تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۷

بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان
(مطالعه موردی: شرکت عملیات انتقال گاز ایران- ستاد تهران)

عباس صالح اردستانی[۱] - سعید پهلوان‌زاده[۲]

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر مولفه‌های توانمند سازی نیروی انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران (ستاد تهران) می‌باشند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه برگرفته از مقاله کائو و همکاران (۲۰۱۰) و در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در نهایت، تعداد ۲۲۸ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS برآورد شده و آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱۹ بدست آمد که مبین آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد. فرضیات این پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از خروجی لیزرل حاکی از تاثیر مثبت و معنی‌دار مولفه های توانمندسازی نیروی انسانی (شامل: احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد، احساس استقلال، احساس معنی‌داری) بر تعهد سازمانی می‌باشد..

واژگان کلیدی: توانمندسازی، تعهد سازمانی، نیروی انسانی.

۱. دانشیار مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکزی. نویسنده مسئول: (saleh_1340@yahoo.com)
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکزی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقدمه

در عصر حاضر نظام‌های نوین مدیریت تاکید فراوانی بر منابع انسانی داشته و آن را مهمترین دارایی سازمان به شمار آورده و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازهای کارکنان را مؤثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می‌دانند. در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصلاحاتی مانند: پیچیدگی، آشفتگی، تغییرات و سرعت شتابان توصیف شده‌اند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. کارکنان باید خلاق، نوآور، مثبت اندیش، متعهد و توانایی انجام کارهای با کیفیت را داشته باشند. کارکنان سازمان در چنین شرایطی نه تنها بعنوان ابزار موفقیت مدیر نیستند، بلکه به سرمایه‌های سازمان و گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. از اینرو، بکارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌گردد و ضرورت دارد که سازمان‌ها مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را برای دستیابی به موفقیت و اهداف از پیش تبیین شده توانمند نماید.

توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال اخیر مقبولت سریع و فزاینده‌ای یافته است. توانمندسازی یعنی عمل تفویض اختیار همراه با مسئولیت‌ها در قبال انجام وظایف محوله با اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان، به آسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و از مزایایی همچون بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی کارکنان، رضایتمندی ارباب رجوع و ... برخوردار شد. از اینرو، توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای تقویت عوامل انگیزشی موثر بر تعهد سازمانی در محیط کاری می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری

بطور کلی دو مفهوم از توانمندسازی مطرح است که می‌توان از آنها به عنوان توانمندسازی ساختاری و روانشناختی نام برد. با توجه به رویکرد ساختاری توانمندسازی مجموعه‌ای از شیوه‌های مربوط به مسئولیت کارکنان، سلسله مراتب انعطاف پذیر، و خود مدیریتی اشاره کرد. از سوی دیگر طرفداران رویکرد روانشناختی، توانمندسازی را به عنوان مجموعه‌ای از تجربه روانشناختی می‌دانند. از نظر کونگر و کانونگو[1](۱۹۸۸)

1. Conger and Kanungo

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

توانمندسازی به عنوان یک فرایند تقویت احساس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناسایی شرایطی که باعث ضعف کارکنان می‌شود و حذف آنها از طریق شیوه‌های رسمی و غیررسمی می‌باشد (کریشنان[1]، ۲۰۱۲). شرت و همکارانش[2](۱۹۹۴) " توانمندسازی را فرایندی می‌دانند که بوسیله آن مشارکت کنندگان محیط آموزشی شایستگی‌های خود را بهبود بخشیده و رشد حرفه‌ای خود را ارتقاء می‌دهند و مسایل خود را حل می‌کنند". در واقع، محیط‌های آموزشی توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و به ظهور رساندن شایستگی‌ها، فرصت‌هایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌ها اعضای خود فعالیت می‌کنند. از نظر (کانگر و کاننگو[3]،۱۹۹۸) توانمندسازی عبارت است از: «فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند».

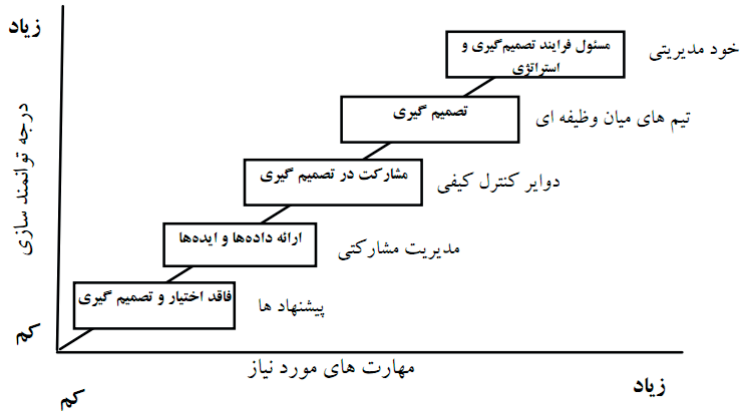
دفت[4] (۲۰۰۰) آن را این گونه تعریف کرده است: «توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور به صورت مؤثر». او می‌گوید: «توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم» (بختیاری و احمدی مقدم،۱۳۸۹).

"رابرت فورد[5]" و "میرون فوتلر[6]" برای توانمندسازی نموداری را مطابق شکل ۱ طراحی کرده‌اند. این نمودار از جایی آغاز می‌شود که کارکنان تقریباً هیچ اختیاری ندارند (مثل کارگران خط مونتاژ) و علاوه بر آن، مشارکت بسیار سطحی و صوری است و مدیریت بدون هیچگونه توضیحی، پیشنهادها را قبول یا رد می‌کند و این نمودار در جایی به پایان می‌رسد که توانمندسازی کامل وجود دارد، جایی که کارکنان حتی در تنظیم استراتژی سازمان مشارکت می‌کنند. توانمندسازی کامل زمانی حاصل می‌شود

1. Krishnan
2. Shert et al
3. Conger & Kanugo
4. Daft
5. Rabert Ford
6. Miron Fottler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

که افراد گروه خودگردان یا تیم‌های خود مدیریتی دارای اختیار استخدام، و اعمال اقدامات انضباطی، اخراج اعضاء و حتی تعیین نرخ حقوق و دستمزد هستند.



شکل ۱. توانمند سازی

منبع: (ایران زاده و بابایی هروی،۱۳۸۹، ۶۳)

در فرهنگ لغت در تعریف تعهد آمده است، تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان دهد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸، ۷).

مرتضی مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد : «فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید». کانتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانکیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت پیدا می‌کند که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و، وابستگی نماید. کوک و وال نیز سه مفهوم «وفاداری»، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را برای تعهد مطرح کرده‌اند (باقری و تولایی، ۱۳۸۹، ۷۴). تعهد سازمانی درجه نسبی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با سازمان می‌باشد. در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود: اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان، آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۳).

پورتر[1] (۱۹۷۴) و همکارانش تعهد سازمانی را بر حسب میزان شدت تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص و میزان درگیری، مشارکت و همکاری او با سازمان مذکور تعریف نموده‌اند.

بوکانان[2] (۱۹۷۴) نیز تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز نسبت به ارزشها و اهداف سازمان می‌داند و بر وابستگی فرد نسبت به ارزشها، اهداف و نیز خود سازمان (جدای از ارزش ابزاری آن) تاکید می‌کند (الوانی و همکاران،۱۳۸۷، ۱۳).

تعهد سازمانی عبارت است از پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان می‌باشد و معیارهای اندازه‌گیری آن انگیزه، تمایل برای کار و پذیرش ارزشهای سازمان است. تعهد سازمانی عبارت است از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان، نه شغلی که در آن مشغول به کارند (سیدی و ایزدی، ۱۳۸۸، ۱۲۲).

پیشینه تحقیق

مطالعات خارجی

هلفید[3](۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی و تعهدسازمانی معلمان در مدارس پیشرفته تگزاس" که بر روی ۲۱۸ معلم انجام پذیرفته، به وسیله دو پرسشنامه توانمندسازی شورت و رینهارت[4](۱۹۹۳) و تعهدسازمانی مودی و استیرز[5](۱۹۷۹) اجرا شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین سطح توانمندسازی معلمان و تعهدسازمانی آنها ارتباط معناداری وجود دارد (سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸، ۱۰۴).

1. Porter et al
2. Buchanan
3. Helfid
4. Shoret & Reynhart
5. Mody & Estirs

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

اوسبوم[1](۲۰۰۲) ابعاد توانمندسازی یعنی (معنی دار بودن، انتخاب،شایستگی و اثرگذاری) و اینکه چگونه آنها به صورت جداگانه‌ای با پیامدهای سازمانی نظیر تعهدسازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل مرتبط شده‌اند، را بررسی نمودند. نتایج نشان می‌داد که توانمندسازی ارتباط مثبت و معناداری با تعهدسازمانی دارد.

در تحقیق دیگری لیا و چیا[2](۲۰۰۷) بررسی نمودند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش زمینه‌ای برای تعهدسازمانی می‌باشد؟ این مطالعه در میان کارکنان چهار نوع متفاوت از سازمانهای صنعت ساختمان در هنگ کنگ انجام گردید. نتایج نشان داد که زمانیکه برداشت از توانمندسازی محیط کار افزایش می‌یابد تعهدسازمانی نیز توسعه پیداه کرده است. یافته‌ها همچنین نشان‌داد که توانمندسازی با تعهد عاطفی به نسبت تعهد مستمر ارتباط غنی تری دارد.

آولیور وهمکارانش[3](۲۰۰۴) پژوهشی در خصوص نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی بین رهبری و تعهدسازمانی کارکنان در یک نمونه ۵۴۰ نفری از پرستاران یک بیمارستان دولتی در اندونزی اجرا کرده‌اند آنان در این پژوهش علاوه بر موضوع فوق « نقش فاصله سازمانی (رهبری مستقیم و غیر مستقیم) فیمابین رهبری وکارکنان و اثر آن بر تعهدسازمانی را نیز مورد آزمون قراردادند و تاکید بر نقش مثبت واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی در نظریه رهبری گشتاری و ارتقاء بهره‌وری سازمانی در افراد توانمندسازی روانشناختی را این چنین تعریف کردند: توانمندسازی، انگیزش ذاتی در قالب یک مجموعه معرفت چهارگانه، شامل توانش، انگیزش، معنی داری وخود مختاری در راستای انعکاس جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار است .

آلبرچ و آندریتا[4]در پژوهش خود با عنوان "تاثیر رهبری توانمندسازی، توانمندسازی و تعامل بر تعهد عاطفی و ترک شغلی کارکنان خدمات بهداشتی" که در سال ۲۰۱۱ در کشور استرالیا انجام گرفته است مشخص نمودند که، رهبری توانمندسازی تاثیر مثبتی بر توانمندسازی دارد. همچنین توانمندسازی تاثیر مثبتی بر تعامل دارد. از سوی دیگر متغیر تعامل تاثیر مثبتی بر متغیر تعهد عاطفی داد. در نهایت تعهد عاطفی نیز تاثیر منفی و معناداری بر متغیر ترک شغلی دارد (آلبرچ و آندریتا ،۲۰۱۱، ۲۲۸-۲۳۷).

1. Aosbom
2. Lia & chia
3. Aoliver et al
4. Albrecht & Andreetta

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در پژوهشی که توسط وونگ و پری[1] در سال ۲۰۱۱ با عنوان "توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی" که در بین کارکنان خدمات هتل داری چین انجام گرفته معلوم نمودند که، توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبتی بر نگرش شغلی آنها دارد و از سوی دیگر نگرش شغلی نیز تاثیر مثبتی بر تلاش خدمات دارد. در انتها نیز تاثیر مثبت متغیر نگرش شغلی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی مورد تایید قرار گرفته است. همچنین متغیر نگرش شغلی تاثیر منفی و معناداری بر قصد ترک شغل کارکنان دارد (وونگ و پری ، ۲۰۱۱ ، ۳۲۵-۳۴۴).

سامی جها در پژوهش خود با عنوان "تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر" که در سال ۲۰۱۱ در کشور هند انجام گرفته است این هدف را دنبال کرده است که ارتباط بین ابعاد توانمندسازی شناختی و ابعاد تعهدسازمانی مورد بررسی قرار دهد. در مدل ارائه شده توسط این محقق، متغیر توانمندسازی با مولفه‌های (احساس معنادار بودن، شایستگی، اعتماد و احساس موثر بودن) به عنوان متغیر مستقل تحقیق و متغیر تعهدسازمانی با مولفه‌های (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) به عنوان متغیر وابسته تحقیق می‌باشد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش رگرسیون مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج بدست آمده از این پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین توانمندسازی روانشناختی و تعهدسازمانی وجود دارد. از سوی دیگر ارتباط مثبت و معناداری بین (احساس معنادار بودن، شایستگی، احساس موثر بودن) و تعهد عاطفی وجود دارد. همچنین ارتباط مثبت و معناداری بین احساس اعتماد و تعهد هنجاری وجود دارد (سامی جها ، ۲۰۱۱ ، ۲۶۳-۲۸۲).

مطالعات داخلی

محمدی (۱۳۸۰) در بررسی رابطه پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی سازی شغل و مدیریت مشارکتی با توانمندسازی، دریافت که پاداش مبتنی بر عملکرد عمدتاً بر احساس افراد از شایستگی خود تاثیر می‌گذارد، همچنین باعث افزایش اطمینان افراد نسبت به مؤثر بودن شان در حوزه کاری و سازمانی خود می‌شود. بین غنی سازی شغل و توانمندسازی رابطه وجود دارد و اعتقاد کارکنان به غنی سازی شغل به آنان اطمینان

1. Wong& Perry

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

می‌دهد که می‌توانند در حوزه کاری و سازمانی خود مؤثر واقع شده (احساس مؤثر بودن) و کار مهمی را برای سازمان و جامعه شان انجام دهند (معنی دار بودن). بین مدیریت مشارکتی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. بدین ترتیب، مدیران مشارکتی با القای احساس مؤثر بودن در کارکنان، تسهیل کننده فرایند توانمندسازی به شمار می‌آیند (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸، ۱۱۵)..

عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴)در تحقیق خود تحت عنوان، طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات وفناوری به این نتیجه دست یافت که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روانشناختی رابطه مستقیم ندارد. واز طریق متغیرهای میانجی شرایط سازمانی ومنابع خود کار آمدی در توانمند سازی روانشناختی اثرمی‌گذارد، منابع خود کارآمدی نیز به طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر نمی‌گذارد و به واسطه شرایط سازمانی بر توانمندسازی موثر می‌باشد در این صورت شرایط سازمانی به طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد (خوشنظر، ۱۳۹۰ ، ۵).

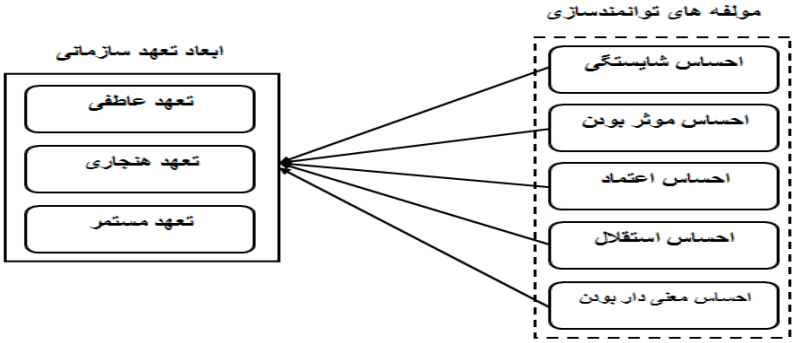
بیان مسئله

مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است. اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است. این اندیشمندان تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، و سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی به منابع سازمانی دانسته‌اند (عبدالهی، ۱۳۸۴). توانمندسازی در حال حاضر با شدت کمتر نسبت به دهه گذشته مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال منافع سازمانی این سازه را به سختی و بدون هیچ شک و تردیدی مورد توجه قرار داده است. توانمندسازی بسیار با ارزش بوده و از آن به عنوان عاملی برای افزایش انگیزه کارکنان و پاسخگوتر بودن آنها یاد می‌شود. همچنین این عامل باعث کاهش هزینه‌های مالی، افزایش بهره‌وری، کیفیت بالاتر خدمات و افزایش سود می‌شود (کازلاسکایت و همکاران[1]، ۲۰۱۲). در این مطالعه، محقق تلاش دارد به بررسی تاثیر مولفه‌های توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان در

1. Kazlauskaite

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

شرکت عملیات انتقال گاز ایران بپردازد. و در این مسیر، مدل مفهومی تحقیق خود را از مقاله کائو وهمکاران[1](۲۰۱۰) اقتباس نموده است. بر اساس مدل طراحی شده به وسیله کائو و همکارانش متغیر توانمندسازی با مولفه‌های (احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد، احساس استقلال، احساس معنی دار بودن) به عنوان متغیر مستقل و متغیر تعهدسازمانی با مولفه‌های (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) به عنوان متغیر وابسته می‌باشد (شکل شماره ۲).



شکل ۲. مدل تحقیق منبع کائو و همکاران ، ۲۰۱۰

فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق با توجه به روابط مطرح شده در مدل تحقیق به بررسی یک فرضیه اصلی و به تبعه آن با توجه به پنج مولفه توانمندسازی، تعداد پنج فرضیه فرعی مطرح گردیده است.

فرضیه اصلی:

توانمندسازی تاثیر معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. احساس شایستگی تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

1. Kuo et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۲. احساس موثر بودن تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.
۳. احساس اعتماد تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.
۴. احساس استقلال تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.
۵. احساس معنی دار بودن تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنانشرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

روش پژوهش جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

محقق تلاش دارد تا در پژوهش خود به بررسی تاثیر (رابطه علّت و معلولی) مولفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی بر تعهدسازمانی کارکنان بپردازد. از اینرو، پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش در دستهٔ تحقیقات علّی قرار می‌گیرد. و با توجه به اینکه، محقق می‌خواهد در پایان پژوهش پیشنهاداتی ارائه نماید که جامعه آماری تحقیق از آنها در جهت بهبود وضعیت توانمندسازی و تعهد کارکنان بهره‌مند شود، از نظرهدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران (ستاد تهران) به تعداد ۴۵۳ نفر و از نوع جامعه محدود می-باشد. در این تحقیق، از تکنیک معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده، و برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است:

$$5q \le n \le 15q$$
$$۵\times۲۱ \le n \le ۱۵\times۲۱$$
$$۱۰۵ \le n \le ۳۱۵$$

چون تعداد سؤالات پرسشنامه ۲۱ سوال است، حداقل نمونه باید بین دو مقدار ۱۰۵ و ۳۱۵ نفر باشد. و نظر به اینکه برخی از منابع همچون‌ها و بنتلر[1] در رابطه با حجم نمونه تعداد بیش از ۲۵۰ نفر را توصیه می‌کنند (کلانتری ، ۱۳۸۸)، تعداد ۲۵۰ نسخه پرسشنامه تهیه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در اختیار کارکنان قرار داده و

1. Hu & Bentler

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

به اجرا درآمد. در نهایت پس از تعداد ۲۲۸ پرسشنامه مناسب از بین پرسشنامه‌ها، جمع‌آوری , مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزارهای پژوهش

با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی تاثیر مولفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته می‌شود به منظور تهیه پرسشنامه در پژوهش حاضر از پرسشنامه کائو و همکارانش (۲۰۱۰) استفاده شده است. پرسشنامه طراحی شده در دو بخش سوالات توصیفی شامل ۴ سوال در مورد بررسی مولفه‌های (سن، جنسیت، تاهل و تحصیلات) و سوالات پژوهشی تحقیق شامل ۲۱ سوال می‌باشد. برای اندازه‌گیری شاخص‌ها در پرسشنامه ازطیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که یکی از رایج ترین مقایس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. نحوۀ امتیازدهی نمرات پرسشنامه بر این اساس به شرح جدول شماره ۱ است:

جدول ۱. نحوه امتیاز دهی بر اساس پاسخ‌های پرسشنامه

پاسخ	کاملا مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملا موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

تعداد و ترکیب سوالات پژوهشی بر اساس متغیرهای تحقیق در جدول شماره۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ترکیب پرسشنامه تحقیق در بخش سوالات پژوهشی

متغیر	ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات
توانمند سازی	احساس شایستگی	۳ سوال	سوالات ۱ الی ۳
	احساس موثر بودن	۳ سوال	سوالات ۴ الی ۶
	احساس اعتماد	۳ سوال	سوالات ۷ الی ۹
	احساس استقلال	۳ سوال	سوالات ۱۰ الی ۱۲
	احساس معنی داری	۳ سوال	سوالات ۱۳ الی ۱۵
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۲ سوال	سوالات ۱۶ الی ۱۷
	تعهد هنجاری	۲ سوال	سوالات ۱۸ الی ۱۹
	تعهد مستمر	۲ سوال	سوالات ۲۰ الی ۲۱
کل پرسشنامه	۲۱ سوال		سوالات ۱ الی ۲۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

میزان پایایی پرسشنامه‌های این تحقیق به وسیله نسخه ۱۶ نرم افزار SPSS و از روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱۹ محاسبه شده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول شماره۳ آمده است.

جدول ۳. بررسی پایایی پرسشنامه

متغیر	ابعاد	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
توانمند سازی	احساس شایستگی	سوالات ۱ الی ۳	۰/۷۹۲
	احساس موثر بودن	سوالات ۴ الی ۶	۰/۸۸۴
	احساس اعتماد	سوالات ۷ الی ۹	۰/۸۳۹
	احساس استقلال	سوالات ۱۰ الی ۱۲	۰/۸۱۳
	احساس معنی داری	سوالات ۱۳ الی ۱۵	/۷۷۰
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	سوالات ۱۶ الی ۱۷	۰/۸۴۰
	تعهد هنجاری	سوالات ۱۸ الی ۱۹	
	تعهد مستمر	سوالات ۲۰ الی ۲۱	
کل پرسشنامه	۲۱ سوال		۰/۹۱۹

یافته‌های پژوهش

بررسی توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که۵۹/۲٪ از نمونه آماری این تحقیق را مردان و ۴۰/۸٪ الباقی را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین از نظر سنی بیشترین درصد مشارکت (۳۹/۹٪) را رده سنی ۲۰ سال تا ۳۰ سال داشته و، دومین رده سنی با بیشترین فراوانی را گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال تشکیل داده‌اند که ۲۵/۹٪ اعضای نمونه را تشکیل داده‌اند، ۲۱/۹٪ افراد کمتر از ۲۰ سال سن داشته‌اند. ۱۱/۴٪ افراد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و کمتر از ۱٪ بالای ۵۰ سال سن داشته‌اند. به لحاظ تحصیلات، ۳/۱٪ افراد با تحصیلات دکتری،۹/۲٪ اعضای نمونه را افراد با تحصیلات فوق لیسانس و ۵۰/۴٪ اعضای نمونه را افراد با تحصیلات لیسانس تشکیل داده‌اند که بالاترین درصد و فراوانی را در بین رده‌های تحصیلی داشته‌اند. ۲۲/۴٪ افراد فوق دیپلم و کمتر از ۱۵٪ اعضای نمونه نیز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مدرک دیپلم اشته‌اند و همان طور که ملاحظه می‌شود به لحاظ تحصیلی بیش از ۶۲٪ افراد دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده‌اند که نشان دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخ دهندگان بوده است. و نیز به لحاظ وضعیت تاهل مطابق جدول و نمودار زیر ۶۷/۵٪ از نمونه آماری این تحقیق را افراد متاهل و ۳۲/۵٪ الباقی نیز شامل مجردین بوده است. همانطور که مشاهده می‌گردد، بخش قابل توجهی از جامعه آماری به لحاظ ازدواج، متأهل می‌باشند (جدول شماره ۴).

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت، سن، تحصیلات، وضعیت تاهل

ردیف	شرح		فراوانی	درصد
۱	جنسیت	زن	۹۳	۴۰/۸
		مرد	۱۳۵	۵۹/۲
	جمع کل		۲۲۸	۱۰۰
۲	سن	کمتر از ۲۰ سال	۵۰	۲۱/۹
		۲۰ سال تا ۳۰ سال	۹۱	۳۹/۹
		۳۰ سال تا ۴۰ سال	۵۹	۲۵/۹
		۴۰ سال تا ۵۰ سال	۲۶	۱۱/۴
		۵۰ سال و بالاتر	۲	۰/۹
	جمع کل		۲۲۸	۱۰۰
۳	تحصیلات	دیپلم	۳۴	۱۴/۹
		فوق دیپلم	۵۱	۲۲/۴
		لیسانس	۱۱۵	۵۰/۴
		فوق لیسانس	۲۱	۹/۲
		دکتری	۷	۳/۱
	جمع کل		۲۲۸	۱۰۰
۴	وضعیت تاهل	مجرد	۷۴	۳۲/۵
		متاهل	۱۵۴	۶۷/۵
	جمع کل		۲۳۳	۱۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

شاخص‌های توصیفی متغییرهای پژوهش

با توجه به انتخاب طیف لیکرت ۵ (پنج) تایی برای سؤالات تشکیل‌دهنده پرسشنامه، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با مقدار ۳ (سه) (عدد وسط طیف لیکرت) تفاوت دارد یا خیر؟ در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده کمتر از ۳ (سه) باشد، نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه در آن شاخص وضعیتی نامطلوب ارزیابی شده است. نتایج نشان می‌دهد ارزیابی پاسخ دهندگان از متغیرهای تحقیق همگی مطلوب بوده است چرا که میانگین پاسخ‌ها بیشتر از مقدار ۳ شده است. مطلوب ترین ارزیابی را احساس معنی‌دار بودن داشته است (بالاترین میانگین پاسخ را داشته است) و نامطلوب ترین ارزیابی را احساس اعتماد داشته است (پایین ترین میانگین پاسخ‌ها را داشته است). دو ستون آخر شامل چولگی و کشیدگی می‌باشند، کمتر بودن مقادیر این شاخص‌ها از ۰/۵ نرمال بودن مشاهدات را اثبات می‌کند (جدول شماره ۵).

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحرف استاندارد	شاخص‌های نرمالیتی	
					چولگی	کشیدگی
احساس شایستگی	۱/۳۳۳	۵	۴/۰۳۸	۰/۷۳۳	-۰/۰۹۷	-۰/۱۴۵
احساس موثربودن	۱	۵	۳/۷۳۱	۰/۸۰۲	-۰/۳۶۴	۰/۴۹۰
احساس اعتماد	۱	۵	۳/۲۶۵	۰/۹۶۴	-۰/۱۸۹	-۰/۵۳۹
احساس استقلال	۱	۵	۳/۶۱۳	۰/۹۴۷	-۰/۲۸۹	-۰/۰۶۳
احساس معنی دار بودن	۱	۵	۴/۳۴۹	۰/۷۴۹	-۰/۵۱۲	-۰/۰۶۳
تعهد سازمانی	۱	۵	۳/۷۴۵	۰/۸۹۷	-۰/۷۴۲	۰/۳۳۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

آزمون نرمال بودن مولفه‌های الگو:

همانطور که قبلاً گفته شده، پرسشنامه‌ها از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بین جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری گردیده است از اینرو، ضرورت دارد از فنون آمار پارامتریک که شدیداً تحت تاثیر مقیاس سنجش متغیرها و توزیع آماری جامعه است، نرمال بودن یا نبودن توزیع جامعه مورد بررسی قرار گیرد. به عنوان مهمترین پیش فرض در آمار پارامترک فرض می‌شود که توزیع جامعه نرمال است، اما آمار ناپارامتریک مستلزم هیچگونه فرضی در مورد توزیع نیست. با توجه به اینکه متغیرها از نوع اسمی و ترتیبی هستند، از فنون آمار پارامتریک استفاده می‌شود. در اینجا فرض می‌شود که توزیع آماری جامعه نرمال یا بهنجار است و برای تأیید آن، بررسی نرمال بودن مولفه-های ابعاد الگو از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر بوده است:

H_0: داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)

H_1: داده‌ها نرمال نیستتند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)

جدول۶. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Sig
	Absolute	Positive	Negative		
احساس شایستگی	۰/۰۷۸	۰/۰۸۲	-۰/۰۷۸	۱/۳	۰/۰۶۸
احساس موثربودن	۰/۰۵۵	۰/۰۴۷	-۰/۰۵۵	۰/۹۰۷	۰/۳۸۳
احساس اعتماد	۰/۰۷۶	۰/۰۵۳	-۰/۰۷۶	۱/۲۶۵	۰/۰۸۲
احساس استقلال	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	-۰/۰۶	۱/۲۷۶	۰/۰۷۷
احساس معنی دار بودن	۰/۰۹	۰/۰۶	-۰/۰۹	۱/۲۸۹	۰/۰۷۴
X6	۰/۰۸۳	۰/۰۸۰	-۰/۰۸۳۶	۱/۲۶۳	۰/۰۸۲۰

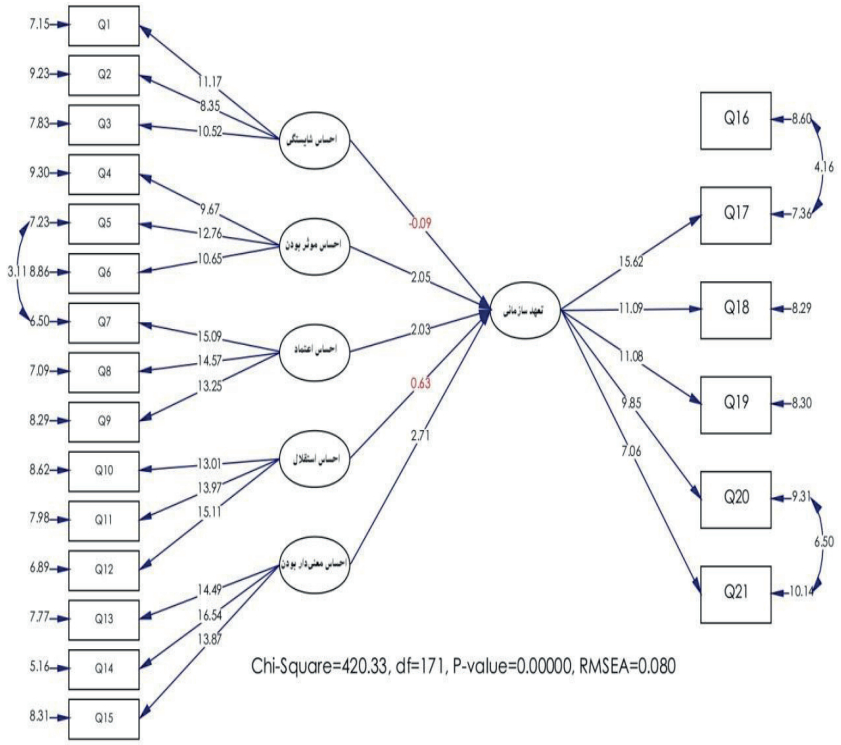
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود چون مقدار سطح معنی‌داری در تمامی متغیرها بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد. فلذا، فرض H0 تایید و نتیجه می‌گیریم، مولفه‌های پژوهش همگی نرمال می‌باشند.

بررسی مدل ساختاری

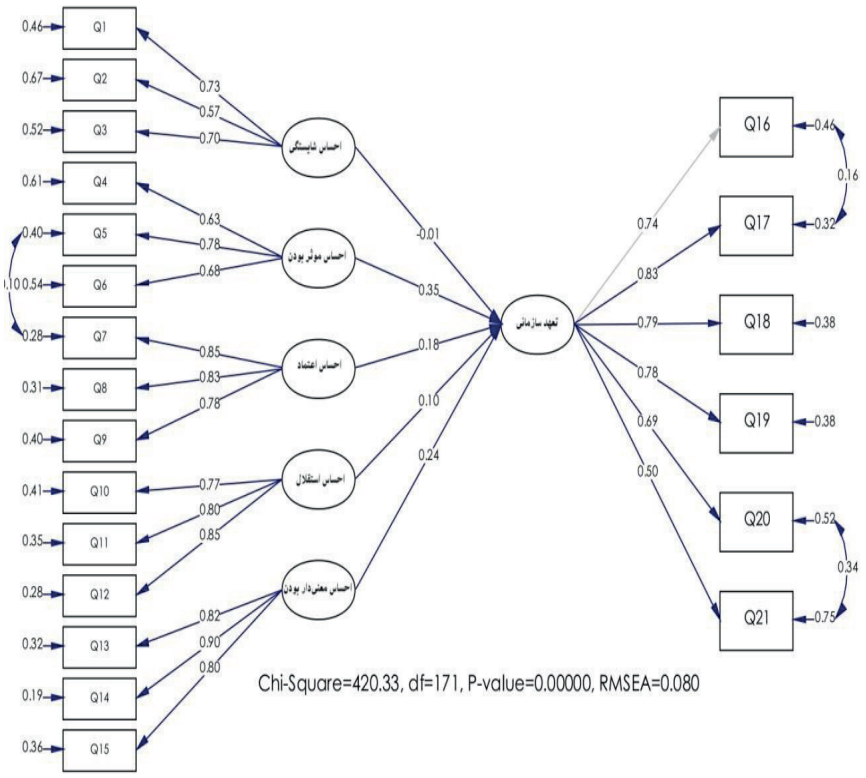
نمودارهای شماره ۱ و ۲ به ترتیب مدل معادلات ساختاری تحقیق را در معناداری (t-value) و تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری و، نمودار آماره t و ضرایب مسیر فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته شده است. همچنین آماره t بدست آمده از فرضیه‌های فرعی اول و چهارم (احساس شایستگی، احساس استقلال) با توجه به اینکه درون ناحیه بحرانی قرار دارند، مردود و مسیرهای مطرح شده برای فرضیه فرعی اول و چهارم معنی دار نمی‌باشند. از سوی دیگر ضرایب استاندارد مسیر (ضرایب گاما) فرضیه فرعی اول منفی می‌باشد (نمودار شماره ۲ – مسیر احساس شایستگی به سمت تعهد سازمانی) که این امر حاکی از تاثیر منفی متغیر ذکر شده بر تعهدسازمانی است. ضمناً، آماره t بدست آمده از فرضیه‌های فرعی دوم، سوم و پنجم تحقیق خارج از ناحیه بحرانی قرار دارند و پذیرفته شده است و مسیرهای مطرح شده برای فرضیه فرعی دوم، سوم و پنجم (نمودار شماره ۱- مسیرهای احساس موثربودن، احساس اعتماد و احساس معنی‌دار بودن به سمت متغییر تعهد سازمانی) تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی دارند و از سوی دیگر ضرایب استاندارد مسیر (ضرایب گاما) مثبت می‌باشد و این امر حاکی از، تاثیر معنی دار و مثبت متغیرهای ذکر شده بر تعهد سازمانی است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]



نمودار ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری (t-value)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]



نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	آماره t	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه
H1	احساس شایستگی← تعهدسازمانی	-۰/۰۹	-۰/۰۱	-۰/۰۹<۱/۹۶	رد فرضیه
H2	احساس موثر بودن← تعهدسازمانی	۲/۰۵	۰/۳۵	۲/۰۵>۱/۹۶	پذیرش فرضیه
H3	احساس اعتماد← تعهدسازمانی	۲/۰۳	۰/۱۸	۲/۰۳>۱/۹۶	پذیرش فرضیه
H4	احساس استقلال← تعهدسازمانی	۰/۶۳	۰/۱۰	۰/۶۳<۱/۹۶	رد فرضیه
H5	احساس معنی‌دار بودن← تعهدسازمانی	۲/۷۱	۰/۲۴	۲/۷۱>۱/۹۶	پذیرش فرضیه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

تجزیه و تحلیل داده‌ها وآزمون فرضیه‌ها به تفکیک

فرضیه اصلی پژوهش:

نتایج جدول ۸ بیانگر این است که میزان همبستگی محاسبه شده بین توانمندسازی و تعهدسازمانی برابر با ۰/۶۲۵ می‌باشد. با توجه به این که سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ است (p < ۰/۰۵)، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "توانمندسازی بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران تاثیر معنی-داری دارد." تأئید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب همبستگی، و یا ضریب بتای مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ انتظار داشت افزایش و بالارفتن توانمندسازی منجر به افزایش و تعهدسازمانی گردد. ضریب تعیین این رابطه برابر ۰/۳۹۱ می‌باشد و نشان می‌دهد که متغیر مستقل (توانمندسازی) قادر است ۳۹/۱٪ از تغییرات متغیر وابسته (تعهدسازمانی) را توضیح و تبیین کند. بر این اساس متغیر توانمندسازی به تنهایی توانسته است ۳۹/۱٪ از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند.

جدول ۸. نتایج آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری

متغیر وابسته	متغیر مستقل	شاخص‌های آماری	مقدار	سطح معناداری
تعهد سازمانی	توانمندسازی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۲۵	۰/۰۰۰
		(ضریب تعیین R2)	۰/۳۹۱	-
		مقدار بتا	۰/۸۶۱	۰/۰۰۰
		مقدار تی	۱۲/۰۳۷	۰/۰۰۰

فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه فرعی اول:

احساس شایستگی تاثیر معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

H_0: احساس شایستگی بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار ندارد.

H_1: احساس شایستگی بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۹. ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

ردیف	فرضیات تحقیق	بتا	t آماره	R2	Sig	نتیجه	نوع رابطه
H1	احساس شایستگی← تعهد سازمانی	-۰/۰۱	-۰/۰۹	۰/۵۳	۰/۹۶۶	رد	بی معنا

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01,

بر اساس نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری (نمودار شماره ۱و۲) خلاصه شده در جدول ۹، مقدار آماره t بدست آمده برای مولفه احساس شایستگی در خروجی نرم افزار برابر ۰/۰۹- محاسبه گردیده و، طبق قاعده خطای یک درصد این مقدار در ناحیه درون بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بعبارت دیگر به لحاظ آماری، مولفه احساس شایستگی تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی ندارد.

فرضیه فرعی دوم:

احساس موثر بودن تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

H_0: احساس موثر بودن بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار ندارد.

H_1: احساس موثر بودن بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۰. ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

ردیف	فرضیات تحقیق	بتا	آماره t	R2	Sig	نتیجه	نوع رابطه
H2	احساس موثر بودن← تعهد سازمانی	۰/۳۵	۲/۰۵	۰/۵۳	۰/۰۴۱	تایید	مثبت

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01,

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری (نمودار شماره ۱و۲) خلاصه شده در جدول ۱۰ مقدار آماره t بدست آمده برای مولفه احساس موثر بودن برابر ۲/۰۵ می‌باشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

و، بزرگتر از ۱/۹۶+ برآورد شده است. طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل، می‌توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. به عبارت دیگر به لحاظ آماری احساس موثر بودن تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت نوع ارتباط دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بهتر شدن احساس موثر بودن، تعهد سازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد.

فرضیه فرعی سوم:

احساس اعتماد تاثیر معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

H_0: احساس اعتماد بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار ندارد.

H_1: احساس اعتماد بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۱. ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

ردیف	فرضیات تحقیق	بتا	آماره t	R2	Sig	نتیجه	نوع رابطه
H3	احساس اعتماد← تعهد سازمانی	۰/۱۸	۲/۰۳	۰/۵۳	۰/۰۴۳	تایید	مثبت

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01,

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری (نمودار شماره ۱و۲) خلاصه شده در جدول شماره ۱۱ مقدار آماره t بدست آمده برای مولفه احساس اعتماد برابر ۲/۰۳ می‌باشد و این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶+ برآورد شده است. طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل، می‌توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. به عبارت دیگر به لحاظ آماری احساس‌اعتماد تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت نوع ارتباط دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بهتر شدن احساس اعتماد، تعهدسازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

فرضیه فرعی چهارم:

احساس استقلال تاثیر معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

H_0: احساس استقلال بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار ندارد.

H_1: احساس استقلال بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۲. ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

ردیف	فرضیات تحقیق	بتا	t آماره	R2	Sig	نتیجه	نوع رابطه
H4	احساس استقلال← تعهد سازمانی	۰/۱۰	۰/۶۳	۰/۵۳	۰/۵۸۱	رد	بی معنا

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01,

بر اساس نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری (نمودار شماره ۱و۲) خلاصه شده در جدول شماره ۱۲، مقدار آماره t بدست آمده برای مولفه احساس استقلال در خروجی نرم افزار برابر ۰/۶۳ محاسبه گردیده و، طبق قاعده خطای یک درصد این مقدار در ناحیه درون بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بعبارت دیگر به لحاظ آماری، مولفه احساس استقلال تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی ندارد.

فرضیه فرعی پنجم:

احساس معنی دار بودن تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد.

H_0: احساس معنی دار بودن بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار ندارد.

H_1: احساس معنی دار بودن بر تعهدسازمانی تاثیر معنادار دارد.

جدول ۱۳. ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

ردیف	فرضیات تحقیق	بتا	t آماره	R2	Sig	نتیجه	نوع رابطه
H5	احساس معنی دار بودن← تعهد سازمانی	۰/۲۴	۲/۷۱	۰/۵۳	۰/۰۰۱	تایید	مثبت

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری (نمودار شماره ۱و۲) خلاصه شده در جدول شماره ۱۳ مقدار آماره t بدست آمده برای مولفه احساس معنی دار بودن برابر ۲/۷۱ می‌باشد و این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶+ برآورد شده است. طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل، می‌توان بیان نمود که فرض محقق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. به عبارت دیگر احساس معنی‌دار بودن به لحاظ آماری تاثیر معنی‌داری بر تعهدسازمانی دارد. و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت نوع ارتباط دو متغیر مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بالارفتن احساس معنی دار بودن، تعهدسازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد.

در مجموع با توجه به اینکه، ضریب تعیین محاسبه شده برابر ۰/۵۳ می‌باشد، هر پنج متغیر احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد، احساس استقلال، احساس معنی دار بودن روی هم رفته ۵۳٪ از تغییرات متغیر تعهدسازمانی را توضیح می‌دهند. با توجه به ضریب بتا می‌توان گفت بیشترین تاثیر را بر تعهدسازمانی احساس موثر بودن داشته (بالاترین ضریب بتا را داشته‌اند) و کمترین تاثیر را احساس شایستگی داشته است (پایین ترین ضریب مسیر را داشته است).

نتیجه‌گیری

در این قسمت نتایج تحلیلی فرضیات تحقیق، به تفکیک گزارش می‌شود:

بر اساس میزان همبستگی (۰/۶۲۵) محاسبه شده بین توانمندسازی و تعهد سازمانی، و ضریب بتای مثبت بین توانمندسازی و تعهدسازمانی با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر"توانمند سازی تاثیر معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران دارد" تأئید می‌گردد. و در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت افزایش و بالارفتن توانمندسازی منجر به افزایش و تعهدسازمانی گردد. بنابراین توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیلات انتقال گاز ایران داشته و فرضیه اصلی مورد تائید قرار گرفته است. و نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط کائو و همکارانش در سال ۲۰۱۰ و سامی جها در سال ۲۰۱۱ همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه اول، مسیر مطرح شده بوسیله داده‌ها حمایت نمی‌شود، و مثبت و معنی دار نمی‌باشد ($t = -0.01, \gamma_{11} = -0.09$). بنابراین می‌توان بیان نمود که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

احساس شایستگی به لحاظ آماری تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان نداشته و فرضیه فرعی اول مورد تائید نمی‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه دوم، مسیر مطرح شده بوسیله داده‌ها حمایت شده، و مثبت و معنی دار می‌باشد ($t = 0.35, \gamma_{12} = 2.05$). بنابراین احساس موثر بودن تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان داشته و فرضیه فرعی دوم مورد تائید قرار گرفته است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بهتر شدن احساس موثر بودن، تعهدسازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد. نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط کائو و همکارانش در سال ۲۰۱۰ و سامی جها در سال ۲۰۱۱ همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه سوم، مسیر مطرح شده بوسیله داده‌ها حمایت شده، و مثبت و معنی دار می‌باشد ($t = 0.18, \gamma_{13} = 2.03$). بنابراین احساس اعتماد تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان داشته و فرضیه فرعی سوم مورد تائید قرار گرفته است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بهتر شدن احساس اعتماد، تعهدسازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط کائو و همکارانش در سال ۲۰۱۰همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه چهارم، مسیر مطرح شده بوسیله داده‌ها حمایت نمی-شود، و مثبت و معنی دار نمی‌باشد ($t = 0.10, \gamma_{14} = 0.63$). بنابراین می‌توان بیان نمود که احساس استقلال به لحاظ آماری تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان نداشته و فرضیه فرعی چهارم مورد تائید نمی‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه پنجم، مسیر مطرح شده بوسیله داده‌ها حمایت شده، و مثبت و معنی دار می‌باشد ($t = 0.24, \gamma_{15} = 2.71$). بنابراین احساس معنی دار بودن تاثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی کارکنان داشته و فرضیه فرعی پنجم مورد تائید قرار گرفته است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بالارفتن احساس معنی دار بودن، تعهدسازمانی در جهت مثبت افزایش می‌یابد. نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط کائو و همکارانش در سال ۲۰۱۰ و سامی جها در سال ۲۰۱۱ همسو می‌باشد.

پیشنهاد در راستای فرضیات تحقیق

نیروی انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است. مدیران، گردانندگان این نیروی مهم هستند و توانمندسازی کارمندان، همواره جزء هدف‌های یک مدیر موفق می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق متغیرهای (احساس شایستگی، احساس موثر بودن،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

احساس اعتماد، احساس استقلال، احساس معنی داری) تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارند. در این راستا با در نظر گرفتن مولفه‌های مطرح شده در مدل تحقیق پیشنهادات ذیل در راستای رسیدن به مطلوبترین وضعیت توانمندسازی و به تبع آن افزایش میزان تعهدسازمانی کارکنان شرکت عملیات انتقال گاز ایران ارائه می‌شود:

۱- شناخت و درک کارمند

- **گوش دادن به حرف‌ها و گفت وگو با کارمند:** بسیاری از مشکل‌های کارمندان را می‌توان از راه گوش دادن به آنان و گفت‌وگو حل کرد تا بتوانند کار خود را بهتر انجام دهند.
- **توجه به احساس‌های مثبت و منفی و حل و فصل این احساس‌ها:** احساس‌های مثبت مانند انگیزه و تعلق، به کارمند نیروی فعالیت‌های مثبت کاری می‌دهند و احساس‌های منفی مانند بی‌تفاوتی و ترس، این نیرو را از او می‌گیرند. به این دلیل، تلاش مدیر در بالا بودن سطح احساس‌های مثبت کارمند، بسیار مفید و ثمر بخش واقع می‌شود.
- **ایجاد احساس امنیت برای کارمند:** کارمند زمانی احساس‌ها، فکرها و عقیده‌های راستین خود را با مدیر در میان می‌گذارد که به او اعتماد داشته باشد. مدیر می‌تواند با صداقت، محبت، خیرخواهی و احترام خود نسبت به کارمند، این حس اعتماد را ایجاد کند

۲- شناسائی و به‌کار بستن استعدادهای اصلی کارمند

- **انجام دادن تمرین‌های و تست‌های مختلف استعدادشناسی:** مدیر می‌تواند مهارت‌های مهم و نهفته کارمند را شناسائی کند و به کار گیرد. این‌کار، به کارمند انگیزه فراوانی می‌دهد و مهارت‌های ارزشمند او را نیز به کار می‌بندد تا برای سازمان، مفید واقع شود.
- **تشویق و کمک به کارمند و برنامه‌ریزی شغلی جهت شکوفا کردن این استعدادها:** عملکرد مثبت و گام برداشتن مدیر در به‌کار بستن استعدادهای فردی خود بسیاری از کارمندان، مدیر را الگوی کاری خود قرار می‌دهند. به همین دلیل، اگر کارهای مدیر با آنچه می‌گوید و از کارمندان خود می‌خواهد، هماهنگ باشد، اثر مثبتی روی سازمان خواهد گذاشت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۳- جلوگیری از وارد کردن صدمه‌های احساسی و درونی به کارمند

صدمه‌های احساسی می‌توانند کارمند را ضعیف و حتی مریض کنند و رفته رفته از کار بیندازند. برای پیشگیری از این مشکل‌ها، روش‌های زیر توصیه می‌شوند :

- پرهیز از انتقاد شدید و تهدید بی‌مورد کارمند.
- اجتناب از تحقیر کارمند.
- صحبت با لحن دوستانه.
- رفتار صبورانه نسبت به کارمند.
- عذر خواستن از کامند زمانی که مدیر او را رنجانده است.

۴- ارج نهادن به کارمند

- **شرکت دادن کارمند در تصمیم‌گیری‌های سازمان:** هر کارمند، سازمان را از دیدگاه منحصر به فرد خود می‌بیند. مدیر می‌توانند با نظرخواهی از کارمند، از دیدگاه و اطلاعات او در زمان تصمیم‌گیری استفاده کند.
- **دادن استقلال کافی به کارمند:** مدیر می‌تواند با این‌کار، اعتماد خود را نسبت به کارمند نشان دهد و احساس مسئولیت و اعتمادبه‌نفس را در او تقویت کند.
- **پشتیبانی از کارمند:** در زمان احتیاج زمانی‌که کارمند با مشکل‌های شغلی روبه‌رو می‌شود، بهتر است بداند و احساس کند که می‌تواند روی کمک و پشتیبانی مدیر، حساب کند، این آگاهی به او در انجام کارش، شهامت و پشت‌گرمی خواهد داد.
- **توجه به خواسته‌های کارمند و برآورده کردن آنها در حد امکان و توانمندسازی کارمند:** انجام این‌کار مدیر، باعث می‌شود کارمند رضایت‌خاطر داشته و با امید و تعهد کافی، جوابگوی مسئولیت‌های شغلی خود باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منابع:

۱. بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره؛ حجازی، الهه (۱۳۸۳)، «روشهای تحقیق در علوم رفتاری» ، چاپ پنجم، تهران، انتشارات آگاه.

۲. حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۴)، «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، تهران، انتشارات سمت، چاپ هشتم.

۳. حسینیان، شهامت؛ مجیدی، عبداله؛ حبیبی، صفر (۱۳۸۶)، «عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ»، فصلنامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره دوم.

۴. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، «روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی»، تهران، انتشارات بازتاب، چاپ چهارم.

۵. دلاور، علی(۱۳۸۴)، «روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی»، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

۶. سرمد، زهره (۱۳۷۶)، «برگرفته از کتاب روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، موسسه نشر آگاه.

۷. مجیدی عبداله؛ دکتر قهرمانی، اکبر؛ محمودی علی‌اکبر (زمستان ۱۳۸۷) «بررسی رابطه ابعاد توانمندسازی و امنیت شغلی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی»، فصلنامه مدیریت انتظامی، سال سوم، شماره چهارم.

۸. سکاران، اوما؛ (۱۳۸۱)، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، چاپ هفتم، ترجمه صائبی محمد؛ شیرازی محمود، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

۹. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴)، «توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵-۳۶.

۱۰.زمانپور، عنایتا... (۱۳۹۰)، «توانمندسازی روانشناختی مدیران و فرماندهان ناجا» فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۸.

۱۱.هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)، « مدل یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار لیزرل»، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۱۲.واعظی، رضا؛ سبزی‌کاران، اسماعیل (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی» ، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم.

13. Bentler, P. M.; & Bonett, D. G. (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures" . Psychological bulletin, 88(3) , 588.
14. Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin. Selin, (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of business research, Vol.60, PP 41-49.
15. Gresov. C and Drazin. R, (2007). "Equifinality: functional equivalence in organization design", Academy of management review, Vol.22, PP 403-428.
16. Kazlauskaite,R, Ilona Buciuniene and Linas Turauskas, (2012), "Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage" , Employee Relations ,Vol. 34 No. 2, pp. 138-158.
17. Krishnan,V,R, (2012), "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator" , Leadership & Organization Development Journal ,Vol. 33 No. 6,pp. 550-563.
18. Kuo,T, Li-An Ho , Chinho Lin & Kuei-Kuei Lai ,(2010), "Employee empowerment in a technology advanced work environment" ,, Industrial Management & Data Systems,Vol. 110 No. 1, pp. 24-42.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]