

بررسی تاثیر و رابطه عوامل تاثیرگذار توانمندسازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)

محمد رخشانی فر^۱، هادی حیدری قره بلاغ^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی.

^۲ دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب.

نام نویسنده مسئول:

هادی حیدری قره بلاغ

چکیده

در تحقیق حاضر، توانمندسازی مدیران که یکی از مباحث مهم در روند انگیزش کارکنان که براساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می گردد، بر تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. توانمندسازی فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری در انجام کارها برای کارکنان سازمان می باشد. روش تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی، از نظر نوع داده ها، کمی- توصیفی و از نظر اجرا به صورت میدانی انجام صورت پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران که در مجموع ۱۳۰۰ نفر می باشند، است. ابزار اندازه گیری تحقیق، پرسشنامه و از طریق آزمون همبستگی پیرسون با توجه به نرمال بودن داده ها، رابطه بین دو متغیر اصلی مورد بررسی قرار گرفته است.

نتیجه این تحقیق حاکی از بالا بودن ارتباط و همبستگی بین مولفه های موثر توانمندسازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان است. در این تحقیق همه عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی مدیران، تعهدسازمانی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، همبستگی

مقدمه

مروری بر مبانی و ادبیات مدیریت نشان می دهد که در کارکردهای مدیریت، توانمندسازی به مثابه موضوعی مهم، به میزان فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است. توانمندسازی یکی از عناصر مهم اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و هر وقت که قدرت و کنترل به اشتراک گذاشته شود، اثربخشی نیز افزایش می یابد [۱۲]. اما اکنون با سرعت فزاینده تغییر در سازمانها، مدیران به دنبال راههایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق، به مزیت رقابتی دست یابند. تعهدسازمانی، نگرش و حالتی روانی است که بیانگر تمایل، نیاز و الزام به منظور ادامه اشتغال در یک سازمان است [۹]. برای بهبود و اصلاح سازمانها اخیراً تلاشهای زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروههای فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی است. نوآفرینی سازمان های بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تایید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین است [۳]. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین عوامل موثر توانمندسازی مدیران (ساختار، مسئولیت، شایستگی، تفویض اختیار، عملکرد بر مبنای پاداش) بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می باشد.

در ادامه تحقیق، در بخش دوم مرور ادبیات مرتبط با ساختار و عنوان تحقیق ارائه می گردد. در بخش سوم به بیان مساله تحقیق پرداخته می شود. در بخش چهارم، اهداف و فرضیه های تحقیق ارائه می گردد. در بخش پنجم، روش تحقیق متناسب با ساختار تحقیق آورده شده است. در بخش ششم مطالعه موردی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران به صورت مختصر شرح داده شده است. در بخش های هفتم و هشتم یافته های تحقیق و تحلیل آماری تحقیق بیان می گردد. در بخش پایانی بحث و نتیجه گیری ارائه خواهد گردید.

۱- مرور ادبیات

تعهد از واژه هایی است که تعاریف زیادی از دیدگاه های مختلف ارائه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان، اخلاق کاری، رغبت و مسئولیت پذیری با وجود داشتن تفاوت های مفهومی، معادل با تعهد مورد استفاده قرار می گیرند [۱۹]. تحقیق ها نشان می دهند تعهد کارکنان، نیرویی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان می باشد. تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرآیندی مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیم های سازمانی، توجه به افراد سازمان و موقعیت و رفاه سازمان به وجود می آید [۱۰]. تا قبل از سال ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده های پایین تر سازمان و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تلقی می گردید، اما از سال ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان توانمند سازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند [۱۱]. توانمندسازی معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری است. در رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی به معنی ریسک پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می باشد [۱]. بسیاری از محققان به تحقیق درباره توانمندسازی کارکنان با توجه به عناصر سازنده توانمندسازی و شیوه توانمند کردن و اهمیت آن در تعهد سازمانی کارکنان پرداخته اند، اما تحقیقات زیادی در مورد عوامل تاثیرگذار و مولفه های توانمندسازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان انجام نشده است. شانون آیزورن در تحقیقی (۲۰۰۲) ابعاد توانمندسازی یعنی معنی دار بودن، انتخاب، شایستگی، اثرگذاری و چگونگی ارتباط آنها با پیامدهای سازمانی، نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل را مورد بررسی قرار داده اند. نتایج نشان داده است که توانمندسازی روانشناختی، به طور معنی دار و مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط شده است [۱۸].

در تحقیقی دیگری، لیو و همکاران (۲۰۰۷) بررسی کرده اند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش زمینه ای برای تعهد سازمانی می باشند؟ نتایج تحقیق نشان داده می دهد، زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه یافته است. همچنین یافته ها نشان می دهد که توانمندسازی با تعهد عاطفی، نسبت به تعهد مستمر ارتباط بیشتری دارد [۱۵].

لاشینگر و همکاران در سال ۲۰۰۴ اعتماد سازمانی و توانمندسازی را در یک مجموعه تجدید ساختار شده می باشد را مورد بررسی قرار دادند. آنها از مدل توانمندسازی محیط کار، برای بررسی آثار اعتماد و توانمندی سازمانی بر تعهد سازمانی، یعنی تعهد عاطفی و مستمر استفاده کردند. نتایج نشان می دهد که کارکنان توانمند شده، اعتماد بیشتری بر تاثیر تعهد عاطفی دارند، اما توانمندسازی، قادر به پیش بینی تعهد مستمر نبوده است [۱۴].

توانمندسازی، اعطای اختیار و قدرت به زیردستان است، استفاده از واژه قدرت در همه تعاریف توانمندسازی روشن است که به موجب آن، تعادل قدرت برای همکاری و اعتماد تقویت می شود [۱۵].

ساختار، به تمام ترتیبات موجود در یک سازمان دلالت دارد که از آن طریق، فعالیت ها و رفتار کارکنان به سوی هدفهای دلخواه سوق داده می شود [۲].

شایستگی، را شامل خصوصیات و رفتارهایی می دانند که به اثر بخشی فرد در محیط شغلی منجر می شود. اساساً خصوصیت افرادی که می توانند به معیارهای اثر بخشی دست یابند شایستگی آن افراد خوانده می شود [۸]. همچنین بیانگر درجه ای است که فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و موفقیت انجام دهد [۱۳].

تفویض اختیار، واگذاری اختیارات تصمیم گیری از سوی مدیران به سطوح پایین تر می باشد. تفویض اختیار اساساً در رابطه با بخشی از وظایف و اختیارات امکان پذیر می باشد و تمام وظیفه ها قابل تفویض نیست [۷].

مسئولیت یا چرایی رفتار به عوامل درونی یا بیرونی از مشاهده مردم در طی زمان سرچشمه می گیرد [۴].

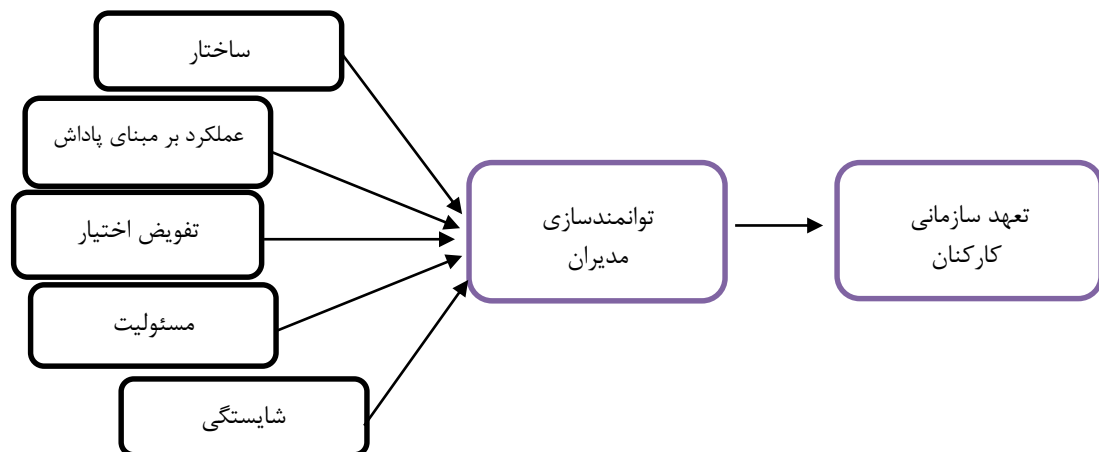
تعهد سازمانی، یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند [۱۶].

عملکرد بر مبنای پاداش، در واقع جبران خدمتی است که فرد متحمل شده است. اگر عملکرد برابر با استانداردها باشد پاداش همان حقوق فرد است. در صورتی که عملکرد بیش از استاندارد باشد مزایای فوق العاده به فرد تعلق می گیرد [۵].

۲- بیان مسئله تحقیق

برای بهبود و اصلاح سازمانها، اخیراً تلاشهای زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروههای فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی است [۶]. تعهدسازمانی 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. نوآفرینی سازمانهای بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تایید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین است [۱۷].

یکی از عوامل پنهان، ولی تاثیرگذار 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 اتصال آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال ها در سازمان می مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است، در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی دارند بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می گذارند. پس برای افزایش تعهد کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم [۳]. با توجه به این که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر عامل مهمی می باشد و از طرف دیگر تعهد سازمان حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را فراهم می آورد. بنابراین تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان از جمله سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، افراد آن و نقش تمامی آنان در موفقیت سازمان می باشد که این امر از طریق توانمندسازی و متعهد نمودن کارکنان میسر است. لذا در این مطالعه، به دو ضرورت اصلی عامل انسانی، یعنی توانمندسازی و تعهد سازمانی پرداخته می شود و این سوال مطرح می شود، عواملی که بر مؤلفه های توانمندسازی مؤثرند آیا بر تعهد سازمانی کارمندان تأثیر می گذارند؟ در شکل شماره ۱، مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)، ارائه می گردد. متغیرهای ساختار، عملکرد بر مبنای پاداش، تفویض اختیار، مسئولیت و شایستگی متغیرهای آشکار مدل سازنده متغیر وابسته (مکنون) توانمندسازی مدیران را تشکیل می دهند. همچنین در معادلات ساختاری، متغیر مکنون و وابسته توانمندسازی مدیران بر متغیر مکنون و وابسته تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی سازنده تحقیق (محقق ساخته)

۳- اهداف و فرضیه های تحقیق

۳-۱- اهداف اصلی و فرعی

هدف اصلی تحقیق بررسی رابطه بین مؤلفه های مؤثر توانمندسازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان می باشد. همچنین اهداف فرعی این تحقیق عبارتند از:

- شناخت رابطه بین ساختار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- شناخت رابطه بین عملکرد بر مبنای پاداش و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- شناخت رابطه بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- شناخت رابطه بین مسئولیت و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- شناخت رابطه بین شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

۳-۲- فرضیه های تحقیق

- فرضیه ۱: بین ساختار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین عملکرد بر مبنای پاداش و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: بین مسئولیت و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۵: بین شایستگی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است که در طی مراحل اجرای آن به دنبال توصیف روابط متقابل بین اجزای تاثیرگذار توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران می باشد. از نظر هدف، کاربردی و از حیث نوع داده ها، این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می باشد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای می باشد. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات مربوط به پاسخ گویی به سوالات پرسشنامه به طور عمده از روش میدانی استفاده گردیده و هم چنین در ارائه مدل اولیه و جمع آوری اطلاعات اولیه از روش های کتابخانه ای بهره برداری شده است. جهت کسب اطلاعات مورد نیاز از جامعه آماری و با هدف پاسخ گویی به سوالات تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. قلمرو مکانی تحقیق سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، قلمرو زمانی تحقیق از حیث گردآوری داده ها، سال ۱۳۹۵ و قلمرو موضوعی تحقیق بررسی رابطه عوامل تاثیرگذار توانمندسازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران است. تعداد کارکنانی که برای این مطالعه در نظر گرفته شده ۱۳۰۰ نفر و در این تحقیق، از آنجا که جامعه آماری مورد نظر به صورت محدود در نظر گرفته شده است، بنابراین جهت محاسبه حجم

نمونه مورد نیاز برای تحقیق از فرمول نمونه گیری کوکران با جامعه محدود استفاده گردیده که بعد از محاسبات حجم نمونه ۲۹۶ نفر بدست آمده است. در این تحقیق جهت اطمینان از روایی ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه طراحی شده در اختیار خبرگان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران قرار گرفت و مطابق نظر آنها پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از دو بخش تشکیل می گردد. بخش اول با هدف دستیابی به داده های شخصی پاسخ دهندگان و بخش دوم به ارزیابی هر یک از متغیر های الگوی تحقیق از دیدگاه پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار گرفته است. برای ارزیابی کلیه گویه ها از مقیاس پنج امتیازی لیکرت از ۱=کاملاً "مخالفاً تا ۵=کاملاً" موافقم استفاده خواهد شد. برای پایداری پرسشنامه تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقادیر آن در جدول شماره ۱ ارائه می گردد.

جدول ۱- نتایج بررسی وضعیت عناصر پرسشنامه و مقدار آلفای کرونباخ

نوع متغیرها	متغیرها	آلفای کرونباخ	میانگین	انحراف معیار
متغیر مستقل	ساختار	۰/۸۳	۱۵	۳/۷
متغیر مستقل	پاداش	۰/۷۸	۱۵/۲	۳/۶
متغیر مستقل	شایستگی	۰/۸۳	۱۶/۱	۳/۷
متغیر مستقل	تفویض اختیار	۰/۸۱	۱۹	۴/۴
متغیر مستقل	مسئولیت	۰/۷۶	۱۸/۴	۳/۷
متغیر وابسته	تعهد سازمان	۰/۸۸	۱۵/۹	۴/۵

طبق قاعده کلی پذیرفته شده، ضرایب بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ بیانگر پایداری ابزار می باشد. آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق برای تمامی موارد بالای ۰/۷ می باشد، که نشانگر اعتبار بالای پرسشنامه است.

۵- مطالعه موردی (سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران یکی از سازمان های وابسته به شهرداری تهران است که مدیریت فرهنگسراها، خانه های فرهنگ، کتابخانه ها و دیگر مراکز فرهنگی و هنری وابسته به شهرداری را بر عهده دارد. این سازمان در سال ۱۳۷۵ تأسیس شد که زیر نظر هیئت امنایی متشکل از نهادهای فرهنگی گوناگون مانند صدا و سیما و سازمان تبلیغات اسلامی فعالیت خود را انجام می دهد. توسعه فرهنگی، تعمیق معرفت دینی، تقویت زیبایی طلبی و حقیقت جویی انسان ها، شادزیستی توأم با روحیه سازنده و کسب مهارت های زندگی اجتماعی نیازهایی اساسی هستند که این سازمان در پاسخ به آنها موجودیت یافته است. سازمان با در اختیار داشتن تعداد زیادی مراکز فرهنگی، فرهنگسرا، خانه فرهنگ، نگارخانه، و کتابخانه در سطح مناطق ۲۲ گانه شهر تهران، جایگاه ممتازی را در میزان اثرگذاری بر فرهنگ شهروندان تهرانی داراست. این سازمان ایجاد ارتباطات متقابل و پاسخگویی به مخاطبین را ضامن بقا و توسعه خود می داند، از این رو در تعامل با مخاطبان به برقراری ارتباطات دو سویه و باز و ارائه خدمات به صورت متنوع و متناسب با نیاز گروه های مختلف مخاطبین توجه خاصی می نماید. علاوه بر این، از طریق توسعه روابط رسمی و غیر رسمی و فعالانه با سایر سازمان های فرهنگی و نیز مسئولان فرهنگی کشور تعادل و ثبات لازم را در فعالیت های خود کسب می کند.

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، به عنوان یک سازمان عمومی و غیر انتفاعی، با فلسفه وجودی تعالی فرهنگ عمومی شهر تهران با تعداد نیروی انسانی زیاد و اندازه سازمانی بزرگ، با سرمایه های فیزیکی بسیار قابل توجه به لحاظ ارزش مادی و موقعیت مکانی، با کثرت قابل توجه در مراکز توزیع و ارائه خدمات و محصولات فرهنگی در سطح شهر تهران جزو آن دسته از سازمان هایی است که فاقد اسناد راهبردی مشخص و مدون است. در عین حال سازمان مذکور به دنبال آن است تا میزان موفقیت خود را در دستیابی به اهداف کلان و شفاهی سنجیده و نتایج حاصل از آن را در قالب بازخورد به واحدهای سازمانی خود ارائه دهد، تا ضمن شناسایی فرصت های بهبود و به کارگیری آن ها، به تطبیق عملکرد خود در راستای مأموریت سازمانی و دستیابی به اهداف کلان نه گانه مندرج در اساسنامه همت گمارد.

بنابراین انتظار می رود نظام مدیریت عملکرد سازمان پس از استقرار، موجبات دستیابی به سازمان فرهنگی الگو و یکپارچه را به نحوی فراهم آورد تا پیامدهای مورد انتظار از اجرای طرح ها و برنامه های سازمان، تحقق آرمانشهر ایرانی- اسلامی را ممکن سازد.

بدیهی است پس از پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، سازمان باید قادر باشد میزان کارایی و اثر بخشی هر یک از واحدهای عملیاتی خود، طرح ها و برنامه های کاری شامل محصولات و خدمات فرهنگی، طرح های ستادی و پشتیبانی، فرایندهای اصلی کسب و کار را بسنجد و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را در قالب طرح های توسعه و بهبود ارائه دهد.

همچنین سازمان باید قادر باشد ضمن شناسایی راهبردهای اصلی، میزان اثر بخشی آنها را در قالب سنجش میزان دستیابی به پیامدهای مورد انتظار خود در سطح جامعه اندازه گیری نماید و در صورت لزوم در آنها بازنگری نماید.

بنابراین به طور کلی انتظار از سیستم مدیریت عملکرد سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران برای دستیابی به سازمانی الگو و یکپارچه را می توان به موارد زیر فهرست کرد:

- شناسایی حوزه های اصلی استراتژی های سازمان و بازنگری و اصلاح استراتژی ها
- سنجش میزان تحقق مأموریت سازمان
- سنجش عملکرد خروجی های سازمان شامل محصولات و پیامدها
- سنجش عملکرد اجزاء سازمان شامل ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فرایندها

۶- یافته های تحقیق

شیوه تجزیه و تحلیل با توجه به اهداف تحقیق در دو سطح توصیفی و استنباطی، به شرح زیر در جدول شماره ۲ ارائه می گردد.

جدول ۲- مشخصات پاسخ دهندگان

جنسیت							
مذکر		۸۵ نفر (۷۳/۹٪)		مونث		۳۰ نفر (۲۶/۱٪)	
سطح تحصیلات پاسخ دهندگان							
فوق دیپلم		۱۵/۷٪		لیسانس		۵۴/۸٪	
فوق لیسانس و دکتری		۲۹/۶٪					
سن پاسخ دهندگان							
۲۸ تا ۳۳ سال		۸/۷٪		۳۴ تا ۳۹ سال		۳۷/۴٪	
۴۰ تا ۴۵ سال		۴۰٪		بالتر از ۴۵ سال		۱۴٪	
سابقه کاری							
۵ تا ۱۰ سال		۲۰/۵٪		۱۱ تا ۱۵ سال		۲۶/۴٪	
۱۶ تا ۲۰ سال		۳۲/۷٪		۲۰ سال به بالا		۲۰/۴٪	

در ادامه آمار استنباطی این تحقیق و با استفاده از نرم افزار اسپاس^۱ آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده ها انجام شده و بعد از اطمینان از نرمال بودن داده ها، از طریق آزمون همبستگی پیرسون به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته می شود. موارد و نتایج مهم تحلیل داده ها به شرح زیر است:

جدول ۳- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرها	آماره آزمون	P - value	نتیجه آزمون
تعهد سازمانی	۱,۰۸۳	۰/۵۷	داده ها نرمال است
مسئولیت	۱,۴۳	۰/۶۵	داده ها نرمال است
تفویض اختیار	۱,۰۵۸	۰/۵۴	داده ها نرمال است
شایستگی	۱,۲۹۶	۰/۷۷	داده ها نرمال است
پاداش	۱,۳۶۹	۰/۶۲	داده ها نرمال است
ساختار	۱,۳۴۷	۰/۷۰	داده ها نرمال است

در آزمون کولموگروف - اسمیرنوف اگر سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۵ باشد، توزیع متغیرها نرمال است. لذا، باتوجه به یافته های جدول مورد نظر، توزیع کلیه متغیرهای نرمال می باشد. اطلاعات فوق نمایانگر آن است که با اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرها همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد.

^۱ SPSS: Statistical package for social science

جدول ۴- نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

روابط بین متغیرها	Pearson Correlatio	Sig	n
ساختار سازمان و تعهد سازمانی	۰/۶۴۲	۰/۰۰۰	۲۹۶
عملکرد بر مبنای پاداش و تعهد سازمانی	۰/۶۳۲	۰/۰۰۰	۲۹۶
تفویض اختیار و تعهد سازمانی	۰/۷۹۰	۰/۰۰۰	۲۹۶
مسئولیت و تعهد سازمانی	۰/۴۹۵	۰/۰۰۰	۲۹۶
شایستگی و تعهد سازمانی	۰/۶۹۴	۰/۰۰۰	۲۹۶

فرضیه ۱: بین ساختار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول شماره ۴، ضریب همبستگی ۰/۶۴۲ نشان از همبستگی بالا بین این دو متغیر دارد. بنابراین می توان گفت دو متغیر مذکور با هم وابسته بوده به گونه ای که افزایش متغیر ساختار سازمان منجر به افزایش تعهد سازمانی و بالعکس می شود.

فرضیه ۲: بین عملکرد بر مبنای پاداش و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول شماره ۴، ضریب همبستگی ۰/۶۳۲ نشان از همبستگی بالا بین این دو متغیر دارد. بنابراین می توان گفت دو متغیر مذکور با هم وابسته بوده به گونه ای که افزایش متغیر عملکرد بر مبنای پاداش تعهد سازمانی نیز بهبود می یابد.

فرضیه ۳: بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول شماره ۴، ضریب همبستگی ۰/۷۹۰ نشان از همبستگی قوی بین این دو متغیر دارد. بنابراین می توان گفت دو متغیر مذکور با هم وابسته بوده و افزایش یکی منجر به کاهش دیگری و کاهش یکی منجر به افزایش دیگری خواهد شد.

فرضیه ۴: بین مسئولیت و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول شماره ۴، ضریب همبستگی ۰/۴۹۵ نشان از همبستگی متوسط بین این دو متغیر دارد؛ بنابراین می توان گفت دو متغیر مذکور با هم وابسته بوده به این صورت که با افزایش اختیارات تعهد سازمانی نیز بهبود می یابد.

فرضیه ۵: بین مسئولیت و تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول شماره ۴، ضریب ۰/۶۹۴ نشان از همبستگی قوی بین این دو متغیر دارد؛ بنابراین می توان گفت دو متغیر مذکور با هم وابسته بوده به گونه ای که با افزایش میزان شایستگی کارمندان، تعهد سازمانی آنها نیز افزایش می یابد.

۷- بررسی و تحلیل آزمونهای رگرسیون

تحلیل رگرسیونی از بهترین روش های تحلیلی است که تاثیرهای مشترک و مجزای متغیرهای مستقل را بر متغیرهای وابسته ارزیابی و سنجش می کند. در تحقیق حاضر از روش رگرسیون چند گانه در تبیین و پیش بینی متغیر وابسته استفاده گردیده است. رگرسیون چند گانه به روش های مختلفی انجام می گیرد که در تحقیق حاضر، روش گام به گام مورد بهره برداری قرار گرفته است. خلاصه نتایج در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول ۵- خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی (R)	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد پیش بینی شده
معنی دار بودن و مؤثری	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۸۴	۲,۵

همان طور که جدول شماره ۵ نشان داده می شود، مقدار ضریب تعیین مدل رگرسیون حاضر ۰/۷۰ می باشد، به این معنا که ۷۰ درصد تغییرات متغیرهای مستقل (ساختار، عملکرد بر مبنای پاداش، تفویض اختیار، مسئولیت و شایستگی) را متغیر وابسته یعنی تعهد سازمانی تبیین می کند. همچنین در جدول شماره ۶، آزمون تحلیل واریانس برای ارزیابی خطای بودن رابطه آمده است.

جدول ۶- آزمون تحلیل واریانس^۲ برای ارزیابی خطی بودن رابطه

مدل	منبع تغییرات	مجموع مجزورات (SS)	درجه آزادی df	میانگین مجزورات (MS)	مقدار آماره F	سطح معناداری
معنی دار بودن و مؤثری	رگرسیون باقیمانده کل	۱۵۸۰/۲۷۴ ۶۵۵/۵۸۰ ۲۲۳۵/۸۵۵	۵ ۱۰۴ ۱۰۹	۳۱۶/۰۵۵ ۶/۳۰	۵۰/۱۳	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس، می توان بیان کرد که مدل رگرسیونی مورد آزمون معنادار می باشد. یعنی حداقل یکی از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته رابطه معناداری دارد. در جدول شماره ۷، ضرایب استاندارد و غیر استاندارد شده متغیرهای مستقل معنادار ارائه می گردد.

جدول ۷- ضرایب استاندارد و غیر استاندارد شده متغیرهای مستقل معنادار

مدل	ضرایب استاندارد نشده خطای معیار B	ضریب استاندارد شده (Beta)	t	Sig
مقدار ثابت	۰/۳۴۰	۱/۳۰۹	۰/۲۶۰	۰/۷۹۶
ساختار	۰/۳۷	۰/۰۸	۴/۲۲	۰/۰۰۴
پاداش	۰/۱۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۰۰
شایستگی	۰/۸۶	۰/۲۱	۴/۱	۰/۰۰۰
تفویض اختیار	۰/۳۵	۰/۱۷	۷/۵	۰/۰۰۰
مسئولیت	۰/۱۸	۰/۰۹	۲	۰/۰۳۰

با توجه به اینکه اولین کار رگرسیون آزمون نمودن مدل نظری می باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که با توجه به سطح معناداری متغیرهای مستقل در جدول شماره ۷، مدل نظری تحقیق تأیید شده و مدل برازنده است. همچنین با توجه به جدول شماره ۵، میزان برازندگی مدل ۷۰ درصد می باشد و به این معنا است که ۷۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته یعنی تعهد سازمانی را متغیرهای مستقل یعنی، ساختار، عملکرد بر مبنای پاداش، تفویض اختیار، مسئولیت و شایستگی تبیین می کنند.

نتیجه گیری

در الگوی جدید سازماندهی، سازمانها دانش محور تلقی می شوند و به جای تاکید بر منابع فیزیکی زیرزمینی و طبیعی، بر توانمندی انسان یا افراد سازمان تاکید دارند. به هر میزان که کارکنان مدت طولانی تری در سازمان می مانند بیشتر به این نتیجه می رسند که آنچه را طی سالیان متمادی سرمایه گذاری کرده اند را از دست می دهند. هدف اصلی و تاکید این مقاله بررسی تأثیر عوامل موثر توانمند سازی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بوده است. محاسبات آماری مربوط به فرضیه ها نشان می دهد که همه عوامل موثر توانمند سازی (ساختار سازمان، عملکرد بر مبنای پاداش، تفویض اختیار، مسئولیت و شایستگی) همگی رابطه مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارمندان دارند.

نتیجه این تحقیق حاکی از بالا بودن ارتباط و همبستگی بین مولفه های موثر توانمند سازی بر تعهد سازمانی کارکنان است و از بین همه عوامل تفویض اختیار و شایستگی با ۶۹ درصد از همبستگی قوی تری برخوردار می باشد و به ترتیب ساختار با ۶۴ درصد، عملکرد بر مبنای پاداش با ۶۳ درصد همبستگی نزدیک به بالا و مسئولیت ۴۹ درصد از همبستگی متوسطی برخوردار می باشند.

و پیشنهاد می شود ابتکارات مدیریتی در قالب چهار مورد بیان شود:

- توانمند سازی از طریق مشارکت: تفویض اختیار تصمیم گیری به کارکنان این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع، در قلمرو اختیارات مدیر است
- توانمندسازی از طریق درگیر ساختن افراد: وقتی که مدیریت علاقمند است تا از تجربیات، ایده ها و پیشنهادات کارکنان استفاده نماید.
- توانمند سازی از طریق ایجاد تعهد: با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها
- توانمند سازی از طریق مسطح سازی ساختاری: کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی

منابع و مراجع

- [۱] امیرکبیری، علیرضا و فتحی، صمد (۱۳۸۹). بررسی تأثیر ابعاد توانمند سازی روان شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی در مجتمع فن آوران اطلاعات تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۷، تابستان ۱۳۹۷، صص ۴۴-۱۸
- [۲] جزئی، نسرين (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشرنی، چاپ پنجم. صص ۱۴۲-۱۴۶
- [۳] دلگشایی، بهرام و همکاران (۱۳۸۷). "رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان". فصلنامه افق دانش، دوره ۱۴؛ شماره ۴، صفحات ۶۰-۶۹
- [۴] رضاییان، علی (۱۳۸۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: چاپ دهم. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. صفحات ۴۶-۶۸
- [۵] سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، چاپ سیزدهم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، صفحات ۲۵۳-۲۵۸
- [۶] عبدالمهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران، نشر ویرایش.
- [۷] طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۹). تئوری های مدیریت، موسسه آموزش عالی آزاد پارسه، تهران
- [۸] میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران، انتشارات میر، چاپ سی و یکم. ص ۳۳
- [9] Allen, N & Meyer, J .P. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 18-63.
- [10] Colverson, D. E. (2002). "Exploring organizational commitment following radical change. A case study within the parks Canada University. *Organizational change*, 18(19), 28-41.
- [11] 11- Foy N. (1997) *Empowering People at work*; Cambridge: Gower Publishing, London
- [12] 12- Keller, T & Dansereau, F.(1995). Leadership and Empowerment: a social exchange Perspective. *Human Relate*, (2)48,45-127.
- [13] 13- King Kauanui, Sandra & Kevin D .Thomas (2007). Entrepreneurship and Spiritual leadership An Exploration Using Grounded Theory. *Journal of Managerial Psychology*, 6(9), 5-8
- [14] 14- Laschinger, H.(2004). Empowerment, interactional justice ,trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy .*Academy of management proceedings*.
- [15] 15- Liu, M .M ; Anita .Chiu ,W .M & .Fellows ,Richard (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1, (6)14,568-580
- [16] 16- Moghimi S. M. Organization and management research approach. (2th ed.).Tehran: Termeh 2000; 392.
- [17] 17- Mowday, R. R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 24-224
- [18] 18- Shannon Osborn , Jane.(2002). Components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction .*Organizational commitment and intent to leave the job*, (2)29. 1-2.
- [19] 19- Shokrzade S. Commitment in educational organizations. *ME*2002; 8 (32):46-53.