



## Management & Development Process

### چکیده

امروزه، تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده است و در چنین شرایطی، استفاده از پارادایم‌های قدیمی چاره‌ساز نیست. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است رویکرد جدیدی استفاده شود که مجموعه‌ای از مفاهیم را به منظور مقابله با این شرایط پیچیده با هم مورد توجه قرار دهد. ترکیبی از مفاهیم رفتاری و مدیریتی که تاکنون در هیچ یک از مدل‌های مفهومی منتشر نشده است. برای استخراج مدل مفهومی، نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با موضوعات و پژوهش‌های پیشین، به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت و مدلی که مفاهیم توانمندسازی روانشناختی (متغیر مستقل)، تعهد سازمانی (متغیر وابسته)، اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی (متغیر میانجی) را شامل می‌شود، طراحی و روابط بین آنها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که تا چه حد اعتماد سازمانی و یادگیری، بر ارتباط توانمندی روانشناختی با تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. روش پژوهش حاضر، از نوع توصیفی و ماتریس کوواریانس همبستگی است. به همین منظور، از میان کارشناسان اداره امور کل کارکنان بانک ملت، عده‌ای از افراد با نمونه‌گیری تصادفی ساده (۱۲۵ نفر) انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار Lisrel و Spss با استفاده از فنون آماری مانند رگرسیون، تحلیل عاملی تأییدی به منظور تأیید شاخص‌های مناسب و حذف و شاخص‌های ضعیف و تحلیل مسیر برای یافتن مسیر بهینه میان متغیرها انجام شد. در نهایت، شاخص‌های ضعیف حذف (تدوین مدل ساختاری) مسیر بهینه و مطلوب میان متغیرها (تحلیل مسیر) تعیین گردید.

**کلید واژه‌ها:** توانمندی روانشناختی، تعهد سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی

## یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه‌های میانجی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی

حسن بودلایی

علیرضا کوشکی جهرمی

رضا ستاری‌نسب

دریافت: ۱۳۸۹/۰۸/۰۱

پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۰۳

مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه و ۲۲ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه‌های میانجی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی

حسن بودلایی<sup>۱</sup>  
علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۲</sup>  
رضا ستاری نسب<sup>۳</sup>

### مقدمه

مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که در کارکردهای مدیریت، توانمندسازی به مثابه موضوعی مهم، به میزان بسیاری مورد توجه قرار گرفته است که برخی دلایل را می‌توان در این زمینه بیان کرد. اولاً توانمندسازی یکی از عناصر مهم اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و هر وقت که قدرت و کنترل به اشتراک گذاشته شود، اثربخشی نیز افزایش می‌یابد (کلر و دانسرا، ۱۹۹۵: ۴۸). اما اکنون با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران به دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق، به مزیت رقابتی دست یابند. تعهد سازمانی، نگرش و حالتی روانی است که بیانگر تمایل، نیاز و الزام به منظور ادامه اشتغال در یک سازمان است (الن و مایر، ۱۹۹۰).  
اما پژوهشگران به نقش و اهمیت اعتماد سازمانی به عنوان یک میانجی توجه کرده‌اند. اعتماد سازمان را قادر می‌سازد که بر فعالیت‌های بلندمدت تمرکز کند و می‌تواند عنصری ضروری برای تغییر اثربخش سازمان محسوب شود (برد و آمند،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی  
دانشگاه علامه طباطبایی

hasanboudlaie@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی  
دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده  
مسئول)

Alirezakoushkie@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی  
دانشگاه علامه طباطبایی

kingdionysus@gmail.com

4. Keller & Dansereau

5. Allen & Meyer

6. Baird & Amand

۱۹۹۵: ۷-۹). بنابراین اعتماد می‌تواند واسطه‌ای میان توانمندی و تعهد در نظر گرفته شود. در ضمن، یکی از حوزه‌های بسیار مورد علاقه برای پژوهش در سازمان، روابط بین اعتماد و تعهد سازمانی است (الن و مایر، ۱۹۹۰). از نظر تجربی و نظری نیز وجود رابطه بین تعهد عاطفی و اعتماد، به میزان بسیاری مورد حمایت قرار می‌گیرد (کیرکمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

بر اساس تعاریف، یادگیری سازمانی، کشف و تصحیح خطا تعریف شده است. فایول و لایلز<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) معتقدند که یادگیری سازمانی، فرایند بهبود اقدامات سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر است. از این رو، ظاهراً عامل مهمی در بازنمایی توانمندی کارکنان است. بنابراین، نیاز محسوس، در خصوص کیفیت تعامل این متغیر اثرگذار با سایر متغیرهای سازمانی ملموس است. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی (توان آموختن سریع‌تر از رقبا و بکارگیری آن) قطعاً می‌تواند واسطه‌ای قابل اتکا و مؤثر در ارتباط با سایر راهکارهای پیشنهادی باشد (فایول و لایلز، ۱۹۸۵).

با توجه به مطالب مذکور، هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین مدل خاص روابط میان توانمندسازی روانشناختی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی است. در ادامه، علاوه بر بیان مبانی نظری، مدل پیشنهادی و روش پژوهش، مدل مفهومی اولیه نشان داده می‌شود و پس از گردآوری داده‌ها، مدل مورد نظر با استفاده از روش تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاریافته، مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

### مبانی نظری

#### تعهد سازمانی<sup>۳</sup>:

در منابع موجود درباره تعهد سازمانی، دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم وجود دارد: در یک دیدگاه، تعهد سازمانی امری نگرشی یا عاطفی تلقی می‌شود. طبق این دیدگاه، تعهد سازمانی دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن است و از نظر مفهومی، می‌توان حداقل سه عامل را برای آن در نظر گرفت: ۱- پذیرش و اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان؛ ۲- تمایل به تلاش زیاد برای تحقق

1. Kirkman
2. Fiol & Lyles
3. Organizational Commitment

اهداف سازمان؛ و ۳- تمایل بسیار زیاد به باقی ماندن و عضویت در سازمان (مدی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳). در دومین دیدگاه، تعهد سازمانی امری رفتاری تلقی می‌شود. این تعهد که "تعهد حسابگرانه" نامیده می‌شود، مبتنی بر کارهای نظری بکر و هومنز است. در این دیدگاه، افراد به دلیل مزایا و منافع که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند، به سازمان دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (زجاج و متیو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰: ۱۷۲). اما در پژوهش حاضر، ابعاد تعهد سازمانی آلن و میر برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که ابعاد زیر را شامل می‌شوند:

تعهد عاطفی<sup>۳</sup>: تعهد سازمانی از نوع وابستگی عاطفی به سازمان است. تعهد مستمر<sup>۴</sup>: تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است.

تعهد هنجاری<sup>۵</sup>: به این معنی است که افراد در سازمان می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند (باک و واتسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). آلن و میر، با توجه به ابعاد مدل یادشده، معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی، پیوند رد و سازمان و در نتیجه، کاهش ترک سازمان است (آلن و مایر، ۱۹۹۷: ۳).

### توانمندسازی

تعاریف متفاوتی درباره توانمندسازی بیان شده است. در برخی تعاریف، بر توانایی افراد و تمایل آنها به توانمند شدن تأکید شده است. محققان عملکرد گروهی، غنی‌سازی شغلی<sup>۷</sup>، کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را فرایند توانمندسازی تعریف کرده‌اند (گرلیک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵: ۱۴).

از لحاظ لغوی، معنی اصلی توانمندسازی "اعطای اختیار و قدرت به زیردستان" است. استفاده از واژه قدرت در همه تعاریف توانمندسازی روشن است که به موجب آن، تعادل قدرت برای همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. لی و کوه<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) توانمندسازی را طبیعت بین‌الذہانی<sup>۱۰</sup> سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند. به اعتقاد آنها، توانمندسازی، ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است که در آن زیردست تحت تأثیر رفتارهای توانمندکننده سرپرستان قرار گرفته

1. Mowday
2. Zajac & Mathieu
3. Affective Commitment
4. Continuance Commitment
5. Normative Commitment
6. Buck & Watson
7. Job Enrichment
8. Gorelick
9. Lee & Koh
10. Intersubjectivity

است (گرلیک، ۲۰۰۵: ۲۸۴). به طور کلی، مطابق ایده نظریه پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان در نظر می‌گیرند، می‌توان گفت توانمندسازی بیانگر وضعیت روان‌شناختی کارکنان است. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آنها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است (گرسلی و کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

### ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی

بسیاری از محققان به پژوهش درباره توانمندسازی کارکنان با توجه به عناصر سازنده توانمندسازی و شیوه توانمند کردن و اهمیت آن در افزایش رضایت شغلی و تعهد پرداخته‌اند. شانون آذربورن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی ابعاد توانمندسازی یعنی معنی‌دار بودن، انتخاب، شایستگی، اثرگذاری و چگونگی ارتباط آنها با پیامدهای سازمانی، نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان داده است که توانمندسازی روان‌شناختی، به طور معنی‌دار و مثبت با تعهد سازمانی مرتبط شده است. در پژوهش دیگری، لیو و همکاران (۲۰۰۷) بررسی کرده‌اند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش‌زمینه‌ای برای تعهد سازمانی است؟ نتایج پژوهش نشان داده است زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه یافته است. همچنین یافته‌ها نشان داده است که توانمندسازی با تعهد عاطفی نسبت به تعهد مستمر ارتباط بیشتری دارد (لیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

در پژوهش سامک و باگلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نیز روابط بین توانمندی معلمان و تعهد سازمانی و حرفه‌ای و رفتار شهروندی آنها بررسی شده است. همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه نشان داد که برداشت معلمان از میزان توانمندی‌شان، به طور معناداری با احساس تعهد به سازمان و حرفه و نیز رفتار شهروندی مرتبط شده است (باگلی و سمچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). علاوه بر این، افزایش رضایت شغلی موجب پیدایش تعهد سازمانی قوی‌تر در افراد خواهد شد و از آنجایی که افزایش رضایت شغلی با کاهش جابجایی کارکنان<sup>۶</sup> ارتباط مستقیم دارد، انتظار می‌رود توانمندسازی موجب کاهش جابجایی شود (دنيس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸).

1. Greasley & king
2. Shannon Osborn
3. Liu
4. Somech & Bogle
5. Bogler & Somech
6. Turnover
7. Dennis

از آنجایی که تاکنون در هیچ پژوهشی (در ایران)، رابطه متغیر توانمندسازی با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است، محققان تصمیم گرفتند در پژوهش خود، رابطه توانمندسازی روانشناختی را با تعهد سازمانی کارکنان مورد آزمون قرار دهند. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش حاضر این است که بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

### توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن

به اعتقاد کنگر و کانونگو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، توانمندسازی در نیازهای انگیزشی افراد ریشه دارد. آنها با الهام از نظریه خودکارآمدی باندورا (۱۹۹۷)، فرایند تقویت احساس خودکارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی - که موجب بی‌قدرتی و ناتوانی آنها شده است - توانمندسازی می‌نامند. به اعتقاد آنها، توانمندسازی روانشناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی است که چهار حوزه شناختی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب را شامل می‌شود. آنها برای اولین بار، مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت مطرح کردند. این ابعاد بیانگر جهتگیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (باگلر و سمج، ۲۰۰۴).

**شایستگی<sup>۲</sup>:** بیانگر درجه‌ای است که فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و موفقیت انجام دهد (کینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). خودکارآمدی، باوری شخصی است که فرد احساس می‌کند وظایف محول شده را با موفقیت انجام می‌دهد (باندورا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). در ادبیات روانشناسی، این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی باندورا (۲۰۰۰)، یعنی مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد برمی‌گردد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش، عبارت است از: بین شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

**معنی‌دار بودن<sup>۵</sup>:** فرصتی است که افراد احساس می‌کنند برای دستیابی به اهداف شغلی مهم و باارزش تلاش می‌کنند. آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که در آن وقت و نیرویشان باارزش است. معنی‌دار بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و بتی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). در واقع، معنی‌دار بودن، تناسب بین الزام‌های کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها است

1. Conger & Kanungo
2. Competency
3. King
4. Bandura
5. Meaning
6. Thomas & Betty

(اسپریتزر و دانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین، فرضیه دوم پژوهش، عبارت است از: بین معنی‌دار بودن و تعهد سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

**خودتعیینی<sup>۲</sup>:** خودتعیینی یا داشتن حق انتخاب، به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است. احساس خودمختاری، به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است (باگلو و سمچ، ۲۰۰۴). خودمختاری با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است و نیازی روانی محسوب می‌شود (دسی<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۸۹). بنابراین فرضیه سوم پژوهش این است که بین خودتعیینی و تعهد سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

**تأثیرگذاری<sup>۴</sup>:** تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. (اسپریتزر، ۱۹۹۵). این بعد، بیانگر درجه‌ای است که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (گرسلی و کینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش این است که بین تأثیرگذاری و تعهد سازمانی کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد.

### یادگیری سازمانی

تعاریف متعددی درباره یادگیری سازمانی بیان شده است. نکته اساسی که در مرور تعاریف بیان شده برای یادگیری سازمانی ملاحظه می‌شود، این است که در دیدگاه‌های جدیدتر، یادگیری سازمانی به طور مستقیم در زمینه سازمان تعریف می‌شود. دلیل عمده آن، شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده در سال‌های اخیر بوده و از این مرحله به بعد، تعاریف مربوط به یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، کاملاً به یکدیگر مرتبط می‌شوند و کار محققان در تفکیک حوزه هر یک دشوار می‌گردد (گرلیک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵: ۳۸۳).

در پژوهش حاضر، مدل نظام‌های یادگیری سازمانی اشونت و مارکورات انتخاب شده است. مدل مذکور، مبتنی بر نظریه کنش عمومی پارسونز است. در این مدل، بر یادگیری به عنوان یک نظام اجتماعی تمرکز می‌شود و فرایندی تشریح می‌گردد که افراد در آن به طور جمعی، در کنش‌های پویای اجتماعی مرتبط با

1. Spreitzer & Doneson
2. Choice
3. Deci
4. Impact
5. Greasley & King
6. Gorelick

یادگیری سازمانی مشارکت می‌کنند (مارکارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). بقا و رشد سازمان، منوط به توانایی آن برای تطبیق با محیط از طریق کنش‌های یادگیری و عملکرد است که بر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی جمعی تأثیر می‌گذارد. به منظور حفظ ظرفیت یادگیری، چهار خرده‌نظام یادگیری، چهار الزام کارکردی را انجام می‌دهند که همتای نظام عمومی کنش است. در این مدل، یک سازمان ظرفیت یادگیری‌اش را از طریق چهار خرده‌نظام یادگیری حمایت می‌کند که خرده‌نظام رابط محیطی - تطبیقی پارسونز، خرده‌نظام کنش - واکنش، انسجام پارسونز، خرده‌نظام ترویج / اشاعه، انسجام پارسونز، خرده‌نظام معنی و حافظه، و نگهداری الگو یا فرهنگ پارسونز را شامل می‌شود.

چهار خرده‌نظام یادگیری مذکور، از یکدیگر مستقل هستند. این مکانیسم‌ها، تسهیلگر تبادل عناصر ورودی و خروجی هستند که پارسونز آنها را وسیله تبادل تعریف کرده است. اشونت و مارکورات نیز مشابه پارسونز، تولیدات خرده‌نظام‌ها را وسایل مبادله یا واسطه تبادل معرفی کرده‌اند.

#### ارتباط توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی

پژوهش‌های بسیار اندکی درباره ارتباط توانمندسازی و یادگیری سازمان انجام شده است. اما در پژوهشی که شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی تهران در سال ۱۳۸۵ انجام داد، نتایج بیانگر وجود رابطه معنی‌دار میان توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در سازمان مورد نظر بود (شفی، ۱۳۸۵). در پژوهشی دیگر، بتناگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) ارتباط بین نقش‌های منابع انسانی راهبردی، توانمندسازی روانشناختی، ظرفیت یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی را با توجه به کارکردهای منابع انسانی در هند مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه مثبتی بین نقش‌های راهبردی منابع انسانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین مشخص شد که چگونه توانمندسازی روانشناختی، ظرفیت یادگیری را تسهیل می‌کند و در نتیجه، آن نیز موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود (بتناگر، ۲۰۰۷).

#### ارتباط یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی

در خصوص ارتباط میان یادگیری و تعهد سازمانی بر مبنای دو چارچوب،

1. Marquardt

2. Bhatnagar



روابط میان یادگیری و تعهد ترسیم می‌شود که مدل‌های کانتر و نوناکا را شامل می‌گردد. کانتر طبق نظریه کنش اجتماعی نشان داد عواطف و احساساتی که به نظام اجتماعی مقید شده‌اند، از خشنودی اعضا در نتیجه مشارکت زیاد در گروه ناشی می‌شوند. پارسونز طبق نظریه کنش عمومی، معتقد است دانش به طور اجتماعی و از طریق تعاملات اجتماعی، در یک نظام خلق می‌شود. وی یادگیری را فرایندی جمعی در نظر می‌گیرد که دانش عمومی را از طریق تعاملات پویا ایجاد می‌کند. در این مدل، اطلاعات به دانش تبدیل شده زمانی وجود دارد که زمینه ذهنی مشترکی بین دریافت‌کننده و انتقال‌دهنده اطلاعات وجود داشته باشد. یعنی فهم مشترکی از محیط درونی و بیرونی سازمان و ارتباط بین آنها وجود داشته باشد. زمانی که محیط مشترک نادیده گرفته می‌شود، آنگاه آفرینش و توزیع اطلاعات، موجب دستیابی افراد به سطح بالاتری از فهم نمی‌شود و در مجموع، دانشی که بر اثر تعامل اجتماعی در میان کارکنان ایجاد شده است، بر بهبود تعهد سازمانی با برقراری دیدگاه‌های عمومی در میان اعضای سازمانی تأثیر می‌گذارد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

سازمان‌های با فرهنگ قوی برای یادگیری (معنی و حافظه) افراد، به منظور انجام وظایف‌شان استقلال تأمین می‌کنند. نتایج پژوهش‌های موجود درباره بررسی اثر استقلال بر تعهد سازمانی نشان داده است بین این دو سازه، همبستگی مثبتی وجود دارد (الن و مایر، ۱۹۹۷). در پژوهشی دیگر نیز بررسی شده است که آیا یادگیری سازمانی می‌تواند تعهد عاطفی کارکنان را پیش‌بینی کند؟ نتایج پژوهش مذکور نشان داده است که یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد (کانشیرو، ۲۰۰۸).

با توجه به مرور مبانی نظری و برقراری روابط نظری بین مفاهیم توانمندسازی، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی، فرضیه پنجم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود: یادگیری سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، میانجی عمل می‌کند.

## اعتماد

امروزه اندیشمندان سایر رشته‌ها به ویژه مدیریت بازرگانی، فرایندهای اعتماد را

در محیط‌های تجاری و بازرگانی، اتحاد راهبرد، مشارکت و رفتار سازمانی فراگیر توصیف می‌کنند (اتکینسون و بوچر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۸۵). شاو اعتماد را، اعتقاد به این موضوع تعریف می‌کند که برای دستیابی به انتظارات مان، به دیگران وابسته هستیم. به اعتقاد چارلتون، رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند، برای اینکه کاری را انجام دهند که نیاز دارند انجام شود. رهبران به شباهت در گفتار و کردار نیاز دارند (مارتینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۲۵۶-۲۵۷). این تعاریف نشان می‌دهند اعتماد پدیده‌ای پویاست که به کنش متقابل کنشگران مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تأثیر بگذارند (تیلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

در حالی که اعتماد میان فردی بین اعضای سازمانی وجود دارد، اعتماد سازمانی بیانگر اعتماد بین اعضای سازمان و خود سازمان است. این نوع اعتماد از طریق تعامل میان همکاران، سرپرستان و رهبری سازمان به وجود آمده است و پرورش می‌یابد (مک سی نایت و همکاران، ۱۹۹۸). شایستگی یک بعد از اعتماد سازمانی است که دو بخش دارد. بخش اول، درک اعضای سازمان را از مؤثر بودن رهبری شامل می‌شود. این ادراکات در سراسر سلسله‌مراتب سازمانی از جمله مدیریت ارشد، میانی، سرپرستان و حتی همکاران اهمیت دارد. اعضای سازمان برداشت از شایستگی را به اعتماد مرتبط می‌کنند. دومین بعد، این است که آیا سازمان می‌تواند در بازار باقی بماند؟ اعضای سازمان در این زمینه قضاوت می‌کنند که آیا سازمان به اندازه کافی برای رقابت با سایر سازمان‌ها در بازار مؤثر است یا خیر (لوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). اعتماد بر اساس مدل چهار عاملی می‌شرا، شایستگی، نگرانی و دلوپسی، گشودگی و قابل اعتماد بودن را شامل می‌شود. شاکلی و زالاباک، پنجمین بعد را تعیین هویت در نظر گرفتند و آن را به مدل می‌شرا اضافه کردند. زیرا آنها متوجه شدند زمانی که اعضای سازمان، هویت خود را با سازمان‌شان تعیین می‌کنند، به میزان بیشتری ممکن است به سازمان اعتماد داشته باشند (اتکینسون، ۲۰۰۳). پژوهشگران این پنج بعد را برای بررسی میزان اعتماد بین اعضا و سازمان مورد توجه قرار داده‌اند.

#### ارتباط توانمندسازی و اعتماد

لاسنگر و همکاران (۲۰۰۰) اعتماد سازمانی و توانمندسازی را در یک مجموعه

1. Atkinson & Butcher
2. Martins
3. Tyler
4. levi

تجدید ساختار شده مورد بررسی قرار دادند. آنها از مدل توانمندسازی محیط کار، برای بررسی آثار اعتماد و توانمندی سازمانی بر دو نوع تعهد سازمانی، یعنی تعهد عاطفی و مستمر استفاده کردند. نتایج نشان داده است که کارکنان توانمند شده، اعتماد بیشتری دارند که آن به میزان بسیاری تعهد عاطفی را ایجاد می‌کند. اما توانمندسازی، قادر به پیش‌بینی تعهد مستمر نبود (کانشیرو، ۲۰۰۸). همچنین در پژوهشی دیگر، ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد چهارگانه آن را با اعتماد به مدیران مستقیم بررسی کردند و نتایج پژوهش، ارتباط معنی‌دار را میان توانمندسازی روانشناختی و اعتماد شناخت‌محور نشان داد (لاچینگر، ۲۰۰۴).

### ارتباط اعتماد و تعهد سازمانی

پاسکال و آتوس (۱۹۸۱) استدلال کردند که اعتماد، مکمل تعهد سازمانی است و کانتر (۱۹۷۲) متوجه شد که همبستگی مثبتی بین اعتماد و تعهد سازمانی وجود دارد. سطوح افزایش‌یافته‌ای از اعتماد سازمانی، به طور مثبت و علی با تعهد سازمانی مرتبط شده است (میلز و همکاران، ۲۰۰۳). پژوهش دیگری نیز در زمینه روابط اعتماد سازمانی و بین‌فردی و تعهد سازمانی انجام شد و نتایج آن نشان داد که اعتماد بین‌فردی و سازمانی، با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد (کانشیرو، ۲۰۰۸).

پژوهش‌های فراوانی نیز در مجموعه‌های سازمانی انجام شده که در آنها، اعتماد و تعهد به صورت مفاهیم فردی و جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. البته تاکنون، در تعداد کمی از پژوهش‌ها، ارتباط بین اعتماد و تعهد سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مرور مبانی نظری مختلف نشان می‌دهد که بررسی ارتباط تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی و بین‌فردی نادیده گرفته شده است، از این رو، محققان تصمیم گرفتند با توجه به این موضوع، فرضیه‌ای تدوین کنند و ارتباط بین اعتماد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دهند. فرضیه ششم پژوهش حاضر عبارت است از: اعتماد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، متغیر میانجی است.

I. Laschinger

### اهداف پژوهش

در پژوهش حاضر، هدف اصلی، مدل‌سازی و تحلیل رابطه میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی از مجرای فرایند یادگیری و اعتماد سازمانی است. اهداف فرعی این پژوهش، عبارت‌اند از: ۱) تعیین روابط خرد میان توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی؛ ۲) تعیین همبستگی خرد میان توانمندی روانشناختی و یادگیری سازمانی؛ ۳) تعیین همبستگی خرد میان توانمندی روانشناختی و اعتماد سازمانی؛ ۴) تعیین همبستگی خرد میان یادگیری و تعهد سازمانی؛ ۵) تعیین همبستگی خرد میان اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام کار، توصیفی و ماتریس همبستگی یا کوواریانس است.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش حاضر این است که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد. فرضیه‌های فرعی پژوهش حاضر نیز عبارت‌اند از: ۱) بین بعد شایستگی و تعهد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد؛ ۲) بین بعد معنی‌دار بودن و تعهد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد؛ ۳) بین بعد خودتعیینی و تعهد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد؛ ۴) بین بعد تأثیرگذاری و تعهد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد؛ ۵) یادگیری سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، متغیر میانجی است؛ ۶) اعتماد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، به صورت میانجی عمل می‌کند.

### قلمرو پژوهش

قلمرو مکانی این پژوهش، اداره امور کل کارکنان بانک ملت در تهران است. با توجه به اینکه تعداد و فهرست جامعه آماری به طور کامل در اختیار بود، از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. قلمرو موضوعی پژوهش، بررسی رابطه میان

توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی با واسطه یادگیری و اعتماد سازمانی است و قلمرو زمانی پژوهش از حیث گردآوری داده‌ها، تابستان ۱۳۸۸ است.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از چهار نوع پرسشنامه استفاده شده است که عبارت‌اند از:

(الف) پرسشنامه مربوط به توانمندسازی روانشناختی. این پرسشنامه با استفاده از مقیاس توانمندی اسپریتزر (۱۹۹۵) طراحی شده است. با این پرسشنامه، چهار بعد احساس شایستگی (سه گویه)، معنی‌دار بودن (سه گویه)، تأثیرگذاری (سه گویه) و احساس داشتن حق انتخاب (سه گویه) سنجیده می‌شود.

(ب) پرسشنامه مربوط به تعهد سازمانی که برای سنجش آن از مقیاس تعهد سازمانی آلن و میر استفاده شده است. با این پرسشنامه، سه بعد تعهد عاطفی (هشت گویه)، مستمر (هشت گویه) و هنجاری (هشت گویه) سنجیده می‌شود.

(ج) پرسشنامه مربوط به اعتماد سازمانی که برای سنجش آن، از مقیاس اعتماد سازمانی، شاکلی - زالابک، الیس و سزریا (۱۹۹۹) استفاده شده است. با این پرسشنامه، پنج بعد گشودگی و صداقت (هشت گویه)، قابلیت اعتماد (هشت گویه)، شایستگی (هشت گویه)، نگرانی و دلوپسی (دوازده گویه) و تعیین هویت (پنج گویه) سنجیده می‌شود.

(د) پرسشنامه یادگیری سازمانی که برای سنجش آن از مقیاس یادگیری سازمانی اشوانت و مارکورات (۲۰۰۰) استفاده شده است. با این پرسشنامه، چهار خرده‌نظام معنی و حافظه (پنج گویه)، ترویج و اشاعه (چهار گویه)، رابط محیطی (چهار گویه) و کنش و واکنش (چهار گویه) سنجیده می‌شود.

بر اساس فرمول کلی حجم نمونه (فرمول کوکران)، تعداد نمونه ۱۲۵ نفر از جامعه آماری ۱۸۷ نفری است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. همچنین در این پژوهش، برای سنجش قابلیت اعتماد پایایی پرسشنامه‌ها، پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب پایایی کل پرسشنامه (آلفای کرونباخ) ۰/۸۱۰۲ محاسبه گردید. آلفای کرونباخ برای پرسش‌های بخش توانمندسازی روانشناختی ۰/۸۳۱۴، پرسش‌های بخش تعهد

سازمانی ۰/۷۳۲۹، پرسش‌های بخش تعهد سازمانی ۰/۷۲۱۶ و برای پرسش‌های بخش یادگیری سازمانی ۰/۷۳۱۲ بود. اعداد مذکور نشان می‌دهند که پرسشنامه مورد استفاده، از پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی پرسش‌های پرسشنامه، از اعتبار محتوا استفاده شده است. با اینکه محققان و نظریه‌پردازان صاحب‌نظر، پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش را تدوین کرده‌اند و در بسیاری از پژوهش‌ها نیز به کار رفته‌اند، صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی، اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها را مجدداً تأیید کرده‌اند.

## تحلیل داده‌ها

### آمار توصیفی

در بخش حاضر، چگونگی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهایی مانند جنسیت، میزان تحصیلات، سن و میزان سابقه کار کارکنان پاسخگو مورد بررسی قرار گرفته است. از لحاظ جنسیت، ۷۱ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۹ درصد باقیمانده زن بوده‌اند. به لحاظ تحصیلات، ۸/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۷۸/۵ درصد، لیسانس، ۱۰/۸ درصد فوق لیسانس و ۲/۲ درصد دکتری نیز داشته‌اند. اما در مورد سابقه کار، حدود ۲۳.۲ درصد از پاسخگویان، زیر پنج سال، حدود ۱۷.۶ درصد بین پنج تا ده سال، ۱۶.۸ درصد بین ده تا پانزده سال، ۱۵.۲ درصد بین پانزده تا بیست سال و سایرین، یعنی حدود ۲۷.۲ درصد، بالاتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند. شایان ذکر است که قبل از آزمون فرضیه‌ها، به منظور تعیین نوع روش آماری مورد استفاده، آزمون کولموگروف اسمیرنوف انجام شد که بر اساس آن، همه داده‌ها توزیع غیرنرمال دارند. از این رو، در تجزیه و تحلیل داده‌ها از فنون آماری ناپارامتری استفاده شد.

### آمار استنباطی

#### آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مقایسه چهار متغیر

به منظور شناخت وضعیت کنونی متغیرها در جامعه آماری، میانگین رتبه‌ها و ترتیب آنها بر اساس آزمون فریدمن به دست آمد که بر اساس آن، توانمندسازی

روانشناختی با میانگین ۳.۳۲ رتبه اول، یادگیری سازمانی با میانگین ۲.۳۱ و اعتماد سازمانی ۲.۸۵ در رتبه دوم و تعهد سازمانی با میانگین ۱.۵۲ در رتبه سوم قرار گرفتند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری

آزمون فرضیه‌ها با استفاده از رگرسیون

فرضیه اول: رگرسیون بین متغیر وابسته یادگیری سازمانی و متغیر مستقل توانمندسازی روانشناختی خطی است.

در این رگرسیون، ضریب همبستگی ۰.۲۲۹ و ضریب تعیین، ۰.۰۵۳ است. از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۱۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، پس فرض یک که رگرسیون خطی است، نتیجه گرفته می‌شود. این متغیر در مدل رگرسیون قرار می‌گیرد و مقدار اثر توانمندسازی روانشناختی بر یادگیری سازمانی، ۰.۲۲۹ است. فرضیه دوم: رگرسیون بین متغیر وابسته اعتماد سازمانی و متغیر مستقل توانمندسازی روانشناختی خطی است.

در این رگرسیون، ضریب همبستگی ۰.۵۳۰ و ضریب تعیین ۰.۲۸۱ است. از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، فرض یک که رگرسیون خطی است، نتیجه گرفته می‌شود. این متغیر در مدل رگرسیون قرار می‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر اعتماد سازمانی، ۰.۵۳۰ است.

جدول (۱): تحلیل رگرسیون میان متغیرها

نام متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	آماره آزمون	ضریب تأثیر
مستقل: ت.ر. وابسته: ی.س	۰.۲۲۹	۰.۰۱۰	۰.۰۵	۲.۶۱۴	۰.۲۲۹
مستقل: ت.ر. وابسته: ا.س	۰.۵۳۰	۰.۰۰۰	۰.۰۵	۶.۹۳۴	۰.۵۳۰

مخفف‌ها: ت.ر: توانمندی روانشناختی، ی.س: یادگیری سازمانی، ا.س: اعتماد سازمانی

منبع: خروجی از نرم‌افزار SPSS

فرضیه سوم: رگرسیون بین متغیر وابسته تعهد سازمانی و متغیرهای مستقل توانمندسازی روانشناختی - یادگیری سازمانی - خطی است.

یادگیری و اعتماد سازمانی... / حسن بودلایی و علیرضا کوشکی و رضا ستاری نسب

در این رگرسیون، ضریب همبستگی ۰.۸۳۵ و ضریب تعیین ۰.۶۹۷ است. از آنجایی که سطح معنی داری ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، فرض یک که رگرسیون خطی است، نتیجه گرفته می شود.

جدول (۲): تحلیل رگرسیون میان متغیرها

متغیر مستقل	سطح معنی داری	آماره آزمون	مقدار خطا	ضریب متغیر
توانمندسازی روانشناختی	۰.۹۰۰	- 0.126	0.05	- 0.007
یادگیری سازمانی	۰.۶۴۵	0.462	0.05	0.024
اعتماد سازمانی	۰.۰۰۰	13.816	0.05	0.832

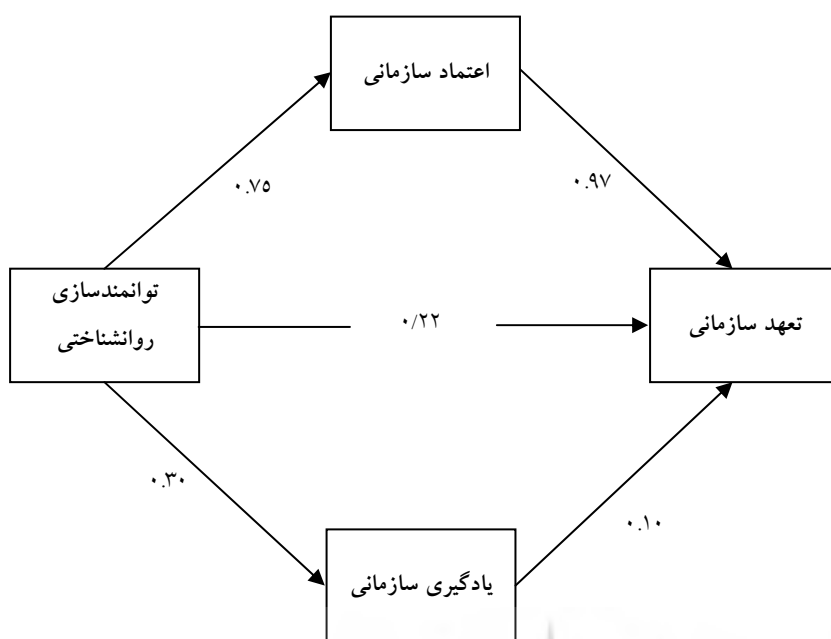
منبع: خروجی از نرم افزار SPSS

از آنجایی که سطح معنی داری برای متغیر اعتماد سازمانی، ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون جای می گیرد و مقدار ضریب استاندارد متغیر اعتماد سازمانی در معادله رگرسیون ۰.۸۳۲ است. اما دو متغیر دیگر به دلیل سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا (۰.۰۵) از مدل حذف می شوند و تأثیرشان بسیار کم است. اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی، ۰.۰۰۷ - و اثر متغیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، ۰.۰۲۴ است. در ادامه، با استفاده از ضرایب استاندارد به دست آمده در چهار رگرسیون بالا، تحلیل مسیر و تعیین اثر متغیرها بر یکدیگر بررسی می شود.

### تحلیل مسیر

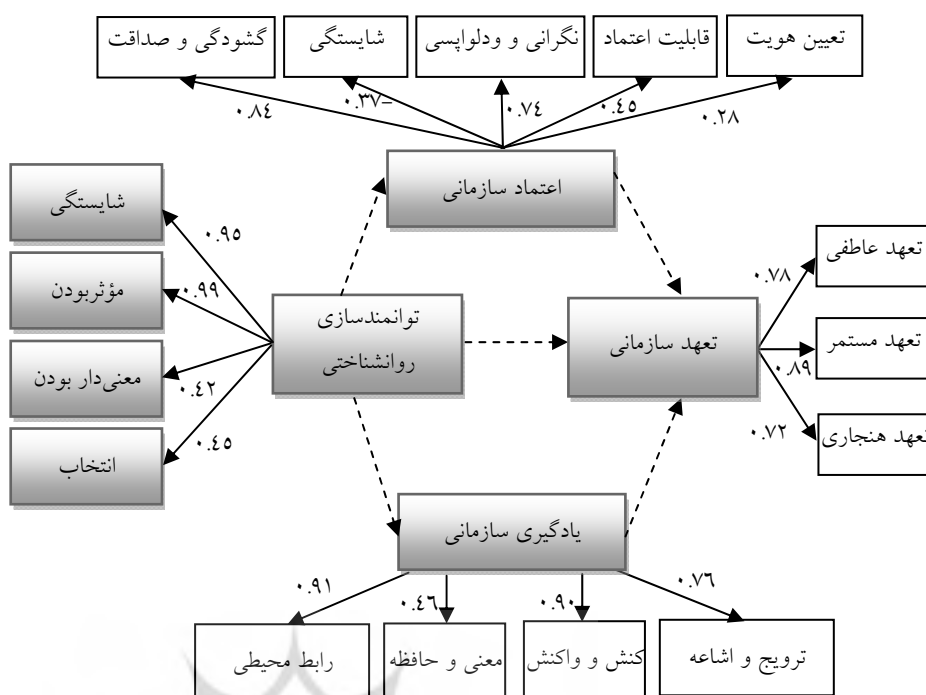
تحلیل آثار متغیرها نشان می دهد که اثر توانمندسازی روانشناختی بر یادگیری سازمانی ۰.۲۲۹، اثر توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی ۰.۵۳۰، اثر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، ۰.۸۳۲، اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی، ۰.۰۰۷ -، و اثر متغیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، ۰.۰۲۴ است.





شکل (۱): مدل تحلیل مسیر پژوهش

مقادیر استاندارد پارامترها نشان می‌دهند که میزان تأثیر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی  $0.22$ ، میزان تأثیر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی،  $0.75$  و یادگیری سازمانی،  $0.30$  است. میزان تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد سازمانی، برابر با حاصل ضرب  $0.75$  در  $0.97$  یعنی حدود  $0.73$  است و در ضمن، میزان تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی برابر با حاصل ضرب  $0.30$  در  $0.10$  یعنی حدود  $0.03$  است. نتایج نشان می‌دهند که مسیر توانمندسازی روانشناختی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی آثار زیادی بر یکدیگر دارند و بسیار معنادار هستند. در نتیجه، این مسیر تأیید می‌شود و در مدل باقی می‌ماند، ولی مسیر توانمندسازی روانشناختی، یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی بیانگر این موضوع نیست و از مدل حذف می‌شود. نتایج، بار دیگر تحلیل‌های به دست آمده از تحلیل رگرسیون را تأیید می‌کنند.



شکل (۲): رابطه بین متغیرهای مشهود و مکنون پژوهش و بار عاملی آنها

### نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، برای سنجش رابطه میان توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی و مدل سازی روابط آنها، ابتدا به نظریه های موجود در آثار صاحب نظران مدیریت و سازمان مراجعه شد و پس از استخراج شاخص های مذکور، برای رواسازی آن با استفاده از روش دلفی، آرای متخصصان دانشگاهی و سازمانی مورد توجه قرار گرفت. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، شاخص های ضعیف حذف شدند و در ادامه، با استفاده از آزمون تحلیل مسیر، روابط میان متغیرها مدل سازی شد.

### توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی

الف) مقدار ضریب همبستگی، ۰/۲۹۱ است که همبستگی مستقیم توانمندسازی

روانشناختی و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد.

ب) از آنجایی که سطح معنی‌داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی، ۰.۹۰۰ و بزرگتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون قرار نمی‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر تعهد سازمانی، ۰.۰۰۷- است. این یافته، بیانگر اثر معکوس توانمندسازی بر تعهد سازمانی است. یعنی با افزایش توانمندی افراد، تعهد کارکنان کاهش می‌یابد.

ج) نتایج حاصل از تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل نیز نتیجه به دست آمده از تحلیل رگرسیون را تأیید کرد. عدد به دست آمده از تحلیل رگرسیون ۰.۲۲- است که نشان می‌دهد هر چه افراد، احساس توانمندی بیشتری کنند، تعهد آنان کمتر می‌شود. بنابراین، هر چند در ابتدا دو متغیر مذکور، رابطه معناداری دارند، ولی نتایج به دست آمده از روش‌های آماری دیگر، بیانگر رابطه‌ای معکوس بین این دو متغیر است.

#### ارتباط توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی

الف) از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۱۴ و کوچکتر از مقدار خطاست، فرض یک نتیجه گرفته می‌شود، یعنی ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۲۱۹ است که همبستگی مستقیم بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

ب) از آنجایی که سطح معنی‌داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی، ۰.۰۱۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر یادگیری سازمانی، ۰.۲۲۹ است.

ج) نتایج حاصل از تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد که مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر یادگیری سازمانی، ۰.۳۰ است.

#### ارتباط یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی

الف) از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطاست، فرض یک نتیجه گرفته می‌شود، یعنی ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی نیز ۰/۳۱۷ است که همبستگی بالا و مستقیم بین تعهد سازمانی و

یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

ب) از آنجایی که سطح معنی‌داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی، ۰.۶۴۵ و بزرگتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون قرار نمی‌گیرد و مقدار اثر متغیر یادگیری سازمانی بر متغیر تعهد سازمانی، ۰.۰۲۴ است.

ج) بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل، مقدار اثر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، ۰.۱۰ است.

#### ارتباط توانمندسازی روانشناختی و اعتماد سازمانی

الف) از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطاست، فرض یک نتیجه گرفته می‌شود، یعنی ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی، ۰/۴۴۰ است که همبستگی بالا و مستقیم بین توانمندسازی روانشناختی و اعتماد سازمانی را نشان می‌دهد.

ب) از آنجایی که سطح معنی‌داری برای متغیر توانمندسازی روانشناختی، ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر اعتماد سازمانی ۰.۵۳۰ است.

ج) نتایج حاصل از تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد که مقدار اثر توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی ۰.۷۵ است.

#### ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی

الف) از آنجایی که سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطاست، پس فرض یک نتیجه گرفته می‌شود، یعنی ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی، ۰/۸۳۱ است که همبستگی بسیار بالا و مستقیم بین تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی را نشان می‌دهد.

ب) از آنجایی که سطح معنی‌داری برای توانمندسازی روانشناختی، ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا است، این متغیر در مدل رگرسیون جای می‌گیرد و مقدار اثر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی ۰.۸۳۲ است.

ج) نتایج حاصل از تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد که مقدار اثر متغیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیر اعتماد سازمانی ۰.۹۷ است.

نتایج حاصل از روش رگرسیون و تحلیل مسیر نشان داد که مسیر توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی به دلیل کم بودن بار معنایی و آثار ناچیز خود در مدل جای نمی‌گیرند، ولی مسیر توانمندسازی روانشناختی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی در تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر آثار زیادی بر یکدیگر داشته‌اند و در نتیجه در مدل جای می‌گیرند.

### تحلیل نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

در پژوهش حاضر، برای هر کدام از مقیاس‌های مورد استفاده، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که به حذف شاخص‌هایی در تحلیل مسیر منجر گردید که بار معنایی ضعیفی داشتند و مشخص شد که در سازمان مذکور، به طور کافی به این شاخص‌ها توجه نشده است.

در مقیاس توانمندسازی، هیچ یک از شاخص‌ها حذف نشدند، ولی در مقیاس یادگیری سازمانی، دو شاخص پنج و هفده حذف شدند که نشان می‌دهد سازمان از نظر شاخص توسعه محصولات جدید و فرهنگ قوی، از ارزشهایی که توسعه فردی و سازمانی را حمایت می‌کنند، بی‌بهره است.

در مقیاس اعتماد سازمانی، شاخص‌های ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۹، ۴۲ حذف شدند که نشان می‌دهد سازمان از حیث این شاخص‌ها، یعنی هدفگذاری و جهت‌دهی در انجام امور، عدم ترس در ابراز عقاید، بیان حقایق صرف نظر از ناخوشایند بودن آن، اعتقاد افراد به شایستگی صاحبان مشاغل، اعتقاد به نظارت مستمر بر آنان، کوشش به منظور برآوردن اهداف شخصی خویش، اعتقاد به نگرانی مدیریت عالی درباره رفاه کارکنان، اجتناب سرپرست از مقابله به مثل در قبال اشتباه کارکنان، بازپس‌گیری مزایا و منافع شغلی ناعادلانه که در دست زیردستان قرار دارد، انتظار کارکنان برای دستیابی به منافع خویش، پیروی از سرپرست در تمام مدت، پیوند عاطفی و ارزشی کارکنان به سازمان خویش و در نهایت، اشتراک ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های سرپرستان خویش ضعیف است و در عمل از آن استفاده نمی‌کند.

در مقیاس تعهد سازمانی نیز شاخص‌های ۱۱ و ۱۲ حذف شدند که نشان می‌دهد سازمان از نظر شاخص‌های گسیختگی زندگی کارمند بعد از ترک سازمان

و ترک سازمان در اکنون بدون داشتن هزینه سنگین بی بهره است.

### پیشنهادها برای توانمندسازی روانشناختی

همان‌طور که در نتیجه‌گیری گفته شد، مطلوب کردن عوامل سازمانی به توانمندسازی کارکنان منجر می‌شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). از این رو، نظام پاداش‌دهی، ساختار سازمانی، دسترسی کارکنان به منابع و داشتن اهداف روشن به عنوان شرایط سازمانی باید طوری طراحی شوند که موجب توانمندی کارکنان گردند.

نظام پاداش‌دهی باید مبتنی بر عملکرد باشد. در اعطای پاداش باید به خلاقیت، ابتکار فردی و گروهی، نیازها، علایق و تفاوت‌های فردی به طور جدی توجه شود. در ضمن پاداش‌های مناسب و به موقع برای هر کارمند تعیین گردد.

در دنیای سرشار از رقابت و به سرعت در حال تغییر، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک کارایی ندارند. علاوه بر این، متخصص بودن کارکنان نیز یکی از عواملی است که با پدیده دیوانسالاری مقابله می‌کند. بر این اساس، ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی شود (اسکات و دنیس، ۱۳۷۵).

مدیران با انجام فعالیت‌هایی مانند فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه و استقلال‌بخشی به کارکنان، باید بسترها و شرایط انجام وظایف سازمانی را به نحوی فراهم کنند تا کارکنان با رغبت و انگیزه درونی به انجام فعالیت بپردازند. مدیران باید کنترل‌ها و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبردهای اجبار، از راهبردهای جذب استفاده کنند (بارانی، ۱۳۸۷).

### پیشنهادها برای اعتماد سازمانی

برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضای سازمان باید در برقراری ارتباط صادقانه با همکاران و مدیریت احساس امنیت کنند. با این حال، برای توسعه اعتماد لازم است که مدیریت و کارکنان از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و به منظور ایجاد وضعیتی آکنده از اعتماد، خود را مسئول بدانند (هرنسی و بلانچارد، ۱۳۷۳).

عناصر زیر، محورهای اساسی برای پرورش، توسعه و نگهداری اعتماد بین فردی شناسایی شده‌اند:

- انسجام، صداقت و قابلیت اطمینان تعریف می‌شود؛
- شایستگی، دانش و مهارت‌های فنی و بین فردی تعریف می‌شود که برای انجام یک شغل مورد نیاز است؛
- ثبات که بیانگر قابلیت پیش‌بینی و قضاوت در موقعیت‌های مختلف است؛
- وفاداری که به انگیزه‌های خیرخواهی و نوع دوستی معطوف است؛
- گشودگی که بیانگر دسترسی و تمایل به سهیم شدن در ارتباطات و اطلاعات است (احمدی مهربان، ۱۳۸۱).

این عناصر برای توسعه اعتماد بین فردی درون یک سازمان، می‌توانند تعاملات و ارتباطات ما نسبت به دیگران را نشان دهند. در عین حال، تغییر پایدار در محیط خارجی سازمان‌ها وجود دارد. زمانی که اعضا به ویژه رهبران تعهد کرده‌اند که آشوب را با رفتار صادقانه، باز و پایدار مدیریت کنند، اعتماد می‌تواند درون سازمان توسعه یابد.

### پیشنهادها برای تعهد سازمانی

۱) از آنجایی که تعیین هویت فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی سازگار باشند، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به طور مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خود را با این ارزش‌ها سازگار کنند و به احساس غرور ناشی از تعیین هویت با سازمان دست یابند.

۲) اگر سازمان به مشکلات شغلی، به ویژه مشکلات خانوادگی کارکنان توجه کند، کارکنان احساس تعلق و تمایل بیشتری به کار خود دارند. از این رو، توصیه می‌شود واحدهای مربوطه و حتی مدیران به شناخت مشکلات نیروی انسانی خود به میزان کافی توجه کنند تا از این طریق بتوانند بیشتر در ایجاد احساس تعلق کارکنان به سازمان مؤثر باشند (مشبکی، ۱۳۷۶).

۳) زمانی که این احساس در کارکنان به وجود آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را برای آموزش و آماده کردن آنها به منظور بهبود عملکردشان صرف کرده

است، در آنها احساس تکلیف برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد. از این رو، توصیه می‌شود که سازمان با آگاه کردن کارکنان از میزان این هزینه‌ها، احساس تکلیف را برای ادامه فعالیت در سازمان به منظور جبران خدمات ایجاد کند. (۴) کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به میزان زیادی آنها را مورد حمایت قرار می‌دهد، به احتمال بسیار زیاد، برای پاسخ به این حمایت سازمانی، احساس تکلیف می‌کنند. مطابق با بحث، توصیه می‌شود سازمان و واحدهای مربوطه و به‌ویژه مدیران سازمان، از کارکنان خود حمایت کنند تا به میزان بیشتری احساس تکلیف در میان کارکنان ایجاد شود (راندا، ۱۳۷۴).

### پیشنهادها برای یادگیری سازمانی

یکی از متغیرهای اساسی که یادگیری سازمانی را ترویج و نهادینه می‌کند، وجود فرهنگ یادگیرنده است که در پژوهش حاضر، با شاخص‌هایی مانند تشویق شکست‌های آگاهانه، تقویت و ترویج یادگیری، بهره‌گیری از اشتباهات و شکست‌های گذشته و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سنجیده می‌شود. به منظور ایجاد فرهنگ مشوق یادگیری باید بیشتر تلاش شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که انس گرفتن با وضع موجود و حتی مقاومت در مقابل تغییرات، از جمله مواردی است که دستیابی به فرهنگ یادگیری را در شرکت دچار تزلزل می‌کند (وتن و کیم، ۱۳۸۱).

به منظور انجام کار فرهنگی در شرکت، می‌توان فعالیت‌هایی مانند حاکم کردن جو انتقادپذیری در سازمان، فراهم کردن امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و گسترش فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی و تقویت روحیه انجام کار گروهی در کارکنان و مدیران با عوامل مختلف انگیزشی، تقویت روحیه نوآوری و خلاقیت، تضمین پیشرفت افراد خلاق، برقراری امنیت شغلی برای مدیران و کارکنان به‌ویژه افراد خلاق و نوآور، همسو کردن اهداف کارکنان و مدیران با اهداف سازمان، توسعه فرهنگ تصمیم‌گیری یا مسئولیت‌پذیری مشترک و ایجاد اعتماد متقابل و مصالحه یا گذشت از اشتباهات را به صورت یک ارزش فرهنگی انجام داد. نکته دیگر در ایجاد فرهنگ یادگیری، ایجاد تعهد به یادگیری است. همچنین برای بهبود یادگیری در شرکت، توجه مضاعف به نرم‌افزارهای ساختاری و رفتاری در کنار



سخت‌افزار لازم است، زیرا ادگارشاین در فرهنگ یادگیری مدیریت، بر بخش‌های نرم‌افزار در مقایسه با سخت‌افزار بیشتر توجه می‌کند.

با توجه به تأیید ضرورت مدیریت مشارکتی به منظور ایجاد ساختار سازمانی یادگیرنده، باید به میزان بسیاری به تقویت و اصلاح نظام مشارکت و بهبود روش‌های آن در قالب یک برنامه مهندسی مجدد در سازمان پرداخته شود. زیرا گرایش به ساختار افقی با مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند همراه است.

مدیران باید از اعمال سبک‌های آمرانه و رابطه‌گرایی در سازمان خودداری کنند و از سبک‌های گروهی در سازمان بیشتر استفاده کنند تا بتوانند در تصمیم‌گیری‌های خود، از تخصص و تجربیات کارکنان بهره‌مند شوند.

در نهایت، تلاش برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، باید با روش‌های مؤثر مدیریت مشارکتی انجام شود.

## منابع

### الف) فارسی

- ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- احمدی مهربانی، محمدرضا (۱۳۸۱). مدیریت بر مبنای اعتماد. توسعه مدیریت. شماره ۴۶.
- اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران، بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران سازمان حج و زیارت (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.
- بارانی، صمد (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان شهرک‌های صنعتی و صنایع کوچک ایران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- بلانچارد، کن و راندولف، آلن (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد، تهران: نشر مدیران.
- تامس اچ، دانپورت و لارنس بروساک (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت. تهران: انتشارات نشر ساپکو.
- راندال، ام. دونالد (۱۳۷۴). تعهد و سازمان، نگرشی مجدد به سازمان انسانی. ترجمه اسفندیار

فرچوند. زمینه، ۵۱ و ۵۲، ۳۶-۳۹.

شفی، آرزو (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.

عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی در مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر ویرایش.

محمدی، محمد (۱۳۸۲). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. مطالعات مدیریت، شماره پاییز و زمستان، ۳۶-۳۵.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۶). رابطه تعهد و وجدان کاری با تحول اداری. نامه پژوهش، ۵، ۱۷۳-۱۹۵.

وتن، دیوید و کمرون، کیم (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

هرسی، پاول و بلانچارد، کن. اچ. (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: جهاد دانشگاهی.

## ب) انگلیسی

- Allen, N & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 18-63, 1.
- Allen, N & Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage. Newbury Park, CA.
- Atkinson, Sally & Butcher, David (2003). Trust in managerial relationship. *Journal of Management Psychology*, 304-282, (4), 18.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman. New York, NY, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baird, Aileen & St-Amand, Real (1995). *Trust Within The Organization*. Monograph. Issue. 1.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Psychological Empowerment and Organizational Learning Capability. *International Journal of Human Resource Management*, (9), 18.
- Blomqvist, Kirsimarja & Sthale, Pirjo (2002). Building Organization Trust. *Scandinavian Journal of Management*, 12-20, 22.
- Bogler, Ronit & Somech, Anit (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 289-277, 20.
- Buck, J. M & Watson, J. L. (2002). The relationship between human resource management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 193-175, (3) 26.
- Deci, E. L., Connell, J. P & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 90-58, (4) 74.
- Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. *Corrections Today*, (3), 60.
- Ergeneli, Azize, Saglam Ari, Guler & Metin, Selin (2007). *Psychological*

- empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 42-41,60.
- Gorelick ,C.(2005). Organisational Learning vs .the Learning Organisation :A Conversation with a Practitioner .In *The Learning Organisation*, 388-383,(4),12.
- Greasley ,Key & King ,Nicola (2005). *Employee Perceptions of Empowerment* . Emerald Group Publishing Limited, 368-351,(4)27.
- Hrebiniak ,L .G & ,Alutto ,J .A.(1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, 573-555,(4)17.
- Kaneshiro ,Paul.(2008). *Analyzing The organizational Justice ,Trust ,And Commitment Relationship In A Public Organization( .Doctor Of Philosophy .)* Submitted to North central University.
- Keller ,T & .Dansereau ,F.(1995). Leadership and Empowerment :a social exchange Perspective .*Human Relat*, 45-127,(2)48.
- King Kauanui ,Sandra & Kevin D .Thomas (2007). Entrepreneurship and Spiritual leadership An Exploration Using Grounded Theory .*Journal of Managerial Psychology*, 8-5,6(9).
- Laschinger ,H.(2004). Empowerment ,interactional justice ,trust and respect :a nursing recruitment and retention strategy .*Academy of management proceedings*.
- Levi ,Margaret & Braithwaite ,Valerie (1999). *Trust and Governance* .New York : Russell Sage Foundation.
- Liu ,M .M ,.Anita .Chiu ,W .M & .Fellows ,Richard (2007). Enhancing commitment through work empowerment .*Engineering ,Construction and Architectural Management* ,1,580-568,(6)14.
- Marquardt ,Michael ,J.(19996). *Building the learning organization* .New York
- Martins ,Nico (2002). A model for managing trust .*international Journal of manpower* , 769-754. (8)23.
- Mathieu ,J .E & .Zajac ,D .M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents , correlates ,and consequences of organizational commitment .*Psychological Bulletin*, 194-171, (2),108.
- Mcknight ,D .Harrison ,Cummings ,Larry L & .Chervany ,Norman L.(1998). Trust Formation in New organization relationship ,advances in group .*Processes* ,260-11,231.
- Mills ,P .K & .Ungson ,G .R.(2003). Reassessing the limits of structural empowerment :Organisational Constitution and Trust as Controls .*Academy of Management Review*, 153-143, (1) 28.
- Mowday ,R .T.(20002). Chickens ,Pigs ,Breakfast ,and Commitment. The Organizational Behavior Division :Organizational commitment .*Administrative Science Quarterly*, 573-555,(4)17.
- Shannon Osborn ,Jane.(2002). Components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction .*Organizational commitment and intent to leave the job*, 2-1,(2)29.
- Spreitzer ,G .M & .Doneson ,D.(2005). Musing on the past and future of employeeempowerment in Cummings ,T) .Ed .(*Handbook of Organizational Development* .Sage .Thousand Oaks .CA.
- Spreitzer ,G .M.(1995). Psychological empowerment in the workplace :dimensions , measurement ,and validation .*Academy of Management Journal*,1465-1442 ,38.
- Thomas ,Kenneth .W & Betty ,A .Velthouse (1990). Cognitive elements of empowerment :An Interpretive model of intrinsic task motivation .*Academy Of management Journal*, 681-666,(4)15.
- Tyler ,Tom R.(2003). Trust within organization .*Personal Review*,64-11,48.