

## بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه شهرداری تهران)

رضا وهاب

کارشناسی مهندسی فناوری عمران-ساختمان سازی، واحد سوانح طبیعی، دانشگاه جامع علمی- کاربردی، تهران، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر، با هدف بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری تهران انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان شهرداری تهران است، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش نامه استفاده شده است. پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ ارزیابی شد و برای روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های خود مختاری، تاثیرگذاری، شایستگی و معنی داری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، تعهد سازمانی، شهرداری تهران

## مقدمه

سازمانها بنا به اصول و مأموریت‌های خویش، افرادی را برای تحقق اهداف خود برمی‌گزینند. سرعت و دقت در دستیابی به اهداف و کارکرد و بهره‌وری مؤثر هر سازمانی بستگی زیادی به کارکنان وفادار و متعهدی دارد که بین اهداف سازمان و اهداف فردی خویش ارتباط نزدیکی احساس کرده و هویت خویش را از سازمان مربوطه دریافت نموده‌اند (سیلوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

به مواردی که برای ارتقای نیروی انسانی در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد میتوان به تربیت نیروی انسانی متخصص اشاره کرد؛ در واقع کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد (تقی لو، ۱۳۹۳). باتوجه به اینکه نیروی انسانی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌هایی است که هر سازمان در اختیار دارد لذا یکی از مؤثرترین راه‌های به دست آوردن مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی نیز کارآمد تر کردن و توانمند نمودن کارکنان سازمان است (میرمحمدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ بدین سبب است که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می‌دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. عده‌ای تصور می‌کنند توانمندسازی مفهومی قدیمی است درحالی که این طور نیست. در واقع، توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است (آقاجانی، ۱۳۹۲). وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است از این رو نقش رهبری در فرآیند توانمندسازی کارکنان، اهمیت بسزایی قایل شده‌اند (مارین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) یکی دیگر از مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده‌ای در مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته است مسأله تعهد سازمانی است. مدیران با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌ها و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت خود می‌توانند به موقع و به طور صحیح به ارضای نیازها و انگیزه‌های آنان اقدام نموده و از نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمانی بهره‌گیرند. یک مدیر موفق باید این مسئله را در نظر داشته باشد که برای آشنا شدن با چراهای رفتار کارکنان و فراهم آوردن موجبات انگیزش آن‌ها باید از مهارت ادراکی و انسانی برخوردار باشند تا بتوانند همکاری کارکنان را جلب کنند و بر رفتار آن‌ها تأثیر بگذارند از این رو، شناخت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی می‌تواند به مدیران در بهبود عملکرد و جذب افراد توانمند یاری بخشد از اینرو در این تحقیق بر آن شدیم تا به بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری بپردازیم.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، ضرورت در اختیارداشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت، و برنامه‌ریزی براساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد جو رقابتی شدید در میان سازمان‌ها و تلاش پایان‌ناپذیر آنها در جهت بهبود کیفیت خدمات و محصولات و برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان سبب گردیده است سازمان‌ها در جستجوی روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر برای ارزیابی عملکرد

---

<sup>1</sup> Silva

<sup>2</sup> Mirmohamadi

<sup>3</sup> Marin

خود باشند، تا بتوانند اطلاعات دقیق و جامعی در مورد موقعیت، جایگاه و عملکرد خود در جامعه به دست آورند و با توجه به قوت ها و ضعف های گذشته، مانع از ایجاد خطاهای بیشتر در آینده شده و به این وسیله حیات خود را تضمین نمایند (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از مهمترین شاخص های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، نیروی انسانی وفادار و متعهد می باشد. شناخت وضعیت تعهد سازمانی<sup>۴</sup> کارکنان می تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود وضعیت کارکنان یاری رساند. از سی سال پیش علاقه مندی قابل توجهی برای درک مفهوم تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروی زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است (جوادی پور، ۱۳۹۱). تعهد سازمانی را می توان نوعی پیوند روانی با سازمان دانست که فعالیتهای فرد در جهت تامین اهداف و منافع سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. میزان پایین یا بالا بودن تعهد سازمانی می تواند یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده ماندن فرد در سازمان یا ترک آن باشد (وظیفه دوست<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). امروزه توجه سازمانها در بکارگیری حداکثر توانایی های کارکنان شان افزایش یافته است. اما باید توجه داشت که کارکنان لزوماً تمامی توان خود را در دستیابی سازمان به اهدافش به کار نمی گیرند، یکی از مهمترین دلایل این موضوع فقدان یا کمبود تعهد سازمانی کارکنان است. چنانچه کارمندی به سازمان خود متعهد نباشد، برای او موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان تفاوت چندانی ندارد. از این رهیافت سازمان دچار هزینه های هنگفتی خواهد شد. زیرا بیشترین هزینه سازمانها مربوط به هزینه های کارکنان است و چنانچه این هزینه ها بازده مورد نیاز را نداشته باشند، شکست یک سازمان حتمی خواهد بود (اسدی، ۱۳۹۳). از طرف دیگر، باتوجه به اینکه نیروی انسانی از مهم ترین و با ارزش ترین دارایی هایی است که هر سازمان در اختیار دارد لذا یکی از مؤثرترین راه های به دست آوردن مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی نیز کارآمد تر کردن و توانمند نمودن کارکنان سازمان است (حسنی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). پژوهش های معاصر درباره توانمندسازی بر تبیین و تشریح محتوای روانی فرایند توانمندسازی تمرکز کرده و به مفاهیمی مانند احساس خود کارآمدی و احساس استقلال توجه می کنند که به آن توانمندسازی روان شناختی گفته میشود (بارتمان و کاسمی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷) توانمندسازی روانشناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است (ودادی، ۱۳۹۲). به نظر کانگر و کانونگو<sup>۸</sup> (۱۹۹۸)، توانمندسازی روانشناختی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد یا عملی که بتواند نیاز به خودکارآمدی را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. آنان با الهام از نظریه خود کارآمدی باندورا<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) فرآیند تقویت احساس خود کارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بیقدرتی و ناتوانی در آنان شده است توانمندسازی روانشناختی می نامند و کانگو و کاننگو (۱۹۹۸) توانمندسازی روانشناختی را فرآیند ارتقای احساس خود کارآمدی کارکنان تعریف می کنند. (زنگ و بورنول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰) وتن و کمرون (۱۹۸۸) نیز توانمندسازی روانشناختی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنا که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کرده و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). در مدیریت نیز توانمندسازی از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است که توانمندسازی روانشناختی یکی از آنهاست. توانمندسازی روانشناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی احساس مؤثر بودن،

<sup>4</sup> Organizational Commitment

<sup>5</sup> Yang & Chang

<sup>6</sup> Hasani et al.

<sup>7</sup> Bartram & Casimi

<sup>8</sup> Conger & Kanungo

<sup>9</sup> Bandura

<sup>10</sup> Zhang & Bartol

احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است (مرادی، ۱۳۹۲). تعاریف دیگری نیز در این مورد ارائه شده است؛ مثلاً توانمندسازی روانشناختی، انگیزه ذاتی افراد برای ارتقای توان بالقوه است. توانمندسازی روانشناختی، تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که طی آن، قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد. توانمندسازی روانشناختی، نفوذ مبتنی بر صلاحیتی است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود. توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندی روانشناختی را یک عامل انگیزش درونی می دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده اند (بهارلو، ۱۳۹۳). اسپریتزر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه گیری و اعتبار یابی کرده است. وتن و کمرون (۱۹۸۸) بر اساس تحقیق میشرا (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به آن ابعاد اضافه کردند (سلاجقه، ۱۳۹۲). اکثر مدیران توانمندسازی را رویکردی مکانیکی می دانند که هدف آن قدرتمند کردن کارکنان است و تفویض اختیار به زیر دستان از راهبرد های آن می باشد در حالی که محققان و صاحب نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی، توانمندسازی (روانشناختی) را رویکردی ارگانیکی می دانند که هدف آن افزایش انگیزش درونی کارکنان است و از راهبرد های آن افزایش احساس شایستگی، خود سامانی، مؤثر بودن در شغل، معنی داری شغل و احساس اعتماد به دیگران می باشد (ودادی، ۱۳۹۲). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در پژوهش های خود دریافته اند که سطوح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد در مورد مشاغلشان، باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. هم چنین آنها دریافته اند که آزادی عمل در شغل (حق تعیین سرنوشت) از جمله عوامل انگیزاننده مورد نظر هرزبرگ است و نوعی پاداش درونی به شمار می رود. بنابراین همان گونه که هرزبرگ پیش بینی کرده بود، آزادی عمل به افزایش رضایت شغلی منجر خواهد شد. احساس مؤثر بودن نیز (که با احساس عام عجز اکتسابی ارتباط معکوسی دارد) افزایش رضایت شغلی را در پی خواهد داشت؛ زیرا به اعتقاد آبرامسون احساس عام عجز اکتسابی با ایجاد دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت ها، کاهش انگیزش و ایجاد افسردگی به نارضایتی شغلی منجر می شود. از طرفی افزایش رضایت شغلی به تعهد سازمانی قویتر در افراد می انجامد و از آنجا که افزایش رضایت شغلی با کاهش جابه جایی کارکنان در ارتباط مستقیم است، انتظار می رود که توانمندسازی روانشناختی کارکنان به کاهش جابه جایی آنان بینجامد (سلاجقه، ۱۳۹۲). توانمندسازی روانشناختی ممکن است پیامد های رفتاری مهمی در پی داشته باشد؛ برای مثال گیکاس دریافت که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت های چالشی منجر می شود (لانا و یینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). طبق پژوهش های دسی و همکاران<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹)، آزادی عمل کارکنان در شغلشان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات می انجامد (صحت، ۱۳۹۱). علاوه بر این، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی از جنبه های شناختی و انگیزشی تأیید شده است. نظریه پردازان رویکرد شناختی بر این اعتقادند از آنجایی که کارکنان نسبت به روسایشان از دانش و اطلاعات کاملتری در مورد کار خود برخوردارند، در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری، شناخت موانع و حل آن ها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) دریافته اند که توانمندسازی روانشناختی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آنان به وجود می آورد. از سوی دیگر، اشفورس<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۹) در پژوهش های خود به این

<sup>11</sup> Spreitzer<sup>12</sup> Deci & et al<sup>13</sup> Ashforth

نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد به وجود می آورد که گوش شنوایی برای شنیدن افکارشان در سازمان هست؛ به همین دلیل، آنان احساس خواهند کرد که می توانند در تعیین جهت واحد کاریشان نقش داشته باشند و بنابراین باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند (حسینی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). بهادری و رادمنش (۱۳۹۷) در پژوهشی را تحت عنوان بررسی نقش عوامل سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی اداره انجام داده است که یافته های تحقیق بیانگر آن است که اکثر کارکنان معتقد به تأثیر عوامل سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی میباشند در تحقیقی دیگرمرادی و جلیلیان (۱۳۹۴) با عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، انجام گرفته است. نتایج تحلیل مسیر نشان داد؛ توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت معنی داری بر روی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی دارد. نتایج تحقیق هانایشا<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر توانمندی کارکنان، کار گروهی و آموزش کارکنان در تعهد سازمانی، نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. همچنین تأثیر کار تیمی بر تعهد سازمانی مثبت و معنی دار بود. در نهایت، یافته ها نشان داد که آموزش کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. در تحقیق سیلوا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶) با عنوان نقش آموزش سازمانی بر تعهد سازمانی مورد مطالعه کارکنان امنیتی خصوصی کار از راه دور در کشور پرتغال، نیز نتایج حاکی از وجود ارتباط مستقیم بین آموزش سازمانی و سه جزء تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) میباشند. نتایج تحقیق لانا و یینگ<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵) عنوان نقش واسطه ای بین توانمندی روانشناختی رهبری تحولی و نگرش کارکنان، نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا به طور قابل توجهی به توانمندسازی روانشناختی و روانی مرتبط توانمندسازی به طور قابل توجهی به نگرش کارکنان مرتبط است. با این وجود همه ابعاد رهبری تحول گرا به طور قابل توجهی به توانمندسازی روانشناختی مرتبط؛ و، همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی مرتبط استحاله با توجه به مراتب فوق در تحقیق حاضر، مطالعه تأثیر مؤلفه های توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری تهران است. که متغیرهای توانمندی روانشناختی بر اساس مدل توانمندسازی روانشناختی اسپیریتزر (۱۹۹۵) شامل چهار مؤلفه های خود مختاری، تأثیرگذاری، شایستگی و معنی داری می باشد.

### فرضیه های تحقیق

- ۱- مؤلفه خود مختاری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
- ۲- مؤلفه تأثیرگذاری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
- ۳- مؤلفه شایستگی در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
- ۴- مؤلفه معنی داری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر، به بررسی تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری تهران پرداخته است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش شامل

<sup>14</sup> Hasani et al.

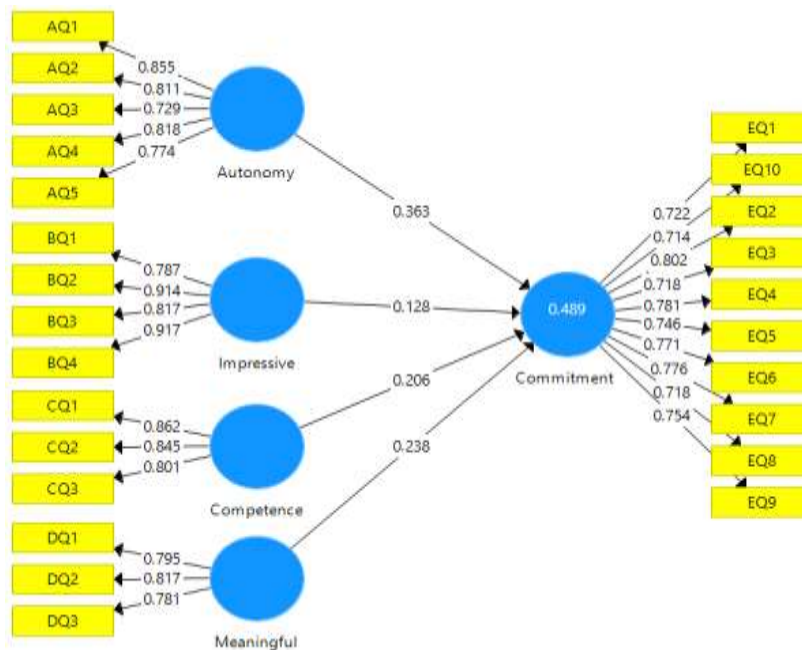
<sup>15</sup> Hanaysha

<sup>16</sup> Silva

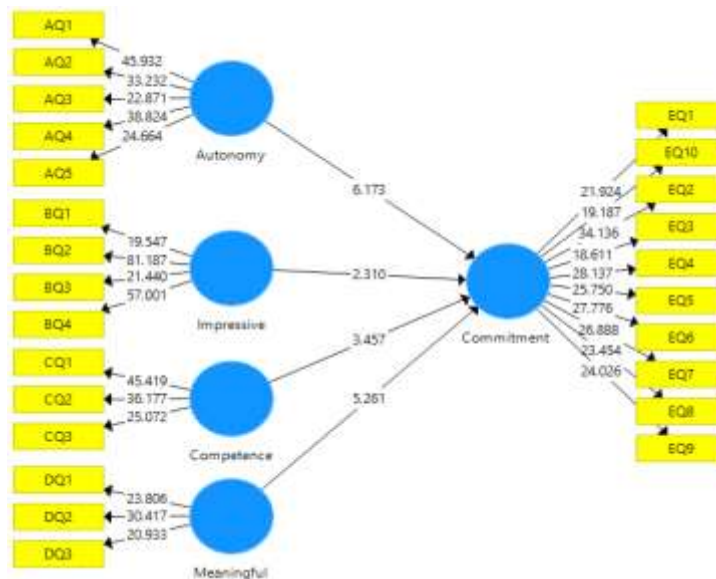
<sup>17</sup> Lana, & Ying

کارکنان شهرداری تهران به تعداد ۲۴۶۰۰ نفر است، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزار پژوهش، پرسشنامه بود و پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳۰ ارزیابی شد و برای روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد.

### تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات آزمون مدل معادلات ساختاری پژوهش:



نمودار ۱- مدل اندازه گیری در حالت تخمین ضرائب استاندارد



نمودار ۲- مدل اندازه گیری در حالت تخمین معنی داری ضرائب

## جدول ۱- نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق

نتیجه فرضیات	معنی داری	ضریب مسیر	فرضیه
۹۹٪ تائید	۱۹,۱۱۴	۰,۶۴۹	فرضیه اول مؤلفه خود مختاری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
۹۹٪ تائید	۲۲,۸۶۲	۰,۷۳۸	فرضیه دوم مؤلفه تاثیرگذاری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
۹۹٪ تائید	۱۳,۱۹۱	۰,۵۷۷	فرضیه سوم مؤلفه شایستگی در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
۹۹٪ تائید	۲۰,۰۵۸	۰,۶۹۰	فرضیه چهارم مؤلفه معنی داری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

نتایج حاصل از بررسی فرضیه تحقیق نشان داد که مقدار معنی داری آنها (در جدول T-Value) بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین فرضیه های اول تا چهارم تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد مؤلفه های خود مختاری، تاثیرگذاری، شایستگی و معنی داری در توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر مثبت و معنی داری دارد. باتوجه به تأیید فرضیه ها تحقیق، توصیه می شود مدیران در شهرداری تهران با ترغیب ذهنی، حمایت از کارکنان، برقراری عدالت و انصاف، ارتقا و بهبود روابط بین افراد، وضوح نقش اهداف و مقاصد واحد های سازمان، و تسهیم قدرت و اختیار بین کارکنان، تأثیر مثبت و تأمل برانگیزی بر تعهد سازمانی کارکنان داشته باشند، همچنین به مدیران در شهرداری تهران پیشنهاد می شود با آشنایی کارکنان با فناوری های روز و نیازمندیهای جدید شغلی برای کارکنان شرایطی را ایجاد کنند تا بتوانند خود را محک بزنند و شرایطی ایجاد شود که خودشان مشتاق شرکت در کلاسهای آموزشی شوند. به تبع آن پیشنهاد می شود با برگزاری دوره های آموزشی و استفاده از آخرین و آسان ترین شیوه های نوین آموزش موجبات افزایش دانش کارکنان در زمینه ی شغلی و به روز شدن آنها به آخرین نیاز های شغلی شان گردند زیرا کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند لذا یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار هم قرار می دهند. در نتیجه افزایش آگاهی هر فرد نسبت به سازمان باعث افزایش احساس مالکیت و تعهد خواهد شد.

## منابع

۱. بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخ شبانی، سیداسمعیل؛ نعیمی، عبدالزهرآ. (۱۳۹۳) « بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر-عضو و رفتار شهروندی سازمانی؛ نقش واسطه‌ی توانمندسازی روان شناختیو تعهد سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۱)، ۱۹-۱.
۲. سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان شناختی کارکنان و رابطه آن بامدیریت دانش. فصل نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۲، صفحات ۹۹-۱۱۸
۳. صحت، سعید و سطوتی، رویا، ۱۳۹۱، ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پست بانک، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۰، صص: ۳۶ - ۲۶.
۴. صوری زهی، ذکریا، غلام، جباری و امیر، تربتی، ۱۳۹۲، رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره یازدهم و دوازدهم، صص: ۸۳ - ۷۱.
۵. مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمیدرضا، ۱۳۹۴، تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگیری تنش شغلی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱، صص: ۹۸ - ۷۳.
۶. نقی لو، اسفندیار (۱۳۹۳) تبیین اثربخشی عملکرد شغلی بر اساس آموزش حین خدمت در کارکنان اداره منابع طبیعی شهرستان نوشهر و چالوس، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت
۷. ودادی، احمد؛ مهرآرا، احمد ( ۱۳۹۲). (بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی) مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران (، پژوهشنامه مالیات، ش ۱۸، ص ۱۶۱ تا ۱۷۹).
8. Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19.
9. Hasani Kaveh & Sadeghi Boroujerdi.& Saeed Sheikhesmaeili Saman. (2013): "The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment", *International Network of Business and Management*, 1:452-470.
10. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
11. Lana,&Ying (2015) The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015 ) 184 – 191
12. Mirmohamadi, Seyyed Mohhamad, (2014): "The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment", *International Review of Management and Business Research*, pp 1773-1789.
13. Silva. Rui Entradas (2016) THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRAINING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT.THE CASE OF PRIVATE SECURITY



- EMPLOYEES WORKING REMOTELY. European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 08, November 2016. P.P. 14 – 30
14. Vazifehdoost Hossein & Sima Hooshmand (2012), The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment on Bank's Success , International Journal of Business and Commerce Vol. 1, No. 9: May 2012.[۱۵-۰۱]Wong, C., Cummings, G., (2009), Authentic Leadership: a New Theory for Nursing or Back to Basics?, Journal of Health Organization and Management, 23 (5), 522-538.
15. Zhang, X. & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of Management Journal, 53 (1), 107-128.