

# رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

(رمزگویان، غلامعلی)<sup>۱</sup>، (واعظی آشتیانی، بهنام)<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۲/۲۵)

## چکیده

امروزه مزیت رقابتی سازمانی صرفاً در به کارگیری فناوری جدید خلاصه نمی‌شود، بلکه به طور ویژه در استفاده از نیروی کار توانمند و بالا بودن میزان تعهد کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی نهفته است. در این زمینه یکی از ابزارهای مهم مدیران فرآیند توانمندسازی کارکنان و استفاده از کارکنان متعهد است. بر این اساس، پژوهش حاضر به بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی می‌پردازد. سؤال اساسی پژوهش عبارت است از این که چه رابطه‌ای بین این دو مقوله وجود دارد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) است که حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده معین شده است. روش تحقیق پژوهش، روش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و از ابزار گردآوری پرسشنامه استفاده شده است. نتایج تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین تمامی مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی است. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای به مدیران سازمان ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. از این رو، امروزه مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند.

توانمندسازی کارکنان به‌عنوان محرک تعالی سازمانی مفهومی فراتر از تفویض اختیار دارد و بر این باور استوار است که توانایی کارکنان غالباً به‌حد کافی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. این مفهوم نیروهای خلاق کارکنان را حقیقتاً آزاد می‌سازد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به‌وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را به‌وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم آورند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند [۹].

از دیگر نگرش‌های مهم و مورد تأکید دانشمندان و محققان علم مدیریت و رفتار سازمانی تعهد سازمانی<sup>۱</sup> است. تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات تحقیق در روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی طی ۳۰ سال گذشته تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر روی بازده کاری کارکنان و نیز بسیاری از رفتارهای آنان به‌جای گذاشته است. تعهد سازمانی بدان معنا است که فرد سازمان را معرف خود دانسته و آرزو می‌کند که در عضویت سازمانی باقی بماند [۷]. نیروی انسانی شایسته، متعهد و وفادار به سازمان از سرمایه‌ها و منابع مهمی است که جایگزینی آنها به سهولت امکان‌پذیر نیست. در این راستا، صاحب‌نظران نیروهای شایسته و متعهد را در ردیف سرمایه‌های فکری سازمان می‌دانند.

شاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران مدیریت، اقتصاد و صنعت کسی پیدا نشود که معتقد نباشد انسان‌ها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به‌معنای دانش، مهارت‌ها، انگیزش‌ها در سازمان‌ها می‌باشند. بنابراین برخلاف تصویری که سال‌ها پیش وجود داشت؛ تأسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نخواهد داشت. لذا در زمینه منابع انسانی تحقیقات گسترده‌ای در ابعاد مختلف، از جمله در مقوله‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، استرس، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانمندسازی و غیره صورت گرفته است. برخی از این متغیرها مربوط به سازمان و برخی دیگر از آنها مربوط به خصوصیات فردی است. یکی از جنبه‌های مهمی که در سازمان وجود دارد، توانمندی کارکنان و تعهد نیروی انسانی نسبت به سازمان است. این پژوهش به‌دنبال کاوش و پاسخ-گویی به این سؤال است که توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی چه ارتباطی دارد؟ در این زمینه،

کارکنان حوزه مرکزی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش، مورد بررسی و مطالعه انتخاب گردیده‌اند.

## مروری بر مبانی نظری

### مفهوم توانمندسازی

کارکنان معمولاً به‌دنبال ایجاد تفاوت در خود هستند و سازمان‌ها به‌شدت نیازمند این‌گونه تفاوت هستند. به‌عبارتی، تواناسازی راهی متفاوت برای کارکردن انسان‌ها، با یکدیگر است. تواناسازی معمولاً به‌معنی مدیریت و راه جدید اداره کردن سازمان‌های مستعد با فرآیند رقابتی است. بهبود مستمر تواناسازی کارکنان یک سازمان، تنها هنگامی مفهوم پیدا می‌کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیر قرار گیرند تا بتوانند از مهارت‌ها و توانایی‌هایشان استفاده کنند. تواناسازی نوعی تکنولوژی مؤثر است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصتی جدید می‌آفریند. توان‌افزایی کارکنان به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی هستند) امکان می‌دهد تا از مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمانی بهره‌برداری نمایند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند، در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می‌دهند تا نتیجه کار حاصل شود. با اینکه توان‌افزایی کارکنان بار مسئولیت اعضای گروه‌های کاری را سنگین‌تر می‌کند، اما متأسفانه برخی مدیران کمتر به راه و رسم ایجاد فرهنگ تواناسازی افراد توجه می‌کنند. توانمندسازی، فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان است [۱۳].

### ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی در مورد توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۲م) چهار بعد را برای توانمندی شناسایی کرده است. بر مبنای پژوهش میشرا (۱۹۹۲م) یک بعد به این مدل افزوده شده است. برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. تواناسازی موفقیت‌آمیز به‌معنی ایجاد ۱- احساس خود اثر بخشی<sup>۲</sup>، ۲- احساس داشتن حق انتخاب<sup>۳</sup>، ۳- احساس موثر بودن<sup>۴</sup>، ۴- احساس معنی‌دار بودن کار<sup>۵</sup> و ۵- احساس اعتماد<sup>۶</sup> به دیگران است.

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. پیش از این گفتیم که افراد توانمند نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، بلکه آنان درباره خودشان نیز به گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند. پنج بُعد مذکور، این تفاوت‌ها را توصیف می‌کنند.

### احساس شایستگی (خود اثربخشی)

وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خود اثربخشی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند [۱۴]. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی مهم، مهم‌ترین عنصر توانمندی است؛ زیرا داشتن احساس خود اثربخشی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ باندورا پیشنهاد کرده است که سه شرط لازم است تا افراد احساس خود اثربخشی کنند ۱- باور به اینکه توانایی انجام دارند. ۲- باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند. ۳- باور به این که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خود اثربخشی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار، و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می‌کنند [۶].

### احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)

افراد توانمند، همچنین احساس خود سامانی می‌کنند. در حالی که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خود سامانی به احساس داشتن حق انتخاب مربوط است. «خود سامان بودن» به معنی تجربه احساس، انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار در کاری مشغول شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عاقدانه در وظایف خویش مشغول شوند، احساس خود سامانی می‌کنند. فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است [۱۸]. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خود سامانی به شمار می‌رود [۶].

### احساس مؤثر بودن (پذیرش شخصی نتیجه)

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت از «اعتقادات افراد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب» است. این یک اعتقاد راسخ است که یک شخص با فعالیت‌های خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر بگذارد. بنابراین، احساس پذیرفتن شخصی نتیجه به ادراک تأثیرگذاری<sup>۷</sup> معطوف است. افرادی که دارای احساس نتیجه شخصی هستند، می‌کوشند به‌جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ کنند. داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به‌دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می‌توانند آن اثر را به‌وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند.

### احساس معنی‌دار بودن

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی<sup>۸</sup> برخوردار می‌شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند [۱۴]. بنابراین، معنی‌دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. کسب سود شخصی، معنی‌دار بودن را تضمین نمی‌کند؛ برای مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با وجود این، ممکن است بسیار معنی‌دارتر از کاری باشد که پرداخت‌های هنگفتی را باعث می‌شود. از طرف دیگر، اشتغال در فعالیت‌های بی‌معنی، ناسازگاری، آزرده‌گی و نوعی احساس دلزدگی از کار را پدید می‌آورد.

## احساس اعتماد

سرانجام، افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد توانمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز هم گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند؛ به بیان دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌یابد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند [۶].

## تعهدسازمانی

از دهه گذشته تعهدسازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتارسازمانی به خود اختصاص داده است. زیرا یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می‌باشد. وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد. برعکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان همکاران تاثیرگذار است و سازمان را در تحقق اهداف و آرمان‌هایش ناکام می‌سازد. با عنایت به اهمیت این مسأله ضروری است که سازمان‌ها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان بیاندیشند و عواملی را که می‌تواند منجر به کاهش تعهد آنان گردد، به حداقل ممکن رسانیده و از میان بردارند [۳].

پورتر و همکاران در سال (۱۹۸۷م) تعهد سازمانی را به عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان، تعریف کرده‌اند. در این تعریف، تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود؛ اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان [۸].

تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر نمایند [۵].

### مدل تعهد آلن و مایر

آلن و مایر مدل سه بعدی خودشان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفهوم‌های تک‌بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، بیان نمودند و معتقدند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و در نتیجه این پیوند، احتمال ترک شغل کاهش می‌یابد. آنها میان سه نوع تعهد تمایز قائل هستند. تعهد عاطفی به وابستگی احساسی فرد به سازمان اشاره می‌کند، تعهد مستمر نیز به تمایل جهت ماندن در سازمان به علت هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان مربوط می‌شود و در نهایت تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را بیان می‌کند.

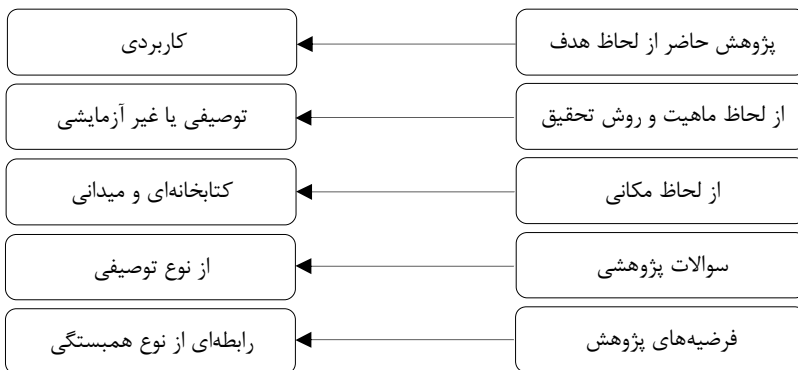
**تعهد اثربخش (عاطفی):** که در واقع دلبستگی عاطفی افراد به سازمان است. زیرا آنها اهداف و ارزش‌های خود را با اهداف سازمانی همسو دانسته و برای موفقیت سازمان به‌طور شخصی احساس مسئولیت می‌کنند. این افراد به سازمان متعهد می‌مانند چون خواست آنهاست [۴].

**تعهد مستمر:** افراد به سازمان متعهد هستند؛ زیرا آنها زیان‌های از دست دادن شغل را می‌دانند، از جمله زیان‌های اقتصادی مانند بیمه اجتماعی و مستمری ماهیانه، یا زیان‌های اجتماعی (دوستی‌ها و پیوندهای احساسی با همکاران) که احتمالاً از دست خواهند داد. بنابراین به‌خاطر نیازهای مادی و معنوی خود به ناچار در سازمان باقی و متعهد می‌مانند [۱۰].

**تعهد هنجاری:** افراد بر پایه حس وظیفه‌شناسی و تعهد اخلاقی به سازمان وفادار و متعهد هستند. به‌طور مثال سازمان ممکن است برای آموزش و یا کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کرده باشد در نتیجه کارکنان خود را به سازمان مدیون می‌دانند و تلاش می‌کنند دین خود را به سازمان بپردازند. گرچه این هنجار ممکن است به شکل‌های دیگری در سازمان نشان داده شود.

## روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی اثرگذاری چند عامل مورد نظر در تحقیق حاضر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران است؛ لذا این تحقیق بر حسب هدف، کاربردی بوده و از نوع توصیفی- همبستگی است.



شکل ۲: مشخصات پژوهش

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش شامل کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران حوزه مرکزی می‌باشد. جمعیت حوزه مرکزی راه آهن (۱۳۲۴) نفر می‌باشد. پایایی ابزار سنجش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ محاسبه شد. همچنین روش ابزار تحقیق نیز با استفاده از روش روایی محتوا مورد تأیید اساتید خبره قرار گرفت.

در پژوهش حاضر از فرمول کوکران برای تعیین اندازه نمونه استفاده شده است [۸].

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{(d)^2} \times \frac{N}{n} + N - 1$$

روش نمونه‌گیری در پژوهش به صورت تصادفی ساده است که روشی است که در آن برای هر یک از اعضای جامعه (واحد نمونه‌گیری) امکان مساوی برای انتخاب شدن فراهم شود. به صورت دقیق‌تر در روش نمونه‌گیری تصادفی ساده هر یک از اعضای جامعه دارای شانس مساوی و مستقل برای انتخاب شدن هستند؛ با توجه به اینکه دسترسی به لیست کامل کارکنان امکان‌پذیر بود، لذا از بین (۱۳۲۴)



نفر و از روی لیست کارکنان (۱۵۰) نفر به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. تعداد پرسشنامه‌های پخش شده برابر با (۱۵۰) عدد بوده که در نهایت (۱۴۲) پرسشنامه کامل و تکمیل شده دریافت گردید.

### فرضیه‌های پژوهش؛

ردیف	فرضیه
۱	میان توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه معنی‌داری وجود دارد (فرضیه اصلی).
۲	میان احساس شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه وجود دارد.
۳	میان احساس داشتن حق انتخاب و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه وجود دارد.
۴	میان احساس مؤثر بودن و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه وجود دارد.
۵	میان احساس معنی‌دار بودن و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه وجود دارد.
۶	میان احساس داشتن اعتماد به دیگران و تعهد سازمانی کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران (حوزه مرکزی) رابطه وجود دارد.

### یافته‌های پژوهش

#### ضریب همبستگی

فرضیه ۱ (اصلی)		
تعهد	توانمندسازی	
۰.۷۱۵	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۰	-	سطح معنی‌داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد
فرضیه ۲		

تعهد	احساس شایستگی	
۰.۷۵۲	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۹	-	سطح معنی داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد
فرضیه ۳		
تعهد	احساس داشتن حق انتخاب	
۰.۰۴۱	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۷۸	-	سطح معنی داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد
فرضیه ۴		
تعهد	احساس مؤثر بودن	
۰.۷۵۸	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۰	-	سطح معنی داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد
فرضیه ۵		
تعهد	احساس معنی دار بودن	
۰.۷۶۴	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۰	-	سطح معنی داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد
فرضیه ۶		
تعهد	احساس داشتن اعتماد	
۰.۸۹۷	۱	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۰	-	سطح معنی داری
۱۴۲	۱۴۲	تعداد

با توجه به سطح معنی‌داری و کمتر بودن آن از (۰.۰۵) فرض وجود ارتباط معنی‌دار بین توانمندسازی و تعهد سازمانی پذیرفته می‌شود و لذا فرض اصلی تأیید می‌شود.

### بررسی رابطه‌ها از طریق رگرسیون

در ادامه به بررسی روابط متغیرهای مستقل و متغیر پاسخ با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه می‌پردازیم که گزارش آن به صورت زیر است. در اینجا تعهد سازمانی متغیر وابسته و متغیرهای احساس داشتن اعتماد، احساس معنی‌داری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب و احساس شایستگی متغیرهای مستقل هستند.

جدول ۸: خلاصه مدل

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰.۸۲	۰.۶۷	۰.۷۱	۰.۳۰۳۸۹

بر اساس جدول فوق و مقایسه مقدار پی حاصله (۰.۰۰۰) با (۰.۰۵) مشاهده می‌شود که فرض برقراری مدل رگرسیونی پذیرفته می‌شود. در جدول خلاصه مدل مشاهده می‌شود که (۰.۶۷) تغییرات متغیر پاسخ تعهد سازمانی توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود.

جدول ۹: تحلیل واریانس

منبع	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره فیشر	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱۱.۵۵۸	۵	۲.۳۱۱۶	۲۹۱.۹۰۱۲	۰.۰۰۰
خطا	۱.۰۷۷	۱۳۶	۰.۰۰۷۹۱۹	-	-
کل	۱۲.۶۳۵	۱۴۱	-	-	-

بر اساس جدول فوق مشاهده می‌شود که همه ضرایب معنی‌دار و مثبت و بالا هستند و فقط ضریب مربوط به متغیر احساس حق انتخاب است که معنی‌دار نیست (این عمل با مقایسه مقادیر سطح معنی‌داری با (۰.۰۵) صورت می‌گیرد. در صورتی که این مقادیر از (۰.۰۵) کوچک‌تر باشند فرض تأثیر متغیرهای مورد نظر بر متغیر وابسته پذیرفته می‌شود). بدین ترتیب نحوه ارتباط تک‌تک متغیرهای مستقل و میزان تأثیر آنها بر متغیر پاسخ در بالا آمده است.

### نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشنهادهای زیر می‌تواند مطمئن نظر مدیران قرار گیرد؛

- بر اساس فرضیه اصلی پیشنهاد می‌شود جهت به‌کارگیری و بهره‌برداری از اثرات و نتایج مفید توانمندسازی (به‌ویژه اینکه مشاغل در جامعه مورد آزمایش را کارکنان تشکیل می‌دهند و نتایج به-کارگیری این سبک در منابع انسانی و مشاغل تخصصی به‌وضوح قابل رویت است) با برنامه‌ریزی‌های مدون سعی در کاهش میزان اثرات منفی توانمندسازی نموده و یا دست به تعدیل آن بزنند، به‌ویژه در مشاغل حرفه‌ای، تا زمینه‌ساز بستر مناسب‌تری جهت ایجاد تعهد سازمانی کارکنان ایجاد شود.
- بازنگری و اصلاح در توانمندسازی کارکنان با نگرش به اهداف و مقاصد توانمندسازی در سازمان.
- به‌کارگیری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف و با توجه به نیازهای تخصصی کارکنان.
- بازنگری دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های جاری با نگرش بر اساس دیدگاه‌های توانمندی کارکنان.

- تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر در سازمان و محدوده کاری افراد.
- واگذاری مسئولیت و وظایف و فعالیت‌های کاری برای کارکنان هر قسمت.
- تغییر در سبک کنترل و حرکت از کنترل نزدیک به سمت خودکنترلی در کارکنان (مواردی که کنترل نزدیک قابل حذف است و می‌توان از کنترل نامحسوس استفاده نمود).
- ایجاد رویه‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی.
- مشارکت کارکنان کلیه سطوح در برنامه‌ریزی‌های بخش‌های مربوطه، به‌ویژه حرکت به سمت برنامه‌ریزی از پایین به بالا.

- بازنگری و تدوین مجدد مشاغل و پست‌های سازمانی و در نظر گرفتن ظرفیت‌های توانمندسازی آنها.

### پی‌نوشت‌ها

- ۱- Organizational Commitment
- ۲- Self-Efficacy
- ۳- Self-Determination
- ۴- Personal-Consequence
- ۵- Meaning
- ۶- Trust in others
- ۷- Perception of Impact
- ۸- Personal significance

### منابع و مراجع

- [۱] ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید، "توانمندسازی کارکنان"، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، ۱۳۸۶.
- [۲] الله‌دادی، اسماعیل، "تعهدسازمانی"، نشریه مدیریت، شماره ۷۷ و ۷۸، ۱۳۸۲.
- [۳] حسن‌پور، محمد، "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی و تبیین ارتباط بین توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۷.
- [۴] عوض‌پور، عوض، "تعهدسازمانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۲۷ و ۱۲۸، ۱۳۸۶.
- [۵] مورهد، گریفین، "رفتار سازمانی"، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- [۶] وتن، دیوید. ای و کیم. ای کمرون، "مهارت‌های کسب قدرت و اعمال نفوذ"، ترجمه محمد علی بابائی زکلیکی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- [۷] رابینز، استیفن. پی، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، جلد اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و دوم، ۱۳۸۸.
- [۸] حافظ نیا، محمد رضا، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی" انتشارات سمت. ۱۳۸۸.

[۹] سید جوادین، سید رضا، "مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی"، انتشارات نشر نگاه نوین ۱۳۸۷.

[۱۰] Currie, P. Dollery, B., "Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police, Policing", *An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. ۲۹ No. ۴, pp. ۷۴۱-۷۵۶. ۲۰۰۶.

[۱۱] Joo, Bake- Kyoo (Brian). Shim, Ji Hyun. "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture", *Human Resource Development International*, ۲۰۰۶.

[۱۲] Morrison, R., "The relation between Leadership styles & Empowerment on job satisfaction of Nurses" ,Nurse Adm. ۱۹۹۷

[۱۳] Mullins, L. ,*"Management and organizational behavior"*, London: Prentice Hall. ۱۹۹۹.

[۱۴] Conger, J.A. & Kanungo, R.N. "The empowerment process: integrating theory and practice" *Academy of management review*: ۴۷۱-۴۸۲, ۱۹۸۸.