

فصلنامه جهان نوین

No 5,2, 2022 , P 43-71

سال پنجم، شماره بیستم، زمستان ۱۴۰۱، صص ۷۱-۵۹

(ISSN) : 2645 - 3479

شماره شاپا: (۳۴۷۹ - ۲۶۴۵)

رابطه بین توانمندسازی با یادگیری و تعهد سازمانی در کارکنان

بیژن وهاب زاده گردودباری<sup>۱</sup>، مهدیه کمیلی تبار<sup>۲</sup>، محمد مهدوی کوچکسرای<sup>۳</sup>

چکیده

هدف اصلی پژوهش، بررسی رابطه توانمندسازی با یادگیری و تعهد سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به تعداد ۱۵۲ نفر تشکیل دادند که به صورت تمام شمار انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق سه پرسشنامه‌های توانمندسازی اسپیریتزر (۱۹۹۵) و یادگیری سازمانی شوانت و مارکورات (۲۰۰۰) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) جمع‌آوری شد. داده‌ها با آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که بین توانمندسازی سازمانی با یادگیری سازمانی و توانمندسازی سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ی معنادار و مثبت مشاهده شده است. نتیجه تحقیق نشان داد که توانمندسازی سازمانی بر تمامی ابعاد یادگیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد بنابراین هر چه مدیریت درصدد تقویت آن دسته از فاکتورهایی که باهم رابطه مثبت دارند، برآید، می‌تواند کارکنانی در سازمان بپرورد که بتواند ایده‌های خلاق و نوآورانه از خود نشان داده و در نتیجه سازمان را به سازمانی موفق تبدیل نماید

کلمات کلیدی: توانمندی سازمانی، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، اداره کل ورزش و جوانان

۱- کارشناسی مدیریت دولتی گرایش سیستم‌های اطلاعاتی، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران [mahdiehkomeili@yahoo.com](mailto:mahdiehkomeili@yahoo.com)

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، اداره کارگزینی، شهرداری بابل، بابل، ایران

## مقدمه

سازمان تربیت‌بدنی نهاد اصلی و اثرگذار بر تمام فعالیت‌های ورزشی کشور است که نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی کشور و غیره ... دارد و همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمامی سطوح کاری سازمان است (فرقانی اوزرودی و همکاران، ۱۴۰۱). بر همین اساس به منظور سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، کارکنان خلاق، نوآور و توانمند با توان کشف و آموزش فرصت‌های جدید نیازمند است و ماهیت طبیعی نوآوری، شرایط خاص و متفاوتی را می‌طلبد (فرقانی اوزرودی و رئیس پور، ۱۳۹۹).

در جهان امروزه، موفقیت و کامیابی سازمان‌ها و جوامع مختلف در گرو کاربرد و استفاده بهینه از علم مدیریت و توانمندی‌های آن است. در نتیجه؛ سازمان‌ها و مدیران ورزشی نیز نمی‌توانند از این قافله جدا بمانند. از آنجا که تربیت‌بدنی نقشی زیر بنایی در بهبود و افزایش سلامت جسمی و بهداشت روانی اقشار مختلف جامعه، به ویژه نسل جوان بازی می‌کند و همچنین به دلیل وضعیت خاص ورزشی (خصوصاً ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور)، که هدایت آن در دست ادارات کل ورزش و جوانان می‌باشد، بسیار حیاتی است که کل سازمان از کارایی و اثربخشی مثال‌زدنی برخوردار باشد و این ممکن نمی‌گردد، جز این‌که سازمان از مدیران و کارکنان کارآمد بهره بگیرد و برای به‌کارگیری توانمندی‌های مدیران و کارکنان، این مساله یک امر حیاتی است؛ که برای فعالیت نیروی انسانی، محیطی مطلوب فراهم گردد تا منتج به رضایتمندی آنان گشته و انگیزه شوند که تمامی توان و اندیشه خود را در راستای کامیابی سازمان و دستیابی به اهداف سازمان به‌کارگیرند.

امروز سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل‌پیش‌بینی زیادی در محیط هستند در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند از این‌رو مهم‌ترین منبع مزیتی رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند به همین خاطر از توانمندسازی به عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شوند. تغییرات در فناوری، سرعت ارتباطات را افزایش داده و سازمان‌ها را ملزم به بررسی و پاسخ به تغییر نیازمندی‌های مشتری ساخته است (آقایی و همکاران، ۲۰۱۳). با بررسی تاریخی روند به وجود آمدن سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته درمی‌یابیم که این سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی مانند دایناسورهایی که تطبیق‌پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند، دیگر کارایی لازم را در عرضه رقابت ندارند، زیرا سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سستی، توان و انعطاف لازم را برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی‌شدن و پیچیدگی‌های آن را ندارند و برای بقاء خود، ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی

را به دست آورند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی راه‌حل را اجرای برنامه‌های توانمندسازی، افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد، با بهره‌گیری از توانمندسازی و یادگیری فرد، بر موانع درونی و بیرونی غلبه کنند و زمینه‌ی لازم را برای پرورش کارکنان توانمند را به وجود آورند. سازمان تربیت‌بدنی نهاد اصلی و اثرگذار بر تمام فعالیت‌های ورزشی کشور است که نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرافرازی کشور و غیره... دارد و همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمامی سطوح کاری سازمان است. بر همین اساس به منظور سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، کارکنان خلاق، نوآور و توانمند با توان کشف و آموزش فرصت‌های جدید نیازمند است و ماهیت طبیعی نوآوری، شرایط خاص و متفاوتی را می‌طلبد.

با پیچیده‌تر شدن روزافزون جوامع امروزی به طور حتم رسالت سازمان‌ها در جهت برآوردن انتظارات افراد جامعه حساس‌تر و با اهمیت‌تر می‌شود. در دنیای امروز می‌توان ادعا نمود دنیای ما دنیای سازمان‌هاست و با فعال‌تر شدن این تشکلهای می‌توان مشکلات افراد جامعه را مرتفع نمود (آتاک و ارتوگات، ۲۰۱۰).

یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد کارکنان و دانشی که در سر آن‌هاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند دانش و چگونه دانستن منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. از این رو اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آن‌ها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است (آذریپرا و همکاران، ۲۰۱۳).

متغیرهای دیگری که در پژوهش حاضر به آن پرداخته می‌شود یادگیری و تعهد سازمانی است. یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد (براندی و اسپروگه، ۲۰۲۲). یادگیری سازمانی، کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد که انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی کم و تمایل به ترک سازمان، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌توجهی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران مؤثر می‌باشد (بلومر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

4- Atak & Erturgut  
5- Brandi & Sprogøe  
6- Bloemer

همچنین مطالعات انجام گرفته درباره تعهد نشان می‌دهد که بین عدم تعهد و مسائل مربوط به نیروی انسانی نظیر ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و ضعف عملکرد و همچنین بازدهی نیروی انسانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و موارد مذکور از شاخص‌های پایین بودن تعهد شغلی به حساب می‌آید. تعهد شغلی به فرآیند مستمری که فرد علاقه‌مندی خود را نسبت به موفقیت و خوشبختی سازمان ابراز می‌دارد، اشاره می‌کند. تعهد شغلی درجه یا میزانی است که شخص شغلش را صرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند. منظور از تعهد شغلی توجه افراد به وظایف و مسئولیت‌های شغلی و انجام درست و معقول کار بوده که نهایتاً موفقیت سازمان متبوع را به همراه دارد. نیروی انسانی متخصص، وفادار، متعهد، سازگار با اهداف و آرمان‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت نماید، موجبات اثربخشی و ارتقا سطح عملکرد سازمان را به خوبی فراهم می‌نماید (بلوگر و سومچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). تعهد شغلی صرفاً به معنای وفاداری به یک سازمان نیست، بلکه فرآیندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه‌مندی خود نسبت به شغل و سازمان و نیز موفقیت و خوشبختی خود را ابراز می‌دارند (برون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳).

تعهد شغلی فرد به معنی وظایف مسئولیت‌های شغلی و انجام کار درست و معقول است؛ به گونه‌ای که حتی اگر ناظری نیز بر 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 می‌یابد. کاهش تعهد وضع بسیار دشواری را ایجاد کرده و اثربخشی فردی و سازمانی را به مخاطره می‌اندازد. ایمان، احساس تعلق و وفاداری به هدف از ویژگی‌های تعهد است که با در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری انسان به نظام اجتماعی، رفاه اجتماعی و پایبندی به ارزش‌های معنوی حاکم بر کار مانند انصاف، هم‌نوایی، افتادگی و سازگاری را به ارمغان می‌آورد. بنابراین شناسایی و تثبیت عوامل مؤثر بر تعهد می‌تواند به تحقق آرمان‌های سازمان در مقیاس کلان و شغل به‌عنوان اصلی‌ترین جز آن بیانجامد، حتی اگر اهداف دوربرد و به ظاهر غیرقابل دسترس طراحی شده باشد (چن<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین آنچه که مؤلفه تعهد شغلی را به‌عنوان پیامد و نتیجه توانمندسازی و یادگیری سازمانی، برجسته ساخته است آن است که تعهد کار از عوامل مؤثر بر نظم و انضباط اجتماعی کار محسوب می‌شود و بیش‌ترین اثر تنظیمی را روی کار دارد (بلوگر و سومچ، ۲۰۰۴).

میچل و پتال<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که تعهد سازمانی رابطه بی‌نظیر فرد با سازمان را منعکس می‌کند و اینکه این رابطه در تشریح رفتار فرد در سازمان بسیار مهم است، همچنین براون (۲۰۰۳) تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان،

7- Bogler & Somech  
8- Brown  
9- Chen  
10- Michael & Petal

تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامه عضویت در سازمان می‌داند؛ لام<sup>۱۱</sup> و همکاران (۱۹۹۸) دلیل توجه به میزان داشتن رضایت شغلی و رضایت از تعهد را مورد بررسی قرار داد و نشان داد که از الزامات ایجاد تعهد ادراک حمایت در سازمان می‌باشد. بنابراین اگر افراد شناخت درستی از سازمان داشته باشند، هنجارها و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرند. بیش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهند، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می‌یابند و به عنوان عضو واقعی پذیرفته می‌شوند.

سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از ده‌ها سازمان فعال در هر جامعه، نقش مهمی را در اعتلا و رشد نسل جوان کشور، استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان، توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد کشور را برعهده دارند.

از این رو مدیران سازمان‌های ورزشی با ایجاد نگرش مثبت و از طریق سیاست‌گذاری‌های مناسب و حمایت‌های لازم و همچنین فراهم آوردن محیطی عاری از تنش و نگرانی باعث به وجود آوردن تعهد کارکنان سازمان شده و آن را ارتقا بخشیده و اضطراب را در میان آنان کاهش دهند (فرقانی اوزرودی و همکاران، ۲۰۱۶).

آقایی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در کارکنان اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی پرداختند. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین تفاوت معنی‌داری بین کارکنان زن و مرد در درجه توانمندسازی و تعهد سازمانی آن‌ها وجود ندارد. بلومر و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی نقش اعتماد و تعهد به عنوان دو نیروی انرژی‌زا برای صادرات در بین ۱۳۴ شرکت صادر کننده واقع در جنوب هلند را بررسی کردند. یافته‌های تحقیق نشان داد، اعتماد و تعهد مؤثر به عنوان نیروهای انرژی‌زا برای گسترش رقابت در بین شرکت‌ها می‌باشند که تأثیر مثبتی روی افزایش صادرات دارد.

نوردین<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تأثیر آگاهی و درک روانی، رفتار مدیریتی سازمان روی آمادگی سازمانی برای تغییر در یادگیری سازمانی دانشکده اصلی و فرعی در مالزی را بررسی کرد. نتایج نشان می‌دهد که رفتارهای مربوط به کار (به نام درک عاطفی، تعهد سازمانی و رفتار و رهبری تبادلی و گشتاوری) به طور مثبت و معتدلی با یادگیری سازمانی در ارتباط است. صفری و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی بر روی کارمندان دپارتمان استان فارس بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که از میان عوامل توانمندسازی به ترتیب (خود اثری، خود تعیینی) تأثیر بیشتری بر یادگیری سازمانی دارند و همچنین عامل خود تعیینی توانمندسازی روانشناختی می‌تواند یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند.

اتک و ارتورگوت (۲۰۱۰) در پژوهشی رابطه بین یادگیری و تعهد سازمانی تجارت ثبت شده برای شرکت صنایع از مسیر ترکیه را بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد رابطه مثبت و معنی‌داری بین تعهد روحی و تعهد هنجاری و یک رابطه منفی بین تعهد پیوسته و تعهد روحی و احساسی وجود دارد و همچنین رابطه مثبت و معناداری بین تعهد روحی و احساسی و یادگیری سازمانی وجود دارد. بوگلر و سومیچ (۲۰۰۴) در تحقیقی تحت عنوان «روابط بین توانمندی سازی معلمان و تعهد سازمانی و حرفه‌ای و رفتار شهروندی» به این نتیجه رسید که برداشت معلمان از سطح توانمندی‌شان به طور معنی‌داری با احساس تعهد به سازمان و حرفه و نیز رفتار شهروندی مرتبط است. آلمیدا<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی به بررسی این موضوع که آیا تعارض با مدیران ارشد سازمان، به عنوان یک مانع، در رابطه‌ی مثبت بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی عمل می‌کند یا خیر؟

نتایج یافته‌ها نشان داد که هر چند رابطه مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی تأیید شده است و رابطه مثبت و قوی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان وقتی که تعارض با مدیران ارشد سازمان مشاهده نمی‌شود.

در این راستا سازمان‌های ورزشی با دنبال کردن اهداف متعدد در جامعه امروزی نقش بسزایی در بالا بردن سطح کیفی زندگی ورزشکاران و عملکردشان در میدانی ورزشی ایفا می‌کند. اگر مدیران ورزشی با حمایت خود شرایطی فراهم کنند که کارکنان فرصت‌ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود استفاده بیشتری کنند بدون شک رسالتی که بر عهده دارند را به نحو احسن انجام داده و در صحنه رقابت ملی، منطقه‌ای و جهانی موفقیت‌های چشمگیری را به دست می‌آورند. لذا با توجه به این که متغیرهای توانمندسازی و یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی هر سه از عوامل حائز اهمیت و اثرگذار سازمانی می‌باشند، بررسی رابطه آن‌ها با یکدیگر یکی از مواردی است که می‌تواند کمک شایانی در اداره امور سازمانی به مدیران سازمان‌های ورزشی نماید و در راستای ایجاد هماهنگی میان اهداف فردی سازمانی مؤثر واقع گردد، که به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در جهت کارایی و اثربخش سازمانی مطرح می‌باشد. این بررسی می‌تواند در جهت شناخت وضعیت موجود متغیرهای ذکر شده در سازمان مورد نظر، و همچنین ترسیم وضعیت و الگوی مطلوب مفید باشد.

### روش‌شناسی

پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی، همبستگی است که به شیوه میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به تعداد ۱۵۲ نفر تشکیل دادند که به صورت تمام شمار انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق سه پرسشنامه‌های توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و یادگیری سازمانی شوانت و مارکورات (۲۰۰۰) و تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) جمع‌آوری شد. در این پژوهش به

منظور محاسبه پایایی ابزار مورد استفاده، محقق ابتدا، قبل از گردآوری و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ها، میزان ۱۵ عدد پرسشنامه را در جامعه مذکور توزیع نمود. پس از تحلیل ضریب پایایی پرسشنامه‌ها، میزان ضریب پایایی برای پرسشنامه توانمندسازی ( $\alpha = .92$ )، یادگیری سازمانی ( $\alpha = .70$ ) و پرسشنامه تعهد سازمانی ( $\alpha = .82$ ) گزارش گردید.

با توجه به عنوان تحقیق، سؤال‌های مطرح شده و نوع داده‌های به دست آمده، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS22 صورت گرفت.

در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، جمع، میانگین و... استفاده شد و در سطح آمار استنباطی، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S) برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها و با توجه به نرمال بودن داده‌ها و جهت بررسی ارتباط بین متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

از مجموع ۱۵۲ نفر نمونه تحت بررسی، ۶۸/۵٪ مرد و ۳۱/۵٪ از آن‌ها نیز زن می‌باشند. بیشتر مردان در گروه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال و زنان مربوط به دامنه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال است.

از این میان ۳۲/۶٪ دارای ۱ تا ۵ سال سابقه هستند. ۵۸/۷٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند. ۷۰/۶۵٪ غیر تربیت‌بدنی می‌باشند ۳۶/۹۶٪ قراردادی می‌باشند.

جدول ۱: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی

متغیرها	آماره‌ها	یادگیری سازمانی
توانمندسازی	تعداد	۱۵۲
	ضریب همبستگی	۰/۳۸۶*
	R <sup>2</sup>	۰/۱۵۸
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

با توجه به یافته‌های جدول (۱)، ضریب همبستگی بین توانمندی سازمانی با یادگیری سازمانی کارکنان برابر ۰/۳۸۶ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد.

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران رابطه معنادار و مستقیم وجود ( $P < 0/01$ ). و فرض  $H_0$  مبنی بر نبودن رابطه بین این دو متغیر به نفع  $H_1$  رد می‌شود.

جدول ۲: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی و تعهد سازمانی

متغیرها	آماره‌ها	تعهد سازمانی
توانمندسازی	تعداد	۱۵۲
	ضریب همبستگی	۰/۲۲۱*
	R <sup>2</sup>	۰/۰۴۹
	سطح معنی داری	۰/۰۳۵

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

با توجه به یافته‌های جدول (۲)، می‌شود ضریب همبستگی بین توانمندی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۲۲۱ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد. با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت، بین توانمندسازی با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد (P < ۰/۰۵). و فرض H<sub>0</sub> مبنی بر نبودن رابطه بین این دو متغیر به نفع H<sub>1</sub> رد می‌شود.

جدول ۳: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی

متغیرها	آماره‌ها	تعهد سازمانی
یادگیری سازمانی	تعداد	۱۵۲
	ضریب همبستگی	۰/۵۸۰*
	R <sup>2</sup>	۰/۳۳۷
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۵۸۰ می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد. با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت، بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد (P < ۰/۰۱). و فرض H<sub>0</sub> مبنی بر نبودن رابطه بین این دو متغیر به نفع H<sub>1</sub> رد می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه‌ی توانایی انسان در اختیار می‌گذارد. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد نیروی انسانی و در نتیجه بر عملکرد

سازمانی معرفی کرده‌اند. توانمندسازی بیانگر وضعیت روانشناختی کارکنان است اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، نشان ندهند یا آگاه نباشند که قدرت به آن‌ها انتقال یافته است، یا احساس بی‌قدرتی کنند، در حقیقت، توانمندسازی در عمل اتفاق نیفتاده است. توانمندسازی در چهار حوزه شناختی شایستگی، احساس معنادار بودن، تأثیرگذاری و حق انتخاب (قوانینی) مطرح شده است.

برای اینکه سازمان‌ها را به رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمند سازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد کارکنان و دانشی که در سر آن‌هاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند دانش و چگونه دانستن منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. همچنین یادگیری سازمانی، کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد که انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی کم و تمایل به ترک سازمان، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌توجهی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران مؤثر می‌باشد. بنا بر آنچه که گفته شد سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده رقابت کنند. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از تحقیق، بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد که نتیجه آن مطابق با یافته‌های بلومر و همکاران (۲۰۱۲) و صفری و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد و توانمندسازی سازمانی بر تمامی ابعاد یادگیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد و با آن‌ها ارتباط مستقیم و مثبتی دارد. سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده رقابت کنند.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد.

این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خود مدیر می‌گردند و این حلقه گمشده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی و ریاست مورد توجه قرار گیرد، توانمندسازی کارکنان برای سازمان‌هایی که نیاز به واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی دارند و همچنین برای کاهش ترک خدمت کارکنان ضروری می‌باشد بنابر این عواملی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد یادگیری دانش است. یادگیری نیروی انسانی به عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندی سازی کارکنان مورد تأکید سازمان‌ها

می‌باشد و منجر به سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. هر چه فرد در شغل محوله دارای سطح بالاتری از مسئولیت، استقلال و شغل مورد علاقه و غیرتکراری باشد تعهد سازمانی بیشتری ابراز می‌دارد.

نتایج برآمده از تحلیل داده‌ها نشان داد، توانمندسازی با تعهد سازمانی رابطه معناداری ندارد که این نتیجه برخلاف نتایج به دست آمده از تحقیقات پیشین افرادی چون نوربخش و ناظم (۱۳۹۸) و وگر و سومیچ (۲۰۰۴) می‌باشد که این عدم تطابق تنها در این تحقیق مشاهده شده است و می‌تواند تحت تأثیر بسیاری از عواملی باشد که مدنظر محقق نبوده است. مدیران سازمان‌های ورزشی برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌توانند شرایط شغلی مناسبی برای آن‌ها فراهم کنند، با آن‌ها رفتاری عادلانه داشته باشند، پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کنند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کنند، به آن‌ها اختیار کاری بدهند و امنیت شغلی‌شان را تضمین کنند، علاوه بر سازمان در نظر کارکنان جایی است که وقت، انرژی، توانایی‌ها و انگیزه خود را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند و انتظار دارند در ازای این سرمایه‌گذاری چیزی دریافت کنند. آن‌ها به سازمان متعهدند زیرا معتقدند در سازمان سرمایه‌گذاری کرده‌اند و با ترک سازمان، سرمایه خود را از دست می‌دهند. بنابراین تعهد جز یا توانمندسازی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از تحقیق، بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری در این تحقیق وجود دارد که با نتایج تحقیقات پیشین از جمله، نوردین (۲۰۱۱)، اتک و ارتورگ (۲۰۱۰) و تطابق دارد. به عبارتی می‌توان نتیجه گرفت باید سازمان‌ها در جهت افزایش یادگیری سازمانی برنامه‌های مدون و منظمی ارائه دهند زیرا این امر موجب افزایش تعهد سازمانی کارمندان آن‌ها خواهد گردید و عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد. کارکنان سازمان به عنوان مهم‌ترین منبع هر سازمانی به شمار می‌آیند. از این‌رو با تعاریف فوق از توانمندسازی با یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی و استنتاج از یافته‌های تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت، هر چه مدیریت درصدد تقویت آن دسته از فاکتورهایی که باهم رابطه مثبت دارند، برآید، می‌تواند کارکنانی در سازمان پروانده که بتواند ایده‌های خلاق و نوآورانه از خود نشان داده و در نتیجه سازمان را به سازمانی موفق تبدیل نماید. از این‌رو نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران و مسئولان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران بایستی بهبود و تقویت ابعاد ذکرشده را بیش از گذشته مدنظر قرار داده و در تقویت آن بکوشند.

## منابع

- فرقانی اوزرودی، محمدباقر؛ ظروفیان، مهدی؛ تیموری نژاد قادیکلایی، زهرا (۱۴۰۱). بررسی مولفه‌های توسعه منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان با رویکرد توسعه دانش (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان مازندران). فصلنامه جهان نوین، ۵(۱۷): ۳۸-۵۴.
- فرقانی اوزرودی، محمدباقر؛ رئیس پور، علی اکبر (۱۳۹۹). ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی، فصلنامه جهان نوین ۴(۱۳): ۱۱-۲۴.
- نوربخش، خدیجه؛ ناظم، فتاح (۱۳۹۸). رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی با عملکرد بالا در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۲)، ۱۵-۳۸.
- Aghaei, M., Talebpour, M., Taheri, H., Mirzazadeh, Z., Rezaeian, M. (2013). Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employee's of Khorasan Razavi sport and youth administration, *Research in Sport Management*, 1(6), 217-220.
- Almeida, H., Campello, M., & Weisbach, M. S. (2004). The cash flow sensitivity of cash. *The journal of finance*, 59(4), 1777-1804.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia-social and behavioral sciences*, 2(2), 3472-3476.
- Azarpira, G., Yaghobi, A., Forghani, M., & Soleimani, G. (2013). The relationship between role clarity and job compatibility in the sport and physical education office. *International Journal of Sport Studies*, 3(2), 194-198.
- Brandi, U., & Sprogøe, J. (2022). Special issue guest editorial: A Nordic approach to organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 29(3), 205-214.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M., Odekerken, A. (2012). Trust and affective as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 1-18.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
- Brown, R (2003). *Organizational commitment in perspective: Re-Configuring the multi-dimensional approach* California state University.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Forghani Ozrudi, M.B., Hasibi, S., Shojaei, V., Hami, M. (2016). Effect of employee empowerment on knowledge management in the departments of Sport and Youth Mazandaran. *The First international conference of sport management*. Shiraz, Iran.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 305-320.

Michael, O., & Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal of Educational Management*, 2(3), 266-288.

Nordin, N., (2011). the influence of emotional intelligence Leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia – social and behavior science*. 29, 1129-1380.

Safari, K., Haghighi, A. S., Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1147-1152.

## Relationship Between Empowerment with Learning and Organizational Commitment in Employees

Bijan Vahabzadeh Gerderodbari, Mahdieh Kamili Tabar, Mohammad Mahdavi Kochsaraei

### Abstract:

The main purpose of the research is to investigate the relationship between empowerment and learning and organizational commitment among the employees of the General Directorate of Sports and Youth in Mazandaran province. The current research is descriptive-correlation type. The statistical population of the research was made up of all the employees of the General Department of Sports and Youth of Mazandaran province, totaling 152 people, who were selected as a whole. Research data were collected through three questionnaires of empowerment by Spiritzer (1995), organizational learning by Schwant and Marcorat (2000), and organizational commitment by Allen and Meier (1990). The data was analyzed by Pearson's correlation test. The findings showed that there is a significant and positive relationship between organizational empowerment and organizational learning and organizational empowerment and organizational commitment. Also, a significant and positive relationship has been observed between organizational learning and organizational commitment. The result of the research showed that organizational empowerment has an effect on all dimensions of organizational learning, so whatever the management tries to strengthen those factors that have a positive relationship with each other, it can raise employees in the organization who can come up with creative and innovative ideas. Show yourself and turn the organization into a successful organization as a result

**Keywords:** organizational capability, organizational learning, organizational commitment, general administration of sports and youth