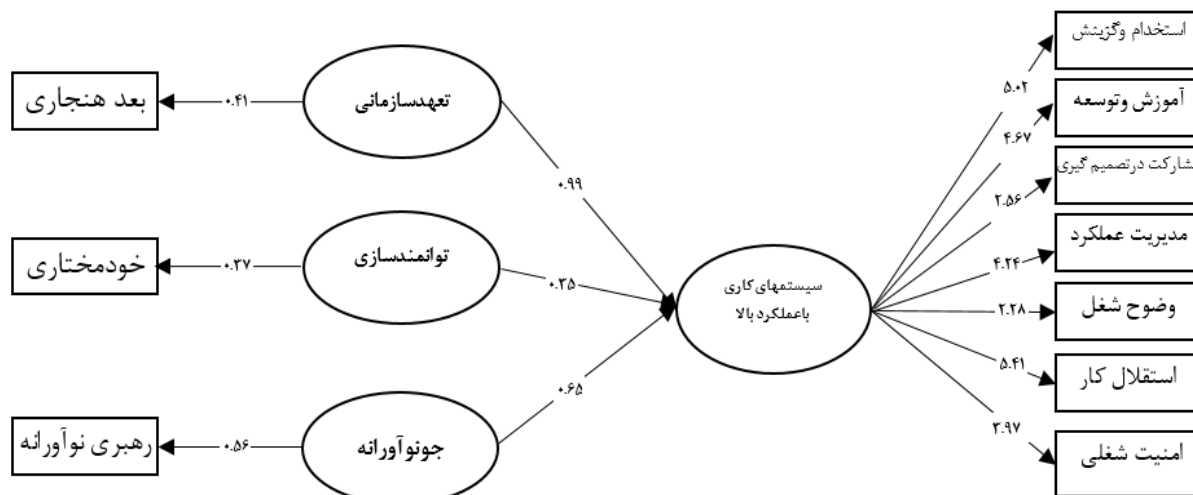
شاخص	متغیر	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
میانگین	۳۳/۷۴	۱۱/۰۹	۱۱/۴۶	۱۱/۱۹	
میانه	۳۴	۱۱	۱۲	۱۱/۵۰	
نما	۴۲	۱۱	۱۲	۱۱	
انحراف معیار	۸/۶۲	۳/۱۸	۳/۲۸	۳/۵۷	
دامنه تغییرات	۳۶	۱۲	۱۲	۱۲	
حداقل نمره	۱۲	۴	۴	۴	
حد اکثر نمره	۴۸	۱۶	۱۶	۱۶	
نمره کل	۶۷۴۷	۲۲۱۷	۲۲۹۲	۲۲۳۸	

شاخصهای مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره «تعهد سازمانی» و ابعاد آن به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر به توزیع نرمال نزدیک است. پایین ترین نمره ۱۲، بالاترین نمره ۴۸، نمره کل ۶۷۴۷ و دامنه توزیع نمرات ۳۶ می باشد. نمره تعهد سازمانی در بیشتر افراد برابر با ۴۲ و در درنیمی از پاسخگویان مساوی یا کمتر از ۳۴ و در نیمی دیگر بیش از

آن است. متوسط نمره تعهد سازمانی ۳۳/۷۴ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار، توزیع متغیر تعهد سازمانی در حدود ۹ واحد در اطراف میانگین پراکنده شده است.

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده های مربوط به متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان می دهد که سطح معنی داری همه متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۰۵ است. مومی توانیم بگوییم که توزیع داده های مربوط به متغیرها نرمال است.

سوال پژوهش ۱- مدل ساختاری سیستم های کاری با عملکرد بالا بر اساس جوسازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر چیست؟



شکل (۱) مدل تحلیل مسیر توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی و جوسازمانی نوآورانه با سیستمهای کاری با عملکرد بالا

مطابق شکل (۱)، میزان لامبدا متغیر پنهان بیرونی بعد هنجاری از متغیر تعهد سازمانی ۰/۴۱، میزان لامبدا متغیر پنهان بیرونی بعد خودمختاری شغلی از متغیر توانمند سازی روان شناختی ۰/۳۷ و میزان لامبدا متغیر پنهان بیرونی بعد رهبری نوآورانه از متغیر جوسازمانی نوآورانه ۰/۵۶ است.

سوال پژوهش ۲- کدام یک از متغیرهای تعهد سازمانی، توانمندسازی روان شناختی و جوسازمانی نوآورانه بیشترین تاثیر را بر سیستمهای کاری با عملکرد بالا دارد؟ ضرایب تاثیر آن چقدر است؟

ضرایب تاثیر متغیرهای تعهد سازمانی، توانمندسازی روان شناختی و جوسازمانی نوآورانه به ترتیب ۰/۹۹، ۰/۳۵ و ۰/۶۵ است و متغیر تعهد سازمانی بیشترین تاثیر را بر سیستمهای کاری با عملکرد بالا دارد.

سوال پژوهش ۳- دلایل برازش مدل ارائه شده چیست؟

از آنجا که بر اساس محاسبات انجام شده مقدار شاخص نیکویی برازش این مدل برابر ۰/۸۲، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده ۰/۸۳ و شاخص برازش اصلاح شده عدد ۰/۸۲ است، می توان بیان کرد که این مدل دارای برازش است.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از روش تحلیل مسیر در تحقیق حاضر نشان داد که جوسازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر دارد. بر اساس محاسبات انجام شده مدل ارائه شده دارای برازش می باشد و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش های فراوانی در داخل و خارج از کشور همسویی دارد.

یکی از متغیر های تاثیر گذار بر سیستم های کاری با عملکرد بالا جوسازمانی نوآورانه است. در تحقیق حاضر رهبری نوآورانه از ابعاد جوسازمانی نوآورانه بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر گذار است. بالکار (۲۰۱۵) در پژوهش خود دریافتند که بین جوسازمانی و رفتار نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان رابطه وجود دارد. ساروار وهمکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به تاثیر

جو سازمانی نوآورانه بر روی موفقیت پروژه ها دست یافتند. زاهدی بابان و سیدکلان (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که بین جو نوآورانه ادراکی بر خود کارآمدی خلاق و رفتار نوآورانه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که بین جو سازمانی نوآورانه و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان زن رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مرزی علمداری و لطفی (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که بین جو سازمانی نوآورانه و ابعاد عملکرد که شامل توانایی کارکنان، درک و شناخت کارکنان، اطلاعات و انگیزش کارکنان، بازخورد، اعتبار و سازگاری است، در سازمان ثبت و اسناد و املاک تبریز رابطه معناداری وجود دارد. شانکرو همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود دریافتند رفتارهای کاری نوآورانه نقش میانجی در رابطه با جو سازمانی نوآورانه و عملکرد سازمانی را بازی می کند. سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که جو نوآوری بر کیفیت خدمات بالینی در پرستاران تاثیر مثبت و معنادار آماری دارد. حیدری فرد و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که جو سازمانی نوآورانه که شامل فرهنگ پژوهش محوری، فرهنگ حامی نوآوری، جو گشودگی و اعتماد متقابل، جو خلاق و حامی نوآوری و فرهنگ نقد و نقد پذیری است، بستر لازم را برای نوآور شدن مدارس فراهم می کند. معینی کیا و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که مدیران با ایجاد جو سازمانی نوآورانه در مدارس و با ارتقای خودکارآمدی رایانه در معلمان می توانند شاهد استفاده از تدریس الکترونیکی در کلاس درس و تداوم آن باشند. تقوی فر و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعات خود دریافتند که جو سازمانی و ویژگی های فردی تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند خلق دانش دارد. همچنین فرآیند خلق دانش سازمانی به عنوان متغیر میانجی در تاثیر گذاری جو سازمانی و ویژگی های فردی بر عملکرد سازمان نقش معنادار دارد. قاسمی (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافت که جو سازمانی و رفتار نوآورانه با عملکرد شغلی معلمان آموزشی رابطه دارد. ادواردز (۲۰۱۰) طی پژوهشی نشان داد که اگر جو سازمان تسهیل کننده تغییر و نوآوری باشد و رهبری خلاق و حمایت کننده سازمان را اداره کند، کارکنان سازمان به رفتارهای فراتر از فراتر از خلاقیت داشت. یکی از مصادیق رفتارهای فراتر از انجام وظایف شغلی با اشتیاق و انگیزه بالاست که می تواند منجر به بروز خلاقیت شغلی شود. چانگ ایت (۲۰۱۱) طی پژوهشی نشان داد که جو نوآورانه مدرسه بر تدریس خلاق معلم تاثیر می گذارد. او دریافت هنگامی که مدیر نگرشی مثبت نسبت به خلاقیت و نوآوری دارد حمایت و پیشنهادهایی را برای تدریس خلاق تدارک می بیند و شرایطی مناسب را فراهم می کند. حیدری فرد و زین آبادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه نشان دادند که با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل گیری فرهنگ و جو نوآورانه بر اساس نشانگرهای شناسایی شده می توان مدارس را به سمت نوآور شدن هدایت کرد در پژوهشی که توسط شانکر و همکاران در سال ۲۰۱۷ انجام شد مشخص شد که بین جو سازمانی خلاق و عملکرد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که جو سازمانی خلاق تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری خلاقانه دارد. این نشان می دهد که وجود یک فرهنگ نوآورانه در سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. در پژوهش شانکر و همکاران در سال ۲۰۱۷ مشخص شد که بین جو سازمانی خلاق و عملکرد سازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که جو سازمانی خلاق تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری خلاقانه دارد. این نشان می دهد که وجود یک فرهنگ نوآورانه در سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. در پژوهشی که توسط آمیت و سینق در سال ۲۰۱۸ انجام شد، مشخص شد که کارکنان هتل هایی که جو سازمانی بهتری را تجربه می کنند شرایط کاری دلگرم کننده تر، وضعیت مطلوب نگرشی و عملکرد شغلی مثبت دارند که رضایت مشتری را افزایش می دهد. در پژوهشی دیگر مهیم و دیگران (۲۰۱۰) جو سازمانی مبتکرانه را ایجاد و حفظ یک جو سازمانی می دانند که تلاش های خلاقانه را رشد می دهد و تسهیل کننده یادگیری است. (مهیم ۲۰۱۰) علاوه بر دیدگاه های موجود مک مورای هم در پژوهشی جو سازمانی چالش برانگیز را به عنوان عامل مهم در رفتار اعضای سازمان دانسته است (مک مورای ۲۰۰۳).

از متغیر های دیگر تاثیر گذار بر سیستم های کاری با عملکرد بالا توانمند سازی روان شناختی است. در پژوهش حاضر خود مختاری شغلی از ابعاد توانمند سازی روان شناختی است که بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر می گذارد. یاستوای و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود دریافتند که ابزارهای توانمند سازی مانند قدرت، دانش، تسهیم اطلاعات و پاداش بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. تامونومیبی (۲۰۲۰) در پژوهش خود دریافت که توانمند سازی پیش بینی کننده عملکرد سازمانی است و تدابیر توانمند سازی که شامل اختیار دادن به کارکنان، سیستم پاداش موثر، ارتباطات موثر، مشارکت افراد

در اطلاعات و درگیری شغلی است باعث عملکرد کارکنان می شود. عارفین و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که سیستم های کاری با عملکرد بالا با میانجی توانمند سازی روان شناختی موجب بروز رفتارهای مناسب می شود. ناصحی فر و همکاران در پژوهش خود دریافتند که بین توانمند سازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. نوربخش و ناظم (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافتند که بین توانمند سازی و ابعاد آن با سیستمهای کاری با عملکرد بالا رابطه وجود دارد. ایکه چکان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که توانمند سازی کارکنان موجب افزایش عملکرد خواهد بود. استراتژیهای شامل اعتماد و دادن اختیار به کارکنان در تصمیم گیری باعث بهبود عملکرد آنان خواهد شد. آقا ویردی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی دریافتند که عوامل فردی و سازمانی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان تاثیر معناداری داشته و توانمند سازی روان شناختی نیز بر تعالی سازمانی موثر است.

متغیر دیگری که بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر دارد تعهد سازمانی است. در پژوهش حاضر بعد هنجاری از ابعاد تعهد سازمانی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا تاثیر گذار است. قلی پور و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود دریافتند که بین تعهد سازمانی و عملکرد علمی رابطه وجود دارد و از میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی با عملکرد آموزشی رابطه دارد. پرینسی و ربکا (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که تعهد سازمانی بر روی عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد. نوربخش و ناظم (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافتند که بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با سیستمهای کاری با عملکرد بالا رابطه وجود دارد. رفیعی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که هر سه بعد تعهد سازمانی که شامل عاطفی و مستمر و هنجاری است تاثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد شغلی دارد. آدام و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان با میانجی تعهد سازمانی پی بردند.

بقا و تداوم فعالیت سازمانها و مؤسسات به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمانها در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده که مدیریت سازمانها را پیچیده تر از قبل کرده است. در سازمانها نقش نیروی کار در تمام عرصه های فعالیت مهم شناخته شده است و لذا مهم ترین مولفه در فرآیند کار و فعالیتها، انسانها هستند. در سازمانهای مختلف سرمایه گذاری زیادی برای بالابردن عملکرد کارکنان می شود. سیستم های کاری با عملکرد بالا به عنوان منبع مزیت رقابتی در محیط های تجاری جهانی که دارای رقابت هستند اهمیت زیادی دارد (اوزسلیک، ۲۰۱۶). محمد مهدی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که سیستمهای کاری با عملکرد بالا باعث افزایش عملکرد بهره وری سازمانی خواهد بود. سیستمهای کاری با عملکرد بالا سازمانهایی هستند که بر پایه مداخله و مشارکت کارکنان بنا شده است. در این سیستمها کارکنان به منزله دارایی های سازمان تلقی می شوند. و به کارکنان این امکان را می دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه حل های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند. بنابراین افراد احساس می کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند و از طرف مدیریت به عنوان بخش کلیدی و اساسی سازمان پذیرفته شده اند. آنها با انگیزه بیشتری کار می کنند و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت. آنان به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می کنند. در مورد تاثیر این سیستمها بر عملکرد سازمان مطالعات فراوانی انجام شده است که تاحدودی مسائل مربوط به برتری عملکرد این سیستمها را مورد کنکاش و پژوهش قرار می دهد (رحیمیان و گودرزی ۱۳۸۷).

در پایان نتیجه گرفته می شود که حجم سرمایه گذاری بیشتر و به کارگیری ثروت در نهایت به افزایش تولید ثروت بیشتر منجر نمی گردد، بلکه استفاده بهینه از امکانات و منابع به ویژه استفاده مؤثر و کارآمد از نیروی انسانی به همراه خلاقیت و نوآوری عملکرد بالاتر و بیشتر را فراهم می آورد. برای افزایش بهره وری که در اصل هدف سیستمهای کاری با عملکرد بالا است، پیشنهاد می شود که در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر متغیرهای جو سازمانی نوآورانه، توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی به ویژه ابعاد رهبری نوآورانه، خودمختاری شغلی و تعهد هنجاری که به ترتیب مربوط به متغیرهای بیان شده است، تقویت شود.

منابع

- آقاویردی، ب.، مقدسی، ع.، شریف زاده، ف. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۲۱ صفحات ۷۰-۴۵.
- بابلان، ع.، سیدکلان، س. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر جو سازمانی نوآورانه ادراکی بر خودکارآمدی خلاق و رفتار نوآورانه دانشجویان معلمان با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری، فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمانها، شماره اول صفحات ۱۲۵-۱۰۳.
- تقوی فرد، م.، رضائی نورج.، آقاخانی، ن. (۱۳۹۶). تأثیر ویژگیهای فردی کارکنان و جو سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش واسطه ای فرآیند خلق دانش سازمانی، دو فصلنامه مدیریت مهندسی و رایانش نرم، شماره اول صفحات ۱۵۵-۱۳۵.
- حیدری فرد، ر.، زین آبادی، ح.، عبدالمهی، ب. (۱۳۹۵). فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه، یک پژوهش کیفی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره دوم صفحات ۷۴-۵۳.
- رحیمیان، ح.، گودرزی، ف. (۲۰۰۹). سیستم های کاری با عملکرد بالا، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲.
- زارعی، ز.، پورشافعی، ه.، عسگری، ع. (۱۳۹۹). نقش واسطه ای جو سازمانی نوآورانه در رابطه بین رهبری دانش با عملکرد شغلی، فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۸ صفحات ۲۷-۱.
- سپهوند، ر.، حزنی، س.، حسایی، م. (۱۳۹۷). تأثیر جو نوآوری بر کیفیت خدمات بالینی و انتقال دانش در پرستاران استان گیلان، مجله بالینی پرستاری و مامایی، شماره اول صفحات ۴۱-۲۸.
- صفرزاده، س.، نادری، ف.، حیدری، ع. (۱۳۹۱). رابطه جو سازمانی نوآورانه و اشتیاق شغلی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان زن، فصلنامه زن و فرهنگ، شماره ۱۴ صفحات ۸۲-۶۹.
- علمداری، ح.، لطفی، ج. (۱۳۹۸). بررسی رابطه جو سازمانی نوآورانه با عملکرد کارکنان مطالعه موردی ادارات ثبت اسناد و املاک شهر تبریز، کنفرانس ملی آینده پژوهی مدیریت و توسعه پایدار.
- فاضل، ا.، کمالیان، ا.، روشن، ع. (۱۳۹۵). رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری شماره ۳ صفحات ۵۹-۶۸.
- مایکل، آ. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- مشبکی، ا. (۱۳۷۶). نگاهی تازه به مفهوم وجدان کاری در ارتقاء سطح بهره وری. مجله اقتصاد مدیریت، شماره ۳۲.
- معینی کیا، م.، بابلان، س.، کریمیان پور، غ. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر ادراک معلمان از جو سازمانی نوآورانه بر استفاده مداوم از تدریس الکترونیکی با نقش میانجی متغیر خودکارآمدی رایانه، فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۶۲ صفحات ۴۲-۲۵.
- ناصری فر، و.، عیوضی، م.، شهریار، ه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت.
- نوربخش، خ.، ناظم، ف. (۱۳۹۸). رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره دوم صفحات ۳۸-۱۵.
- Adam, A., Yuniarsih, T. & Kusnendi, K. (2018). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance, *Advances in Economics Business and Management Research*, 117(1): 260-264.
- Aghazadeh, Seyed Mahmoud. & Seyedian, Mojtaba. (2004). The high-performance work systems: is it worth? *Team Performance Management*, 3(10): 60-64.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative Commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1990): 1- 18.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1999). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of vocational Behavior*, 49(1999): 252- 276.
- Amabile, T. M., Conti, R., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5):1154-1184.
- Arefin, Md., Arif, I. & Raquib, M. (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *International Journal of Business and Management*, 10(3):132-140.
- Aringo, C. Del., Ghinetti, P. & Lucifora, C. (2003). high performance work systems, *Industrial Relations and Pay Setting in Europe*. *Industrial Relations*, 30(2):45-53.
- Baer, M., & Frese, M., (2003). Innovation is not enough: climates for initiatives and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1):45-68.

- Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2):81-92.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Becker A.K, (1992). The Characteristics of Bibliographic Instruction in Relation to the Causes and Symptoms of Burnout, 32(1992):346 -355.
- Borne, J.E. (2008). Analysis of organizational climate factors as predictors of job satisfaction and job stress for. Community college counselors. [Dissertation]: Walden University.
- Cartwright, R. (2002), Empowerment, Easton publishing.
- Castka, P., Bamber, C.J., Sharp, J.M. & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high-performance teams, *Team Performance Management. An International Journal*, 7(8):123-134.
- Chang, C. P., Chuang, H.W. & Bennington, L. (2011). Organizational climate for innovation and creative teaching in urban and rural schools, 45(4): 935-951.
- Chou, Ch., Hsiao, H.& Chen, S. (2010). Analysis of factors in technological and vocational schoolteachers perceived organizational innovative climate and continuous use of e-teaching, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*,9(4):35-48.
- Chuang, C. H. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(2010):153-196.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-69.
- Dimitrios, M.&Co.Panagiotis,V.(2016).The effect of high-performance work systems on hospital employees work related well-being: evidence from Greece, *European Management Journal*,1(2016): 1-15.
- Drummond, Ian. & Stone, Ian. (2007). Exploring the potential of high-performance work systems in SMEs. *Employee Relations* ,29(2):192-207.
- Edwards, R.J.A. (2010) Multilevel study of leadership, change oriented staff, and propensity for innovation. Adoption. Texas: Christian University.
- Ghasemi, Y.& Ghasemi, H. R. (2019). Examining the role of organizational climate and innovative behavior in job performance of the first and second grade of secondary schoolteachers in khondab, *Journal of Economic and Social Research*,18(3):405-417.
- Haftkhavani, Z.Gh., Faghiharam, B.& Araghieh, A. (2012). Organizational Commitment and Academic Performance, *International Conference on Education and Educational Psychology, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69 (2012):1529 – 1538.
- Ikechukwu, N., Ihuoma, P.& Sopirinye, E. (2019). Staff Empowerment as a Tool for Increasing Organizational Performance: A Study of Non–Academic Junior Staff in Federal Polytechnic of Oil and Gas Bonny, *International Journal of Engineering and Management Research*,9(4):40-46.
- Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: a case study of tgi Friday’s restaurants, *Personnel Review*, 29(6):791-815.
- Lawler, E. (1992). High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- MacDuffi, John Paul. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.
- Mahdi, Sh., M., Muhammad, Sh.& Nader, H., M. (2014). The Impact of High-Performance Work System on Employee Productivity as Related to Organizational Identity and Job Engagement, *European Journal of Business and Management*,6(39):1-25.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2):171- 194.
- Mayland, M.& Dastoor, B. (2004). Applying Leader- Member Exchange to the Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership Criterion, Nova Southeastern University, Proceedings of the annual International Conference 12.
- MC Murray, A. J. (2003). The relationship between Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 13 (4):323-332.
- Mihm. Jürgen, Loch, Christoph. H., Wilkinson, Dennis &Huberman, Bernardo. A. (2010). “Hierarchical structure and search in complex organizations”. *Management Science*, 56(5):831-848.
- Miller, D. L. (2005). An examination of employees' fairness perceptions and reactions toward changing retirement policies. PhD, University of guelph, guelph.
- Murphy, G.D. & Southey, G. (2004). High performance work practices. *Personnel Review*,32(1):73-92.
- Narayan, D. (2005). Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives. Washington, D. C: The Worth Bank.

- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values, 12th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016): 332 – 341.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Princy, K.& Rebeka, E. (2019). Employee Commitment on Organizational Performance, *International Journal of Recent Technology and Engineering* ,8(3):891-895.
- Rafiei, M., Amini, M.& Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance, *Management Science Letters*,4(2014):1841-1848.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational behavior*. (Eleventh ed), Printice-Hall
- Sarwar, A.& Phulpoto, N. (2019). The Effect of Innovative Organizational Climate on Project Success: Mediating Role of Innovative Work Behavior, *International Journal of Computer Science and Network Security*,19(8):105-114.
- Savery, K.& Luks J. A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3) :97-104.
- Shanker, R., Bhanugopan,R.& Beatrice,L.(2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 100(2):67-77.
- Singh, & Shalendra. (2002). *High Performance Organizations*. K.K Gupta for New Age International (P) Ltd.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(1996):483-504.
- Steers, R.M. and Porter. L.W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sung, J. & Ashton, D. (2005). *Achieving best practice in your business. High performance work practices-Linking strategy and skills to performance outcomes*. London: DTI in association with CIPD.
- Tamunomiebi, M.&Anyanwu, H., c. (2020). Empowerment Practices and Organizational Performance: A Review of Literature, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*,4(8):585-599.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tomer, John, F. (2001). Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *Journal of Social Economics* ,30(2):63-73.
- Tsai, C.J. (2006). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms, *The International Journal of Human Resource Management*. 17(9) :1512-1530.
- Whetten, D. & Cameron, K. S. (1998). Management skill training: A needed addition to the management curriculum, *Organizational Behavior Teaching Journal*, 8(1998) :10-15.
- Yasothai, R., Jauhar, J.& Bashawir, A. (2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*,3(1): 92-104.
- Yim Hong, Kit. (2008), *Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships*, A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.
- Zaman, M., Ananda rajan, M., & Dai, Q. (2010). Experiencing flow with instant messaging and its role on innovative behaviors. *Computers in Human Behavior*, 26(2008):1009-1018.
- Zhu, ch., Liu,A.& Chen,G.(2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning, *Frontiers of Business Research in china*,12(4):40-47.
- Zimmerman, M. A & Rappaport, J. (1988). Citizen participation perceived control, and psycho- logical empowerment, *American journal of community psychology*, 16(5):725-750.