فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۸، صص۱۸۷-۱۶۵ Vol 2. No 11. 2019, p 165-187
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی

سیدسهیل نجبائی
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی-تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

چکیده
هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تاثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی، بر حسب نوع داده‌ها، یک تحقیق کمی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۱) و توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که روایی آنها از نظر ظاهری و محتوایی و پایایی آنها نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و در جامعه آماری ۷۵۸ نفری کارکنان ساختمان مرکزی شرکت نفت، بنا به فرمول کوکران اورکات بین ۲۵۶ نفر به عنوان نمونه آماری توزیع شد. در بخش استنباطی با استفاده از مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند که در این بخش نتایج بدست آمده نشان داد که جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری در سطح ۹۹٪ دارد.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

۱- مقدمه

پیچیدگی‌های فزایندهٔ محیطی، اهمیت و نقش مدیریت را در پیروزی و شکست سازمان‌ها انکارناپذیر ساخته است. یکی از موضوعاتی که در سال‌های اخیر در دانش مدیریت مورد توجه قرار گرفته، مقولهٔ فرهنگ سازمانی[1]است. توجه به فرهنگ به عنوان نقطهٔ شروع تغییر، برای استوار ساختن توسعه بر هویت و ارزش های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست (کمپل[2] ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی شیوهٔ انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آن‌ها در همهٔ اعضای سازمان مشاهده شده و نشان‌دهندهٔ مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی[3]هر سازمان را مشخص می‌کند (بوسلی و همکاران[4] ۲۰۱۸).

دنیسون و همکاران[5](۲۰۰۶) معتقدند که تعهد یک حالت روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. این دانشمندان تعهد را به ابعاد سه‌گانه تعهد عاطفی (بیانگر پیوستگی عاطفی و تعیین هویت کارمند با ارزش‌ها و اهداف سازمان)، و تعهد مستمر یا عقلانی (بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان) و تعهد هنجاری (بیانگر احساس تکلیف و دین و الزام به باقی ماندن در سازمان) تقسیم کرده‌اند (شیوان و همکاران[6] ۲۰۱۸). تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است. فردی که به شدت متهعد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، با آن عجین می‌شود و در آن مشارکت می‌کند و از عضویت در آن لذت می‌برد (خامنه، ۱۳۹۶). کاهش تعهد سازمانی در سازمان‌های امروزی که در محیط پویا قرار دارند مشکل دیگر سازمان محسوب می‌شود. در میان عوامل تأثیرگذار بر تعهد، فرهنگ، نقش مهمی در تعیین تعهد کارکنان ایفا می‌کند. هنگامی که کارکنان در محل کارشان راضی نیستند، تعهد کمتری داشته و در جستجوی فرصت‌هایی برای ترک آن کار خواهند بود. اگر چنین فرصت‌هایی وجود نداشته باشند، آنها سعی می‌کنند بصورت ذهنی یا فیزیکی، خود را از آن محل دور کنند. بنابراین تعهد سازمانی، نگرشی مهم در ارزیابی قصد (نیت) کارکنان برای ترک کار و میزان مشارکت کلی کارکنان در سازمان است (بوکسال و پورسل[7] ۲۰۱۷). یک فرهنگ قوی و نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود با آن سازگاری پیدا می‌کند و لذا باید بتواند نیروهای داخل سازمان را در جهت همراهی با اهداف هدایت کند، بنا بر این بایستی انتظار داشته باشیم که فرهنگ قوی، تعهد کارکنان را افزایش داده و احتمال اینکه آنها در برابر تغییرات سازمانی مقاومت کنند راکاهش می دهد و فرهنگ ضعیف نیز بالعکس عمل خواهد کرد. همچنین متغیر دیگری که می تواند بر تعهد سازمانی تاثیرگذار باشد جو سازمانی می باشد. در

1- Organizational Culture
2- Campell
3- Social identity
4- Boselie
5- Denison
6- Shiuan.
7- Boxall & Purcell

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

واقع جو سازمانی، عبارت است از ساختار سازمان و شرایط محیط حاکم در سازمان از جمله انتخاب و انتساب افراد و نیروهای متخصص، نظارت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، سیستم مزایا و پاداش، روابط بین فردی، ضوابط و مقررات حاکم بر سازمان، نحوه‌ی واگذاری مسئولیت و حمایت کارکنان در سازمان (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵). مطالعات مختلفی بر روی جو سازمانی صورت گرفته است و ابعاد مختلفی را برای این عامل درون‌سازمانی تعریف کرده‌اند. از جمله مطالعات هالپین کرافت (۱۹۶۳)، می‌باشد که هشت بعد روحیه گروهی، ممانعت (بازدارندگی، عدم‌جوشش، صمیمیت، مراعات، کناره‌جویی، نفوذ، تاکید بر تولید را برای جو سازمانی معرفی می‌کند) (خامنه، ۱۳۹۶).

علی رغم وجود چنین یافته‌هایی درمی‌یابیم که مساله اصلی که سازمان‌ها با آن مواجهند، مربوط به ارتقاء دادن جو یا فرهنگ سازمانی نیست بلکه مربوط به میسر متعهد ساختن کارکنان می‌باشد، چون از دیدگاه مدیریت استراتژیک ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم و این کار تنها با تعهد کارکنان امکان‌پذیر است. بنابراین ابهام زیادی در مورد رابطه بین جو و فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد که نیازمند بررسی‌های بیشتر است. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای مدیران این ادراک پیش آید که توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌تواند بسیار راه‌گشا و به عنوان یک متغیر میانجی می‌تواند بر تاثیرگذاری بیشتر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی مؤثر باشد.

تحقیقات سازمانی و افراد سعی در شناسایی و بررسی ساختار کلی توانمندسازی به عنوان یک فاکتور مهم و حیاتی در رسیدن به قابلیت‌های ویژه می‌باشد. توجه همه جانبه و گسترده به مقوله توانمندسازی در نهایت زمینه‌ساز برتری در رقابت جهانی است که از طریق ایجاد تغییر و نوآوری و رفتارهای ابتکاری کارکنان حاصل می‌شود که لازمه آن شناخت نیازها و انگیزه‌های کارکنان و توانمندکردن آنان و در نتیجه هدایت آنان به سمت تغییر و رفتارهای نوآورانه و در نهایت موفقیت در رقابت جهانی است (نصراصفهانی، ۱۳۹۵).

از سوی دیگر باید توجه داشت که تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی زمانی بروز بیشتری پیدا می‌کند که فرد نسبت به خود نگرشی مثبت داشته باشد یا به عبارتی از حیث روانشناختی توانمند باشد (آرمسترانگ[1] ۲۰۱۷). توانمندسازی در رویکرد روان‌شناختی فرایندی است که طی آن احساس فرد در مورد خود کارآمدی افزایش می‌یابد و این امر از طریق شرایطی که عجز و ناتوانی را بر طرف می‌کند محقق می‌شود. این شرایط می‌تواند از طریق سازمان رسمی و یا تکنیک‌های غیررسمی اعمال شود. توانمندسازی روان شناختی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کنند. در گذشته، تحقیقات سازمانی صرفا براساس توانمندکردن راه و رسم مدیریت شامل تفویض اختیار تصمیم‌گیری از سطوح بالای سازمانی به سطوح پایین و افزایش دسترسی به اطلاعات و منابع برای سطوح پایین سازمانی بوده‌است (سیانگ[2] ۲۰۱۵). اخیرا، سولیمان و الکتایری[3](۲۰۱۷)، از منظر دیگری به

1- Armstrong
2- Siang
3- Suliman & Alkathairi

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

موضوع توانمندسازی نگریسته و به وجوه روانشناختی توانمندسازی کارکنان در شناخت و تشخیص بهتر متصدیان مناسب شغل پرداخته‌اند. آنان، استدلال کرده‌اند که شیوه‌های مدیریتی به تنهایی کارساز نیست، و شیوه‌های مدیریتی شاید بتواند باعث توانمندسازی در بعد فنی کارکنان شود ولی کافی نیست. اخیرا، تحقیقات محدودی در زمینه توانمندسازی فردی صورت گرفته که مبتنی بر تجربیات توانمندسازی روانشناختی می‌باشد (آرمسترانگ، ۲۰۱۷).

سازمان ها نیازمند جو سازمانی ای می باشند که در آن کارکنان، افرادی متفکر، خلاق و نوآور و با اعتماد به نفس بار آیند، نه مهره‌هایی بی‌جان که در گردونه‌ی زندگی بی‌اختیار به هرسو روان باشند. بنابراین اهمیت پژوهش به این دلیل است که اطلاعات حاصل از این پژوهش می‌تواند راهکارهایی را برای ایجاد و بهبود جو سازمان‌ها در جهت افزایش خلاقیت و پیشرفت کارکنان ارائه دهد؛ هم‌چنین خلاء پژوهش‌های جامع در زمینه رابطه بین جو سازمان با فرهنگ و تعهد سازمانی و نداشتن الگوی بهینه در این زمینه، ضرورت انجام چنین پژوهش‌هایی را دو چندان می‌نماید (براون[1] ۲۰۱۲). همچنین با توجه به این که جوّ سازمانی یکی از عوامل قابل کنترل در سازمان‌ها می‌باشد و نسبت به فرهنگ سازمانی تغییرپذیرتر می‌باشد و مسئولان سازمان با تغیر آن می‌توانند شرایط مناسبتری را برای فعالیت‌های سازمان فراهم آوردند، بررسی آن می‌تواند حائز اهمیت فراوان باشد (رمضانی نژاد، سلطانی زرندی و حسینی نیا، ۱۳۸۸).

بنابر دیدگاه‌های نظری اشاره شده در بخش بیان مساله، عناصر گوناگونی می‌توانند بر تعهد سازمانی تاثیرگذار باشند که جوسازمانی از جملهٔ این عوامل مؤثر قلمداد شده است و در کنار این دو عامل یعنی فرهنگ و جو سازمانی، توانمندسازی روانشناختی نیز یکی از عواملی می‌باشد که می‌تواند تاثیر این دو عامل بر تعهد سازمانی را بهبود بخشد. از سوی دیگر باید توجه داشت، زمانی فرهنگ و جو سازمانی بر تعهد سازمانی تاثیر بیشتری خواهند داشت که فرد نسبت به خود نگرشی مثبت داشته باشد یا به عبارتی از حیث روانشناختی توانمند باشد (ارنست[2] ۲۰۱۷). توانمندسازی در رویکرد روانشناختی فرایندی است که طی آن احساس فرد در مورد خود کارآمدی افزایش می‌یابد و این امر از طریق شرایطی که عجز و ناتوانی را بر طرف می‌کند محقق می‌شود. این شرایط می‌تواند از طریق سازمان رسمی و یا تکنیک‌های غیررسمی اعمال شود. لذا با توجه به موارد فوق ضروری به نظر می‌رسد که رابطه جو و فرهنگ سازمانی را با تعهد سازمانی در حضور متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی بررسی نمود.

1- Brown
2- Ernest

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

۲- چارچوب نظری و پیشینه نظری

جو سازمانی

یکی از کامل‌ترین تعاریف در مورد جو سازمانی توسط هوی و فورسایت (۱۹۸۶) بیان شده است "جوّ یا اقلیم سازمان اصطلاح وسیعی است که به ادراک از محیط سازمان اطلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی و غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است و به طور کلی خصوصیات داخلی سازمان که موجب تمایز دو سازمان مشابه از یکدیگر می‌شود و در رفتار اعضای آنها تأثیر می‌گذارد" (فنگ[1]، ۲۰۱۳)

شادور، کینزل و رودول (۱۹۹۹)[2]معتقدند جو سازمانی به ادراکات مشترک از خط مشی‌ها، عادات و رویه‌های رسمی و غیررسمی گفته می‌شود. از نظر ریچرز و اشنایدر (۱۹۹۰)[3]نیز جو سازمانی به دیدگاه‌های سازمانی اقدامات و روش‌های رسمی و غیررسمی سازمان اطلاق می‌گردد (فنگ، ۲۰۱۳)

در مطالعات مختلف، محققان ابعاد مختلفی را برای بررسی جو سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند. بدون شک شناخته‌ترین مفهوم بررسی جوّ سازمانی مطالعات هالپین و کرافت (۱۹۶۳) در مورد سازمان‌های خدماتی می‌باشد که آنها برای توصیف جوّ سازمانی پرسشنامه توصیف جوّ سازمانی را تهیه کردند که دارای ۶۴ سوال بود که چهار بعد رفتاری کارکنان و چهار بعد رفتاری مدیران را مورد سنجش قرار می‌دهد. چهار بعد رفتار کارکنان عبارتند از:

روحیه[4]گروهی: به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان از کار با یکدیگر لذت می‌برند و نسبت به همکاران احساس تعهد می‌کنند.

ممانعت (بازدارندگی)[5]: به احساس کارکنان درباره جوی گفته می‌شود که در آن مدیر کارهای پرمشغله، دست و پاگیر و غیر ضروری را به کارکنان تحمیل می‌کند. این امور مانع و مزاحم فعالیت اصلی آنها می‌شود.

عدم جوشش[6]: تمایل کارکنان به عدم مشارکت در امور سازمان است که به آن عدم تعهد نیز گفته می‌شود. کارکنان در کارها وقت‌کشی می‌کنند و نسبت به همکاران خود رفتاهای منفی و انتقادآمیز دارند.

صمیمیت[7]: به روابط گرم، دوستانه، اجتماعی و خوشایند میان کارکنان اطلاق می شود.

1- Fang
2 Shadur, kienzle& Rodwell
3 Reichers & Schneider
4 Spirit
5 Hindrance
6 Disengagement
7 Intimacy

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

چهار بعد رفتار مدیر عبارتند از :

مراعات:[1] این بعد به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می‌شود. مدیری که دوست دارد به شیوه‌های انسانی با کارکنان رفتار کند.

کناره‌جویی:[2] به رفتار غیرشخصی و رسمی مدیر اشاره دارد. مدیر از کارکنان خود فاصله می‌گیرد و علاقمند است قوانین و مقررات، حاکم بر جو سازمان باشد. مدیر طبق مقررات عمل می‌کند، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تاکید می‌ورزد.

نفوذ:[3] این بعد به رفتار پویای مدیر اشاره دارد. مدیر از طریق نمونه قراردادن خود سعی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد (آونز، ۱۹۸۷ به نقل از ابراهیمی، ۱۳۹۱).[4]

تاکید بر تولید:[5] نشان دهنده سرپرستی نزدیک و رفتار آمرانه و دستوری مدیر می‌باشد.

بعدها محققان دیگر در زمینه جوّ سازمانی تحقیقات را انجام دادند و هرکدام ابعادی را برای جوّ سازمانی در نظر گرفتند. باتلر و راکو (۱۹۹۵)[6] نظم، رهبری، محیط، اشتغال، انتظارات، مشارکت و هماهنگی را به عنوان ابعاد جوّ معرفی نمودند (آرمسترانگ، ۲۰۱۷).

لیتوین و استرینگر (۱۹۶۸)[7] ابعاد نه‌گانه ساختار، مسئولیت، پاداش، خطرپذیری، روابط گرم، حمایت، استانداردها، برخورد و هویت را برای سنجش جوّ سازمانی ارائه دادند. دانی و همکارانش (۱۹۷۵)[8] نیز ابعاد تصمیم‌گیری، روابط‌گرم، خطرپذیری، شفاف بودن ارتباطات، پاداش و ساختار را به عنوان جو سازمانی تشخیص دادند. هم‌چنین لایل و دیپ (۱۹۸۹)[9] مؤلفه‌های وضوح و توافق هدف، رضایت از پاداش، اثربخشی ارتباطات، وضوح توافق نقش، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها را به عنوان ابعاد جوّ دانستند (مقیمی، ۱۳۸۵).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی دربارهٔ فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم.

---

1 Considration
2 Aloofness
3 Thrust
4 Owens
5 Production Emphasis
6 Butler & Rakow
7 Litwin & Stringer
8 Downey, Hellriegel & Slocum
9 Lyle & sam

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فرهنگ کمک می‌کند تا دربارهٔ چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است(اشتیاقی و پطرودی، ۱۳۸۹).

مفهوم فرهنگ عبارتست از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند به عقیده‌ی شاین[1](۱۹۹۵) فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجربه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوع چگونگی به وجودآمدن، جای گرفتن و توسعه‌ی آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).

رابینز نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی را این گونه به تصویر می‌کشد:

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران از یک سو و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آورند و نیز بعداً خواهند. آموخت برقرار می‌گردد. به طوری که می‌توان گفت در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد (محرم زاده، سیدعامری واسدی، ۱۳۸۷).

فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حدومرز چنین فرهنگی توسط این فرآیندها تعیین می‌شود و هر سازمان، جنبه‌هایی از فرهنگ‌های ملی، منطقه‌ای، صنعتی، شغلی وحرفه‌ای را که در آنها فعالیت می‌کند، به نمایش می‌گذارد. هر سازمان تا حدی بر اساس فرآیندهای فرهنگی تثبیت شده توسط تعدادی از یازیگران محیطی شکل می‌گیرد. در عین حال، بی‌واسطه‌ترین مأخذ تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی، درون سازمان (یعنی کارکنانش) قرار دارد. کارکنان قبل از پیوستن به یک سازمان از نهادهای فرهنگی متعددی نظیر خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، اماکن مذهبی، نظام‌های آموزشی و دیگر سازمان‌های کاری تأثیر پذیرفته‌اند و این انجمن‌ها، نگرش‌ها، رفتار، و هویت آنها را شکل می دهند (هچ، ۱۳۸۸).

فرهنگ درونی باید با نیازهای محیط بیرونی و راهبرد شرکت متناسب باشد. وقتی این تناسب وجود داشته باشد، کارکنان بسیار متعهد می‌توانند سازمانی با عملکرد عالی ایجاد کنند که شکست‌دادن آن دشوار است(دفت، ۱۳۸۷). عوامل بی‌شماری بر فرهنگ سازمان‌ها موثرند که هر کدام ابتدا بر فرهنگ جامعه و بعد بر فرهنگ سازمان تاثیر می‌گذارد. این عوامل عبارتند از:

اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه(در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد، تقویت یا توسعه فرهنگی موثر است. عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق دخیل می باشد. عامل اصلی دیگری که بر فرهنگ یک سازمان اثر می‌گذارد، فرهنگ جامعه است در واقع باید در

1- Schein

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

نظر داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوسویه دارد. فرهنگ سازمانی، مجموعه مفاهیم و ارزش‌هایی است که در داخل سازمان ایجاد می‌گردد. اما همین فرهنگ سازمانی تحت تاثیر فرهنگ بزرگتری که همانا فرهنگ وسیع جامعه (فرایندهای اجتماعی و تاریخی) است، می باشد. در واقع فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد و فرهنگ سازمانی نیز بر روند فرهنگی جامعه تاثیر می‌گذارد (نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹).

تعهد سازمانی

اسکات و ژاف در سال ۱۹۹۹ مطرح کردند که منشأ اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار است (رضائیان و کشته گر، ۱۳۸۷). چرا که نیروی انسانی وفادار و سازگار با سازمان، حاضر است فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت نموده و در نتیجه موجبات اثربخشی سازمان را فراهم نماید. (رُاپکی به نقل از حاج کریمی و همکاران، ۱۳۸۷). در واقع، امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که دارای کارکنان توانمند و متعهدی باشند؛ کارکنانی که بر مشتری مداری و افزایش بهره‌وری تأکید داشته و از این رو، مرتباً سیستم‌ها و فرایندهای کاری را بهبود بخشند (گوانزی و پلونی به نقل از رضائیان و کشته گر، ۱۳۸۷). استونر و فریمن (۱۹۹۶) بر این باورند که هیچ سازمانی نمی تواند موفق شود مگر اینکه اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۲). سازمان‌ها نیازمند کارکنان متعهد هستند تا با رقابت اقتصادی جهانی مواجه شوند. در حقیقت، برخی محققان پی برده اند که تعهد سازمانی، تابعی از چندین متغیر مثل رضایت شغلی، انگیزش، تصمیم‌گیری، حمایت سازمانی، پاداش و ارتباطات و سبک‌های رهبری است. مفهوم "سازمانی" بطور گسترده‌ای در مدیریت و ادبیات موضوع رفتار سازمانی به شیوه‌ای که یکی از عوامل کلیدی در رابطه با افراد و سازمان است، بکار رفته است. پس، تعهد سازمانی، مفهومی است که اغلب برای توضیح رابطه یا وفاداری کارکنان به سازمان بکار می‌رود و افراد و سازمان را به هم مرتبط می‌سازد (آدیون و تروبلی[1] ۲۰۱۷).

بالفور و وشلر(۱۹۹۶) تعهد سازمانی را تحت عنوان باور کارکنان به ارزش‌های سازمان و تمایل آن ها در سازمان تعریف می‌کنند. شول (۱۹۸۱) بیان می‌کند کارکنانی با تعهد سازمانی بیشتر، بیشتر در جهت اهداف سازمان و احساس بیگانگی با این اهداف تلاش می‌کنند. در حقیقت، کارکنانی با تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر، توجه بیشتری به مقررات در کارشان داشته، بیشتر در سازمان مانده و بیشتر کار می‌کنند (آدیون و تروبلی، ۲۰۱۷). بر اساس نظر تلا و سایرین (۲۰۰۷)، تعهد سازمانی، قویترین انگیزاننده ای است که به میزان زیادی بر افراد اثر می‌گذارد تا کارشان را بخوبی انجام دهند، کارایی او را افزایش داده و مهارتش را بهبود

1- Adeoye & Torubelli

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

می‌دهد. تعهد سازمانی برای سازمان‌ها حائز اهمیت است زیرا پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی از اهداف و آمال سازمان، بهره‌وری، نرخ غیبت از کار و جابه‌جایی نیروی کار است (بوسبا و مورگان، ۲۰۱۶).

توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی در رویکرد روانشناختی فرایندی است که طی آن احساس فرد در مورد خود کارآمدی افزایش می‌یابد و این امر از طریق شرایطی که عجز و ناتوانی را بر طرف می‌کند محقق می‌شود. این شرایط می‌تواند از طریق سازمان رسمی و یا تکنیک‌های غیررسمی اعمال شود. توانمندسازی یک مفهوم چندوجهی است و نمی‌توان آن را با یک مفهوم ساده تعریف کرد. توانمندسازی روان شناختی را به طور وسیع‌تر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می کنند این توانمند سازی شامل پنج تصور درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد. محققان با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن پنج بعد شناختی: احساس معنی‌دار بودن[1]، احساس شایستگی[2]، احساس داشتن حق انتخاب[3]، احساس موثربودن[4] ، احساس اعتماد را ذکر می‌کنند.

به اعتقاد اسپریتزر (۱۹۹۵) برخلاف گرایش روزافزون، منابع علمی مدیریت به توانمندسازی، عدم فقدان توانمندسازی روانشناختی در یک محیط‌کاری (که به واسطه نظریه‌ها به دست آمده است) جلوی تحقیقات بیشتر را در محیط‌کاری می‌گیرد. به نظر وی توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوسته است که در آن کارمندان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند(موی و هنکین، ۲۰۰۵)

اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روانشناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در مورد معنادار بودن، شایستگی، تاثیر و خود تعیینی می‌سنجد. او معنادار بودن را مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می‌کند. این احساس زمانی به وجود می‌آید که وظایف شغل با ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام دادن فعالیت‌های ضروری است. خود تعیینی، ادراک فرد در قبال حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد. تاثیر احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است.

اسپریتزر یک مقیاس توانمندسازی شناختی را برای سنجش درجه‌ای که یک فرد از نظر روانشناختی توانمندشده، توسعه داده است، اما مدل او در سطح کلان (مبتنی بر تیم) مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، دلیل آن نیز این است که مدل او توسعه و اجرای فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی را که قصد دارد سطح توانمندی کارکنان را افزایش دهد، تسهیل نمی‌کند. بنابراین در حالی که این مدل به عنوان یک ابزار برای

1- Meaning
2- Competence
3- Choice
4- Impacct

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

تعیین سطح اساسی توانمندسازی روانشناختی به کار می‌رود، اطلاعات لازم را برای توسعه توانمندسازی شرکت و یا سازمان در اختیار نمی‌گذارد. در مدل توانمندسازی اسپریتزر فرض براین گذاشته شده که توانمندسازی واسطه ای بین روابط ساختار اجتماعی و نتایج رفتاری است به نظر اسپریتزر توانمندسازی همانند تغییر بنیادی یا رادیکالی ساختار سلسله مراتبی سنتی به ساختار چالش برانگیز اصلی و کلیدی سازمان های معاصر است و از بعد روانشناسی فرایندی است متقابل که در آن افراد می توانند بر زندگی خودشان کنترل داشته باشند و تغییر ساختار اجتماعی در سازمان یک شرط لازم – و نه کافی – برای تغییر رفتار فردی است. در واقع مسیر توانمندسازی مسیری است طولانی که در اولین مرحله با یک تحول فکری متقابل شروع و به آهستگی به یک رفتار توانمند ختم می‌شود، چون توانمندسازی باید یک تجربه زنده باشد. فقط یک راه‌حل وجود دارد؛ کارگران باید در مورد کارشان به منزله یک رفتار حقیقی که فراتر از اقتضای رسمی است، تجربه داشته باشند و آنچه آنان درشرکت انجام می دهند، نمودی حقیقی از خودشان (برچسبی برای متقاعد کردن و برآوردکردن تمایل‌ها و منافع شخصی خود) باشد و و جود یک حس قوی توانمندسازی شخصی موجب پیدایش این نتایج رفتاری می‌گردد (جهانیان، ۱۳۸۸).

تاکنون مطالعات متعددی در خصوص متغیرهای موضوع پژوهش انجام شده است که در ادامه به برخی از این مطالعات اشاره می‌شود.

دوستی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی ارتباط میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران"، دریافتند که بین برخی از مولفه‌های رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد، تعهد سازمانی تحت تاثیر رهبری اخلاقی اداره کل تربیت بدنی استان مازندران قرار دارد.

سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها"، دریافتند که بین عدالت‌سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که در رابطه بین عدالت‌سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی نقش میانجی دارند.

حیدری (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان)" یافته است که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه حاکی از وجود بیشترین ضریب تاثیر ۴۳ درصدی مربوط به مولفه احساس معنی‌داری در پیش بینی بهره وری می باشد.

شیوان و همکاران(۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدلی برای تأثیر جو سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن"، دریافتند که درک مثبت از

1- Shiuan.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جو سازمانی بر بهبود شیوع رفتار شهروند سازمانی و عملکرد کسب‌وکارها تأثیر دارد؛ رفتار شهروندی سازمانی نیز به نوبه خود تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر ابعاد عملکرد سازمانی شامل مالی، مشتری، یادگیری و رشد تأثیر دارد، اما بر فرایندهای داخلی تأثیر ندارد.

سلیمان و ال‌کتایری(۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان "عدالت، تعهد، و رهبری اخلاقی در توسعه کشورها: مطالعه موردی در امارات متحده عربی"، دریافتند که عدالت سازمانی (تعاملی و رویه‌ای) به‌طور مثبت و معنادار با تعهد عاطفی و مستمر و هم‌چنین با رهبری اخلاقی رابطه دوسویه دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد که تعهد عاطفی و مستمر اثر میانجی در رهبری اخلاقی دارد.

جیها[2](۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان "رهبری‌تحول‌آفرین و توانمندسازی روانی: عوامل رفتار شهروند سازمانی"، دریافت، رابطه مثبت معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد، در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروند سازمانی توانمندسازی روانی نقش میانجی دارد.

آدریز و همکاران[3](۲۰۱۵)، طی پژوهشی با عنوان «ادغام فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی: مدل مفهومی بر دستاوردهای عملکرد شرکت» دریافتند یک مدل مفهومی برای توصیف ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی توسعه داده شد. از سوی دیگر این پژوهش به ادبیات موجود کمک نمود و هم‌چنین یافته‌هایش برای طراحی استراتژیک فرهنگ شرکت برای عملکرد بهتر مفید بود.

بنابر مبانی نظری و پیشینه پژوهشی که مورد بررسی قرار گرفت فرضیه های پژوهش را می‌توان به صورت زیر ارائه نمود.

فرضیه اصلی

ـ جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

ـ جو سازمانی بر تعهد سازمانی در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

ـ فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

ـ جو سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

ـ فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

1- Suliman and Al Kathairi
2- Jiha
3- Adzir

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

ـ توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر تعهد سازمانی در سازمان مرکزی شرکت نفت تاثیر دارد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است. پژوهش حاضر بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده نیز از نوع کمی می‌باشد که در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات کارکنان ساختمان مرکزی شرکت نفت توزیع شد. بنابراین در مجموع در این پژوهش به دنبال بررسی تا تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در ساختمان مرکزی شرکت نفت هستیم، همچنین با توجه به این که این پژوهش در ساختمان مرکزی شرکت نفت صورت گرفت، مطالعه موردی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت نفت در سازمان مرکزی می باشد که با توجه به جامعه آماری ۷۵۸ نفری، بنا به فرمول کوکران اورکات تعداد ۲۵۶ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی شده می‌باشد. طبقات نیز شامل بخش‌های مختلف سازمان می باشد.

برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل‌شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر تحصیلات، سن، سابقه کار و بخش دیگر شامل پرسشنامه های استاندارد جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۱) و توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) بود که این پرسش نامه‌ها به ترتیب دارای ۶۰، ۳۲، ۲۴ و ۲۲ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم= ۲، تاحدودی = ۳، زیاد= ۴ و خیلی زیاد= ۵) می‌باشند.

برای سنجش روایی پرسشنامه از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. طبق این معیار، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل باشد. این آزمون روایی تشخیص را در سطح متغیرهای پنهان می‌سنجد. این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمد. در جدول زیر مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جدول ۱- مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا (تشخیصی) با استفاده آزمون فورنل و لارکر)

سازه‌ها	AVE	۱	۲	۳	۴	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۶۱ .۰	۷۸ .۰	---	---	---	۷۹ .۰
جو سازمانی	۵۸ .۰	۵۳ .۰	۷۶ .۰	----	----	۸۴ .۰
تعهد سازمانی	۶۷ .۰	۴۷ .۰	۵۲ .۰	۸۲ .۰	----	۷۶ .۰
توانمندسازی روانشناختی	۵۶ .۰	۳۹ .۰	۴۴ .۰	۳۶ .۰	۷۵	۹۰ .۰

مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

همچنین به‌منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بنا به ماهیت پژوهش بهره گرفته شد. پایایی ترکیبی با استفاده از نرم‌افزارهای معادلات ساختاری و ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار Spss مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی اعتبار و پایایی نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل پرسش‌نامه ها برابر با ۸۴ است. در عین حال ضریب پایایی محاسبه شده ابعاد چهار سازه اصلی نیز بیشتر از ۰. ۷ شده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی پژوهشی لازم برخوردار می‌باشد. بنابراین پرسشنامه‌های پژوهش از نظر پایایی مورد تأیید می‌باشند.

٤- یافته‌های تحقیق

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در دو حوزه تجزیه‌وتحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش

در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
سطح تحصیلات	کارشناسی و پایین تر	۱۵۷	۶۱. ٪۲	سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۸۷	۳۴
	کارشناسی ارشد	۴۸	۱۸. ٪۸		۵ تا ۱۰ سال	۶۷	۲۶. ۲
	دکتری	۲۷	۱۰. ٪۵		۱۰ تا ۱۵ سال	۵۳	۲۰. ۷
سن	کمتر از ۳۵ سال	۷۱	۲۷. ۷		بیش از ۱۵ سال	۴۹	۱۹. ۱
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۱۱۶	۴۵. ۳				
	بیش از ۴۵ سال	۶۹	۲۷				
جنسیت	زن	۱۱۳	۴۴. ۱				
	مرد	۱۴۳	۵۵. ۹				

متغیر	آمار توصیفی متغیرها	
	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی	۸۲۰. ۰	۷۲. ۳
جو سازمانی	۹۸۲. ۰	۵۹. ۳
تعهد سازمانی	۰۲۷. ۱	۸۸. ۳
توانمندسازی روانشناختی	۲۸۶. ۱	۹۱. ۳

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول فوق قابل‌مشاهده است، نشان داد، بیشترین رده سنی بین ۳۵ تا ۴۵ سال می‌باشد؛ بیشترین فراوانی سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بود. میانگین و انحراف استاندارد همه مؤلفه‌ها آورده شد.

استنباط آماری داده‌ها

بررسی مدل ساختاری پژوهش

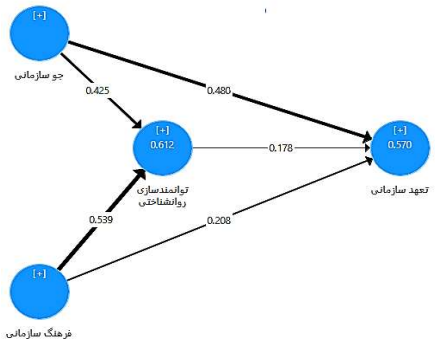
پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰. ۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی می‌بایست بالاتر از ۰. ۵ باشد تا مطلوب باشد. در تحلیل عاملی متغیرهائی که

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

یک متغیر پنهان (عامل) را می‌سنجند، باید با آن عامل، بار عاملی بالا و با سایر عامل‌ها، بار عاملی پائین داشته باشند. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t یا همان t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰. ۰۵ بررسی می‌شود. بر اساس خروجی‌های حاصل از این نرم‌افزار، آن دسته از متغیرهای مشاهده شده، شاخص‌هایی که به طور شایسته‌ای متغیر نهانی خود را اندازه‌گیری نمی‌کردند از تحلیل نهایی حذف خواهند شد. با حذف این متغیرهای مشاهده شده، کلیه شاخص‌های تناسب مدل در یک مدل اندازه‌گیری بهبود پیدا کرده و به اندازه قابل قبول می‌رسند. نحوه اصلاح مدل بدین شکل که طبق پیشنهاد در مواردی که بار عاملی بین متغیر مکنون با متغیر مشاهده شده کمتر از ۰/۵ باشد آن متغیر مشاهده شده را از مجموعه تحلیل حذف می‌کنیم. لذا متغیرهای مشاهده شده q8, q9, q54, q19, q73, q61,q23, q24,q87,q90,q93,q97,q101 ,q124 , q111 ,q135 دارای بار عاملی کمتر از ۰. ۵ می‌باشند و لذا پس از حذف این متغیرها در نمودار ۱ مدل اصلاح شده به‌منظور بررسی تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی ارائه شده است.

نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و حذف متغیرهای با بارعاملی کم



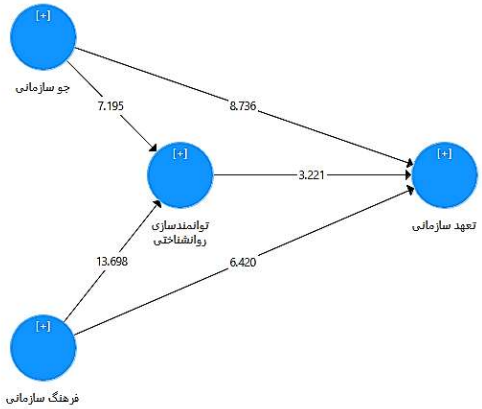
با توجه به نمودار و ضرایب استاندارد می‌توان گفت که بیش‌ترین میزان تاثیرگذار از جانب فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی می باشد زیرا بالاترین ضریب مسیر را داشته است (۰. ۵۳۹).

نمودار زیر مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد و اگر مقدار آماره‌ی t درون این بازه قرار گیرد، در

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (۲/۵۸- تا ۲/۵۸+) قرار گیرد.

نمودار ۲– ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل



طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند. بنابراین نتایج حاصله از بارهای عاملی روایی بالای مدل را تایید می‌کند.

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در نمودارهای ۱ و ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۳- بررسی اثرات مستقیم و آماره t

فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر(β)	آماره t	sig	نتیجه فرضیه
(اثر مستقیم) جو سازمانی ← تعهد سازمانی	۰. ۴۸۰	۸. ۷۳۶	۰. ۰۱>	تأیید می‌شود
فرهنگ سازمانی← تعهد سازمانی	۰. ۲۰۸	۶. ۴۲۰	۰. ۰۱>	تأیید می‌شود
جو سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی	۰. ۴۲۵	۷. ۱۹۵	۰. ۰۱>	تأیید می‌شود
فرهنگ سازمانی← توانمندسازی روانشناختی	۰. ۵۳۹	۱۳. ۶۹۸	۰. ۰۱>	تأیید می‌شود
توانمندسازی روانشناختی← تعهد سازمانی	۰. ۱۷۸	۳. ۲۲۱	۰. ۰۱>	تأیید می‌شود

برای بررسی میزان تأثیر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جداول زیر قابل مشاهده است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جدول ٤- تفکیک اثرات، مستقیم، غیر مستقیم و کل در مدل پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر		
		مستقیم	غیر مستقیم	کل
جو سازمانی	توانمندسازی روانشناختی	۴۲۵ .۰	----	۴۲۵ .۰
توانمندسازی روانشناختی	تعهد سازمانی	۱۷۸ .۰	-----	۱۷۸ .۰
جو سازمانی	تعهد سازمانی	۴۸۰ .۰	۴۲۵ .۰*۱۷۸ .۰= ۰۷۶ .۰	۵۵۶ .۰
فرهنگ سازمانی	توانمندسازی روانشناختی	۵۳۹ .۰	----	۸۹ .۰
توانمندسازی روانشناختی	تعهد سازمانی	۱۷۸ .۰	-----	۵۵ .۰
فرهنگ سازمانی	تعهد سازمانی	۲۰۸ .۰	۵۳۹ .۰*۱۷۸ .۰=۰۹۹ .۰	۳۰۷ .۰

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، تاثیر جو سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق توانمندسازی روانشناختی به میزان ۵۵۶ .۰ و ۳۰۷ .۰ است.

برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰۵ .۰ برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. سه مقدار ۰۱ .۰، ۲۵ .۰ و ۳۶ .۰ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول۵- جدول اشتراکات

ابعاد	اشتراکات
جو سازمانی	۶۷۶ .۰
فرهنگ سازمانی	۲۳۵ .۰
توانمندسازی روانشناختی	۲۲۱ .۰
میانگین	۵۲۸ .۰
میانگین R^2	۷۲۷ .۰

$$\text{Gof} = \sqrt{\overline{\text{communalities}} \times \overline{R^2}} = 0.643\sqrt{0.5285 * 0.727} =$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگ‌تر از ۳۶ .۰ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰۵ .۰ می‌باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

۵- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تجزیه‌وتحلیل انجام شده در فصل قبل می‌توان بیان نمود که توانمندسازی کارکنان به عنوان یک متغیر میانجی رابطه بین جو سازمانی و تعهد سازمانی را در سطح ۹۵٪ متاثر ساخته و موجب می‌شود که این رابطه منسجم‌تر شود، به عبارتی اثر کل جو سازمانی بر تعهد سازمانی که به طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان و به طور مستقیم انجام می‌شود قوی‌تر از اثر مستقیم جو سازمانی بر تعهد سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر فرهنگ سازماین نیز از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد. به این صورت که اثر کل حاصل از اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی از طربق متغیر توانمندسازی روانشناختی و اثر مستقیم آن بیشتز از اثر مستقیم می‌باشد، به عبارتی اثرغیرمستقیم هم راستا با اثر مستقیم می‌باشد. افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان باعث می‌شود که آنان درک بهتری از وظایف و اهداف سازمان داشته باشند، لذا بهتر می‌توانند جو سازمان و فرهنگ قالب سازمانی را در راستای تعهدی که به سازمان دارند درک نمایند. توانمندسازی یعنی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها بر روی حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر توانمندسازی، فرایندی برای بهبود سازمان‌ها برای ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت است لذا زمانی که فرهنگ و جو سازمانی از مجرای چنین ویژگی، مهارت و عملکردی تقویت شود و بهتر درک شود می‌تواند تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهد.

همچنین جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود، لذا زمانی که ادراکات کارکنان از ویژگی‌های درونی سازمان افزایش یابد آنگاه میل آنان به انجام وظایف بیش از حد تعیین شده و انجام فداکاری افزایش و تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. سازمان‌ها نیازمند کارکنان متعهد هستند تا با رقابت اقتصادی جهانی مواجه شوند، لذا این سبب می‌شود که نیاز آنان به کارکنانی که برداشت مناسبی از جو سازمانی در راستای افزایش تعهد سازمانی داشته باشند، افزایش یابد. همچنین با بهبود جو سازمانی، شاهد افزایش توانمندسازی روانشناختی خواهیم بود. رفتار در نتیجه تعامل بین فرد و محیطش شکل می‌گیرد. معمولاً فرد بر مبنای ادراک شخصی‌اش از یک موقعیت به آن واکنش نشان می‌دهد. موقعیت‌کاری یا محیط سازمان، فضایی را ایجاد می‌کند که رفتار اعضای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد لذا این امر موجب می‌شود که درک افراد از فرایندها و وظایفشان بالاتر رود، لذا توانمندی روانشناختی آنان افزایش یافته است.

از دیگر سو فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که تعهد سازمانی به صورت معناداری افزایش یابد. فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران از یک سو و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آورند و نیز بعداً خواهند آموخت برقرار می‌گردد. فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

یافته بطوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می‌آموزد. اگر این الگو در طی زمان، کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد، بطوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می‌دهد. به طوری که می‌توان گفت در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم موجبات درک بهتر از تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی مهیا می‌شود. بدین صورت که درک مشترک اعضاء یک سازمان از فرآیندهای سازمان موجب ایجاد انگیزه فداکاری بیشتر در آنان می‌شود که در نهایت تعهد آنان نسبت به سازمان را افزایش می‌دهد. عدم توجه به باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست کامل سازمان نشود، اما مشکلات زیادی را در روند رو به جلو سازمان بوجود می‌آورد. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که در تسریع پیشرفت و تغییر سازمان نقش بسزایی دارد. بنابراین زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مسائل و مشکلات بسیاری مانند تعارض سازمانی، عدم‌انسجام سازمانی و کاهش عملکرد روبرو می‌شوند و لذا در انجام وظایف خود سردرگم می‌شود و نمی‌تواند به سازمانی که درک مناسبی از ارزش‌هایش ندارد متعهد شود.

سایر نتایج پژوهش جاضر نشان داد که بهبود فرهنگ سازمانی موجب می‌شود توانمندسازی کارکنان نیز بهبود یابد. با اینکه همه سازمان‌ها دارای فرهنگ سازمانی هستند اما همه آنها تاثیر یکسانی بر کارکنان خویش ندارند. تنها فرهنگ قوی و مثبت می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شده و توانمندی روانشناختی آنان را کاهش دهد. و از آنجاکه فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن تحت کنترل خود دارد، باعث ایجاد حس بهتری نسبت به کار در افراد و افزایش توانمندی روانشناختی می‌گردد، در نتیجه منجر به عملکرد بهتر و موثرتر افراد می‌شود. اگر فرهنگی منجر به عملکرد بهتری در افراد گردد، آن فرهنگ، فرهنگ سازمانی قوی و مسلط است. در حالیکه فرهنگ سازمانی پراکنده که پیوستگی ندارد یک فرهنگ ضعیف می‌باشد که باعث تعارض و هرج‌ومرج سازمانی می‌شود و رسیدن افارد به ویژگی‌های تعریف شده جایگاه شغلی را دچار آسیب می‌کند. همچنین بهبود توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود تعهد سازمانی نیز بهبود یابد. تواناسازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری بر کار داشته باشند. تواناسازی بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل توازن برقرار می‌کند. بر مبنای این تفکر، بخشی از قدرت مدیران به کارکنان انتقال می‌یابد. توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آنان به وجود می‌آورد.

از سوی دیگر احساس موثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنان احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین جهت واحد کاری شان نقش داشته باشند و بنابراین باید عملکرد بهتری از خود به

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

نمایش بگذارند، لذا تعهدشان به سازمان افزایش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر تعهد سازمانی، قوی‌ترین انگیزاننده‌ای است که به میزان زیادی بر افراد اثر می‌گذارد تا کارشان را بخوبی انجام دهند، کارایی او را افزایش داده و مهارتش را بهبود می‌دهد. تعهد سازمانی برای سازمان‌ها حائز اهمیت است زیرا پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی از اهداف و آمال سازمان، بهره‌وری، نرخ غیبت از کار و جابه جایی نیروی کار است. لذا با توجه به توضیحاتی که در خصوص توانمندسازی روانشناختی داده شد منجر به بهبود حس تعهد به سازمان می شود.

٦- پیشنهادات

با توجه به تاثیرگذاری جو و فرهنگ سازمانی از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد در شرکت نفت شرایط لازم برای آزادی عمل کارکنان فراهم آید، بدین صورت که در ابدای هر هفته جلسه‌ای مختصر جهت جمع‌بندی فعالیت‌های هفتگی کارکنان و دریافت و ارائه پیشنهادات در خصوص بهبود امور تشکیل شود.

ـ با توجه به تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد که ضمن استفاده از سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان در جهت انجام فعالیت نوآورانه، خلاقیت در سازمان، تیم‌های تخصصی اتاق فکر برای ترویج فرهنگ تفکر خلاق شامل مدیران و کارکنان تشکیل گردد.

ـ با توجه به تاثیرگذاری جو سازمانی بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد با توجه به اهداف شرکت از انگیزه‌هایی مانند پاداش، مسابقه و ترفیع استفاده شود تا جو سازمانی به یک جو رقابتی تبدیل گردد.

ـ با توجه به تاثیرگذاری جو سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پیشنهاد می‌گردد که در شرکت گروه‌های هم اندیشی تشکیل و در خصوص فرآیندهای مختلف سازمان بحث و تبادل نظر شود.

ـ با توجه به تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان پیشنهاد می‌گردد کارگروهی جهت تعیین رفتارهای مخرب سازمانی که قابلیت تبدیل شدن به فرهنگ غلط در شرکت را دارند تشکیل و راهکارهای حذف پنین رفتارهایی را مشخص نمایند.

ـ با توجه به تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد برنامه‌هایی جهت افزایش توانمندی‌های کارکنان در سازمان در نظر گرفته شود. به طور مثال جلساتی بطور رسمی و با حضور مدیر عالی سازمان برای شنیدن نظرات کارمندان تشکیل شده و بسترسازی فرهنگ مشاوره و اعلام نظر کارمندان بصورت رسمی و همچنین غیررسمی به مدیران سازمان صورت گیرد. بدین صورت و با حضور افراد بلند پایه شرکت، حس‌گرمی بیشتری در بین کارکنان به وجود می‌آید که در نهایت حس تعهد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابراهیمی، محبوبه (۱۳۹۱). ارتباط جو سازمانی با اعتماد سازمانی و دلبستگی شغلی دبیران دبیرستان‌های شهر دلیجان در سال تحصیلی ۹۱–۱۳۹۰. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

ـ اشتیاقی، معصومه و مسلمی پطرودی، رقیه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان سبک زندگی و سلامتی با تاکید بر دیدگاه جامعه‌شناسی. اولین همایش کشوری دانشجویی عوامل اجتماعی موثر بر سلامت. ص ۱۵-۲۹.

ـ الوانی، سیدمهدی، محمدی، سمیه و میرزائی، مهدی. (۱۳۹۱). تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی. نشریه پژوهشگر، دوره ۹، شماره ۲۸، صص ۳۸-۲۵.

ـ سید جوادین، نیک، رحیم‌نیا، فریبرز و نیکخواه رخانی، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی اعتماد و تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بیمارستان‌ها، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶ (۴)، ۱۱-۱.

ـ رضائیان، علی و کشته گر، رسول. (۱۳۸۷). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.

ـ رمضانی نژاد، رحیم، پورسلطانی زرندی، حسین و حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۳۸۸). ارتباط بین جوسازمانی مدارس و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی. دوره اول، شماره اول، صص ۲۲۵-۲۳۵.

ـ دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم، ص۲۹.

ـ حاج کریمی جعفری، محمدجعفر؛ تنعمی، محمدمهدی؛ فرهنگی، علی‌اکبر و طالقانی، غلامرضا. (۱۳۸۷). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تاکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. پژوهشنامه بیمه، ۳ (۷)، ۴۵-۶۹.

ـ حیدری، مریم، (۱۳۹۴). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان). فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۳، ۴.

ـ جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). ارائه راهکارهای توانمندسازی برای مدیران ساختار شغل نیروی انسانیی مدارس ابتدایی و راهنمایی. رساله دکترا، ص ۱۶۴ – ۱۸۱.

ـ خامنه، اعظم، (۱۳۹۶)، "بررسی رابطه تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران در نظام‌های آموزشی"، همایش چالش‌های فراوری مدیریت در نظام های آموزشی، دانشگاه امام صادق(ع).

ـ دوستی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن و زکیانی، شعله. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان مازندران، ۱۷ (۱)پیاپی ۷۸)، صص: ۴۵-۳۲.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

ـ محرم‌زاده، مهرداد، اسدی، فریده و سیدعامری، میرحسن. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. نشریه تربیت بدنی، شماره ۴۸، صص۱۹-۲۸.

ـ مرتضوی، سنجر و مهربان، شیما (۱۳۸۲). معنویت و تعهد سازمانی. مجله راهبرد یاس، شماره ۲۳.

ـ مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه، چاپ ششم.

ـ نصراصفهانی، علی؛ مهدیه نجف‌آبادی، نرگس(۱۳۹۵) تحلیل تاثیر سرمایه روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن در قالب الگوسازی معادلات ساختاری؛ نشریه دانش‌وپژوهش در روانشناسی کاربردی، دوره ۱۵، شماره ۲ (پیاپی ۵۶)؛ از صفحه ۱۱۶ تا صفحه ۱۲۴

ـ نیاز آذری، کیومرث، و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، چاپ اول، تهران: انتشارات شیوه.

ـ هچ، مری جو. (۱۳۸۸). تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن. ترجمه دانایی‌فرد، حسن، تهران : نشر افکار.

__ Adeoye, L & Torubelli, PJH. (2017), "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp: 33-46.

__ Adriz, A, Amanda L. Christensen (2015), Integration of Organizational Culture and Organizational Performance: Conceptual Model on Corporate Performance Achievements, Organizational Behavior and Human Decision Processes. 115. 204–213

__ Armstrong, M. (2017). A Handbook of Human Resource Management Practice: 10 th edition. IKOGAN publication.

__ Boselie, P. , Dietz, G. , & Boon, C. (2018). "Commonalities and contradictions in HRMand performance research. Human Resource Management Journal, 15, 67-94.

__ Boussebaa, M. , and Morgan, (2016), G. Manageging talent across national borders: the challenge faced by an international retail group: Emerald Group, critical perspectives on international business, Vol. 4 No. 1, pp. 25-41.

__ Boxall, P. , & Purcell, J. (2017). Strategy and human resource management, second ed. Palgrave Macmillan: Basingsoke.

__ Brown, M. E. (2012). The relationship between organizational climate and the performance of elementary schools in New Jersey, The leadership quarterly, 17(6), 595-616.

__ Campell, J. P. (2016). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

__ Denison, D. R. , Janovics, J. , Young , J. , Cho, H. J. (2006). “Diagnosing organizational cultures: validating a model and method”, working paper, IMD 2006-9, International institute for management Development, Lausanne, 1- 39.

__ Ernest, F, Berger, L. and Berger, D. (2017), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.

__ Fang, J. (2013). The Effect of Understanding Organizational Support and Psychosocial Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. Nicholas Brealey Publishing.

__ Halpin W and Croft B. (1963). "The organizational climate of schools". Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

__ Jiha, Sumi. (2016). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 3 Iss: 1, pp. 18 – 35

__ Moyem. J & HenkinA. B. (2005). "Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust". Journal of Educational Administration. Vo, l3. No 3.

__ spritzer, K. (1995). Diagnosing and Empowerment, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.

__ Shiuan, C. B & YU, J. D & Relley, J. H, (2018) Organizational Commitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in The Chinese Context Proximal Phothesis or Global Hypothesis, Journal of Organizational Behavior, Vol 24, No 3.

__ Siang, D. E. (2015) Human resource management and industrial relations, Journal of Management Studies, 14(5), pp 503–521.

__ Suliman, L and Al Kathairi, H , (2017): " Justice, Commitment, and Ethical Leadership in Country Development: A Case Study in the UAE " , Journal of Business & Society, Vol. 40, No 3, pp: 266–294

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]