

## بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان

طیبه عباسی<sup>۱\*</sup>، شهریار حسن پور<sup>۲</sup>، رحمن حسنعلی پور هریس<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup>کارشناس ارشد موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>کارشناس ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۲، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۲، پذیرش: بهمن ۱۳۹۲

### چکیده

چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن‌آوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را برای جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وارد کرده است. در این میان، بسیاری از سازمان‌ها راه حل را توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان تشخیص داده‌اند. در تحقیق حاضر تلاش بر این است که میزان توانمندی کارکنان و تعهد سازمانی آنان و نیز رابطه بین این دو متغیر در جامعه مورد نظر، مطالعه و بررسی گردد. پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی است. همچنین پژوهش در ردیف تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان بیمارستان باقرالعلوم شهرستان اهر می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی و تعهد کارکنان وجود دارد و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که دو متغیر اصلی پژوهش یعنی توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری با همدیگر داشته‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، تعهد سازمانی

### ۱- مقدمه

انسانی با ارزش خود را درک کرده و به آن ارج نهند [۱۵]. همچنین تردیدی نیست که رشد و شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش نیروهای انسانی آن نهفته است. بدین سبب است که مسئولان سازمان‌ها با یاری جستن از متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان خود مبذول داشته‌اند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح شده است، توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup> می‌باشد. در ادبیات مدیریت، ایده کارکنان توانمند به‌طور مکرر عنصر اصلی ارتقای نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط مشتری و افزایش رضایت کارکنان توصیف می‌شود [۸].

بنابراین یکی از راه‌های ارج نهادن به این امر مهم یعنی منابع انسانی می‌تواند همت و تلاش مدیریت در راستای توانمندسازی آنان باشد و به واسطه آن یک امر اصلی و اساسی در سازمان‌ها که، تعهد سازمانی کارکنان است را پرورش دهند. دیدگاه‌های مدیریتی متفاوتی نسبت به توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان تا به حال مطرح شده است از جمله این دیدگاه‌ها، دیدگاه آلن و میر است. آن‌ها بیان می‌کنند که تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک وضعیت روانی تعریف شود که رابطه کارمند را با سازمان توصیف کرده و احتمال این‌که وی سازمانش را ترک کند، کاهش می‌دهد [۵]. از مباحث این دیدگاه چنین بر می‌آید که سازمان‌ها تا جایی که منطقی و اصولی باشد باید یک پیوند ناگسستنی و

نیازی به اثبات این موضوع نیست که جامعه ما یک جامعه سازمانی است [۱]. در عصر حاضر، اهمیت و نقش سازمان‌های گوناگون در پیشرفت و ترقی جوامع بر هیچ کس پوشیده نیست. بدیهی است که تمامی جوانب زندگی انسان‌ها را سازمان‌ها احاطه نموده‌اند و میزان قابل توجهی از نیروی انسانی در سطح ملی و جهانی برای اداره آن‌ها تجهیز شده‌اند. آگاهی از سطح توانمندی کارکنان و میزان تعهد سازمانی آنان و نیز امکان وجود رابطه بین این دو مفهوم، از دیدگاه مدیران بسیار حائز اهمیت است. زیرا درک این دو مفهوم و رابطه موجود بین آن‌ها در جهت شناخت و پیش‌بینی رفتار سازمانی اهمیت بسیار خواهد داشت. یکی از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری در سازمان‌ها منابع انسانی است. در سطح کارکنان، بی‌شک سرمایه‌گذاری صحیح بر روی توسعه نیروی انسانی موجب افزایش بهره‌وری کیفیت کار و خلاقیت کارکنان می‌شود. این امر باید در شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری به نوعی قابل مشاهده باشد [۱۸]. در عصر حاضر تمام ابزارهای مدیریتی، به آسانی قابل تقلید و کپی‌برداری است تنها عاملی که در توجهات آنی سازمان‌ها از این مورد مستثنا است، همانا نیروی انسانی خلاق و باانگیزه است که هر روز دست‌آوردهای کاملاً نو و منحصر به فرد برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد و در عرصه‌های رقابتی تنها پشتیبان و نیروی محرکه آن جهت نایل شدن به موفقیت‌ها می‌باشند. بنابراین سازمان‌ها باید نقش غیر قابل انکار منابع

1- Employee Empowerment

\* t.abbasi@ut.ac.ir

کمتری شده و بیشتر فرآیندهای انگیزشی در کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد. به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. برای اجرای این عوامل می‌توان از فنون و ابزارهای همانند اجرای نظام پیشنهادها در سازمان، تشکیل دوایر کیفیتی، تشکیل گروه‌های کاری، ایجاد و به کارگیری نظام مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص، ایجاد امکانات انگیزشی و غنی سازی شغلی استفاده نمود [۱۰].

بی‌لاوسون روش‌های کلیدی زیر را برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان بیان نموده است:

- ۱- کارکنان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت دهید؛ بزرگ‌ترین تصمیم‌ها اغلب توسط کوچک‌ترین افراد سازمان گرفته می‌شود. با شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که مرتبط با زمینه فکری آن‌ها می‌باشد میزان موفقیت سازمان افزایش می‌یابد. شرکت در تصمیم‌گیری‌ها بر روند فکری و روحی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۲- مشارکت دادن کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی؛ طی این روند کارکنان خود را عضوی می‌دانند که در رشد سازمان مؤثرند و باعث افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای فعالیت در سازمان می‌گردد.
- ۳- از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید؛ وقتی کارکنان بدانند که اگر کاری را خوب و موفق انجام دهند و در طی این کار از آن‌ها قدردانی می‌شود این روند استمرار پیدا می‌کند و به ایجاد انگیزه‌های جدید و توسعه توانمندسازی کمک می‌کند.
- ۴- حمایت‌های مستمر از کارکنان؛ هنگامی که کارکنان با انگیزه‌های جدید و نیاز کمک به سوی کارفرما می‌آیند، آنان را با اصطلاحات «شما هنوز خیره نیستید یا مشکلات شما شخصی است» از کار نرانید [۱۲].

در بررسی توانمندسازی، علل و دلایل آن، همیشه در ادبیات آن مورد توجه بوده است. به طوری که دلایل زیر از جمله دلایلی بوده است که مطرح شده است:

- اثرات فن‌آوری بر محیط کاری: رشد سریع فن‌آوری، تمام جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن‌آوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، ربات‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمامی جهات رشد کنند.

- افزایش انتظارات مشتریان: امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان سبب افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسه

محکم بین خود و کارکنان خود ایجاد کنند تا کارکنان دیگر سازمان را از خود بیگانه نمانند بلکه خود را عضوی متعلق به آن دانسته و برای بهره‌وری و ماندگاری آن تلاش کنند و به دنبال یک عنصر اصلی که لازمه بقا و دوام سازی است، یعنی تعهد سازمانی بر آیند که این امر می‌تواند با توانمندسازی کارکنان ارتباط تنگاتنگی داشته باشد یعنی با توانمندسازی کارکنان که به نحوی ارج نهادن به نیروی انسانی است به یک تعهد مستحکم دست پیدا کرد. در این صورت است که هم سازمان و هم کارکنان و ذی‌نفعان دیگری که به نحوی به دو عامل اشاره شده وابسته هستند، منتفع خواهند شد؛ لذا موفقیت هر سازمان رابطه مستقیمی با کاردانی، تلاش و توانمندی نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هرگونه بی‌توجهی به این منبع مهم و عظیم، عوارض و پیامدهای گوناگون و جبران‌ناپذیری همچون از دست دادن نیروهای متخصص و کارآمد، هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های سازمانی و در نهایت کاهش کارآیی و فنای سازمان را در بر خواهد داشت [۱۱].

مطالعات انجام شده بر روی مهارت‌های رهبری و مدیریتی حاکی از این است که فعالیت‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان، جزء اصلی فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و سازمانی است. توانمندسازی در سازمان‌ها به عنوان ابزاری است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتاری که موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد، شناخته شده است [۲] و در نهایت این که سازمان‌ها به واسطه برخورداری بودن از منابع انسانی با مهارت و انگیزه بالا از هر نظر خواهند توانست برای خود سپر حفاظتی ایجاد کنند که آن‌ها را در برابر تحولات نیروی انسانی در زمینه‌های ترک سازمانی و سایر مسائل پیش روی مدیریت منابع انسانی حفظ خواهد کرد. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چه قدر توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در کارکردهای سازمانی به هم مرتبط بوده و این ارتباط به چه میزان است؟ در تحقیق حاضر تلاش بر این است که میزان توانمندی کارکنان و تعهد سازمانی آنان و نیز رابطه بین این دو متغیر مطالعه و بررسی گردد.

## ۲- توانمند سازی

در واقع این‌گونه می‌توان بیان کرد که "توانمندسازی، برنامه‌ای غیر قابل اجتناب برای بیشتر مشاغل و صرف کردن هزینه‌های کمتر می‌باشد" [۱۶]. توانمندسازی شامل برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به‌طور خلاصه توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس و همکاری افراد می‌شود [۱۱]. در تعریف توانمندسازی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد ساختاری و رویکرد روانشناختی. در رویکرد ساختاری، قدرت، کانون توانمندسازی است به این معنی که وقتی قدرت از مدیران در سطوح بالای سازمان به افراد در سطوح پایین‌تر منتقل شود به گونه‌ای که کارکنان در سطح پایین‌تر سازمان بتوانند بیشتر در فعالیت‌های تصمیم‌گیری مشارکت کنند، توانمندسازی صورت گرفته است. در رویکرد روانشناختی به تفویض اختیار در تصمیم‌گیری توجه

#### ۴- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد [۹].

هم‌چنین برخی از صاحب‌نظران، تعهد سازمانی را یک نگرش و یک حالت روانی بیان کرده‌اند که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. هم‌چنین الزام به معنی دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است [۴]. بنابراین تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرآیند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. هم‌چنین تعهد سازمانی از موضوعات مهم مدیریت به ویژه رفتار سازمانی است که اخیراً توجه زیادی به آن معطوف شده است. نه تنها مطالعاتی که مستقیماً در ارتباط با ایجاد تعهد و نتایج آن می‌باشند به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است بلکه در اغلب مطالعاتی که تأکید اصلی آن‌ها بر تعهد نبوده، تعهد به عنوان یک متغیر، مد نظر قرار گرفته است.

از سوی دیگر تعهد سازمانی یک مفهوم چند بعدی است که باعث چندین نتیجه شغلی مثبت شامل: کاهش غیبت و جابجایی، رفتار شهروندی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. تعهد سازمانی به نیرومندی هویت افراد در درگیر شدن در یک سازمان مخصوص اشاره می‌کند [۳]. در ادبیات موضوعی تعهد سازمانی از سه بعد در نظر گرفته شده است که شامل ابعاد زیر می‌باشد.

#### ۴-۱ تعهد عاطفی

تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد کارکنان در سازمان باقی میمانند چون "میخواهند بمانند."

#### ۴-۲ تعهد مستمر

در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان بیان‌گر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می‌مانند چون "نیاز دارند که بمانند."

#### ۴-۳ تعهد هنجاری

الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره می‌کند. کارمندان در سازمان می‌مانند چون "احساس می‌کنند که باید بمانند" [۳].

مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه بر عکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته باشند، خلاق باشند، در درون تیم‌های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند، به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند.

- ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها: در شکل سنتی سازمان‌های دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در راس هرم، تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن‌آوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است [۷].

#### ۳- ابعاد توانمندسازی

##### ۳-۱/ احساس شایستگی

بعضی از نویسندگان بر این باورند که این بُعد از توانمندسازی مهم‌ترین بُعد آن می‌باشد؛ به دلیل این‌که وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خود اثربخشی می‌کنند، قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار را دارند و همچنین این افراد نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان نیز می‌کنند.

##### ۳-۲ احساس داشتن حق انتخاب

احساس خود سامانی<sup>۲</sup> افراد توانمند به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای این‌که به اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند.

##### ۳-۳ احساس مؤثر بودن

افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌کنند، تغییر ایجاد کنند.

##### ۳-۴ احساس معنی‌دار بودن

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آن‌ها برای مقصود یا اهداف فعالیت‌هایی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایلند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شود.

##### ۳-۵ احساس داشتن اعتماد به دیگران

سرانجام افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه‌نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود [۷].

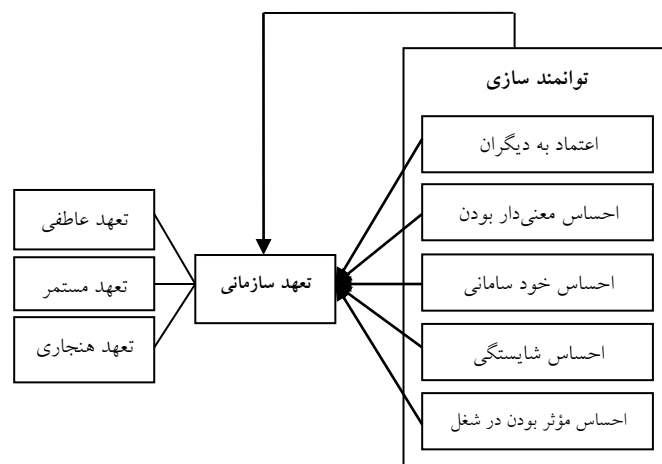
2-Self-Determination

## ۵- توانمندسازی و تعهد سازمانی

«باتناگر» در پژوهشی با عنوان بررسی و اندازه‌گیری رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی در میان مدیران دولتی که در کشور هند انجام داد به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد [۱۴]. در پژوهش دیگری که در هلند انجام گرفته است این موضوع بررسی شده 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؟ نتایج کار حاکی از این بود که ارتباط معنی‌داری بین عوامل یاد شده وجود داشته است و همچنین باید متذکر شد که وجود رابطه مثبت و قوی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی وقتی تعارض شدید با مدیران ارشد سازمان وجود داشته باشد مشاهده نمی‌شود [۱۹].

«متیو و همکاران» در بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی سازمان را بیشتر منعطف ساخته و باعث پاسخگو بودن آن می‌شود و همچنین منجر به بهبود عملکردهای انفرادی و سازمانی می‌گردد [۱۹]. «هوگون و یاهو» به این امر اذعان کردند که توانمندسازی بیشتر مربوط به محیط‌های رقابتی امروزی؛ جایی که دانش کارکنان بیشتر می‌باشد، متداول است و سازمان‌ها به طرف عدم تمرکز و ساختارهای پویا در حال حرکت می‌باشند [۱۷]. «بارید و وانگ» نشان دادند که توانمندسازی به طور فزاینده برای سازمان‌هایی که درصد پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی هستند بسیار مهم است و همچنین یک روش منطقی در رسیدن به اهداف تعیین شده و حذف ارتباطات زائد در سلسله مراتب سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها معنادار بودن ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ سازمانی را نشان داد [۱۳].

## ۶- فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق



شکل شماره (۱): مدل مفهومی

## ۶-۱ فرضیه اصلی

بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

## ۶-۲ فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین احساس شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین خود سامانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین احساس معنی‌دار بودن و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین احساس مؤثر بودن و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین اعتماد به دیگران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

## ۷- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی است زیرا "در پژوهش‌های کاربردی نتایجی که حاصل می‌شود برای نیازها و حل مشکلات به کار گرفته می‌شوند بنابراین هدف این نوع تحقیقات، کاربست یا به کارگیری نتایج در حل مسائل و مشکلات جامعه است" [۶]. همچنین این پژوهش از نوع پیمایشی-توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بیمارستان ۱۲۸ تختخوابه باقرالعلوم شهرستان اهر می‌باشد. تعداد این کارکنان در زمان انجام پژوهش، ۲۴۰ نفر بوده که شامل رده‌های مدیریتی و غیر مدیریتی (پرستاری، اوژانس، اتاق عمل، مامایی و غیره) می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه به دلیل مشخص بودن تعداد جامعه آماری مورد نظر از فرمول کوکران استفاده شده که بر اساس روش فوق حجم نمونه ۱۴۸ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است. این پرسشنامه‌ها دارای سه قسمت سئوالات عمومی به تعداد ۴ پرسش، پرسشنامه توانمندسازی به تعداد ۱۷ پرسش و پرسشنامه تعهد سازمانی به تعداد ۲۱ پرسش، بوده است. برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد شده "آلن و می‌یر" [۱۲] و "اسپریتزر" [۲۰] استفاده شده است. جهت اطمینان از میزان بومی سازی پرسشنامه، روایی آن توسط ۵ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه تبریز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در مرحله اول تعداد ۳۵ عدد پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد و بر اساس نتایج به دست آمده پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰.۸۲ برای توانمندسازی و ۰.۷۹ برای تعهد سازمانی مورد تأیید واقع شد و در نهایت برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

## ۸- تجزیه و تحلیل

برای بررسی رابطه میان توانمندسازی کارکنان بیمارستان با تعهد سازمانی آنان و همچنین بررسی رابطه میان هر یک از عوامل روان‌شناختی توانمندسازی (احساس داشتن شایستگی، احساس مؤثر بودن در کار، احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس خود سامانی و احساس داشتن اعتماد به همکاران) با تعهد سازمانی کارکنان از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. با توجه به این‌که در این

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۱۸۳ و عدد معنی‌داری برابر با ۰/۱۴۴ می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) بیشتر می‌باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی‌داری میان احساس معنی‌دار بودن شغل با تعهد سازمانی وجود ندارد.

#### ۳-۸ بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

ارتباط معنی‌داری میان احساس مؤثر بودن در کار با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۱۸۷ و عدد معنی‌داری برابر با ۰/۱۴۷ می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) بیشتر می‌باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی‌داری میان احساس مؤثر بودن در کار با تعهد سازمانی وجود ندارد.

#### ۴-۸ بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم

ارتباط معنی‌داری میان احساس خود سامانی با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۲۷۸ و عدد معنی‌داری برابر با ۰/۰۲۳ می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می‌باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی‌داری میان احساس خود سامانی با تعهد سازمانی وجود دارد. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین، این ارتباط مستقیم می‌باشد.

#### ۵-۸ بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم

ارتباط معنی‌داری میان احساس داشتن اعتماد به دیگران با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان اهر وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۱۵۱ و عدد معنی‌داری برابر با ۰/۰۱۹ می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می‌باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی‌داری میان احساس داشتن اعتماد به دیگران با تعهد سازمانی وجود دارد. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین، این ارتباط مستقیم می‌باشد.

#### ۹- رتبه بندی عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان

به منظور رتبه‌بندی هر یک از عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان شامل: احساس داشتن شایستگی، احساس مؤثر بودن در کار، احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس خود سامانی و احساس داشتن اعتماد به همکاران از آزمون فریدمن استفاده شد که جداول مربوط به آن در زیر آمده است.

تحقیق از نرم‌افزار آماری spss استفاده شده است و این نرم‌افزار پس از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون، سطح معنی‌داری آن را ارائه می‌کند. لذا در نتایج تحلیل‌ها، هرگاه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بوده است، این نتیجه حاصل شده است که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی از لحاظ متغیر مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد و هرگاه سطح معنی‌داری بزرگتر از ۰/۰۵ بوده است، فرض صفر پذیرفته شده است و عدم وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرهای مورد نظر را نشان می‌دهد. در ادامه این بخش ابتدا فرضیه‌های پژوهش مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان بیمارستان با هر یک از ابعاد توانمندسازی در جدول زیر آمده است.

جدول شماره (۱): نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون میان عوامل

توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی

عوامل توانمندسازی	عدد معنی داری (sig)	ضریب همبستگی
احساس شایستگی	۰/۰۰۵	۰/۳۴۶
احساس معنی دار بودن شغل	۰/۱۴۴	۰/۱۸۳
احساس مؤثر بودن	۰/۱۴۷	۰/۱۸۷
احساس خودسامانی	۰/۰۲۳	۰/۲۸۷
احساس داشتن اعتماد به دیگران	۰/۰۰۴	۰/۳۵۷

با توجه به ضریب همبستگی در جدول فوق تعهد سازمانی با احساس داشتن اعتماد به دیگران، احساس شایستگی و احساس خودسامانی، ارتباط معنی‌داری دارد و با احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن شغل ارتباط معنی‌داری ندارد. به طوری‌که ضریب همبستگی میان تعهد سازمانی با احساس شایستگی (۰/۳۴۶)، تعهد سازمانی با احساس معنی‌دار بودن شغل (۰/۱۸۳)، تعهد سازمانی با احساس مؤثر بودن در کار (۰/۱۸۷)، تعهد سازمانی با احساس خود سامانی (۰/۲۸۷) و تعهد سازمانی با احساس داشتن اعتماد به دیگران (۰/۳۵۷) می‌باشد.

#### ۱-۸ بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه اول

ارتباط معنی‌داری میان احساس شایستگی با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۳۴۶ و عدد معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۵ می‌باشد که برابر سطح خطا (۰/۰۵) می‌باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی‌داری میان احساس داشتن شایستگی با تعهد سازمانی وجود دارد. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین، این ارتباط مستقیم می‌باشد.

#### ۲-۸ بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

ارتباط معنی‌داری میان احساس معنی‌دار بودن شغل با تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان وجود دارد.

جدول شماره (۲): میانگین رتبه ها و اولویت بندی عوامل توانمندسازی

اولویت	میانگین رتبه ها	عوامل روانشناختی توانمندسازی
پنجم	۱/۲۶	احساس معنی دار بودن شغل
اول	۴/۶۷	احساس داشتن شایستگی
چهارم	۲/۴۱	احساس مؤثر بودن
سوم	۳/۱۹	احساس داشتن اعتماد به همکاران
دوم	۳/۴۷	احساس خودسامانی

همان‌طور که در جداول ۲ مشاهده می‌گردد عدد معنی‌داری مربوط به آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن تقریباً برابر با صفر گردیده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت میان میانگین رتبه‌های عوامل روان‌شناختی توانمندسازی معنی‌دار می‌باشند. که نتیجه اولویت‌بندی آن‌ها در جدول ۳ آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد احساس شایستگی دارای بالاترین رتبه و احساس معنی‌دار بودن شغل دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد.

#### ۱۰- بررسی میزان توانمندی کارکنان

فرض صفر  $H_0: \mu = 0$

فرض مخالف  $H_1: \mu \neq 0$

جدول شماره (۳): نتایج حاصل از آزمون تی- تست تک نمونه‌ای توانمندی

عدد معنی داری	درجه آزادی	آماره t	توانمندی کارکنان
۰/۰۰۰	۷۴	۵۲/۰۹۰	رد فرض صفر

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، آماره t محاسبه شده برابر ۵۲/۰۹۰ و درجه آزادی برابر ۷۴ گردیده است و عدد معنی‌داری حاصل از آزمون برابر صفر می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) 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.

#### ۱۱- بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان

فرض صفر  $H_0: \mu = 0$

فرض مخالف  $H_1: \mu \neq 0$

جدول شماره (۴): نتایج حاصل از آزمون تی- تست تک نمونه‌ای تعهد

سازمانی

عدد معنی داری	درجه آزادی	آماره t	توانمندی کارکنان
۰/۰۰۰	۶۴	۶۵/۰۴۶	عدم رد فرض صفر

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، آماره t محاسبه شده برابر ۶۵/۰۴۶ و درجه آزادی برابر ۶۴ گردیده است و عدد معنی‌داری حاصل از آزمون برابر صفر می‌باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می‌باشد و از آن‌جا که آماره t دارای علامت مثبت می‌باشد فرض صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط بالاتر است.

#### ۱۲- بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تعهد کارکنان به بیمارستان باقرالعلوم در شهر اهر در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد. به گونه‌ای که ۷۹/۸ درصد پاسخ‌های نمونه تحقیق مربوط به سطح بالای تعهد بوده است؛ به عبارتی ۸۰ درصد پاسخ‌ها مربوط به گزینه‌های "موافقم" و "کاملاً موافقم" بوده است؛ یعنی ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان، دارای تعهد سازمانی نسبتاً بالایی می‌باشند. همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری کارکنان به بیمارستان نیز در سطح بالایی قرار دارد، به گونه‌ای که ۸۱ درصد و ۵۵ درصد و ۷۵ درصد پاسخ‌هایشان مربوط به سطوح بالای تعهد بوده است. بنابراین به نظر می‌رسد ضمن این‌که کارکنان نسبت به بیمارستان متعهد بوده‌اند، در هر یک از ابعاد تعهد نیز، میزان نسبتاً بالایی از تعهد را نسبت به بیمارستان نشان داده‌اند.

همچنین نتایج حاصل از بررسی یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بُعد تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سایر ابعاد تعهد از اولویت بیشتری برخوردار است؛ یعنی این‌که میزان علاقه و تمایل کارکنان به خدمت در بیمارستان بیش از سایر ابعاد تعهد (تعهد مستمر و تعهد هنجاری) در تعیین تعهد کارکنان به بیمارستان اهمیت دارد. بنابراین تصور هزینه‌های ترک سازمان (تعهد مستمر) و احساس تکلیف و مسئولیت (تعهد هنجاری) در قدم‌های بعدی قرار دارند.

علاوه بر این‌ها میزان اثرگذاری و رابطه هر یک از متغیرهای توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان متفاوت است. بنابراین می‌توان این عوامل را بر اساس شدت و میزان همبستگی به دست آمده، از بیشترین اثرگذاری به کمترین اثرگذاری اولویت‌بندی نمود. بدین ترتیب، احساس داشتن شایستگی با ضریب همبستگی نسبتاً بالا با تعهد سازمانی یعنی ۴۶/۷ درصد بیشترین رابطه و اثرگذاری را بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان اهر داشته است. پس از آن، احساس خود اختیاری با ۳۴/۷ درصد، احساس داشتن اعتماد به دیگران با ۳۱/۹ درصد، احسان مؤثر بودن با ۲۴/۱ درصد و بالاخره احساس معنی‌دار بودن با ۱۲/۶ درصد در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

آزمون فرضیات نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین به مدیریت بیمارستان پیشنهاد می‌شود که در حفظ و تقویت دو عامل اصلی یعنی توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان همواره تلاش کنند. همچنین نتایج آزمون فرضیات نشان داد که فرضیات اول، چهارم و پنجم مورد تأیید قرار گرفته‌اند که این نتایج حاکی از وضعیت مطلوب بین متغیرهای هر فرضیه است و مدیریت همواره باید در جهت حفظ و تقویت روابط بین آن‌ها تلاش کند. اما فرضیه دوم یعنی رابطه بین خود سامانی و تعهد سازمانی معنادار نیست که مدیریت باید در جهت رفع این موضوع اقدامات لازمه را انجام دهد و پیشنهاد می‌شود با تفویض اختیار و آزادی عمل بیشتر در حیطه کاری کارکنان، موجبات افزایش توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان فراهم شود؛ یعنی به

- [14] Barid, K.M., Harrison, G.L and Reev. R.C. (2004), “ **Adoption of activity management practices:Management Accounting Research**, Vol. 15 No.3,pp.383-99.
- [15] Foster, F. Punjaisri, K. and cheng, R. (2010), “**Expoloring the relationship between corporate internal and employer branding**”, Journal of product and brand management, vol 19 No. 6, pp. 401 – 409.
- [16] Hassanpoor, A. Mehrabi, J. and Hassanpoor, M. (2012). “ **American International Journal of Contemporary Research**”, Vol. 2 No. 8; August 2012.
- [17] Houghton, J.D. and Yoho, S.K. (2005), “**Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?**”, Journal of leadership and organizational studies, Vol.11No.4, pp.65-83.
- [18] Lawler, E.E., Mohram, S.A. and Ledford, G.E. (1992), **Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [19] Mathieu, J.M., Gilson, L.L. and Ruddy, T.M. (2006), “**Empowerment and team effectvenss: an empirical test of an integrated model**”, journal of appliedpsychology, vol.188 No.6, pp.97-108.
- [20] Pastor, J. (1996), “**Empowerment: ‘what it is and what it is not’**”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.
- [21] Spreize, Gretchen M. (1995). “**Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and validation**”. Academy of management journal.

کارکنان حق انتخاب فردی در کارشان داده شود؛ یعنی به جای این که به اجبار در کاری درگیر شوند و یا از آن کار دست بکشند، آزادانه و به میل خود این انتخاب را داشته باشند که این امر باعث احساس خود سامانی و خود مختاری کارکنان در کار خواهد شد. هم چنین فرضیه سوم یعنی ارتباط بین احساس معنی دار بودن و تعهد سازمانی رد شد که این حاکی از عدم وضعیت مطلوب است و پیشنهاد می شود جهت رفع این موضوع به کارکنان کارهایی که احساس می کنند بیشتر معنی دارتر است واگذار شود. بنابراین بر مسئولین بیمارستان است که به مشاغل دارای مهارت های گوناگون و شغل های با اهمیت و معنی دار، حساسیت و توجه بیشتری داشته باشند.

#### ۱۴- منابع و مآخذ

- [۱] اسکات، ریچارد (۱۳۸۹). سازمان ها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه: میرزائی اهرنجانی، حسن، انتشارات سمت، صفحه، ۱۴.
- [۲] انصاری رنایی، قاسم. سیزی علی آبادی، سارا (۱۳۸۸). اولویت بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، بررسی های بازرگانی، شماره ۳۹.
- [۳] اله توکلی زینب. عابدی، محمدرضا. صالح نیا، منیر (۱۳۸۸). بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۳.
- [۴] باقری، مسلم. تولایی، روح الله (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، شهریور.
- [۵] جوانمرد، سیده سعیده (۱۳۹۱). شناسایی رابطه بین تعهد سازمانی، بدو ورود و بعد از ورود به سازمان و ارتباط آن با عملکرد، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، سال چهارم، شماره ۸.
- [۶] حبیب پور، کرم. صفری، رضا (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد spss در تحقیقات پیمایشی، تهران، انتشارات لویه، صفحه ۲۳.
- [۷] حسن پور، اکبر. عباسی، طیبه (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، انتشارات یکان، چاپ اول، جلد دوم، صفحه ۶۳.
- [۸] حسن پور، اکبر. عباسی، طیبه. نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی - پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، بهار.
- [۹] خنیفر، حسین. مقیمی، سید محمد. جندقی، غلامرضا. زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲.
- [۱۰] صمدی، عباس. سوری، مهرداد (۱۳۸۸). تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان، تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۱.
- [۱۱] کفایشی، مجید. حاتمی نژاد، (۱۳۸۸) رحیم. بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تأمین اجتماعی استان گلستان در سال ۱۳۸۸، فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال دوم، شماره ۵.
- [۱۲] گرجی، محمد باقر (۱۳۸۸). ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.
- [13] Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991). “**A three components conceptualization of organizational commitment**”. Human Resource Management Review Vol.1.