





دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی

بررسی تعیین تاثیر توانمند سازی روانشناختی و کانون کنترل بر تعهد سازمانی در بین مدیران

و روسای ستادی شرکت ملی گاز ایران

استاد راهنما

دکتر علی علاقه بند

استاد مشاور

دکتر عباس عباس پور

استاد داور

دکتر حمید رحیمیان

پژوهشگر

محرر معلی جمشیدی

زمستان ۱۳۸۸

تقديم به

پدر و

مادر

## تقدیر و تشکر

برخود لازم می دانم از جناب آقای دکتر علاقه‌بند استاد محترم راهنما به خاطر راهنمایی‌های ارزنده‌شان تشکر کنم و از جناب آقای دکتر عباس پور و آقای دکتر رحیمیان اساتید محترم مشاور و داور که زحمت مشاوره و داوری پایان نامه بنده را پذیرفتند نیز سپاسگزارم.

## چکیده

هدف این پژوهش تعیین تاثیر توانمندسازی روان شناختی و کانون کنترل بر تعهد سازمانی می باشد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و روسای ستادی شرکت ملی گاز ایران که شامل ۶۰ نفر می باشد تشکیل داده و حجم نمونه با استفاده از جدول جرسی و مورگان ۵۲ نفر برآورد شد. ابزار اندازه گیری پرسشنامه ی محقق ساخته بوده که حاوی ۴۳ سوال می باشد و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۴ شد. جهت آزمون کردن فرضیه های پژوهش از آمارتوصیفی شامل جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار؛ و آمار استنباطی شامل آزمون های کالموگراف- اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده گردید. یافته های پژوهش نشان داد که از بین مولفه های توانمندسازی روان شناختی؛ خودمختاری و معنی دار بودن با تعهد سازمانی همبستگی معناداری دارد و همچنین کانون کنترل نسبت به توانمندسازی روان شناختی درصد بیشتری از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می کند. در پایان به منظور بهبود تعهد سازمان مذکور، پیشنهاداتی ارائه شده است.



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>
۲	مقدمه
۵.	بیان مسئله
۵	اهمیت و ضرورت تحقیق
۶	هدف تحقیق
۶	سئوال های پژوهش
۷	فرضیه های پژوهش
۷	تعاریف مفهومی و عملیاتی اصطلاحات
۹	قلمرو تحقیق
	<b>فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق</b>
۱۳	مقدمه
۱۴	<b>بخش اول: تعهد سازمانی</b>
۱۴	مفهوم تعهد سازمانی
۱۵	اهمیت تعهد سازمانی
۱۷	ابعاد تعهد سازمانی از نظر اتریزیونی
۱۹	دیدگاه وبر
۱۹	دیدگاه مارکس
۲۰	شیوه های هفتگانه برای تقویت تعهد در سازمان

۲۲	ابعاد تعهد سازمانی از نظر می‌یر و آلن
۲۴	<b>بخش دوم: توانمندسازی</b>
۲۵	مفهوم توانمندسازی
۲۶	ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی
۲۸	رویکردهای توانمندسازی
۳۰	ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی
۳۰	توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار
۳۱	توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش
۳۲	توانمندسازی روان‌شناختی
۳۶	ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی
۳۶	احساس شایستگی
۳۷	احساس خودمختاری
۳۷	احساس موثر بودن
۳۸	احساس معنی‌دار بودن
	<b>بخش سوم: کانون کنترل</b>
۳۹	نظریه اسناد و کانون کنترل
۳۹	مقدمه
۴۰	انگیزش‌های درونی و بیرونی
۴۱	نظریه راتر
۴۳	نظریه کلی
۴۴	کانون کنترل



## پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

۴۵	تحقیقات داخلی
۴۷	تحقیقات خارجی
۵۴	چهارچوب نظری پژوهش

## فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۵۸	مقدمه
۵۸	روش تحقیق و روش گردآوری داده
۵۹	جامعه آماری
۶۰	حجم نمونه
۶۰	نمونه و روش نمونه گیری
۶۰	توصیف ابزار اندازه گیری
۶۱	اعتبار و پایایی تحقیق
۶۳	روش تجزیه و تحلیل داده ها

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

۶۵	مقدمه
۶۵	اطلاعات جمعیت شناختی
۶۶	آمار توصیفی و متغیرهای جمعیت شناختی
۶۶	متغیر جنسیت
۶۷	متغیر میزان تحصیلات
۶۸	متغیر سنوات خدمت
۶۹	تحلیل استنباطی یافته های پژوهش

۶۹	بررسی نرمال بودن مولفه های توانمندسازی روان شناختی
۷۰	بررسی نرمال بودن مولفه های تعهد سازمانی
۷۱	آزمون فرضیه اول
۷۲	آزمون فرضیه دوم
۷۵	آزمون فرضیه سوم
۷۷	آزمون فرضیه چهارم
	<b>فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری</b>
۸۱	مقدمه
۸۱	بحث و نتیجه گیری فرضیه های تحقیق
۸۱	فرضیه اول
۸۳	فرضیه دوم
۸۴	فرضیه سوم
۸۵	فرضیه چهارم
۸۷	محدودیت های پژوهش
۸۷	محدودیت های عملی
۸۷	محدودیت های علمی
۸۸	پیشنهاد های کاربردی و پژوهشی
۸۸	پیشنهاد های کاربردی
۸۸	پیشنهاد های پژوهشی
۹۰	فهرست منابع

## ضمایم و پیوست ها

### فهرست جداول:

- جدول (۱-۲): انواع قدرت و اختیار معمول در سازمان در مقابل انواع تعهد فرد در قبال سازمان ۱۹
- جدول (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت ۶۶
- جدول (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات ۶۷
- جدول (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سابقه خدمت ۶۸
- جدول (۴-۴): آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای نرمال بودن مولفه های توانمندسازی روان شناختی ۶۹
- جدول (۵-۴): آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای نرمال بودن مولفه های تعهد سازمانی ۷۰
- جدول (۶-۴): آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی ۷۱
- جدول (۷-۴): آزمون همبستگی پیرسون بین کانون کنترل و مولفه های تعهد سازمانی ۷۳
- جدول (۸-۴): آزمون همبستگی پیرسون بین کانون کنترل و تعهد سازمانی ۷۳
- جدول (۹-۴): خلاصه مدل رگرسیون بین مولفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی ۷۵
- جدول (۱۰-۴): آزمون آنالیز واریانس بین مولفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی ۷۵
- جدول (۱۱-۴): ضرایب رگرسیون ابعاد توانمندسازی و تعهد سازمانی ۷۵
- جدول (۱۲-۴): خلاصه مدل رگرسیون بین مولفه های توانمندسازی، کانون کنترل و تعهد سازمانی ۷۷
- جدول (۱۳-۴): آزمون آنالیز واریانس بین مولفه های توانمندسازی، کانون کنترل و تعهد سازمانی ۷۷

جدول (۴-۱۴): ضرایب رگرسیون مولفه های توانمندسازی، کانون کنترل و تعهد سازمانی ۷۷

### فهرست شکل ها

- شکل (۱-۲): الگوی سه بخشی تعهد سازمانی می پر و آلن ۲۳
- شکل (۲-۲): الگوی توانمندسازی روان شناختی توماس ولتهوس ۳۴
- شکل (۳-۲): الگوی توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر ۳۶
- شکل (۴-۲): مدل نظری پژوهش ۵۴

### فهرست نمودارها

- نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت ۶۶
- نمودار (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات ۶۷
- نمودار (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سابقه خدمت ۶۸

# فصل اول

## کلیات پژوهش

## مقدمه:

مفهوم توانمندسازی کارکنان از دهه ی ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاہیان و محققان مدیریت و روانشناسی سازمانی را به خود جلب کرده است. به نظر رابینز (۱۳۸۶) توانمندسازی به عنوان یک مفهوم نظری از لحاظ اثربخشی سازمانی و مدیریتی بسیار موثر بوده است.

امروزه سازمان ها دریافته اند که در راهبردهای کسب و کار خود به تغییر نیازمندند. بعضی شرکت ها برای باقی ماندن در رقابت، ساختار سازمانی هرمی وارونه را پذیرفتند ( Foster Fishman & Keys, ۱۹۹۵: ۳۴۶ ) و در نتیجه سلسله مراتب اختیار به هم ریخته و توانمندسازی کارکنان در سطوح عملیاتی که مستقیماً با مشتری در تماس هستند اتفاق می افتد. به کارکنان اختیار داده می شود تا مسائل را خودشان حل کنند و منتظر نباشند تا مدیریت برای آنها تصمیم گیری کند.

کمپل و مارتینگو (۱۹۹۸) دریافته اند که کارمندان توانمند بیزاری کمتری از شغل و انتظارات مثبت تر و استقامت بیشتری در موقعیت های شغلی دارند (عبدالهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۱۵). با معلوم شدن توانمندسازی در افزایش انگیزش، رضایت شغلی و بهره وری، سازمانها برای دستیابی به این مزایا به برنامه ریزی در زمینه

آموزش و آماده سازی کارکنان خود پرداختند و همچنین در سازمانها بر نقش شایستگی های مدیریتی و عوامل فردی به منظور توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به شایستگی های استراتژیک توجه شده است (Selart, ۲۰۰۹: ۴۰۰). با وجود تلاش های زیاد سازمان ها برای انگیزش کارکنان، انگیزه ی بعضی از آنها افزایش نیافته است و حتی زمانیکه به آنان مسئولیت و اختیار داده می شود اغلب از شغلشان ناراضی هستند، این پدیده نمایانگر ضعف در تعهد سازمانی بوده که به عنوان قدرت نسبی یک فرد در همانندسازی و درگیری با یک سازمان ویژه تعریف می شود. نظریه های مختلف تعهد سازمانی این مورد را مدنظر قرار داده که چرا افراد در شغل هایی که از آنها ناراضی اند، باقی می مانند؛ می یرو آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) این پدیده را به عنوان "تعهد مداوم" توصیف کرده اند، این مفهوم توجه کارمند را به هزینه ها و پیامدهای مرتبط با ترک سازمان متمرکز کرده و زمانیکه هزینه ترک سازمان بیش از مزایا باشد با وجود اینکه افراد درک می کنند که شغل شان از مطلوبیت بالایی برخوردار نیست، جهت ماندن یا ترک سازمان تصمیم گیری می کنند (Han, et al, ۲۰۰۹: ۱۸). کارفرمایان با ایجاد انگیزه در کارکنان می کوشند که از پیامدهای منفی در سازمان شان جلوگیری کنند؛ به این منظور محققانی همچون بلو<sup>۲</sup> و اسپکتور<sup>۳</sup> پاره ای از متغیرهای شخصیتی را بررسی کرده اند که می تواند چرایی تطابق بهتر برخی افراد با برخی مشاغل را تشریح و توصیف کنند و همچنین آنها دریافتند که کانون کنترل رابطه بین برون دادهای شغلی مانند رضایت و جابه جایی را تعدیل می کند (Chen, Wang, ۲۰۰۷: ۵۰۳). به نظر می رسد تا زمانی که نیازهای روانی کارکنان بر آورده نشوند هرگز به طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد.

---

۱- Meyer & Allen

۲-Blau

۳ - Spector

## بیان مسئله :

مفهوم توانمند سازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد، اما در دهه ۱۹۹۰ پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت و سازمان توجه زیادی به این مفهوم نشان دادند، آنها توانمندسازی نیروی انسانی را به عنوان اقدامات راهبردی مدیریت مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری در رده های پایین تر سازمان، سهم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانستند، وجود نیروی انسانی وفادار به اهداف و ارزش های سازمانی و تمایل به حفظ عضویت در سازمان که حاضر باشند با تمام تلاش و کوشش فراتر از وظایف و مسئولیت های تعیین شده در چارچوب شرح شغل فعالیت نمایند، می تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد.

توانمندسازی سازمانی بر ساختار، رویه ها، و مشارکت کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی تمرکز دارد و همچنین تکنیک جدیدی برای افزایش بهره وری از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس می باشد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۵). کانگر و کانگو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) مطرح کردند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه ای از شرایطی هستند که می توانند کارکنان را توانمند سازند، اما لزوماً تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین به معنی توانمندسازی نیست (Choi, ۲۰۰۶: ۲۵).

در نتیجه ی تجدید ساختار سازمانی، ماهیت مشاغل تغییر یافته و در جهت انجام امور مربوط به مشاغل جدید، در اغلب سازمانها توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته و در این فرآیند گاهی اوقات به افراد مسئولیت هایی فراتر از سطح وظایف مورد انتظارشان داده می شود و گاهی اوقات هم با حمایت پائین مدیریت همراه است. لذا در این فرآیند ممکن است کارکنان از عهده ی کار برنیامده و دچار استرس، عملکرد و رضایت شغلی خیلی پائینی شوند (Martin & Bush, ۲۰۰۶: ۴۳۰).

---

۱- Conger & Kanungo



زمانی که در بعضی افراد احساس بیزاری از کار، بی علاقه گی را موجب شود، از یک سو خدمت رسانی به مشتری و اثربخشی سازمانی کاهش یافته و از سوی دیگر در نتیجه کاهش تعهدشان به سازمان، بهروری کاهش یافته و میزان اشتباه و غیبت و جابه جایی افزایش می یابد. مسئله موجود در این تحقیق این است که آیا در بین مدیران و روسا بین توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی رابطه ی وجود دارد و اینکه کانون کنترل در ترکیب با توانمندسازی روانشناختی رابطه بین این دو متغیر را تعدیل می کند یا نه؟

### اهمیت و ضرورت تحقیق :

امروزه داشتن کارکنان توانمند و متعهد به عنوان مهمترین منبع سازمان در نظر گرفته می شود. نیروی انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان است و محیط های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارند تا اینکه تصمیم های مناسب بگیرند و برای مشکلات موجود، راه حل هایی سازنده ارائه دهند، در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند باشند و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند.

توانمندسازی یک جهت گیری کاری فعال است که در آن یک فرد توان و تمایل دارد که زمینه و نقش کار خود را شکل دهد و آن را نمایان سازد، این ادراکات در مورد توانمندسازی به منظور تسهیل تعهد یک کارمند به سازمان می باشد (Chang, et al, ۲۰۰۹: ۱۶۹). زمانی که افراد آنچه را اتفاق می افتد به خودشان نسبت می دهند، آنها مسئول اعمال شان هستند و اثربخشی بیشتری در محیط کار خواهند داشت. آنهایی که آنچه را اتفاق می افتد به دیگران یا عامل های بیرونی نسبت می دهند، در محیطی که بر همان اساس ساختار یافته است اثربخشی بیشتری خواهند داشت (Spreitzer, ۱۹۹۵: ۶۲۵).

مطالعات نشان می دهد، سازمان هایی که دارای اعضای با سطوح بالایی از تعهد سازمانی هستند معمولاً از عملکردی بالاتر و غیبت و تاخیر کمتری برخوردار می باشند. در موارد بسیاری سازمان ها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان فراتر از وظایف مقرر تلاش نمایند و در نتیجه داشتن مدیران و

کارکنانی که ارزش ها و اهداف سازمان در آنها درونی شده و آن را متعلق به خود بدانند، این اطمینان را به وجود می آورد که افراد باطنا در جهت تامین منافع سازمان کار و تلاش نمایند (Meyer, Allen, ۱۹۹۷: ۹۰). با درک بهتر از چگونگی پاسخ افراد به تقویت ها، سازمان ها می توانند کارکنان دارای شایستگی بالا را به بهترین نحو در پست های مهم و حیاتی به کار بگیرند. در این پژوهش بررسی تاثیر کانون کنترل، توانمندسازی و تعهد سازمانی ما را قادر خواهد ساخت مدیران و معاونانی که برای تعهد سازمانی مناسب تر هستند، را شناسایی کنیم.

### **اهداف تحقیق:**

#### **الف) هدف اصلی:**

هدف تحقیق حاضر تعیین تاثیر توانمندسازی روان شناختی و کانون کنترل بر تعهد سازمانی می باشد.

#### **ب) اهداف فرعی:**

- بررسی رابطه بین توانمند سازی روانشناختی و تعهد سازمانی

- بررسی رابطه بین کانون کنترل و تعهد سازمانی

### **سؤالات تحقیق:**

۱- آیا بین توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی رابطه ی وجود دارد؟

۲- آیا بین کانون کنترل و تعهد سازمانی رابطه ی وجود دارد؟

۳- تا چه میزان مولفه های توانمندسازی روان شناختی تغییرات در تعهد سازمانی را تبیین می کنند؟

۴- تا چه میزان مولفه های توانمندسازی روان شناختی و کانون کنترل تغییرات در تعهد سازمانی را تبیین می

کنند؟

## فرضیات تحقیق :

- ۱- بین کانون کنترل و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۳- مولفه های توانمندسازی روان شناختی درصد بالایی از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می کنند.
- ۴- مولفه های توانمندسازی روان شناختی و کانون کنترل درصد بالایی از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می کنند.

## تعاریف مفهومی و عملیاتی اصطلاحات

### تعاریف مفهومی

**توانمندسازی روان شناختی:** ادراک افراد از توانمندی خودشان صرف نظر از اینکه سازمان توانمندسازی را به آنان اعطا کرده باشد که شامل مولفه های زیر می باشد.

**احساس شایستگی:** به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، آنها معتقدند که در رویارویی با چالش های جدید می توانند بیامورند و رشد کنند.

**احساس خودمختاری:** به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد و به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت ها و نظام بخشیدن به فعالیت های شغلی است.

**احساس موثر بودن:** درجه ای که فرد می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد، بدین معنی که محیط را با خواسته های خود همسو می کنند.

**احساس معنی دار بودن:** معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند و همچنین تناسب بین الزامات کاری، باورها و ارزش های کارکنان می باشد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵۵-۵۰).

**کانون کنترل:** مفهومی است که بر انتظارات همگانی، مبنی بر اینکه تا چه حد تقویت کننده ها تحت کنترل درونی یا بیرونی افراد هستند، تمرکز می کند

**کانون کنترل درونی:** اشخاصی که به عنوان درونی ها طبقه بندی می شوند، معتقدند که تقویت کننده ها در حد زیادی توسط کوشش افراد، توانایی و ابتکار شخصی تعیین می شوند.

**کانون کنترل بیرونی:** اشخاصی که به عنوان بیرونی ها طبقه بندی می شوند، معتقدند که تقویت کننده ها در حد زیادی توسط اشخاص دیگر، ساختارهای اجتماعی، شانس یا سرنوشت تعیین می شوند (سید محمدی، ۱۳۸۷: ۱۳۷-۱۳۶).

**تعهد سازمانی:** تعهد فرایندی است که از طریق آن علایق فردی افراد با الگوهای رفتاری سازمان پیوند می یابد، یا اینکه قدرت نسبی افراد در همانندنگاری و درگیری با یک سازمان ویژه می باشد که شامل سه بعد می باشد.

**تعهد عاطفی:** تعهد عاطفی به وسیله وجود دل بستگی عاطفی به سازمان قابل تشخیص است که به طور موثر با تعهد فردی، درگیر بودن و عضویت اثربخش در سازمان همسان است.

**تعهد هنجاری:** منعکس کننده احساس التزام و تعهد برای تداوم اشتغال در یک سازمان ویژه می باشد. افراد دارای این تعهد، فعالیت در سازمان شان را وظیفه اصلی خود می دانند.