

## تحلیل رگرسیون تعهد سازمانی بر اساس ابعاد توانمندسازی روانشناختی

محمدامین صیادی<sup>۱</sup>، میترا محمدی<sup>۲</sup>، مرتضی رضایی صوفی<sup>۳</sup>، مرتضی فتاح پور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

### چکیده

محیط رقابتی سازمانهای امروزی و نبود فرصت مناسب برای کنترل کارکنان، مدیران را مجبور به فرایند توانمندسازی کارکنان با استفاده از آموزش مهارت، دانش و توانایی و بطور کلی تعهد سازمانی کرده است. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه عوامل توانمندسازی روانشناختی با تعهدسازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام می باشد. پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام در سال به تعداد ۷۵ نفر می باشد و بر این اساس نمونه نیز به صورت تمام شمار انتخاب شد. گردآوری داده ها نیز از طریق دو پرسشنامه استاندارد، یکی پرسشنامه سنجش توانمندسازی شرت و رینهارت با پایایی ۰/۸۶ و دیگری پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میبر با پایایی ۰/۷۵ انجام شد. داده ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تی تک نمونه ای و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد میزان توانمندسازی روانشناختی این کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی آنها از سطح متوسط پایین تر است. در ضمن بین سه بعد توانمندسازی روانشناختی (رشد حرفه ای، مقام و منزلت و تصمیم گیری) با تعهدسازمانی رابطه معناداری در سطح  $(P \leq 0.05)$  به دست آمد یعنی با افزایش این سه عامل، میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می یابد. در ادامه نیز مشخص شد این سه بعد توانمندسازی روانشناختی پیش بینی کننده های معناداری برای تعهد سازمانی هستند. رشد حرفه ای، مقام و منزلت و تصمیم گیری، به عنوان عوامل روان شناختی توانمندسازی را باید از شاخص های زمینه ساز تعهد سازمانی در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام دانست.

### کلید واژه ها: تعهد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، مقام و منزلت

<sup>۱</sup> مربی، گروه تربیت بدنی آموزشکده فنی و حرفه ای سما، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ارومیه، ارومیه، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشگاه پیام نور گروه تربیت بدنی

<sup>۴</sup> گروه تربیت بدنی دانشگاه ارومیه

\* نویسنده مسئول sayadimamad@yahoo.com

## مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها بعنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، این آمادگی، فقط فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آن‌ها باید نیروی انسانی یعنی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. بر اساس شواهد، نیروی انسانی در سازمان‌ها فاقد قدرت و اختیار بوده و خواستار آزادی عمل بیشتر هستند. از سوی دیگر اکثر سازمان‌ها (به ویژه در سازمان‌های دولتی) دارای سلسله مراتب عمودی، کنترل زیاد، تمرکز قدرت در رده‌های بالای سازمان، قوانین و مقررات خشک و نظام انگیزشی نامناسب هستند. امروزه سازمان‌ها و موسسات دولتی نباید به داشتن قوانین و مقررات سخت، دیوان‌سالاری سنگین، کارایی و اثربخشی پایین و کارکنانی با احساس مسئولیت کم، تمرکز کنند (شلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۵). مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که در راستای حل معضل فوق، توانمندسازی به مثابه موضوعی مهم توجه گسترده‌ای را در کارکردهای مدیریت متوجه خود ساخته است که برای آن می‌توان دلایل چندی را متصور شد. نخست توانمندسازی یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و نیز اینکه هر زمانیکه قدرت و کنترل به اشتراک گذارده شود، اثر بخشی در نتیجه آن افزایش می‌یابد (کلر و دانسریو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۴۵۰-۱۲۷). بنابراین با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران به دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. تعهدسازمانی یک نگرش یا یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد (آلن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۸-۱). امروزه در کشور ما به گمان برخی صاحب نظران و کارشناسان، در حیطه ورزش که قشر جوان بدنه اصلی آن بوده، از کاهش کارایی و بهره‌وری رنج می‌برد و زمانیکه این قشر وارد سازمان می‌شوند، معیارهای شایسته، بایسته و مدون تعریف شده‌ای برای انتخاب کارکنان ادارات از جمله کارکنان اداره کل ورزش و جوانان وجود ندارد و برنامه‌های توانمندسازی مداوم و نظام مند کمتر به چشم می‌خورد و پی‌آمد آن نبود فرصت بروز خلاقیت و نوآوری کمی برای کارکنان می‌باشد. در حالی که به نظر می‌رسد توانمندسازی یک راهکار مهمی برای توسعه، به منظور تطابق با روند تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان ورزش و جوانان است. سالازار<sup>۴</sup> معتقد است که باید در سالهای اخیر توانمندسازی به عنوان یک راهکار نیروی انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار گیرد (سالازار، ۲۰۰۰، ص ۱۰۷۵). با وجود فرهنگ توانمندسازی هرکس در هر جایگاه شغلی و رده سازمانی، قابلیت تصمیم‌گیری و مدیریت متکی به خود را خواهد داشت و رهبر یا مدیر، قدرت خود را با زیر دستانش سهیم می‌داند (سومیچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲۶۶-۲۳۷). کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی موتور آزاد کردن این قدرت است. شرت<sup>۶</sup> نیز اعتقاد دارد که توانمندسازی فرصت‌هایی است که برای استقلال، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افراد داده می‌شود (شرت، ۱۹۹۴، ص ۴۹۲-۴۸۸). توانمندسازی مدیران، برای افزایش بهره‌وری روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند و از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان و برعکس مورد استفاده قرار گرفته و بطور کلی توانمندسازی نیروی انسانی، باعث افزایش رضایت افراد، احساس مالکیت کارکنان نسبت به فرایند کاری، بهره‌وری و ارزش عملکرد، ابتکارات خلاق و ادای حق افراد مثل داشتن حق اطلاعات، رفاه، پاداش و رسیدن به هدف‌های اجتماعی مطلق می‌شود (فورد<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۱) و نهایتاً مشخص می‌کند که یک شخص چگونه نسبت به شغل خود برانگیخته یا تحریک می‌شود (کونر، ۲۰۰۷، ص ۷۷۳-۷۴۹). در ادامه سیر پیدایش تاریخی مفهوم توانمندسازی در جدول (۱) ذکر شده است.

<sup>۱</sup> Shelton

<sup>۲</sup> Keller & Dansereau

<sup>۳</sup> Allen

<sup>۴</sup> Salazar

<sup>۵</sup> Somech

<sup>۶</sup> Short

<sup>۷</sup> Ford

جدول ۱- سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۷۳)

| دهه  | مفاهیم توانمندسازی  | توضیح   |
|------|---------------------|---|
| ۱۹۵۰ | روابط انسانی        | مدیران در قبال کارکنان خود دوستانی داشتند.                      |
| ۱۹۶۰ | آموزش حساسیت        | مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند.          |
| ۱۹۷۰ | مشارکت کارکنان      | مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند.                |
| ۱۹۸۰ | مدیریت کیفیت جامع   | مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیم‌ها تاکید داشتند.                |
| ۱۹۹۰ | توانمندسازی کارکنان | مدیران شرایطی فراهم می‌کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود. |

اینکه امروزه تعهد سازمانی و عوامل رفتاری مدیریت تا چه حد باعث توانمندی کارکنان می‌گردد و این دو چگونه تعهد کارکنان را نسبت به کار و سازمان افزایش می‌دهند، از مباحث مهم دنیای امروز است. صاحب نظران علم مدیریت، تعهد سازمانی را یکی از نمودهای نگرش می‌دانند و از آن به عنوان نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان و یا درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان یاد می‌کنند لذا فرد، هدف‌های سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند و در راستای تحقق اهداف سازمان تمام تلاش و سعی خود را می‌نماید و در یک جمله تعهد سازمانی به گرایش کارمند که بر حسب وفاداری وی به سازمان می‌باشد بیان می‌شود (محمودی، ۱۳۷۷، ص ۱۷؛ پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴، ص ۶۰۳-۶۰۹؛ گواتم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۳۱۵-۳۰۱؛ رابینز، ۱۳۷۸، ص ۶۳؛ مورس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۴۷-۲۲۴). پس با بهبود نگرش در مورد رقابت سازمان‌ها، مسئله امکان افزایش تعهد وجود دارد. درک فرایند ایجاد تعهد برای سازمان و جامعه مفید است زیرا موجب نوآوری کارکنان، ماندگاری بیشتر در مؤسسه و قدرت شده و با این حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمانها و کیفیت بهتر فرآورده‌ها بهره‌مند می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۴، ص ۱). تعهد سازمانی رابطه‌ای تنگاتنگ با توانمندی‌سازی کارکنان دارد و می‌توان به بررسی آن از نیمه‌ی دوم سده بیستم اشاره کرد. نتایج پژوهش‌ها بیانگر آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است، از جمله این که تعهد سازمانی اثرهای بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد. در خصوص توانمندسازی کارکنان پژوهش‌های زیادی انجام شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌ها به طور عمده بر چهار بعد روان شناختی توانمندسازی توانمندسازی (اسپریتزر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۵-۱۳۷۲) و شش بعد توانمندسازی (شرت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲، ص ۹۵۹) استوار هستند. در ادامه به چند نمونه از این پژوهش‌ها که به طور عمده در قالب پژوهش‌های همبستگی به رابطه توانمندسازی کارکنان با متغیرهای سازمانی دیگری از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، کاربرد قدرت، جو سازمانی، شیوه نظارت، سلامت سازمانی و احساس مسئولیت کارکنان پرداخته، اشاره می‌شود. تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (متیو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰، ص ۹۴-۱۷۱؛ باتمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹، ص ۹۵-۱۱۲)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اوریلی و چاتمن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۶، ص ۴۹۲-۴۹۹) و عملکرد شغلی (آلن، ۲۰۱۰، ص ۱۸-۱) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (مودی و پورتر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶، ص ۲۴۷-۲۲۴؛ شیان و رالی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲، ص ۵۴-۵۵). فانگ چن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان تأثیر «طرح مجدد شغلی و توانمندسازی روان شناختی بر تعهد سازمانی در محیط‌های متغیر غیر ورزشی» انجام داد. نتایج نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار روی تعهد کارکنان دارد. در واقع سه بعد از پنج بعد توانمندسازی (احساس معناداری، احساس مؤثر بودن و احساس خود اثربخشی) هرکدام تأثیر مثبت و

<sup>۱</sup> Porter<sup>۲</sup> Gautam<sup>۳</sup> Morris<sup>۴</sup> Spreitzer<sup>۵</sup> Short<sup>۶</sup> Mathieu<sup>۷</sup> Bateman<sup>۸</sup> O'Reilly & Chatman<sup>۹</sup> Mowday & Porter<sup>۱۰</sup> Shuan & Relley<sup>۱۱</sup> Fang Chen

معنا داری بر تعهد سازمانی دارد. هلفیید<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، یان<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) و جونز<sup>۴</sup> و سانگمین در سال ۲۰۰۴ پژوهش‌هایی در رابطه با توانمندسازی و تعهد معلمان بر روی معلمان انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که بین این دو مولفه ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و کار گروهی تأثیر مثبتی بر توانمندسازی و تعهد گروهی می‌گذارد و پاداشها و پیشرفت‌های حرفه‌ای رابطه مستقیمی با تعهدات معلمان دارند. در ضمن پورتر و همکارانش (۱۹۷۴)، در پژوهش «غیبت کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی» و ارتباط این مولفه‌ها را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید کارکنانی که در سطوح بالای تعهد قرار دارند، انگیزه‌ای بیشتر برای حضور در سازمان دارند و می‌توانند تحقق هدف‌های سازمان را تسهیل کنند و در جهت دستیابی به این هدف‌ها می‌کوشند. ماروین<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رابطه نظارت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداخته است. این پژوهش همبستگی، شدت و جهت رابطه نظارت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بررسی نمود. تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که نظارت پیش بینی کننده معنادار رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. همچنین رضایت شغلی پیش بینی کننده معنادار تعهد سازمانی است و بین سه متغیر رابطه‌ی مستقیم وجود دارد. بری<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین عمل رهبری، جو سازمانی و تعهد سازمانی انجام داده است. نتایج نشان داده که فعالیت‌های رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی آنها و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان تأثیرگذار است و برعکس ادراکات سرپرستان از تعهد سازمانی زیردستان و جو سازمانی در تعهد سازمانی سرپرستان تأثیرگذار است. دانیل<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی معلمان و کاربرد انواع قدرت نزد مدیران» انجام داده است. نتایج نشان داده است که کاربرد قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نزد مدیران بیشترین رابطه و اجبار و پاداش کمترین تأثیر را در توانمندسازی معلمان داشته است. هاریس (۲۰۰۹) عنوان می‌کند توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه معنی داری دارد و همچنین در رابطه تبادل رهبر-پیرو بارضایت شغلی، توانمندسازی نقش میانجی‌گری دارد. آکوزوم<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان تأثیر عدالت و بدبینی سازمانی بر تعهد سازمانی در موسسات آموزش و پرورش ابتدایی نشان داد؛ عدالت و بدبینی سازمانی پیش بینی کننده‌های معناداری برای تعهد سازمانی می‌باشند و نیز اینکه بدبینی سازمانی بعنوان یک عامل مداخله‌گر بین عدالت و تعهد سازمانی عمل می‌کند (۳۱). ابوتراب<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان ارتباط بین جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی در شرکتهای صنعتی نشان داد بین ابعاد تعهد سازمانی و جامعه‌پذیری ارتباط مثبت و معناداری در سطح اطمینان ۰/۹۹ وجود دارد. بخشایش و همکارانش (۲۰۱۵) بیان می‌دارند که مولفه‌های جامعه‌پذیری و توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. در ادامه نتایج این تحقیق مشخص شد که بین توانمندی روانشناختی کارکنان و جامعه‌پذیری زنان با مولفه تعهد مستمر بعنوان یکی از ابعاد تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد و نیز نتایج بیانگر این بوده که مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی و جامعه‌پذیری توان پیش بینی کنندگی مناسبی برای تعهد سازمانی دارند. امران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین رضایت شغلی، عملکرد شغلی، ویژگی‌های شغل و تعهد سازمانی نشان داد بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی ارتباط مثبت بالایی وجود دارد در حالیکه تعهد سازمانی ارتباط مثبت بالایی با عملکرد شغلی و ویژگی‌های شغل دارد. شعبانی (۱۳۹۱) در بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی نشان داد بین عدالت سازمانی و ابعاد آن (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) و ابعاد تعهد سازمانی (هنجاری، عاطفی و مستمر) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن هم فرض مبنی بر برابر بودن رتبه میانگین ابعاد سه گانه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی را رد کرد و نشان داد که عدالت مراوده‌ای و تعهد عاطفی بیشترین امتیاز را نسبت به سایر ابعاد عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان دارند. نتایج تحقیق ودادی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که همبستگی نسبتاً قوی میان توانمندی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی آنان در جامعه مورد مطالعه وجود دارد. سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش که بین توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد و نتایج حاصل از آزمون

<sup>۱</sup> Holifield<sup>۲</sup> Park<sup>۳</sup> Yun<sup>۴</sup> Jones<sup>۵</sup> Marvin<sup>۶</sup> Berry<sup>۷</sup> Daniel<sup>۸</sup> Aküzüm<sup>۹</sup> Abutorab<sup>۱۰</sup> Imran

رگرسیون چندگانه، حاکی از آن است که به غیر از احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری بیشترین تأثیر و احساس معنی دار بودن شغل کمترین تأثیر را برمدیریت دانش دارند. ذبیحی و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روانشناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد نشان دادند که ارتباط معنی داری بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندی روانشناختی کارکنان وجود ندارد. هم چنین بین شغل و سطح تحصیلات، رسمیت و احساس معنی دار بودن کار و نهایتاً رسمیت و احساس شایستگی ارتباط معنی داری وجود داشت. خشوعی (۱۳۹۶) در تحقیق نقش توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان تربیت بدنی، نشان داد که توانمندسازی روان شناختی با خستگی هیجانی و مسخ شخصیت رابطه ی منفی معنی دار و با کفایت فردی رابطه ی مثبت معنی دار دارد. تعهد سازمانی نیز با خستگی هیجانی و مسخ شخصیت رابطه ی منفی معنی دار دارد. علاوه بر این، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که توانمندسازی روان شناختی، خستگی هیجانی و کفایت فردی، و تعهد سازمانی، خستگی هیجانی را پیش بینی می کنند.

در بررسی و مطالعه نتایج تحقیقات انجام یافته درباره توانمندسازی و تعهدسازمانی درمی یابیم که عواملی از قبیل حرفه ای شدن کارکنان، جو سازمانی، سلامت سازمانی، روابط انسانی، سطح آموزش، نظام ارزشیابی، عوامل فرهنگی، تمرکز نداشتن، سبک رهبری مدیریتی و آموزشی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، عوامل محیطی، اجتماعی، انگیزشی و مشارکت شغلی تأثیراتی مستقیم و غیرمستقیم بر ادراکات توانمندسازی و تعهد افراد نسبت به شغل، سازمان، حرفه و کارشان دارد. اما آنچه در این مطالعه جنبه جدید و متفاوت بودن پژوهش را مشخص می کند، این است که از جهت تئوریک با توسعه شواهدی برای ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در قلمرو سازمانی متفاوت از سایر تحقیقات انجام شد. دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران ادارات ورزش و جوانان استان ایلام کمک می کند برنامه های خاصی را جهت ارتقا تعهد سازمانی از طریق مولفه های روانشناختی توانمندسازی در سازمان خود مد نظر قرار دهند و از آنجا که سازمانهای ورزشی به دنبال افزایش عملکرد، خدمات روزافزون و حیاتی برای بشریت، تامین سلامتی روحی و جسمی برای اقشار مختلف جامعه، سرویس دهی مناسب به جامعه با صرف منابع کمتر هستند می بایست بر رفتارهایی که توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تشویق می نمایند، تمرکز ویژه ای داشته باشند. زیرا محیط کار ارگان های ورزشی امروزی به مدیرانی و کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم درست بگیرند و راه حل های تازه ای برای مسائل ارائه دهند و خلاقیت و نوآوری داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. با توجه به آنچه گفته شد به نظر می رسد که توانمندسازی موضوعی مهم است و بسیاری از نگرش های شغلی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و ...) با آن همبسته هستند. با وجود این سازمان ورزشی یکی از ارگان هایی است که مدام در خدمت سلامتی و حفظ روحیه جوامع انسانی است و باید دانست این سازمان، بعنوان مجموعه ای از افراد و گروه های انسانی، که بیشتر در معرض تغییرات محیط اطراف خود قرار می گیرند تا چه حد به این مهم نیاز دارند. از این رو لازم است با تحقیق و پژوهش در این زمینه، به مدیران ارگان های ورزشی گوشزد کرد تا جایی که می توانند به پژوهش در مورد عوامل مربوط به توانمندسازی کارکنان و نیز مقوله مهم تعهد سازمانی بپردازند. از اینرو محقق این مسئله را ضروری دانسته که در این تحقیق این عوامل را مورد بررسی قرار دهد و ارتباط دو مولفه حیاتی توانمندسازی کارکنان و تعهدسازمانی را در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام مورد کنکاش قرار دهد.

## روش شناسی

این پژوهش توصیفی- همبستگی بوده و در زمره ی پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. در این پژوهش متغیر پیش بین، عوامل روانشناختی توانمندسازی و متغیر ملاک تعهد سازمانی در نظر گرفته شده است. جامعه ی آماری پژوهش را کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام با حداقل مدرک دیپلم که براساس اطلاعات کارگزینی اداره کل تعداد کارکنان به استثنای نیروهای خدماتی که ۷۵ نفر بودند، تشکیل می دهد که به علت کم بودن جامعه، حجم نمونه با جامعه برابر و به صورت تمام شمار و هدفمند در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه سنجش توانمندسازی شرت و رینهارت (۱۹۹۲) شامل ۶ بعد (تصمیم گیری، رشد حرفه ای، مقام و منزلت، خودمختاری، تأثیرگذاری و خود اثربخشی) است و دومین ابزار مورد استفاده، پرسشنامه آلن و میر (۱۹۹۱) باشد که شامل ۲۴ سوال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه گیری تعهد سازمانی است. پایایی پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۶ و پرسشنامه تعهدسازمانی ۰/۷۵ محاسبه شده است. پرسشنامه ها بین تمامی کارکنان توزیع شد و پس از جمع آوری تعداد ۷۳ مورد از پرسشنامه های عودت داده شده مورد بررسی

قرار گرفت. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری تی تک نمونه ای، همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق

ابتدا در قسمت آمار توصیفی، وضعیت متغیرهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش به شرح جدول ذیل بوده است.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

| شاخص‌ها | زیرمؤلفه‌ها         | فراوانی | درصد |
|---------|---------------------|---------|------|
| تحصیلات | دیپلم               | ۸       | ۱۱   |
|         | فوق دیپلم           | ۱۵      | ۲۰   |
|         | لیسانس              | ۳۷      | ۵۰   |
|         | فوق لیسانس و بالاتر | ۱۳      | ۱۹   |
| جنسیت   | مرد                 | ۵۲      | ۷۱   |
|         | زن                  | ۲۱      | ۲۹   |
| سابقه   | ۱-۱۰ سال            | ۳۷      | ۵۰   |
|         | ۱۰-۲۰ سال           | ۲۵      | ۳۴   |
|         | ۲۰-۳۰ سال           | ۱۱      | ۱۶   |
| سن      | کمتر از ۳۰ سال      | ۱۸      | ۲۴   |
|         | ۳۰-۴۰ سال           | ۳۴      | ۴۷   |
|         | بالای ۴۰ سال        | ۲۱      | ۲۹   |

در ادامه و در وضعیت آمار استنباطی، نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون بین مولفه‌های روانشناختی توانمندسازی با تعهد سازمانی در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

| توانمندسازی روانشناختی | تعهد سازمانی | سطح معنی داری | ضریب همبستگی |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|
| تصمیم‌گیری             |              | ۰/۰۰۱         | ۰/۲۶         |
| خودمختاری (استقلال)    |              | ۰/۰۵۷         | ۰/۱۶         |
| رشد حرفه‌ای            |              | ۰/۰۰۳         | ۰/۱۹         |
| مقام و منزلت           |              | ۰/۰۰۱         | ۰/۳۴         |
| تاثیرگذاری             |              | ۰/۱۷۵         | ۰/۲۳         |
| خوداثربخشی             |              | ۰/۱۰۵         | ۰/۱۱         |
| توانمندسازی (کل)       |              | ۰/۰۰۳         | ۰/۲۵         |

با توجه به ضریب همبستگی و سطح معنی داری در نگاره فوق بین سه بعد توانمندسازی روانشناختی (رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و تصمیم‌گیری) با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین نمره کلی توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ( $P \leq 0.05$ ). اما چنانچه مشهود است بین سه بعد دیگر توانمندسازی روانشناختی (تاثیرگذاری، خود اثربخشی، خودمختاری) با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. درکل نتیجه حاصل از آزمون همبستگی پیرسون بین تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان نشان داد که با ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۲۵ سطح معنی داری برابر با ۰/۰۰۳ ارتباط مثبت و معنی داری میان تعهد سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام وجود دارد. یعنی با افزایش عوامل توانمندسازی (رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و تصمیم‌گیری) میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون تی-تک نمونه ای

| مولفه ها                       | درجه آزادی | آماره تی | سطح معنی داری |
|--------------------------------|------------|----------|---------------|
| تعهد سازمانی کارکنان           | ۷۲         | -۳/۶     | ۰/۰۰۱         |
| توانمندسازی روانشناختی کارکنان | ۷۲         | ۳/۳      | ۰/۰۰۱         |

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، آماره t محاسبه شده توانمندی کارکنان ۳/۳ و سطح 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 می‌توان نتیجه گرفت که میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر است. همچنین آماره t محاسبه شده تعهد سازمانی کارکنان برابر ۳/۶- و سطح 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 منفی می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر است. در ادامه نیز به منظور بررسی میزان تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر متغیرهای پیش بین بر متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر ملاک از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی از آنجا که از بین شاخص‌های توانمندسازی با متغیر تعهد سازمانی، تنها سه شاخص تصمیم گیری، مقام و منزلت و رشد حرفه‌ای با متغیر تعهد سازمانی دارای ارتباط معنی دار بودند، بنابراین تنها این سه متغیر در مدل رگرسیون چند متغیره وارد شده اند.

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره

| متغیرها      | ضرایب استاندارد | مقدار تی | سطح معنی داری |
|--------------|-----------------|----------|---------------|
| مقام و منزلت | ۰/۳۴            | ۲/۳      | ۰/۰۵۱         |
| تصمیم گیری   | ۰/۲۶            | ۲/۱      | ۰/۰۱۲         |
| رشد حرفه ای  | ۰/۱۹            | ۲/۰۴     | ۰/۰۰۱         |

بر اساس نتایج حاصله از جدول ۵، زیر مولفه مقام و منزلت (۰/۳۴) نسبت به زیرمولفه‌های تصمیم گیری (۰/۲۶) و احساس رشد حرفه‌ای (۰/۱۹) بر تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام دارای ضریب پیش بینی بیشتری است. بعلاوه اینکه مقدار ثابت خط رگرسیونی آن برابر ۲/۳ به دست آمده است.

## بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام مورد بررسی قرار گرفت که در ذیل برای هر یک از نتایج، جداگانه بحث و تفسیر مرتبط ارائه شده و نهایتاً نتیجه گیری کلی پژوهش ذکر شده است.

بنابر نتایج در مجموع، امتیاز کسب شده از میزان تعهد سازمانی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان ایلام دال بر پایین تر بودن از حد متوسط نمره این متغیر و وضعیت نامطلوب و نابسامان این مقوله دارد که نشاندهنده این است که باید درخصوص ارائه خدمات جدید، تشخیص، توسعه و بهره برداری از فرصت‌های نو در مراتب فردی، انسانی، اجتماعی و سازمانی بازنگری نمود و همچنین نشان دهنده عدم اهمیت مدیران و فقدان انعطاف کافی آنها در بکارگیری عوامل زمینه ساز تعهد سازمانی است. با عنایت به زیربنای پژوهش چنین استنباط می‌شود که برای رسیدن به تعهد سازمانی مطلوب نیاز به بررسی عواملی افزون بر عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان که در این پژوهش مطرح گردید، می‌باشد. لذا با توجه به پیامدهای مثبت تعهد سازمانی و پیامدهای منفی بی توجهی به آن، لازم است برنامه‌ریزان و متولیان در اندیشه ارتقاء تعهد سازمانی در اعضاء خود باشند. عوامل سازمانی که مدیریت بر روی آنها کنترل دارد و به رفتارهای تعهدزای سازمانی کمک می‌کنند عبارتند از: اخلاق مداری کاری، حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش تقویت، سبک رهبری مناسب سازمانی، فرهنگ مناسب سازمانی، نظام کنترل و نظارت آگاهانه، سطح مناسب انگیزش، ویژگی‌های

مدیران، نظام ارتباطات، نظام پرداخت حقوق و دستمزد و غیره. بنابراین محقق با توجه به نتایج ضعیف تعهد سازمانی در وضعیت موجود در اداره کل ورزش و جوانان ایلام، مسئله را نگران کننده دانسته و این امر را ضروری می‌داند که در اداره کل ورزش و جوانان ایلام که رسالت عظیم پرورش و تحویل جوانان سالم را به جامعه ورزش بر دوش دارد، همانند پایان سال که به ارزیابی عملکرد کارمندان سازمان پرداخته می‌شود راهکارهای ذیل را به مرحله عمل درآورند؛ با انجام تستهای تعهد سازمانی، کارکنان با تعهد پایین را جهت طی کردن کلاسها و دوره‌های مربوطه با برگزاری کارگاه، سمینار، همایش و دوره‌های ضمن خدمت با محوریت تعهد سازمانی در ورزش ملزم کرده و یا در صورت صلاح دید از سازمان بیرون کنند، از مشاوران خارج از سازمان برای کمک کردن در امر تصمیم‌گیری و تزریق جریانی تازه از تعهد سازمانی در سازمان بهره‌گیرند، در استخدام افراد به پای بند بودن به قوانین کار، اخلاق کاری و اداری و میزان وفاداری و آشنایی آنها به اهداف و رسالت‌های سازمان توجه نمایند و در نهایت مراقب گروههای غیر رسمی که بنابر دلایل مختلف از جمله هم‌زبان بودن، هم‌فکر بودن (سطح تحصیلات و تخصص) و گروههای دارای علاقمندیهای مشترک سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تشکیل می‌شوند، باشند و تمام تلاش خود را برای حمایت این گروهها جهت به خدمت درآوردن آنها در راستای اهداف سازمان عملی سازند چرا که تبلور تعهد سازمانی می‌تواند در شکل‌گیری گروههای غیررسمی باشد که اگر این گروهها همگام با اهداف و رسالت سازمان باشند می‌توانند سرعت دستیابی به اهداف سازمان را چند برابر کنند و با این مهم مدیریت سازمان، اقدامات موثر را در ایجاد و حفظ مهمترین سرمایه سازمانی در جهت تعهد سازمانی نهادینه کرده و بدین ترتیب در درون چنین محیطی با سرعت و هزینه کمتر به اهداف سازمان دست می‌یابد. همچنین مدیران باید با معرفی الگوهای موفق سازمانی، تجلیل از کارکنانی که تعهدات سازمانی بالایی دارند و در نظر گرفتن امتیاز تعهد سازمانی افراد در پاداش، حمایت از ایده‌های بیان شده کارکنان، ارتقاء و ترفیع آنها، موجبات روحیه خوداتکایی و خودباوری را در آنها فرا هم کنند. با توجه به اهمیت تعهد سازمانی در محیط رقابتی و پاسخگویی به نیازهای مختلف این افراد از یک سو و نیازهای روزافزون بازار صنعت ورزش از سوی دیگر، باید شرایط سازمانی در این سازمان و سازمان‌های مرتبط دیگر به گونه‌ای فراهم شود که ضمن ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر در جهت تعهد سازمانی، مدیران بتوانند با ایجاد جو حمایتی مطلوب افراد تشویق شوند تا ایده‌های تعهد سازمانی را به مرحله اجرا درآورند و بتوانند سازمانی ارگانیک و موفق داشته باشند.

همچنین در پژوهش حاضر رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده رابطه مثبت بین توانمندسازی روانشناختی در سه زیر مولفه آن شامل: تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای و داشتن مقام و منزلت را با تعهد سازمانی مورد تأیید قرار داد که این یافته با نتایج تحقیقات ودادی و همکاران (۱۳۹۲)، خشوعی (۱۳۹۶)، یان (۱۹۹۴)، هلفید (۱۹۹۹)، پارک (۲۰۰۳)، جونز و سانگمین (۲۰۰۴)، چن (۲۰۰۸)، بخشایش و همکارانش (۲۰۱۵) همخوانی دارد و تحقیقات فوق، ارتباط این دو مقوله را در تحقیقات خود تأیید کرده‌اند. آنچه که از برون داد نتایج پژوهش حاضر قابل استنباط است گویای این مطلب است که توانمندسازی موجب افزایش اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان جامعه پژوهش حاضر می‌شود و این اعتماد متقابل نتیجه اش افزایش تعهد سازمانی می‌باشد. چنانچه توانمندسازی در حوزه تصمیم‌گیری، باعث ایجاد اطمینان و توان بهره‌وری مضاعف کارمند می‌شود و آنها بر روی فعالیتهای خود بیشتر متعهد شوند و در سازمان‌ها منجر به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر از طرف کارکنان و تفویض اختیار از طرف مدیران می‌گردد و در قبال آن کارکنان انتظار دریافت حقوق و دستمزد بیشتری و ارتقای شغلی دارند به عنوان مثال در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام، مدیران باید با تشکیل گروه‌های کاری یا کارگروه فنی، مشارکت دادن کارکنان در فرایند هدف‌گذاری‌های سازمان و برقراری سیستم پیشنهادات بستر و زمینه لازم را فراهم کرده و نیز به کارکنان در امر ورزش چه حوزه اجرا و چه آموزش کمک کنند. برای مثال در برگزاری مسابقات ورزشی به آنها تفویض اختیار بدهند و برای ایشان مسئولیت سرپرستی مسابقات را ترتیب داده و به تبع آن به آنها پاداش یا ارتقای شغلی و تشویقی از طرف مدیران داده شود تا کارکنان هم در این مورد میزان توانمندی خود را نشان دهند. نبود این وضعیت ارتباط توانمند سازی کارکنان و تعهد سازمانی را نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کنند، تحت تاثیر قرار می‌دهد. 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، توانمند سازی کارکنان افت خواهد کرد.

نتایج دیگر پژوهش حاضر بیانگر این است که از بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان که با تعهد سازمانی در ارتباط هستند، «احساس مقام و منزلت» در مقایسه با «احساس تصمیم‌گیری و احساس رشد حرفه‌ای» تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی دارد و با نتایج برخی از تحقیقات علمی (چن ۲۰۰۸، پارک ۲۰۰۳ و هلفید ۱۹۹۹) همخوانی دارد. منزلت ۲ بعنوان یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان، به درک و دریافت آنها از اینکه دارای احترام حرفه‌ای و تحسین در بین همکاران هستند مربوط می‌شود. همچنین کارکنان احساس می‌کنند که سایرین به دانش و تخصص حرفه‌ای آنها احترام قائل هستند. حقوق ناچیز و سایر محرومیت‌های اقتصادی سبب می‌شود



که آن‌ها احترامی در بین خودشان نداشته باشند. کارکنان نگران هستند که منزلت شان بوسیله تنزل عمومی ایمان و عقیده در کار عمومی از بین برود. علاوه بر این، کارکنان با سوالات زیادی درباره شایستگی شان بواسطه عموم مردم روبرو هستند. ترکیب انتظارات عمومی بالا و شرایط کاری ضعیف که توسط کارکنان درک می‌شود، تنش ایجاد کرده و مقداری از منزلت و لذت کنونی آنها را از بین می‌برد. برخی تسهیل کننده‌های جوی ضعیف، تشریفات اداری سنگین نامرتبط در کار و تداخل در وقت کاری، ایده‌های ضعیف و تضادهای اجتماعی، حمایت ناقص مدیریتی و درگیری در فعالیتهای روزانه نامرتبط در کار، احساس کارکنان از منزلت پایین و ضعیف را افزایش می‌دهد. پس برای رفع این مشکلات لازم است مدیران و مسئولان تمام تلاششان را در راستای حفظ شان و مقام و منزلت کارکنانشان به انجام برسانند.

در ادامه، مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام باید در جهت ارتقا عامل احساس رشد حرفه‌ای سرمایه گذاری ویژه ای داشته باشند که این یافته نیز با نتایج برخی از تحقیقات علمی (خشوعی ۱۳۹۶، چن ۲۰۰۸، جونز ۲۰۰۴ و اسپیرترز ۱۹۹۵) همخوانی دارد. آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه‌ای آنان جزء اساسی برنامه توانمندسازی است و برای این کار، ارگان‌های مختلف از جمله سازمان‌های ورزشی کارآمد، باید توان افراد خود را از طریق فراهم کردن فرصت‌هایی برای تفویض اختیار، رهبری کردن، توسعه مهارت‌ها، دستیابی به موفقیت، یادگیری و شناخت مسئولیت‌های خود افزایش می‌دهند و در بخش‌هایی که یادگیری و آموزش را تقویت و تشویق می‌کنند، ابعاد رشد حرفه‌ای توانمندسازی کارکنان را مد نظر قرار دهند. رشد حرفه‌ای به درک کارکنان از اینکه در مکانی که کار می‌کنند فرصت‌هایی را برای رشد و توسعه حرفه‌ای آن‌ها، یادگیری مداوم، توسعه مهارت‌های آن‌ها از طریق زندگی کاری در سازمان فراهم کنند مربوط می‌شود. تلاش‌هایی که برای حرفه‌ای کردن کارکنان (توانمند کردن) می‌شود تعهد شان را ایجاد کرده و آموزش را از طریق افزایش مهارت کارکنان بهبود می‌بخشد. باید به کارکنان کمک کنیم تا درباره موفقیت کاری آگاهی‌های بیشتری به دست آورده و در توسعه ارائه استراتژی‌های برتر کار به آن‌ها یاری رسانیم و این عوامل از شرایط اصلی برای توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود.

نتیجه دیگر؛ وجود رابطه معنی دار و مثبت بین احساس تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام بود که این یافته نیز با نتایج برخی از تحقیقات علمی (ذبیحی ۱۳۹۵، پارک ۲۰۰۳، هلفید ۱۹۹۹، شرت و رینهارت ۱۹۹۲ و یان ۱۹۹۴) همخوانی دارد. برای این مهم، باید زمینه‌ای فراهم نمود که کارکنان بتوانند آزادانه و بدون هیچ ترس و واهمه‌ای نظرات خود را در رابطه با امورات مربوط به سازمان ارائه نمایند تا بدین صورت سازمان بتواند از توانمندیهای کارکنان در ارائه راهکارهای مناسب جهت برخورد و حل مشکلات استفاده نماید که با این وضع کمک شایان توجهی به پیشبرد امور سازمان و رسیدن به اهداف آن به صورت منطقی و هر چه سریعتر می‌شود. احساس تصمیم‌گیری یکی از عوامل تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان است که از طریق فراهم کردن امکانات لازم برای آموزش و حمایت از آنان توسط اعضای مدیران و مسئولان می‌توان در جهت بهبود این عامل گام مهمی برداشت.

به طور کلی بنابر برون داد پژوهش حاضر؛ مدیران علاوه بر این که باید در راستای شناسایی عوامل ارتباط توانمند سازی و به خصوص متغیر تعهد سازمانی برآیند، بایست برنامه‌هایی هدف دار و مدون را تدوین نمایند تا به نحو موثر بر این مهم دست یابند. در توضیح نتایج این پژوهش می‌توان گفت، باید یک فرهنگ حمایتی و تشویق به هدف گذاری در سازمان ایجاد شود تا بدین ترتیب احساس رشد حرفه‌ای در کار و تعهد را در کارکنان افزایش یابد و نیز منابعی فراهم آورده شود که به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را انجام دهند چرا که فراهم آوردن این منابع از سوی سازمان باعث می‌گردد که در کارکنان این احساس به وجود آید که سازمان برای آنها اهمیت قائل بوده و در نتیجه احساس احترام به مقام و منزلت و موثر بودن در آنها تقویت می‌شود. مدیران باید قادر به ایجاد محیطی باشند که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند زیرا هنگامی که کارکنان نتایج کار خود را ببینند، احساس توانمندی بیشتری را تجربه کرده و مدام خود را ارزیابی می‌کنند. کارکنانی که مشارکت بالایی در تصمیم‌گیری دارند و فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای در اختیار آنها گذاشته می‌شود، انگیزش بالایی دارند، احساس خود کارآمدی و استقلال در تصمیمات شخصی و کاری می‌کنند و می‌توانند بر کار خود تاثیر بگذارند، احترام دریافت کنند، نقش‌های جدیدی را به عهده بگیرند و فراتر از انتظارات رسمی خودشان عمل کنند و در کل عملکرد خوبی داشته باشند. در ادامه باید این نکته را نیز ذکر کرد که به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان، باید دوره‌های آموزشی کافی و مناسب برای آشنایی مدیران با اصول و مبانی توانمندسازی روانشناختی و نحوه به کارگیری آن برگزار شود و مدیران تشویق شوند تا در تعامل با کارکنان، از اصول و یافته‌های نظریه توانمندسازی استفاده کنند. مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک از آنها کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند و مدیر به نظراتشان توجه ویژه دارد تا آنها نیز به این

مسئله برسند که در تصمیم گیری‌ها از نظراتشان استفاده می‌شود و به تبع کارکنان توانایی‌های خود را در ارائه نظرات منطقی و صحیح بالا ببرند و در راستای اهداف سازمان قاطعانه گام بردارند. اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام برای شناسایی کمبودهای حرفه‌ای کارکنان باید پژوهش‌هایی را در قالب نیازسنجی انجام دهد و زمینه را برای رشد حرفه‌ای آنها فراهم سازد. در پایان با توجه به اینکه متغیرهای مذکور ممکن است تابع شرایط زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشند، لازم است در هر سازمانی به طور جداگانه بررسی شوند لذا این پژوهش، پویایی توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی در محیط کار را به مدیران در تمام سازمانها گوشزد می‌کند.

## منابع

- خسوعی، مهدیه سادات؛ بهرامی، مریم. (۱۳۹۳) " نقش توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان " مجله روان شناسی مدرسه، دوره ی ۳، شماره ی ۱، صص ۵۴-۳۷.
- ذبیحی محمد رضا، ابراهیمی پور حسین ، عارفی نیا حسن (۱۳۹۲). " بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روا شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد " ، فصلنامه مدیریت پرستاری سال دوم، دوره دوم، شماره اول.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۸). " مبانی رفتار سازمانی " ( ترجمه علی پارسا ثیان و محمد اعرابی) همدان: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ص ۱۸۵
- سلاجقه، سنجر؛ رشیدی پور، رستم؛ موسایی، محمود. (۱۳۹۲). "تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش " فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و سوم، شماره ۷۲، زمستان ۹۹ تا ۱۱۸ .
- شعبانی، کلاته؛ ملامحمد قلی، علی. ( ۱۳۹۱). " بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی)"، پژوهشنامه مالیات/شماره سیزدهم) مسلسل.
- عبدا لهی ، بیژن؛. نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵) "توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران: انتشارات ویرایش. ص ۲۳.
- قاسمی، علی. (۱۳۸۴). " رضایت شغلی و تعهد سازمانی ". نشریه بازار کار، ش ۲۷۴ ، ص ۱.
- محمودی، محمد. (۱۳۷۷) . "ارزیابی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بنیاد شهید استان اصفهان"، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. ص ۱۷.
- ودادی احمد، مهرآرا احمد (۱۳۹۲)، " بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران)". پژوهشنامه مالیات/شماره هجدهم) مسلسل (۶۶) .
- Abutorab A.(2014), a study on the relationship between oscillation and organizational commitment in industrial manufacturing units (case study: Bootan company employees), International Journal of Current Life Sciences - Vol. 4, Issue 8, pp. 3832-3835.
- Aküzüm, C. (2014) "The Effect of Organizational Justice and Organizational Cynicism on the Organizational Commitment: An Application in Primary Education Institutions "Mevlana International Journal of Education (MIJE) Vol. 4(3), pp. 48-68.
- Allen, Meyer, N.J. (2010) Three –component of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol. 63, pp.: 1-18.
- Bakhshayesh. E. et al (2015). "The relationship between socialization and psychological empowerment with organizational commitment of employees of Ministry of Sports and Youth". DU Journal, Humanities and Social Sciences, June 2015 Vol 8 (6) 64-76.
- Bateman.T.S. & Stasser, S. (2009). A longitudinal; analysis of Antecedents of organizational commitment. Academy of management Journal, Vol. 27(1), pp.: 95-112.
- Berry, J. (2008). The relationships among leadership practices, organizational climate, and organizational commitment within church ministry settings. Unpublished Doctoral dissertation, Regent University. pp.: 43-56.
- Chen Fang, H and Ching Ch, Yi. (2008). the Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises. Journal of Public Personnel Management. Washington: Fall Vol. 37, Iss 3, P 279-302(24 pp.)
- Conner, J (2007) the impact of affective factors related to work on the turn over. Intent of speech language pathologists in Texas, vol. 46, pp.: 749-773.
- Daniel, L. (2008). The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. Unpublished Ed.D. Dissertation, Auburn University. pp.: 48-61.

- Ford, R. C. & Fottler, M.P (1995) Empowerment: A matter of degree. *Academy of management executive* p: 21.
- Gautam, T.vandick, R.wegner, u (2004) organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian journal of social psychology* Vol. 7, pp.: 301-315.
- 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* Vol. 20, PP: 371-382.
- Holifield, Wiley, J (1999). A study of teacher empowerment and organizational commitment in Texas Accelerated Schools. Unpublished Ed.D. Dissertation, the University of Texas at Austin.pp: 56-72.
- Imran, H. et al. (2016). "Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work and Organizational Commitment", *Entrepreneurship and Innovation Management Journal* © Academy of Business & Scientific Research, p-ISSN: 2310-0079, e-ISSN: 2311-1836. Volume: 2, Issue: 2 Pages: 135-144.
- Jones, S (2004). Teacher empowerment and teacher morale, dissertation Abstract, Corolina state university .p56.
- Keller T, Dansereau F. (1995) Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relate* Vol. 48(2). pp.: 127-450.
- Marvin, R, D (2007). Mentoring African American men: A study of job satisfaction and organizational commitment. Unpublished Doctoral dissertation, University of Louisville. pp.: 70-82.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), "A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 94-171.
- Morris, T. and summers, J. (1995). *Sport Psychology: Theory, Application* Chichester. P: 343
- Mowday, R. R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2006). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp.: 224-247.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocially behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), pp: 492-499.
- Park, I. (2003) a study of the teacher empowerment effects on teacher commitment and student achievement. Dissertation Abstract, Ph.D. the University of Iowa.pp:74-84.
- Porter, L, W & Steers, R, M & Mowday, R (1974) .Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. V. 59, N. 5, PP. 603- 609.
- Salazar, J.P. (2000). The relationships between hospitality employee empowerment, overall job satisfaction and organizational commitment: A study of race and gender difference. Auburn University. DAJ- a 61/30, p1075.
- Shelton, S (2002) Employee, supervisors, and empowerment in public sector: The role of employee trust. Thesis of Degree of doctor. P: 15.
- Shiuan, C.B. Yu, J.D & Relley, J.H (2012) Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese. *Journal of organizational behavior*, Vol. 24, No 3. pp.: 54-55.
- Short, P. M. (1994). Defining teacher empowerment. *Education*, Vol. 114(4), pp.: 488-492.
- Short, P.M. and Rinehart, J.S. (1992). School participant. Empowerment sealed: Assessment of level within the school environment. *Educational and Ps 4 cholojical measurement*. P: 959.
- Somech ,A. (2005). Teacher personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: contradictory or compatible constructs? *Administration Quarterly*, Vol.41, 237-266.
- Spreitzer, G.M. (1995), *Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement & Validation*. *Academy of Management Journal*. Vol.3. No.1.pp. 1372-1445.
- Yun, Wu, Y. (1994). Relationships among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public schools. Unpublished Doctoral dissertation, Pennsylvania State University .p: 7.

#### نحوه استناد به مقاله:

صیادی، محمدمبین، محمدی، میترا، صوفی رضایی، مرتضی، فتح پور، مرتضی. (۱۳۹۷). تحلیل رگرسیون تعهد سازمانی بر اساس ابعاد توانمند سازی روانشناختی. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱ (۲)، ۱۳۷-۱۳۷. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_545500.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_545500.html)