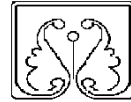




دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال پنجم، شماره دوم، پیاپی ۹



دانشگاه آذرگان

بررسی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان

محسن شیرمحمدزاده^{۱*}، سید محمد کاشف^۲، میرحسین سیدعامری^۲، ابوالفضل قاسم زاده^۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۸/۱۸

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مبتنی بر مدل بایی معالات ساختاری بود.

روش شناسی: جامعه آماری پژوهش همه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب ایران بود (۵۸۸ نفر) و از میان آن‌ها ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۷)، اعتماد سازمانی سید جوادین (۱۳۸۸)، رضایت شغلی برایفیلد و روتس (۱۹۵۱)، تعهد سازمانی مودی (۱۹۷۹)، سبک رهبری باردنز و متزکانس (۲۰۰۰) و فرهنگ سازمانی نانچیان (۱۹۹۸) جمع‌آوری شد. پس از بررسی پایانی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، از همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج پژوهش، اعتماد سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری به عنوان پیشایندها و تعهد سازمانی و رضایت شغلی به عنوان پیامد توانمندسازی روان شناختی مورد تاکید است. بیشترین میزان همبستگی معنی‌دار بین رهبری با فرهنگ و کمترین میزان بین فرهنگ و توانمندسازی مشاهده شد ($P < 0.05$). همچنین در مورد پیامدهای توانمندسازی روان شناختی نیز مسیر علی بین توانمندسازی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی مثبت و معنی‌دار بود ($P < 0.05$).

نتیجه‌گیری: می‌توان گفت افزایش در نمرات رهبری، فرهنگ و اعتماد همراه با افزایش در احساس توانمندسازی کارکنان و افزایش در نمرات توانمندسازی همراه با افزایش در میزان تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بود. بنابراین، افراد با ادراک رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بالا، احساس توانمندسازی بالایی را از خود در محیط کار نشان می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، اعتماد، فرهنگ، تعهد، رضایت.

۱. عضو هیات علمی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

۲. استاد دانشگاه ارومیه

۳. عضو هیات علمی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: smzade@azaruniv.ac.ir

مقدمه

از عوامل مهم بقا و حیات سازمانها، نیروی انسانی کیفی و توانمند است (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۷). اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرانکار می‌باشد (نکویی فرد، ملای فرد، ۱۳۸۸). تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. بنابراین، داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خود رهبری نیازمند هستند (روی و شینا، ۲۰۰۵). برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند نماید (اگنلی و همکاران^۱، ۲۰۰۷). به کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز منجر به بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی امور می‌شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثربخشی می‌گردد (پیترسون و زیمرمن^۲، ۲۰۰۴).

بنابراین توجه به عوامل کاهنده ناتوانی‌های کارکنان در انجام وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است. ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت‌اندیشی و ...، در جهت چیرگی بر این مشکلات از اهمیت خاصی برخوردارند. دستیابی به چنین اهدافی نیازمند به کارگیری راهکارهای مناسب و علمی مرتبط با آن است (اسچندر، ۲۰۰۷). توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی‌ها در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست (گرسوی و همکاران، ۲۰۰۷). توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است (اسچندر، ۲۰۰۷). بنابراین آگاهی از میزان توانمندی کارکنان یا باورها و احساسات روانی افراد از شغل و سازمان و عوامل افزایش دهنده و تضعیف‌کننده این باورها و احساسات می‌تواند گامی در جهت رضایت شغلی، تعهد و دلبستگی افراد و افزایش و بهبود عملکرد و سازمانی باشد (لیدن^۴، ۲۰۰۰). علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی در ادبیات مدیریت، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و شمار رهبران و افرادی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (حمید و همکاران، ۲۰۱۳؛ یرتوک، ۲۰۱۲؛ بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۶). اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکلاتی شده‌اند (کوبین و اسپریتزر، ۱۹۹۷)، اجرای واقعی آن امروزه به ندرت صورت می‌گیرد (وتن و کمرون^۵، ۱۹۹۸)، تعریف واحد و دقیقی از آن به عمل

1. Roy & Sheena
2. Ergenli et al.
3. Peterson. and Zimmerman

4. Liden
5. Whetten & Cameron

کند (گریسلر، ۲۰۰۵؛ ساوری و لاکس، ۲۰۰۱). توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می شود و کارکنان را قادر می کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند (کارترایت، ۲۰۰۲ به نقل از معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). جی درایدیک^۲ بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیتهای خود را در تصمیم گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند (درایدیک، ۲۰۰۸).

کیلیبی و کوکانن (۲۰۰۰) بین سه رویکرد به توانمندسازی تمایز قائل می شوند: رویکرد نخست، مبتنی بر نظریه فمینیستی است و در آن، بهبود شرایط گروه های مظلوم مورد توجه قرار می گیرد. رویکرد دوم، یعنی توانمندسازی ساختاری، مبتنی بر نظریه های سازمانی است. در این رویکرد، توانمندسازی مجموعه ای از فعالیتها و اقدامات در نظر گرفته می شود که به زبردستان قدرت، کنترل و اختیار می دهد. رویکرد سوم، یعنی توانمندسازی روانشناختی، در نظریه روانشناختی اجتماعی ملاحظه می شود. در رویکرد مذکور، فرض می شود که توانمندسازی در ادراکات کارکنان ریشه دارد (کیلیبی و کوکانن، ۲۰۰۰ به نقل از استندر و راتمان، ۲۰۰۹). کانونی (۲۰۰۵) معتقد است که دو دیدگاه درباره توانمندسازی وجود دارد:

نیامده است (توماس و ولتهوس، ۱، ۱۹۹۰). برای اندازه گیری توانمندسازی و تدوین نظریه و عوامل مرتبط با آن تلاش کمی به صورت پژوهش و در عمل انجام شده است (اسپریتزر، ۱۹۹۵). درک ما از این مفهوم محدود و غالباً معشوش است (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸) و تحقیقات تجربی کمی در این زمینه انجام شده است (لی و که، ۲۰۰۱، به نقل از واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹).

این تحقیق تلاش دارد تا در جریان پژوهش به بررسی نقش رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد به عنوان پیشایندهای توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان پیامدهای توانمندسازی بپردازد. در نتیجه این تحقیق در تلاش برای جبران خلا موجود با ارائه مدلی از توانمندسازی روان شناختی در سازمانهای و اجرای یک آزمون میدانی از اجزای کلیدی این مدل می باشد تا گامی در شناخت بیشتر پیشایندها و پیامدهای آن باشد.

توانمندسازی، مفهومی چندوجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می گیرد (جانسون، ۱۹۹۷). 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، از مزایای آن بهره مند شد (پیتوس و پیترس، ۲۰۱۴؛ تکتاز و همکاران، ۲۰۱۲؛ نارایان، ۲۰۰۶ به نقل از معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت

استانداردهای مشخصی است. هر قدر، وظیفه با نظام ارزشی فرد بیشتر سازگار باشد، اعتقاد محکم تری در انجام کار به وجود می آید. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال نیل به توانمندی وجود ندارد (حمید و همکاران، ۲۰۱۳؛ سنگه و اسکار، ۲۰۱۳؛ تکتاز و همکاران، ۲۰۱۲؛ یرتوک، ۲۰۱۲؛ توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰ به نقل از معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

ییم^۱ (۲۰۰۸) توانمندسازی را اعطای قدرت تعریف می کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی کارکنان، فرایندی است که در آن، سازمان یا مدیر آن، برای کارکنان قدرت و توان ایجاد می کند (ییم، ۲۰۰۸، به نقل از معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

با توجه به اهمیت پژوهش های اسپریتزر، بویژه جامعیت مدل توانمندسازی وی در بین سایر مدل های روانشناختی، این مدل مبنای سنجش توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش است. مقدمه ای از موضوع مورد نظر، پیشینه و بیان مسئله مرتبط با آن آورده شود.

روش شناسی پژوهش

از آنجائی که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط علی میان پیشایندها و پیامدهای فردی (رضایت و تعهد سازمانی) در قالب مدل مفهومی بود، لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی - کمی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و بطور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری^۲ بود. در مدل تحلیلی پژوهشی، رهبری، فرهنگ و اعتماد متغیرهای مستقل و رضایت شغلی و تعهد سازمانی

دیدگاه نخست، یعنی دیدگاه کارکردی را رابینز (۲۰۰۵) مطرح کرده است و در آن توانمندسازی مدیریت مشارکتی، وکالت، و اعطای قدرت به کارکنان، در رده های پایین تر، برای اتخاذ و تقویت تصمیم ها تعریف می شود. در دیدگاه دوم که توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) مطرح کرده اند، توانمندسازی، مفهوم انگیزشی شناختی تعریف شده است. به اعتقاد آنها، توانمندسازی بر پنج وظیفه مرتبط با شناخت مبتنی است: (۱) انتخاب، (۲) معنی و ارزش کار، (۳) شایستگی، (۴) استقلال رأی، و (۵) اثر. توماس و ولتهاوس و اسپریتزر در پژوهشی ارزشمند، چهار بعد توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده اند. چهار بعد مذکور عبارت اند از: (۱) احساس مؤثر بودن، (۲) احساس داشتن حق انتخاب، (۳) احساس شایستگی، و (۴) احساس معنی دار بودن. منظور از احساس مؤثر بودن، این است که آیا انجام شغل یا وظیفه ای خاص، تغییری در کل کار به وجود می آورد. هر قدر کارمند بیشتر به این تأثیر اعتقاد داشته باشد، انگیزش بیشتری را احساس می کند. احساس داشتن حق انتخاب، به معنای تعیین رفتار مشخصی توسط خود فرد است. طبق این مدل، هر قدر افراد فرصت بیشتری در انتخاب وظایف خود، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، بیشتر احساس توانمندی می کنند. عامل سوم، احساس شایستگی است. برای نیل به توانمندی، افراد باید از مهارت ها، دانش، تجربه و سایر توانمندی هایی برخوردار باشند که برای حرکت به پیشرفت لازم است. در نهایت، احساس معنی دار بودن کار که بسیار مهم است، بیانگر ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده ها و

1. Be me

2. Structural Equation Modeling

از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) سنجیده می شود. روایی پرسشنامه اعتماد سازمانی در تحقیقات سمرقندی و جدی (۱۳۸۸)؛ و حسن زاده (۱۳۹۱) تایید شده است.

تعهد سازمانی با استفاده از پرسشنامه مودی^۲ (۱۹۷۹) اندازه گیری شد. این ابزار دارای ۱۱ گویه با مقیاس ۵ درجه ای لیکرت با گزینه های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم می باشد. روایی و پایایی این ابزار در پژوهشهای مختلف مورد تایید قرار گرفته است (مودی و همکاران، ۱۹۷۹؛ جدی (۱۳۸۸)؛ فتح اله زاده (۱۳۸۸) تایید شده است. برای ارزیابی میزان رضایت شغلی کارکنان از پرسشنامه ۹ سوالی برایفیلد و روتس^۳ (۱۹۵۱) استفاده شد. این پرسشنامه رضایت کارکنان را بر اساس پیوستاری از رضایت کامل (عدد ۵) تا عدم رضایت (عدد ۱) ارزیابی می نماید. پاسخ ها با طیف لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) سنجیده می شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در تحقیقات متعدد خارجی بروکس و همکاران (۲۰۰۹) ۰/۷۴؛ بروکس و همکاران (۲۰۰۸) ۰/۸۷؛ و هال و همکاران، (۲۰۰۹) ۰/۹۰ بدست آمده و روایی آن در تحقیق قاسم زاده (۱۳۹۰)؛ سمرقندی و جدی (۱۳۸۸) تایید شده است.

از پرسشنامه سبک رهبری عبدلهی (۱۳۸۱) که با استفاده از پرسشنامه سبک رهبری باردنز و متزکانس^۴ (۲۰۰۰) تدوین شده بود، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه می باشد. پاسخ به سوالات این پرسشنامه

متغیرهای وابسته بودند. جامعه آماری تحقیق حاضر ۵۸۸ نفر از کارکنان رسمی و پیمانی ادارات ورزش و جوانان استانهای شمالغرب کشور بود که در سال ۱۳۹۳ در این استانها مشغول به کار بودند. نمونه ای این تعداد به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای و از طریق جدول تعیین حجم نمونه مورگان ۲۳۴ نفر برآورد شد. برای پیشگیری از افت احتمالی حجم نمونه و حصول اطمینان از پر شدن پرسشنامه ها تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت همان ۲۳۴ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحقیق حاضر با توجه به متغیرهای پژوهش، برای جمع آوری اطلاعات از شش پرسشنامه استاندارد استفاده شد. برای سنجش توانمندی کارکنان از پرسشنامه استاندارد شده اسپریتزر^۱ (۱۹۹۷) استفاده شد. در پژوهش های عبدلهی (۱۳۸۴)، ضیائی و همکاران (۱۳۸۷) و امجدی (۱۳۸۹) پایایی بالایی برای مولفه های این ابزار گزارش شده است. روایی پرسشنامه توانمندی روان شناختی در تحقیقات مختلف مانند اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی؛ عبدلهی (۱۳۸۵)؛ گاگن و همکاران (۱۹۹۷) تایید شده است. ضمناً پاسخ ها با طیف لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) سنجیده می شد.

برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسشنامه اعتماد سازمانی سید جوادین (۱۳۸۸) استفاده گردیده است که در مجموع ۲۱ سوال را شامل می شود. پایایی این پرسشنامه در تحقیق بدلیان ۰/۸۴ بدست آمده است. پاسخها با طیف لیکرت

2. Mowday

3. Brayfield & Roths

4. Buedens & Metzcus

1. Spritzer

پایین بودن بار عاملی (۰/۵۰) و یا همپوشی با دیگر عامل‌ها حذف شدند.

همچنین جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. برای این که نشان دهیم سازه‌های رهبری، فرهنگ، اعتماد، توانمندسازی، تعهد و رضایت متفاوتی از هم هستند، ابتدا آنها را با هم وارد معادله کردیم. تبدیل آماره مجذور خی مدلهای به نسبت X^2/df نشان می‌دهد مقدار بدست آمده برای مدل شش عاملی ۲/۴۱ می‌باشد که برای این مدل کوچکتر از حد مورد نظر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احتمالاً مدل شش عاملی برازش بهتری با داده‌ها داشته و با مدل نظری اصلی هماهنگی بیشتری دارد. طبق اطلاعات جدول شماره ۲ بررسی سایر آماره‌های برازش مربوط به مدلها نیز نشان می‌دهند در تمام موارد بهترین مقادیر بر اساس ملاکهای پیش گفته به مدل شش عاملی اختصاص دارد. آماره‌های X^2 ، df ، GFI ، $AGFI$ ، CFI و NFI که در مدل شش عاملی به ترتیب برابر ۲۰۳۸/۷۷، ۸۴۵، ۰/۸۵، ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۸۴ هستند. به یک نزدیک تر بوده و در نتیجه نشان دهنده برازش بهتر مدل هستند. آماره $RMSEA$ نیز در مدل شش عاملی برابر ۰/۰۷۹ است که مقدار مناسبی به شمار می‌رود. در نتیجه بر اساس داده‌های بدست آمده در این بررسی مدل شش عاملی نسبت به دیگر مدل‌ها مناسب تر بوده و مورد تأیید قرار می‌گیرد. این نتایج در جدول شماره ۱ و شکل ۱ آورده شده‌اند.

براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت بصورت هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، غالباً، همیشه می‌باشد. محمدی (۱۳۸۶) این پرسشنامه را ۰/۸۶ گزارش کرده و روایی آن در تحقیق قاسم زاده (۱۳۹۰) و سمرقندی و جدی (۱۳۸۸) نیز تایید شده است. پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط نانچیان (۱۹۹۸) طراحی شده و دارای ۱۲ گویه با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد به سنجش فرهنگ سازمانی می‌پردازد. وی پایایی این پرسشنامه را ۰/۷۵ گزارش کرده است.

در این تحقیق ضرایب پایایی پرسشنامه‌های رهبری، فرهنگ، اعتماد، توانمندسازی، تعهد و رضایت به ترتیب: ۰/۹۱، ۰/۷۰، ۰/۸۲، ۰/۸۱، ۰/۸۳ و ۰/۷۳ بدست آمد. بنابراین همه پرسشنامه‌ها پایایی بالایی داشتند. به منظور بررسی روایی پرسشنامه‌های حاضر، با وجود استاندارد بودن ابزارها و استفاده مکرر آنها در پژوهش‌های روانشناسی و مدیریت در داخل و خارج از کشور، داده‌های حاصل از اجرای این مقیاس در گروه نمونه تحلیل عاملی شدند. این تحلیل به شیوه تحلیل اکتشافی^۱ (EFA) به روش مولفه‌های اصلی^۲ (PC) با چرخش واریماکس انجام شد. مقدار ضریب KMO (ضریب کفایت نمونه‌گیری) برابر با ۰/۷۳ و مقدار خی آزمون کروییت بارتلت ۱۱۹۲۲/۹ به دست آمد که در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود و نشانه کفایت نمونه و متغیرهای نمونه برای انجام تحلیل عاملی است. نتایج حاصل مورد تأیید و واریانس تجمیعی حدود ۷۳٪ بدست آمد. در این مرحله برخی از سوالات پرسشنامه‌ها به دلیل

جدول ۱. شاخص‌های مربوط به برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

مدل	Df	X2	X2/df	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
شش عاملی	۸۴۵	۲۰۳۸,۷۷	۲/۴۱	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۰۷۹

مفهومی، از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی روابط بین متغیرهای مکنون و اندازه گیری شده در الگوی

یافته‌های پژوهش

جدول (۲) میانگین و انحراف استاندارد نمرات کارکنان را در هر یک از متغیرهای پژوهش نشان می دهد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مورد پژوهش

شاخص‌ها	رهبری	فرهنگ	اعتماد	توانمندسازی	تعهد	رضایت
میانگین	۳,۴۷	۳,۳۵	۳,۲۷	۳,۵۸	۳,۵۰	۳,۱۵
انحراف استاندارد	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۶۵	۰/۴۸

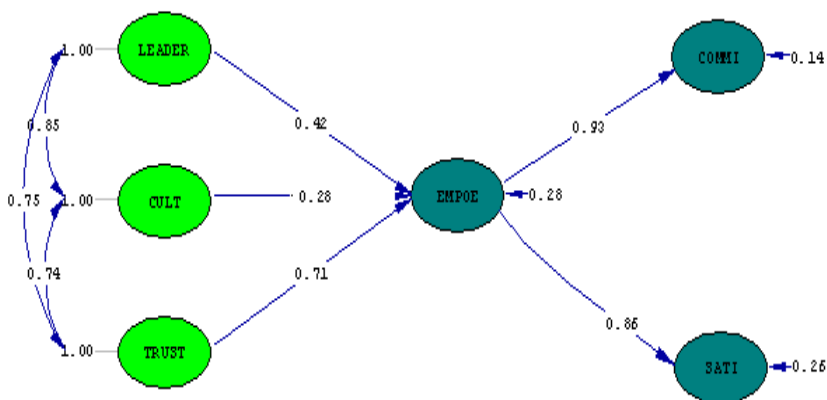
می‌شود. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون زا و درون زا می‌توان نتیجه گیری کرد که هر گونه افزایش در نمرات رهبری، فرهنگ و اعتماد همراه با افزایش در احساس توانمندسازی کارکنان می باشد. همچنین هر گونه افزایش در نمرات توانمندسازی همراه با افزایش در میزان تعهد سازمانی و رضایت شغلی رضایت شغلی در بین کارکنان نمونه مورد پژوهش بود.

همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول (۳) ارائه شده است. چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش معنی‌دار هستند. بیشترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین رهبری با فرهنگ و کمترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین فرهنگ و توانمندسازی مربوط

جدول ۳. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رضایت	تعهد	توانمندسازی	اعتماد	فرهنگ	رهبری	سازه
					۱	رهبری
				۱	۰/۶۷**	فرهنگ
			۱	۰/۴۸**	۰/۶۶**	اعتماد
		۱	۰/۴۶**	۰/۲۳*	۰/۳۹**	توانمندسازی
	۱	۰/۵۳**	۰/۶۶**	۰/۴۷**	۰/۶۵**	تعهد
۱	۰/۴۳**	۰/۴۳**	۰/۴۶**	۰/۲۱**	۰/۴۱**	رضایت

** < ۰/۰۱، * < ۰/۰۵



شکل ۳. الگوی تابع ساختاری پس از برازش داده‌ها با الگوی مفروض

پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که در خروجی نرم افزار از تخمین‌های استاندارد (نمودار ۱) و نیز اعداد معنی‌داری مربوط به تحلیل مسیر در فرضیه‌های پژوهش (جدول ۴) مشاهده می‌شود، مقادیر شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با ۲,۴۵ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳، مقدار RMSEA برابر

به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تأثیرگذاری رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد بر توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی بر دو پیامد احتمالی آن مدل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های حاصل از این تحلیل، موید نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های

عبارتی افراد با ادراک رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بالا احساس توانمندسازی بالایی را از خود در محیط کار نشان خواهند داد.

همچنین در مورد پیامدهای توانمندسازی روان شناختی نیز مشاهده می شود که مسیر علی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با ضریب ۰/۹۳ مثبت و معنی دار می باشد. در مورد دیگر پیامد توانمندسازی یعنی رضایت شغلی نیز رابطه معنی داری با ضریب ۰/۸۶ مشاهده می شود.

با ۰/۰۷۸ و کوچکتر از ۰/۰۸ می باشد. همه ضرایب معنی دار دیده می شوند.

رهبری دارای اثر مثبت و معنی دار بر توانمندسازی دارد با ضریب ۰/۴۲. همچنین فرهنگ دارای اثر مثبت و معنی دار بر توانمندسازی با ضریب ۰/۳۲ می باشد. در مورد دیگر پیشایند توانمندسازی یعنی اعتماد سازمانی نیز مشاهده می شود که مسیر مستقیم این متغیر با توانمندسازی با ضریب ۰/۷۱ معنی دار می باشد. بنابراین ضرایب مسیر هر سه مسیر پیشایند توانمندسازی معنی دار می باشند. به

جدول ۴. ضرایب تاثیر پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی

مسیر فرضیه	ضریب مسیر استاندارد	t	نتیجه آزمون فرضیه
رهبری ← توانمندسازی	۰/۴۲	۲/۸۴	اثر مستقیم دارد
فرهنگ ← توانمندسازی	۰/۳۲	۲/۰۱	اثر مستقیم دارد
اعتماد ← توانمندسازی	۰/۷۱	۴/۸۶	اثر مستقیم دارد
توانمندسازی ← تعهد	۰/۹۳	۶/۰۹	اثر مستقیم دارد
توانمندسازی ← رضایت	۰/۸۶	۵/۷۰	اثر مستقیم دارد

$X^2 = ۲۰۹۵,۳۶$, $df = ۸۵۲$, $X^2/df = ۲,۴۵$, $RMSEA = ۰/۰۷۹$, $CFI = ۰/۸۹$, $GFI = ۰/۸۶$

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده ها حاکی از تأیید فرضیات پژوهشی بود، تحلیل داده ها نشان می دهد که بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین توانمندسازی و رضایت پژوهشی بود، تحلیل داده ها نشان می دهد که بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین توانمندسازی و رهبری چنین نتیجه می شود که رابطه (بین توانمندسازی و رهبری) تأیید می شود. این نتیجه با نتایج تحقیق سی بورن و ون دل (۲۰۰۳) همسو می باشد. تحقیق آنها با هدف بررسی روابط بین سبک های رهبری با توانمندسازی انجام شده است. نتایج حاصل از این بررسی، تأثیر بسیار مهم مقام تصمیم

گیرنده در نوع توانمندسازی کارکنان را نشان می دهد.

تحلیل داده ها نشان می دهد که بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین توانمندسازی و اعتماد چنین نتیجه می شود که رابطه (بین توانمندسازی و اعتماد) تأیید می شود. رضایی و فرحبد (۱۳۸۹) دریافتند که در سطوح مختلف اعتمادسازی توانمندی روان شناختی کارکنان تفاوت معناداری دارد و در سطح بالای اعتماد بیشترین میزان توانمندی قابل مشاهده است. در راستای تأثیر سطح بالای اعتماد در توانمندسازی کارکنان، اعتقاد بر این است که

اگر سازمان های دولتی بخواهند برنامه های توانمندسازی را اجرا کنند، باید به تأثیر روابط بین مدیر و کارمند بر باورهای کارمندان به عنوان پیش شرط توانمندسازی توجه کنند، اعتماد پایه و اساس توانمندسازی است. در این راستا موارد زیر توصیه می شود.

بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین توانمندسازی و تعهد چنین نتیجه می شود که رابطه (بین توانمندسازی و تعهد) تأیید می شود. این نتایج با یافته های مایرسون (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه توانمندسازی محیطی بهتر از توانمندسازی روان شناختی درصد بالا بی از تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. نتایج حاصله با یافته تحقیق شیخی (۱۳۸۷) مبنی بر اینکه هر چه کارکنان توانمندتر باشند انگیزه ی بیشتری برای فعالیت ها دارند، همسو بوده و با یافته ی بردین و همکاران (۲۰۰۷) مبنی بر اینکه توانمندسازی می تواند تعهد سازمانی را افزایش دهد، مغایر است. نتیجه حاصله همچنین با یافته ی چنگ و همکاران (۲۰۰۹) مبنی بر اینکه توانمندسازی روانشناختی رابطه بین توانمندسازی سازمانی و رضایت شغلی را تعدیل نمی کند، همسو است. همچنین یافته های بدست آمده با نتایج تحقیق هنکین و مارچیوری (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه مولفه های توانمندسازی، تعهد سازمانی را پیش بینی می کند مغایر است، به عبارت دیگر ارزش ها و توانایی های روسا با ارزشها و انتظارات سازمان مورد نظر هماهنگ نیستند. از طرفی نتایج حاصله با یافته های مایرسون و همکاران (۲۰۰۸) که نشان داد توانمندسازی محیطی بهتر از توانمندسازی روان شناختی، برون دادهای شغلی مانند عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را پیش

بینی می کند، تا حد زیادی همسو است. رابطه مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی نشان می دهد که با افزایش توانمندسازی روان شناختی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش خواهد یافت. این یافته با نتایج تحقیقات لیدن و همکاران (۲۰۰۷) لیو، چپو و فلوز (۲۰۰۸) و اکراکیات (۲۰۰۷) همسویی دارد.

تحقیقات مختلفی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی مورد بررسی قرار داده اند (کانگر و کانانگو، ۱۹۹۸؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). بطور کلی محققان بر این نکته توافق دارند که رویهمرفته توانمندسازی روان شناختی رابطه مثبتی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. اسپریتزر و همکارانش (۱۹۹۷) نشان دادند که پیشایندهای مختلفی در ابعاد توانمندسازی روان شناختی موثر بوده و مولفه های توانمندسازی نیز با پیامدهای مختلفی مرتبط هستند. از محدودیتهای مطالعه حاضر می توان به عدم وجود پرسشنامه های متناسب با فرهنگ ایرانی، مقطعی بودن مطالعه، خودگزارش دهی بودن مطالعه اشاره کرد.

نتیجه گیری: مطالعه حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان تربیت بدنی انجام شد. توانمندسازی برابر است با درک نیازها، ظرفیت ها و تواناییهای منابع انسانی و ایجاد جو اعتماد و کمک به افراد برای استفاده از حداکثر تواناییها برای رسیدن به اهداف سازمانی. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک راهبرد اصلی برای موفقیت و بهبود سازمانها به شمار می آید. هدف توانمندسازی بهبود عملکرد کاری، رفتار

بالایی را از خود در محیط کار نشان خواهند داد. همچنین در مورد پیامدهای توانمندسازی روان شناختی نیز مشاهده می شود که مسیر علی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی مثبت و معنی دار می باشد. در مورد دیگر پیامد توانمندسازی یعنی رضایت شغلی نیز رابطه معنی داری مشاهده می شود.

شهروندی سازمانی، انواع پیامدهای سازمانی مختلف و انگیزش از طریق بهبود رشد نیروی انسانی مورد نیاز برای خود شکوفایی می باشد. با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها به این نتیجه می رسیم که ضرایب مسیر هر سه مسیر پیشایند توانمندسازی معنی دار می باشند. به عبارتی افراد با ادراک رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بالا احساس توانمندسازی

منابع

- بینش، مسعود (۱۳۸۹). استعاره های فرهنگی، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال بیست و یکم، تهران، شماره ۲۱۶، صص ۷۶-۷۹.
- بلاچارد، کن و آن راندولف (۱۹۹۶). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد، تهران، نشر مدیران.
- دنیس، تی (۱۳۸۴). مهارتهای مدیریت برتر، توانمندسازی زمینه‌ای برای مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، تهران، نشر نی.
- رضایی، مراد؛ فرحبد، فرزین (۱۳۸۹). تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۳۰-۴۵.
- عبدالهی، بیژن؛ حیدری، سرپه (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش.
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۳). طراحی الگوی توانمندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه دکترا، دانشگاه تهران.
- علیزاده، مسعود؛ رحیم نیا، فریبرز (۱۳۸۶). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، صص ۲۰-۳۶.
- قربانی زاده، علیرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ملاحسینی، علی؛ ارسلان، احسان (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان، مجله توسعه و سرمایه، سال دوم، شماره ۴، صص ۵۵-۶۴.
- معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور کلانتری، حبیب اله؛ مرادی، محمدرضا (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳، بهار و تابستان، صص ۲۰-۴۵.

- محمدی، محمد (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت شماره‌های ۳۱ و ۳۲، صص ۲۳۲-۲۱۱.
- واعظی، رضا؛ سبزیکاران (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، منطقه تهران، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۰-۲۵.
- نکویی مقدم، محمود و ملایی فرد، علی (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۰ و ۱۱، صص ۸۴-۸۷.
- AhmadianRod, 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.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). *Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7/8): 351-320.
- Banai, Moshe. Reisel, William D. Probst, Tahira M. (2004). *A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungry*, *Journal of International Management*, 10(5): 373-393.
- Blanchard, K. H.; Carols, J. P.; Randolph, A. (2003). *Empowerment taskmore than one minute*, Barrett-Koehler, Sanfrancisco.
- Cartwrith, Roger (2002). *Empowerment*. Easton publishing, *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, 1-42.
- Chen, L. Y. (2004). *Examining the effect of organizational culture and leadership behavior on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle-sized forms of Taiwan*. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2): 432-438.
- Chen, Jingqiu. Wang, Lei. (2007). *Locus of control and the three components of commitment to change*, *Journal of Personality and Individual Differences*, 40(5): 503-513.
- Coffy, R. E.; Curitise, W. C.; Hunsaker, P. L. (1994). *Management & organization behavior*, Burr Ridge, Irwin: Inc.
- Conger, Jay, A. Rabindra & N. Kanungo (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Drydyk, j. (2008). *Empowerment and power: some conceptual analysis*. Carleton university. Ottawa.
- Erganeli, Azize., Ari, Guler Saglam., Metin, Selin. (2007). *Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers*, *Journal of Business Research* 60: 41-49.
- Erganli. Aziz, Saglam. Guler and Metin. Selin, (2007). *Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers*, *Journal of business research*. 60: 41-49.
- Ertürk , Alper (2012). *Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust*, *International Journal of Business and Social Science* 3(14): 150-160.
- Gagne, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). *Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model*. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14): 1222-1241.

- Geisler, David (2005). *The next level in employee empowerment Quality progress*. research library core, 38(6): 48-52.
- Gresov. C and Drazin. R, (2007). *Equifinality: functional equivalence in organization design*, Academy of management review, 22: 403-428.
- Hamid, Siti Fairuz & Nordin, Norshidah & Adnan, Afni Anida & Sirun, Norsiah (2013). *A study on primary school teachers' organizational commitment and psychological empowerment in the district of klang*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 90(18): 782 – 787.
- 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, 44(5): 574.
- Jahnsn,S & Redmond,W (1998). *The art of empowerment pit man*. Journal of Organizational Behavior, 17(4) .
- Johnson, J. V. (1997). *Empowerment in future work life*, Scand J Work Environment Health ,23(14).
- Johns, J. L. (1996). *A concept analysis of trust*. Journal of Advanced Nursing, 24(1): 76-83
- Kanooni, Arman (2005). *The Employee Empowerment in Information Technology Department*. Capella University. COMP8004 – Managing and Organizing People.
- Mathieu, J. (2008). *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future*, Journal of Management,34(3): 410-476.
- Malone, T. W. (1997). *Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT*. Sloan Management Review, 38(2): 23-29.
- Manetje, O. & Martins, N. (2009). *The relationship between organizational culture and organizational commitment*. Southern African Business Review. 13(1) 87-111.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69(3): 372-378.
- Muchisky, P.M. (2012). *Psychology Applied to Work (Tenth Edition)*. Hypergraphic Press, USA.
- Narayan, Deepa (2006). *Measuring empowerment, cross-disciplinary perspectives*. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparisons*. Journal of Management Development, 23(3/4): 321-338.
- Lee, Mushin & Joon Koh (2001) *Is Empowerment Really a New Concept? The International Journal of Human Resource Management*,55(4): 684-695.
- Laverack, G. (1998). *The concept of empowerment in a traditional Fijian context*. Pacific Health Dialog, 5(1): 50-65.
- Lawler, E. E. (1994), *Total quality management & employee involvement: Are they compatible academy of management executive*.

- Lewis, D. E. (2008). *An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity*. A PhD dissertation, Capella university. 76.
- 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(3): 407-416.
- Liu, M.M Anita., Chiu ,W.M. & Fellows, Richard (2007). *Enhancing commitment through work empowerment, Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6): 568-580.
- 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.
- Littrell. Romie. F, (2007). *Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager*, *International journal of intercultural relations*, 31(4): 87-110.
- Petrović, Andraž & Petrić, Gregor. (2014). *Differences in intrapersonal and interactional empowerment between lurkers and posters in health-related online support communities*, *Computers in Human Behavior* 34: 39-48.
- Peterson. N. Andrew and Zimmerman. Marc. A, (2004). *Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment*, *American journal of community psychology*, 34, (1/2): 129-148.
- Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer (1977). *The Road to Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider*, *Organizational Dynamic*, 26(2): 37-51.
- Rider, Ellis J. (2000). *Management & Coordinating Nursing Care*. Lippin Cot
- Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002). *An integrative model of the empowerment process*, *Human resource management review*, 12: 419-420.
- Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). *Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations*, *Research in organizational behaviors*, 27(7): 41-79.
- Savery Lawson K., Luks J. Alan, (2001). *The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3): 97 - 104.
- Singh, Manjari & Sarkar, Anita (2013). *Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment*, *Management and Labour Studies*, 38(4): 315-333
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). *Contextual factors of psychological empowerment*.
- Personnel Review, 29(6): 703-722.
- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). *The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying*. *International Journal of Educational Management*, 19(6): 469-485.
- Song, Ji Hoom., Kim, Hong Min, Judith A. Kolb, (2009). *The Effect Of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment*, *Human Resource Development Quarterly*, 20(2): 147-167.

- Spreitzer, Gretchen M. (1995); *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*, The Academy of Management Journal, 38(5): 1442-1465.
- Stander, Marius W. & Rothmann, Sebastiaan (2009). *Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa*. Journal of Industrial Psychology, 35(1): 1- 8.
- Taktaz, Behzad & Shabaani, Sedigheh & Kheyri, Atefeh & Rahemipoor, Mahdieh (2012). *The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees*, SINGAPOREAN Journal Of business Economics, and management studies 1(5).
- Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*, Academy of Management Journal, 15(4): 666-681.
- 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.
- Whetten, David A. & Kim S. Cameron (1998). *Developing Management Skills*; New York: Addison – Wesley, Wheelan.
- Whetten, D. Cameron, K (1998). *Developing management skills*. New-York: Addison_Wesley.
- Zhu, W (2012). *Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment*, Department of Labor Studies and Employment Relations College of Liberal Arts the Pennsylvania State University.



Investigating the Antecedents and Outcomes of the Psychological Empowerment among the Staff of Youth and Sport Offices

Mohsen ShirMohammadzadeh^{1*}, Seyed Mohammad Kashef², MirHassan SeyedAmeri², Abolfazl Qassemzadeh¹

Received: Aug 23, 2015

Accepted: Nov 9, 2015

Abstract:

Objective: The aim of this study was to investigate the antecedents and outcomes of the psychological empowerment of staff in the youth and sport offices based on structural equation modeling (SEM).

Methodology: The statistical population included all staff of youth and sport offices in the north-west provinces of Iran (N=588) and 250 people were selected as the study sample based on Cochran's formula. Research data was gathered using Spritzer's psychological empowerment questionnaire (1997), SeyedJavadein's organizational trust questionnaire (2009), Brayfield and Rothe's job satisfaction questionnaire (1951), Moody's organizational commitment questionnaire (1979), Bardenz and Metzcas's leadership style questionnaire (2000), and NanchiOn's organizational culture questionnaire (1998). The reliability of the questionnaires was approved using Cronbach alpha coefficient. Pearson correlation and structural equation modeling were used to analysis data.

Results: Research findings indicated that the organizational trust, culture and leadership were considered as antecedents and job satisfaction and organizational commitment were identified as outcomes of the psychological empowerment. The strongest correlation was observed between leadership and culture, and the weakest correlation was observed between culture and empowerment ($p < 0.050$). The psychological empowerment was correlated positively with job satisfaction and organizational commitment ($p < 0.050$).

Conclusion: It is concluded that leadership, culture and trust can improve the staff's empowerment perception. Furthermore, the empowerment can promote the staff's organizational commitment and their job satisfaction as well. Therefore, people with high degree of perception toward organizational leadership, culture and trust show more high level of empowerment in their workplace.

Keywords: Empowerment, Trust, Culture, Commitment, Satisfaction

1. Faculty member of Shahid Madani-e- Azarbaijan, smzade@azaruniv.ac.ir

2. Assoc. Prof. of Urumiya University

*Email: smzade@azaruniv.ac.ir