

بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کارگروهی و آموزش کارکنان بر روی تعهد

سازمانی

چکیده

ایجاد تعهد سازمانی در میان کارکنان یکی از عوامل مهم برای اطمینان از اثربخشی سازمانی می باشد. دلیل آن این است که کارکنان متعهد می توانند در نهایت منجر به نتایج مطلوب سازمانی شوند. بر اساس بررسی هایی که در ادبیات این مقاله انجام شده است، اینگونه مشاهده شده است که تنها داده های محدودی در بخش آموزشی تعهد سازمانی وجود دارد. بنابراین، این مطالعه با هدف اندازه گیری میزان تاثیر این سه عامل یعنی توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان بر روی تعهد سازمانی در زمینه آموزش عالی مالزی انجام شده است. برای تحقق هدف اعلام شده، داده ها با استفاده از یک نظر سنجی آنلاین از 242 نفر از کارکنانی در دانشگاه های دولتی در شمال مالزی جمع آوری شده است. داده های جمع آوری در SPSS و مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل (SEM) قرار گرفته است. یافته ها نشان می دهند که توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبت چشمگیری در تعهد سازمانی دارد. تاثیر کار تیمی بر روی تعهد سازمانی نیز همچنین از لحاظ آماری به شکلی مثبت و معناداری ارزیابی شده است. در نهایت، یافته های ما تاثیرات مثبت آموزش کارکنان را بر روی تعهد سازمانی را تایید می کند. از این یافته ها انتظار می رود که منجر به ارائه پیشنهادات مفیدی برای مدیریت در بخش آموزش عالی در جهت بهبود تعهد سازمانی در میان کارکنان با تمرکز بر روی توانمندسازی، آموزش و کار گروهی کارکنان شود.

1. مقدمه

افزایش رقابت در بازارهای مختلف سبب شده است که سازمان ها وادار به تمرکز بر روی کارکنان خود شوند و مطمئن شوند که آنها دارای تعهد کافی در محل کار خود هستند. تعهد سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین اهداف هر سازمانی برای بقا و حفظ آن سازمان مطرح می شود. با توجه به لاک و لاتام (1990)، کارکنان متعهد و به شدت وفادار بخش بسیار مهمی برای دسترسی به اهداف سازمانی هستند. دلیل این امر هم این است که کارکنانی که دارای درجه بالاتری از تعهد نسبت به سازمان خود هستند سازنده تر، هماهنگ تر، و دارای مسئولیت و رضایت شغلی احتمالی بیشتری نسبت به کار خود هستند (کریم و رحمان 2012). علاوه بر آن، کارکنانی که دارای تعهد سازمانی قوی هستند احتمالاً دچار احساس دل‌بستگی به سازمان خود هستند و احساس شادی با تمایل بیشتری برای همکاری موثرتری دارند. ساهو و بهرا و تیرپاتی (2010) نشان داده اند که کارکنانی که دارای تعهد به شغل و مسیر حرفه ای کاری خودشان هستند تمایل کمتری برای ترک کار خود دارند، و افرادی که دارای تمایل به احساس رضایت در مورد کار خود دارند، دارای انگیزه درونی بالاتری هستند.

در محیط های کسب و کار پویای فعلی، سازمان های مختلف باید فداکاری های قابل توجهی را انجام بدهند تا از تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان خود برای حفظ آنها و بهبود بهره وری آنها اطمینان حاصل کند. مزایای تعهد سازمانی به طور گسترده ای هم توسط کارکنان و هم توسط سازمان ها به عنوان عاملی که می تواند سبب تقویت احساس تعلق، امنیت شغلی، توسعه حرفه، بهبود پاداش ، و پاداش های ذاتی بالاتر پذیرفته شده است. (آزیم و اختر 2014). مزایای کلیدی آن برای سازمان شامل بهبود تصدی کارکنان، به حداقل رساندن درجه برگشت از عملکرد مناسب، هزینه پایین آموزشی، رضایت بالای شغلی، دستیابی به اهداف سازمانی ، و محصولاتی مطلوب و خدماتی با کیفیت است (مودی ، پرتو و استیرز ، 1982). علاوه بر آن، کارکنانی که دارای سطح بالایی از تعهد سازمانی هستند بیشتر تمایل به توصیه سازمان خود به بقیه افراد در جهت جذب نیرو دارند (ساهو و همکاران ، 2010). تمامی این مزایا سبب شده اند که تعهد سازمانی ارزش توجه را داشته باشد.

در ادبیات مرتبط با مقالات گذشته، کاملاً مشخص بوده است که تعدادی از مطالعاتی تحقیقاتی در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته است و یافته‌های آن می‌تواند توسط عوامل مختلفی مانند توانمندسازی کارکنان و کارگروهی را تحت تاثیر قرار بگیرد. توانمندسازی کارکنان عمدتاً به وسیله اشتراک گذاری دانش، بهبود قابلیت فکری و درک استقلال در طول تصمیم‌گیری شناخته می‌شود (کریم و رحمان 2012). ولینس، بیهام، و ویلسون (1991) نشان داده‌اند که سازمانی که سطح بالایی از توانمندسازی را برای کارکنان خود فراهم می‌کند قدرت بیشتری برای اطمینان از بقای طولانی مدت خود و مواجه شدن با هر گونه چالشی دارد. به طور مشابهی راجون (2014) توجه به کار تیمی را به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت عملکرد کارکنان دانست و آن را به عنوان یک گروه از کارکنان که به منظور دستیابی به یک هدف مشخص با یکدیگر کار می‌کنند توصیف کرده است. مقالات قبلی نیز همچنین گفته‌اند که تعهد سازمانی می‌تواند تحت تاثیر تعلیم‌هایی که به کارکنان داده می‌شود قرار گرفته باشد. آموزش به عنوان یک فرآیند سیستماتیک با هدف کمک به افزایش دانش و مهارت کارکنان تعریف شده است، و سبب توسعه رفتار مثبتی در طول تجربه‌های یادگیری می‌شود که انتظار می‌رود از آن تجربیات برای کمک به کارکنان در جهت دستیابی به عملکرد بهتری استفاده شود (بوکلی و کپل 2009). با توجه به کار جون، کای و شین (2006)، آموزش مزایای مختلفی را برای کارکنان از نظر گسترش دانش، مهارت، و توانایی‌های آنها فراهم می‌سازد، تا کارکنان تبدیل به افراد موثری برای تیم کاری بشوند، و سبب بهبود توسعه مسیر شغلی آنها می‌شود.

این مطالعه با هدف آزمایش اثرات توانمندسازی کارکنان، کار تیمی، و آموزش کارکنان در مورد تعهد سازمانی در بخش آموزش عالی مالزی انجام شده است. دلیل این تحقیق این است که صنعت آموزشی در کشور به عنوان یکی از بخش‌های کلیدی برای دستیابی کشور به سمت اهداف خود در سال‌های آینده در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر این نگاهی به بررسی مقالاتی که در این موضوع بوده است به ما نشان می‌دهد که اکثر مطالعات گذشته در کشورهای غربی انجام شده است و تنها چند محقق بر روی این موضوع در صنعت آموزش عالی مالزی تمرکز داشته‌اند. بنابراین، هدف از این مطالعه ارائه سهمی قابل توجهی در مورد ارتباط بین متغیرهای اظهار شده در مالزی است. همچنین دیگر هدف این بررسی نیز ارائه پیشنهادات مفید برای مدیریت در موسسات آموزش عالی بر اساس

یافته های آن است. بخش های بعدی ابتدا به بررسی ادبیات به کار برده شده در مقاله می پردازیم، متدلوژی، یافته ها و سپس به بحث و نتیجه گیری از مقاله خواهیم پرداخت.

2. بررسی ادبیات مقاله

2.1 تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در ادبیات مقاله به عنوان "قدرت نسبی یک شناسایی فردی با مشارکت در یک سازمان خاص می باشد و از جمله خصوصیات آن می توان به دانشن باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش های آن سازمان ، تمایل به تلاش قابل توجهی بابت سازمان و یک تمایل قوی برای عضو ماندن در سازمان است " (مودی و همکاران سال 1982 صفحه 27). تعهد سازمانی بیانگر وفاداری کارکنان نسبت به سازمان خود می باشد (قربان حسینی، 2012). همچنین توسط میر و آلن (1997) به عنوان درجه ای از دلبستگی به سازمان توصیف شده است و توسط ارزش های مشترک بین کارکنان و سازمان شناخته می شود. علاوه بر آن ، رای (2013) در مورد تعهد سازمانی به عنوان یک تمایل برای حفظ وابستگی به سازمان از طریق تمایل به انعکاس سطح بالایی از تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی است.

در کل، تعهد سازمانی را می توان به عنوان درجه ای از احساس تعلق خاطر که توسط یک کارمند نسبت به سازمان خودش حس می کند تعریف کرد (وادوا و ورقسه 2015). چنین احساسی در بین کارکنان از طریق مشارکت مستمر آنها در فعالیت های مختلف سازمانی به وجود خواهد آمد. مشارکت مستمر معمولا با جست و جو برای پیشنهادات مهم از طریق کارکنان رخ می دهد، گوش دادن به مشکلات آنها و افزایش سطح دخالت دادن آنها در تصمیمات سازمانی ایجاد می شود. با انجام این موارد کارکنان احساس می کنند که آنها در تصمیم گیری های سازمان نقش دارند و سازمان قدر دان آنها است. متداول ترین نوع تعهد، تعهد عاطفی یا احساسی است که بر روی وابستگی افراد به یک سازمان با قبول ارزش های آن سازمان و تمایل برای نگه داشتن رابطه با آن سازمان تاکید دارد (دی، کومر و کامر

2014). چندین ابعاد دیگر نیز برای تعهد سازمانی وجود دارد: وفاداری، مسئولیت پذیری، تمایل برای ادامه کار در همان سازمان، و باور داشتن به سازمان است (دیاب و اجلونی، 2015).

میزان تعهد کارکنان در طول وفاداری و شواهدی که از بهره وری آنها در محل کار بدست می آید مشخص می شود (پورتر، استیرس، مودی و بوئلین، 1974). آن دسته از کارکنانی که احساس تعهد نسبت به سازمان دارند به وسیله تمایل بیشتری که برای ارزش ها و اهداف سازمان دارند شناسایی می شوند. بنابراین، یک آرایه متنوعی از نتایج رفتاری مطلوب به عنوان خروجی در ارتباط با تعهد کارکنان مانند حفظ کارکنان، حضور و غیاب روزانه، دستاوردهای قابل توجه، کیفیت کار، و فداکاری های فردی برای کمک به بهبود عملکرد یک سازمان است (رابینوویتز و هال 1977 و راندال 1990). علاوه بر آن کارکنان متعهد به وسیله حمایت های بزرگ خودشان برای موفقیت جهانی آن سازمان شناسایی می شوند. هر چند که، برای باقی ماندن کارکنان در هر سازمانی، مدیران باید تسهیلاتی را جهت ایجاد محیط کاری دلپذیر و برای حمایت از آنها فراهم کند. همچنین اصلی ترین مسئولیت مدیریت ارائه برنامه های آموزشی در مورد نظارت بر خود و مهارت هایی برای بهبود خصوصیات شخصیتی کارکنان از طریق کانال های مناسب است (دانش و همکاران 2013).

2.2 توانمند سازی کارکنان

توانمند سازی به عنوان یکی از اجنبه های مهم و اساسی برای رسیدن به موفقیت، تولید و رشد در هر کسب و کاری است (هدونجرا، هاحق، اکبر و یوسف 2011). توانمند سازی کارکنان به عنوان یک انگیزه با هدف افزایش کارایی به وسیله افزایش شانس شرکت و دخالت در تصمیم گیری ها است. در اصلی با توسعه اعتماد، انگیزه، و شرکت در تصمیم گیری ها است، و هر گونه مرزی که بین کارکنان و مدیران رده بالا وجود دارد را از بین می برد (میرسان و دیوتینک، 2012). توانمند سازی یک مکانیسمی است که به کارکنان قدرت تصمیم گیری را می دهد و معمولا همراه با توزیع مسئولیت از مدیران به سمت سایر کارکنان می باشد (سیف و صالح 2013). توانمندسازی پیش از این به عنوان قدرت مقاله کارکنان با امور مرتبط با فعالیت های روزانه آنها شناخته می شود (هوکستبل 1994).

مزایای استفاده از توانمندسازی کارکنان در بسیاری از مقاله ها گزارش شده است. جکلین (2014) گفته است که توانمندسازی کارکنان مانند توسعه انگیزه در آنان می باشد که به آنها کمک می کند که احساس کنترل و قدرت کنند و دانش و مهارت های خودشان را برای فراهم کردن نیازهای مشتری به کار ببرند. به عنوان هدف از این برنامه های توانمندسازی می تواند به توان بخشیدن به کارکنان از طریق مدیریت برای تقسیم وظایف با آنها اشاره کرد ، که در نهایت سبب بهبود توانمندی کارکنان در بهبود شناسایی وضعیت خودشان می شود. چنین کارکنانی ممکن است سبب توسعه تفکر مثبت شوند و تمایل به انجام بهترین عملکرد خودشان در محیط کار را دارند (وادوا و ورقس 2015). علاوه بر آن، ریپلی و ریپلی (1992) نشان داده است که توانمندسازی سبب افزایش انگیزه در میان کارکنان در انجام کارهای معمول خودشان، بهبود رضایت از کار، افزایش میزان بهره وری و وفاداری آنها ، و کاهش تمایل به ترک کار در بین آنها می شود.

توانمندسازی کارکنان به طور گسترده ای به عنوان یک عامل ضروری برای موفقیت سازمانی به طور رسمی شناخته شده است و بسیاری از نویسندگان اثر مستقیم آن را بر عملکرد کارکنان ، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها مشاهده کرده اند (میرسون و دوتینک، 2012). مطالعات گذشته متوجه تاثیر مثبت توانمندسازی بر روی رضایت شغلی شده اند (رضا، محمود، اویس و رضا 2015 ، وادوا و ورقس 2015) و تعهد سازمانی (غلامی، سلطان احمدی، پشاوی و نکویی 2013 ، انسان ، آستوتی و رهاجو و حمیدی 2013 ، کون، هایان و لین لی 2007). لسچینگر ، فینگن و شمیان (2002) همچنین توسعه یک محیطی که باعث تشویق و بهبود برنامه های کاربردی در زمینه توانمندسازی می شود و در محل کار تاثیر مثبتی بر روی تعهد کارکنان را داشته باشد را به تصویر کشده اند، و در نهایت این اثر بخشی سبب سازمانی بهتر خواهد شد. بر اساس مباحثی که در بالا مطرح شد، فرضیه زیر ارائه شده است:

H1 : توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبتی بر روی تعهد سازمانی است.

2.3 کار تیمی

کار گروهی یکی از موضوعات کلیدی در رفتار سازمانی است که توجه چشمگیری را به خود از سوی چندین محقق و دست اندرکاران کسب و کار جلب کرده است. یک معنای رایج از کار گروهی شامل یک گروهی از افرادی می باشد که با یکدیگر برای دستیابی به هدف مورد نظر خود کار می کنند (اوکو، 2013). امروزه مدیران سازمان های مختلف سعی می کنند که وظایف تیمی بیشتری را به کارکنان خود واگذار کنند تا بدین شکل آنها را ترغیب به افزایش و تقویت دانش و مهارت های حرفه ای خود کنند (هارتنیان 2003). کار کردن در یک تیم کارکنان را قادر به همکاری، بهبود مهارت های شخصی، و ارائه بازخوردهای عملی بدون ایجاد هر گونه درگیری بین هر کدام از اعضای تیم می شود (جونز، ریچارد، پل، اسلون و پیتز 2007). کار گروهی در واقع یک استراتژی بسیاری مهم برای راحت کردن عملیات سازمانی می باشد و سبب به روز رسانی مهارت های افراد تیم، دانش، و قابلیت آنها در زمان فعالیت در تیم می شود و این بر عملکرد سازمانی و میزان اثر بخشی آن نیز تاثیر دارد (فروبل و مارچینگتون، 2005) با توجه به گفته جونز و همکارانش در سال 2007، یک کارمندی که در حال فعالیت در یک تیم با سایر هم تیمی های خودش است احتمال زیادتری برای سازنده تر بودن فعالیت وی نسبت به بقیه افراد مشابه وی وجود دارد.

این قضیه که کار تیمی نه تنهای پایه و اساس مدیریت موفق می باشد بلکه یک ابزار مهم نیز برای بهبود بهره وری کلی سازمان است و به طور گسترده ای مورد پذیرش قرار گرفته است. گالیه، ژو، فلسیتید و گرین (2009) نشان داده اند که کار گروهی بهره وری کارکنان را افزایش می دهد و سبب فراهم شدن سطوح بالاتری از تعهد سازمانی می شود. از طریق کار گروهی هر کدام از کارکنان فرصت این را دارند تا چگونگی انجام یک کار را به شکل ماهرانه به سایر افراد بگویند و با یکدیگر تبادل و به اشتراک گذاری تجربیات داشته باشند. علاوه بر آن، محیط تیمی سبب می شود که کارکنان شانس بیشتری برای یادگیری از دیگران و به اشتراک گذاشتن دانش با آنها است، و از آن به عنوان یک نتیجه برای بهره وری و عملکرد کلی تیم را افزایش می دهد. بنابراین، تطبیق اعضای تیم برای همکاری با یکدیگر، سبب بالا رفتن فرصتی برای افزایش بهره وری و به اشتراک گذاری دانش می شود.

مطالعات قبلی نشان داده است که کار تیمی دارای تاثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی (عبدالله و همکاران 2012، موسریها 2013) و تعهد سازمانی (قربان حسینی 2013، زینسیرکیان، امهان، و یاسر 2015) است. موسریها (2013) که فعالیت تیمی مثبت می تواند سبب افزایش رضایت شغلی شود که در نهایت منجر به کارآیی بالاتر کارکنان می شود. به خصوص کار کردن در تیم سبب قدرت دادن به کارکنان و کمک به آنها برای توسعه استقلال یک منبع کلیدی برای بهبود تعهد سازمانی و به حداقل رساندن استرس می شود (اکو 2013). بر اساس نتایجی که در بالا ارائه شده است، فرضیه زیر پیشنهاد شده است:

H2: کار گروهی دارای تاثیر مثبتی بر روی تعهد سازمانی است.

2.4 آموزش کارکنان

سناریوی کسب و کار فعلی به نظر می رسد که به وسیله مشخصاتی مانند رقابت بالا در میان سازمان ها، بازار های جهانی شده، و پیشرفت های فناوری است. برای زنده ماندن در چنین شرایطی چالشی، سازمان ها باید به دنبال راه های ممکن برای ایجاد مزیت های پایدار رقابتی شود. در این زمینه، دانش و مهارت های کارکنان در یک سازمان برای افزایش عملکرد آنها، رقابت جهانی، و توسعه مداوم یک ضرورت است (الناگا و ایمران 2013). یک راه برای توسعه و بهبود کیفیت کارکنان ارائه برنامه های آموزشی و توسعه سودمند است. دلیل آن هم قابلیت ها، دانش، و مهارت های کارکنان مستعد می باشد که ثابت شده است به عنوان یک مزیت رقابتی اصلی در بازار جهانی می توان مورد استفاده قرار بگیرد. (بکر، بوز، و فریمن 2006). برای توسعه موثر چنین دانش، مهارت و ظرفیت های کارکنان برای اینکه در شغل خودشان به خوبی عمل کنند، برنامه های آموزشی در راستای حمایت از تمامی اعضای سازمان بسیار مهم است (میر و الن 1997). حافظ و اکبر (2015) این گونه گزارش داده اند که هر چقدر که بیشتر کارمندان تحت تعلیم قرار بگیرند، سطح کارآمدی آنها ممکن است موثر تر واقع شود.

تحقیقات قبلی آموزش را به عنوان یک فعالیت ضروری برای موثر واقع شدن مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی در نظر گرفته اند. اصول کلیدی آموزش در ارائه ورودی معناداری برای کارکنان بر اساس نظریه مربوط در نظر گرفته اند،

و برای اینکه ویژگی های اثر بخشی و کارآیی را در این بین ، بین کارکنان مختلف در نظر بگیریم، باید به توسعه ادامه بدهیم(دیاب و آجیلونی 2015). آموزش کارکنان به برنامه هایی گفته می شود که با هدف ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، مهارت های جدید برای بهبود فرصت توسعه حرفه ای مسیر شغلی تهیه شده اند (الناگا و ایمران 2013). آموزش باید مرتبط به مهارت هایی که یک کارکن برای بدست آوردن آنها باید با دیگران کار کند و تلاش کند تا به اهداف و مقصد خود برسد همسو باشد (ترویت 2011). سبیر، اختر، بوخاری، و احمد (2014) در مورد آموزش می توان به عنوان کسب دانش، مهارت و توسعه توانایی های حرفه ای فکر کرد. به طور مشابهی ، سینق و موهانتی (2012) نشان داده اند که سرمایه گذاری در آموزش کارکنان سبب نتایج سازمانی مفیدی خواهد شد.

مطالعات گذشته نشان داده است که آموزش اثر مثبت و معناداری بر روی رضایت شغلی دارد (چیانگ، بک و کنتر 2005 ، لپل و بروکر و کوهران 2012 ، سبیر و همکاران 2014) و تعهد سازمانی (بولوت و کولها 2010، لامبا و چودهاری 2013، روحل و سوئردلو 1999). گازیگلو و تنسل (2012) همچنین تایید کرده اند که تعلیم کارکنان سبب تعهد سازمانی مطلوبی و در نهایت منجر به رضایت شغلی خواهد شد. محققان دیگری مانند تاراسکو و دمتو (2006) آموزش را به عنوان یک توسعه حرفه ای که دارای نقشی اساسی در ساختن تعهد سازمانی دارد توصیف کرده اند. علاوه بر آن، نیکسویی (2015) تاثیر چشمگیر آموزش بر روی تعهد کارکنان و حفظ آنها را تایید کرده است . بر اساس بحث هایی که در بالا صورت گرفت، فرضیه زیر ارائه شده است:

H3 : تعلیم کارکنان دارای تاثیرات مثبتی بر روی تعهد سازمانی است.

3. متدلوژی (روش)

تصمیم گیری در مورد روش روش تحقیق برای جمع آوری داده ها جهت اطمینان از معتبر بودن آنها در هر تحقیقی بسیار مهم است. در این مطالعه، اصلی ترین هدف بررسی اثرات توانمند سازی کارکنان ، کار تیمی و آموزش کارکنان بر روی تعهد سازمانی در بخش آموزش عالی مالزی است. جمعیت هدف قرار داده شده شامل کارکنان اداری و آموزشی می باشند که در بخش خدمات دانشگاه های دولتی در شمال مالزی هستند. تعدادی روش برای این رویکرد

به طور گسترده ای برای درک روابط علت و معلولی پذیرفته شده است. بنابراین، داده هایی که در این مطالعه بدست آمده است حاصل نظر سنجی از 242 نفر از پاسخ دهندگان آنلاین بوده است. روش مقداریدر واقع مناسب ترین استراتژی برای درک رابطه مستقیم و غیر مستقیم بین چندین عامل و بررسی چگونگی تاثیر آنها بر روی یکدیگر است.

مقیاس های اندازه گیری این ساختارها از مطالعات قبلی گرفته شده است. برای مثال، میزان تعهد سازمانی به وسیله مقیاسی متشکل از پنج آیتم که از مودی، استیرس و پرت در سال 1979 بوده است الهام گرفته شده است. علاوه بر آن، توانمندسازی کارکنان به وسیله نه آیتم که از من در سال 2010 بوده است الهام گرفته شده است. برای اندازه گیری ساختار کار تیمی، هفت آیتم از مطالعه شاناهان، بست، فینچ و سوتون از سال 2007 الهام گرفته شده است. نهایت آموزش کارکنان به وسیله شش آیتم مطابق با شمیدیت 2004 بوده است. انتخاب مقیاس های اندازه گیری فوق با توجه به مقادیر قابل قبول آلفای کرونباخ بوده است که به عنوان یک مدرکی از قابلیت اطمینان ارائه شده است. مقیاس پنج نقطه ای لکریت دارای محدوده ای به شکل 1 "به شدت مخالف" تا 5 "به شدت موافق" می باشد که برای اندازه گیری این آیتم ها استفاده شده است. پرسش نامه نهایی در درجه اول از نظر برخی از کارشناسان دانشگاه های خاص مورد بررسی قرار گرفته است تا از میزان اعتبار آن اطمینان حاصل شود و همچنین نظرات و پیشنهادات آنها را نیز بدانیم.

4. تجزیه و تحلیل نتایج

از 870 پرسشنامه توزیع شده تنها 242 نفر پاسخ دادند. نتایج این پاسخ ها اینگونه است که 65 (26.9٪) از پاسخ دهندگان مرد بودند، 177 نفر (73.1٪) زن بودند. بر اساس سن، 7 نفر (2.9٪) از پاسخ دهندگان در گروه سنی 18 الی 26 سال قرار داشتند، 121 نفر (50٪) در گروه سنی بین 26 الی 35 سال قرار داشتند. اما در حدود 40.5٪ از کل پاسخ دهندگان سنی بین 36 الی 45 سال داشتند، در حالیکه 16 نفر (6.6٪) دارای سنی بیشتر از 42 سال یا بالاتر بودند. اطلاعات مرتبط با مشخصات آموزشی نشان می دهد که 36 نفر (14.9٪) از شرکت کنندگان دارای

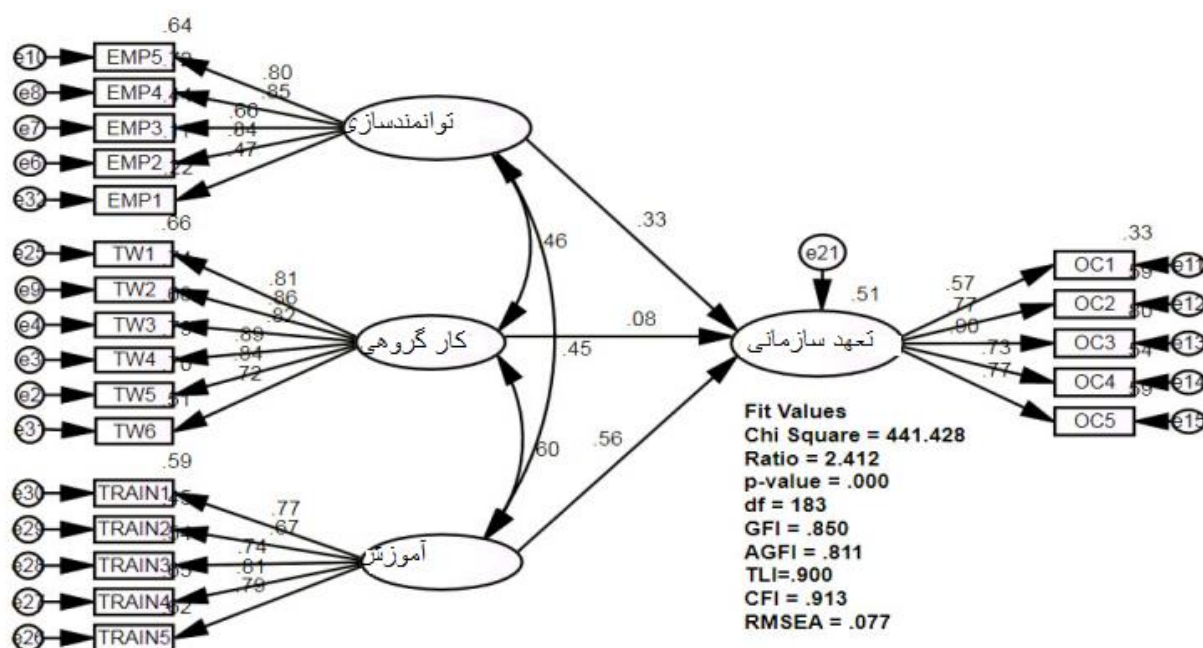
مدرک تحصیلی دیپلم بودند، 79 نفر (32.6%) دارای مدرک تحصیلی لیسانس داشتند، 125 نفر (51.7%) دارای مدارک بالاتری مانند فوق لیسانس و یا دکترا بودند، و 2 نفر (0.8%) دارای سایر مدارک بودند. از لحاظ تجربه کاری، اکثریت این افراد دارای بیش از 5 سال سابقه کاری در موسسه فعلی بودند.

برای ارزیابی میزان اعتبار ابزارهای توسعه، از آلفای کرونباخ استفاده کردیم. در کل نتایج نشان می دهد که همه مقادیر آلفای کرونباخ برای ساختارهای انتخاب شده تنها در صورتی قابل قبول هستند که در محدوده ای بین 0.771 تا 0.925 است، توانمندسازی کارکنان (0.771)، کار تیمی (0.925)، آموزش کارکنان (0.864)، و تعهد سازمانی (0.860) است. برای اطمینان بیشتر از تمامی ای سازه ها، قابلیت اطمینان آنها با استفاده از میکروسافت اکسل مورد محاسبه قرار گرفته است. در کل، اینطور یافت شده است که مقادیر اطمینان این اجزاء قابل قبول می باشد (بیشتر از 0.70 است). در کل با توجه به این نتایج، می توان گفت که قابلیت اطمینان این فرضیات برآورده شده است زیرا هیچ کدام از این موارد از حداقل نقطه برش 0.70 همانطور که پالنت (2010) گفته است تجاوز نمی کند.

به علاوه در این مطالعه، تحلیل عامل تاییدی (CFA) برای اعتبار این ساختارها انجام شده است. انجام CFA برای اطمینان از شرایطی که در آن مجموعه ای از آیتمهای فرضی جهت اندازه گیری یک ساختار مشخص بدون ترکیب آن با سایر آیتم های دیگر مد نظر ما است. علاوه بر این CFA می تواند از اعتبار همگرایی اعتبار فرضیات ما پشتیبانی کند و مقابله با هر گونه از مسائل چندگانه را نیز برای ما فراهم می سازد. اجرای CFA بر روی مدل معادلات ساختاری با استفاده از AMOS18 در طول اندازه گیری مدلی که شامل تمامی این آیتم ها می باشد صورت گرفته است. به طور خلاصه یافته ها بیانگر این است که CFA قابل دستیابی است زیرا مقادیر ما طبق گزارش ها دارای مقادیری بین 0.47 تا 0.90 بوده اند. این امر به وضوح نشان می دهد که تمامی آیتم ها به ارزش نقطه قطع مطلق خود همانطور که توسط هیر و همکارانش در سال 2010 توصیه کرده بود دست یافته است.

مدل اندازه گیری که پس از نتایج رضایت بخش از CFA بدست آمده است در گام بعدی به منظور رسم مدل ساختاری و اطمینان از مناسب بودن آن برای داده ها است. مدلی که در شکل 1 ارائه شده است این مطلب را بیان

می کند که مدل ساختاری فعلی که شامل همه آیتم ها می باشد دارای تناسبی منطقی برای داده به عنوان مقدار مجذور کای می باشد که برابر با 441.428 می باشد. شاخص های مناسب دیگری که برای حمایت از مجذور کای می توان مورد استفاده قرار بگیرد عبارت است از (, TLI=0.900 , AGFI=0.811 , GFI=0.850 , df=183 , RMSEA=0.0777 , CFI=0.913). در کل می توان گفت که مدل ما با داده ها به خوبی تناسب دارد. برای اعتبار سنجی این فرضیه ای که پیش از این ارائه شد، نتایج رگرسیون از خروجی مدل ساختاری تولید شده است.



شکل 1) مدل ساختاری

نتایج در جدول 1 نشان داده شده اند که بیانگر این هستند که توانمندسازی دارای تاثیر مثبت قابل توجهی بر روی تعهد سازمانی دارد ($\beta=0.326$, $t\text{-Value}=3.2729$, $p<0.05$) بنابراین، H1 مورد قبول واقع می شود. یافته های ما همچنین نشان می دهند که کارگروهی دارای تاثیر مثبت زیادی بر روی تعهد سازمانی است ($\beta=0.559$, $t\text{-value}=2.564$, $p<0.05$) بنابراین H2 نیز مورد قبول است. در نهایت، نتایج ما بیانگر این است که آموزش کارکنان نیز دارای اثر مثبت و معناداری بر روی تعهد سازمانی است ($\beta=0.084$, $t\text{-Value}=5.621$, $p<0.05$)، در نتیجه H3 نیز تایید شده است. این عوامل 51 درصد از واریانس کل در تعهد سازمانی را شرح می دهند.

جدول 1 . یافته های تحقیق

پشتیبانی	P	C.R	S.E	تخمین std	تاثیر فرض
بله	0.001	3.279	0.224	0.326	H1 توانمندسازی کارکنان دارای تاثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی است
بله	***	2.564	0.073	0.559	H2 کار تیمی دارای تاثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی دارد.
بله	***	5.621	0.059	0.084	H5 آموزش کارکنان دارای تاثیر مثبتی بر روی رضایت شغلی است.

5. بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه بررسی اثر توانمندسازی، کار تیمی و تعلیم کارکنان بر روی تعهد سازمانی بود. برای رسیدن به این هدف، داده هایی از کارکنان موسسات آموزش عالی در شمال مالزی جمع آوری شد. یافته ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان دارای تاثیر مثبتی بر روی تعهد سازمانی است و تایید کننده تحقیقات قبلی در این زمینه بود (غلامی و همکاران 2013، انسان و همکاران 2013، مون و همکاران 2007). کریمند رحمان (2012) همچنین توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک عامل اصلی جهت تعهد سازمانی تایید کرده است. توانمندسازی کارکنان برای کارکنان فرصتی را برای درک ارزش های خود برای سازمان را فراهم می کند و این می تواند سبب افزایش سطح

تعهد و عملکرد شود (ساهو وهمکاران 2010)، مولینز و پیکاک (1991) گفته اند که کارکنانی که توانمند شده اند دارای انگیزه و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان خود هستند. این نتایج بیانگر نیاز به توانمندسازی کارکنان است زیرا از طریق توانمندسازی یک سازمان از طریق یک فرهنگ قوی که بیانگر تعهد کارکنان است در جهت زنده ماندن، رشد، رقابت، و مواجهه با هر گونه چالش احتمالی است که ممکن است هر زمانی روبروی آن سازمان قرار بگیرد مورد استفاده واقع می شود.

این یافته ها همچنین فرضیه دوم را نیز پشتیبانی می کنند که در آن بیان شده است که کار گروهی دارای اثر مثبتی بر روی تعهد سازمانی است. این نتیجه به وسیله تعدادی از محققین تایید شده است (قربان حسینی 2013، زینسییرکان، امحان و یاسر 2015) که متوجه شده اند که کار تیمی نقش مهمی در افزایش تعهد سازمانی را به دنبال دارد. بن رزوی و سیلونگ (2013) اظهار داشته اند که تمایل به کار تیمی سبب مطلوب تر شدن محیط کاری یک سازمان می شود و به عنوان یک فرهنگ کار تیمی ممکن است به تعهد سازمانی منجر شود. این به این معنی است که یکی از اصلی ترین عوامل در تعهد سازمانی کار گروهی است. به همین دلیل، اعتقاد بر این است که فعالیت های گروهی ممکن است سبب ایجاد یک محیطی برای تسهیل دانش و تبادل اطلاعات می شود که در آنها لازم به ایجاد افزایش استقلال و رضایت شغلی حس می شود. در نتیجه، زمانی که یک کارمند از شغل خودش راضی باشد، سطح تعهد به سازمان نیز افزایش پیدا می کند.

در نهایت، یافته های این مطالعه بیان می کند که آموزش کارکنان دارای اثر مثبت و معناداری بر روی تعهد سازمانی است و به وسیله کارهای محققین قبلی نیز این موضوع تایید شده است (بولوت و کولها 2010، لمبا و چودھاری 2013، روحل و سوئردلو 1999). آموزش به عنوان یک تکنیک مفید که بسیاری از سازمان ها به منظور افزایش مهارت ها و دانش کارکنان خود از آن استفاده می کنند مطرح است. زیرا اگر کارکنان به خوبی آموزش ببینند، در شغل های خودشان کارآمدتر خواهند بود. با توجه به وسودوان (2014)، آموزش یکی از اصلی ترین استراتژی ها برای دسترسی به اهداف سازمانی است زیرا باعث حذف و حفظ کارکنان می شود و همچنین برای مدیریت آنها نیز موثر است. این نتیجه مفهومی عملی را برای تصمیم گیرندگان در موسسات آموزش عالی را فراهم می کند تا آنها بر روی

فراهم کردن برنامه های آموزشی برای کارکنان خودشان در جهت اطمینان از میزان مهارت و دانش کافی کارکنان برای انجام وظایف خود به بهترین شکل می شود.

این مطالعه دارای برخی محدودیت ها می باشد که می تواند سبب ایجاد تحقیقاتی جدید برای آینده شود. اول اینکه جمعیت مورد بررسی محدود بوده است و تنها شامل هیئت علمی و کادر اداری مشغول به کار در دانشگاه های دولتی بوده است. مطالعات آینده می تواند شامل انجام مطالعه ای مشابه با این مورد یا در زمینه های مختلف و با استفاده از متغیرهای مختلفی برای بررسی احتمال کلیت بخشی باشد. دوما، روش مقدراری برای انجام این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است، به همین دلیل، تحقیقات آینده می تواند بر روی داده های طولی برای رسیدن به نتایج قوی تری تمرکز کند. در نهایت، تنها سه متغیر برای بررسی اثرات آنها بر روی تعهد سازمانی در نظر گرفته شده بود. از همین رو، تحقیقات آینده می تواند به بررسی و آزمون متغیرهای دیگری مانند سبک رهبری و کار تخصصی تمرکز کند.

References

- Abdullah, R. B., Zain, R. A., Musa, M., Khalid, K., Tajuddin, M. T. H. M., Armia, R., Samsudin, M. M., & Nair, G. K. S. (2012). The effects of teamwork towards jobs satisfaction in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(3), 8-19.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 127-133.
- Becker, W., Bose, A., & Freeman, V. (2006). An executive take on the top business trends: *A McKinsey Global Survey*. Retrieved on 9 October, 2015 from: <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/bemagazine/vol3issue2/index.php?startid=60>
- Benrazavi, S. R., & Silong, A. D. (2013). Employees' job satisfaction and its influence on willingness to work in teams. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 127-140.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. Kogan Page Publishers.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment; Mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317.
- Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 281-287.
- Diab, S. M., & Ajlouni, M. T. (2015). The influence of training on employee's performance, organizational commitment, and quality of medical services at Jordanian private hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 117-127.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

- Fröbel, P., & Marchington, M. (2005). Teamworking structures and worker perceptions: a cross-national study in pharmaceuticals. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 256-276.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). "Impact of training on employees performance" (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2009). Teamwork, productive potential and employee welfare. *SKOPE Research Paper*, (84), 1-28.
- Ghorbanhosseini, M. (2012). Analysis of team working on organizational commitment in Safa Industrial Group in Iran. *International Journal of Engineering and Science*, 1(3), 22-25.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehničkivjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Gholami, Z., Soltanahmadi, J. A., Pashavi, G., & Nekouei, S. (2013). Empowerment as a basic step in upgrading organizational commitment and organizational citizenship behaviors: A Case study on public sector in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 21(11), 1693-1698.
- Hartemian, L. S. (2003). Team member acquisition of team knowledge, skills, and abilities. *Journal of Team Performance Management*, 9(1/2), 23-30.
- Hunjra, A. I., UlHaq, N., Akbar, S. W., & Yousaf, M. (2011). 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.
- Huxtable, N. (1994). *Small business total quality*. Springer Science & Business Media.
- Insan, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The effect of empowerment of the organizational commitment and the job satisfaction of the employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 3(4), 13-23.
- Jacquiline, F. N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournal's journal of human resource*, 2(2), 1-12.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5(3), 35-37.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of operations management*, 24(6), 791-812.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Kun, Q., Hai-yan, S., & Lin-li, L. (2007). The effect of empowerment on employees' organizational commitment: Psychological contract as mediator. *Proceedings of Management Science and Engineering*, 1493-1498.
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Care Management*, (3), 59-85.
- Leppel, K., Brucker, E., & Cochran, J. (2012). The importance of job training to job satisfaction of older workers. *Journal of aging & social policy*, 24(1), 62-76.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Men, L. R. (2010). Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Retrieved on 23 June, 2015 from: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/KEPRRA-the-Impact-of-Leadership-Style-and-Employee-Empowerment-on-Perceived-Organizational-Reputation.pdf>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46.
- Mullins, L. J., & Peacock, A. (1991). Managing through people: regulating the employment relationship. *Administrator*, 1, 32-35.
- Musriha (2013). Influence of teamwork, environment on job satisfaction and job performance of the Cigarette Rollers at Clove Cigarette factories in East Java, Indonesia. *Developing Country Studies*, 3(2), 32-40.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 104-108.
- Ooko, P. A. (2013). *Impact of teamwork on the achievement of targets in organisations in Kenya. A case of SOS children's villages, Eldoret* (Master's dissertation, University of Nairobi).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 84(2), 265.
- Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, 18(1), 35.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction of employees in corporate banking sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(2), 1-7.
- Ripley, R. E., & Ripley, M. J. (1992). Empowerment, the cornerstone of quality: empowering management in innovative organizations in the 1990s. *Management Decision*, 30(4), 20-43.
- Rochon, A. (2014). *Teamwork and Staffing in an Acute Care Hospital* (Master dissertation, Laurentian University of Sudbury).
- Roehl, W. S., & Swerdlow, S. (1999). Training and its impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality &*