

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۸۹  
شماره ۷- ص ص : ۱۴۴-۱۲۵  
تاریخ دریافت : ۸۸ / ۱۲ / ۲۳  
تاریخ تصویب : ۹۰ / ۰۲ / ۰۵

## رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران

۱. میر حسن سید عامری - ۲. محمد رضا اسمعیلی<sup>۱</sup>  
۱. دانشیار دانشگاه ارومیه، ۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین ارتباط بین ابعاد توانمندسازی با تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران تشکیل می‌دادند که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۵۰ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه تعهد سازمانی مودای، استیز و پورتر (۱۹۷۹) و پرسشنامه تعهد شغلی برگرفته شده از (بلاو ۱۹۸۵ و لندی و گیون ۱۹۷۰) استفاده گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون چند گانه به روش گام به گام انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی و تعهد شغلی آنها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون چند گانه نشان داد که از میان ابعاد پنج گانه توانمندسازی کارکنان، مولفه‌های "معنی‌داری" و "موثر بودن" در پیش بینی تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان معنی‌دار می‌باشد. نتایج این پژوهش مبین این است که برای افزایش تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان، مدیران باید از تکنیک‌های توانمندسازی استفاده کنند.

### واژه های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی، تعهد شغلی.

## مقدمه

در حال حاضر فاصله اصلی و عمیق بین ملت ها، از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و ناداری. قدرت رقابتی ملت ها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر محوریت دانایی، می تواند راهکاری برای همه ی جوامع به حساب آید. نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمان را به حرکت درآورده و پیشرفت و تداوم سازمان به میزان توانمندی آنها بستگی دارد (۳۰).

برای بهبود و اصلاح سازمانها اخیراً تلاشهای زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروههای فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی است. نوآفرینی سازمان های بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تایید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین است. اسپورن و گیلبر (۱۹۹۷) در کتابشان باعنوان "حذف دیوانسالاری: پنج استراتژی برای نوآفرینی دولت" پیشنهاد کردند که بهترین راه برای کاهش دیوانسالاری، تاکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان است (۸).

توانمند سازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان در اختیار می گذارد (۱). توانمند سازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (۲۴). توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مفهوم نظری تاثیر زیادی بر اثر بخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (۲۲).

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه بر عملکرد سازمانی معرفی کرده اند (۱۴).

اسپریترز<sup>۱</sup> پیشنهاد می کند اگر توانمندسازی بخواهد کارکرد لازم را داشته باشد میبایست قبل از آنکه کسی آنرا تقدیم کند، خود فرد باید چنین احساسی را داشته باشد. از نظر او جایگزینی رویکرد نرم افزاری نسبت به توانمندسازی به جای دیدگاه سخت افزاری به این مهم کمک می نماید. به زعم وی توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup> در برگزیده حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط کاری اوست که در پنج احساس خلاصه می شود: احساس معنی دار بودن<sup>۳</sup>، احساس شایستگی<sup>۴</sup>، احساس موثر بودن<sup>۵</sup>، احساس خودتعیینی<sup>۶</sup> و اعتماد<sup>۷</sup> (۳۴).

احساس معنی دار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد، ارزش قائل باشد و آرمان ها و استانداردهای ذهنی اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود. شایستگی عبارت است از احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود را داراست. احساس موثر بودن عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد. احساس خود تعینی عبارت است از احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیتهای مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار است و احساس داشتن اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد که با وی منصفانه و یکسان و از منظری بیطرفانه رفتار خواهد شد (۹،۱۵).

آنگوری<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان مدیریت پشت صحنه، بیان می کند که توانمند سازی کارکنان برای سازمان هایی که نیاز به واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی دارند و همچنین برای کاهش ترک خدمت کارکنان ضروری می باشد (۲۹). راتماواتی<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) بیان می کند که شایستگی مدیران و تعهد مدیریت به توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد سازمان دارد (۳۲). هاریس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) عنوان می کند

- 
- 1 - Spreitzer
  - 2 - Psychological empowerment
  - 3 - Meaning
  - 4 - Competency
  - 5 - Impact
  - 6 - Self-determining
  - 7 - Trust
  - 8 - Ongori
  - 9 - Ratmawati
  - 10 - Harris

توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد و همچنین در رابطه تبادل رهبر- پیرو با رضایت شغلی، توانمندسازی نقش میانجیگری ایفا می‌کند (۲۶).

یافته‌های چانگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) حاکی از این بود که توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی نمی‌تواند بطور مشخصی نقش میانجیگری ایفا کند، زیرا تعهد سازمانی خود تأثیر مستقیم و قوی بر روی رضایت شغلی دارد. اما آنان در تحقیق خود خاطر نشان کردند که رضایت شغلی می‌تواند در رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی تأثیر داشته باشد (۲۰).

مسلماً سازمانی موفق تر است که نیروی انسانی توانمند و متعهد داشته باشد، چرا که توانمند سازی یکی از جدید ترین تکنیک ها برای افزایش اثربخشی و کارایی از طریق افزایش تعهد و رفتار شهروندی سازمانی نیروی انسانی به حساب می آید (۱۲).

یکی از عوامل پنهان، ولی تاثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنها به سازمان و شغل شان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگهداشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال ها در سازمان می مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی دارد بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می گذارند. پس برای افزایش تعهد کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم (۴).

اندیشه تعهد به عنوان یک موضوع اساسی در نوشته های مدیریت وجود دارد این اندیشه، یکی از ارزشهای اساسی است که سازمان می تواند به آن متکی باشد و کارکنان را بر اساس ملاک تعهد ارزشیابی کند. در سالهای گذشته گاهی به تعهد به عنوان یک موضوع جالب، توجه شده ولی اخیراً توجه زیادی به آن معطوف گردیده است. سال های متمادی تعهد در تئوری ها و تحقیقات به شیوه های متفاوتی تعریف شده و در نتیجه ترکیب نتایج تحقیقات انجام شده مشکل بوده است. امروزه برای تعهد انواعی در نظر گرفته شده است، در تحقیقات به

---

1 - Chang

وضوح مشخص گردیده که کدام نوع تعهد در نظر می باشد و شاخص های سنجش آن نیز مشخص گردیده است. اکثر تحقیقاتی که در رفتار سازمانی انجام گرفته است تعهد سازمانی را بررسی کرده اند، اما در سال های اخیر تحقیقات در مورد تعهد به سازمان و تعهد به شغل افزایش یافته است (۱۰). در سازمان های ورزشی نیز در زمینه تعهد تحقیقات زیادی صورت گرفته است که نشان از اهمیت این موضوع دارد (۳،۷)، با این وجود بررسی عوامل تاثیر گذار بر تعهد کارکنان در سازمان های ورزشی می تواند کمک شایانی جهت بهبود عملکرد کارکنان کند.

تعهد شغلی<sup>۱</sup> نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را نشان می دهد. تعهد شغلی، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علائق خود را وقف شغل خود می کنند (۲۵). همچنین به میزانی که شخص کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش می یابد. عوامل بیشماری موجب ایجاد تعهد شغلی در افراد می شود، رایلی و کادول عوامل وانگیزه های درونی و بیرونی شغل را در تعهد شغلی موثر می دانند (۱۰).

تعهد سازمانی<sup>۲</sup> به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد (۲۸). برگمان و همکارانش تعهد سازمانی را این چنین تعریف کرده اند: تعهد سازمانی عبارت است از باور قاطع افراد در پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان و تمایل به تلاش بیشتر و حفظ هویت در سازمان (۱۷).

پژوهشگران تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر حایز اهمیت در درک رفتار کارکنان می دانند پژوهشها نشان داده اند که تعهد سازمانی عملکرد کارکنان، برون داده های سازمانی از قبیل ترک خدمت، فروش و سود آوری مؤسسه و نیز غیبت کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد و بدین ترتیب وجود تعهد سازمانی باعث

1 - job commitment

2 - organizational commitment

افزایش بهره‌وری، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌شود (۲). زاجاک<sup>۱</sup> و ماتیو در تحلیل کلان از پیش نیازها و برآیندهای تعهد سازمانی، ضعیف‌ترین همبستگیها (ضرایب همبستگی حدود ۰/۴) را میان معیارهای تعهد شغلی و تعهد سازمانی، گزارش کردند و نتیجه گرفتند که بهتر است این دو نوع تعهد به طور مجزا بررسی شوند. از دیدگاه این دو و بسیاری از پژوهشگران، تعهد سازمانی و تعهد شغلی دارای همبستگی ضعیف بوده و سازه‌های متمایزی هستند (۳۹). بیکر<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ در پایان نامه دکترای خود تحقیقی تحت عنوان تاثیرات سطح آموزش در ادراک آزادی عمل، تعهد شغلی و عملکرد شغلی کارکنان انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که هر چه کارکنان از آموزش سطح بالاتری برخوردار می‌شدند در می‌یافتند که بسیار بانفوذتر هستند و از طرف سرپرستان خود به عنوان افرادی که کار بهتری انجام می‌دادند مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند (۱۶). در تحقیقی که سانتوز<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در کشور جمهوری دمیونیکن به منظور بررسی عوامل مرتبط با تعهد شغلی، سازمانی، و حرفه‌ای مربیان سازمان توسعه دمیونیکن انجام داد، نتایج نشان داد که: همبستگی مثبتی میان تعهد شغلی و تعهد سازمانی، تعهد شغلی و تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای وجود دارد. روابط میان تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای در پژوهش یاد شده نشان می‌دهد که بهبود یک نوع تعهد، تاثیر مثبتی روی سایر انواع تعهد دارد. این بدان معناست که هر موقعیتی در شغل، سازمان یا حرفه که در جهت کاهش یک نوع تعهد باشد، باعث کاهش دو نوع دیگر هم خواهد شد. همچنین روشن شد که مدیران برای درک تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای کارمندان، بایستی روی خصوصیات اجتماعی-روانی و کاری تمرکز داشته باشند. در نهایت با بهبود و حمایت از خصوصیات کاری و اجتماعی می‌توان سطح تعهد شغلی، سازمانی و حرفه‌ای کارکنان را افزایش داد (۳۳). کارسون<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۹) به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که هر دو نوع تعهد سازمانی و شغلی را دارا می‌باشند، بالاترین میزان توانایی و تمایل را برای درگیر شدن در فعالیت‌ها برای بهبود خدمات و بالاترین میزان رضایت شغلی را دارا می‌باشند (۱۹).

راندال و کوت (۱۹۹۱) ادعا کرده‌اند که وابستگی شغلی پیش درآمد یا پیش نیاز تعهد سازمانی و تعهد شغلی است. آنها در مدل خود، وابستگی شغلی را به عنوان یک متغیر تعدیل کننده روابط میان نگرشهای

1 - zajac  
2 - Baker  
3 - Santos  
4 - Carson

مختلف از جمله اخلاق کاری، تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی تعریف کردند. به ویژه اینکه وابستگی شغلی روی تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای اثر مستقیم می‌گذارد. از دیدگاه این دو پژوهش‌گر رابطه بین وابستگی شغلی و تعهد سازمانی مبتنی بر تئوری مبادله اجتماعی است، زیرا افراد تمایل دارند با کسانی رابطه دوجانبه برقرار کنند که از آنها منتفع شوند. تجارب کاری مثبت کارمندان نیز در گرو تلاشهای سازمان است زیرا کارمندانی که وابستگی شغلی بالایی داشته باشند، هویت سازمانی آنها افزایش می‌یابد و در نتیجه تعهدشان به سازمان بیشتر می‌شود (۱۶).

در جمع بندی تحقیقات ارائه شده می‌توان گفت که در سال‌های اخیر متغیرهای توانمندسازی و تعهد بیش از گذشته مشهود شده است. اما با این حال تحقیقاتی از این قبیل، بزعم تأکیدی که بر آن‌ها می‌شود، هنوز در کشور ما بویژه در حوزه تربیت بدنی جایگاه خود را نیافته است، ملاحظات یاد شده پژوهشگر را بر آن داشت تا با توجه به ضرورت مساله به تحقیق و مطالعه پیرامون رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان بپردازد. این تحقیق بدنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. آیا بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین توانمندسازی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، رابطه وجود دارد؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که به شیوه میدانی با استفاده از پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران (حداقل دارای مدرک دیپلم) تشکیل می‌داند، که تعداد آنها ۲۴۹ نفر بود. برای محاسبه نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد، بدین ترتیب تعداد ۱۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

ابزار پژوهش : در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از چهار پرسشنامه استفاده شد. به منظور اندازه گیری توانمندسازی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد (مشمول بر پنج مولفه معنی داری، خود تعینی، شایستگی، موثر بودن و اعتماد). این ابزار توسط عبدالهی (۱۳۸۴) در ایران هنجاریابی و توسط محققانی مکرراً به کار رفته و در تحقیقات فراوانی روایی صوری، محتوایی و پایایی این مقیاس گزارش شده است (۶). به منظور اندازه گیری تعهد سازمانی از پرسشنامه پورتر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۹) استفاده شد. این پرسشنامه روایی و پایایی خوبی دارد و در تحقیقات مختلفی از آن استفاده شده است (۳، ۷، ۱۳). به منظور اندازه گیری تعهد شغلی از پرسشنامه ۱۰ سوالی (بلاو ۱۹۸۵، لندی و گیون ۱۹۷۰) استفاده شد و همچنین از پرسشنامه سنجش ویژگی های فردی استفاده شد.

برای اطمینان بیشتر در مورد روایی و پایایی پرسشنامه ها و اینکه این مقیاس تا چه اندازه با فهم و درک کارمندان ایرانی همخوانی دارد و از آن مهمتر، مطابقت واژه ها، اصطلاحات و عبارات با فرهنگ جامعه ایرانی در یک گروه ۵۰ نفری به طور مقدماتی اجرا شد که از جامعه آماری تحقیق انتخاب شده بودند. پاسخ آزمودنی ها به هر سوال در یک طیف ۵ درجه ای لیکرت ( ۱ = کاملاً مخالفم الی ۵ = کاملاً موافقم ) ثبت و نمره گذاری شده است. این مقیاس ها در قالب یک پرسشنامه دو صفحه ای همراه با مقدمه ای برای توجیه و راهنمایی آزمودنی ها و نیز اطلاعات دموگرافیک خواسته شده از آزمودنی ها به اجرا درآمد. برای تعیین روایی پرسشنامه ها از نظرات اساتید دانشگاه ارومیه استفاده شد، و برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. که در مورد پرسشنامه توانمندسازی ضریب پایایی ۰/۸۷، در مورد پرسشنامه تعهد سازمانی ضریب پایایی ۰/۸۳ و در مورد پرسشنامه تعهد شغلی ضریب پایایی ۰/۸۲ بدست آمد که از نظر آماری ضرایب بدست آمده در سطح بالایی قرار داشتند.

روش های آماری : برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین، درصد، جداول) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنف، ضریب همبستگی، رگرسیون چند گانه) استفاده شد. کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شده است.



### نتایج و یافته‌های تحقیق

نمونه این تحقیق شامل ۱۵۰ نفر کارمند بودند که اقدام به پر کردن پرسشنامه کردند. از بین پاسخ دهندگان ۶۸ درصد نمونه زن و ۳۲ درصد از آنها مرد بودند. میانگین تجربه کاری آنها ۱۲/۹ (SD = 7/3) بود. همچنین سابقه خدمت از ۱ سال تا ۳۰ سال گزارش شد. اکثریت کارمندان در این نمونه (۴۴٪) دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

ابتدا قبل از اجرای آزمون همبستگی، آزمون ناپارامتری کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> برای تعیین نرمال بودن داده‌ها اجرا شد. نتایج این آزمون حاکی از نرمال بودن داده‌ها در متغیرهای مورد مطالعه بود.

جدول ۱- آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای متغیرهای پژوهش

گروه	آماره آزمون	P - value
توانمندسازی	۱/۱۳	۰/۱۵۵
تعهد شغلی	۰/۷۷	۰/۶۰
تعهد سازمانی	۰/۷۶	۰/۶۰

همچنین قبل از انجام تحلیل‌های رگرسیونی، روابط همبستگی بین متغیرهای پژوهش از طریق ارزیابی ماتریس همبستگی بررسی شد. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

اطلاعات فوق نمایانگر آن است که با اطمینان ۹۹ درصد بین چهار مولفه توانمندسازی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد. از بین مولفه‌های توانمندسازی رابطه معنی داری بین مولفه شایستگی و تعهد سازمانی دیده نشد. بطور کلی می‌توان گفت بین مولفه‌های توانمندسازی و تعهد سازمانی همبستگی معنی داری وجود دارد ( $P < 0/001$ ). همچنین اطلاعات فوق نمایانگر آن است که با اطمینان ۹۹ درصد بین سه مولفه توانمندسازی یعنی احساس معنی داری، موثر بودن و اعتماد با تعهد شغلی کارکنان همبستگی مثبت و

1- Kolmogorov- Smirnov Test

معنی دار وجود دارد. اما بین دو مولفه شایستگی و خود تعیینی توانمندسازی با تعهد شغلی رابطه معنی داری دیده نشد. و رابطه معنی داری بین دو متغیر تعهد سازمانی و تعهد شغلی وجود دارد.

جدول شماره ۲ - ماتریس همبستگی بین متغیرهای توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان

متغیرها	میانگین	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. معنی داری	۱۱/۶	۲/۶	۱							
۲. شایستگی	۱۲/۴	۱/۸	۰/۴۴**	۱						
۳. خودتعیینی	۹/۸	۲/۲	۰/۳۰**	۰/۱۹	۱					
۴. مؤثر بودن	۱۰/۲	۲/۴	۰/۴۱**	۰/۳۲**	۰/۶۰**	۱				
۵. اعتماد	۹/۲	۲/۹	۰/۴۷**	۰/۱۳	۰/۲۶**	۰/۴۴**	۱			
۶. توانمندسازی	۵۳/۵	۸/۶	۰/۷۸**	۰/۵۴**	۰/۶۵**	۰/۸۱**	۰/۷۱*	۱		
۷. تعهد سازمانی	۴۷/۶	۸/۶	۰/۵۵**	۰/۱۵	۰/۳۴**	۰/۵۱**	۰/۳۴**	۰/۶۰**	۱	
۸. تعهد شغلی	۳۲/۷	۶/۷	۰/۵۴**	۰/۱۵	۰/۱۷	۰/۴۲**	۰/۳۶**	۰/۵۵**	۰/۷۲**	۱

\* P < ۰/۰۵ \*\* P < ۰/۰۱

### بررسی و تحلیل آزمونهای رگرسیون

تحلیل رگرسیونی از بهترین روش های تحلیلی است که تاثیرهای مشترک و مجزای متغیرهای مستقل را بر متغیرهای وابسته ارزیابی و سنجش می کند. در این پژوهش از روش رگرسیون چند گانه در تبیین و پیش بینی متغیر وابسته استفاده شد. رگرسیون چند گانه به روش های مختلفی انجام می گیرد که در این پژوهش از روش گام به گام استفاده شد.

در جدول شماره ۳ نتایج رگرسیون چندگانه برای پیش بینی تعهد سازمانی از روی توانمندسازی کارکنان ارائه شده است.

جدول ۳- رگرسیون چند گانه برای پیش بینی تعهد سازمانی از روی معنی داری و موثر بودن

مدل	ضریب همبستگی R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد پیش بینی شده
معنی داری و موثر بودن	۰/۵۹	۰/۳۵	۰/۳۳	۶/۵

جدول ۴- آزمون تحلیل واریانس برای ارزیابی خطی بودن رابطه (ANOVA)

مدل	منبع تغییرات	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجزورات MS	مقدار آماره F	مقدار P
معنی داری و موثر بودن	رگرسیون باقیمانده کل	۲۲۷۶/۴ ۴۳۴۰/۷ ۶۶۱۷/۱	۲ ۱۴۸ ۱۵۰	۱۱۳۸/۲ ۲۹/۳۲	۳۸/۸۱	۰/۰۰۰

جدول ۵- جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد شده متغیر های مستقل معنی دار

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			مقدار ضریب β	ضریب خطای معیار	مقدار B	
رد H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۶/۳		۳/۵	۲۲/۵۹	مقدار ثابت
	۰/۰۰۰	۴/۲	۰/۳۸	۰/۲۸	۱/۲	معنی داری
	۰/۰۰۰	۳/۵	۰/۳۱	۳۰	۱/۰۶	موثر بودن

بر اساس اطلاعات جدول فوق ضریب همبستگی چند گانه برای پیش بینی تعهد سازمانی از روی احساس معنی داری و موثر بودن کارکنان برابر با  $R=0.59$  و ضریب تعیین مساوی  $R^2=0.35$  بدست آمده است و نشان می دهد تا حدود ۳۵ درصد از روی متغیر های پیش بین میتوان تعهد سازمانی را در تحقیق حاضر پیش بینی کرد و بقیه تغییرات مربوط به متغیر هایی است که در این بررسی در نظر گرفته نشده است (جدول ۳). طبق جدول تحلیل واریانس (جدول ۴) که مقدار  $F=38.81$  و  $P=0.000$  بدست آمده است نشان می دهد معادله رگرسیون خطی است زیرا  $F$  معنی دار است. در جدول (۵) همانگونه که مشاهده می شود فقط دو متغیر

یعنی احساس معنی داری و موثر بودن ضرایب تاثیر معنی دار دارند و به ترتیب شدت آورده شده اند. به عبارتی ضریب تاثیر احساس معنی داری ۱/۲ و ضریب تاثیر مربوط به متغیر موثر بودن ۱/۰۶ است.

همچنین نتایج رگرسیون چندگانه برای پیش بینی تعهد شغلی از روی توانمندسازی کارکنان در زیر ارائه شده است.

جدول ۶- رگرسیون چندگانه برای پیش بینی تعهد شغلی از روی معنی داری و موثر بودن

مدل	ضریب همبستگی R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد پیش بینی شده
معنی داری و موثر بودن	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۳۶	۵/۴

جدول ۷ - آزمون تحلیل واریانس برای ارزیابی خطی بودن رابطه

مدل	منبع تغییرات	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجزورات MS	مقدار آماره F	مقدار P
معنی داری و موثر بودن	رگرسیون باقیمانده	۱۴۱۸/۹	۲	۷۰۹/۴	۲۳/۶۱	۰/۰۰۰
	کل	۳۳۷۰/۴	۱۴۸	۳۰		
		۳۱۹۶/۳	۱۵۰			

جدول ۸ - جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد شده متغیرهای مستقل معنی دار

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			مقدار ضریب β	ضریب خطای معیار	مقدار ضریب B	
رد H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۴/۹		۲/۹	۱۴/۵۶	مقدار ثابت
	۰/۰۰۰	۴/۴	۰/۴۱	۰/۲۳	۱/۰۴	معنی داری
	۰/۰۱	۲/۴	۰/۲۲	۰/۲۵	۰/۵۹	موثر بودن

بر اساس اطلاعات جدول فوق ضریب همبستگی چند گانه برای پیش بینی تعهد شغلی از معنی داری و موثر بودن در سازمان برابر با  $R=0.61$  و ضریب تعیین مساوی  $R^2=0.37$  بدست آمده است و نشان می دهد تا حدود ۳۷ درصد از روی متغیر های پیش بین میتوان تعهد شغلی را در تحقیق حاضر پیش بینی کرد و بقیه تغییرات مربوط به متغیر هایی است که در این بررسی در نظر گرفته نشده است (جدول ۶). طبق جدول تحلیل واریانس (جدول ۷) که مقدار  $F=23/61$  و  $P=0/000$  بدست آمده است نشان می دهد معادله رگرسیون خطی است زیرا  $F$  معنی دار است. در جدول بعدی (۸) همانگونه که مشاهده می شود فقط دو متغیر یعنی معنی داری و موثر بودن ضرایب تاثیر معنی دار دارند و به ترتیب شدت آورده شده اند. به عبارتی ضریب تاثیر معنی داری  $0/04$  و ضریب تاثیر مربوط به موثر بودن  $0/59$  است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی استان تهران بود، نتایج حاصل از این پژوهش نشان دادند که رابطه ی معنی داری بین متغیرهای توانمندسازی کارکنان (مولفه های معنی داری، خود تعیینی، موثر بودن و اعتماد) و تعهد سازمانی وجود دارد یعنی هرچه احساس کارکنان در مورد ارزش کاری فعالیت هایشان و تجانس استانداردهای ذهنی آنها با آنچه که انجام می دهند، و احساس اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیتهای مربوط به شغلشان از آزادی لازم برخوردار هستند و اینکه توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد، بهتر باشد و مطمئن باشند که با آنها منصفانه و یکسان و از منظری بیطرفانه رفتار خواهد شد میزان تعهد سازمانی آنها بالاتر خواهد بود.

نتایج حاصل با مطالعات بوگلا و سومچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، چانگ و همکاران (۲۰۰۹)، اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷)، پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، رسولی (۱۳۸۴) و محسنی (۱۳۸۶) همسو می باشد. دی، هنکین و دومر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقشان

1 - Bogler & Somech

2 - Park

3 - Dee & Henkin, & Duemer

این رابطه را تایید کردند و خاطر نشان می کنند که توانمندسازی محتوای شناختی، رفتار و شرایط لازم را برای ایجاد تعهد سازمانی فراهم می کند. کار گروهی نیز ممکن است تاثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی داشته باشد که در این صورت توانمندسازی بطور غیر مستقیم بر تعهد سازمانی تاثیر می گذارد (۲۳). چیانگ و سوچنگ (۲۰۰۸) نشان داند که مولفه های خود تعیینی و موثر بودن ارتباط معنی داری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد، همچنین وی خاطر نشان می کند بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی همبستگی وجود دارد (۲۱). ایسایو و آگورو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که مولفه شایستگی توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه منفی دارد و همچنین مولفه های احساس معنی داری و موثر بودن با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد (۲۷). رسولی (۱۳۸۴) در تحقیقی تحت عنوان « بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی» به این نتیجه رسید که: بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد، و همچنین بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد (۵). همچنین محسنی (۱۳۸۶) در پایان نامه خود به این نتیجه رسید که بین توانمندسازی دبیران و تعهد سازمانی آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۱۱).

در خصوص ارتباط بین توانمندسازی و تعهد شغلی کارکنان، نتایج حاصل از این پژوهش نشان دادند که مولفه های معنی داری، موثر بودن و اعتماد با تعهد شغلی کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری دارد. این بدین معنی است که هرچه احساس کارکنان در مورد ارزش کاری فعالیت هایشان و تجانس استانداردهای ذهنی آنها با آنچه که انجام می دهند، و اینکه توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشند، بهتر باشد و مطمئن باشند که با آنها منصفانه و یکسان و از منظری بیطرفانه رفتار خواهد شد میزان تعهد شغلی آنها بالاتر خواهد بود. نتایج حاصل از پژوهش ویو و شرت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) همسو می باشد. ایشان در تحقیقشان به وجود رابطه بین توانمند سازی روانشناختی معلمان و تعهد شغلی پی بردند و بیان کردند بین مولفه های توانمند سازی روانشناختی و تعهد شغلی رابطه معنی داری وجود دارد (۳۸). گمینیان و همکاران (۱۳۸۳) بیان می کنند که بین مولفه های تصمیم گیری، رشد حرفه ای، مقام و منزلت، خودمختاری، تاثیر گذاری بر برنامه ها و خودکفایی با تعهد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۰).

1 - Isaiah & ugboro

2 - Wu & Short

همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این بدین معنی است که هرچه میزان تعهد یک فرد نسبت به سازمانش بالا باشد، میزان تعهد وی نسبت به شغلش نیز بالا خواهد بود. وجود این رابطه در پژوهش کارسون و همکاران (۱۹۹۹) و سانتوز (۱۹۹۸) تایید شده است، سانتوز در تحقیقش عنوان می کند روابط میان تعهد شغلی، سازمانی و حرفه ای نشان می دهد که بهبود یک نوع تعهد، تاثیر مثبتی بر انواع تعهد دارد (۳۳).

همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چند گانه نشان داد که مولفه های معنی داری و موثر بودن در پیش بینی تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان معنادار می باشد نتایج حاصله با مطالعات وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همسو می باشد. وی در تحقیقش نشان داد که شایستگی و موثر بودن با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه دارد. در حالیکه چیانگ و سوچنگ (۲۰۰۸) در تحقیقشان عنوان می کنند خود تعیینی و موثر بودن با تعهد رابطه دارد. بوگلر و سومچ (۲۰۰۴) عنوان می کنند مولفه های رشد حرفه ای و منزلت در پیش بینی تعهد سازمانی معلمان معنی دار می باشد (۱۸). این مسأله می تواند بدلیل تفاوت در سطح تحصیلات کارکنان و تفاوت در سبک های بکار گرفته شده توسط مدیران و همچنین تفاوت های فرهنگی بین جوامع آماری باشد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می شود در اداره کل تربیت بدنی استان تهران برای بالا بردن و بهبود تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان که عامل موثری در جهت افزایش اثر بخشی، بازدهی، میزان عملکرد و مشارکت کارکنان و همچنین کاهش تأخیر و غیبت کارکنان می باشد، مدیران باید از تکنیک های توانمند سازی کارکنان بهره بگیرند، و با توجه به نتایج این پژوهش برای بهبود احساس معنی داری، خود تعیینی، موثر بودن و اعتماد کارکنان اقداماتی را به عمل آورند. بدین منظور پیشنهاد می شود که، به توانایی های کارکنان اعتماد کنند، نظرات آنها را مد نظر قرار داده و آنها را در تصمیم گیری های مربوط به کار مشارکت دهند، در فرایند استخدام و گزینش کارکنان به توانایی های علمی آنان جهت اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود داشته باشند، توجه کنند. در هر حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر اینکه با آنها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آنها روحیه و دلگرمی بدهند و خود با آنها درستکار،

وفادار و واقعیت‌گرا باشند. علاوه بر این کارکنان نیز به توانایی‌ها، تجربه و دانش مدیران برای اجرای وظایف محوله و حل مشکلات اطمینان و اعتماد نمایند.

### منابع و مأخذ

۱. اسکات، س. زافه، د. (۱۳۷۵). "تواناسازی کارکنان". ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. بازارگادی، مهرانوش و جهانگیر، فریدون (۱۳۸۵). "تعهد سازمانی پرستاران و عوامل مرتبط با آن". نشریه دانشکده پرستاری و مامایی، دوره ۱۶، شماره ۵۴.
۳. حمیدی، مهرزاد. کشتی‌دار، محمد. (۱۳۸۱). "بررسی ساختار سازمانی و تعهد سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور". نشریه حرکت شماره ۱۵ - صص: ۵۴-۴۳.
۴. دلگشایی، بهرام و همکاران (۱۳۸۷). "رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان". فصلنامه افق دانش، دوره ۱۴؛ شماره ۴، صص ۶۹-۶۰.
۵. رسولی، رضا (۱۳۸۴). "بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی". پیام مدیریت، شماره ۱۵ و ۱۶، صص ۱۹۴-۱۶۵.
۶. زارع، قاسم و همکاران (۱۳۸۶). "رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال پنجم، شماره ۹، صص ۷۱-۸۱.
۷. طالب‌پور، مهدی. امامی، فرشاد. (۱۳۸۵). "بررسی رابطه تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفت‌گانه مشهد". پژوهش در علوم ورزشی، شماره دوازدهم، صص ۳۲-۱۵.
۸. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران: نشر ویرایش.



۹. کمرون، دیوید، ای، وتن، مترجم بدرالدین اورعی. (۱۳۷۸). "تواناسازی و تفویض اختیار". موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۱۰. گمینیان، وجیهه و همکاران. (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران متوسطه شهر اصفهان". فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۷۷، صص ۹۱-۱۱۲.
۱۱. محسنی، معصومه. (۱۳۸۶). "رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی دبیران ناحیه یک شهر تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۲. مرتضوی، مرتضی. (۱۳۷۸). "توانمندسازی و تکنیک‌های آن برای تغییر فرهنگ سازمانی". مجله مدیریت، شماره ۳۸.
۱۳. مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۰). "سازمان و مدیریت". رویکردی پژوهشی. انتشارات ترمه، چاپ دوم.
۱۴. نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). "بررسی ارتباط میان عوامل روان شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران". رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
15. Ashforth, B.E. (1989). "The experience of powerlessness in organization". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43: PP:207-242.
16. Baker, D.K (2000). "An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment". *The University of IWA.DAI-A61.11*.
17. Bergman et al (2000). "Integrating three domains of employee commitment: an exploratory study". *J. of applied business research*, vol. 16, Issue. P: 15.
18. Bogler, R & Somech, A (2004). "Influence of teacher empowerment on teacher organizationl commitment, professional commitment and organazationl citizenship behavior in schools". *Journal of teaching and teacher- education*, 20 ;PP:227-289.

19. Carson Kerry D et al, (1999). "Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes". *Public Personnel Management*; Spring 1999; 28, 1.

20. Chang, L.-C., et al (2009). "The mediating role of psychological empowerment on job Satisfaction and organizational commitment for school health nurses :A cross-sectional questionnaire survey". *Int.J.Nurs. Stud.*(2009),doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.09.007.

21. Chiang, c-f and SooCheong (2008). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, February 2008, PP:40-61.

22. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice". *Academy of Management Review*, 13, PP:471-482.

23. Dee, R & Henkin, A. & Duemer, L. (2003). "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment". *Journal Educational Administration*, 41, PP:257-277

24. Foy, N. (1997). "Empowering people at work". Cambridge: Gower, P:25.

25. Hackett, R. D. , Lapierre, L. M. & Hausdorf, P.A. (2001). "Understanding the Links Between Work Commitment Constructs". *Journal of Vocational Behavior*, No. 58 , PP: 392 – 409.

26. Harris, K.J. et al. (2009). "Leader-member exchange and empowerment :Direct and interactive effects On job satisfaction ,turnover intentions ,and performance". *The Leadership Quarterly* 20 , PP:371-382.

27. Isaiah o & ugboro. (2006). "Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing". *Journal of behavioral and applied management*, may 2006.

28. Mowday, R. R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, PP:224-247.

29. Ongori, H. and Shunda J. P. W. (2002). "Managing behind the scenes : employee empowerment". *The international journal of applied economics and finance* 2(2) ; PP:84-89.

30. Organ, D. W. (1988). "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome". *Lexington, MA: Lexington Books..*

31. Park, I. (2003). "A study of the teacher empowerment effects on teacher commitment and student achievement". *Dhssertation Abstract, Ph.D. the university of Iowa.*

32. Ratmawati, D. (2007). "Managerial competency and management commitment to employee empowerment". *Procendings of the 13<sup>th</sup> Asia pacific management conference, Melbourne ,Australia ,2007. PP:556-562.*

33. Santos, S. and N.L. Emmalou, (1998). "Factors Related to Commitment of Extension Professionals in the Dominican Republic...", *Journal of Agricultural Education, Vol. 35, No.3: PP:57 – 61.*

34. Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal, 38(5): PP:1442-1465.*

35. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain". *Journal of Management, 23(5), PP:679-704.*

36. Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review, 15, PP:666-681.*

37. Wang, J., and Peggy D. Lee (2009). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects". *Group & Organization management, Volume 34 Number 3, June 2009, PP:271-296*

---

38. Wu ,V., & Short, P. M. (1996). "The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction". *Journal of Instructional Psychology*, 25, PP:85-89.

39. Zajac , D. M. & Mathieu , J. E. (1995 ). "A review and meta- analysis of the antecedents ,correlates and consequences of Organizational commitment". *Psychological Bulletin* , vol. 108 , No.2. PP : 171 -194.