

10/6/88



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

گرایش: مدیریت ورزشی

عنوان:

رابطه توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل

تربیت بدنی استان تهران

دانشجو:

محمد رضا اسمعیلی

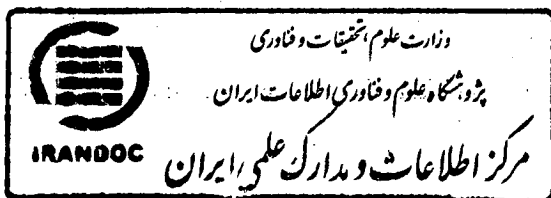
اساتید راهنما:

دکتر میرحسین سید عامری

دکتر فاطمه سادات حسینی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

۱۳۸۹



۱۵۷۴۵۴

۱۳۹۰/۳/۵



دانشگاه ارومیه

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

پایان نامه آقای علیرضا سجیدی به تاریخ ۸۹/۹/۹ شماره ۸۹۹۷
تحت عنوان رابطه بین توانمندسازی معجزه سازان و تعهد شغلی کارکنان ادارات
مورد پذیرش هیأت محترم داوران با رتبه عالی و نمره ۱۸/۹۳ قرار گرفت.

۱- استاد راهنما و رئیس هیأت داوران: دکتر میر حسن سیدعابدی

۲- استاد راهنمای دوم پایان نامه: دکتر فاطمه السادات حسینی

۳- داور خارجی: دکتر میر محمد کاظمی

۴- داور داخلی: دکتر حسن محمدی

۵- استاد مشاور: _____

۶- نماینده تحصیلات تکمیلی: سپهر نرجس

تقدیر و تشکر

سپاس خدایی را که قلم و هر آنچه که می نویسد را آفرید.

اکنون که با استعانت خداوند متعال، این پایان نامه به انجام رسید بر خود لازم می دانم از کلیه کسانی که چنین فرصت ارزشمندی را برایم فراهم نمودند و افقی جدید را در برابر دیدگانم گشودند و کلیه کسانی که مرا در تدوین این پایان نامه یاری کردند، در کمال فروتنی سپاسگذاری کنم.

از استاد راهنمای ارجمند و فرزانه ام، جناب آقای دکتر میر حسن سید عامری که الفبای پژوهش را به من آموختند و در طریق شناخت و کسب معرفت با درایت و ژرف اندیشی و راهنمایی های ارزنده خویش، همواره روشنگر راهم بوده اند، صمیمانه قدردانی می کنم. از استاد راهنمای دوم فرهیخته ام، خانم دکتر حسینی که در این مسیر هدایت نمودند، سپاسگذارم.

از اساتیدی گرانقدری که در طول دوره کارشناسی ارشد زحمات بسیاری را متحمل شدند، از جناب آقای دکتر میر محمد کاشف و دکتر حسن محمد زاده که زحمت داوری این تحقیق را بر عهده داشتند، صمیمانه تقدیر و تشکر می نمایم.

و همچنین از تمامی دوستان عزیزم و خانواده ی بزرگووارم که در دوران تحصیل یاور و پشتیبان من بوده اند، نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

چکیده

هدف این پژوهش تعیین ارتباط بین ابعاد توانمندسازی با تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران می باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران می باشد که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۱۵۰ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه تعهد سازمانی مودای، استیز و پورتر (۱۹۷۹) و پرسشنامه تعهد شغلی بلاو (۱۹۸۵) که از روایی و پایایی خوبی برخوردار می باشند، استفاده گردید. تحلیل داده ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون چند گانه به روش گام به گام انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی و تعهد شغلی آنها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، همچنین بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون چند گانه نشان داد که از میان ابعاد پنج گانه توانمندسازی کارکنان، مولفه های "معنی داری" و "موثر بودن" در پیش بینی تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان معنی دار می باشد. نتایج این پژوهش مبین این است که برای افزایش تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان، مدیران باید از تکنیک های توانمندسازی استفاده کنند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی، تعهد شغلی

فهرست

فصل اول کلیات تحقیق

- ۱-۱ مقدمه: ۱
- ۲-۱ بیان مسئله: ۲
- ۳-۱ ضرورت تحقیق: ۴
- ۴-۱ اهداف تحقیق: ۶
- ۵-۱ فرضیه های تحقیق: ۶
- ۶-۱ تعاریف متغیرها: ۷
- ۱-۶-۱ تعاریف نظری: ۷
- ۲-۶-۱ تعاریف عملیاتی: ۸

فصل دوم: ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

- ۱-۲ مقدمه: ۱۰
- ۲-۲ ادبیات نظری توانمندسازی ۱۰
- ۱-۲-۲ پیشینه تاریخی توانمندسازی ۱۰
- ۲-۲-۲ مفهوم و تعاریف توانمندسازی ۱۱
- ۳-۲-۲ روش ها و ابعاد توانمندسازی کارکنان ۱۴
- ۱-۳-۲-۲ احساس شایستگی: ۱۶
- ۲-۳-۲-۲ احساس موثر بودن: ۱۶
- ۳-۳-۲-۲ احساس معنی داری: ۱۶
- ۴-۳-۲-۲ احساس اعتماد: ۱۷
- ۵-۳-۲-۲ احساس خود مختاری: ۱۷
- ۴-۲-۲ مدل ها و عوامل موثر بر توانمندسازی ۱۸
- ۵-۲-۲ شرایط سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان ۲۲
- ۱-۵-۲-۲ داشتن اهداف روشن ۲۲
- ۲-۵-۲-۲ ساختار سازمانی ۲۳
- ۳-۵-۲-۲ ارزیابی عملکرد ۲۳
- ۴-۵-۲-۲ نظام پاداش دهی ۲۳
- ۵-۵-۲-۲ رشد حرفه ای کارکنان ۲۴
- ۶-۵-۲-۲ دسترسی کارکنان به منابع: ۲۴
- ۶-۲-۲ موانع توانمندسازی نیروی انسانی ۲۴
- ۷-۲-۲ مزایا و معایب توانمندسازی کارکنان ۲۵
- ۸-۲-۲ ویژگیهای سازمانهای توانمند و غیر توانمند ۲۷

۲۸	۹-۲-۲ فرهنگ و توانمندسازی
۳۰	۱۰-۲-۲ چالش های موجود در توانمندسازی نیروی انسانی
۳۰	الف - چالش های مدیریتی
۳۰	ب - چالش های پیامدی
۳۱	۳-۲ تعهد سازمانی
۳۱	۱-۳-۲ مفاهیم و تعاریف تعهد سازمانی:
۳۳	۲-۳-۲ عوامل تاثیر گذار بر تعهد سازمانی:
۳۳	مدل استیز و همکاران
۳۴	مدل مودای و همکاران
۳۵	مدل ماتیو و زاجاک
۳۹	۳-۳-۲ مؤلفه های تعهد سازمانی:
۴۲	۴-۳-۲ نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی:
۴۳	۴-۲ تعهد شغلی:
۴۳	۱-۴-۲ انواع تعهد:
۴۴	۲-۴-۲ مفاهیم و تعاریف تعهد شغلی:
۴۵	مدل تعهد کاری
۴۵	مدل انگیزشی شغل
۴۶	۳-۴-۲ عوامل موثر بر تعهد و وجدان کاری
۴۷	۴-۴-۲ رابطه بین تعهد شغلی و مفاهیم مشابه:
۴۷	۱-۴-۴-۲ تعهد شغلی و انگیزش
۴۸	۲-۴-۴-۲ تعهد شغلی و رضایت شغلی
۴۸	۳-۴-۴-۲ تعهد شغلی و روحیه
۴۸	۴-۴-۴-۲ تعهد شغلی و تعهد سازمانی
۵۰	۵-۲ پیشینه تحقیقات
۵۰	۱-۵-۲ تحقیقات داخلی
۵۲	۲-۵-۲ تحقیقات خارجی

۵۵ فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۵۵	۱-۳ مقدمه
۵۵	۲-۳ روش تحقیق
۵۵	۳-۳ جامعه و نمونه آماری
۵۵	۱-۳-۳ جامعه آماری
۵۶	۲-۳-۳ نمونه آماری
۵۷	۴-۳ ابزار اندازه گیری
۶۰	۵-۳ روش جمع آوری اطلاعات
۶۰	۶-۳ روش تجزیه و تحلیل یافته ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها ۶۲

- ۶۲ ۱-۴ مقدمه
- ۶۲ ۲-۴ توصیف آماری داده ها
- ۶۲ ۱-۲-۴ توصیف داده های جمعیت شناختی
- ۶۶ ۳-۴ تحلیل های استنباطی
- ۶۷ ۱-۳-۴ بررسی و تحلیل آزمونهای همبستگی پیرسون
- ۷۰ ۲-۳-۴ بررسی و تحلیل آزمون های رگرسیون

فصل پنجم بحث و نتیجه گیری ۷۴

- ۷۴ ۱-۵ خلاصه تحقیق:
- ۷۴ یافته های تحقیق
- ۷۶ ۲-۵ بحث و نتیجه گیری:
- ۷۸ ۳-۵ پیشنهادات کاربردی
- ۷۹ ۴-۵ پیشنهادات پژوهشی
- ۷۹ ۵-۵ محدودیت های تحقیق
- ۷۹ ۱-۵-۵ محدودیت های قابل کنترل
- ۷۹ ۲-۵-۵ محدودیت های غیر قابل کنترل

منابع ۸۱

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه:

سازمانهای امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی بافرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان^۱ مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمانها به مقابله با چالشهای سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیتهای بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و

^۱ Employee empowerment

در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. امروزه مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمانها باید خود را با موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد، برسند. در سازمانهای نو کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند (۲۱).

در حال حاضر فاصله اصلی و عمیق بین ملت‌ها، از حیث دانایی و نادانی است نه دارایی و ناداری. قدرت رقابتی ملت‌ها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر محوریت دانایی، می‌تواند راهکاری برای همه‌ی جوامع به حساب آید. نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمان را به حرکت درآورده و پیشرفت و تداوم سازمان به میزان توانمندی آنها بستگی دارد (۸۶).

از آنجایی که سازمان‌ها و ادارات ورزشی نقش مهمی در دستیابی به اهداف صنعت ورزش دارند و افزایش بهره‌وری و اثربخشی در این سازمان‌ها موجبات دستیابی بهتر به این اهداف را در سطح جامعه فراهم می‌سازد، انجام تحقیق و پژوهش روی این موضوع در سطح ادارات کل تربیت بدنی و همچنین معاونت‌های تربیت بدنی سازمان‌های مختلف ضروری بنظر می‌رسد.

۲-۱ بیان مسئله:

امروزه موسسات دولتی به داشتن قوانین و مقررات سخت، دیوانسالاری، کارایی و اثر بخشی پایین و کارمندانی با احساس مسئولیت کم شناخته شده‌اند. دراکر^۱ (۱۹۹۱) معتقد است که در محیط‌های ثابت، ایستا و قابل پیش‌بینی، سازمان‌ها به صورت یکنواخت، کنترل شده و ماشینی عمل می‌کنند. در این گونه سازمان‌ها، مدیران کنترل بیشتری بر کارکنان اعمال کرده و دستورهای لازم را برای هدایت آنان صادر می‌نمایند و تعیین‌کننده نحوه‌ی انجام وظایف می‌باشند. در چنین شرایطی از کارکنان انتظار می‌رود که از قوانین و مقررات پیروی کنند و رفتارهای استاندارد شده‌ای داشته باشند. هر فرد وظیفه‌ای معین دارد که در مقابل آن مسئول است. در چنین محیط‌هایی قوانین دیوانسالارانه حکم فرما است. ارتباطات سازمانی اغلب یک طرفه و از بالا به پایین می‌باشد. براساس شواهد، کارکنان در این سازمان

^۱ Drucker

ها فاقد قدرت و اختیار بوده و خواستار آزادی عمل بیشتر هستند. از سوی دیگر سازمان‌ها دارای سلسله مراتب عمودی، کنترل زیاد، تمرکز قدرت، در رده‌های بالای سازمان، قوانین و مقررات خشک و نبود نظام انگیزشی (بویژه در سازمان‌های دولتی) هستند (۲۹).

برای بهبود و اصلاح سازمانها اخیراً تلاشهای زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروههای فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین رده سازمانی است. نوآفرینی سازمان‌های بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تأیید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین است. اسپورن و گیلبر (۱۹۹۷) در کتابشان با عنوان "حذف دیوانسالاری: پنج استراتژی برای نوآفرینی دولت" پیشنهاد کردند که بهترین راه برای کاهش دیوانسالاری، تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان است (۲۹).

توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسان در اختیار می‌گذارد (۳). توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (۶۷). توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثر بخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (۶۲). از جمله مهمترین پیامدهای توانمندسازی کارکنان در سازمان تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای می‌باشد (۵۶).

یکی از عوامل پنهان، ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنها به سازمان و شغلشان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگهداشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارد بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند. پس برای افزایش تعهد کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم (۱۶).

از طرف دیگر، بیش‌تر تحقیقاتی که در رفتار سازمانی انجام شده در مورد نگرش‌های رضایت‌شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی^۱ است و کمتر به تعهد شغلی^۲ پرداخته شده است. تعهد شغلی به معنی وظایف و مسئولیت‌های شغلی و انجام درست و معقول کار است، به گونه‌ای که حتی اگر ناظری نیز بر

^۱ organizational commitment

^۲ job commitment

کار فرد نظارت نداشته باشد او در انجام امور محوله کوتاهی نکند. همچنین به میزانی که شخص کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش می یابد. مطالعات انجام گرفته درباره تعهد نشان می دهد که بین تعهد و مسایل مربوط به نیروی انسانی نظیر ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و ضعف عملکرد و همچنین بازدهی نیروی انسانی، رابطه ی مستقیم و معنی داری وجود دارد و در موارد مذکور از شاخص های پایین تعهد شغلی به حساب می آید (۳۹).

مسلماً سازمانی موفق تر است که نیروی انسانی توانمند و متعهد داشته باشد، چرا که توانمند سازی یکی از جدید ترین تکنیک ها برای افزایش اثربخشی و کارایی از طریق افزایش تعهد و رفتار شهروندی سازمانی^۱ نیروی انسانی به حساب می آید (۴۳).

با توجه به مطالبی که گفته شد در سازمان های ورزشی ایران همچون دیگر سازمان ها و نهادهای دولتی، به منظور افزایش اثر بخشی، بازدهی، میزان عملکرد و مشارکت کارکنان و همچنین کاهش تأخیر و غیبت کارکنان مدیران بایستی به دنبال بهبود و ارتقاء تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان باشند. به این منظور بایستی پژوهش هایی در این زمینه بمنظور شناسایی عوامل موثر بر میزان تعهد کارکنان به سازمان و شغلشان در سازمان های ورزشی انجام گیرد. علیرغم اهمیت این موضوع تاکنون پژوهش های کمی در این زمینه صورت گرفته، در همین راستا و جهت کمک به مدیران و مسئولین ورزش کشور این پژوهش در پی آن است که رابطه بین توانمندسازی با تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران، بررسی کند. در این پژوهش مولفه های توانمندسازی به عنوان متغیرهای پیش بین و تعهد سازمانی و تعهد شغلی به عنوان متغیرهای ملاک مطرح است.

۳-۱ ضرورت تحقیق:

محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند و تنها شمار اندکی از تحولات پدید آمده در کسب و کار همانند توانمند سازی مورد استقبال واقع شده است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای در سازمان ایجاد می کند به بهبود و اصلاح سازمان ها کمک می کند. توانمندسازی کارکنان جزء عناصر کلیدی در نوسازی و بهسازی علمی سازمان ها می باشد. محققان خاطر نشان می کنند که مشارکت در فرآیند تصمیم گیری موجب افزایش اثر بخشی سازمانی می شود (۲۹).

مدیران می توانند اثر بخشی خود را از طریق توانمند سازی چند برابر کرده و خود و سازمان را کارآمدتر کنند. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان می باشد (۲۶).

¹ organizational citizenship behavior

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸). دلایل زیر را برای ضرورت توانمندسازی مطرح می کنند.

الف) تجارب مدیریتی نشان می دهد که توانمندسازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.

ب) تجربیات تشکیل گروه در سازمان ها دلالت بر این دارد که استراتژی های توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقا گروه دارد.

ج) تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان ها دلالت بر این دارد که مشارکت کارکنان در قدرت و کنترل اثربخشی سازمان را افزایش می دهد (۶۲).

وتن و کمرون^۱ (۱۳۷۸، ص ۳۷۷) معتقد هستند:

که مدیران می توانند اثربخشی خود را از طرق توانمندسازی چند برابر کرده و خود و سازمان آنها کارآمدتر شده و هم کارکنان و هم مدیران منتفع شوند (۹۹).

اسکات و ژافه (۱۳۷۵) در خصوص ضرورت توانمندسازی کارکنان اظهار می دارد که: « سازمان از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرید، از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمان ها می طلبند؛ از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خود یابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. مدیر باید در مقابل این فشار، گروهی را بکار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمان های سنتی به سازمان های نوین توجه هر چه بیشتر به توانمندسازی را می طلبد.

به طور کلی امروزه توانمندسازی یکی از راهبردهای برخورد با تغییر و رقابت در دنیای امروزی و یکی از بهترین چالش های انجام یافته برای موفقیت یک سازمان در این دنیای رقابتی می باشد (۳).

دلایل دیگری نیز در خصوص اهمیت توانمندسازی کارکنان مطرح شده است، که به شرح زیر می باشد:

- تحولات در زمینه فناوری داده پردازی یا اطلاعات، نیازمند افراد توانمند شده در سازمان است.
- افزایش ضرورت پاسخگویی به تقاضای مشتری.
- ساختار پرسنلی که امروزه سطح آموزش و انتظاراتشان افزایش یافته است.
- به طور کلی در سطح اجتماعی و به طور ویژه افزایش میل و تمایلات دموکراتیزه شدن.
- نمایان شدن دانش و عنصر انسانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمانها (۵).

^۱ Whetten & Cameron

و همچنین :

- نوسازی و بهسازی کارکنان بویژه کارکنان اداره تربیت بدنی در گرو توانمندسازی آنهاست
- چون پژوهش های کمی در این زمینه در سازمان تربیت بدنی انجام شده است، بنابراین علاقه و انگیزه محقق از دلایل مهم انجام این پژوهش می باشد.

با توجه به گستردگی ابعاد فعالیتی سازمان های ورزشی و نقش مهم آنها در دستیابی به اهداف ورزشی اعم از سطوح قهرمانی، تفریحی و سلامت عمومی، توجه به افزایش اثر بخشی، بازدهی و میزان عملکرد کارکنان این سازمان ها و همچنین با توجه به ضرورت توانمند سازی کارکنان در سازمان ها که محققان مختلفی به آن اشاره نموده اند بررسی و مطالعه روی این مسئله در سازمان های ورزشی ضروری بنظر می رسد.

۴-۱ اهداف تحقیق :

هدف کلی:

بررسی ارتباط بین توانمندسازی با تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان

تهران

اهداف جزئی :

- بررسی رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران.
- بررسی رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران.
- بررسی رابطه تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران.
- پیش بینی تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان از طریق مولفه های توانمندسازی.

۵-۱ فرضیه های تحقیق:

- ۱- بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۱-۱- بین مولفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۲- تعهد سازمانی کارکنان به توانمندسازی آنان بستگی دارد.
- ۳- بین توانمندسازی و تعهد شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۳-۱- بین مولفه های توانمندسازی و تعهد شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.

۴- تعهد شغلی کارکنان به توانمندسازی آنان بستگی دارد.

۵- بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.

۱-۶ تعاریف متغیرها:

۱-۶-۱ تعاریف نظری:

توانمند سازی: عبارت است از توزیع قدرت تصمیم گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (۶۷).
توانمندسازی روانشناختی^۱ در برگیرنده حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط کاری اوست که در پنج احساس خلاصه می شود: احساس معنی دار بودن^۲، احساس شایستگی^۳، احساس موثر بودن^۴، احساس خودتعیینی^۵ و اعتماد^۶ (۹۵).

مولفه های این عامل عبارتند از:

۱. احساس معنی دار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد، ارزش قائل باشد و آرمان ها و استانداردهای ذهنی اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود.

۲. احساس شایستگی عبارت است از احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود را داراست.

۳. احساس موثر بودن عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد.

۴. احساس خود تعینی عبارت است از احساس کارمند از اینکه در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیتهای مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار است.

۵. احساس داشتن اعتماد به این معنی است که کارمند مطمئن باشد که با وی منصفانه و یکسان و از منظری بیطرفانه رفتار خواهد شد (۳۶، ۵۱).

1 Psychological empowerment

2 Meaning

3 Competency

4 Impact

5 Self-determining

6 Trust

تعهد سازمانی:

به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد (۸۰).

تعهد شغلی:

نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را نشان می دهد. تعهد شغلی، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علائق خود را وقف شغل خود می کنند (۶۹).

همچنین به میزانی که شخص کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش می یابد. عوامل بیشماری موجب ایجاد تعهد شغلی در افراد می شود، رایلی و کادول عوامل وانگیزه های درونی و بیرونی شغل را در تعهد شغلی موثر می دانند (۳۹).

۱-۶-۲ تعاریف عملیاتی:

توانمند سازی:

در این پژوهش توانمندسازی کارکنان به وسیله ۱۵ سوالی توانمند سازی اسپریتزر (۱۹۹۵) که در انتهای پایان نامه پیوست شده است، سنجیده شد.

احساس معنی داری: در این پژوهش احساس معنی داری به وسیله سوالات ۱-۲-۳ پرسشنامه توانمندسازی سنجیده می شود.

احساس شایستگی: در این پژوهش احساس شایستگی به وسیله سوالات ۴-۵-۶ پرسشنامه توانمندسازی سنجیده می شود.

احساس خود تعیینی: در این پژوهش احساس خودتعیینی به وسیله سوالات ۷-۸-۹ پرسشنامه توانمندسازی سنجیده می شود.

احساس موثر بودن: در این پژوهش احساس موثر بودن به وسیله سوالات ۱۰-۱۱-۱۲ پرسشنامه توانمندسازی سنجیده می شود.

احساس اعتماد: در این پژوهش احساس اعتماد به وسیله سوالات ۱۳-۱۴-۱۵ پرسشنامه توانمندسازی سنجیده می شود.

تعهد سازمانی:

در این پژوهش تعهد سازمانی به وسیله پرسشنامه ۱۵ سوالی تعهد سازمانی مودای، استیز و پورتر (۱۹۷۹) که در انتهای پایان نامه پیوست شده است، سنجیده می شود.

تعهد شغلی:

در این پژوهش تعهد شغلی به وسیله پرسشنامه ۱۰ سوالی بلاو (۱۹۸۵) که در انتهای پایان نامه پیوست شده است، سنجیده می شود.

فصل دوم: ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

۱-۲ مقدمه:

در این فصل ابتدا مطالبی در مورد ادبیات نظری توانمند سازی شامل پیشینه تاریخی، تعاریف و مفاهیم، موانع و مشکلات و فواید توانمندسازی کارکنان آورده شده و سپس در مورد تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان و مفاهیم مشابه با آن توضیحاتی داده شده است. در بخش پایانی فصل نیز پیشینه تحقیقاتی مربوط به متغیرهای تحقیق در دو بخش تحقیقات داخلی و خارجی به ترتیب سال آورده شده است و در پایان نیز به جمع بندی در مورد تحقیقات انجام گرفته شده در زمینه متغیرهای تحقیق پرداختیم.

۲-۲ ادبیات نظری توانمندسازی

۱-۲-۲ پیشینه تاریخی توانمندسازی

اگر چه مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی وارد شده است. اما بررسی های تاریخی نشان می دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد (۲۹). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (۴۷). اما مفهوم توانمندسازی بصورت گسترده اولین بار توسط تام پیتز استاد دانشگاه استانفورد در سال ۱۹۸۰ مطرح شده است (۱). این مفهوم به صور مختلف در سرتاسر ادبیات مدیریت آمده است. در متون مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی تحت عناوین تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی گردد. بعنوان مثال، در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از اصول و قواعدی بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشته باشند (روابط انسانی). در دهه ۱۹۶۰، مدیران باید نسبت به نیازها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند (آموزش حساسیت)، در دهه ۱۹۸۰ مدیران باید تشکیل گروه می دادند (مدیریت کیفیت فراگیر) پیگیری این مباحث در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، نشانگر این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندی

نیروی انسانی را گسترش دهند (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۴). جدول زیر سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی را در ادبیات مدیریت بطور خلاصه نشان می دهد. (۲۹).

جدول (۱) سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

توضیح	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	
مدیران در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشتند	روابط انسانی	۱۹۵۰
مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند	آموزش حساسیت	۱۹۶۰
مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند	مشارکت کارکنان	۱۹۷۰
مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیمها تاکید داشتند	مدیریت کیفیت جامع	۱۹۸۰
مدیران شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد بشود	توانمندسازی کارکنان	۱۹۹۰

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مطرح نبوده است. در اندیشه‌ی کلاسیک مدیریت افزایش بهره‌وری محصول تحول در ابزارها و روش‌ها بوده است و به انسان نیز نگاه ابزاری داشته‌اند بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توجه به کارکنان و نیازهای اجتماعی آن‌ها به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح شد (۳۳).

۲-۲-۲ مفهوم و تعاریف توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی کارکنان در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاهیان، پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده است (ویلکنسون^۱، ۱۹۹۸، اسپریتزر^۲، ۱۹۹۵، وتن و کمرون، ۱۹۹۸، کورگ^۳ و همکاران، ۱۹۹۹، شلتون ۲۰۰۲ و اپلبام^۴ و همکاران، ۱۹۹۹) (۲۹).
 به نظر رایلی^۵ توانمندسازی یک مفهوم، یک فلسفه، یک مجموعه از سلوک رفتاری و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان به عنوان یک فلسفه و مجموعه‌ای از سلوک رفتاری به معنی سهم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین

1 Wilkinson

2 Spreitzer

3 Koberg

4 Appelbaum

5 Rapili

سرنوشت حرفه‌ای خود است. توانمندسازی به عنوان یک برنامه سازمانی به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و به کارگیری مهارت‌ها، دانش و غنی‌ترین پتانسیل‌شان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمان‌شان اعطا می‌کند. بسیاری عقیده دارند که سازمان‌ها قادرند بهره‌وری را از طریق توانمندسازی کارکنان‌شان ارتقاء بخشند (۱۴).

توانمندسازی تا حدی به معنی قدرت بخشیدن است، یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز به احساس ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند. البته تواناسازی با تنها قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت دلالت بر توانایی انجام دادن کارها بوسیله دیگران دارد. توانمندسازی و قدرت یک چیز نیستند، کارکنان ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند باشند (۷).

جان کارلوس و همکاران معتقدند که توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون قدرت زیادی دارند که کار خود را بسیار عالی انجام دهند، که توانمندسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم (۶).

توانمندسازی یعنی به کارکنان اجازه دهیم برای انجام بهتر کارهای عادی و روزمره تصمیم بگیرند بدون اینکه نیازی به کسب اجازه از مدیر یا رئیس داشته باشند (۱). رابرت کوئین معتقد است:

الف) توانمندسازی تفویض اختیار و پاسخگویی است.

ب) توانمندسازی ایجاد یک بینش روشن و چالشی است و از مدیریت بالای سازمان شروع می‌شود.

ج) توانمندسازی انتقال تصمیمات به سطوح مناسبتر سازمان است.

د) توانمندسازی احساس معنی‌دار کردن در کار است.

ه) توانمندسازی احساس خود تعیین‌کنندگی است.

و) توانمندسازی احساس تاثیرگذاری و نفوذ بر دیگران است (۲۴).

با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به سه دسته اصلی طبقه بندی کرد.

الف: توانمندسازی بعنوان تفویض اختیار

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند "توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن با انسان‌ها با یکدیگر می‌باشد". بدین معنی که ۱- افراد احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کردن کل سازمان مسئولیت دارند. ۲- تیم‌های کاری، بطور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری، با هم کار می‌کنند (۶).