

بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران

علیرضا موغلی^۱، اکبر حسن پور^۲، محمد حسن پور^۳*

۱. استادیار دانشگاه پیام نور شیراز، ایران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور شیراز، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۱۷، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۵/۶)

چکیده

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند. ابزاری که در این زمینه به کمک مدیران می‌شتابد فرایند توانمندسازی است. تحقیق حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از انتخاب نمونه است. حجم نمونه براساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۹ منطقه و تعداد نمونه ۲۴۰ نفر است. در این مقاله در فرضیه اول رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان و در فرضیات فرعی آن رابطه بین ابعاد توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن شغل، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد به همکاران و احساس داشتن حق انتخاب) و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد ارتباطی وجود ندارد. در ضمن میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی کارکنان، کارکنان ستادی آموزش و پرورش

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند [۴]، [۵]. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. از این رو، امروزه مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند [۷] اما متأسفانه از استعدادهای بالقوه آن‌ها اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد. به همین خاطر از توانمندسازی به عنوان مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود. در نتیجه این چالش‌ها، مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد موثر در سازمان‌های نوین می‌باشد. توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند برای آنچه فکر می‌کنند بهترین است، بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل برخوردار گردند. کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصت‌های طلایی در کسب و کار تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند. علیرغم توجه رو به رشد به توانمندسازی کارکنان، درک و آگاهی ما از این مفهوم محدود است و مطالعات علمی کمی در خصوص اینکه توانمندسازی در زمینه کاری با چه متغیرهای سازمانی در ارتباط است، وجود دارد. یکی از مهمترین متغیرهای سازمانی که محققین و مدیران اجرایی به آن علاقمند هستند، تعهد سازمانی است. اگر چه نویسندگان و محققین بسیاری بر نقش کلیدی و محوری تعهد سازمانی در ارتقاء و حفظ و عملکرد نیروی انسانی تأکید کرده‌اند [۸]، [۹]، [۱۰] اما معدود مطالعات علمی هستند که رابطه تاثیر و تاثیر توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی آن‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. لذا این مقاله به دنبال آن است که این سؤال را مورد بررسی و کاوش قرار دهد: توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی چه ارتباطی دارد؟ به همین خاطر ابتدا مبانی نظری توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی مورد بحث قرار گرفته سپس با ارائه مدل مفهومی ارتباط توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی بررسی گردیده است.

۲. توانمندسازی کارکنان

اگر چه نظریه پردازان سازمانی مفهوم توانمندسازی را در شیوه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند اما دو تعریف کلی در ادبیات این بحث قابل شناسایی است.

الف) توانمندسازی به مفهوم تسهیم قدرت

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرآیندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می‌گردد [۱۲]. این نظریه پردازان بحث می‌کنند که توانمندسازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان [۱۵] و تفویض اختیار [۱۷] تعریف شود. متأسفانه تعریف توانمندسازی بر اساس این روش، محدودیت‌هایی دارد که شامل موارد زیر است:

- قدرت در سیستم سازمانی با مقدار ثابت بوده لذا بازی بده و بستان حاکم است.

- سهم قدرت توسط مدیران برای ایجاد توانمندسازی کافی است.

ب) توانمندسازی به عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به عنوان سازه انگیزشی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های کارکنان نسبت به محیط کاری شان مبتنی است. «توماس و ولتهوس» تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه داده‌اند که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می‌دهند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کند. این نویسندگان چهار متغیر شناختی که تعیین کننده توانمندسازی می‌باشد، عنوان نمودند: نگاره شماره (۱) [۱۶]، [۱۸]

نگاره ۱. ابعاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های مختلف انگیزشی و شناختی

| ابعاد توانمندسازی | نظریه پردازان |
|--|---------------------|
| - احساس خودکارآمدی - خوداثربخشی | کانگر و کاننگو [۸] |
| - احساس مؤثر بودن - احساس داشتن حق انتخاب - احساس شایستگی - احساس معنی دار بودن | توماس و ولتهوس [۱۹] |
| - مؤثر بودن - داشتن حق انتخاب - شایستگی - معناداری | اسپریتزر [۲۱] |
| - احساس شایستگی - احساس داشتن حق انتخاب - احساس مؤثر بودن - احساس معنی دار بودن - احساس داشتن اعتماد به دیگران | میشرا [۱۴] |

طبق نظر توماس و ولتهوس سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می‌گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای

کاری ایجاد شود. از آن جا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت‌های مذکور رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایزی را در بر می‌گیرد لذا مبنای چهارچوب تئوریک تحقیق حاضر می‌باشد که نظریه‌های مختلف آن در نگاره شماره (۱) آمده است. از میان مدل‌های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی، از آن جا که مدل مشیرا کامل تر بوده و بقیه مدل‌ها را در بر می‌گیرد، مبنای این تحقیق قرار گرفته است. لذا ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌گردد:

احساس شایستگی

وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند.

احساس داشتن حق انتخاب

هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است.

احساس مؤثر بودن

افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع آنها احساس کنترل فعال دارند.

احساس معنی‌دار بودن شغل

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آن چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند.

احساس داشتن اعتماد به دیگران

سرانجام، افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد.

۳. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی درجه‌ نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان می‌باشد. در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان ۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان [۲۲].

می‌یر و آلن (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را به ابعاد سه گانه زیر تقسیم نموده‌اند [۱۳]:

۱. تعهد عاطفی (فرد هویت خود را از سازمان می‌گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می‌کند و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برد و سازمان را ترک نمی‌کند).

۲. تعهد پایدار (تمایل به انجام فعالیت مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط به ترک سازمان).

۳. تعهد هنجاری (افراد در سازمان می‌مانند چون احساس تکلیف می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند).

یکی از معمولی‌ترین شیوه‌های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می‌آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می‌برد [۳].

پس به طور خلاصه وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند. در تحقیقی که توسط می‌یر و آلن انجام گرفته است مشخص گردید که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی حداقل به یکی از ابعاد سه گانه تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر اشاره می‌نمایند [۱۳].

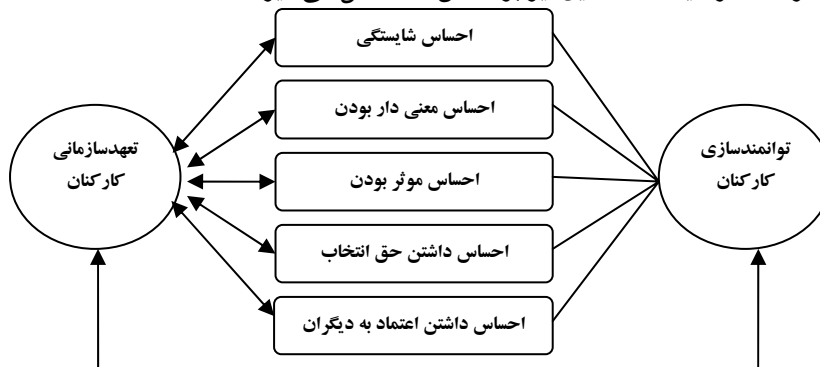
۴. ارتباط توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی

ارتباط توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی را با ارائه چند پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهیم:

یکی از پژوهش‌های مرتبط با این تحقیق، پژوهش «باتناگر» است که در کشور هند انجام گرفته است. هدف این تحقیق بررسی و اندازه‌گیری رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی در میان مدیران سازمانهای دولتی این کشور بوده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد [۶]. تحقیق دیگر پژوهش «جانسن» است که در کشور هلند انجام شده است. هدف از این تحقیق بررسی این موضوع است که آیا تعارض با مدیران ارشد سازمان، به عنوان یک مانع، در رابطه مثبت بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی عمل می‌کند یا خیر؟ چنین انتظار می‌رود که اهداف سازمان را مدیران ارشد سازمان تعیین نمایند و سپس آن اهداف را به سطوح پایین سازمان ابلاغ نمایند. در شرایط وجود تعارض بین کارکنان توانمند و مدیران ارشد، ممکن است کارکنان از پذیرش اهداف مشخص شده سر باز زنند. هر چند در این تحقیق رابطه مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی تأیید شده است اما اشاره شده که وجود رابطه مثبت و قوی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان، وقتی که تعارض با مدیران ارشد سازمان وجود داشته باشد مشاهده نمی‌شود [۱۱].

۵. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی نمودار شماره (۱) را ارائه کرد که فرضیه‌های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می‌گیرد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

۶. فرضیه‌های تحقیق شامل

رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

رابطه معنی‌داری بین احساس شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

رابطه معنی‌داری بین احساس معنی دار بودن شغل و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

رابطه معنی‌داری بین احساس مؤثر بودن و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

رابطه معنی‌داری بین احساس داشتن حق انتخاب و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

رابطه معنی‌داری بین احساس داشتن اعتماد به دیگران و تعهد سازمانی کارکنان مناطق سازمان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد.

۷. روش تحقیق

با توجه به سوالات و فرضیات تحقیق، مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از انتخاب نمونه است و می‌توان آن را برحسب هدف در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از: کلیه کارکنان مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. تعداد کل کارکنان اداری مناطق ۲۳۵۵ نفر است که از آمار اجمالی عوامل اداری و آموزشی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ استخراج شده است.

در این تحقیق از آنجایی که حجم مناطق آموزش و پرورش در شهر تهران زیاد بوده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است.

برای تعیین حجم نمونه ابتدا مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس منطقه جغرافیایی شهر تهران به چهار منطقه شرق، غرب، جنوب و شمال طبقه‌بندی شد. در مرحله بعد از هر طبقه بصورت تصادفی دو منطقه انتخاب گردید و جهت اطمینان بیشتر یک منطقه نیز از مرکز شهر انتخاب شد و از ۱۹ منطقه، ۹ منطقه به عنوان مناطق نمونه

انتخاب شدند. حجم نمونه با توجه به حجم جامعه بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود و با مقدار اشتباه مجاز ۰/۰۷ برابر ۱۸۱ نفر می‌شد. جهت اطمینان بیشتر مقدار اشتباه مجاز ۰/۰۶ در نظر گرفته شد که حجم نمونه برابر ۲۴۰ نفر گردید. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز جهت انجام این تحقیق از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه خانم اسپریتزر می‌باشد که شامل ۱۸ سوال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری توانمندسازی روانشناختی می‌باشد که در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است و دومین ابزار مورد استفاده، پرسشنامه آلن و می‌یر می‌باشد که شامل ۲۴ سوال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری تعهد سازمانی است که این هم در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است.

در ضمن در این پژوهش جهت تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری، ابتدا دو پرسشنامه استاندارد به کار گرفته شده با استفاده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بومی سازی شد و سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه توسط جمعی از خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه و کارشناسان آموزش و پرورش مورد تایید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار spss، آلفای کرونباخ مجموعه آیت‌های پرسشنامه توانمندسازی برابر با ۰/۸۶ و پرسشنامه تعهدسازمانی برابر با ۰/۸۴ می‌باشد که درصدها حاکی از پایایی بالایی است.

۸. تجزیه و تحلیل و یافته‌ها

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در نگاره شماره (۲) آورده شده است:

نگاره ۲. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

| ضریب همبستگی | عدد معنی‌داری (sig) | توانمندسازی روانشناختی |
|--------------|---------------------|------------------------------|
| -۰/۰۰۷ | ۰/۹۰۸ | احساس شایستگی |
| ۰/۰۳۵ | ۰/۵۹۱ | احساس معنی دار بودن شغل |
| ۰/۱۹۷ | ۰/۰۰۲ | احساس مؤثر بودن |
| -۰/۰۲۳ | ۰/۷۲۰ | احساس داشتن حق انتخاب |
| ۰/۱۵۱ | ۰/۰۱۹ | احساس داشتن اعتماد به دیگران |

با توجه به ضریب همبستگی و عدد معنی داری در نگاره فوق احساس داشتن اعتماد به دیگران و احساس مؤثر بودن در کار با تعهد سازمانی ارتباط معنی داری دارد و احساس داشتن شایستگی، احساس معنی دار بودن شغل و احساس داشتن حق انتخاب ارتباط معنی داری با تعهد سازمانی ندارند. در کل نتیجه حاصل از آزمون همبستگی پیرسون میان تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان نشان داد که با ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۱۰۵ و عدد معنی داری برابر با ۰/۱۰۴ ارتباط معنی داری میان تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان تهران وجود ندارد.

۸-۱. بررسی میزان توانمندی کارکنان

$$H_0 : \mu = 0 \quad \text{فرض صفر}$$

$$H_1 : \mu \neq 0 \quad \text{فرض مخالف}$$

نگاره ۳. نتایج حاصل از آزمون تی- تست تک نمونه‌ای توانمندی کارکنان

| توانمندی کارکنان | آماره t | درجه آزادی | عدد معنی داری |
|------------------|----------|------------|---------------|
| رد فرض صفر | ۳۶ / ۳۳۲ | ۲۴۱ | ۰ / ۰۰۰ |

همانطور که در نگاره فوق مشاهده می‌گردد، آماره t محاسبه شده برابر ۳۶/۳۳۲ و درجه آزادی برابر ۲۴۱ گردیده است و عدد معنی داری حاصل از آزمون برابر صفر می‌باشد که از سطح خطا ($\alpha = 0/05$) کمتر می‌باشد و از آنجا که آماره t دارای علامت مثبت می‌باشد فرض صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر است.

۸-۲. بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان

$$H_0 : \mu = 0 \quad \text{فرض صفر}$$

$$H_1 : \mu \neq 0 \quad \text{فرض مخالف}$$

نگاره ۴. نتایج حاصل از آزمون تی- تست تک نمونه‌ای تعهد سازمانی

| تعهد سازمانی کارکنان | آماره t | درجه آزادی | عدد معنی داری |
|----------------------|----------|------------|---------------|
| عدم رد فرض صفر | -۳ / ۶۶۳ | ۲۴۱ | ۰ / ۰۰۰ |

همانطور که در نگاره فوق مشاهده می‌گردد، آماره t محاسبه شده برابر $۳/۶۶۳$ - و درجه آزادی برابر ۲۴۱ گردیده است و عدد معنی‌داری حاصل از آزمون برابر صفر می‌باشد که از سطح خطا ($a = ۰/۰۵$) کمتر می‌باشد و از آنجا که آماره t دارای علامت منفی می‌باشد فرض صفر رد نمی‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر است.

۳-۸. بررسی تاثیر متغیرهای توانمندسازی بر تعهد سازمانی

به منظور بررسی میزان تاثیر توأمان متغیرهای توانمندسازی به عنوان متغیرهای مستقل بر متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی میان هر یک از شاخص‌های توانمندسازی با متغیر تعهد سازمانی، از آنجا که تنها دو شاخص احساس داشتن اعتماد به دیگران و احساس موثر بودن با متغیر تعهد سازمانی دارای ارتباط معنی دار بودند. بنابراین تنها این دو متغیر در مدل رگرسیون چند متغیره وارد شده‌اند. بر اساس نتایج حاصله احساس موثر بودن ($۰/۰۸۶$) بر تعهد سازمانی نسبت به احساس داشتن اعتماد به دیگران ($۰/۰۴۶$) دارای تاثیر بیشتری است. به علاوه اینکه مقدار ثابت خط رگرسیونی آن برابر با $۲/۳۹۷$ به دست آمده است.

۹. بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان و فرضیات فرعی مربوط به آن به جزء احساس مؤثر بودن در کار و احساس داشتن اعتماد به همکاران را مورد تأیید قرار ندادند.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج برخی از تحقیقات علمی موجود در ادبیات منافات دارد به عنوان نمونه همان گونه که قبلاً اشاره شد محقق بنام باتناگر طی تحقیقی در هند نشان داد که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد اما با نتایج برخی از تحقیقات موجود در ادبیات منطبق است. از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیق جانسن در کشور هلند اشاره کرد. علیرغم اینکه در آن تحقیق رابطه مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته ولی اشاره شده است که هنگام وجود تعارض بین

کارکنان با مدیران ارشد سازمان بین توانمند سازی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و قوی وجود ندارد. بر این اساس تحقیقات بیشتری نیاز است تا دلایل عدم وجود ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و تعهد سازمانی در آموزش و پرورش را بررسی نماید. با این حال در ادبیات موضوع به عوامل زیر اشاره شده است:

- توانمندسازی منجر به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر از طرف کارکنان می‌گردد و در قبال آن کارکنان انتظار دریافت حقوق و دستمزد بیشتری دارند. نبود این وضعیت ارتباط توانمند سازی کارکنان و تعهد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۲].
- تعارض بین کارکنان و مدیران باعث می‌شود که رابطه مثبت میان توانمندسازی و تعهد سازمانی یافت نشود [۱۱].
- تعهد کارکنان نسبت به سازمان ناشی از ادراک آنها نسبت به تعهد سازمان در قبال آنها می‌باشد. در صورتی که کارکنان احساس کنند که سازمان تعهدی در قبال آنها ندارد، ارتباط بین توانمند سازی و تعهد سازمانی کارکنان مثبت نخواهد بود [۲۰].
- عوامل محیطی همچون فرصت‌های شغلی جایگزین خارج از سازمان و پایگاه اجتماعی شغل بر تعهد سازمانی افراد اثر می‌گذارد [۱].
- روشن نبودن اهداف و سیاست‌های سازمان و وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان احساس معنادار بودن شغل را خدشه دار می‌سازد [۸]. البته نتایج دیگر تحقیق بیانگر این است که از بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان (که با تعهد سازمانی در ارتباط هستند)، «احساس موثر بودن» در مقایسه با «احساس داشتن اعتماد به دیگران» تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی دارد. بنابراین مدیران آموزش پرورش علاوه بر این که در راستای شناسایی عوامل مداخله گر بر ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی می‌بایست برنامه‌هایی را تدوین نمایند. آنها باید در جهت ارتقا دو عامل احساس موثر بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران سرمایه گذاری ویژه‌ای داشته باشند. به عنوان نمونه آنها می‌توانند فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
- ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان و تشویق به هدف گذاری تا بدین ترتیب احساس موثر بودن در کار و تعهد را در کارکنان افزایش دهد.
- فراهم آوردن منابعی که به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را انجام دهند. فراهم آوردن این منابع از سوی سازمان باعث می‌گردد که در کارکنان این احساس بوجود

آید که سازمان برای آنها اهمیت قائل بوده و در نتیجه احساس موثر بودن در آنها تقویت می‌شود.

- ایجاد محیطی که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند. هنگامی که کارکنان نتایج کار خود را ببینند، احساس توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند.

- مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک از کارکنان کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند. مدیران مناطق بایستی به نظرات کارکنان خود توجه ویژه و جداگانه ابراز دارند.

این تحقیق دارای کاربردهای عملی و تئوریکی است. از جهت تئوریک با توسعه شواهدی برای ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و تعهد سازمانی در قلمرو سازمانی متفاوت از سایر تحقیقات انجام شد. پژوهشگران آینده نیز می‌توانند موضوعاتی نظیر «عوامل موثر بر ارتباط توانمند سازی و تعهد سازمانی کارکنان» و «تعامل و ترکیب متغیرهای فردی و سازمانی موثر بر این ارتباط» و... را بررسی نمایند.

دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک می‌کند برنامه‌های خاصی را جهت ارتقا تعهد سازمانی از طریق توانمند سازی را در سازمان خود مد نظر قرار دهند. از آنجا که سازمانها به دنبال افزایش عملکرد با صرف منابع کمتر هستند می‌بایست بر رفتارهایی که توانمند سازی کارکنان را تشویق می‌نمایند تمرکز داشته باشند. از طرف دیگر این تحقیق پویایی توانمند سازی کارکنان و تعهد سازمانی در محیط کار را به تمام مدیران و سازمانها گوشزد می‌کند.

۱۰. منابع

۱. اشرفی، بزرگ، ۱۳۷۴، تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز. پایان نامه، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲. رحمانپور، لقمان، ۳۸۱، توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. توسعه مدیریت، شماره ۴۱.
۳. رضائیان، علی، ۱۳۸۲، مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت.
4. Beer, V., Guerrilla. (1991) Tactics for employee empowerment. Performance empowerment Quarterly, 4(4), 62-70.

5. Bennis, w., & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
6. Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *MDI*, 8(4), 419-433.
7. Boxell, C. T. (1996). The Strategic HRM debate & the resources based view of the firm. *HRM Journal*, 6(3) 59-75.
8. Conger, J. A. (1989). *Leadership: The art of empowering others*, The Academy of management Executive, 3(1), 17-24
9. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1985) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 13 (3), 471- 482
10. Doherty A. Y., Dany chup K. E. (1996) Transformational and Transformational Leadership in interuniversity athletics management, *Journal of sport management*, 10(4).
11. Janssen, Anne. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *work & stress*. 18(1), 56-65.
12. Lawer, E. E. (1994). 10 new realities, *Executive Excellence*, (3), 18-19.
13. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1(1), 61-89.
14. Mishra. Aneil K, Spreitzer. Gretchen M, (1999). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*. 23(3), 567-588.
15. Noe A. Raymond, Hollen beck R, John, Gerhart Barry and Wright M, patrich, (2003). *HRM*. MC Graw-Hill.
16. Parker, L. E., & Price, R. H. (1994). Empowerd managers and empowerd worker: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers, sens of control over decision – making. *Human relations*, 47(4), 911-928
17. Pearce, C. L., Sims J. R., Cox. J. F., Ball, G. O., Schnell, E., Smith, K. A and Trevino, L. (2003). Transactors, transtormers and Boe ground: A

- multimethod development of theoretical typology of Leadership. Journal of management development.22(4),273-307
18. Randolph, W.A., Navigating. (1995) The journey to empowerment. Organizational Dynamics. 23(4), 19-32.
 19. Senn, L.E. (1988). The worth ethic us. The work ethic. Executive Excellence, February, 6-7.
 20. Shore Lynn M. & Wayne Sandy J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment with perceived organization support. Journal of Applied Psychology. 78(5), 774-776.
 21. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and validation. Academy of Management Journal. 38(5), 1442-1465
 22. Steers R.M & Lyman W. Porter. (1983). Motivation and work Behavior. McGraw Hill book co, 3rd edition. 288.