

# تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان

\*امین نیک‌پور

\*استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

nikpour2003@yahoo.com

## چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شعب بانک ملی شهر کرمان بوده و تعداد ۳۲۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده، پرسشنامه‌های توانمندسازی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان بوده‌اند که روایی و پایایی آن‌ها به تأیید رسیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم افزارهای SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است و توانمندسازی سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد، هم‌چنین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان تأیید شد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد نوآورانه

## مقدمه

از سوی دیگر آمارهای جهانی برآورد نوآوری و رشد نوآوری، وجود خلأ جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای توسعه قابلیت نوآوری را یادآور می‌شود. قرین به این که در پی مشاهدات مختلف اهالی علم مدیریت در کشور، تأکید بر عدم وجود سازوکار جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای نوآوری به عنوان یک قابلیت پویا و مستمر آشکار است [۲]. بنابراین، از آنجا که نوآوری برای شرکت‌ها به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته می‌شود، لازم است سازمان‌ها نسبت به شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهنده قابلیت نوآوری و عملکرد نوآورانه اقدام نمایند [۱]. حال این که سرمایه انسانی هر سازمان، یکی از عوامل مهم مؤثر بر نوآوری آن سازمان است [۴] و ابزاری که می‌تواند در زمینه بهبود عملکرد سرمایه انسانی به کمک

رقابت جهانی شدید، تغییرات سریع فن‌آوری و بالا رفتن انتظارات مشتریان، سازمان‌ها را ترغیب می‌کند که برای ادامه بقا به دنبال مزیت رقابتی باشند [۱]. به طوری که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها، برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی ندارند [۲]. حال آن که امروزه، نوآوری<sup>۱</sup> به عنوان یک سازوکار مهم برای رقابت‌پذیری و ادامه بقا در محیط کسب و کار مطرح می‌شود. نوآوری برای سازمان‌ها مزایای رقابتی گوناگونی همچون کاهش هزینه‌ها، متمایزسازی از طریق تولید محصولات جدید، توسعه خدمات و بهبود کیفیت را فراهم می‌آورد. اگر در سازمان نوآوری وجود نداشته باشد، نمی‌توان به راحتی از رشد و توسعه و رقابت‌پذیری صحبت کرد [۳].

مدیران سازمان بشتابد، توانمندسازی، جلب رضایت و تعهد این سرمایه انسانی است.

توانمندسازی<sup>۱</sup>، از جمله عواملی است که موجب شکوفا شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که کارکنان توانمند، بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورترند [۵]. مطالعات نشان داده است که توانمندسازی با پیامدهای سازمانی از جمله اثربخشی بیشتر، عملکرد بهتر و نوآوری در ارتباط است [۶]. از جمله دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر به کارگیری این عوامل به دست آورند، تأمین رضایت مشتری و افزایش آن، هم‌سویی با نیازهای بازار، افزایش رضایت شغلی در کارکنان، افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان، تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار، تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها، ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان، افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری، بهبود مستمر در سازمان و افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری است [۷].

نکات گفته شده ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی در محیط کار به درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، علاوه بر این‌که به صورت مستقیم بر رفتارهای نوآورانه در سازمان تأثیر می‌گذارد، به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد.

با توجه به مطالب گفته شده، بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از ضرورت‌های این پژوهش می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توانمندسازی

توانمندسازی در لغت به معنی اعطای اختیار، به خصوص قدرت قانونی یا اختیار رسمی آمده است. همچنین به عمل ارائه

قدرت تصمیم‌گیری به اشخاص گفته می‌شود که غالباً به همراه باز توزیع مسئولیت‌پذیری از مدیران به اعضای تیم آن‌ها می‌باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند که اختیار و مسئولیت را قبول کنند و پیش‌قدم باشند. همچنین توانمندسازی در زبان مدیریت به یک استراتژی برای تغییر اطلاق می‌گردد که با هدف بهبود توانایی فردی و سازمانی اجرا می‌شود. می‌توان توانمندسازی را یک فرآیند حمایت از منابع انسانی سازمان برای افزایش کیفیت، کارایی و تصمیمات اثربخش دانست، که به بهبود مداوم کیفیت منتهی می‌شود [۸]. تواناسازی آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و تکنیکی برای افزایش بهره‌وری از راه بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به عکس می‌باشد [۹]. توانمندسازی در سازمان‌ها، به عنوان ابزاری شناخته شده است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتارهای موجد افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود [۱۰]. توانمندسازی، توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است [۱۱]. در مطالعات سازمانی، توانمندسازی از دو رویکرد سازمانی (ساختاری) و روان‌شناختی قابل بحث و بررسی است. رویکرد سازمانی یا ساختاری، شامل سهیم کردن کارکنان در عناصر تشکیل دهنده سازمان یعنی اطلاعات، پاداش، دانش و قدرت است، اما رویکرد روان‌شناختی برانگیزش درونی افراد تمرکز دارد [۱۲]. ابعاد توانمندسازی سازمانی عبارت‌اند از [۱۳]:

۱- یادگیری سازمانی<sup>۳</sup>: دلالت بر کسب، توزیع و استفاده از دانش در سازمان دارد.

۲- ساختار سازمانی منعطف<sup>۴</sup>: دلالت بر تیم‌سازی، تفکیک کم، عدم تمرکز و رسمیت پایین دارد.

۳- سبک رهبری دمکراتیک<sup>۴</sup>: دلالت بر الگوی مدیریت مشارکتی دارد.

۴- تنوع نیروی کار<sup>۵</sup>: دلالت بر استفاده از نیروی کار متنوع از نظر سن، جنسیت، تحصیلات، قومیت و فرهنگ همراه با روحیه کار گروهی و تعهد دارد.

### رضایت شغلی

3. Democratic Leadership Style  
4. Workforce Diverse

2. Empowerment  
1. Organizational Learning  
2. Flexible Organizational Structure

است از تمایل قوی برای بقاء عضو در یک سازمان خاص، تمایل برای تلاش بسیار زیاد در آن سازمان و باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف آن سازمان [۲۱]. تعهد سازمانی، پذیرش ارزش‌های سازمان توسط افراد و درگیر شدن آن‌ها در سازمان است [۲۲]. تعهد سازمانی، حالتی است که در آن عضو سازمان به رفتارها، فعالیت‌ها و اقدامات خود پایبند شده و این باور در فرد ایجاد می‌شود که باید این رفتارها را تداوم بخشیده و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن‌ها حفظ کند [۲۳]. ابعاد تعهد سازمانی عبارت‌اند از [۲۴]:

۱- تعهد عاطفی<sup>۶</sup>: بیانگر وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است.

۲- تعهد مستمر<sup>۷</sup>: بیانگر تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و فرد را در زندگی سازمان سهیم می‌کند.

۳- تعهد هنجاری<sup>۸</sup>: بیانگر احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است.

#### نوآوری

دایرةالمعارف رفتار سازمانی، نوآوری را خلق و به کارگیری ایده جدید تعریف می‌کند [۲۵]. نوآوری، به هر نوع فرآیند فکری گفته می‌شود که مسئله را به طریق مفید حل کند [۲۶]. نوآوری، فرآیند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله می‌باشد و شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیند، محصولات و خدمات است. نوآوری، به معنای به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه جدید انجام کارها باشد [۲۷]. نوآوری، کاربرد ایده‌ها یا رفتار بدیع است [۲۸]. نوآوری، فرایندی است که جهت ایجاد ارزش، طراحی و مدیریت می‌شود [۲۹]. نوآوری، یک ایده، محصول یا فرآیند یک سامانه یا وسیله که توسط افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها، حتی یک بخش صنعت و جامعه به عنوان یک موضوع جدید درک شود، است [۳۰]. ابعاد عملکرد نوآورانه سازمان عبارت‌اند از [۳۱]:

رضایت شغلی<sup>۱</sup>، یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند [۱۴]. رضایت شغلی، به واکنش‌های احساسی شخص نسبت به یک شغل خاص اطلاق می‌شود [۱۵]. رضایت شغلی، درجه مثبت و منفی است که شخص در مورد جنبه‌های مختلف شغلش احساس می‌کند [۱۶]. رضایت شغلی، مجموعه‌ای از باورها است که اشخاص در مورد شغل فعلی خود دارند [۱۷]. رضایت شغلی، به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کسی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است، نگرش وی نیز نسبت به کارش منفی است [۱۸]. رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند [۱۹]. ابعاد رضایت شغلی عبارت‌اند از [۱۴]:

۱- پرداخت<sup>۲</sup>: بیانگر میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت است.

۲- شغل<sup>۳</sup>: بیانگر حدی است که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسئولیت فراهم می‌آورد.

۳- فرصت‌های ارتقا<sup>۴</sup>: بیانگر قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت است.

۴- سرپرست<sup>۵</sup>: بیانگر توانایی‌های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان است.

۵- همکاران<sup>۶</sup>: بیانگر حدی است که همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند.

#### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی<sup>۷</sup>، به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. تعهد سازمانی، عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن مشغول به کار هستند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن، سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد [۲۰]. تعهد سازمانی، عبارت

6. Colleagues  
7. Organizational Commitment  
8. Emotional Commitment  
9. Continuance Commitment  
10. Normative Commitment

1. Job Satisfaction  
2. Payment  
3. Job  
4. Promotion Chance  
5. Supervisor

بر روی رضایت شغلی؛ بررسی تجربی در صنعت خدمات کشور پاکستان» نتیجه گرفتند که توانمندسازی کارکنان اثر مثبت معنی‌داری بر روی رضایت شغلی دارد. همچنین نتایج نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین سطح رضایت شغلی زنان و مردان وجود دارد و کارکنان زن از شغل‌شان راضی‌تر هستند [۳۷].

هامبراستد و پری<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها رابطه مثبت معنادار وجود دارد [۳۸].

#### توانمندسازی و تعهد سازمانی

لیو و دیگران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی را تحت عنوان «ارتقا تعهد از طریق توانمندسازی» با هدف این‌که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش‌زمینه‌ای برای تعهد سازمانی می‌باشد، انجام دادند. نتایج نشان داد زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه پیدا می‌کند [۳۹]. برقی و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی» نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد [۴۰]. رمزگویان و واعظی‌آشتیانی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه میان توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان» نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد [۴۱]. حسین‌زاده و رازقی (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان «بررسی توانمندسازی روانی بر تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان شهید لبافی‌نژاد در شهر تهران» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانی بر تعهد سازمانی پرستاران تأثیر می‌گذارد [۴۲].

هامبراستد و پری (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها رابطه مثبت معنادار وجود دارد [۳۸].

#### رضایت شغلی و نوآوری

۱- نوآوری محصول (خدمت): دلالت بر خدمتی منحصر به فرد نسبت به سایر خدمات دارد.

۲- نوآوری بازار<sup>۲</sup>: دلالت بر روش‌های بازاریابی جدید دارد.

۳- نوآوری فرآیند<sup>۳</sup>: دلالت بر مکانیسم‌های خلاقانه و روش‌های ابداعی دارد و جزئی از نوآوری تکنولوژیک است.

۴- نوآوری رفتار<sup>۴</sup>: دلالت بر فرهنگ نوآور و دریافت ایده‌های نو از طرف کارکنان دارد.

۵- نوآوری استراتژیک<sup>۵</sup>: دلالت بر توسعه استراتژی‌های رقابتی دارد که برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند.

#### توانمندسازی و نوآوری

از نظر اندیشمندانی همچون دراکر<sup>۶</sup> (۱۹۸۸)، بلانچارد<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)، لین<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) و حور<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسک‌پذیر و شایسته که مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌ها هستند [۳۲]. الارفی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی را تحت عنوان «توانمند کردن کارکنان و نقش آن در ارتقا نوآوری سازمانی» انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد [۳۳]. محمدی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر توانمندسازی بر نوآوری سازمانی در شعب بانک دی استان تهران» نتیجه گرفت که توانمندسازی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد [۳۴].

#### توانمندسازی و رضایت شغلی

میرکمالی و ناستی‌زایی (۱۳۸۹) پژوهشی را تحت عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری» انجام دادند و نتایج نشان داد که بین توانمندی روان‌شناختی و رضایت شغلی در پرسنل پرستاری رابطه معنی‌داری وجود دارد [۳۵]. آزیم و سعید<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر توانمند کردن کارکنان بر روی رضایت شغلی» نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد [۳۶]. اکبر و دیگران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر توانمندسازی کارکنان

8. Lin  
9. Hur  
10. Alarifi  
11. Azeem & Sayed  
12. Humborstad & Perry  
13. Liu et al

1. Product Innovation  
2. Market Innovation  
3. Process Innovation  
4. Behavior Innovation  
5. Strategic Innovation  
6. Drucker  
7. Blanchard

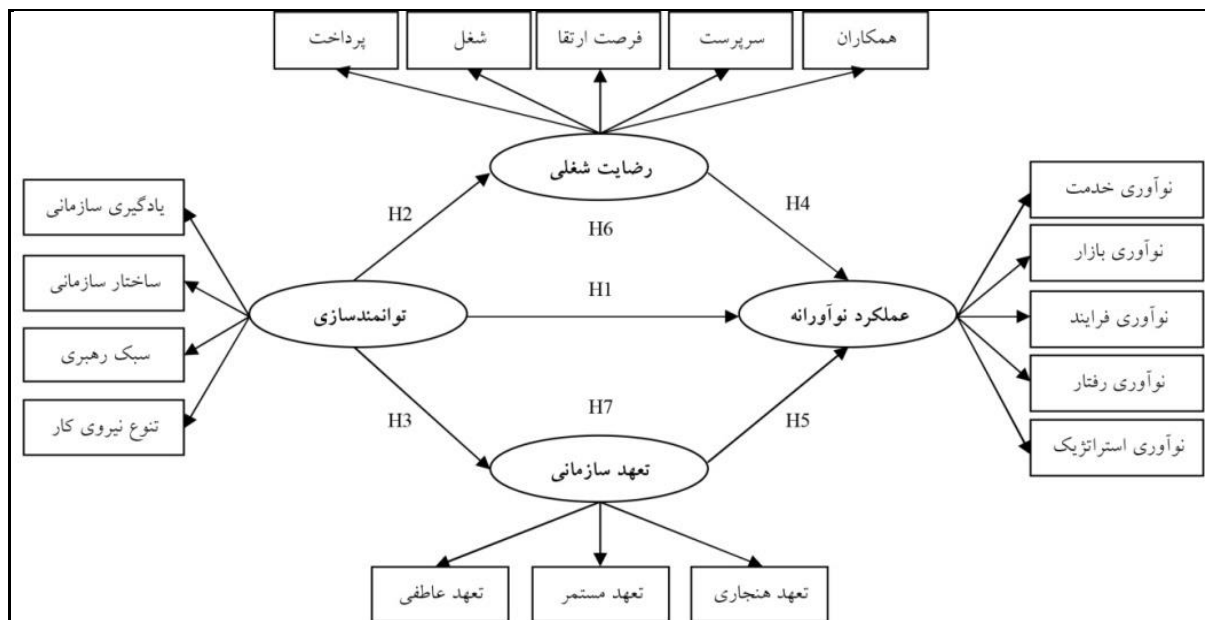
غیرمستقیم بر روی نوآوری تکنولوژیکی و نوآوری اداری تأثیر مثبت می‌گذارد، تعهد مستمر به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر روی نوآوری تکنولوژیکی و نوآوری اداری تأثیر منفی می‌گذارد، تعهد هنجاری به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر روی نوآوری تکنولوژیکی تأثیر مثبت می‌گذارد [۴۶]. لامبرت و هوگن (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه ادراکات از نوآوری سازمانی با استرس شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» نتیجه گرفتند که ادراکات از نوآوری سازمانی، ارتباط منفی با استرس شغلی دارد. در حالی که ادراکات از نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد [۴۴]. حسن (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «تعهد سازمانی و رفتار نوآورانه کارکنان؛ مطالعه در بخش خورده‌فروشی» نتیجه گرفت که بین تعهد احساسی و رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد و بین تعهد مستمر و رفتار نوآورانه رابطه منفی وجود دارد [۴۷].

**مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش**

چای و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیرات بازاریابی داخلی و هوش هیجانی بر روی عملکرد کارکنان» نتیجه گرفتند که رضایت شغلی نیروی کار بر فعالیت‌های نوآورانه تیم‌های کاری اثر می‌گذارد [۴۳]. لامبرت و هوگن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه ادراکات از نوآوری سازمانی با استرس شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» نتیجه گرفتند که ادراکات از نوآوری سازمانی، ارتباط منفی با استرس شغلی دارد. در حالی که ادراکات از نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد [۴۴]. تی‌ان و چائو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ اطلاعاتی و رضایت شغلی بر روی نوآوری سازمانی؛ مطالعه سبک‌های رهبری مختلف به عنوان میانجی‌گر» نتیجه گرفتند که رضایت شغلی بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد [۴۵].

**تعهد سازمانی و نوآوری**

مینگ و ینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی را تحت عنوان «چگونه تعهد سازمانی بر نوآوری سازمانی اثر می‌گذارد» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تعهد احساسی به صورت مستقیم و



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

3. Tien & Chao  
4. Ming & Ying

1. Chi et al  
2. Lambert & Hogan

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ۴ بسته پرسشنامه استفاده شده است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت<sup>۲</sup> تنظیم شده‌اند (از ۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق). پرسشنامه اول، محقق ساخته بوده است و توانمندسازی سازمانی را از طریق ابعادش یعنی یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی منعطف، سبک رهبری دموکراتیک و تنوع نیروی کار مورد سنجش قرار می‌دهد و مشتمل بر ۱۹ سؤال است که ۵ سؤال برای ارزیابی یادگیری سازمانی، ۴ سؤال برای ارزیابی ساختار سازمانی منعطف و ۵ سؤال برای ارزیابی هر یک از ابعاد دیگر می‌باشد. پرسشنامه دوم، محقق ساخته بوده و رضایت شغلی را از طریق ابعادش یعنی رضایت از پرداخت، رضایت از شغل، رضایت از ارتقاء و پیشرفت، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران مورد سنجش قرار می‌دهد و شامل ۲۵ سؤال است که ۴ سؤال برای ارزیابی رضایت از پرداخت، ۵ سؤال برای ارزیابی هر یک از ابعاد رضایت از شغل، رضایت از ارتقاء و پیشرفت و رضایت از سرپرست و ۶ سؤال برای ارزیابی رضایت از همکاران می‌باشد. پرسشنامه سوم، استاندارد بوده و تعهد سازمانی را از طریق ابعاد آن یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مورد سنجش قرار می‌دهد و مشتمل بر ۲۴ سؤال است که ۸ سوال برای ارزیابی هر کدام از این ابعاد در نظر گرفته شده است. پرسشنامه چهارم، استاندارد بوده و عملکرد نوآورانه سازمان را از طریق ابعادش یعنی نوآوری خدمت، نوآوری بازار، نوآوری فرآیند، نوآوری رفتار و نوآوری استراتژیک می‌سنجد و شامل ۲۰ سؤال است که ۴ سوال برای ارزیابی هر کدام از این ابعاد در نظر گرفته شده است.

به منظور تعیین روایی محتوایی<sup>۳</sup> پرسشنامه‌های توانمندسازی سازمانی و رضایت شغلی از نظرات متخصصین (پنج نفر از اساتید دانشگاه) استفاده شده است و روایی محتوایی آن‌ها با درصد بالایی به تأیید رسیده است. پرسشنامه‌های تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان نیز استاندارد بوده و قبلاً در پژوهش‌های دیگر از جمله توسط می‌یر و هرس کویتک (۲۰۰۱) و وانگ و احمد (۲۰۰۴) مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین روایی سازه<sup>۴</sup> پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی

فرضیه‌های پژوهش حاضر بر اساس مدل مفهومی فوق شکل گرفته است. در واقع این پژوهش به دنبال آزمون فرضیه‌های ذیل است:

- ۱- توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد.
- ۲- توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۳- توانمندسازی سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۴- رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد.
- ۵- تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد.
- ۶- رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان متغیر میانجی است.
- ۷- تعهد سازمانی کارکنان در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه متغیر میانجی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی است. همچنین، این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر افق زمانی، از نوع پژوهش‌های تک‌مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شعب بانک ملی شهر کرمان تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان پژوهش ۴۸۰ نفر بوده است و از آنجا که در این پژوهش از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شده است با توجه به نیاز، تعداد ۳۲۵ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند که از این تعداد بیش از ۹۸٪ مرد و حدود ۵۰٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق‌لیسانس هستند، حدود ۹۰٪ از آن‌ها دارای سابقه خدمتی بالاتر از ۱۰ سال و بیش از ۹۰٪ از آن‌ها بالای ۳۰ سال سن دارند.

3. Content Validity  
4. Construct Validity

1. Structural Equation Modeling  
2. Likert Scale

مکنون<sup>۵</sup> و مشهود<sup>۶</sup> را به طور هم‌زمان فراهم می‌سازد. این ویژگی بسیار مناسب برای تحلیل مدل‌های نظری است که در اکثر مواقع مفاهیم اشاره شده در آن‌ها پدیده‌های غیرقابل مشاهده را خلاصه‌سازی نموده است [۴۸]. در این پژوهش به منظور برازش الگوهای اندازه‌گیری، آزمون الگو پیشنهادی و فرضیه‌ها از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### برازش الگوهای اندازه‌گیری

در این بخش به منظور برازش الگوهای اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش و بارهای عاملی الگوهای اندازه‌گیری در ادامه آمده است:

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری

| نام شاخص        | نسبت کای دو به درجه آزادی <sup>۷</sup> | شاخص برازندگی <sup>۸</sup> | شاخص تعدیل برازندگی <sup>۹</sup> | شاخص نرم شده برازندگی <sup>۱۰</sup> | شاخص نرم نشده برازندگی <sup>۱۱</sup> | شاخص فزاینده <sup>۱۲</sup> | شاخص برازندگی تطبیقی <sup>۱۳</sup> | ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب <sup>۱۴</sup> |
|-----------------|--|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--|
| حد قابل قبول    | $\leq 3$                               | $\geq 0.9$                 | $\geq 0.9$                       | $\geq 0.9$                          | $\geq 0.9$                           | $\geq 0.9$                 | $\geq 0.9$                         | $\leq 0.08$                                      |
| توانمندسازی     | ۱/۶۹۴                                  | ۰/۹۴۶                      | ۰/۹۰۴                            | ۰/۹۶۱                               | ۰/۹۷۳                                | ۰/۹۸۴                      | ۰/۹۸۳                              | ۰/۰۴۶  |
| رضایت شغلی      | ۲/۵۴۷                                  | ۰/۹۷۲                      | ۰/۹۳                             | ۰/۹۱۹                               | ۰/۹۳۷                                | ۰/۹۴۹                      | ۰/۹۴۶                              | ۰/۰۶۹  |
| تعهد سازمانی    | ۱/۶۷۵                                  | ۰/۹۲۳                      | ۰/۸۸۲                            | ۰/۹۳۴                               | ۰/۹۶                                 | ۰/۹۷۲                      | ۰/۹۷۲                              | ۰/۰۴۶  |
| عملکرد نوآورانه | ۱/۵۹۷                                  | ۰/۹۴۹                      | ۰/۹۰۷                            | ۰/۹۲۷                               | ۰/۹۵۲                                | ۰/۹۷۲                      | ۰/۹۷۱                              | ۰/۰۴۳  |

جدول ۲. بار عاملی استاندارد شده و مقادیر t سؤال‌های مربوط به سازه‌ها

| بُعد            | سؤال پرسشنامه | بار عاملی استاندارد شده | t-value | P-value | بُعد        | سؤال پرسشنامه | بار عاملی استاندارد شده | t-value | P-value |
|-----------------|---------------|-------------------------|---------|---------|-------------|---------------|-------------------------|---------|---------|
| یادگیری سازمانی | سؤال ۱        | ۰/۵۴                    | ۷/۷۴۵   | <۰/۰۵   | نوآوری خدمت | سؤال ۱        | ۰/۵۴۶                   | -       | <۰/۰۵   |
|                 | سؤال ۲        | ۰/۶۲۶                   | ۸/۲۵۲   | <۰/۰۵   |             | سؤال ۲        | ۰/۵۷۷                   | ۷/۲۳    | <۰/۰۵   |
|                 | سؤال ۳        | ۰/۶۴                    | ۱۰/۶۳۳  | <۰/۰۵   |             | سؤال ۳        | ۰/۴۴                    | ۶/۳۲    | <۰/۰۵   |
|                 | سؤال ۴        | ۰/۶۱۳                   | ۸/۶۸۱   | <۰/۰۵   |             | سؤال ۴        | ۰/۴۸۵                   | ۶/۶۴۵   | <۰/۰۵   |

8. Goodness of Fit Index (GFI)  
 9. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)  
 10. Normed Fit Index (NFI)  
 11. Non-Normed Fit Index (NNFI)  
 12. Incremental Fit Index (IFI)  
 13. Comparative Fit Index (CFI)  
 14. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

1. Factor Analysis  
 2. Reliability  
 5. Cronbach's Alpha  
 4. Kolmogorov-Smirnov  
 5. Latent Variable  
 6. Manifest Variable  
 7. Normed Chi-Square ( $\chi^2/df$ )

|       |        |       |         |                  |        |        |         |                  |                          |
|-------|--------|-------|---------|------------------|--------|--------|---------|------------------|--------------------------|
| <۰/۰۵ | -      | ۰/۷۱۳ | سؤال ۵  | نوآوری بازار     | <۰/۰۵  | -      | ۰/۶۷۷   | سؤال ۵           | ساختار سازمانی منعطف     |
| <۰/۰۵ | ۹/۹۹۷  | ۰/۷۹۶ | سؤال ۶  |                  | <۰/۰۵  | ۱۱/۰۱۱ | ۰/۵۳۹   | سؤال ۶           |                          |
| <۰/۰۵ | ۷/۲۳   | ۰/۴۳۵ | سؤال ۷  |                  | <۰/۰۵  | ۱۴/۳۵۹ | ۰/۷۱۲   | سؤال ۷           |                          |
| <۰/۰۵ | ۳/۶۲۹  | ۰/۲۲۶ | سؤال ۸  |                  | <۰/۰۵  | ۱۸/۳۸۵ | ۰/۸۴۴   | سؤال ۸           |                          |
| <۰/۰۵ | -      | ۰/۳۱۶ | سؤال ۹  | نوآوری فرآیند    | <۰/۰۵  | -      | ۰/۸۱۸   | سؤال ۹           | سبک رهبری دمکراتیک       |
| <۰/۰۵ | ۴/۷۶۵  | ۰/۲۴۹ | سؤال ۱۰ |                  | <۰/۰۵  | ۱۶/۹۲۱ | ۰/۸۱۲   | سؤال ۱۰          |                          |
| <۰/۰۵ | ۵/۸۰۵  | ۰/۳۸۵ | سؤال ۱۱ |                  | <۰/۰۵  | ۱۴/۴۸۱ | ۰/۷۲۹   | سؤال ۱۱          |                          |
| <۰/۰۵ | ۵/۹۴۶  | ۰/۴۹۷ | سؤال ۱۲ | نوآوری رفتار     | <۰/۰۵  | ۱۳/۷۹۲ | ۰/۷۰۲   | سؤال ۱۲          | تنوع نیروی کار           |
| <۰/۰۵ | -      | ۰/۶۵۷ | سؤال ۱۳ |                  | <۰/۰۵  | ۱۷/۹۹۸ | ۰/۸۵۴   | سؤال ۱۳          |                          |
| <۰/۰۵ | ۷/۷۲۲  | ۰/۵۴۹ | سؤال ۱۴ |                  | <۰/۰۵  | -      | ۰/۸۰۱   | سؤال ۱۴          |                          |
| <۰/۰۵ | ۸/۳۵۹  | ۰/۶۱۱ | سؤال ۱۵ |                  | <۰/۰۵  | ۱۶/۹۴۱ | ۰/۸۱۵   | سؤال ۱۵          |                          |
| <۰/۰۵ | ۸/۶۱۱  | ۰/۶۶۷ | سؤال ۱۶ | نوآوری استراتژیک | <۰/۰۵  | ۱۵/۲۰۲ | ۰/۷۷۳   | سؤال ۱۶          | رضایت از پرداخت          |
| <۰/۰۵ | -      | ۰/۵۲۸ | سؤال ۱۷ |                  | <۰/۰۵  | ۱۶/۷۰۸ | ۰/۸۳۲   | سؤال ۱۷          |                          |
| <۰/۰۵ | ۸/۲۷۹  | ۰/۹۰۴ | سؤال ۱۸ |                  | <۰/۰۵  | ۱۵/۵۷۲ | ۰/۷۸۸   | سؤال ۱۸          |                          |
| <۰/۰۵ | ۶/۵۹۶  | ۰/۴۳۴ | سؤال ۱۹ | تعهد عاطفی       | <۰/۰۵  | -      | ۰/۵۳۴   | سؤال ۱۹          | رضایت از شغل             |
| <۰/۰۵ | ۰/۸۷۲  | ۰/۰۴۴ | سؤال ۲۰ |                  | <۰/۰۵  | ۱۴/۷۹۱ | ۰/۷۲۷   | سؤال ۱           |                          |
| -     | -      | ۰/۶۴۰ | سؤال ۱  |                  | <۰/۰۵  | ۱۴/۴۶۲ | ۰/۷۱۵   | سؤال ۲           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۰/۴۲۱ | ۰/۷۰۸ | سؤال ۲  |                  | <۰/۰۵  | ۲۰/۵۰۲ | ۰/۷۹۴   | سؤال ۳           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۲۴۷ | ۰/۷۰۲ | سؤال ۳  | تعهد مستمر       | -      | -      | ۰/۸۲۴   | سؤال ۴           | رضایت از ارتقاء و پیشرفت |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۲۲۸ | ۰/۷۲۳ | سؤال ۴  |                  | <۰/۰۵  | ۱۸/۷۵۴ | ۰/۸۶۶   | سؤال ۵           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۴۶۵ | ۰/۷۴۱ | سؤال ۵  |                  | <۰/۰۵  | ۱۹/۶۰۶ | ۰/۸۹۲   | سؤال ۶           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۸۳۷ | ۰/۵۴۶ | سؤال ۶  |                  | <۰/۰۵  | ۲۰/۲۶۳ | ۰/۹۱۲   | سؤال ۷           |                          |
| <۰/۰۵ | ۸/۹۶۴  | ۰/۵۰۷ | سؤال ۷  |                  | -      | -      | ۰/۸۰۶   | سؤال ۸           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۰/۳۸۰ | ۰/۶۷۲ | سؤال ۸  |                  | <۰/۰۵  | ۲۶/۵۶۰ | ۰/۷۹۸   | سؤال ۹           |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۰/۶۴۹ | ۰/۶۳۶ | سؤال ۹  |                  | <۰/۰۵  | ۱۸/۱۰۵ | ۰/۷۳۵   | سؤال ۱۰          |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۰/۰۱۰ | ۰/۵۹۸ | سؤال ۱۰ |                  | <۰/۰۵  | ۱۸/۷۹۹ | ۰/۸۳۲   | سؤال ۱۱          |                          |
| <۰/۰۵ | ۹/۸۹۷  | ۰/۵۸۷ | سؤال ۱۱ | <۰/۰۵            | ۱۸/۲۲۲ | ۰/۸۱۸  | سؤال ۱۲ |                  |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۳۳۳ | ۰/۷۳۷ | سؤال ۱۲ | -                | -      | ۰/۷۸۸  | سؤال ۱۳ |                  |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۳/۳۷۷ | ۰/۸۲۰ | سؤال ۱۳ | <۰/۰۵            | ۱۲/۶۱۷ | ۰/۶۳۴  | سؤال ۱۴ | رضایت از سرپرست  |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۱/۱۶۰ | ۰/۶۷۳ | سؤال ۱۴ | <۰/۰۵            | ۱۶/۷۶۸ | ۰/۸۲۳  | سؤال ۱۵ |                  |                          |
| <۰/۰۵ | ۱۳/۰۷۴ | ۰/۷۸۷ | سؤال ۱۵ | <۰/۰۵            | ۱۶/۰۸۹ | ۰/۸۰۰  | سؤال ۱۶ |                  |                          |
| -     | -      | ۰/۶۸۹ | سؤال ۱۶ | <۰/۰۵            | ۱۸/۱۱۷ | ۰/۸۷۰  | سؤال ۱۷ | رضایت از همکاران |                          |
| <۰/۰۵ | ۴/۶۹۲  | ۰/۱۳۶ | سؤال ۱۷ | -                | -      | ۰/۷۹۲  | سؤال ۱۸ |                  |                          |
| <۰/۰۵ | ۴/۶۹۵  | ۰/۲۱۲ | سؤال ۱۸ | <۰/۰۵            | ۱۴/۸۵۶ | ۰/۷۵۰  | سؤال ۱۹ |                  |                          |
| -     | -      | ۰/۲۸۸ | سؤال ۱۹ | تعهد هنجاری      | <۰/۰۵  | ۱۹/۳۴۰ | ۰/۸۵۵   | سؤال ۲۰          | رضایت از همکاران         |
| <۰/۰۵ | ۶/۳۹۸  | ۰/۸۴۶ | سؤال ۲۰ |                  | <۰/۰۵  | ۱۶/۵۱۳ | ۰/۸۰۷   | سؤال ۲۱          |                          |
| <۰/۰۵ | ۴/۴۳۲  | ۰/۸۶۱ | سؤال ۲۱ |                  | <۰/۰۵  | ۱۱/۸۲۶ | ۰/۵۳۲   | سؤال ۲۲          |                          |
| <۰/۰۵ | ۳/۵۰۴  | ۰/۲۵۵ | سؤال ۲۲ |                  | -      | -      | ۰/۷۵۲   | سؤال ۲۳          |                          |
| <۰/۰۵ | ۲/۹۰۲  | ۰/۳۶۴ | سؤال ۲۳ |                  | <۰/۰۵  | ۱۸/۲۹۷ | ۰/۸۲۶   | سؤال ۲۴          |                          |
| <۰/۰۵ | ۲/۱۰۴  | ۰/۵۲۸ | سؤال ۲۴ |                  | <۰/۰۵  | ۱۳/۰۹۹ | ۰/۶۵۵   | سؤال ۲۵          |                          |

Factor Loading>0.3; P-value<0.05; t-value>1.98

مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به دو متغیر توانمندسازی سازمانی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان (به جز شاخص ۲۰ متغیر عملکرد نوآورانه سازمان و شاخص‌های ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۲ متغیر

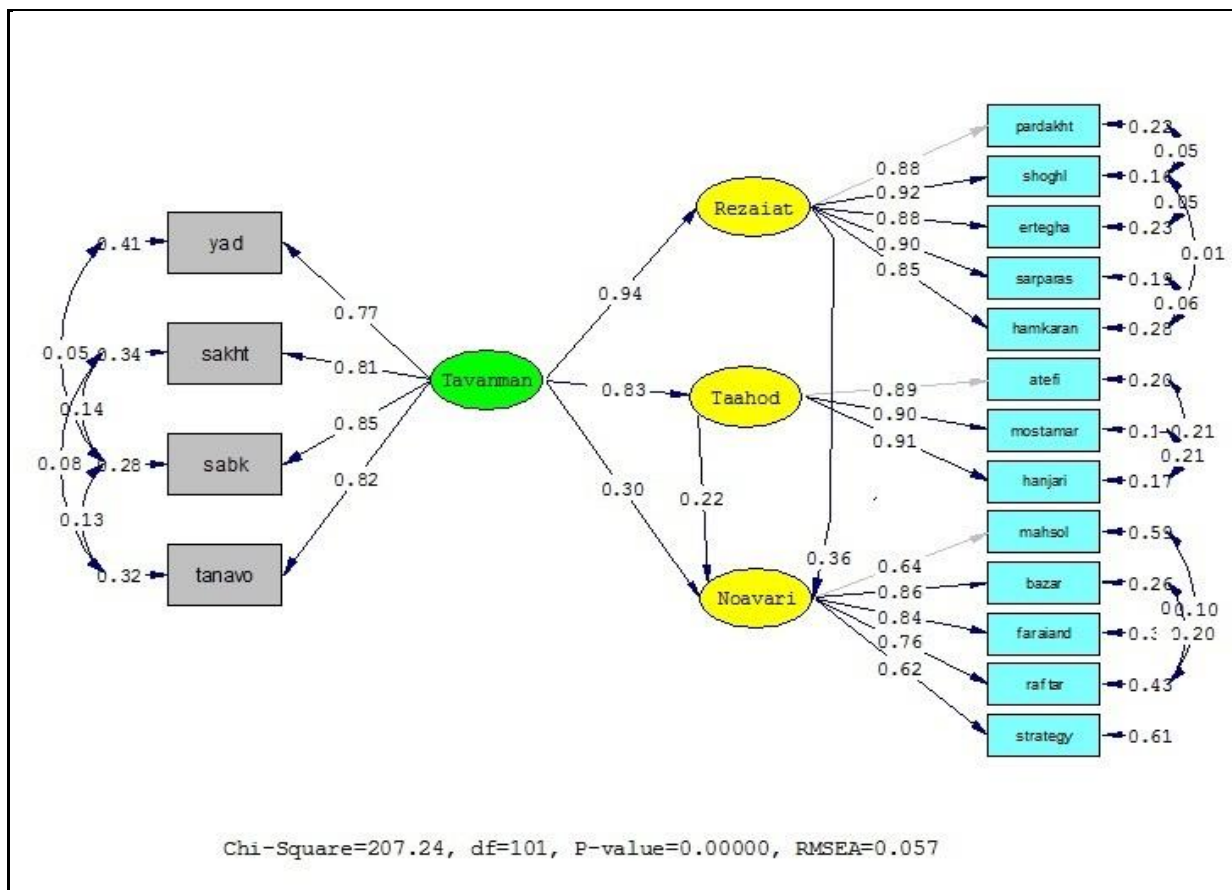
همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌های برآزش، مدل‌های اندازه‌گیری توانمندسازی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان را تأیید می‌کنند و همان‌گونه که در جدول ۲ نیز



آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش

در این بخش به منظور آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات مبتنی بر تحلیل مسیر<sup>۱</sup> استفاده شده است که نتایج آن در شکل ۲ نمایش داده شده است:

تعهد سازمانی) از مقدار آماره t (بیشتر از ۱/۹۸) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) قابل قبولی برخوردار هستند و بدین ترتیب شاخص ۲۰ متغیر عملکرد نوآورانه سازمان و شاخص‌های ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۲ متغیر تعهد سازمانی از روند کار حذف می‌شود.



شکل ۲. الگوی لیزرل در حالت تخمین استاندارد

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول ۳ بیان‌گر این است که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

| نام شاخص     | نسبت کای دو به درجه آزادی | شاخص برازندگی | شاخص تعدیل برازندگی | شاخص نرم شده برازندگی | شاخص نرم نشده برازندگی | شاخص برازندگی | شاخص برازندگی تطبیقی | ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب |
|--------------|---------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|------------------------|---------------|----------------------|------------------------------------|
| حد قابل قبول | ≤ ۳                       | ≥ ۰/۹         | ≥ ۰/۹               | ≥ ۰/۹                 | ≥ ۰/۹                  | ≥ ۰/۹         | ≥ ۰/۹                | ≤ ۰/۰۸                             |
| الگو         | ۲/۰۵۲                     | ۰/۹۳          | ۰/۸۹                | ۰/۹۸                  | ۰/۹۹                   | ۰/۹۹          | ۰/۹۹                 | ۰/۰۵۷                              |

(۰/۲۲) بر عملکرد نوآورانه است و با توجه به این نتایج، فرضیه‌های ۱ تا ۵ پژوهش تأیید می‌شود. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق رضایت

نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی (۰/۹۴)، تعهد سازمانی کارکنان (۰/۸۳) و عملکرد نوآورانه (۱/۳) و همچنین اثر مثبت و معنادار رضایت شغلی (۰/۳۶) و تعهد سازمانی کارکنان

تعهد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان برابر با  $2/371$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/018$  به دست آمد که بر اساس این نتایج، اثر میانجی‌گری رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بر رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان تأیید می‌گردد و بدین ترتیب فرضیه ۶ و ۷ پژوهش تأیید می‌شود (در آزمون سوبل اگر سطح معنی‌داری کمتر از  $0/05$  باشد نقش متغیر میانجی تأیید می‌شود).

شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر مستقیم برابر با  $1/3$  و میزان تأثیر غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به ترتیب برابر با  $0/34$  و  $0/18$  است. هم‌چنین بر اساس محاسبات انجام شده، مقدار آماره  $t$  آزمون سوبل<sup>۱</sup> برای بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان برابر با  $2/301$  و سطح معنی‌داری برابر  $0/021$  و مقدار آماره  $t$  آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه | P-value | آماره t | برآورد | فرضیه‌ها                                 |
|-------|---------|---------|--------|--|
| تأیید | $<0/05$ | ۳/۹۹    | ۰/۳    | H1 تأثیر توانمندسازی بر عملکرد نوآورانه  |
| تأیید | $<0/05$ | ۱۸/۱۹   | ۰/۹۴   | H2 تأثیر توانمندسازی بر رضایت شغلی       |
| تأیید | $<0/05$ | ۱۵/۲۲   | ۰/۸۳   | H3 تأثیر توانمندسازی بر تعهد سازمانی     |
| تأیید | $<0/05$ | ۲/۳۲    | ۰/۳۶   | H4 تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد نوآورانه   |
| تأیید | $<0/05$ | ۲/۴     | ۰/۲۲   | H5 تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد نوآورانه |

t-value>1.96; P-value<0.05

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل تحلیل مسیر اصلی

| مسیرها                                       | تأثیر مستقیم | تأثیر غیرمستقیم | تأثیر کل | نوع رابطه |
|--|--------------|-----------------|----------|-----------|
| توانمندسازی ← عملکرد نوآورانه                | ۰/۳          | -               | ۱/۳      | افزایشی   |
| توانمندسازی ← رضایت شغلی                     | ۰/۹۴         | -               | ۰/۹۴     | افزایشی   |
| توانمندسازی ← تعهد سازمانی                   | ۰/۸۳         | -               | ۰/۸۳     | افزایشی   |
| رضایت شغلی ← عملکرد نوآورانه                 | ۰/۳۶         | -               | ۰/۳۶     | افزایشی   |
| تعهد سازمانی ← عملکرد نوآورانه               | ۰/۲۲         | -               | ۰/۲۲     | افزایشی   |
| توانمندسازی ← رضایت شغلی ← عملکرد نوآورانه   | -            | ۰/۳۴            | ۰/۳۴     | افزایشی   |
| توانمندسازی ← تعهد سازمانی ← عملکرد نوآورانه | -            | ۰/۱۸            | ۰/۱۸     | افزایشی   |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی امکان تأثیرگذاری و تعیین میزان تأثیر احتمالی توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان با توجه به رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بوده است و نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که توانمندسازی سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. یافته‌های حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح ذیل است:

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش دراکر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، لین (۲۰۰۲)، حور (۲۰۰۶)، کاتز (۲۰۰۴)، الآرفی (۲۰۱۰)، محمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. از نظر اندیشمندی چون دراکر، بلانچارد، لین و حور نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسک‌پذیر و شایسته [۳۲]. الآرفی، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که توانمند کردن کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد [۳۳]. محمدی، در پژوهش‌هایش نتیجه گرفت که توانمندسازی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد [۳۴].

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۸۹)، آزیم و سعید (۲۰۱۰)، اکبر و همکاران (۲۰۱۱)، هامبراستد و پری (۲۰۱۱) هماهنگ می‌باشد. میرکمالی و همکاران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین توانمندی روان‌شناختی و رضایت شغلی در پرسنل پرستاری رابطه معنی‌داری وجود دارد [۳۵]. آزیم و سعید، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد [۳۶]. اکبر و همکاران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه

رسیدند که توانمندسازی کارکنان بر روی رضایت شغلی آن‌ها اثرگذار می‌باشد [۳۷]. هامبراستد و پری، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد [۳۸].

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش لیو و دیگران (۲۰۰۷)، برقی و همکاران (۲۰۱۰)، حسین‌زاده و رازقی (۱۳۹۰)، ساهو و دس (۲۰۱۱)، هامبراستد و پری (۲۰۱۱) انطباق و همخوانی دارد. لیو و دیگران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه پیدا می‌کند [۳۹]. برقی و همکاران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد [۴۰]. حسین‌زاده و رازقی، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانی بر تعهد سازمانی پرستاران تأثیر می‌گذارد [۴۲]. ساهو و دس، از جمله پیامدهای توانمندسازی کارکنان را افزایش تعهد سازمانی آن‌ها می‌دانند [۴۹]. هامبراستد و پری، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها رابطه مثبت وجود دارد [۳۸].

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد نوآورانه سازمان مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش چای و دیگران (۲۰۰۸)، لامبرت و هوگن (۲۰۱۰)، آقاجانی و همکاران (۱۳۹۰)، تی‌ان و چائو (۲۰۱۲) انطباق دارد. چای و دیگران، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی نیروی کار بر فعالیت‌های نوآورانه تیم‌های کاری اثر می‌گذارد [۴۳]. لامبرت و هوگن، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که ادراکات از نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی با رضایت شغلی دارد [۴۴]. به زعم آقاجانی و همکاران، عوامل سازمانی از جمله رضایت شغلی، رضایت مشتری و حمایت مدیریت، کارآفرینی درون سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۵۰].

## فهرست منابع

۱. اصائلو، بهاره و خدامی، سهیلا. "طراحی مدل عملکرد نوآورانه سازمان مبتنی بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک"، *فصلنامه راهبرد*، ۲۳(۷۱)، ۱۲۳-۱۴۰، ۱۳۹۳.
  ۲. حقیقی کفاش، مهدی، حاجی‌پور، بهمن، مظلومی، نادر و مؤمنی، مصطفی. "مدل‌سازی قابلیت نوآوری سازمانی"، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۱۲)، ۲۷-۴۰، ۱۳۹۴.
  3. Yesil, S., Koska, A. & Buyukbese, T. "Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225, 2013.
  ۴. قربانی‌زاده، وجه‌الله، منتظر، راحله، سیدنقوی، میرعلی و حسین‌پور، داوود. "بررسی انطباقی سبک نوآوری و سبک مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری"، *مجله مدیریت نوآوری*، ۴(۳)، ۱-۲۲، ۱۳۹۴.
  ۵. وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس. *تواناسازی و تفویض اختیار*، ترجمه: بدرالدین اورعی‌یزدانی، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۸۳.
  6. Lau, W. K. J. Empowerment of non-academic personnel in higher education: Exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust, *Thesis of Doctor*, Graduate College, The University of Iowa, Iowa, USA, 2010.
  ۷. سلاجقه، سنجر، نیک‌پور، امین و زارع کاسب، معصومه. "نقش توانمندسازی کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمانی"، *ماهنامه کار و جامعه*، ۱۴۷، ۲۸-۳۷، ۱۳۹۱.
  ۸. رجب‌بیگی، مجتبی، فروزنده، لطف‌الله و وایزی، افسون. "عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانش‌گراان پژوهشگاه صنعت نفت"، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴(۱۴)، ۹۳-۱۱۹، ۱۳۸۸.
- تی‌ان و چائو، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که رضایت شغلی بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد [۴۵].
- یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش تولایی و باقری (۱۳۸۹)، مینگ و ینگ (۲۰۱۰)، لامبرت و هوگن (۲۰۱۰)، حسن (۲۰۱۰) انطباق و همخوانی دارد. به زعم تولایی و باقری، از جمله مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌باشد [۵۱]. مینگ و ینگ، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که ابعاد تعهد سازمانی بر روی نوآوری تأثیر می‌گذارد [۴۶]. لامبرت و هوگن، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که ادراکات از نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری با تعهد سازمانی دارد [۴۴]. حسن، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفت که بین تعهد احساسی و تعهد مستمر با رفتار نوآورانه رابطه وجود دارد [۴۷].
- پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش**
- با توجه به اینکه توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به اعمال و به کار بستن شیوه‌های افزایش‌دهنده توانمندسازی نظیر روی آوردن به ساختارهای سازمانی منعطف، اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی، ایجاد جو یادگیری در سازمان و ارائه آموزش‌های مورد نیاز شغلی به کارکنان و به کارگیری نیروی کار متنوع اقدام نمایند.
- با توجه به اینکه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر روی عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارزش‌ها، اهداف و انتظارات سازمان را برای کارکنان مشخص کرده و در آن‌ها نهادینه کنند. همچنین با به کارگیری مدیریت عملکرد و رفع نیازهای مادی و معنوی کارکنان و حمایت از کارکنان موجب رضایت خاطر آنان شده و روحیه تعهد را در آن‌ها بالا ببرند.

۹. اسکات، سینتیا و ژافه، دنیز. *توانمند سازی کارکنان*، ترجمه: داریوش افروز، اردبیل: انتشارات باغ رضوان، ۱۳۸۷.
10. Yang, S. B. & Choi, S. O. "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity", *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301, 2009.
11. Daft, R. & Raymond, N. *Organizational Behavior*, New York: Harcourt, 2<sup>st</sup> edition, 2015.
۱۲. خلیفه سلطانی، حشمت، ساعدی، عبدالله و اعتمادیان، سجاد. "تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان"، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۲۱)، ۱۲۱-۱۴۶، ۱۳۹۶.
13. Wallace, M. & Storm, J. "Organizational change in a regional, local council", *Australian Journal of Business and Social Inquiry*, 1(2), 1-14, 2003.
۱۴. مقیمی، سیدمحمد. *سازمان و مدیریت؛ رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه، چاپ نهم، ۱۳۹۲.
15. Buitendach, J. H. & Rothmann, S. "The validation of the Minnesota job satisfaction questionnaire in selected organizations in South Africa", *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-8, 2009.
16. Kruja, D. & Oelfke, T. "The levels of empowerment impact on the level of employee job satisfaction: The case of Albanian hotels", *TMC Academic Journal*, 4(2), 91-106, 2009.
17. Mandip, G., Ali, S. F., Barkha, G., Godulika, D. & Kamna, L. "Emotional intelligence as a forecaster of job satisfaction amongst the faculty of professional institutes of central Indian city", *ISCA Journal of Management Sciences*, 1(1), 37-43, 2012.
۱۸. تابلی، حمید، نوبری آیدیشه، سمیه، نیک‌پور، امین و چمنی‌فرد، راحله. "بررسی میزان اجرای نظام جانشین‌پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان"، *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۷(۲۸)، ۱۶۵-۱۳۹۳، ۱۸۲.
۱۹. مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمیدرضا، کیانیپور، سعید و امیری، مریم. "نقش هوش هیجانی و کار هیجانی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی"، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۲۲)، ۷۳-۱۰۰، ۱۳۹۶.
۲۰. رجبی‌پورمیدبدی، علیرضا و ده‌قانی‌فیروزآبادی، مرتضی. "رابطه اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران"، *فصلنامه اخلاق زیستی*، ۲(۶)، ۴۹-۹۲، ۱۳۹۱.
۲۱. شفیعی، مهرداد. "تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی"، *فصلنامه رشد فناوری*، ۹(۳۴)، ۴۴-۵۲، ۱۳۹۲.
۲۲. ودادی، احمد و مهرآرا، احمد. "بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران)"، *مجله پژوهشنامه مالیات*، ۲۱(۶۶)، ۱۶۱-۱۸۰، ۱۳۹۲.
۲۳. امین‌بیدختی، علی‌اکبر، نعمتی، محمدعلی و کریمی، فروزان. "نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)"، *مجله پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵(۱۰)، ۳۵-۵۸، ۱۳۹۲.
24. Meyer, J. P. & Herscovitc, L. "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326, 2001.
25. Nicholson, N. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, New Jersey, Wiley-Blackwell, 1995.
۲۶. امیرحسینی، خسرو. *خلاقیت و نوآوری (مبانی، اصول، تکنیک‌ها)*، تهران: انتشارات عارف کامل، چاپ دوم، ۱۳۸۴.
۲۷. رضاییان، علی. *اصول مدیریت*، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ نوزدهم، ۱۳۸۷.

- "Influence of empowering employees on job satisfaction in youth care administrations at faculties of Assiut university (a comparative study)", *World Journal of Sport Sciences*, 3, 1151-1159, 2010.
37. Akbar, S. W., Yousaf, M. H., Naeem U. & Hunjra, A. I. "Impact of employee empowerment on job satisfaction: An empirical analysis of Pakistani service industry", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680-685, 2011.
38. Humborstad, S. I. W. & Perry, C. "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation", *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344, 2011.
39. Liu, A. M. M., Chiu, W. M. & Fellows, R. "Enhancing commitment through work empowerment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568-580, 2007.
40. Borghei, R., Jandaghi, G., ZareiMatin, H. & Dastani, N. "An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment", *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1156-1171, 2010.
۴۱. رمزگویان، غلامعلی و واعظی آشتیانی، بهنام. "بررسی رابطه میان توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان، مطالعه موردی"، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۸۹-۱۰۲، ۱۳۹۰.
۴۲. حسین‌زاده، علی و رازقی، فریبا. "بررسی توانمندسازی روانی بر تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان شهید لبافی‌نژاد در شهر تهران"، *مجموع مقالات همایش ملی رفتار سازمانی در پرستاری*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیروان، شیروان، ایران، ۱۳۹۰.
43. Chi, W. H., Yang, T. R. & Liu, J. R. "The influences of internal marketing and emotional intelligence on employee's performance", *Chung Hua Journal of Management*, 9(3), 1-22, 2008.
44. Lambert, E. G. & Hogan, N. L. "Wanting change: The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction and organizational commitment", *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160-184, 2010.
28. Liao, S. H., Fei. W. C. & Liu, C. T. "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, 28(4), 183-195, 2008.
۲۹. مرادی، محمود، ولی‌پور، محمدعلی، یاکیده، کیخسرو، صفردوست، عاطیه و عبداللهیان، فرزانه. "بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مطالعه موردی: شرکت‌های دارو سازی و شرکت‌های بیمه حاضر در بورس اوراق بهادار تهران)"، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴۶)، ۷۹-۱۰۲، ۱۳۹۲.
۳۰. منطقی، منوچهر، توکلی، غلامرضا، نظری، یونس و کاملی، علیرضا. "نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه"، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۱۷)، ۲۲۹-۲۵۵، ۱۳۹۵.
31. Wang, C. L. & Ahmed, P. K. "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313, 2004.
۳۲. بختیاری، حسن و احمدی‌مقدم، اسماعیل. "نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی"، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵(۱)، ۳۹-۵۳، ۱۳۸۹.
33. Alarifi, S. Empowering employees and its role in enhancing organizational innovation, *Thesis of Doctor*, Brunel Business School, Brunel University London, London, UK, 2010.
۳۴. محمدی، مجتبی. بررسی تأثیر توانمندسازی بر نوآوری سازمانی در شعب بانک دی استان تهران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران، ۱۳۹۴.
۳۵. میرکمالی، سیدمحمد و ناستی‌زایی، ناصر. "بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری"، *فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، ۸(۲)، ۱۱۳-۱۰۴، ۱۳۸۹.
36. Azeem, H. K. E. D. A. & Sayed, S. S.

- Marketing Research*, 18(1), 39-50, 1981.
49. Sahoo, C. K. & Das, S. "Employee empowerment: A strategy towards workplace commitment", *European Journal of Business and Management*, 3(11), 46-54, 2011.
۵۰. آقاجانی، حسن‌علی، متکا، مریم و صنوبری، آرزو. "تجربه نقش رضایت شغلی بر کارآفرینی سازمانی"، *مجموعه مقالات کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین، نایین، ایران، ۱۳۹۰.
۵۱. تولایی، روح‌الله و باقری، مسلم. "بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها"، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۷(۳۰)، ۷۳-۹۶، ۱۳۸۹.
45. Tien, L. C. & Chao, H. S. "Effects of information culture and job satisfaction on the organizational innovation - a study of different leadership styles as a moderator", *Advances in Management and Applied Economics*, 2(3), 83-110, 2012.
46. Ming, L. & Ying, Z. Z. "How does organizational commitment affect organizational innovation?", *International Conference on E-Business and E-Government*, Guangzhou, China, May 7-9, 2010.
47. Hassan, J. M. "Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector", *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68, 2010.
48. Fornell, C. & Larcker, D. F. "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error", *Journal of*

