



www.ElitesJournal.ir

مجله نخبگان علوم و مهندسی

Journal of Science and Engineering Elites

ISSN 2538-581X

جلد ۲- شماره ۵- سال ۱۳۹۶



تأثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی

محمد امین جمشیدیان

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

M.A.Jamshidiyan@gmail.com

ارسال: مهر ماه ۹۶ پذیرش: آبان ماه ۹۶

چکیده

تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان، کارکنان آن و نقش تمامی آنان در موفقیت سازمان می باشد که این امر از طریق توانمندسازی و ایجاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان میسر است. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید. در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی ساده است. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. جهت آزمون فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. یافته های پژوهش تاثیر مثبت توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی را نشان می دهد. همچنین تعهد سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد. با توجه به تاثیر مثبت توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی، حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری ها در چنین سازمان هایی می تواند منجر افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی گردد.

کلمات کلیدی: توانمندسازی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی.

۱. مقدمه

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان ها را مجبور کرده است که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام های مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی^۱ کارکنان نیز به منزله یکی از ابزارهای اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، تحقق این امر و همچنین رقابتی تر شدن سازمان ها را ممکن ساخته است. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. این در حالی است که سازمان ها به دنبال افزایش بهره وری از طریق کارکنانشان می باشند [۱]. سازمان های تولیدی، صنعتی و خدماتی جهان می دانند کیفیت در کاهش هزینه ها، بهبود محصولات و خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایتمندی مشتریان خلاصه می شود که ضامن

تحقق این امر وجود کارکنان توانمند، راضی و متعهد به سازمان است. پس هدف سازمان ها از اجرای فرایند توانمندسازی ارتقای سطح کیفیت محصولات و تسریع ارائه خدمات به منظور برآورده ساختن انتظارات، توقعات، رضایتمندی مشتری، سود بیشتر و افزایش سهم بازار است.

رضایت شغلی^۱ یک ابزار کلیدی است که منجر به نگرش کار مطلوب می شود. مخصوصاً، کارکنان راضی که به احتمال زیاد بیشتر خلاق، انعطاف پذیر، نوآور و وفادار هستند [۲]. بنابراین، سازمان ها باید در برنامه های توسعه یا فعالیت هایی که می تواند بر رضایت شغلی کارکنانشان موثر باشد، سرمایه گذاری کنند. اعتقاد بر این است که از طریق سطوح بالاتری از رضایت شغلی، عملکرد سازمانی می تواند در بلند مدت توسعه یابد [۳].

از شاخص های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر نیروی انسانی وفادار و متعهد می باشد. شناخت وضعیت تعهد سازمانی^۲ کارکنان می تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود کارکنان یاری رساند. از سی سال پیش علاقه مندی قابل توجهی برای درک مفهوم تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروی زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. نتایج این تحقیقات موید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است [۴]. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگهداشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال ها در سازمان می مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی دارد بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می گذارند. پس برای افزایش تعهد کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم [۵].

در کشورهای پیشرفته مدیریت ها با توجه به نیازهای اساسی کارکنان استوار است و رضایت شغلی کارکنان علاوه بر اینکه توجه به کرامت انسان ها است بلکه در افزایش بهره وری نیز مورد توجه قرار می گیرد و آنها هزینه های گسترده ای را به منظور بررسی تغییرات سالانه رضایت شغلی کارکنان خود پرداخت می کنند. پرداخت چنین هزینه هایی توسط کشورهای مذکور نشان می دهد که رضایت شغلی موضوع بسیار با اهمیتی است که متأسفانه در کشور ما به صورت عملی چندان مورد توجه قرار نمی گیرد [۶]. رضایت شغلی نقش مهمی در کارکرد موثر یک سازمان ایفا می کند زیرا به رابطه بین آنچه که فرد انتظار دارد و آنچه که از یک شغل بدست می آورد و اینکه فرد برای آن، چه میزان ارزش قائل است اشاره می کند [۷]. شناسایی عوامل موثر بر رضایت شغلی بسیار مهم است زیرا این مقوله در پیامد و بهره وری سازمان و حتی زندگی فردی نقش بارزی را ایفا می کند.

با توجه به تحقیقات فراوان در سال های اخیر در زمینه توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و تاکید بر اهمیت این متغیر های در بهبود عملکرد سازمان ها، متأسفانه در کشور ما و به خصوص در بخش دولتی چندان مورد توجه قرار نمی گیرند. بنابراین در این پژوهش به بررسی این موضوع می پردازیم که آیا توانمندسازی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی تاثیر گذار است؟

۱.۱. توانمندسازی

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به برقراری نظام مردمسالار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع^۳ بر می گردد و آخرین

1. Job Satisfaction
2. Organizational Commitment
3. Total Quality Management

تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت و لذا می توان گفت توانمندسازی، مفهومی تازه نیست [۸].

توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان [۹]. از دیدگاه کانگر و کانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساسات "خودکامیابی" در میان کارکنان سازمان می شود [۱۰]. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می دهد و اطلاعات ترمببخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می دهد، مورد شناسایی قرار می گیرد [۱۱].

توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان سبب افزایش بهره وری در سازمان گردد. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآورانه، مدیریت و رهبری اثربخش در ارتباط است [۱۲]. و زمانی اتفاق می افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود [۱۳].

توانمندسازی کارکنان عبارت از مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان به کار گرفته می شوند [۸]. به تعبیری دیگر توانمندسازی، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می شود:

- مشارکت در اطلاعات با وجود بصیرت مشترک بین سازمان و فرد، اهداف روشن، چارچوب های تصمیم گیری و روشن بودن نتایج تلاش ها
- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
- حمایت در قالب ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک پذیری [۱۴].

۲.۱. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک مفهوم چند بعدی است که باعث چندین نتیجه شغلی مثبت شامل کاهش غیبت و جا به جایی، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می شود. تعهد سازمانی به نیرومندی هویت افراد در درگیر شدن در یک سازمان مخصوص اشاره می کند. در ادبیات دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت می شود. در تعریف اول، تعهد به عنوان هدف کارمندان برای کار مداوم در سازمان است. دومین تعریف نیز آن را به عنوان دلبستگی که بین افراد و سازمان ها وجود دارد و انعکاسی از میزان و درگیری روانی کارمندان در سازمان است، تعریف می کند [۱۵]. از بین مفهوم سازی های چند بعدی مدل آلن و مایر (۱۹۹۰) شهرت بیشتری بدست آورده است که به صورت زیر تعریف می شود:

تعهد عاطفی! تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی میمانند چون "می خواهند بمانند".

تعهد هنجاری! الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می دهد تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می شود، اشاره می کند. کارمندان در سازمان می مانند چون که "احساس می کنند که باید بمانند".

تعهد مستمر: در بردارنده هزینه های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می مانند چون که " نیاز دارند که بمانند" [۱۶].

به طور خاص، تعهد عاطفی جزء تعهدات نگرشی است که نشان دهنده تمایل فرد به عضویت در سازمان می باشد که عمدتاً به دلیل وابستگی احساسی فرد به سازمان می باشد. اعتقاد بر این است که این نوع تعهد زمانی رخ می دهد که ارزش ها و اهداف سازمان با ارزش های کارکنان هم راستا باشد [۱۷]. در مقابل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری است، که قصد رفتاری برای ماندن با سازمان است. تعهد مستمر در درجه اول بر اساس برآورد هزینه- منفعت بین فرد و سازمان است که نتیجه آن انتخاب فرد برای ادامه کار در سازمان است به این علت که مزایای انجام این کار بیشتر از هزینه ها است و یا هزینه های خروج از سازمان بیشتر از مزایای آن است [۱۸]. سرانجام، پایه و اساس تعهد هنجاری، اعتقاد کارمند به مسئولیت در قبال سازمان است؛ به این ترتیب، کارکنان "باید" به سازمان متعهد باشند، که بازتاب احساس کارکنان از قاعده ای برای ادامه عضویتشان در سازمان است [۱۸].

۳.۱. رضایت شغلی

رضایت شغلی به عنوان یکی از نگرش های مهمی است که در مطالعات رفتار سازمانی از جایگاه بسیار بالایی برخوردار بوده است. رضایت شغلی به احساسات کلی فرد در مورد شغلش و ارزیابی که در مورد شغل خود انجام می دهد، اطلاق می شود [۱۹]. در واقع رضایت شغلی نوعی زمینه، گرایش، تمایل، علاقه، استعداد، آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب یا نامطلوب یا به طور کلی نوعی نگرش نسبت به محیط کار خود می باشد [۲۰]. رضایت شغلی ترکیبی از رضایت شناختی و رضایت احساسی فرد نسبت به شغلش است. رضایت شناختی رضایتی است که بیشتر بر ارزیابی منطقی و عقلانی شرایط کار استوار است. بنابراین رضایت شناختی ارزیابی مبتنی بر مقایسه ها است که بر قضاوت های احساسی تکیه ندارد و شرایط فرصت ها و درآمدها را در نظر می گیرد. اما رضایت احساسی ارزیابی کلی فرد از لحاظ احساس نسبت به شغلش است. خلق و خوی و احساس خوب و مثبت افراد را در هنگام کار کردن نسبت به کارشان نشان می دهد [۲۱].

۴.۱. توانمند سازی و تعهد سازمانی

توانمندسازی کارکنان تاکید می کند که وجود کارکنان در یک سازمان بسیار با ارزش است و می تواند تعهد شغلی و رضایت شغلی را بهبود بخشد [۲۲].
چن و همکاران به نقل از نورشاهی در مطالعات خود نشان دادند که توانمندسازی تأثیری مثبت بر روی تعهد سازمانی داشته و افراد توانمند تعهد بیشتری به سازمان داشتند [۲۳].

حجتی و همکاران در مطالعات خود نشان دادند بین توانمند سازی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد [۲۴].
همچنین عامری و اسمعیلی در مطالعه خود نشان دادند که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد [۲۵].

۵.۱. توانمند سازی و رضایت شغلی

چند پیامد رفتاری از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی بالاتر و افزایش مشارکت شغلی از عمل توانمندسازی حاصل شده است [۲۶].
مولینس و پیاکوک (۱۹۹۱) نشان دادند که کارکنان توانمند در درجه بالاتری از رضایت شغلی، وفاداری سازمانی و افزایش انگیزه هستند [۲۷].

هاریس (۲۰۰۹) توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد و همچنین در رابطه تبادل رهبر - پیرو با رضایت شغلی، توانمندسازی نقش میانجی گری ایفا می کند [۲۸].
جمشیدیان در مطالعه خود نشان داد که توانمندسازی بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت دارد [۲۹].

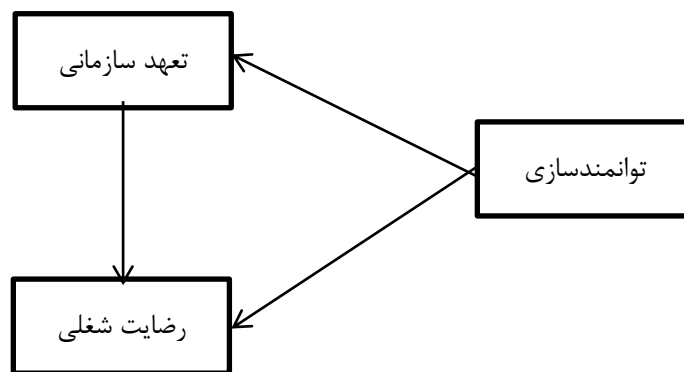
۶.۱. تعهد سازمانی و رضایت شغلی

جانسون و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعات خود دریافتند که رابطه معنی داری بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد [۳۰].

توکلی و شریعتمداری در مطالعات خود دریافتند که تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد [۳۱].
قمری در مطالعه خود دریافت که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد [۳۲].

۲. مدل مفهومی

با بررسی ادبیات تحقیقاتی مرتبط با موضوع و با در نظر گرفتن نحوه ارتباط متغیر های تحقیق مدل مفهومی^۱ به صورت شکل شماره ۱ طراحی گردیده است.



شکل ۱- مدل مفهومی

۳. فرضیات پژوهش

- ۱- توانمندسازی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد.
- ۲- توانمندسازی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد.
- ۳- تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد.

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی است. جامعه آماری، کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی می باشد. طبق آمار کارگزینی، این اداره کل دارای ۲۴۵ کارمند می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه گردید.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{2600} \left(\frac{1.96^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 149.833 \approx 150 \quad (1)$$

در فرمول کوکران معمولاً حداکثر اشتباه مجاز (d) معادل ۰/۰۵، ضریب اطمینان ۰/۹۵، t=۱/۹۶ و مقادیر p و q نیز هر کدام معادل ۰/۵ و حجم جامعه N در نظر گرفته می شود. مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته می شود. زیرا اگر P = ۰/۵ باشد n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند و این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد.

در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه است. جهت سنجش توانمندسازی از پرسشنامه لیمپانیتگول و همکاران [۱۷]، جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه اوعد و ایتی [۳۳] و جهت سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه هانیسا و تاهیر [۳] که در پژوهش های خود برای سنجش این متغیرها بکار گرفته اند، استفاده شده است. این پرسشنامه در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت سنجیده شده است، روایی پرسشنامه توسط جمعی از متخصصین جامعه آماری و صاحب نظران مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۷۴ می باشد.

جدول ۱- تعداد سؤال های طراحی شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ سؤال ها

متغیر	مقیاس نوع	ها تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
توانمندسازی	پنج درجه ای لیکرت	۶	۰/۷۸۰
تعهد سازمانی	پنج درجه ای لیکرت	۵	۰/۸۵۶
رضایت شغلی	پنج درجه ای لیکرت	۴	۰/۷۷۰

۵. تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری^۱ استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است. اما اصطلاح غالب معادله ساختاری یا به طور خلاصه (SEM) می باشد. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموعه هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آنهاست. بدین ترتیب، این مدل شامل دو بخش: (۱) مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل اندازه گیری مشخص می کند که متغیرهای مکنون^۲ (برون زا و درون زا) یا سازه های فرضی چگونه با متغیرهای مشاهده پذیر مرتبط اند و یا از طریق آنها سنجیده می شوند. به بیان دیگر، ویژگی های خاص اندازه گیری (یعنی ضرایب اعتبار و روایی) متغیرهای مشاهده شده چگونه از سوی متغیرهای مکنون توصیف می شود. اما مدل معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای مکنون، آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مشخص می سازد. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آنها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه گیری می شوند، توصیف می شود [۳۴].

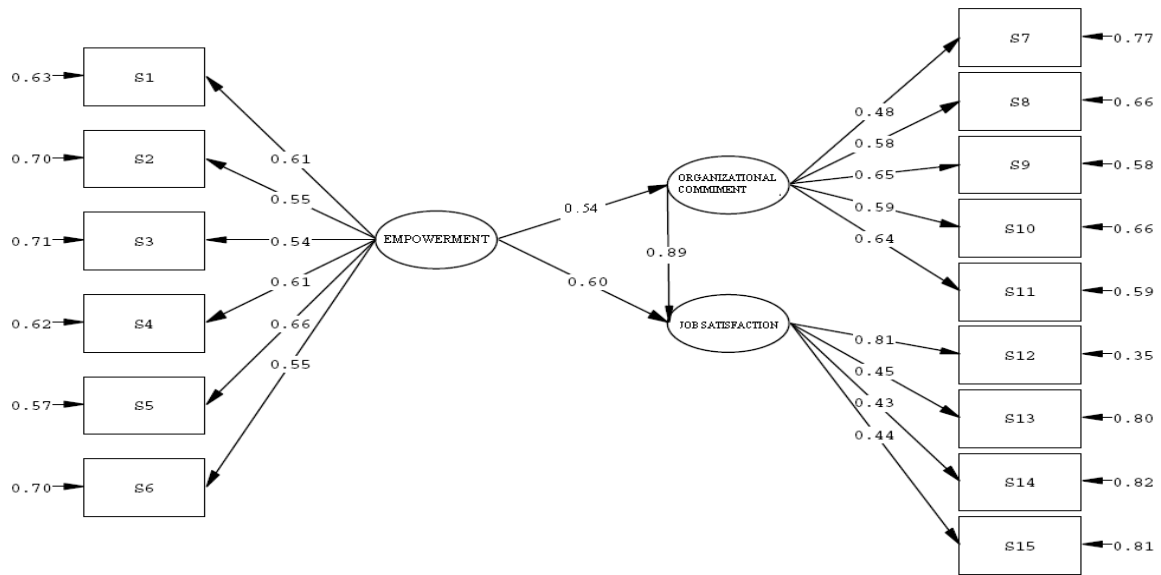
1. Structural Equation Models (SEM)

1. Latent Variables

در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می شود:
 اول: گاما (γ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.
 دوم: بتا (β) که معرف مسیر بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر درون زای دیگر است.

۱.۵. نمودار ضرایب مسیر

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می دهد، در نمودار زیر ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل به دست آمده است. بیضی ها، نشانگر متغیرها و مستطیل ها نشان دهنده سوالات مربوط به این متغیرها می باشند.

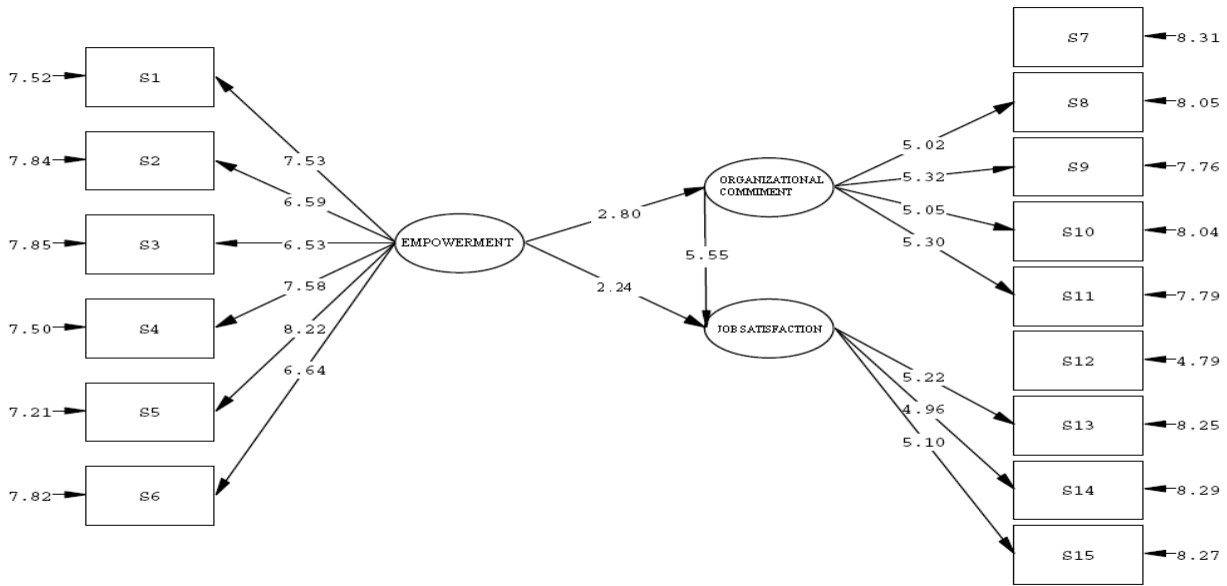


Chi-Square=195.51, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۲- مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر

۲.۵. نمودار مقادیر آماره T

نمودار زیر مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می دهد. در اینجا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده، به دست می آید و می توان این گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و مقدار T مشاهده شده بیشتر ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه بدست آمده معنی دار است.



Chi-Square=195.51, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل ۳- مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب مسیر

۳.۵. آزمون های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است، بررسی گردد از این رو برخی از آزمون های نیکویی برازش در اینجا برای داده های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲- مقدار شاخص های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	χ^2/df	کمتر از ۲ عالی کمتر از ۳ مناسب	۲/۲۴	مناسب
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۰۶ عالی کمتر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۵۷	مناسب
۳	NNF1	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۴	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	مناسب
۵	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۶	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۷	AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	مناسب

۴.۵. خلاصه و نتایج مدل ساختاری

خروجی معادلات ساختاری و آزمون T نشان می دهند از بین ۳ مسیری که در بین متغیر مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارد، هر سه مسیر معنی دار هستند. جدول شماره ۳ بطور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می دهد.

جدول ۳- خلاصه و نتایج مدل ساختاری

روابط	ضریب ساختاری	T	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
توانمندسازی ← تعهد سازمانی	۰/۵۴	۲/۸۰	$۲/۸۰ > ۱/۹۶$	قبول
توانمندسازی ← رضایت شغلی	۰/۶۰	۲/۲۴	$۲/۲۴ > ۱/۹۶$	قبول
تعهد سازمانی ← رضایت شغلی	۰/۸۹	۵/۵۵	$۵/۵۵ > ۱/۹۶$	قبول

۶. تحلیل یافته ها

اکنون با استفاده از تجزیه و تحلیل های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جدول ۳ فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است:

فرضیه اول پژوهش، توانمندسازی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان توانمندسازی و تعهد سازمانی برابر است با (۰/۵۴) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۲/۸۰ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توانمندسازی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد و به ازای یک واحد افزایش در توانمندسازی، تعهد سازمانی ۰/۵۴ واحد افزایش می یابد.

فرضیه دوم پژوهش، توانمندسازی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده، میزان ضریب مسیر میان توانمندسازی و رضایت شغلی برابر است با (۰/۶۰) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۲/۲۴ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توانمندسازی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد و به ازای یک واحد افزایش در توانمندسازی، رضایت شغلی ۰/۶۰ واحد افزایش می یابد.

فرضیه سوم پژوهش، تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده میزان ضریب مسیر میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی برابر است با (۰/۸۹) و مقدار تی بدست آمده برای این ضریب $۵/۵۵ > ۱/۹۶$ می باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد و به ازای یک واحد افزایش در تعهد سازمانی، رضایت شغلی ۰/۸۹ واحد افزایش می یابد.

۷. بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی بود. در این راستا سه فرضیه مطرح گردید و مورد آزمون قرار گرفتند. یافته های پژوهش در خصوص فرضیه اول نشان داد که توانمندسازی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد. نتایج این پژوهش با یافته های انگوری [۲۲] و نورشاهی [۲۳] مطابقت دارد. یافته های پژوهش در خصوص فرضیه دوم نشان داد که توانمندسازی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد. نتایج این پژوهش با یافته های کاریا و آساریا [۲۶] و هاریس [۲۸] مطابقت دارد. یافته های پژوهش در خصوص فرضیه سوم نشان داد که تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد. نتایج این پژوهش با یافته های جانسون و همکاران [۳۰] و توکلی و شریعتمداری [۳۱] مطابقت دارد.

با توجه به تاثیر مثبت توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی، حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری ها در چنین سازمان هایی می تواند منجر افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی گردد.

۸. پیشنهادات

- کاربردی

- ۱- مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی با دادن آزادی عمل و استقلال و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، اعتماد به نفس و قبول مسئولیت را در کارکنان تقویت کنند.
 - ۲- مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی، رسالت، اهداف و ارزش های سازمان را تشریح کنند و اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قرار دهند تا زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در امور را سازمان فراهم کنند.
 - ۳- به منظور تقویت اعتماد کارکنان نظام پیشنهادات را پیاده سازی نموده و نظرات کارکنان را مد نظر قرار دهند.
 - ۴- ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه، به منظور حذف تبعیض ها و رفتار نامناسب افراد در محیط کار
- برای پژوهش های آتی
- در این پژوهش به بررسی تاثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته شد. بررسی های آینده می توانند تاثیر توانمندسازی بر سایر نگرش های شغلی مانند: وابستگی شغلی و اشتیاق شغلی را ارزیابی کنند.

۹. مراجع

1. Quinn, R.E. and G.M. Spreitzer (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider organizational dynamics, Journal of Quality Management, Vol.26, No.2, 37-42
2. Mohammad, F., & Eleswed, M. (2013). "Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain", International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 3, No. 5, 43-53
3. Hanayasha, J., and Tahir., P. R. (2016). Examining The Effect of Employee empowerment", Teamwork and employee training on Job Satisfaction, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 219, 272 – 282
4. Mottaza, Clifford J. (1988) Determinants of Organizational commitment. Human relations, Vol.4, No.6, 467-482.
۵. دلگشایی، بهرام ، توفیقی، شهرام و کرمانی، بهنام. (۱۳۸۷). رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان. فصلنامه افق دانش، دوره ۱۴، شماره ۴ (پیاپی ۴۲)، زمستان، ص ۶۰-۶۸
۶. علیپور، حمید رضا و فرید، مرضیه. (۱۳۹۲). بررسی رضایت شغلی کارکنان بانک کشاورزی لاهیجان، مطالعات کمی در مدیریت، دوره دوم، شماره چهارم، تابستان، ۱۱۵-۱۲۶
7. Kaur, Gurjeet., Sharma, R.D and Seli, Nitasha. (2009). Internal market orientation in india banking : an empirical analysis. managing service Quality. Vol. 19, No. 5, 595-627
۸. محمدی، حامد. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه تعاون، دوره ۲۰، شماره ۲۰۴-۲۰۵، تیر و مرداد ۱۳۸۸، ص ۱-۱۹
9. Mullins, L. (1999), Management and organizational behavior, London: Prentice Hall.
10. Conger Jay A. and Rabindra N. Kanungo (1988), The empowerment process: Integrating Theory & Practice, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 471-482
11. Ivancevich, J. and R. Konopaske and M. Matteson (2005), Organizational behavior and management , New York : McGraw – Hill.
12. Morrison, R. (1997), The relation between Leadership styles & empowerment on job satisfaction of Nurses, Nurse Adm.
13. Kreitner, R. (1996), Management , Delhi: Houghton on Mifflin company.

۱۴. ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید. (۱۳۸۸) توانمندسازی کارکنان ، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو

15. Jaramillo, Fernando., Nixon, Robert and Sams, Doreen. (2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. An International Journal of Police Strategie and Management. Vol. 28, No. 2, 321-336.
۱۶. توکلی، زینب، عابدی، محمد رضا و صالح نیا، منیره. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳، زمستان، ۱۲۴-۱۰۵
17. Limpanitgul,T., Boonchoo,P., Kulviseachana,S., and Photiyarach,S. (2017). The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 11, No. 2,1-18
18. Kwantes, C. T. (2003). Organisational citizenship and withdrawal behaviours in the USA and India. International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 3, No. 1, 5-26.
19. Rogelberg,S.G.(2007). "Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology". SAGE Publications.
۲۰. ساعتچی، م. (۱۳۸۴)، "روانشناسی بهره وری"، تهران: موسسه نشر ویرایش
۲۱. اسماعیلی، محمودرضا و انصاری رنانی، قاسم. (۱۳۸۶). بررسی رضایت شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان لرستان، دومانه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، دوره ۱۴، شماره ۲۳، تابستان، ۸۰-۶۵
22. Ongori ,H and shunda J. P.W. (2002). Managing behind the scenes : employee empowerment. The international journal of applied economics and finance, Vol. 2, Vo. 2, 84-89
۲۳. نورشاهی، نسترن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیت بدنی و روان شناسی، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۱۶۳-۱۷۶
۲۴. حجتی، حمید، طاهری، نورالله، کمانگر، سالار، حکمتی پور، نفیسه و میرزاعلی، جمیله. (۱۳۹۴). ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی پرسنل پرستار، مجله سلامت و مراقبت، دوره ۱۷، شماره ۱، بهار، ص ۸۲-۹۰
۲۵. سید عامری، میر حسین و اسمعیلی، محمد رضا. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۷، ص ۱۲۵-۱۴۴
26. Karia, N., and Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 30-43
27. Mullins, L. J., and Peacock, A. (1991). Managing Through People: Regulating the Employee Relationship. Administrator, 1, 32-35
28. Harris, K.J. et al. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects On job satisfaction ,turnover intentions ,and performance, The Leadership Quarterly 20, Vol. 20, No. 3, 371–382.
۲۹. جمشیدیان، محمد امین. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی کادر پرستار بیمارستان امام خمینی (ره) شهر اراک، دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، https://www.civilica.com/Paper-ACONF02-ACONF02_287.html
30. Jhonston, G. and et al. (2005). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of Business Research, 31, 58-63.
۳۱. میرازی توکلی، سید منصور و شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرسنل ستادی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۴، شماره ۹، بهار و تابستان، ۵۰-۷۶
۳۲. قمری، محمد. (۱۳۹۰). مقایسه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۵، شماره ۳، پاییز، ص ۱۰۱-۱۱۹
33. Awwad,M.A., Agti,A.M., (2011). The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation, Internal Journal Of Bank Marketing, Vol. 29, No. 4, 308-332
۳۴. جمشیدیان، محمد امین. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رضایتمندی و اعتماد بر وفاداری مشتریان (مطالعه موردی شعب بانک ملی در شهر اراک)، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۰، شماره ۲۸، پاییز، ۳۰-۱۵.