

# بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران

نویسندگان: دکتر سیدمحمد میرکمالی<sup>۱</sup>، علی اصغر حیات\*<sup>۲</sup>، علی نوروزی<sup>۲</sup> و نازنین جراحی<sup>۲</sup>

۱. استاد دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

\* Email: ali.hayat63@gmail.com

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران» به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق (۲۷۳۱) نفر از کارکنان دانشگاه تهران بود، که تعداد ۱۵۶ نفر (۷۲ نفر مرد و ۸۴ نفر زن) از آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و براساس فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر، پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت، کنдал و هولین و همچنین پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر می‌باشند که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرنباخ مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که توانمندسازی روان‌شناختی و زیر مقیاس‌های آن یعنی معناداری، خود تعیینی، شایستگی و تأثیر با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری در سطح ( $p < .01$ ) داشته و به غیر از مؤلفه شایستگی دیگر مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری داشتند. علاوه براین، بین توانمندسازی روان‌شناختی با دو مؤلفه تعهد سازمانی یعنی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نیز رابطه معناداری در سطح ( $p < .01$ ) مشاهده گردید و توانمندسازی روان‌شناختی تنها با مؤلفه تعهد مستمر رابطه معنادار پیدا نمی‌کند. در نهایت، نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز گویای این امر بود که به ترتیب زیر مقیاس‌های معناداری (۰/۴۵)، خود تعیینی (۰/۳۶) و شایستگی (۰/۲۳)، در پیش‌بینی رضایت شغلی سهم داشتند و همچنین مؤلفه معناداری (۰/۳۰) و خود تعیینی (۰/۲۱) سهم در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی

## دانشور

رفتار

تربیت و اجتماع

• دریافت مقاله: ۸۷/۷/۱

• ارسال برای داوران:

(۱) ۸۸/۷/۱۸

(۲) ۸۸/۷/۱۸

(۳) ۸۸/۷/۱۸

• دریافت نظر داوران:

(۱) ۸۸/۸/۱۶

(۲) ۸۸/۸/۱۲

(۳) ۸۸/۸/۱۲

• ارسال برای اصلاحات:

(۱) ۸۸/۸/۲۳

• دریافت اصلاحات:

(۱) ۸۸/۱۰/۱۳

• ارسال برای داور نهایی:

(۱) ۸۸/۱۰/۲۱

• دریافت نظر داور نهایی:

(۱) ۸۹/۲/۱۲

• پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۱۳

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Sixteenth Year, No.39  
Feb.-Mar. 2010  
Education & Society

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال شانزدهم - شماره ۳۹

اسفند ۱۳۸۸

## مقدمه

مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت، کل جامعه منابع انسانی آن است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد را به وجود آورد [۱]. در عصر تغییرات سریع، سازمان‌ها سعی می‌کنند برای تداوم اثربخشی و کارایی، خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و تواناسازی کارکنان می‌تواند در تولید و عملکرد آنها مؤثر باشد و در نتیجه بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد [۲]. در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌های از قبیل، تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشند، را به‌طور کارآمد اداره کنند [۳]. تواناسازی ابتدا در دهه ۱۹۸۰ در آموزش ظاهر شد [۴] و هنوز هم بحث در مورد توانمندسازی به قوت خود باقی است [۵].

مفهوم توانمندسازی به معنی آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، چرا که معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت بر می‌گردد [۵] این مفهوم در مقابل تکنیک‌های مدیریت سنتی که برای کنترل، به سلسله مراتب تأکید داشتند، قرار می‌گیرد [۶]. لذا، محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می‌دانند [۷]. مطالعات انجام گرفته در زمینه مهارت‌های رهبری و مدیریت نیز پیشنهاد می‌کند که عمل توانمندسازی جزء اساسی اثربخشی مدیریت و سازمان است و به عنوان ابزاری برای کمک به تولید و ایجاد رفتار برانگیخته و ارتقای بهره‌وری در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد [۸]. اگرچه معنی توانمندسازی موضوع مورد بحث دهه‌های اخیر می‌باشد، ولی همچنان

محققان به یک تعریف جامع از توانمندسازی دست نیافته‌اند. با توجه به اهمیت موضوع، تلاش‌های زیادی از سوی محققان به عمل آمد تا اینکه در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو گام مهمی در این زمینه برداشتند.

توانمندسازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است [۹]. بوان و لوار در ۱۹۹۲ توانمندسازی را به عنوان ابزاری می‌دانند که افراد را برای تصمیم‌گیری قادر می‌سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمندسازی را تسهیل و در نهایت به اجرا در می‌آورد [۱۰]. پاستور در ۱۹۹۶ توانمندسازی را یک پدیده شخصی می‌داند، که افراد برای انجام کارهایشان قبول مسئولیت می‌کنند که این تعریف بر اهمیت افراد در اجرای موفق برنامه‌های توانمندسازی تأکید دارد [۱۰]. به‌نظر اسپریتزر در ۱۹۹۵، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روان‌شناختی تعریف می‌شود و به اینکه چگونه کارکنان درباره کارشان فکر و تجربه کسب می‌کنند، و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است، و باعث می‌شود که کارکنان احساس اعتماد به نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند [۱۱]. توانمندسازی یعنی اینکه، پیش از آنکه به کارکنان بگویند چه کار کنند آنها بتوانند وظایفشان را بخوبی درک کنند [۱۲]. در تعریفی دیگر کانتز در ۱۹۹۳ بیان می‌کند که توانمندسازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند به‌طور مستقل تصمیم‌گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند [۱۲]. یاگیل اعتقاد دارد که توانمندسازی فرایند نفوذ بر رویدادها و پیامدهای مهم برای فرد یا گروه است. بنابراین توانمندسازی اساساً یک فرایند انگیزشی است که فرد در طی آن یک حس توانمندی را تجربه می‌کند [۱۳]. کانگر و کانگو در ۱۹۸۸ توانمندسازی را به عنوان یک سازه نسبتی و انگیزشی تعریف می‌کنند؛ در سازه نسبتی توانمندسازی وقتی رخ می‌دهد که قدرت از فرادست به زیردست انتقال یابد و در نتیجه زیردستان یک حس مالکیت و کنترل بر کارشان را تجربه کنند. به عنوان سازه انگیزشی

۴- سبک‌های تفسیری ۵- رفتارها ۶- مداخلات [۶]. با توجه به متغیرهای پیشین، تحقیقات زیادی کانون کنترل، احترام به خود، دسترسی به اطلاعات و پاداش را به عنوان متغیرهای پیشین توانمندسازی معرفی می‌کند. اسپریتزر اشاره می‌کند که برخی از این متغیرها مثل احترام به خود مربوط به عوامل شناختی فرد و برخی دیگر مثل دسترسی به اطلاعات با عوامل خارجی مرتبط می‌باشد. در حمایت از این نظر، پاترفیلد در ۱۹۹۹ اشاره می‌کند که حس توانمندسازی روان‌شناختی هم می‌تواند توسط تغییر در محیط کاری خارجی و هم عوامل روانی درون فرد، ارتقا یابد [۱۷]. محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش توانمندسازی، لزوم توجه هر چه بیشتر به این مقوله را متذکر شده‌اند. به‌طور کلی، می‌توان گفت که توانمندسازی دو فایده دارد: ۱- فایده برای سازمان ۲- فایده برای فرد. بیشتر تحقیقات متمرکز بر فواید سازمانی توانمندسازی هستند، زیرا که محیط رقابتی امروز و تلاش سازمان‌ها برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، بیش از پیش لزوم توانمندسازی را نشان می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌های توانمند شده، پیشرفت‌های قابل توجهی را در حیطه‌های عملکرد اقتصادی تجربه کرده‌اند [۱۸].

سازمان‌های موفق در دنیا گزارش داده‌اند که از طریق کاربرد برنامه‌های توانمندسازی، توانسته‌اند بهره‌وری خود را ارتقا دهند، زیرا توانمندسازی یعنی تقسیم قدرت مدیریت با کارکنان که باعث اصلاح عملکرد کارکنان و سازمان و در نتیجه ارتقا بهره‌وری می‌شود. [۱۲ و ۲]. نیکودیم و همکاران در ۱۹۹۴ دریافتند که کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آنها به مقدار قابل توجهی کاهش یافته است و آنها بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند. همچنین گزارش شده است که کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی بالایی دارند، به‌طوریکه آنها احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمانی می‌کنند [۶]. کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی دو کلید پیش‌بینی شده در نتایج

توانمندسازی به ادراک کارکنان از قدرت استقلال و کنترل‌شان بر می‌گردد. اگر این افراد توانمند شوند، احساس انرژی زیاد و کنترل بر کارشان را پیدا می‌کنند. در این حس قدرت خودتعیینی، خود ارزشی و اعتقاد به خود کارآمدی تقویت می‌شود [۱۴]. در ادبیات توانمندسازی تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از ابعاد توانمندسازی وجود دارد. یکی از این تقسیم‌بندی‌ها که در متون علمی کاربرد فراوان دارد، تقسیم‌بندی اسپریتزر می‌باشد که ابعاد توانمندسازی را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱- **معناداری:** به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد بر می‌گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. در نتیجه این احتمال وجود دارد که آنها به‌خوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند.

۲- **شناختگی:** به اعتماد بنفس فرد در توانایی‌های عملکردی شغل برمی‌گردد. به عبارت دیگر، یک کارمند توانایی‌ها و مهارت‌هایش را برای انجام شغل و ارتقا عملکردش را باور می‌کند. کارکنان همچنین باور می‌کنند که می‌توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند.

۳- **خودتعیینی:** به کنترل ادراک شده کارمند به کارش بر می‌گردد. در این حالت، کارکنان احساس می‌کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم‌گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف، را دارند.

۴- **تأثیر:** نهایتاً اسپریتزر عامل تأثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی‌هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمانش تعریف می‌کند. از طرف دیگر، افراد اگر تشخیص ندهند که چقدر در سازمانشان مهم تلقی می‌شوند، احساس عدم توانمندی خواهند کرد [۱۶، ۱۱، ۱۵]. در سال ۱۹۹۰ توماس و ولتوس به شش متغیر کلیدی که می‌تواند بر این چهار بعد اثر بگذارد اشاره کردند، این متغیرها عبارتند از: ۱- رویدادهای محیطی ۲- ارزیابی وظایف ۳- ارزیابی کلی

کنگ در ۱۹۹۶ سه هدف را برای ارتقای توانمندسازی به عنوان یک استراتژی مدیریتی مطرح می‌کند: ۱- ارزیابی عملکرد ۲- آموزش و بهسازی حرفه‌ای ۳- طرح استراتژیک سالانه [۲۴].

در تلاش برای توانمندسازی افراد، مدیران با مشکلات و موانع زیادی روبرو هستند که ممکن است هم از جانب کارکنان و هم از جانب مدیران باشد زیرا مقاومت در برابر تغییرات ممکن است از سوی دو طرف صورت گیرد. جانسون بیان می‌کند که کارکنان غیر توانمند ممکن است به علت ترس از افزایش سطوح مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر توانمندسازی مقاومت کنند [۶]. آدلر در ۱۹۹۳ بیان می‌کند که اغلب توانمندسازی با کوچک کردن سازمان از طریق کم کردن تعداد افراد آن همراه است که این خود یکی از دلایل مقاومت کارکنان به شمار می‌آید. در صورتی که مدیران توانمندسازی را به عنوان عاملی در جهت کاهش قدرت خود بینند ممکن است در برابر توانمندسازی مقاومت کنند. ترس از دست دادن جایگاه شغلی خود به دلیل پدیده کوچک شدن سازمان نیز یکی از دلایل مقاومت مدیران است (همان منبع). بسیاری از محققان توانمندسازی را نوعی استراتژی قلمداد می‌کنند که سبب افزایش رضایت شغلی [۱۹، ۲۵، ۲۶] و تعهد سازمانی می‌شود و موجب خودکارآمدی، اعتماد به نفس و احساس شایستگی کارکنان در انجام وظایفشان می‌گردد [۲۷].

### رضایت شغلی

رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی و عامل افزایش کارایی فرد در سازمان است. بین رضایت شغلی کارکنان یک سازمان و ثمربخشی و بازدهی بیشتر آن سازمان ارتباط و همبستگی وجود دارد [۲۸]. محققان بیان می‌دارند که رضایت شغلی می‌تواند به بهره‌وری و تعهد سازمانی منجر شود [۲۹]. بسیاری از محققان تلاش کرده‌اند تا ابعاد مختلف رضایت شغلی را مشخص کنند؛ زیرا اندازه‌گیری هریک از ابعاد رضایت شغلی و بررسی

توانمندسازی در محیط کاری است و بسیاری از تحقیقات برای مثال تحقیقات ریپلی در ۱۹۹۳ و اپلبام و هانگر در ۱۹۹۸ تأثیر مثبت توانمندسازی را بر کاهش بیماری، غیبت، تغییر و بازگشت را ثابت کرده‌اند. بنابراین بوسیله افزایش سطوح توانمندسازی کارکنان، نتایج منطقی را باید در بهداشت روانی و فیزیکی و کاهش بیماری، غیبت و نرخ بازگشت را انتظار داشته باشیم [۱۹].

ماسی در ۲۰۰۰ عنوان می‌کند که توانمندسازی فرصت‌هایی را برای انتخاب، ارتقاء آزادی و اختیار کارکنان فراهم می‌آورد تا آنها بتوانند به نحو احسن شایستگی و لیاقت خود را در کارشان بروز دهند [۲۰]. با توجه به نتایج تحقیقات، کارکنان توانمند شده در خصوص نقش‌های درون سازمانی ابهامات کمتری نشان می‌دهند، در این نوع سازمان‌ها حیطه کنترل رهبران توسعه یافته و استقلال کارکنان افزایش می‌یابد. کارکنان توانمند شده، اطلاعات و منابع را به سهولت در دسترس یکدیگر قرار می‌دهند و فرهنگ سازمانی، مشارکتی می‌شود [۲۱]. در توانمندسازی، مدیریت باید اطلاعات، منابع و بازخورد مثبت را فراهم کرده و سیاستهای حمایتی را گسترش دهد. کارکنان یک سازمان توانمند شده به معنای واقعی مشارکت‌کننده هستند و در کنار تلاش فردی، فعالیت گروهی مثبتی را به اجرا می‌گذارند (همان منبع). وقتی مدیران کارکنان خود را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهند، کارکنان احساس رضایت، احترام به خود و آزادی کنند و در نتیجه باعث بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شود [۲۲]. دیتی و همکارانش در ۲۰۰۲ بیان می‌کنند که رهبران و مدیران به همان اندازه که به توانمندسازی فردی توجه می‌کنند، باید به توانمندسازی گروهی نیز توجه کنند [۲۳]. سرانجام نیکسون پنج استراتژی را برای توانمندسازی بیان می‌کند: ۱- ایجاد چشم‌انداز ۲- عمل کردن در جایی که بیشترین تأثیر را دارد ۳- شکل دادن رابطه با کارمند ۴- ایجاد شبکه وسیع ۵- کاربرد شبکه‌های حمایتی داخلی و خارجی [۲۴].

برخی از این تعاریف بر روی خود شغل متمرکز شده اند؛ تعاریف دیگر شامل عوامل وابسته به شغل هستند [۳۴]. رضایت شغلی عبارت است از یک پاسخ عاطفی یا احساسی که به جنبه‌های متعدد شغل یک فرد داده می‌شود، به عبارت دیگر رضایت شغلی یک مفهوم واحد و بهم پیوسته‌ای نیست، زیرا که یک فرد به همان نسبت که در قبال یک جنبه از شغلش می‌تواند راضی باشد از یک یا چند جنبه دیگر آن می‌تواند ناراضی باشد [۳۵]. ادوین لاک رضایت شغلی را، گزارش فرد که در نتیجه حالت عاطفی مثبت از ارزیابی کار یا از تجربه‌های کاری است، تعریف می‌کند [۳۶]. میرکمالی رضایت شغلی را نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان می‌داند که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جوسازمانی ارتباط دارد [۳۷]. لاک در ۱۹۷۶، رضایت شغلی را ساختاری که شامل چهار اصل زیر و عوامل فرعی متعدد است توصیف می‌کند:

- ۱- عامل پاداش (حقوق، مزایا و شرایط ارتقاء)
  - ۲- زمینه شغلی (شرایط و مزایای شغلی)
  - ۳- عوامل انسانی (روابط با افراد مافوق و همکاران)
  - ۴- ویژگی‌های شغل یا حرفه [۳۸].
- آلی اظهار می‌کند که دو فاکتور عمده یعنی شخصیت افراد و محیط کاری می‌تواند بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد [۲۹]. رضایت شغلی به عنوان یکی از پیامدهای مهم توانمندسازی روان‌شناختی عنوان شده است [۲۵]. پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه حاکی از آن است که توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه دارد. از جمله پژوهش‌های لاشینگ و همکارانش در ۲۰۰۰ که در محیط‌های بیمارستانی انجام گرفت، نشان می‌دهد که وقتی رهبران بیمارستان، توانمندسازی کارکنان را با اجرای برنامه‌های مختلف مورد حمایت قرار می‌دهند، در حقیقت رضایت شغلی و افزایش انگیزه را در بین آنان به وجود می‌آورند [۲۷]. بعد معناداری توانمندسازی روان‌شناختی از عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی به

و تأثیر آن بر بهروری کارکنان اهمیت بسیار زیادی دارد [۳۰]. ناگی در ۱۹۹۶ معتقد است که یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال برانگیزترین مفاهیمی که از یک سو تلاش‌های نظری و بنیادی بسیاری را به خود معطوف ساخته، و از سوی دیگر در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی اهمیت پیدا کرده است، رضایت شغلی است [۳۱]. رضایت شغلی بالا نشان‌دهنده سازمانی است که به خوبی اداره می‌شود. دست کم، مدیران به سه دلیل باید به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند:

- ۱- مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند.
  - ۲- ثابت شده که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند.
  - ۳- رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود [۳۲].
- رضایت کارکنان همانند رضایت مشتری در عملکرد سازمان تأثیرگذار است زیرا کارکنان مشتریان داخلی سازمان محسوب می‌شوند. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کار می‌گذرانند. در حالیکه رضایت شغلی برای کارمندان اهمیت زیادی دارد، مدیران نیز نسبت به نتایج رضایت شغلی در جهت رفتار پرسنل علاقمند هستند. زیرا از بررسی رضایت شغلی کارکنان می‌توانند به اهداف ذیل دست یابند:
- ۱- شناخت مشکلات و مسائل موجود در سازمان،
  - ۲- شناخت علت آمدوشد و غیبت بیشتر کارکنان،
  - ۳- ارزیابی اثرات سازمانی در طرز تلقی و برداشت تصورات کارکنان،
  - ۴- ایجاد ارتباط صحیح و دوستانه بین مدیران و کارکنان،
  - ۵- کسب اطلاعات درست و واقعی [۳۳].
- آلی بیان می‌کند رضایت شغلی یک فاکتور کلیدی برای نگهداری و حفظ کارکنان می‌باشد [۲۹]. در باره رضایت شغلی تعاریف بسیاری ارائه شده است؛

### تعهد سازمانی

از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر نیروی انسانی وفادار و متعهد می‌باشد. شناخت وضعیت تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند 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 [۴۳]. تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر ۱۹۸۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اورلیو جتمن ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (آلن، می‌یر و اسمیت ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استرس ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد [۴۴]. تعهد سازمانی یک متغیر مهم در درک رفتار کارکنان می‌باشد که با تأثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره‌وری، بهبود ارائه خدمات و افزایش کیفیت آن می‌گردد. محققان، تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در فهم رفتار کارکنان می‌دانند. بر این اساس، تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد و به همین دلیل نادیده گرفتن آن برای سازمان زیانبار است و هزینه‌های زیادی را به دنبال دارد [۴۵]. آلن و می‌یر عنوان می‌کنند که تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در جهت کسب اهداف سازمانی رهنمود می‌کند و شامل شناخت و درگیری و نیز وفاداری کارکنان می‌گردد [۴۶]. تعهد سازمانی نگرش فردی است که هویت فرد را نسبت به سازمانی خاص گره می‌زند و میزان مشارکت فرد را در آن سازمان مشخص می‌کند [۴۷]. آلن و می‌یر در تحقیقات خودشان در زمینه تعهد طبقه‌بندی را ارائه دادند، که در مقایسه با ابعاد تعهد سازمانی که دیگران به آن پرداخته‌اند، جامع‌تر و کاملتر است این طبقه‌بندی به شرح زیر است:

### تعهد عاطفی: عبارت است از دلبستگی هیجانی

کارمند نسبت به سازمان. این نوع تعهد از نوع وابستگی

شمار می‌رود به عبارت دیگر کارکنانی که در شغل پرمعنی خود درگیر می‌شوند، رضایت شغلی بالاتری از خود نشان می‌دهند [۳۹]. همچنین آنها طی تحقیقات خود متوجه شدند که بعد خودتعیینی توانمندسازی روان‌شناختی نیز رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی داشته و هرچه احساس خودتعیینی در بین کارکنان افزایش پیدا کند، رضایت شغلی آنان افزایش پیدا خواهد کرد. لیدن و همکارانش در ۲۰۰۰ اعتقاد دارند وقتی که کارکنان احساس کنند با انجام وظایفشان در پیامدهای سازمانی اثرگذار خواهند بود، تمایل زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی از خود نشان داده و رضایت بیشتری از شغلشان خواهند داشت [۴۰]. علاوه بر این، کارکنانی که در کارشان شایستگی بیشتری احساس می‌کنند، رضایت شغلی بالاتری نیز از خود نشان می‌دهند [۳۹]. همچنین، پژوهش انجام گرفته در بین سازمان‌هایی که خود را با مدل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) تطبیق داده‌اند، نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی کارکنان و همچنین رضایت مشتریان رابطه مثبت و معناداری دارد [۲۶]. توماس و تیمون (Thomas & Tymon) در ۱۹۹۴ عنوان می‌کنند که بعد معناداری، خودتعیینی و تأثیر توانایی پیش‌بینی رضایت شغلی را دارا می‌باشند [۴۱]. هولدرورث و کارت رایت در ۲۰۰۳ در تحقیقی با هدف بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان مرکز تلفن دریافتند که سه بعد توانمندسازی روان‌شناختی یعنی معناداری، خودتعیینی، و تأثیر رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی آنان دارد. طبق یافته‌های این محققان، این سه بعد پیش‌بینی‌کنندگان معناداری برای رضایت شغلی به شمار می‌روند [۱۹]. گذشته از رضایت شغلی، تعهد سازمانی نیز از سوی صاحب‌نظران به عنوان یکی از پیامدهای مهم توانمندسازی روان‌شناختی قلمداد شده است. تحقیقات متعدد انجام گرفته در این زمینه رابطه مثبت و معناداری را بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی گزارش می‌کنند [۴۲، ۴۰، ۲، ۱۱].

پژوهش دیگری که با هدف بررسی رابطه توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران فیلیپینی و آمریکایی صورت گرفته نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی ساختاری، رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، سطح بالای توانمندسازی در میان پرستاران آمریکایی و فیلیپینی رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری بالاتری را به همراه دارد [۱۱].

لیدن و همکارانش در ۲۰۰۰، نیز طی مطالعات خود متوجه شدند که بعد معناداری شغلی رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد و بعد شایستگی نیز رابطه معناداری با رضایت شغلی و عملکرد پیدا می‌کند [۴۰].

محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش توانمندسازی، لزوم توجه هر چه بیشتر سازمان‌ها به این مقوله را متذکر شده‌اند. در این بین دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از حساسیت مضاعفی برخوردارند، زیرا که دانشگاه از حساسترین و پر اهمیت‌ترین سیستم‌های اجتماعی هر جامعه است که علاوه بر نقش تولید و انتقال دانش با نخبه‌ترین افراد جامعه سروکار دارد و نخبه‌ترین نیروهای جامعه را می‌پروراند و آنان را برای اداره جامعه آماده می‌سازد، به عبارت دیگر، با یک واسطه، دانشگاه رهبری جامعه را در دست دارد. در دنیای کنونی هیچ سیستم اجتماعی که فاقد نیروهای فارق التحصیل دانشگاهی باشد قابل تصور نیست. به همین دلیل اداره دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از حساسیت مضاعف برخوردار است که توجه به آن منجر به افزایش اثربخشی، کارایی و بهره‌وری دانشگاه و توسعه جامعه می‌گردد و غفلت از آن موجب هدر رفتن منابع و امکانات و ناکارآمدی نظام‌ها می‌گردد [۴۹].

زیرا که دانشگاه بستر توسعه و تحول هر نظام اجتماعی بوده و لازمه هر تحول و توسعه پایداری وجود نیروهای توانمند دانشگاهی است. بدین سبب است که مسئولان دانشگاه‌ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبدول می‌دارند. در

عاطفی است که براساس آن فرد مستخدم هویت خویش را از سازمان گرفته و به آن احساس تعلق و وابستگی کرده و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برد. کارکنانی که تعهد عاطفی را تجربه می‌کنند در سازمان می‌مانند.

**تعهد مستمر:** عبارت است از تعهد فرد به سازمان براساس درک فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان. طبق این بیان افراد به این دلیل در سازمان می‌مانند که اگر سازمان را ترک کنند برخی مزایای شغلی از جمله مقام و جایگاه شغلی را ازدست خواهند داد، به عبارت دیگر، باقی ماندن آنها در سازمان به دلیل احساس اجبار اخلاقی یا احساس وابستگی عاطفی نیست.

**تعهد هنجاری:** عبارت است از احساس اجبار اخلاقی برای ماندن در سازمان. به عبارت دیگر، افراد در سازمان می‌مانند چون احساس تکلیف می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند و تجربیات افراد قبل از ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان (مانند اجتماعی شدن سازمانی) از عوامل مؤثر بر آن است [۲۲].

لیدن و همکارانش در ۲۰۰۰، عنوان می‌کنند که توانمندسازی ایجاد حس تعهد به سازمان را به دنبال دارد و کارکنانی که از امتیاز توانمندسازی برخوردارند نسبت به سازمان قدر شناسانه‌تر عمل می‌کنند [۴۰]. یافته‌های پژوهش بوگلو و سومچ در ۲۰۰۴، که در بین معلمان راهنمایی و دبیرستانی انجام گرفته حاکی از آن است که ادراک معلمان از سطح توانمندیشان به طور معناداری با احساس تعهد آنان نسبت به سازمان و حرفه ایشان رابطه مثبت و معناداری دارد [۴۸]. لیو، چو و فلوز در ۲۰۰۷ در پژوهشی با هدف بررسی ارتقای تعهد سازمانی از طریق توانمندسازی که در بین چهار نوع متفاوتی از سازمان‌های صنعتی انجام داد متوجه شد که توانمندسازی مقدم بر تعهد است و وقتی ادراک فرد از توانمندسازی کاری افزایش پیدا کند، بر تعهد سازمانی نیز افزوده می‌شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی کاری با تعهد عاطفی رابطه بیشتری در مقایسه با تعهد مستمر دارد [۲]. علاوه بر این، نتیجه

کمک شود، می‌توان آن را از لحاظ هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها می‌توان آن را از نوع تحقیقات همبستگی به حساب آورد.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان آموزشی، کارکنان غیر آموزشی و کارکنان ستاد مرکزی هستند که در سال ۱۳۸۸ در دانشگاه تهران مشغول به کار می‌باشند که با توجه به اطلاعات به دست آمده تعداد این کارکنان بالغ بر ۲۷۳۱ نفر می‌باشد. برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده گردید و همچنین برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری، فرمول کوکران مورد استفاده قرار گرفت. نمونه برآورد شده با استفاده از این فرمول ۱۴۲ نفر می‌باشد اما به دلیل کاهش حجم خطای نمونه‌گیری تعداد افراد نمونه را به ۱۵۷ نفر رساندیم که در نهایت ۷۲ نفر کارمند مرد و ۸۴ نفر کارمند زن از میان جامعه آماری برآورد شد.

### ابزارهای پژوهش

#### پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی

برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی در این پژوهش از پرسشنامه اسپریتزر در ۱۹۹۵ استفاده شده است [۴۲]. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر می‌باشد که هر یک از این مؤلفه‌ها بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری می‌شود. واکاراکیات در ۲۰۰۸ ضریب پایایی این پرسشنامه را بر اساس الفای کرونباخ برای مؤلفه معناداری بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵، برای مؤلفه شایستگی بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۱، برای مؤلفه خودتعیینی ۰/۸۲، برای مؤلفه تأثیر ۰/۸۸، و همچنین پایایی کلی پرسشنامه را ۰/۹۰، گزارش می‌کند [۱۱]. همچنین حرآبادی‌فراهانی [۵۱] ضریب الفای آن را ۰/۸۸، گزارش داد. علاوه بر این، برای اطمینان بیشتر از سطح پایایی مطلوب در این پژوهش، این پرسشنامه بر روی نمونه ۳۰

واقع، مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌نمایند که پرداختن به توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است [۵۰]. با توجه به اهمیت نقش فرایندهای شناختی و رفتاری در توانمندسازی کارکنان و همچنین فقدان پژوهشی که مطالعه توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن را از زاویه رابطه آنها با رضایت شغلی و تعهد سازمانی را در دستور کار خود قرار دهد، نویسندگان این مقاله را بر آن داشت که به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران بپردازند.

### سؤالات پژوهش

۱. آیا بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر) با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر) با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با ابعاد تعهد سازمانی؛ تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۵. آیا مؤلفه‌های پیش بین توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر) توانایی پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران را دارند؟
۶. آیا مؤلفه‌های پیش بین توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر) توانایی پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران را دارند؟

### روش تحقیق

از آنجا که در تحقیق حاضر سعی شده است به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و



قابل قبول این پرسشنامه در سنجش تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران دارد.

### روش تجزیه تحلیل داده ها

به منظور تجزیه تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از گروه سنی ۲۲ تا ۵۲ سال با میانگین ۳۵/۳۶ و انحراف معیار ۸ بوده و سابقه اشتغال به کار آنان به طور متوسط ۱۱/۲۶ و انحراف معیار آن ۶/۱۵ می‌باشد. در رابطه با تحصیلات نیز ۱۷ درصد افراد دارای مدرک دیپلم و پایین‌تر، ۲۸ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۳۶/۵ درصد از کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۷/۷ درصد آنان دارای مدرک فوق لیسانس و ۹/۶ درصد از آنان نیز دارای مدرک دکتری و بالاتر بودند.

جدول ۱. همبستگی بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و نمره کلی آن با رضایت شغلی و تعهد سازمانی

متغیرها	رضایت‌شغلی	تعهد سازمانی
معناداری	.۵۳**	.۴۶**
شایستگی	.۴۰**	.۱۰
خودتعیینی	.۵۱**	.۴۶**
تأثیر	.۴۴**	.۳۱**
نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی	.۴۴**	.۳۷**

\*\*  $p < 0.01$

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که آیا بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد، با توجه به جدول همبستگی می‌توان گفت که مؤلفه‌های معناداری، خودتعیینی، تأثیر و شایستگی رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی دارد. به عبارت دیگر با افزایش معناداری، خودتعیینی،

نفری مورد اجرای مقدماتی قرار گرفته و آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تأثیر به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۰، ۰/۸۵، ۰/۸۴. و برای کل پرسشنامه ۰/۸۸. به دست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب این پرسشنامه می‌باشد.

### پرسشنامه رضایت شغلی

به منظور سنجش رضایت شغلی کارکنان از شاخص توصیف شغلی (JDI) اسمیت، کندال و هولین (Smith, Kendall & Hulin) در ۱۹۶۹ استفاده شده است. پرسشنامه مذکور دارای پنج مؤلفه پرداخت، فرصت‌های ترفیع، سرپرست، همکاران و عوامل محیط کاری همچون سبک سرپرستان، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، تعلق گروه کاری، شرایط کاری و مزایای شغلی است. دامنه امتیازات این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ درجه‌بندی می‌شود. میزان آلفای کرونباخ گزارش شده در تحقیقات مختلفی مانند سید جوادین و همکارانش [۵۲]، ۰/۷۳؛ اسموکر و ویسنانت [۵۳]، ۰/۷۲. بوده است که نشانگر اعتبار مناسب ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. علی‌رغم استاندارد بودن پرسشنامه، برای اطمینان از پایایی این پرسشنامه در این پژوهش ابتدا پرسشنامه مذکور در بین نمونه ۳۰ نفری به اجرا درآمد که آلفای کرونباخ محاسبه شده (۰/۹۱). نشان از اعتبار بالای این پرسشنامه در پژوهش حاضر دارد.

### پرسشنامه تعهد سازمانی

برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران از پرسشنامه استاندارد آلن و میسر در ۱۹۹۰ استفاده شده است [۴۶]. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت (از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود در اجرای مقدماتی این پرسشنامه بر روی نمونه ۳۰ نفری از افراد نمونه آلفای کرونباخ برای مؤلفه تعهد عاطفی ۰/۸۰. برای مؤلفه تعهد مستمر ۰/۶۳. برای مؤلفه تعهد هنجاری ۰/۷۰ و برای کل پرسشنامه ۰/۷۱. به دست آمد که نشان از اعتبار

برای بررسی سؤال پنجم پژوهش در رابطه با اینکه آیا مؤلفه‌های پیشین توانمندسازی روان‌شناختی؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر توانایی پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران را دارند، و تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش بین در پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران با توجه به جدول ۳ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مؤلفه معناداری در گام اول وارد معامله می‌شود و ۲۹ درصد از واریانس رضایت شغلی توسط این مؤلفه تبیین می‌گردد. در گام دوم، مؤلفه معناداری و خودتعیینی با هم وارد معادله می‌شوند که با اضافه شدن این مؤلفه ۳۶ درصد از واریانس متغیر وابسته یعنی رضایت شغلی تبیین می‌گردد. در گام بعدی یعنی گام سوم نیز با اضافه شدن مؤلفه شایستگی به جمع مؤلفه‌های معناداری و خودتعیینی مقدار واریانس تبیین شده رضایت شغلی از طرف این مؤلفه‌ها به ۴۰ درصد می‌رسد. بنابر این، می‌توان گفت که این سه مؤلفه می‌توانند رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران را به صورت معناداری پیش‌بینی می‌کنند ( $R^2=0/40$ ,  $F=33/76$ ,  $p<0/001$ ). علاوه بر این، برای تعیین سهم هر یک از مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر) در پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان بر اساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام سوم می‌توان عنوان کرد که سهم مؤلفه‌های معناداری، خودتعیینی و شایستگی در پیش‌بینی رضایت شغلی به ترتیب برابر با ۰/۴۵، ۰/۳۶ و ۰/۲۳ می‌باشد مؤلفه تأثیر نیز به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش‌بینی رضایت شغلی از معادله حذف گردید.

در پاسخ به سؤال ششم پژوهش در رابطه با این که آیا مؤلفه‌های پیش بین توانمندسازی روان‌شناختی؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر توانایی

تأثیر و شایستگی، رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران نیز افزایش پیدا می‌کند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که آیا بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد، با نگاهی به جدول همبستگی (جدول ۱) می‌توان اذعان کرد که مؤلفه‌های معناداری، خودتعیینی، و تأثیر رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران داشته، ولی مؤلفه شایستگی رابطه معناداری با تعهد سازمانی این کارکنان پیدا نمی‌کند.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که آیا بین نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد، براساس یافته‌های جدول همبستگی می‌توان گفت که نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران رابطه مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، با افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه تهران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان نیز افزایش پیدا می‌کند.

برای پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که آیا بین نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با ابعاد تعهد سازمانی؛ تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر کارکنان دانشگاه تهران رابطه وجود دارد، می‌توان با مراجعه به نتایج جدول همبستگی (شماره ۲) اذعان کرد که بین توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری این کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، ولی بین توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد مستمر این کارکنان رابطه‌ای مشاهده نشد. به عبارت دیگر، نتایج جدول همبستگی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۲. همبستگی نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با ابعاد تعهد؛ تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۴۴**	۰/۳۳**	-۰/۱۱

\*\*  $p<0/01$

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی رضایت شغلی برحسب مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

گام‌ها	متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	P
گام اول	معناداری	.۵۴	.۲۹	۴/۰۶	.۵۴	۷/۸۷	.۰۰۰۱
گام دوم	معناداری	.۶۰	.۳۶	۲/۸۱	.۳۷	۴/۸۶	.۰۰۰۱
	خود تعیینی			۱/۷۲	.۳۱	۴/۱۴	.۰۰۰۱
گام سوم	معناداری	.۴۶	.۴۰	۳/۳۹	.۴۵	۵/۷۵	.۰۰۰۱
	خود تعیینی			۱/۹۹	.۳۶	۴/۸۳	.۰۰۰۱
	شایستگی			۱/۸۶	.۲۳	۳/۱۸	.۰۰۰۱

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی تعهد سازمانی برحسب مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

گام‌ها	متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	P
گام اول	خود تعیینی	.۶۷	.۲۲	۱/۷۱	.۴۷	۶/۵۱	.۰۰۰۱
گام دوم	خود تعیینی	.۵۴	.۲۹	۱/۱۲	.۳۱	۳/۷۹	.۰۰۰۱
	معناداری			۱/۵۴	.۳۰	۳/۷۷	.۰۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که بعد معناداری رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران دارد. بنا براین، با یافته‌های توماس و تیمون [۴۱]، اسپریتزر و همکاران [۳۹]، لیدن و همکاران [۴۰]، هولدرورث و کارت رایت [۱۹] هماهنگی دارد. در حقیقت کارکنانی که در شغل پرمعنی خود درگیر می‌شوند و کار خود را هماهنگ با نگرش‌ها، اعتقادات و رفتارهای خود می‌یابند، رضایت شغلی بالاتری از خود نشان می‌دهند [۳۹]. طبق یافته‌های این پژوهش، بعد خودتعیینی نیز رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی آنان پیدا می‌کند که با یافته‌های توماس و تیمون [۴۱]، اسپریتزر و همکاران [۳۹]، هولدرورث و کارت رایت [۱۹]، هماهنگی و مطابقت دارد. بعد خود تعینی به کنترل ادراک شده کارمند به کارش اشاره دارد، که کارکنان احساس می‌کنند که از آزادی و اختیار لازم را در تصمیم‌گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف، برخوردار هستند. بعد تأثیر نیز رابطه معناداری با رضایت شغلی پیدا می‌کند که با نتایج پژوهش‌های توماس و تیمون [۴۱] لیدن و همکاران [۴۰] و

پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه تهران را دارند، و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش بین در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان مذکور براساس تحلیل رگرسیون در (جدول ۴) می‌توان نتیجه گرفت که در گام اول ۲۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط مؤلفه خود تعینی تبیین می‌گردد و در گام دوم با اضافه شدن مؤلفه معناداری این میزان به ۲۹ درصد ارتقاء پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، با وارد شدن مؤلفه خود تعینی و معناداری به طور هم زمان ۲۹ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان تبیین می‌گردد (F = ۳۰/۱۶, P = .۰۰۰۱, R<sup>2</sup> = ۰/۲۹). علاوه بر این، برای تعیین سهم این مؤلفه‌ها در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان بر اساس ضرایب استاندارد رگرسیون (Beta) می‌توان عنوان کرد که سهم مؤلفه‌های خود تعینی و معناداری در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان به ترتیب برابر با ۳۱٪ و ۳۰٪ می‌باشد. به عبارت دیگر در گام دوم با وارد شدن همزمان مؤلفه‌های خود تعینی و معناداری سهم این مؤلفه‌ها در پیش‌بینی تعهد سازمانی به ۳۱٪ و ۳۰٪ می‌رسد. مؤلفه‌های شایستگی و تأثیر نیز به دلیل نداشتن سهم معناداری در پیش‌بینی تعهد سازمانی از معادله خارج شدند.

می‌دهد که مؤلفه‌های معناداری، خودتعیینی و شایستگی به ترتیب به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی در نظر گرفته می‌شوند و سهم قابل توجهی در پیش‌بینی آن دارد. و در نهایت نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی تعهد سازمانی بر حسب مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی گویای این مطلب می‌باشد که مؤلفه‌های خودتعیینی و معناداری مهم‌ترین مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی بوده و سهم معناداری در پیش‌بینی آن دارند.

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، توانمندسازی یکی از جدیدترین سازکارهای انگیزش کارکنان است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می‌شود. مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارآمد و اثربخش کلیدهای توان افزایش نیروی انسانی است. عصر جدید شرایط متفاوتی را برای سازمان‌ها رقم زده است. کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای به گرداندگان اصلی جریان کار تبدیل شده‌اند. بنابراین، نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خود راهبری پیش روند [۵۴]. داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای دانشگاه‌ها به دنبال خواهد داشت. دانشگاه تهران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، و برانگیخته خواهد توانست خود را با تغییرات وفق داده و ظرفیت بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی‌های انسانی خود ایجاد کند. به نظر می‌رسد که به کارگیری روش‌ها و مکانیزم‌های رفتاری و شناختی از طرف مدیران منابع انسانی دانشگاه تهران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را در پی خواهد داشت. برای دست‌یابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد. محیط رقابتی امروز و تلاش سازمان‌ها برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، بیش از پیش لزوم توانمندسازی را نشان می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌های

هولدزورث و کارت رایت [۱۹] همخوانی دارد. لیدن و همکارانش، اعتقاد دارند که وقتی کارکنان احساس کنند با انجام وظایفشان در پیامدهای سازمانی اثرگذار هستند تمایل زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی از خود نشان داده و در عین حال رضایت بیشتری از شغلشان نشان خواهند داد [۴۰]. علاوه بر این بعد شایستگی نیز رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی این کارکنان پیدا می‌کند. نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی نیز رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی دارد که با یافته‌های لاشینگر و همکارانش [۲۷]، سیرت و همکاران [۲۵] و واکاراکیات [۱۱] هماهنگی دارد. در مورد بررسی رابطه مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی نیز یافته‌ها حاکی از آن است که علاوه بر بعد معناداری (هماهنگ با یافته‌های لیدن و همکاران، ۲۰۰۰)، بعد خودتعیینی و تأثیر نیز رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد. به عبارت دیگر، با تقویت این مؤلفه‌ها در محیط کاری میل به پذیرش و تعهد نسبت به اهداف، ارزش‌ها و ماندن در سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. مؤلفه شایستگی نیز رابطه معناداری با تعهد سازمانی پیدا نمی‌کند. علاوه بر آن، رابطه بین توانمندسازی به صورت کلی با تعهد سازمانی نشان از رابطه مثبت و معنادار دارد. نتیجه این است که با افزایش توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش خواهد یافت. که با یافته‌های لیدن و همکاران [۴۰] بوگلر و سومچ [۴۸]، لیو، چیسو و فلوز [۲] واکاراکیات [۱۱] همسویی دارد. بررسی رابطه نمره کلی توانمندسازی روان‌شناختی با ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) حاکی از آن است که بین توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بالعکس توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد مستمر رابطه معناداری ندارد که با نتایج پژوهش واکاراکیات [۱۱]، هماهنگی و مطابقت دارد. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز برای پیش‌بینی رضایت شغلی از روی مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی نشان

۲. مدیران در دانشگاه تهران تفویض بیشتر اختیارات و اعمال سیستم مدیریت مشارکتی را در سر لوحه شیوه مدیریت خود قرار داده تا با درگیر کردن بیشتر کارکنان آنها را به اهمیت وظایف و نقششان آگاه سازند.

۳. مدیران دانشگاه اهداف سازمان را برای کارکنان روشن کنند و از توزیع کافی و به موقع اطلاعات برای انجام وظایف اطمینان حاصل کنند

۴. مدیران به کارکنان اعتماد کنند و کارهای مهم و متنوعی به آنها واگذار کنند و ترس را در محیط کار برطرف کنند.

۵. مدیران منابع انسانی دانشگاه تهران کارکنان خود را به مشارکت در توسعه راهبردها و برنامه ریزی‌های دانشگاه تشویق نمایند

۶. مدیران سطوح مختلف در دانشگاه با بهره‌گیری از سیستم پیشنهادات به منظور افزایش دخالت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری احساس توانمندی بیشتری در آنها بوجود آورند.

۷. ارائه بازخورد مثبت به کارکنان در مورد چگونگی انجام کارها به منظور افزایش احساس شایستگی و تغییر در فرایندهای کاری و هویت بخشی به مشاغل بدین طریق که آغاز و انجام آن مشخص باشد. چنین امری منجر به ارتقا احساس خود تعیینی می‌شود.

۸. برگزاری جلسات هفتگی، بررسی مسائل و مشکلات به صورت جمعی، استفاده از نظر سایر کارکنان و تشویق آنان در این جهت.

توانمند شده، پیشرفت‌های قابل توجهی را در حیطه‌های عملکرد اقتصادی تجربه کرده‌اند [۱۸]. سازمان‌های موفق در دنیا نیز گزارش داده‌اند که از طریق کاربرد برنامه‌های توانمندسازی، توانسته‌اند موفقیت‌های بسیاری را کسب کنند. [۱۲]

شرایط کاری که فراهم‌کننده توانمندسازی افراد باشد، احساس حمایت و احساس کمال و تمامیت در کار آنان رانیز تحت تأثیر قرار خواهد داد [۵۵]. کارلس دو روش عمده را برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی عنوان می‌کند اول، تغییر فرآیند تفکر کارکنان یعنی تغییر نحوه تفکر و تفسیر آنان از محیط و دوم تغییر محیط یا جو روان‌شناختی. پس با توجه به این که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را بوجود می‌آورد. مدیران باید از درک روشن کارکنان از حیطه مسئولیت‌های خود و همچنین از سنخیت اهداف فردی و سازمانی اطمینان حاصل کنند و برای تحقق این منظور آنها باید تصمیم‌گیری مشارکتی را سرلوحه کار خویش قرار دهند. در سطح سازمانی نیز واحد منابع انسانی نیز باید از دسترسی کارکنان به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اطمینان حاصل کند [۵۶] و باید جوی بر سازمان حاکم کنیم که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند و ارزش‌های اخلاقی مثل اصالت، اعتماد و اطمینان در سر لوحه کار سازمان و اعضای آن قرار گیرد که به موجب آن افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تضمین شود.

## منابع

1. Chen, L-H., Liaw, S.Y & Lee, T.Z (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study, International Journal of Manpower. Vol. 24 No. 3.
2. Liu, M.M Anita., Chiu ,W.M. & Fellows, Richard(2007). Enhancing commitment through work empowerment, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 14, No. 6, pp.568-580.

## پیشنهادات کاربردی

۱. مدیران منابع انسانی دانشگاه تهران با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان خود، احساس نفوذ، اعتماد به نفس و قبول مسئولیت را در آنها تقویت کنند که نهایتاً منجر به بهبود احساس توانمندی کارکنان می‌شود.

15. Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation” *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 666-681.
16. Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12. No. 4, pp 684-695.
17. Cho, Tae-Jun (2008). An Integrative Model of Empowerment and Individual Performanc under Conditions of Organizational Individualism and Collectivism in Public Sector Organizations, A Dissertation Submitted to the University at Albany, State University of New York in partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
18. Applebaum, S.H., Hebert, D & Leroux, S(1999). “Empowerment: power, culture and leadership: a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*. Vol 11 No.7, pp.233-254.
19. Holdsworth, Lynn & Cartwright, Susan(2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory Study of a call centre, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 24, No. 3, pp.131-140.
20. Masi, R.J & Cooke, R.A(2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis* ,Vol.8 No.1, pp16-47.
21. رسولی رضا (۱۳۸۵). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی استرس شغلی و تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۹.
22. Wood, Nancy E (2008). A study on The Relationship between Percived Leadership Styles s of Hospital Clinical Leaders and Perceived Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of subordinate Hospital Nurses in a Management Position, A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
23. Dainty, A.R.J., Bryman, A & Price, A.D.F (2002) “Empowerment within the UK construction sector”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 6, pp.333-342.
24. Crawford, Alleah M. (2008). Empoerment and O Organizational Climate: An Investigation of Mediating Effects on The Core-Self Evaluation, Job Satisfaction and organizational commitment Relationship, A Dissertation Submitted tothe Graduate Faculty Of Auburn University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
3. محمدی محمد (۱۳۸۱). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۵.
4. Edwards, Jennifer L., Green, Kathy E., Lyons, Cherie A.(2002). Personal Empowerment, Efficacy, and Enviromental Characteristics, *Journal of Educational Administration*, Vol. 40, No.1, pp.67-86.
5. Greasley, Kay., Bryman, Alan., Naismith, Nicola & Soetanto, Robby(2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does It mean and do they want it? *Team Performance Management*. Vol. 14, No. 1/2, pp. 39-55.
6. Greasley, Kay., King, Nicola., Bryman, Alan., Dainty, Andrew., Price, Andrew & Soetanto, Robby (2005). Employee perceptions of empowerment , *Employee Relations*.Vol. 27, No. 4,pp354-368
7. Moye, Melinda J & Henkin, Alan B(2006). Exploring in associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No.2, pp.101-117.
8. Ozaralli, Nurden(2003). Effects of Transformational Leadership On Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, pp.335-344
9. Harrison ,Tina., Waite, Kathryn & Hunter ,Gary L (2006). The internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 9/10, pp 972-993.
10. Erstad, Margaret(1997). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No.7, pp.325-333.
11. Vacharakiat, Marayart(2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
12. Luks, J. Alan & Savery, Lawson K (2001). The relationship between Empowerment, Job satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No.3 .p 97-114.
13. Yagil , Dana (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17 No. 3, pp.258-270.
14. Conger, J. and Kanungo, R. (1988), “The empowerment process: integrating theory and practice”,*Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 471-482.

۳۷. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۳) مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، تهران: نشر یسپرون.
۳۸. از کمپ؛ استوارت (۴). روان‌شناسی اجتماعی. ترجمه فرهاد ماهر (۱۳۶۹). چاپ دوم؛ مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، ص ۳۶۱.
39. Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 679-704.
40. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
41. Thomas, K. W., & Tymon, W. G., Jr. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), pp 1-13.
42. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.5, pp 1442-1465.
43. Mottaza, Clifford J. (1988) Determinants of Organizational commitment. *Human relations*, Vol.41 No.6, 467-482.
44. Shiuan, C.B., Yu, J.D & Rilley, J.H.(2003). Organizational Commitment Supervisory Commitment and Employee Outcomes In The Chinese Context Proximal Hypothesis or Global Hypothesis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.3.
45. Benkhoff, B.(1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance, *Human Relations*, Vol. 50, No. 6, 701-726.
46. Allen, N.J & Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, PP:1-18.
47. Brown, Barbara B.(2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Dissertation submitted to the Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of in Human Development.
25. Seibert, S., Silver, S & Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiplelevel model of empowerment, performance, and satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 332-350.
26. Ugboro, I., Obeng, K (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organization: an empirical study. *Journal of Quality management*, Vol. 15, pp.247-272.
27. Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare setting: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-25.
۲۸. صافی؛ احمد (۱۳۷۱). میزگرد بحث و تبادل نظر در باره عوامل رضایت و ناراضایتی شغلی مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. سال اول؛ شماره ۱؛ ص ۴۷.
29. Ah lee, Kyung(2005), The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employee. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University requirement for the Degree of Doctor Of Philosophy.
30. Hong Lu., E Alison , K. While & Barribal Louise (2007). Job Satisfaction and its Related Factors: a questionnaire survey Of hospital nursas in Mainland China. *international Journal of Studis*, Vol. 44, p. 574.
31. Nagy.M.S. (1996). What to do when you are dissatisfied with job satisfaction technical affairs section. Redford University.
۳۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
33. Arnold H.J, & D.C Felman(1986). *Organizational Behavior*. New York: MC Graw Hill.
34. Cheng Philip, Fei Tsai., Fang Yen, Yu., Chih Hung, liang., Chung Hung, Ing (2007). A Study on Motivating Employees Learning Commitment in the Post -Downsizing Aera: JobSatisfaction Perspective "*Journal of World Busines*, Vol. 42, p. 157.
35. Kreitner, Robert., kinicki, Angelo & Murc, Buelens (1999). *Organizational Behaviour*. FIRST Edition , Mc Graw-Hill publisher.
36. Austin, jill., Droussiotis, Nnabel.(2007). Job Satisfaction Of Managers In Cyprus. *Euro Med Journal of Business* Vol. 2 No. 2.

53. Smucker, Michael & Whisenant, Warren(2005). The Impact of Comparisons on the Satisfaction of Interscholastic Coaches of Girls' Sports. *Journal of Public Organization Review*. Vol 5, No 2. pp109-124.
۵۴. سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۷۸). ارزیابی شاخص‌های توانمندسازی در کارکنان و رابطه آن با ساختار سازمانی، دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، ۵ و ۶ آذر.
55. Patrick, A., & Laschinger, H. K(2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, Vol.14, No.1, pp 13-22.
56. Carless, A. S (2004). Dose psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No. 4, pp.405-425.
48. Bogler, R., Somech ,A(2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal of Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, N.3, pp277-289.
۴۹. میرکمالی، سید محمد(۱۳۸۴). اولین همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح. تهران، انتشارات دانشگاه افسری امام علی.
۵۰. ضیائی، محمد صادق؛ نرگسیان، عباس؛ اصفهانی، سعید(۱۳۸۷) نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۸۶-۶۷
۵۱. حرآبادی فراهانی، مجید(۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵۲. سید جوادین، سید رضا؛ فراچی، محمد مهدی؛ طاهری عطار، غزاله(۱۳۸۷) شناخت نحوه تأثیر گذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. مجله مدیریت بازرگانی. دوره ۱، شماره ۵۵، ۷۰-۱.