

بررسی رابطه توانمندسازی و آموزش کارکنان با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی

علیرضا مزیدی^۱، افسانه میرعرب^۱، عاطفه عظیمی^۱

^۱ گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

نام نویسنده مسئول:

علیرضا مزیدی

چکیده

تعهد سازمانی نگرش های مثبت یا منفی است که افراد نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند دارند، و از آنجا که تعهد سازمانی عاملی مهم در پیشرفت سازمان های امروزی است، بررسی عوامل موثر بر آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. هدف از اجرای این تحقیق بررسی رابطه بین توانمندسازی و آموزش کارکنان با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی در بین کارکنان بیمارستان حضرت معصومه آزادشهر بوده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است و برای سنجش متغیرها از پرسشنامه توانمندی شناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، پرسشنامه کار تیمی (هوگل و گموندن، ۲۰۰۱)، آموزش کارکنان (ضابط چوری، ۱۳۹۰) و تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۱) استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان بیمارستان حضرت معصومه (س) آزادشهر به تعداد ۲۱۰ نفر می باشند که ۱۳۲ نفر از آن ها با توجه به جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شده اند. کلیه فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ با استفاده تکنیک معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار قدرتمند لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان می دهد بین توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین آموزش با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین توانمندسازی با کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد. بین آموزش با کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد سازمانی با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی رابطه معناداری وجود ندارد. بین آموزش با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی رابطه معناداری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، آموزش، تعهد سازمانی، کار تیمی.

مقدمه

۱. بیان مسأله

نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است، چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمان به حساب می آید. تعهد بعنوان یک نگرش انسانی مطرح می شود و شکی نیست که سازمان های دارای اعضای با سطح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند. عبارت دیگر تعهد باعث افزایش کارایی، اثربخشی و نهایتاً بهره وری سازمان شده و پیشرفت و ترقی جامعه را بدنبال خواهد داشت (ودادی و همکاران، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی^۱ یکی از مسائل مهم انگیزشی است که بر اساس آن فرد به شدت هویت خود را در سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد. تعهد سازمانی یعنی درجه همانند سازی روان شناختی و یا چسبیدگی به سازمانی که ما برای آن کار می کنیم. تعهد سازمانی دارای اجزاء زیر است: قبول ارزش ها و اهداف سازمان، تمایل تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان (مودی، پورتر و استیترز^۲، ۱۹۸۲). بنابراین سازمان ها برای دستیابی به اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به اهداف تعیین شده، ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول دارند و در این میان شاید بیش از هر چیز، نگرش افراد است که بر کارایی و عملکرد آنان تأثیر می گذارد (کفاش پور و شکوری، ۱۳۹۴). هر فردی که به سازمان متعهدتر باشد، تمایل کمتری به غیبت و یا ترک سازمان دارد. با توجه به اهمیت این امر، هر سازمانی باید تعهد سازمانی را در استراتژی های منابع انسانی خود لحاظ کند. به عبارتی نیروی انسانی با تعهد پایین، نه تنها خود در جهت اهداف سازمانی حرکت نمی کند بلکه با ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران، روح همکاری و تعاون را تضعیف می کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تأخیر می اندازد و یا مانع آن می شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸). مودی، استرز و پورتر^۱ (۱۹۷۹) تعهد سازمانی را قدرت نسبی تعیین هویت و شناسایی یک فرد و مشارکت وی با یک سازمان خاص تعریف کردند. این تعریف بر سه مفهوم بنا شده است: اول شناسایی و تعیین هویت است که به مفهوم پذیرش اهداف و ارزش های سازمان است، دوم مشارکت و تلاش برای انجام امور سازمان و سوم وفاداری و اهمیت عضویت در سازمان. تعهد سازمانی می تواند شاخص خوبی برای میزان پیوند خوردن کارکنان با سازمان باشد (کفاش پور و شکوری، ۱۳۹۴). با این حال همواره عواملی وجود دارند که بر تعهد سازمانی کارکنان بصورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذار هستند که در این تحقیق به نقش توانمندسازی و آموزش کارکنان بعنوان متغیرهایی که مستقیم بر تعهد سازمانی تأثیرگذار هستند و کار تیمی بعنوان متغیری میانجی پرداخته شده است.

سازمان های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها 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 با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند (حسینی، ۱۳۹۲). توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری 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 ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند (صالحی، ۱۳۹۵). از اینرو توانمندسازی کارکنان، یکی از مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر است، زیرا سازمان ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی قرار دارند. از مهمترین عوامل بروز این تغییرات، می توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی ها و خواسته های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، دیگر ابزار موفقیت مدیر نیستند، بلکه به عنوان سرمایه های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند (روی و شینا^۲، ۲۰۱۵). الگوی قدیمی مدیریت خودکامه، امروزه در اغلب سازمان ها منسوخ شده است. سازمان های امروزی نه تنها به دانش و اطلاعات بسیار وسیع تری نیاز دارند، بلکه به استقلال، خوداتکایی، اعتماد به نفس، خلاقیت و ابتکار بیشتری نیازمندند (نژادیان و نوائی، ۱۳۹۶). تحقیقات زیادی همچون مرادی و طالع پسند (۱۳۹۵)، صفری دولو (۱۳۹۰)، موغلی و همکاران (۱۳۸۸)، میرکمالی و همکاران (۱۳۸۸)، هانایشا (۲۰۱۶)، وادهوا و وارگز (۲۰۱۵)، و اوسبوم (۲۰۱۲) به بررسی رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی پرداخته و نشان داده اند که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد، با این حال بررسی آموزش کارکنان نیز بر تعهد سازمانی از اهمیت بسیاری بالایی برخوردار است.

1. organization commitment

2. Mowdy, porter & steers

1. Mowday, Steers & Porter

2. Roy & Sheena

آموزش گسترش نگرش و دانش، مهارت و الگوهای رفتاری مورد نیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین است. از نظر رابینز^۳ (۱۹۹۸) آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می شود او را در انجام کار و بهبود توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. از نظر سینگر^۴ (۱۹۹۰) آموزش مستلزم استفاده از برنامه های پیش بینی شده ای است که شایستگی های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت، توانایی های تازه در فرد افزایش میزان توانمندی آنان می شود (عباسی و رشیدی، ۱۳۹۱). از نظر دسلر^۵ (۱۹۸۸) آموزش مجموعه روش هایی است که به وسیله آن مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد و مستخدمان، متناسب با نیازشان یاد می دهند. آموزش مجموعه ای از عملیات مرتب، منظم و پشت سر هم، پیوسته و با اهداف مشخص و معینی است و به منظور ایجاد و ارتقای سطح دانش و آگاهی افراد شاغل، ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت های شغلی، مهارت های اجتماعی و ادراکی آنها، ارتقای سطح نگرش افراد شاغل و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های پایدار جامعه در افراد به کار گرفته می شود (همان، ۱۳۹۱). در خصوص رابطه بین آموزش و تعهد سازمانی نیز تحقیقات زیادی همچون مرادی و طالع پسند (۱۳۹۵)، مناجاتی و همکاران (۱۳۹۳)، ان کاسی (۲۰۱۵)، دیاب و آجلونی (۲۰۱۵) و بولوت و کولها (۲۰۱۰) انجام شده است، با این حال نباید از تأثیر کار تیمی در محیط های سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان غافل بود. کار تیمی مجموعه قابل شناسایی از رفتارها، ادراکات و نگرش هاست که افراد تیم در حین انجام کار به اشتراک می گذارند. برخی از صاحب نظران کار تیمی را مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با هم می دانند که شامل نظارت بر عملکرد، دریافت و دادن بازخور، ارتباطات دو طرفه، تطبیق پذیری، انعطاف پذیری و هماهنگی فعالیت ها تعریف کرده اند (نژادیان و نوائی، ۱۳۹۶). پژوهش ها حاکی از آن است که عملکرد تیم ها از عملکرد افراد به صورت انفرادی بالاتر است. به زعم بعضی، تسهیل سازی اجتماعی که در پی کار تیمی حاصل می شود و همچنین بالا بردن ادراک افراد از تصمیمات پیچیده، عامل این امر است (همان، ۱۳۹۶). بررسی رابطه کار تیمی و تعهد سازمانی در تحقیقاتی همچون عنایتی و بورقانی فراهانی (۱۳۹۴)، هانایشا (۲۰۱۶) و ام هان و همکاران (۲۰۱۵) مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش سعی بر آن است تا بتوانیم به این پرسش پاسخ دهیم، که آیا بین توانمندی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارکنان با تعهد سازمانی آنها رابطه معنادار وجود دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

تعهد سازمانی از جمله موضوعاتی است که بررسی تأثیر آن بر عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی محور پژوهش ها مدیریت و سازمان بوده است. به دلیل اهمیت تعهد در مباحث سازمان، عوامل اثرگذار بر تقویت و بهینه سازی این عامل نیز همواره مورد توجه بوده است. تأثیر عواملی مانند شخصیت، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، تعالی سازمانی، آموزش، تعهد مدیران و از این قبیل بر تعهد سازمانی بارها مورد مطالعه قرار گرفته است (حضرتی ویری و همکاران، ۱۳۹۲). لیکن از موضوعاتی که اخیراً در ارتباط با تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و از اهمیت بالایی نیز برخوردار است، می توان از توانمندسازی و آموزش نام برد.

توانمندسازی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی ها می باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می شود (عبداللهی، ۱۳۸۴). از سوی دیگر آموزش کارکنان نیز موضوعی بسیار مهم و ضروری می باشد. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد. از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد می کند بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می باشند (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲).

با توجه به توضیحات ارائه شده اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر از اینروست که که ضمن بررسی رابطه توانمندسازی و آموزش کارکنان و نیز نقش میانجی کار تیمی را بر تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان حضرت معصومه (ع) آزادشهر مورد بررسی قرار داده و با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق راهکارهایی در خصوص افزایش میزان تعهد سازمانی در بین کارکنان ارائه دهد، بنابراین نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر می تواند جهت انجام برنامه ریزی های آتی در بیمارستان فوق و نیز سازمان علوم پزشکی استان گلستان مورد استفاده قرار گیرد.

3. Robbins

4. Singer

5. Dessler

مبانی نظری

۱- توانمندسازی

واژه توانمندسازی^۶ در فرهنگ فشرده آکسفورد به «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنی شده است. این واژه در اصطلاح، در برگرفته قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). تا کنون محققان و دانشمندان بسیاری در زمینه توانمندسازی به تحقیق پرداخته و تعاریفی متفاوت از آن ارائه کرده اند که برخی از آنها عبارتند از: توانمندسازی یعنی تفویض اختیار قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است (گرو^۷، ۱۹۷۱). توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت های سازمان است (گوردن^۸، ۱۹۹۳). توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ارستاد^۹، ۱۹۹۷). توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (آرجیس^{۱۰}، ۱۹۹۸). و به عبارت دیگر، توانمندسازی یعنی سهیم شدن کارکنان در اطلاعات در جهت تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمان. مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد، اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمد (اسپریتزر^{۱۱}، ۱۹۹۵؛ به نقل از سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریت مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده های پایین تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته اند (بلانچارد و همکاران^{۱۲}، ۱۹۹۶).

۲. اهداف توانمندسازی

هدف از توانمندسازی ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعهد و مشتاق به کار که وظایف شغلی شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت می برند انجام می دهند. همچنین هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت های بالقوه انسان ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی ها و درماندگی های فردی است. به عبارت دیگر هدف از توانمندسازی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه ای از عملکرد سازمان است. گالبریت و لاور عقیده دارند هدف بلند مدت توانمندسازی، اطمینان دادن به کارکنان است که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می رسند (بختیاری، ۱۳۹۰). توانمندسازی ادعا دارد به وسیله تأکید بر حقوق کارکنان برای خودسازماندهی و رشد شخصی، عدالت را حکمفرما می کند. به عبارت دیگر توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان آنها را به سمت پاسخگویی و بنابراین برانگیختگی و خودنظمی سوق می دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می دهد. افراد در توانمندسازی باید مسئولیت بهبود شغل و وظایف روزانه خود را بپذیرند. این به عهده خود فرد است که شغل خویش را بهتر، غنی تر و رضایت بخش تر سازد. وقتی فرد این کار را انجام می دهد، بهتر می تواند تصمیم بگیرد و مسئولیت زودتر شود و به فردی تبدیل شود که بهتر می تواند مشارکت نماید (عباسی و ابطحی، ۱۳۸۶). لیچ و وال^{۱۳} (۱۹۹۴) در این رابطه می نویسند: توانمندسازی وسیله ای است برای ارتقاء کارکنان به ویژه راهی است برای ایجاد دانش و توانایی کارمندان برای ارتقاء عملکرد.

به طور خلاصه با توجه به سطور فوق اهداف توانمندسازی کارکنان را می توان در موارد ذیل ذکر کرد:

- ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی
- استقرار عدالت در سازمان
- ایجاد کارکنان متعهد و مشتاق در کارکنان
- استفاده از ظرفیت های بالقوه کارکنان
- اطمینان دادن به کارکنان که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می رسند. (بختیاری، ۱۳۹۰).

⁶. Empower

⁷. Grove

⁸. Gorden

⁹. Erstad

¹⁰. Argyris

¹¹. Spreitzer

¹². Blachard & et al

¹³. Leach & wal

۳. مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

- باون و لاولر (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی را به شرح زیر توصیف می کنند:
- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
 - ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
 - ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
 - ۴- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
 - ۵- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند (عبداللهی و دیگران، ۱۳۸۵).

۴. ابعاد توانمندسازی

وتن و کمرون^{۱۴} (۱۹۹۸) اذعان دارند توانمندسازی مفهوم چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی نامیده اند.

بر اساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می توانند بستر و فرصت های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند. به نظر کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد یا عملی که بتواند نیاز به خودکارآمدی را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. آنان با الهام از نظریه خودکارآمدی آلبرت باندورا^{۱۵} (۱۹۹۷)، فرایند تقویت احساس خودکارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بی قدرتی و ناتوانی در آنان شده است، توانمندسازی می نامند. برخی دیگر از اندیشمندان معتقدند که این مفهوم نمی تواند با یک بعد تعریف شود، آنان «توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی غشلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی؛ یعنی احساس تأثیرگذاری^{۱۶}، شایستگی^{۱۷}، احساس معنی دار بودن^{۱۸} و حق انتخاب^{۱۹} می شود و برای اولین اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند.

اسپریتزر (۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس^{۲۰}، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (عبداللهی، ۱۳۸۴).

وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درمانگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت ها به آن ها نیرو و انگیزه درونی بدهیم. نویسندگان یاد شده ضمن تایید چهار بعد توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۶) بعد اعتماد را به آن اضافه کرده اند. بنابراین، ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل تأثیرگذاری، شایستگی، معنی دار بودن، خودمختاری (داشتن حق انتخاب) و اعتماد می شود.

۱) شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). خودکارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می کند می تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام دهد (باندورا، ۱۹۹۷). در ادبیات روانشناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی^{۲۱} باندورا (۲۰۰۰) به مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی^{۲۲} و انتظار تلاش عملکرد^{۲۳} بر می گردد.

۲) معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند؛ آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (آپلیام و هانگر^{۲۴}، ۱۹۹۸). معنی دار بودن؛ یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخصی به شغل (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). معنی دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

¹⁴. Whetten & Cameron

¹⁵. Bandura

¹⁶. Impact

¹⁷. Competency

¹⁸. Meaning

¹⁹. Choice

²⁰. Thomas & Velthouse,

²¹. Social Cognitive Theory

²². Personal Mastery

²³. Effort – Performance Expectancy

²⁴. Appelbaum & Hongger

۳) خودمختاری یا داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فردی در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۴). احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت ها و نظام بخشیدن به فعالیت های شخصی است (وتن و کامرون، ۱۹۹۸). خودمختاری فعالیتی را شامل می شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (گاگن و دسی، ۲۰۰۵).

۴) تأثیرگذاری یا به قول وتن و کامرون (۱۹۹۸) پذیرش پیامد شخصی^{۲۶} درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (اسپریتزر، ۱۹۹۵). این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۵) اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (میشرا و اسپریتزر^{۲۷}، ۱۹۹۷). وتن و کامرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد؛ آن ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد؛ به عبارت دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (عبداللهی، ۱۳۸۴).

۲- آموزش کارکنان

آموزش گسترش نگرش و دانش، مهارت و الگوهای رفتاری مورد نیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین است. از نظر رابینز^{۲۸} (۱۹۹۸) آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می شود او را در انجام کار و بهبود توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. از نظر سینگر^{۲۹} (۱۹۹۰) آموزش مستلزم استفاده از برنامه های پیش بینی شده ای است که شایستگی های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت، توانایی های تازه در فرد و افزایش میزان توانمندی آنان می شود (عباسی و رشیدی، ۱۳۹۱). از نظر دسلر^{۳۰} (۱۹۸۸) آموزش مجموعه روش هایی است که به وسیله آن مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد و مستخدمان، متناسب با نیازشان یاد می دهند. آموزش مجموعه ای از عملیات مرتب، منظم و پشت سر هم، پیوسته و با اهداف مشخص و معینی است و به منظور ایجاد و ارتقای سطح دانش و آگاهی افراد شاغل، ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت های شغلی، مهارت های اجتماعی و ادراکی آنها، ارتقای سطح نگرش افراد شاغل و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های پایدار جامعه در افراد به کار گرفته می شود (همان، ۱۳۹۱).

۵. انواع آموزش در سازمان

آموزش در هر سازمانی می تواند به صورت متمایز ارائه شود:

۱. آموزش قبل از خدمت؛

۲. آموزش ضمن خدمت.

هریک از انواع آموزش ها برای منظورهای خاص انجام گرفته و دارای ویژگی های مخصوص می باشد که در زیر به شرح آنها پرداخته می شود:

۱. آموزش قبل از خدمت: آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می گردد تا شایستگی و توانایی های لازم را در او ایجاد نماید و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان می باشد. آموزش قبل از خدمت برحسب مدت آموزش می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

۲. آموزش ضمن خدمت: اگرچه در اکثر سازمان ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش های کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزش های تخصصی و کاربردی دیگری می باشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه ها و تکنیک های ویژه ضرورت آموزش های ضمن خدمت را توجیه می کنند. در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر

²⁵. Gagne & Deci

²⁶. Personal Consequence

²⁷. Mishra & Spreitzer

²⁸. Robbins

²⁹. Singer

³⁰. Dessler

در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می شود (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲).

۶. مراحل آموزش کارکنان

مراحل زیر جهت آموزش کارکنان در محیط های سازمانی می باشند:

۱. شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مشاغل سازمان با تاکید بر فرایندها و تحقق اهداف استراتژیک؛
 ۲. تدوین استانداردهای آموزشی مشاغل؛
 ۳. طراحی و تدوین الگوی سنجش اثربخشی عمل کرد واحد آموزش و اندازه گیری اثر بخشی دوره های آموزشی (رستمی، ۱۳۸۴).
- سازمان ها با استفاده از ارزیابی عمل کرد کارکنان، متوجه نارسایی های مهارتی می شوند و در می یابند که چه نوع برنامه های آموزشی را باید به اجرا در آورند و تعیین نمایند چه کسانی و در چه سطحی نیاز به آموزش دارند. بایستی توجه نمود که احتمال دارد سهمی از ضعف ها، ناشی از فقدان آموزش های لازمی باشد که می تواند ناشی از تغییر و تحولات یا اینکه نامناسب بودن سیستم آموزش باشد. لذا از طریق نیازسنجی آموزشی متناسب با تغییر و تحولات، می توان این ضعف ها را کاهش و برطرف کرد (حسنوند، ۱۳۸۴). بنابراین این نتیجه حاصل میشود که هر سازمانی قبل از شروع به آموزش و برنامه ریزی آموزشی برای کارکنانش، باید ارزیابی عمل کردی از آنها ارائه دهد و مطابق با آن، نیازسنجی آموزشی را داشته باشد. چرا که با توجه به نتایج ارزیابی، میتوان نقاط قوت و ضعف و نیازهای آنی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه های آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد.

۷. نظریه های آموزش کارکنان

در زیر به نظریه هایی که به بحث آموزش در محیط های سازمانی پرداخته اند، اشاره خواهیم کرد:

۸. نظریه کلاین

- کلاین (۱۹۸۵)، آموزش سازمانی را در یک چارچوب قیاسی مدنظر قرار می دهد و بر جلب مشارکت همگانی و رویکردهای اجرایی و کاربردی نتایج حاصل از نیازسنجی تأکید می ورزد. اهداف این الگو عبارت است از:
- ۱- مشخص کردن هدف یا هدف های کلی به عنوان مبنای بررسی نیازها؛
 - ۲- بررسی فاصله و شکاف میان عمل کرد و اهداف مورد نظر و تعیین و تصریح اختلافات در قالب نیازهای اولویت یافته؛
 - ۳- جلب مشارکت همگانی در بررسی نیازها از طریق استفاده از روشها و فنون موجود.
- مراحل اساسی این الگو نیز شامل:
- شناسایی هدفها؛
 - مرتب کردن اهداف برحسب اهمیت آنها؛
 - مشخص کردن شکاف بین عمل کرد مورد انتظار و عمل کرد واقعی؛
 - مشخص کردن اولویتهای برای اجرا (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲).

۹. الگوی تحلیل SWOT

هدف این الگو شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی از طریق تحلیل تهدید، فرصت ها، ضعف ها، قوت های موجود، در هر یک از حوزه های فعالیت کلیدی سازمان در یک زمینه استراتژیک است. طبق این الگو نخست عوامل بیرونی (تهدید و فرصت ها) و سپس عوامل درونی (ضعف ها و قوت های سازمان) مورد بررسی قرار می گیرد. چنین تربیتی، زمینه ای برای مقایسه و مقابله ابعاد با زمینه های منفی و مثبت و شناسایی شکاف ها و تخصیص منابع فراهم می آورد. در الگوی SWOT سؤالاتی مطرح می شود که پس از پاسخ به آنها در نهایت تعیین می شود که چه تغییراتی لازم است متناسب با فرصت ها و تهدیدها برای رفع نقاط ضعف و پرورش و تقویت نقاط قوت سازمان انجام شود. سپس لیستی از نیازهای آموزشی سازمانی که از این تحلیل منتج می شوند را مشخص می کنند تا در برنامه های آموزشی بدان پرداخته شود (همان، ۱۳۹۲).

۱۰. نظریه شورای همکاری گمرکی

شورای همکاری گمرکی (۱۹۹۷) نظریه راهنمای جامع و در عین حال ساده ای را جهت انجام تحلیل سازمانی معطوف به تحلیل نیازهای آموزشی ارائه نموده است. هدف الگو شناخت ماهیت و علل مشکلات عمل کردی و اجرایی سازمان به منظور تعیین حوزه های مورد نیاز آموزشی است. معیارهای مبنای اصلی این الگو آرمان ها و آمال اساسی و شرایط محیطی سازمان است که ابعاد مربوطه با توجه به آن دو، مورد تحلیل قرار

می گیرد. در واقع این موارد مبنای شناخت و درک استانداردهای عمل کرد موجود و مورد نیاز هستند که به نوبه خود مبنای استخراج و استنتاج نیازهای آموزشی قرار می گیرند. این الگو تحلیل وظایف را در راستا و در ارتباط با تحقق اهداف عالیه سازمان و از یک منظر مسئله یابی مدنظر قرار می دهد. مفروضه اصلی مهم آن است که آموزش را یک نوع راه حل سازمانی برای حل مشکلات عمل کردی در سطوح مختلف در نظر می آورد (عباس زادگان، ۱۳۸۸).

۳- تعهد سازمانی

۱۱. تعریف تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (رنجبر، ۱۳۹۱). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش های سازمان می دانند. چاتمن و اورایی تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن، « وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر » تعریف می کنند (همان، ۱۳۹۱).

تعهد سازمانی عبارت از نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان، احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن، سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد (فدایی، ۱۳۹۳). تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آن ها معتقد است و پایبند به آنها می باشد. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آن ها و برای حفظ آن ها پیمان بسته است صیانت کند (صادقی فر، ۱۳۸۶). شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می کند: نگرش با جهت گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می کند. کانتر تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند. به عقیده سالانسیک، تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می یابد که به فعالیت ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن ها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش ها و اهداف و به سازمان فی نفسه و جدای از ارزش ابزاری آن (غیائی، ۱۳۹۰). به نظر لوتانز (۱۹۹۲) و شاول، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، اغلب این گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش ها و اهداف (عراقی، ۱۳۸۷).

وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (غیائی، ۱۳۹۰).

۱۲. مولفه های تعهد سازمانی

تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمان و بخصوص هدف های آن را معرف خود می داند و تمایل دارد تا عضو آن سازمان باقی بماند. تفاوت بین تعهد سازمانی و وابستگی شغلی در این است که وابستگی شغلی وقتی وجود دارد که فرد شغل خاصی را به خود نسبت می دهد و آن شغل را معرف خود می داند؛ در حالی که، تعهد سازمانی تبلور این حالت است که فرد، سازمان را معرف هویت خود می داند. (رابینز، ۱۳۹۰). مفهوم تعهد سازمانی در موارد متعددی بکار می رود. در اغلب موارد، از این عبارت برای اشاره به عضوی از سازمان استفاده می کنیم که دارای تعهد سازمانی بالا باشد. در این حالت، معمولاً، به سه الگوی رفتاری قابل مشاهده اشاره می کنیم. وقتی عضوی از سازمان را می بینیم که این الگوهای رفتاری در او تجلی یافته است، این الگوها را به چیزی ارتباط می دهیم که آن را تعهد می نامیم و می گوئیم این فرد متعهد است. اخیراً این رفتارها به عنوان رفتار شهروندی سازمانی نیز نامیده شده است. سه مؤلفه تعهد عبارتند از :

(۱) هویت یافتن با اهداف سازمان، آشکارا مباحثات و ورزیدن به مأموریت سازمان و دفاع از آن،

(۲) عضویت طولی المدت و قصد ماندن در سازمان (وفاداری)،

(۳) سطح بالایی از عملکرد وظیفه ای به مثابه رفتاری ماوراء عملکرد لازم.

نکته حائز اهمیت این است که هریک از این مؤلفه ها می تواند ناشی از یک منظر انگیزشی دانسته شود؛ برای مثال، ممکن است بعضی افراد برای تضمین تحقق مأموریت سازمان، تلاش سختی را انجام دهند- اما نه به دلیل هیچگونه فداکاری نسبت به سازمان، بلکه به این دلیل که

مأموریت سازمان برایشان به صورت یک مأموریت خاص اجتماعی، هویت یافته است. در این حالت، باید تعهد به سازمان را از تعهد به حرفه (با جهت گیری فراسازمانی) تمیز دهیم.

همچنین، عضویت طولی مدت می تواند بر اساس یک تعامل مثبت و مستمر با سازمان بیان شود. به عبارت دیگر، رضایت از شغل و تعادل بین انگیزه و همکاری، دلیل استمرار عضویت باشد. اما اگر با کاهش رضایت شغلی و یا برهم خوردن تعادل مذکور، مثلاً با مطرح شدن شرایط بالقوه بهتری در خارج از سازمان، همچنان این عضویت تداوم یابد، این تمایل به ماندن در سازمان، با تئوری های رسمی انگیزش بسادگی قابل توجیه نیست.

براساس تئوری انتظار، چنین فردی انتظارات بالایی دارد؛ بنابراین، نمایش نقش های فوق العاده رفتاری با میل به موفقیت قابل توجیه است (باور اینکه تلاش او به عملکرد بالا و عملکرد بالایی او به نتایجی همچون پاداش و ارتقاء منتهی می شود). اما تعهد سازمانی وقتی مطرح است که فرد نقش های فوق العاده رفتاری خود را علی رغم کاهش رضایت شغلی و در پایین ترین سطح از انتظار، همچنان حفظ نماید. (اسکال^{۳۱}، ۲۰۰۲).

۱۳. انواع تعهد سازمانی

مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- ۱- تعهد نسبت به سازمان؛
 - ۲- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛
 - ۳- تعهد نسبت به خود؛
 - ۴- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛
 - ۵- تعهد نسبت به کار (سلاجقه و فرحبخش، ۱۳۸۹).
- هرسی و بلانچارد بیان می کنند که هریک از تعهدات به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت مؤثر و با اهمیت است (پورمحمد، ۱۳۸۹).

۱۴. ابعاد تعهد سازمانی

در مورد تک بعدی یا چند بعدی بودن مفهوم تعهد سازمانی، نظریات مختلفی ارائه شده است. پورتر، تعهد را به مثابه یک همانند سازی بین هویت فرد و سازمان متبوع و مشارکت او در امور سازمان تعریف می کند. تعهد، از این منظر، یک مفهوم تک بعدی است که تنها بر تعهد عاطفی متمرکز است. اربلی و چتمن ۱۰، تعهد را به مثابه یک مفهوم چند بعدی می دانند که نگرش افراد به سازمان را شکل می دهد. آنها معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند به سه شکل اطاعت، همانند سازی، و درونی کردن تجلی یابد. اطاعت، زمانی اتفاق می افتد که نگرش ها و رفتارهای همسو با آنها، به منظور کسب پاداش های خاص، اتخاذ می شوند. همانند سازی زمانی، رخ می دهد که فرد نفوذ سازمان را به سبب ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می پذیرد. و سرانجام، درونی کردن، منعکس کننده ارزش ها و یا اهدافی است که، بر ارزش ها یا اهداف سازمان منطبق هستند (اربلی و چتمن، ۱۹۸۶). می یو و آلن، مدل سه بعدی خود را بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، متمرکز کردند. آن ها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل شدند:

- (۱) تعهد عاطفی، بیانگر وابستگی احساسی فرد نسبت به سازمان است.
 - (۲) تعهد مستمر، نشان دهنده تمایل فرد به ادامه اشتغال و عضویت در سازمان است.
 - (۳) تعهد هنجاری، احساس مسئولیت و تکلیف فرد را نسبت به سازمان و همکاران منعکس می سازد (می یو و آلن^{۳۲}، ۱۹۹۱).
- به نظر مایر و شورمن^{۳۳}، تعهد سازمانی دو بعد دارد. آن ها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند (مایر و شورمن، ۱۹۹۲).

۱۵. نظریه های مرتبط با تعهد سازمانی

در تحلیل عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و همچنین تأثیرات و پیامدهای آن به طور خاص از دو مدل نظری می توان بهره گرفت. مودی و همکاران (۱۹۸۲) در مدل نظری خود، نمودار شماره ۱ چهار دسته و گروه از پیش شرط های تعهد سازمانی را بیان کرده اند:

³¹. Scholl

³². Meyer & Allen

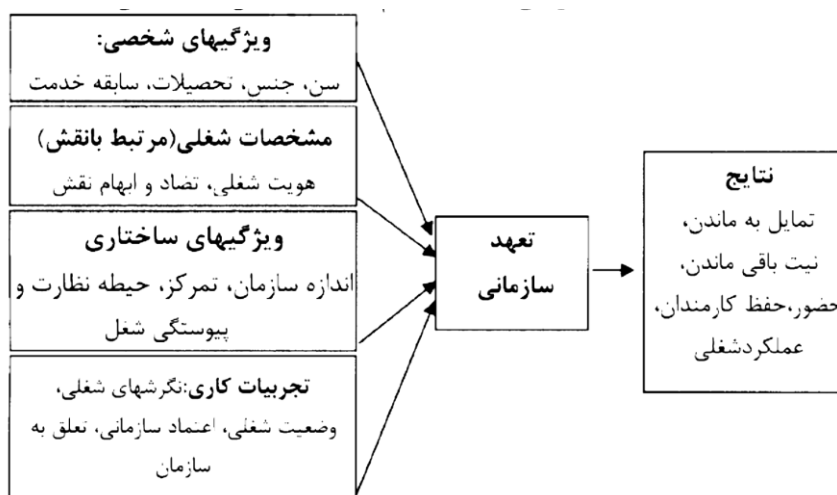
³³. Mayer & Schoorman

الف) ویژگیهای شخصی و فردی، شامل سن، جنس، میزان تحصیلات، نژاد، سابقه خدمت در میزان تعهد فرد به سازمان متبوعش تأثیر قابل توجهی دارد.

ب) ویژگیهای مرتبط با نقش، هم چون حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد نقش و ابهام نقش از دیگر عوامل مرتبط با تعهد سازمانی تلقی می شود.

ج) ویژگیهای ساختاری، هم چون بعد و اندازه سازمان، میزان تمرکز و رسمیت سازمانی، حیطه کنترل و نظارت، معرف عوامل مؤثری است که موجب تعهد سازمانی نیروها می شود.

د) تجربیات کاری که در طول زندگی کاری فرد در سازمان رخ می دهد، عامل عمده ای است که بر میزان وابستگی روانی کارکنان به سازمان، مهم است. وقتی کارکنان نسبت به شغل خود احساس مثبت و خشنودی و رضایت داشته، و زمانی که نیروها احساس اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان داشته باشند به همان نسبت بر میزان تعهد سازمانی آنان افزوده می شود. براساس این مدل، رضایت شغلی بلافاصله پس از ورود در سازمان شکل می گیرد در حالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می یابد؛ لذا رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی است. در این مدل نظری، تعهد سازمانی موجب حضور فعال فرد در سازمان می شود؛ میزان تمایل به ادامه فعالیت فرد در مؤسسه افزایش می یابد و سرانجام، عملکرد شغلی او بیشتر می شود.



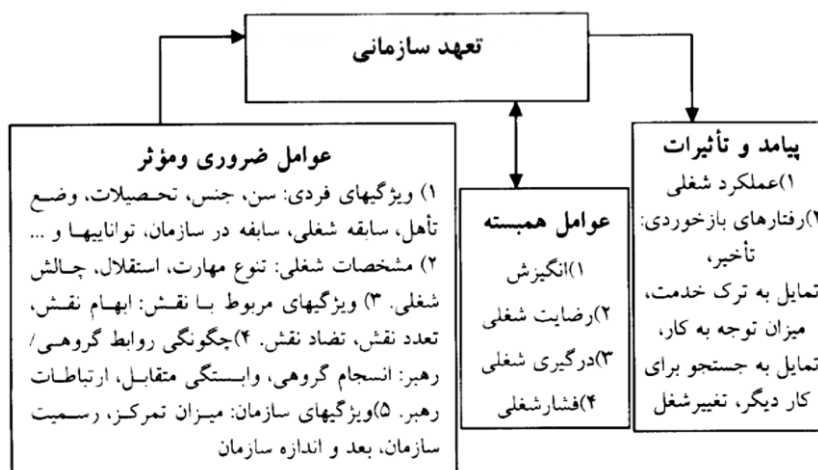
نمودار (۱) نتایج و عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از نظر مودی و همکاران (۱۹۸۲)

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) یافته های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی را با فرا تحلیل مورد بررسی قرار داده اند و به ارائه یک مدل نظری در خصوص سه مقوله

الف) عوامل پیش نیاز، ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی، ب) عوامل همبسته به تعهد سازمانی، ج) نتایج و تأثیرات و پیامدهای تعهد سازمانی پرداخته اند.

مقدمات ایجاد تعهد در پنج دسته تقسیم می شود:

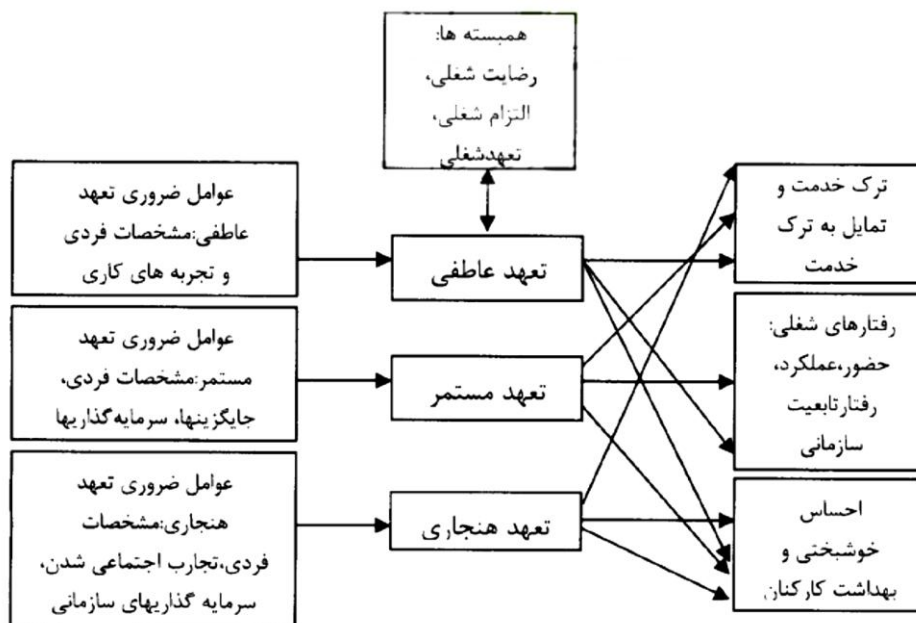
الف) ویژگیهای شخصی و فردی همچون سن، جنس، تحصیلات، وضع تاهل، سابقه شغلی، سابقه در سازمان، توانایی ها و...؛ ب) مشخصات شغلی همچون تنوع مهارت، استقلال، چالش شغلی؛ ج) ویژگیهای مرتبط با نقش همچون ابهام نقش، تعدد نقش، تضاد نقش؛ د) چگونگی روابط گروهی/ رهبر همچون انسجام گروهی، وابستگی متقابل ارتباطات رهبر؛ ه) ویژگیهای سازمان همچون میزان تمرکز، رسمیت سازمان، بعد و اندازه سازمان. عوامل همبسته و مرتبط با تعهد سازمانی شامل انگیزش غلی، رضایت شغلی (درونی، بیرونی، کلی) است. سرانجام اینکه تعهد سازمانی در تمایل به ماندن، عملکرد شغلی، سنجش بازدهی، نقش دارد (نمودار شماره ۲)



نمودار (۲) فراتحلیل ۲۰۰ پژوهش ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)

می‌یر و همکاران (۲۰۰۲) سعی داشته‌اند تا مدل ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) را تکمیل کنند. ویژگی‌های این تحقیق در مقایسه با تحقیق ماتیو و زاجاک در موارد ذیل فهرست می‌شود:

الف) بررسی عوامل سه‌گانه ضروری، همبسته و تأثیرات تعهد سازمانی بر اساس مدل سه وجهی تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری، ب) افزودن متغیرهای جدید و تکمیل متغیرهای مدل موردنظر (نمودار شماره ۳). تحقیق می‌یر و همکاران (۲۰۰۲) با توجه به متغیرهای تکمیلی و تحقیقات جدید (۱۹۸۵-۲۰۰۰) با استفاده از فراتحلیل انجام شده است. متغیرهایی که در مدل جدید به آنها توجه شده عبارت است از: خودکارآمدی، نوع کنترل، گونه‌های سه‌گانه عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، جایگزین‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، تعهد شغلی، رضایت شغلی بیرونی و درونی، رضایت عمومی شغلی، ابعاد پنج‌گانه رضایت شغلی نسبت به همکاران، حقوق، ترفیعات، سرپرست و کار، رفتار تابعیت سازمانی، تضادخانه/کار و استرس (نمودار شماره ۳).



نمودار (۳) عوامل ضروری، همبسته‌ها و تأثیرات انواع سه‌گانه تعهد سازمانی (مدل می‌یر و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۲)

کار تیمی

تیم به تعداد کمی از افراد دارای مهارت‌های مکمل گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهدند، رهیافت واحدی نسبت به مسایل دارند و نسبت به رهیافت خود همگی پاسخگو هستند. تیم باید ارزش‌های بنیادی ایجاد کند. هماهنگی در تیم نقش بسزایی را ایفا می‌کند (رضاییان، ۱۳۹۴).

واضح است که میتوان تیم را یک نوع جمع تلقی نمود. تیم گروهی از افراد است که با هم کار می کنند. ویژگی اساسی تیم رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است (همان، ۱۳۹۴).

در تعریفی دیگر تیم عبارت است از تعدادی از افراد با مهارت های مکمل که به هدف مشترک، اهداف عملکردی و رویکردی که آنها خودشان را متقابلاً مسئول می دانند، متعهد هستند (مقیمی، ۱۳۹۰).

کار تیمی مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم گیری ها و استفاده بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد می باشد (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳).

معنی کار تیمی این است که افراد کار را با یکدیگر انجام می دهند تا بیشتر از آنچه بطور فردی انجام می رسانند، انجام دهند. بعلاوه این کار بیشتر میتواند مهیج، رضایت بخش و لذت بخش باشد. ویژگی های کار تیمی تحت عنوان مولفه های کار تیمی در زیر نام برده می شود:

- نقش های متوازن و سازگار
- اهداف مشخص و توافق شده
- صراحت و مواجهه (رواستی و رویارویی)
- پشتیبانی و اعتماد
- همکاری و تضاد
- رویه های منطقی
- رهبری شایسته
- بازبینی منظم امور
- پرورش و توسعه فردی
- روابط مناسب درون گروهی
- ارتباطات خوب (وودکاک، ۱۳۸۸).

کار تیمی به اشکال و شیوه های متفاوت وجود دارد و در دامنه ای از ابعاد مهم طراحی، تغییر می کند (مولر و دیگران، ۲۰۰۰)، بخشی از این ابعاد عبارتند از:

۱- تیم ها می توانند برای حل مشکل کاری معینی به طور موقتی ایجاد شوند و یا برای کار در یک حوزه معین از عملیات بطور دائمی شکل گیرند.

۲- تیم ها می توانند توسط یک سخنگوی منتخب داخلی هدایت شوند و یا توسط رهبر یا هماهنگ کننده بیرونی انتصابی اداره شوند.

۳- تیم ها می توانند مرکب از حوزه های وظیفه ای، سطوح سلسله مراتب و حرفه ای متعددی باشند و یا می توانند نسبتاً همگن باشند.

۴- اعضای تیم می توانند از حوزه های کاری یا وظیفه ای مختلف باشند یا منحصراً از یک حوزه کاری یا وظیفه ای خاص.

۵- اعضای تیم می توانند داوطلبانه یا به عنوان بخشی از مسئولیت شغلی اشان در تیم مشارکت داشته باشند.

۶- تیم ها می توانند برای دوره زمانی مشخص یا در دوره زمانی کم و بیش دائمی فعالیت کنند.

۷- تیم ها می توانند در ساعات کار یا خارج از ساعات کاری تشکیل جلسه دهند.

۸- ممکن است اعضای تیم ها برای تلاش های تیمی خود پاداش مالی دریافت کنند یا نکنند.

۹- ممکن است اعضای تیم اجرای پیشنهادات خود را عهده دار باشند یا نباشند.

۱۰- تیم ها می توانند جلسات خود را بر اساس یک برنامه زمان بندی ثابت و یا در صورت نیاز تشکیل دهند.

مزایای کار تیمی

حل مسائل به صورت تیمی، بهترین روش برخورد با مسائل در سه حالت اصلی زیر است.

۱- مسائل متعددی وجود دارند که به بیش از یک فرد مربوط می شوند. در چنین شرایطی، هر یک از افراد دخیل احتمالاً نظرات متفاوتی دارند و همواره عاقلانه تر آنست که برداشت ها و نظرات یکایک آن ها مد نظر قرار بگیرد تا بتوان به راه حل مناسب دست یافت.

۲- وجود مسائلی که پاسخ واحد و صریحی ندارند. در چنین شرایطی بهتر است راه حل آمیزه ای از نظرات افراد مختلف باشد.

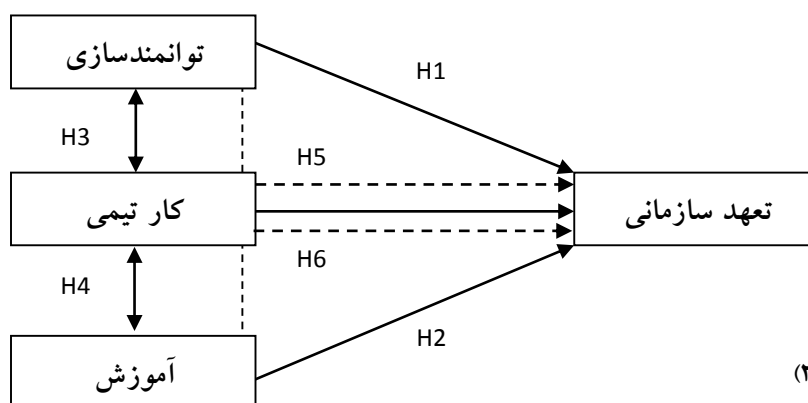
۳- نهایتاً اینکه شرایطی وجود دارد که در آن احساس تعهد افراد دخیل نسبت به راه حل حائز اهمیت است و گاه این امر از خود راه حل مهم تر است. در عمل روز به روز بر تعداد موقعیت هایی که در آن ها یک یا چند مورد از موارد بالا دارای نقش اساسی است افزوده می شود. به

همین دلیل است که حل مسائل به صورت تیمی جایگاه ویژه ای را به عنوان راهبردی برای بهبود به خود اختصاص داده است (ابیلی و ایازی، ۱۳۸۷).

انترکین و کورت (۲۰۰۱) بر این باورند که تیم های کاری دو مزیت بزرگ را برای سازمان به ارمغان می آورد: اولاً تیم کاری از قابلیت توانمندسازی کارکنان جهت بهینه سازی مهارت هایشان برخوردارند که ارتقا دهنده ای انگیزش و همبستگی گروهی است. دوماً استفاده از تیم منجر به تمرکز مدیر بر روی مباحث استراتژیک و نه نظارت های فردی می گردد (پورناصح و مفخم، ۱۳۸۷).

مدل مفهومی تحقیق

در پژوهش حاضر، با توجه به مبانی نظری ارائه شده در قسمت های پیشین و با استفاده از تحقیقی تحت عنوان « بررسی تأثیر توانمندی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارمندان در تعهد سازمانی » که توسط هانایشا (۲۰۱۶) انجام شد می توان مدل مفهومی زیر را جهت بررسی رابطه بین توانمندسازی و آموزش کارکنان با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی در کارکنان بیمارستان حضرت معصومه آزادشهر، ارائه کرد که فرضیه های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می گیرد.



منبع: هانایشا (۲۰۱۶)

فرضیه های تحقیق

۱. بنظر می رسد بین توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بنظر می رسد بین آموزش با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بنظر می رسد بین توانمندسازی با کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بنظر می رسد بین آموزش با کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بنظر می رسد بین توانمندسازی با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بنظر می رسد بین آموزش با تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی کار تیمی رابطه معناداری وجود دارد.

روش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی، و از نظر نوع داده، کمی (همبستگی) می باشد. جامعه تحقیق حاضر، شامل کلیه کارکنان بیمارستان حضرت معصومه (س) آزادشهر است. با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه تحقیق حاضر ۲۱۰ نفر می باشد، براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد اعضای نمونه ۱۳۲ نفر می باشد. البته در هنگام توزیع ۱۰ درصد بیشتر توزیع گردید تا مطمئن باشیم که پرسشنامه های مورد نیاز بازگردد. روش نمونه گیری، به دو صورت طبقه ای و تصادفی ساده می باشد. به منظور جمع آوری اطلاعات آمیزه ای از روش های کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است همچنین ابزار گردآوری نیز چهار پرسشنامه استاندارد بشرح زیر است:

۱- پرسشنامه توانمندی شناختی (اسپریترز، ۱۹۹۵)

این پرسشنامه توسط اسپریترز^{۳۴} (۱۹۹۵) طراحی شده و دارای چهار مولفه (معناداری، شایستگی، انتخاب، و تاثیر) می باشد که در متون علمی کاربرد فراوان دارد. بر اساس پژوهش های اسکات و ژافه، کوئین و اسپرتیزر^{۳۵} (۱۹۹۶)، هچر و راس (۱۹۹۱)، اسمیت (۱۹۹۷) مولفه مشارکت و کار تیمی یکی از عناصر تاثیر گذار بر توانمندسازی می باشد که بر اساس آن، مولفه مشارکت نیز به این چهار مولفه افزوده شده است (۱- احساس شایستگی ۲- احساس خودسامانی ۳- احساس موثر بودن ۴- احساس معناداری ۵- احساس اعتماد) که از طریق طیف ۵ گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) اندازه گیری می شود. ضریب پایایی این پرسش نامه پس از اجرای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد بر اساس آلفای کرونباخ برای مولفه شایستگی ۰/۷۷، مولفه انتخاب ۰/۸۲، تاثیر ۰/۶۹، مولفه معنی داری ۰/۷۵ و همچنین برای مولفه مشارکت ۰/۸۳ و برای کل پرسش نامه ۰/۹۲ بوده است که مبین سطح مطلوب پایایی این پرسش نامه می باشد. روایی منطقی پرسش نامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی به جهت روشن و بدون ابهام بودن توسط خبرگان و اساتید دانشگاه تایید گردید. سوالات پرسش نامه دارای چهار بعد، احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس اعتماد و آزادی عمل است (عبداللهی، ۱۳۸۴).

۲- پرسشنامه کار تیمی (هوگل و گموندن، ۲۰۰۱)

پرسشنامه کیفیت کار تیمی توسط هوگل و گموندن (۲۰۰۱) ساخته شده است که از ۴۲ گویه و ۸ خرده مقیاس ارتباطات (۸ سوال)، هماهنگی (۴ سوال)، همکاری (۴ سوال)، توازن مشارکت (۴ سوال)، هدف گذاری (۴ سوال)، تصمیم گیری (۶ سوال)، تعارض (۵ سوال)، همبستگی (۷ سوال) تشکیل شده است که به منظور ارزیابی کیفیت کار تیمی بکار می رود. نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۵ نقطه ای می باشد که برای گزینه های «هرگز»، «بندرت»، «بعضی مواقع»، «اغلب» و «همیشه» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می شود. روایی و اعتبار این آزمون در پژوهش هوگل و گموندن (۲۰۰۱)، بوسیله آلفای کرونباخ ۰/۹۲ محاسبه شد. در پژوهش کاظمی و همکاران (۱۳۹۰)، نیز آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۵ بدست آمد که نشان دهنده اعتبار بالای این پرسشنامه می باشد.

۳- پرسشنامه آموزش کارکنان (ضابط چوری، ۱۳۹۰)

این پرسشنامه توسط ضابط چوری (۱۳۹۰) به منظور سنجش تأثیر آموزش بر روی کارکنان طراحی شده و دارای ۲۸ سوال می باشد، که دارای یک مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت می باشد. نمره گذاری آن بدین صورت است که به گزینه کاملاً مخالفم نمره ۱، مخالفم نمره ۲، تا حدودی موافقم نمره ۳، موافقم نمره ۴ و کاملاً موافقم نمره ۵ تعلق می گیرد. حد پایین نمرات ۲۸، حد متوسط ۷۰ و حد بالای نمرات ۱۴۰ می باشد. قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در پژوهش ضابط چوری (۱۳۹۰) پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۷ درصد ذکر شده است.

۴- پرسشنامه تعهد سازمانی (آلن و مایر^{۳۶}، ۱۹۹۱)

این پرسشنامه توسط آلن و مایر (۱۹۹۱) و بمنظور سنجش تعهد سازمانی کارکنان طراحی شده که شامل ۲۴ سوال و سه بعد شامل تعهد عاطفی (سوالات: ۱-۴-۷-۱۰-۱۳-۱۶-۱۹-۲۲)، تعهد مستمر (سوالات: ۲-۵-۸-۱۱-۱۴-۱۷-۲۰-۲۳)، تعهد هنجاری (سوالات: ۳-۶-۹-۱۲-۱۵-۱۸-۲۱-۲۴) می باشد. این پرسشنامه در مقیاس لیکرت هفت گزینه ای طراحی شده و نمره گذاری آن به این صورت است که به گزینه کاملاً مخالفم، نمره ۱، مخالفم، نمره ۲، نظری ندارم، نمره ۳، موافقم، نمره ۴، کاملاً موافقم، نمره ۵ تعلق می گیرد. ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است (آلن و مایر، ۱۹۹۱). برای تعیین اعتبار مناسب بودن اندازه گیری از روش اعتبار محتوا استفاده می شود. اعتبار محتوا شامل قضاوت متخصصین و اساتید در مورد مناسب بودن اندازه گیری است. این روش متداول ترین روش در تحقیقات برای تعیین اعتبار اندازه گیری است (ونوس و همکاران، ۱۳۹۰).

برای بدست آوردن آلفای کرونباخ ۳۰ عدد پرسشنامه بین کارکنان کارکنان بیمارستان حضرت معصومه (س) آزادشهر تقسیم گردید و پس از تکمیل با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ آن مورد بررسی قرار گرفت که در نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

³⁴. spritezere

³⁵. espertizer

³⁶. Allen & Meyer

جدول (۱) پایایی ابزار تحقیق

ردیف	متغیر تحقیق	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
۱	توانمندسازی	۱۹	۰/۸۸
۲	آموزش	۲۸	۰/۷۹
۳	تعهد سازمانی	۲۴	۰/۸۱
۴	کارتیمی	۴۲	۰/۸۳
	کل	۱۱۳	-

در این تحقیق به منظور توصیف تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از آمار استنباطی و از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگران امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط مشاهده شده و مکنون است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

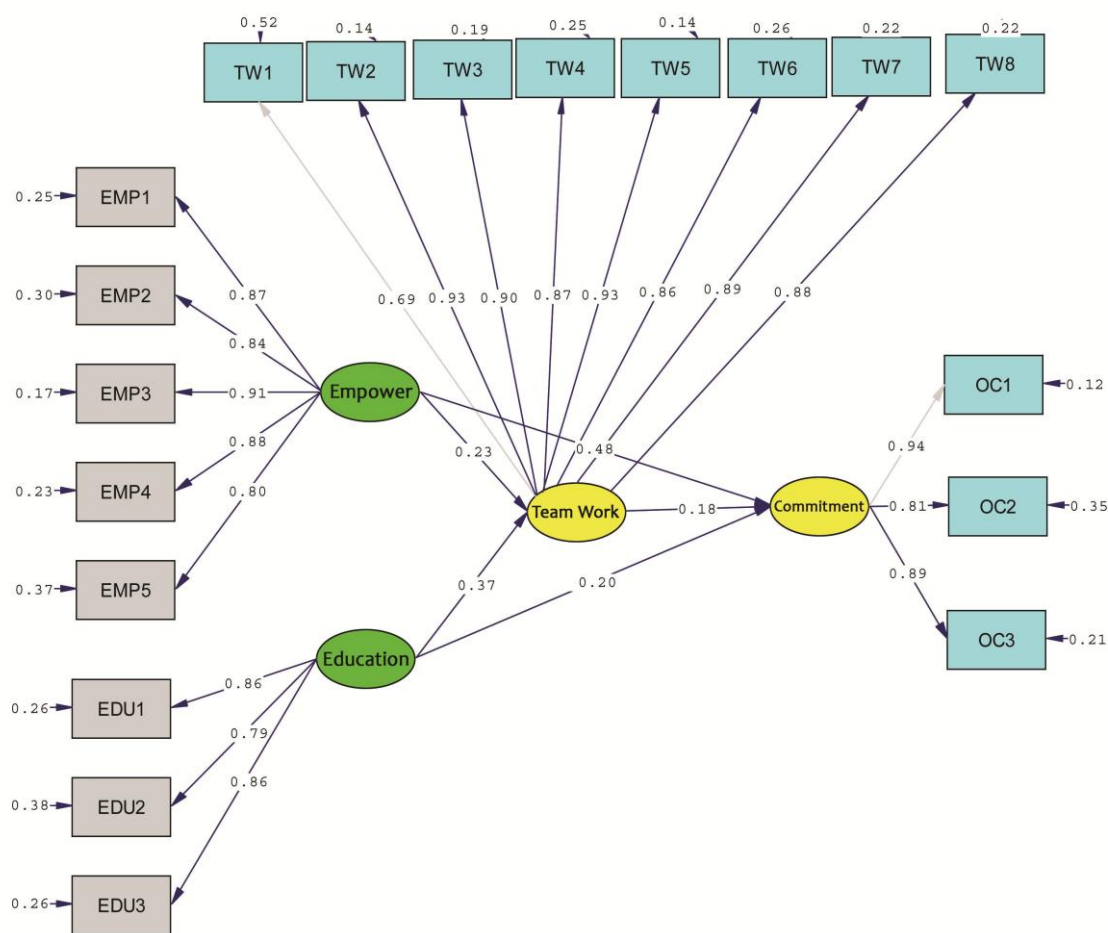
یافته ها

نتایج به دست آمده از آمار جمعیتی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت عبارت است از: ۴۴,۷ درصد زن و ۵۵,۳ درصد مرد، در خصوص وضعیت سنی ۳ درصد در سنین کمتر از ۲۵ سال، ۱۱ نفر معادل ۸,۴ درصد بین ۲۵-۲۹ سال، ۱۹ نفر معادل ۱۴,۴ درصد بین ۳۰-۳۴ سال، ۳۱ نفر معادل ۲۳,۵ درصد در سنین ۳۵-۳۹ سال، ۳۹ نفر معادل ۲۹,۶ درصد در سنین ۴۰-۴۴ سال، ۱۷ نفر معادل ۱۲,۸ درصد ۴۵-۴۹ سال، ۷ نفر معادل ۵,۳ درصد در سنین ۵۰-۵۴ سال و ۴ نفر معادل ۳ درصد بیش از ۵۵ سال سن دارند؛ در خصوص میزان تحصیلات ۱۴,۴ درصد دارای دیپلم، ۱۷,۴ درصد فوق دیپلم، ۴۱ درصد لیسانس، ۲۲ درصد فوق لیسانس و ۵,۷ درصد دکتری و در از نظر سابقه شغلی ۹,۹ درصد دارای سابقه کمتر از ۵ سال، ۱۲,۸ درصد بین ۵-۹ سال، ۱۸,۶ درصد ۱۰-۱۴ سال، ۶,۱ درصد ۱۵-۱۹ سال، ۱۴,۳ درصد بین ۲۰-۲۴ سال، ۲۳,۳ درصد ۲۵-۲۹ سال و ۸,۶ درصد ۳۰ سال و بیشتر سابقه خدمت دارند.

تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری از جمله مدل های آماری برای سبررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. از طریق این فنون است که پژوهشگران می توانند ساختارهای فرضی را، که به گونه کلی مدل (و با دقت کمتری) مدل های علی نامیده می شود، رد یا انطباق آنها با داده های غیرآزمایشی تایید کنند (اسفیدانی، ۱۳۹۲).

وقتی داده های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کوواریانس تبدیل شود و از سوی یک سری از معادلات رگرسیون توصیف گردد، آن مدل را می توان (با استفاده از یکی از چندین برنامه رایانه ای موجود) به منظور بررسی برازش آن در جامعه ای که نمونه از آن بیرون آمده است، تحلیل کرد. برآوردهایی از پارامترهای آن مدل (ضرایب مسیر و جمله های خطا) و چندین اندازه برای برازندگی آن را با داده های نمونه بدست می دهد (اسفیدانی، ۱۳۹۲). در نمودار ۴-۶ مدل استاندارد تحقیق که با استفاده از نرم افزار لیزرل بدست آمده، نشان داده شده است.



Chi-Square=220.36, df=146, P-value=0.00007, RMSEA=0.062

نمودار ۱: مدل استاندارد تحقیق با استفاده از نرم افزار لیزرل

همانطور که در نمودار ۱ مشاهده می شود مدل استاندارد شده تحقیق، ضریب مسیر و شاخص های اندازه گیری آنها به روشنی نشان داده شده است.

قبل از آزمون فرضیه های پژوهش باید ابتدا برازندگی کلی مدل مورد بررسی قرار گیرد. در فصل سوم، مفهوم برازندگی مدل تشریح و شاخص های برازندگی معرفی گردید. در این فصل مقادیر شاخص های برازندگی محاسبه شده از طریق نرم افزار لیزرل ارائه شده و سپس در مورد برازندگی مدل نتیجه گیری می شود. نکته قابل توجه در برازش داده با مدل این است که در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تایید می کند، هرگز ثابت نمی کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است و با توجه به معیارهای برازش مدل و جدول ۲ به این نتیجه می رسیم که مدل از برازش تقریباً خوبی برخوردار است.

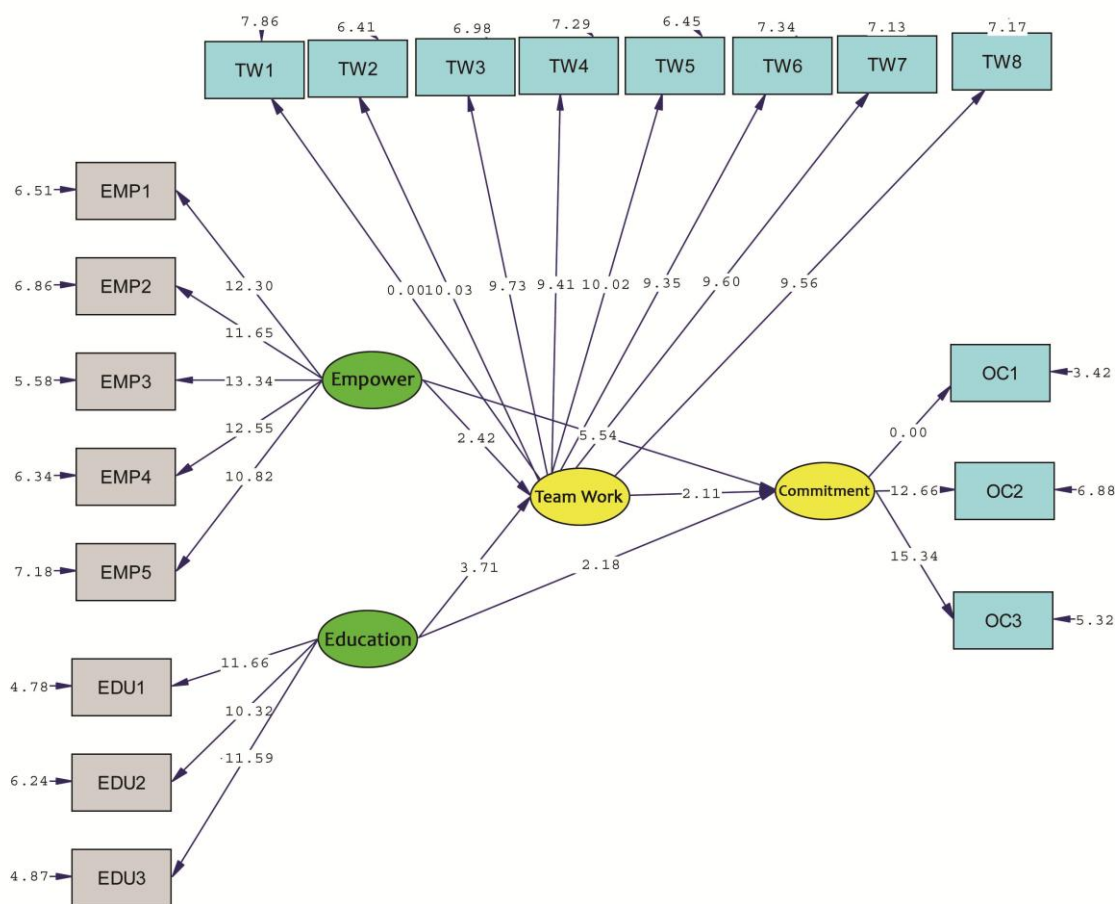
جدول (۲): شاخص های برازندگی مدل پژوهشی

ارزش	استاندارد	معادل فارسی	شاخص های برازندگی
۱۴۶	-	درجه آزادی	Degrees of Freedom
۲۲۰,۳۶	-	کای اسکوئر	Chi-Square
۱/۵۰	کمتر از ۵	شاخص کای اسکوئر بر خی دو	Chi-Square/df
۰,۰۵۵	۰,۰۸ یا کمتر	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده	SRMR
۰,۹۶	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص بنتلر-بونت	NFI
۰,۹۸	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص تناسب غیر استاندارد	NNFI
۰,۹۹	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص برازش مقایسه ای	CFI
۰,۸۵	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص نکویی برازش	GFI
۰,۸۱	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص نکویی برازش تعدیل شده	AGFI
۰,۷۷	برابر یا بزرگتر از ۰/۷۵	شاخص برازش اصلاح شده مقتصد	PGFI
۰,۰۶۲	کمتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA

با توجه به نتایج به دست آمده از شاخص های برازندگی مدل پژوهش که در جدول بالا آورده شده است، می توان نتیجه گرفت که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

در این قسمت به بررسی معنادار بودن اعداد بدست آمده مدل می پردازیم؛ در رابطه با معنی داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا خطای ۰/۰۵ بدنبال آزمون فرضیات هستیم، برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که بزرگتر از ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشد، بی معنا خواهد بود. در مدل زیر (نمودار ۴-۷) اعداد بدست آمده برای آزمون t نشان داده شده است و می توان به بررسی روابط علی (شاخص های اندازه گیری با متغیر مکنون) و اثرات (متغیرهای مکنون با هم) با توجه به موارد ذکر شده در جداول و نمودارهای بالا پرداخت.



Chi-Square=220.36, df=146, P-value=0.00007, RMSEA=0.062

نمودار (۲): مدل در حالت معناداری با t-value

از این رو با توجه به مدل در حالت اعداد معناداری (نمودار ۲) و مدل تخمین استاندارد (نمودار ۱) به بررسی فرضیات تحقیق می پردازیم.

نتیجه	T آماره	ضریب مسیر	متغیرهای پیش بینی شونده	رابطه	متغیرهای پیش بینی کننده
تایید	۵/۵۴	۰/۴۸	تعهد سازمانی	→	توانمندسازی
تایید	۲/۱۸	۰/۲۰	تعهد سازمانی	→	آموزش
تایید	۲/۴۲	۰/۲۳	کار تیمی	→	توانمندسازی
تایید	۳/۷۱	۰/۳۷	کار تیمی	→	آموزش
رد	-	۰,۰۴	تعهد سازمانی	→	توانمندسازی
رد	-	۰/۰۶	تعهد سازمانی	→	آموزش
					میانجی: کار تیمی
					میانجی: کار تیمی

جدول فوق خلاصه ای از نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات است که شامل ضرایب مسیر و مقدار t می باشد؛ همانطور که در جدول نشان داده شده است، رابطه بین چهار متغیر اول با توجه به اینکه T آماره بزرگتر از ۱/۹۶+ می باشد تأیید شده است، اما نقش میانجی کار تیمی در مسیر توانمندسازی - تعهد سازمانی و نیز در مسیر آموزش - تعهد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفته، لذا این فرضیه رد شده است.

بحث و تفسیر

در خصوص بررسی رابطه بین توانمندسازی با تعهد سازمانی تحقیقاتی همچون مرادی و طالع پسند (۱۳۹۵) انجام گرفته است که نشان دادند بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. صفری دولو (۱۳۹۰) نیز به این نتیجه دست یافت که بین توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. موغلی و همکاران (۱۳۸۸) نیز نشان داد که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میرکمالی و همکاران (۱۳۸۸) نیز به این نتیجه دست یافت که توانمندسازی روان شناختی با تعهد سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری داشتند. این موضوع در تحقیقات خارج از ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است. هانایشا (۲۰۱۶) نیز نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی تاثیر مثبتی دارد. وادهوا و وارگر (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی آنان رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین با توجه نتایج بدست آمده از این تحقیق با تحقیقات گذشته که در داخل و خارج از ایران مورد بررسی قرار گرفته اند، همسو است.

در خصوص بررسی رابطه آموزش با تعهد سازمانی تحقیقاتی همچون مناجاتی و همکاران (۱۳۹۳) انجام گرفت که نشان دادند بین آموزش های ضمن خدمت با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنی داوودی و عتابی (۱۳۹۶) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که بین آموزش های ضمن خدمت و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقات انجام شده در خارج از کشور نیز دیاب و آجلونی (۲۰۱۵) به این نتیجه دست یافتند که آموزش کارکنان باعث افزایش عملکرد، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات ارائه شده می گردد. ان کاسی (۲۰۱۵) نیز به این نتیجه دست یافت که آموزش تأثیر معناداری بر افزایش تعهد، حفظ و عملکرد کارکنان دارد. بولوت و کولها (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که آموزش سازمانی کارکنان تأثیر معناداری بر افزایش تعهد سازمانی آنان دارد. بنابراین با توجه نتایج بدست آمده از این تحقیق با تحقیقات گذشته که در داخل و خارج از ایران مورد بررسی قرار گرفته اند، همسو است.

در خصوص بررسی رابطه توانمندسازی با کار تیمی تحقیقاتی همچون نژادیان و نوائی (۱۳۹۶) انجام گرفت که نشان دادند بین توانمندسازی کارمندان، کار تیمی و آموزش کارمندان با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. ستاری و ترابی (۱۳۹۴) نیز نشان دادند که کار تیمی و مولفه های آن، می تواند تغییرات متغیر توانمندسازی نیروی انسانی را پیش بینی نماید. شیوا (۱۳۹۳) نیز نشان داد که توانمندسازی تأثیر مثبتی و معنی داری در اثربخشی تیم کاری دارد. همچنین جفایی و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان دادند که بین مولفه های کار تیمی شامل "قابلیت تطبیق پذیری"، "ارتباطات"، "هماهنگی و تشریک مساعی"، "تصمیم گیری"، "روابط درون تیمی و رهبری" و "تقسیم وظایف" با "توانمندسازی کارکنان" رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

در خصوص رابطه بین آموزش و کار تیمی تحقیقات همچون نژادیان و نوائی (۱۳۹۶) صورت گرفت که نشان دادند بین توانمندسازی کارمندان، کار تیمی و آموزش کارمندان با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد، عنایتی و بورقانی فراهانی (۱۳۹۴) انجام گرفت که نشان دادند رابطه معناداری بین کار تیمی و تعهد سازمانی وجود دارد، همچنین دوشانی و صادق رأی نیکو (۱۳۹۴) نیز نشان دادند که بین کار تیمی و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد، صباغیان و آراسته (۱۳۹۱) نشان دادند که بین آموزش کارکنان و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور نیز در بررسی متغیر کار تیمی، امهان و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه دست یافتند که کار تیمی عاملی مهم جهت افزایش تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان است، پولیت (۲۰۱۳) نیز نشان داد که کارکنان در نتیجه آموزش نگرش مثبتی نسبت به کار پیدا کرده و عملکرد آن ها در محیط کار بهبود می یابد از اینرو در بررسی بعمل آمده مشخص گردید که پیچیدگی شغلی در این رابطه نقش میانجی را برعهده داشته و موجب تقویت رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی می گردد.

پیشنهادهای تحقیق

- پیشنهاد می گردد ریاست و مسئولین بخش های مختلف بیمارستان، با بکارگیری فرآیندهای مناسب و نیز تفویض اختیار قانونی، ماموریت دادن و قدرت بخشیدن، حمایت کردن از آنها در مواقع لزوم سعی نمایند کارکنانی مشتاق و متعهد به کار را تربیت نموده و در نهایت از این طریق باعث افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان گردند؛

- همچنین به مسئولین بیمارستان پیشنهاد می گردد از آنجایی که هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت های بالقوه انسان ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی ها و درماندگی های فردی است، و نیز با توجه به اهمیت تعهد سازمانی در محیط های درمانی سعی نمایند از این طریق موجبات توانمندسازی و نیز تعهد سازمانی را در بین کارکنان بوجود آورند.

- از آنجا که تعهد سازمانی به معنای پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان است و ارتباط نزدیکی با رضایت شغلی دارد، می تواند باعث کاهش بی توجهی کارکنان به مسئولیت ها و نیز کاهش غیبت های آنان شود، لذا پیشنهاد می شود مسئولیت بیمارستان با توجه به این موضوع سعی نمایند از طریق ارائه آموزش های مناسب، تعهد کارکنان را نسبت به سازمان ارتقاء دهند.

- همچنین با توجه به اینکه سازمان ها جهت افزایش و بهبود عملکرد کارکنان از آموزش بعنوان عاملی جهت گسترش نگرش و دانش، مهارت های کارکنان استفاده می کنند تا تغییرات نسبتاً پایداری در سازمان ایجاد کنند پیشنهاد می شود مسئولین بیمارستان با توجه به این موضوع، سعی نمایند از طریق ارائه آموزش های مناسب به کارکنان، آنها را در انجام کار و بهبود توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک نمایند.

- بکارگیری استراتژی های سازمانی از سوی مسئولین بیمارستان در جهت تغییر نگرش و رفتار کارکنان و تربیت نیروی متخصص و توانمند از طریق توانمندسازی آنها؛

- با توجه به اینکه انجام کارهای گروهی و تیمی یکی از شکل های بسیار قدرتمند کنترل اجتماعی است، و نیز با توجه به اینکه گروه تأثیر بیشتری بر روی افراد دارد، مسئولین بیمارستان سعی نمایند ضمن اهمیت دادن به کار تیمی و گروهی در محیط های درمانی سعی نمایند از این قابلیت برای انسجام و هماهنگی بیشتر در بین کارکنان جهت ارائه بهتر خدمات و دستیابی سریع تر به اهداف سازمان استفاده نمایند؛

- پیشنهاد می شود مسئولین بیمارستان با ارائه آموزش های ضمن خدمت، ضمن ارائه آموزش های لازم جهت ارتقاء سطح توانمندی های کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده از سوی آنان به بیماران، سعی نمایند از طریق تشویق کارکنان نسبت به انجام کار گروهی، از این طریق هرچه زودتر به اهداف سازمانی خود دست یابند؛

- با توجه به اینکه کار تیمی شامل مشارکت دادن افراد در امور و تصمیم گیری ها و استفاده بهینه از توان، استعداد و خلاقیت افراد می باشد و نیز با توجه به رابطه مثبت و معناداری آموزش با کار تیمی، به مسئولین بیمارستان پیشنهاد می گردد ضمن تشکیل تیم های مختلف و توجیه کارکنان نسبت به دستیابی سریع تر به نتایج از طریق کار گروهی و تیمی، آموزش های لازم را در این خصوص به کارکنان ارائه نمایند.

۱۶. پیشنهاداتی در ارتباط با تحقیقات آتی

- بررسی روش های مختلف توانمندسازی و استخراج الگو و مدلی جامع در جهت توانمندسازی کارکنان بیمارستان ها و مراکز درمانی؛

- با توجه به اینکه تحقیق به بررسی کار تیمی بعنوان متغیری میانجی بر روی تعهد سازمانی پرداخته، پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده سایر متغیرهایی که می توانند نقش میانجی را در رابطه توانمندسازی - تعهد سازمانی و آموزش - تعهد سازمانی ایفا نمایند، مورد بررسی قرار گیرند؛

- بررسی کار تیمی بعنوان متغیر مهم در موضوعاتی که مربوط به محیط های سازمانی می گردد، زیرا این متغیر علیرغم اینکه موضوعی مهم و نو می باشد، تحقیقات بسیار کمی به بررسی رابطه آن با سایر متغیر پرداخته اند.

منابع و مراجع

- [۱] جفایی، فلور؛ محمد داودی، امیرحسین و شفیع زاده، رضا (۱۳۹۲). رابطه بین کار تیمی با توانمندسازی کارکنان در سازمان شهرداری منطقه ۸ استان تهران، ششمین جشنواره بین المللی برترین های پژوهش و نوآوری، تهران.
- [۲] حسینی، نرگس خاتون (۱۳۹۲). توانمندسازی کارکنان، ناشر: اشرف البلاد.
- [۳] زاهدی، شمس السادات؛ بودلایی، حسن؛ ستاری نسب، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۸۸). «تحلیل رابطه توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی»، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، جلد سوم، شماره ۲۴، ۵۹-۶۹.
- [۴] ستاری، فرزاد و ترابی، میرحمیدرضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین عوامل سطح گروهی کار تیمی با توانمندسازی نیروی انسانی در شعب بانک کشاورزی تهران بزرگ، کنفرانس بین المللی چالش های نوین در مدیریت، اردبیل، سازمان مدیریت صنعتی اردبیل.
- [۵] سرمد، زهره؛ حجازی، الهه و عباس بازگان (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگه.
- [۶] شیوا، آرش (۱۳۹۳). تاثیر توانمندسازی بر اثربخشی تیم های کاری، پایان نامه کارشناسی/رشد، دانشگاه تبریز.
- [۷] صالحی، محمد (۱۳۹۵). توانمندسازی کارکنان سازمانی، تهران: آوای همد.
- [۸] صباغیان، زهرا و آراسته، زهرا (۱۳۹۱). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران، دوفصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۵ (۸)، ۷۸-۹۴.
- [۹] صفری دولو، میترا (۱۳۹۰). ارتباط توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- [۱۰] عباسی، ابراهیم و رشیدی، عزیز (۱۳۹۱). بررسی تأثیر اجرای دوره های آموزشی بر عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵ (۸۱)، ۱۴۳-۱۲۱.
- [۱۱] عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). «توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی براساس مدل معادلات ساختاری»، نشریه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۱ (۳۶-۳۵)، ۶۴-۳۷.
- [۱۲] عنایتی، زهرا و بورقانی فراهانی، سهیلا (۱۳۹۴). بررسی رابطه کار تیمی و تعهد سازمانی در مطبوعات صبح تهران، دومین همایش بین المللی مدیریت رسانه، تهران، شرکت رویداد پردازش ماندگار.
- [۱۳] کاظمی، مهدی؛ کرمانشاه، علی؛ کرباسفروشان، الیاس. (۱۳۹۰). بررسی سازه کیفیت کار تیمی و اصلاح ابزار اندازه گیری تعاملات تیم: تحلیل مفهومی و تجربی. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم، شماره ۲۱، ۴۶-۱۹.
- [۱۴] کفایش پور، آذر و شکوری، ندا (۱۳۹۴). «بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای خراسان)»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۶ (۱۹ و ۲۰)، ۶۳-۷۲.
- [۱۵] مرادی، سعید و طالع پسند، سیاوش (۱۳۹۵). روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۹ (۱۶)، ۵۰-۳۱.
- [۱۶] مناجاتی، فاطمه؛ مرادی، علی و خیری، بهناز (۱۳۹۳). رابطه آموزش های ضمن خدمت پرسنل پرستاری با پیامدهای شغلی: تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۴ (۶): ۴۹۵-۵۰۶.
- [۱۷] میرکمالی، سیدمحمد؛ حیات، علی اصغر؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران، فصلنامه دانشور رفتار، ۱۶ (۳۹)، ۱۵-۳۰.
- [۱۸] نژادیان، فرزانه و نوائی، یونس (۱۳۹۶). بررسی تاثیرات توانمندسازی کارمندان و کار تیمی و آموزش کارمندان روی رضایت شغلی، مجله علمی تخصصی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۳ (۲۵)، ۱۳۴-۱۲۳.
- [۱۹] ودادی، احمد؛ رضائی زاده، محمود؛ میرهاشمی، علی و نجفی، حسینعلی (۱۳۹۲). «بررسی تاثیر تعهد
- [20] Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- [21] Diab, S. M., & Ajlouni, M. T. (2015). The influence of training on employee's performance, organizational commitment, and quality of medical services at Jordanian private hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 117-127.
- [22] Emhan, A., Zincirkiran, M., & Yasar, M. F. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A Study of health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 173-182.

- [23] Hanaysha, Jalal & Tahir, Putri Rozita (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, *Journal Social and Behavioral Sciences*, Volume 219, 31 May 2016, Pages 272-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>.
- [24] Mowday, R. R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- [25] Nkusi, S. M. (2015). Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 104-108.
- [26] Osborn, Jane. (2012). components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction, organizational commitment and intent to leave the job, pp 1-2.
- [27] Roy, YJC & Sheena S (2015). 'Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations', *Research in Organizational Behaviors*, vol.27, pp. 41-79.
- [28] Steers, R.M & Porter, L.W. (1975)."Problems in the measurement of organizational effectiveness", *Journal Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- [29] Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.