

فصلنامه علمی<sup>۱</sup> پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
 سال چهارم - شماره ۲ - تابستان ۹۲  
 صص ۱۹۹ - ۲۲۰

## رابطه جو و فرهنگ سازمانی با میانجی‌گری نقش توانمندسازی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس

فاطمه راهی<sup>۱</sup>، عبداله احمدی<sup>۲</sup>، مجید برزگر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۹/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۲۶

### چکیده

این پژوهش، با هدف آزمودن الگویی از روابط جو و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی با میانجی‌گری توانمندسازی انجام شد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. نمونه این پژوهش شامل ۱۶۲ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی و تعهد سازمانی می‌باشد. روایی و پایایی همه پرسشنامه‌ها در حد قابل قبولی به دست آمد، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین و فراوانی و روش‌های آمار استنباطی شامل همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده گردید. نشان دادند که از بین مولفه‌های جو سازمانی (جو باز، جو بسته، بعد حمایتی، بعد دستوری، بعد تحدیدی، بعد همکارانه، بعد صمیمی) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و تنها مولفه بعد تظاهر به کار با تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار ندارد. تمام مولفه‌های فرهنگ سازمانی (خلاقیت و نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به افراد، توجه به تشکیل گروه، تهورطلبی و ستیزه‌جویی و اثبات) رابطه مثبت و معنی‌داری با تعهد دارد به جز مولفه توجه به نتیجه که رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد. تمام مولفه‌های توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد) با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار به جز مولفه احساس معنی‌دار بودن که رابطه معنی‌داری با تعهد ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت، گروه علوم تربیتی، مرودشت. ایران

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت، گروه روانشناسی تربیتی، مرودشت. ایران.

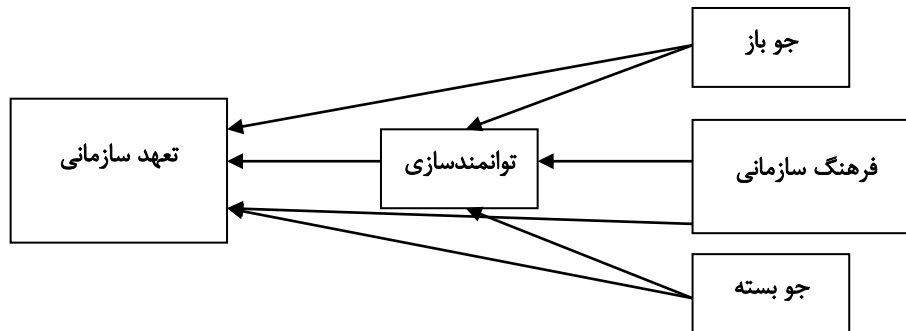
\*- نویسنده مسئول: fatemehrahi@ymail.com

## مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از دیرباز در تداوم و بقای جوامع بشری نقشی حیاتی ایفا کرده است. نهادهای آموزشی به تدریج پی برده‌اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی خبره، مؤثر و متعهد، متخصص و وفادار قادر نخواهند بود پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش و پرورش و جامعه خود باشند. از این رو نیاز به نیروی انسانی متعهد و مؤثر در تمام سطوح و مقاطع تحصیلی، برای تداوم و بقای نظام آموزشی امری حیاتی بشمار می‌رود. بنابراین، در وجود فرد نیرویی تحت عنوان تعهد در ابعاد سازمانی به عنوان یکی از مسائل مهم علوم رفتاری مطرح می‌گردد، که عامل مهمی در اثربخشی و انجام وظایف و مسئولیت‌های کارکنان بشمار می‌رود. از میان همه‌ی اشکال تعهد، تعهد سازمانی لذت بخش‌تر، پرجاذبه‌تر و رایج‌تر، به نظر می‌رسد، به گونه‌ای که این علاقمندی و توجه از راه مطالعات متعددی که روابط بین سازمانی و پیش شرط‌ها و پیامدهایش را مورد بررسی قرار داده‌اند، قابل مشاهده است (Cheshmi Moghadam, 2006).

عصر کنونی دوره دگرگونی‌های شتابنده و غیرقابل پیش بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش‌بینی مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌ها است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با تهدیدات محیطی مقابله کرده و از فرصت‌های احتمالی بهره‌برداری کنند باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند تا نقاط قوت خود را بالا برده و کاستی‌های خود را ترمیم نمایند. گرچه پیچیدگی مسایل و مشکلات مدیریت از یک سو و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیدگی رفتارهای کارکنان از سوی دیگر تشخیص نقاط ضعف کاری را دشوار کرده است، ولی سود بردن از مهمترین و مطمئن‌ترین ابزار در این جریان خروشان یعنی پژوهش‌های علمی دقیق برای شناسایی مسایل و مشکلات سازمان و مدیریت بمنظور ارائه راهنمایی‌ها و راه‌حل‌های مناسب، راهکار بهینه است (Abdollahi, 2006).

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. بمنظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از راه کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود، می‌باشد. از این رو داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب آیند، منافع بسیاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (Khan ali zade, 2008).



شکل ۱: الگوی پیشنهادی اثر جو سازمانی فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری توانمندسازی

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان که به‌وسیله رسول دشت (RasoolDasht, 2008)، بر روی کارکنان شرکت هپکو با هدف ارتباط اهمیت فرهنگ سازمانی در درک توانمندسازی و با استفاده از مدل فرهنگ توانمندسازی سپلگر و پیرسون صورت گرفته، نتیجه‌ی به دست آمده این است که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد.

رهنورد و حسینی (Rahnavard & Hoseini)، در پژوهش خود با عنوان عوامل موثر بر توانمندسازی زنان در سال 2008 بیان نمودند که یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که سطح توانمندسازی کارکنان زن در حد متوسط است و نتایج حاصل از تحلیل عاملی نیز معرف عوامل تاثیر گذار است:

۱- نگرش مدیریت، ۲- ساختار گروهی، ۳- ارزش‌های بین گروهی، ۴- روابط اطلاعاتی، مدل تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که از عوامل فوق سه متغیر نخست در مدل وارد شده و مجموعاً ۶۳ درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن تبیین می‌کند.

عباسی و کرد (Abbasi & Kord, 2007)، در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های اداری چنین بیان می‌دارند که یافته‌های پژوهشی بیانگر عنوان متغیر وابسته، تاثیر متغیرهای تعهد، سازگاری و مشارکت روی توانمندسازی به‌صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به‌صورت غیرمستقیم می‌باشد.

پژوهش دیگری با عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی به‌وسیله حسن زاده (Hasanzade, 2004)، بر روی کارکنان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو انجام گرفت و

نتیجه زیر به دست آمده است. بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و افزایش توانمندسازی کارکنان در شرکت مذکور رابطه معناداری وجود دارد.

در پژوهش دیگری که به‌وسیله اسکندری (Eskandari, 2002)، با عنوان طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران انجام شد، نتایج زیر به دست آمده است:  
برای تحقق توانمندسازی در مدیران توجه به فرهنگ سازمانی دارای اولویت است و تقویت آن منجر به افزایش توانمندی مدیران می‌گردد.

در پژوهشی با عنوان توانمندسازی روان شناختی کارکنان، ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری به‌وسیله عبدالهی (Abdollahi, 2006)، به این نتیجه دست یافته است که سازه توانمندسازی روان شناختی کارکنان شامل پنج بعد مجزا از هم یعنی شایستگی، خود مختاری، تاثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌شود و تفاوت‌های فرهنگی با ابعاد توانمندسازی روانشناختی رابطه دارد.

شاهوردی (Shahverdi, 2006)، به تهیه و استاندارد ساختن مقیاس تعهد سازمانی و تعیین مقدار آن در کارکنان وزارت صنایع و معادن پرداخته است. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ی برگرفته از منابع اینترنت و نمونه‌های موجود است. جامعه‌ی آماری، شامل ۱۵۴۵ نفر کارمندان رسمی و پیمانی ستاد وزارتخانه و سازمان‌های استانی آن بوده‌اند. تعداد ۹۰۰ نفر پاسخنامه را تکمیل و اعاده نمودند. از این تعداد ۸۶۸ فقره پاسخنامه که از هر نظر کامل بود وارد محاسبات آماری گردید. پرسشنامه دارای ۱۰۲ ماده و برپایه مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت به ترتیب: کاملاً مخالفم، نسبتاً مخالفم، نسبتاً موافقم و کاملاً موافقم رتبه بندی شده است که به‌وسیله محقق ساخته شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی کارکنان وزارت صنایع و معادن بیش از حد متوسط و بالاست.

فرهنگی و حسین زاده (Farhangi & Hoseinzadeh, 2005)، در مقاله‌ای با عنوان مدل‌های جدید تعهد سازمانی به جدیدترین دیدگاه‌ها در مورد تعهد سازمانی اشاره کرده‌اند و الگوهای چند بعدی و دیدگاه‌های موافق و مخالف را در مورد تعهد سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند.  
اسماعیلی (Esmaeili, 2001)، در مقاله‌ای با عنوان «تعهد سازمانی» به‌گونه کلی به مبحث تعهد سازمانی پرداخته است در این مقاله ضمن تعریف تعهد سازمانی از انواع دیگر تعهد شامل تعهد نسبت به خود، تعهد نسبت به افراد گروه کاری، تعهد نسبت به کار، تعهد نسبت به مشتری نام برده و به تعریف هر یک از آنها پرداخته است.

اردستانی (Ardestani, 2008)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه توانمندی و تعهد سازمانی بیان می‌دارد که بین توانمندی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین بین مشارکت و تعهد سازمانی نیز رابطه معناداری وجود دارد.

مقلی (Moghli, 2009)، پژوهشی با بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران انجام داد و نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس موثر بودن و احساس داشتن اعتماد ارتباطی وجود ندارد. در ضمن مقدار توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و مقدار تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین‌تر است.

تورانی (Toorani, 2007)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با ادراک توانمندی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی کرمان بیان می‌دارد که بین جو سازمانی با توانمندی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین ابعاد جو سازمانی با ابعاد توانمندی رابطه معناداری وجود دارد.

مدنی و زاهدی (Madani & Zahedi, 2005)، در پژوهشی با عنوان «تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان به اندازه گیری سطح تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های پالایش گاز فجر و بید بلند پرداخته‌اند و عوامل موثر بر تعهد سازمانی این کارکنان را اولویت بندی نموده‌اند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که متغیر درک حمایت سازمانی قویترین رابطه مستقیم و مثبت را با تعهد سازمانی (کل)، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری داشته است. به این معنا که رابطه تعهد کارکنان نسبت به سازمان و حمایت سازمان از کارکنان را می‌توان رابطه‌ای دو جانبه دانست.

در پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمندسازی روان شناختی که به‌وسیله کارلوس (Carlos, 2004) انجام یافته است، این نتیجه به دست آمده که محیط‌های کاری با دسترسی سریع و سهل‌الوصول به داده‌ها، منابع، فرصت‌های رشد و یادگیری را در راستای توانمندسازی کارکنان فراهم می‌سازند و لشلی (Leshli, 1999)، با تاکید بر ابعاد توانمندسازی عملاً عوامل موثر بر توانمندسازی را شامل نگرش مدیریتی (احتیاط کاری مدیریت در واگذاری اختیارات) ساختار وظیفه (درجه‌ای از استقلال عمل در انجام وظایف محوله) فرهنگ سازمانی (درجه‌ای که فرهنگ سازمانی احساس توانمندسازی را تقویت می‌کند) و نوع تقویت کننده (انگیزه کاری مبتنی بر پاداش یا احساس مالکیت در بین افراد) می‌دانند. او معتقد است که ترکیب‌های گوناگونی از این عوامل، اشکال متفاوتی از توانمندسازی را در سازمان‌ها به نمایش می‌گذارد. هر چند ماهیت اقتضایی توانمندسازی به‌وسیله تعدادی از نویسندگان مورد تاکید قرار گرفته است، اما مدل اقتضایی باون و لاولر (۱۹۹۲) برای توانمندسازی کارکنان جایگاه ویژه‌ای دارد. این دو نویسنده عوامل زیر را در

۳- فناوری پیچیده، ۴- تغییرات محیطی، ۵- کارکنان با نیاز رشد بالا. روی آوری به توانمندسازی کارکنان موثر می‌دانند (۱) استراتژی‌های سازمانی، ۲- پیوند با مشتریان،

کارین بوردین و تیمونی بارترن (Karin Bordin & Timoni Bartrem, 1986)، در پژوهشی با عنوان «پیشامدها و عواقب توانمندی روان شناختی در میان کارکنان شرکت مخابرات سنگاپور» دریافتند که دسترسی به داده‌ها درباره رسالت سازمان، مشارکت کارکنان، رضایت شغلی و امنیت شغلی، تاثیر مثبتی بر توانمندی روان شناختی دارند.

بلانچارد کارلوس (Blanchard Carlos, 1998)، پژوهشی پیرامون توانمندسازی روشی نوین در محیطی رقابتی انجام داده است، این پژوهش نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمند سازی و استمرار آموزش کارکنان می‌تواند به آسانی به اهداف سازمان دست یافت، از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش (سود کیفیت، رضایت‌مندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان و...) اشاره کرد.

دیرانیا (Deirania, 2010)، با عنوان رابطه‌ی فرهنگ سازمان و تعهد سازمانی در وزارت بانکداری لبنان و هم‌چنین پژوهشی که بر روی نقش فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی به- وسیله (Maria Simosia and Athena Xenikou, 2011)، در یک شرکت خدماتی در یونان انجام داد نشان دهنده این بود که بین این دو متغیر رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد و جهت ایجاد یک سازمان با کارکنان متعهد، وجود یک فرهنگ سازمانی غنی بسیار کارساز است.

سادهو (Sudha, 2011)، پژوهشی در بین کارمندان بانک‌های دولتی و خصوصی در هند، با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی و درگیری شغلی بر تعهد سازمانی انجام داد. یافته‌ای که وی بدان دست یافت بیانگر رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و درگیری شغلی بر تعهد سازمانی است.

ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد ممکن است. زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه‌ای از تعهدات در نظر گرفت. به اعتقاد او کارکنان می‌توانند تعهدات گوناگونی را به اهداف و ارزش‌های گوناگون در درون سازمان تجربه کنند. ریچرز کانون‌های تعهد کارکنان را شامل تعهد، مدیریت مالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها، با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزش‌هایشان متعهد شوند (Shian Chenge, 2003).

چیومی (Chiumi, 2002)، از پژوهش خود در یک بندرگاه به نتایج زیر دست یافته است: از متغیرهای جو سازمانی، درجه همدلی مدیر، ارتباطات میان فردی و احترام به زیردستان، تاثیر مثبت معنی‌داری روی تعهد سازمانی دارند.

چیانگ (Chiyang, 2002)، بیان نموده سازمانی که قادر به بهبود جو سازمانی است، می‌تواند تعهد سازمانی افراد را بهبود دهد.

موری و اسکات (Mori & Scoth, 2004)، در پژوهشی که سه کارخانه بزرگ اتومبیل سازی استرالیا انجام دادند به همبستگی معنی‌دار بین تعهد سازمانی و جو سازمانی دست یافتند.

کرک من و رسن (Krekmen & Rosen, 1999)، بیان کردند که ادراک توانمندسازی کارکنان خدماتی هنگامی که همکاران به آنها کمک می‌نمایند و مصرف کنندگان از آنان حمایت به عمل می‌آورند، افزایش خواهند یافت.

به‌گونه کلی، این محققان به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانشناختی کارکنان خدماتی هنگامی که روابط مثبت و حمایتی با همکاران و مصرف کنندگان دارند، افزایش خواهد یافت.

اشنایدر (Eshnider, 1990)، طی سال‌ها پژوهش‌های خود به تعریف مولفه‌های گوناگون فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی، روحیات کارکنان، رفتار کارکنان و در نهایت شاخص‌های سودآوری و عملکرد سازمانی و بررسی رابطه بین این متغیرها پرداخت.

پژوهش‌های او نشان می‌دهد آنچه که در نهایت موجب عملکرد سازمانی می‌شود، تحت تاثیر مولفه‌های جو سازمانی و حالات روحیات کارکنان و نیز انگیزش و فعالیت‌های آنان، عملکرد کل سازمان را شکل می‌دهد.

بر اساس پژوهشی که در اوایل قرن جدید انجام شده است متغیرهای جو سازمانی به ۶ عامل تقسیم می‌شود: ۱- انعطاف پذیری ۲- مسئولیت پذیری ۳- استانداردها ۴- پاداش ۵- وضوح و شفافیت ۶- تعهد.

هافمن (Hafman, 2005)، در پژوهش خود نشان دادند که کارکنانی که احساس نابرابری بیش‌تر می‌کنند، نسبت به دیگر کارکنان تعهد سازمانی کمتری دارند چنین ادراکی بر عملکرد کارکنان اثر کاهنده داشته است.

تسای و هووانگ (Tessay & Howang, 2008)، رابطه بین جو اخلاقی موجود در سازمان و تعهد سازمانی را در پرستاران تایوانی تایید کرده‌اند.

پرکین (Perkin, 1983)، در مطالعه‌ای عوامل گوناگونی که روی عملکرد معلمان و دبیران اثر دارند را مورد بررسی قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که علاقه، انگیزه و احساس تعهد معلمان نسبت به شغل خود ارتباط معنی‌داری با موفقیت آنان در تدریس دارد، یعنی آنهایی که با علاقه حرفه معلمی را انتخاب کرده دارای احساس و تعهد و انگیزه بیش‌تر نسبت به کار خود می‌باشند و عملاً موفق‌تر از دیگران هستند.

کچ و استرس (Koch & Strees, 1976)، نیز خاطر نشان می‌کنند که تعهد سازمانی اغلب پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل ماندن در شغل می‌باشد. ویلیامز و هزر (Wiliyamz & Hezr, 2001)، خاطر نشان ساخته‌اند که بین رضایت شغلی و تعهد رابطه علی حاکم است آنها نه تنها به وجود حمایت و پشتیبانی از این رابطه بلکه به رابطه بین مشخصات فردی و سازمانی و رضایت شغلی و به رابطه تعهد و تمایل به ترک خدمت پی بردند تعهد نه تنها تاثیر مهمی بر تمایل به ترک خدمت داشته بلکه متغیرهای فردی و سازمانی به‌گونه غیرمستقیم این رابطه را تنها از راه رضایت شغلی تحت تاثیر قرار می‌دهند.

پرسش‌های این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- آیا بین جو سازمانی و مولفه‌های آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین توانمندسازی و ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم و مثبت بر تعهد سازمانی دارند؟
- ۵- آیا ابعاد فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و مثبت بر تعهد سازمانی دارند؟
- ۶- آیا توانمندسازی نقش میانجی‌گری بین جو سازمانی با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را ایفا می‌کند؟
- ۷- آیا توانمندسازی نقش میانجی‌گری بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را ایفا می‌کند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این طرح از نوع همبستگی، از راه الگویابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس می‌باشد که تعداد آن در سال ۱۳۹۱ بالغ بر ۴۳۲ نفر بوده است.

بمنظور به دست آوردن نمونه‌ای که معرف جامعه باشد از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید. که از جامعه ۴۳۲ نفری سازمان مذکور، از راه جدول مورگان نمونه‌ای معادل ۱۶۲ نفر به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

در این پژوهش‌ها جهت جمع‌آوری داده‌ها از ۴ پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه‌ها عبارتند از: پرسشنامه جو سازمانی:

پرسشنامه جو سازمانی<sup>۲</sup> شامل ۳۵ گویه است که از ابعاد زیر تشکیل شده است:

<sup>1</sup> - Structural Equation Modeling

<sup>2</sup> - Organizational Climate descriptive Questionery



۱- بعد حمایتی ۲- بعد دستوری ۳- بعد تحدیدی ۴- بعد همکارانه ۵- بعد صمیمی ۶- بعد تظاهر به کار.

روش محاسبه به این شکل است که ابعاد (حمایتی، همکارانه، صمیمی) جو باز را می‌سنجند و ابعاد (دستوری، تحدیدی و تظاهر به کار) جو بسته را محاسبه می‌کند و مجموع این دو (جو باز و جو بسته) جو سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند.

نمره گذاری پرسشنامه در قالب مقیاس لیکرت می‌باشد، به گونه‌ای که از گزینه‌های بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم تشکیل شده است.

با توجه به این که پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد بوده که به وسیله هالپین و کرافت (Halpin & Craft, 1963)، تهیه و اعتبارسنجی شده است. بمنظور پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است:

پس از انجام محاسبات، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه جوسازمانی ۰/۸۶. محاسبه گردیده است.

#### پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی مدل هفت گانه رابینز مبتنی بر تئوری رابینز (Rabinz, 1999)، می‌باشد و هفت ویژگی خلاقیت و نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به افراد، تشکیل گروه، تهور طلبی و ستیزه جویی و ثبات، در این پرسشنامه معرف فرهنگ سازمانی می‌باشد. این پرسشنامه حاوی ۴۵ گویه و هفت بعد است و فرهنگ سازمانی را می‌سنجد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی در پژوهش‌های قبلی مورد استفاده محققان قرار گرفته است و مبنای نظری مناسب دارد و از روایی محتوایی لازم برخوردارند. با کمک ضریب آلفای کرونباخ ضریب پایایی این پژوهش نیز ۰/۹۵ می‌باشد.

#### پرسشنامه تعهد سازمانی

پرسشنامه تعهد سازمانی مشتمل بر ۱۵ گویه که به وسیله سه تن از دانشمندان رفتار سازمانی به نام‌های مادای، استیرس و پرتز (Madoy, Stiers & Porter, 1974)، ساخته شده است. ابعاد تعهد سازمانی عبارتند از: اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌ها، تمایل به عضویت در سازمان و تمایل به تلاش بیش‌تر در سازمان.

جهت بررسی روایی، پرسشنامه مزبور در اختیار خبرگان حوزه مدیریت قرار گرفته و روایی آن مورد قبول واقع شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که پایایی این پژوهش ۰/۶۲ می‌باشد.

### پرسشنامه توانمند سازی

پرسشنامه توانمند سازی روان شناختی کارکنان (Espiterz, 1995)، که پرسشنامه‌ای است با ۲۰ گویه که دارای پنج بعد است: ۱- بعد احساس شایستگی، ۲- بعد احساس استقلال، ۳- بعد احساس مؤثر بودن، ۴- بعد احساس معنی‌دار بودن شغل، ۵- بعد احساس اعتماد همکاران. پایایی و روایی بارها در مطالعات داخلی و خارجی به اثبات رسیده است. در این پژوهش ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شده است.

### روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با تحلیل‌های مقدماتی گوناگون (یعنی میانگین، انحراف معیار، همبستگی پیرسون) آغاز گردید، سپس تحلیل‌های پیچیده‌تری برای ارزیابی برازندگی الگوی پیشنهادی از راه الگویابی معادلات ساختاری انجام شد. تمام تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS 6 انجام شد.

جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفتند: ۱) مقدار مجذور کای (۲) شاخص هنجار شده مجذور کای (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی)، ۳) شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI)، ۴) شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۲</sup> (AGFI)، ۵) شاخص برازندگی هنجار شده<sup>۳</sup> (NFI)، ۶) شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۴</sup> (CFI) و ۷) جذر میانگین مجذورات خطا<sup>۵</sup> (RMSEA).

### یافته‌های پژوهش

پرسش اول: آیا بین جو سازمانی و مولفه‌های آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟ جهت بررسی این پرسش از آزمون آماری ضریب همبستگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ گزارش گردیده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> - Goodness- of- fit

<sup>2</sup> - Adjusted goodness- of- fit

<sup>3</sup> - Normed fit index

<sup>4</sup> - Comparative fit index

<sup>5</sup> - Root-mean-square error of apprximation

جدول ۱: ضریب همبستگی بین جو و تعهد سازمانی

جو سازمانی و ابعاد آن	ضریب همبستگی با تعهد سازمانی	سطح معنی داری
جو باز	۰/۳۶۷	۰/۰۰۰۱
جو بسته	۰/۲۲۸	۰/۰۰۰۴
بعد حمایتی	۰/۳	۰/۰۰۰۱
بعد دستوری	۰/۲۸۶	۰/۰۰۰۱
بعد تحدیدی	۰/۲۰۴	۰/۰۰۰۹
بعد همکارانه	۰/۳۵۶	۰/۰۰۰۱
بعد صمیمی	۰/۳۰۲	۰/۰۰۰۱
بعد تظاهر به کار	۰/۰۲۱	۰/۷۸

همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است ضریب همبستگی بین جو سازمانی باز با تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۶۷ و جو بسته یا تعهد سازمانی برابر با ۰/۲۲۸ می باشد که هر دو معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مثبت (مستقیم) معنی داری بین جو سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین بین مولفه های جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (بجز بعد تظاهر به کار که رابطه معنی داری با تعهد سازمانی ندارد).

پرسش دوم: آیا بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

جهت بررسی این پرسش نیز از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۲ گزارش گردیده است.

جدول ۲: ضرائب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مولفه های آن با تعهد سازمانی

فرهنگ سازمانی و ابعاد آن	ضریب همبستگی با تعهد سازمانی	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی کل	۰/۲۹۶	۰/۰۰۰۱
خلاقیت و نوآوری	۰/۴۳۲	۰/۰۰۰۱
توجه به جزئیات	۰/۱۹۹	۰/۰۱۱
توجه به نتیجه	۰/۱۰۸	۰/۱۷۲
توجه به افراد	۰/۱۹۴	۰/۰۱۳
توجه به تشکیل	۰/۲۲۵	۰/۰۰۴
تهور طلبی و تیزه جوئی	۰/۲۱۴	۰/۰۰۶
اثبات	۰/۲۰۱	۰/۰۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی برابر با ۰/۲۹۶ بدست آمده است که در سطح معنی داری  $p < ۰/۰۰۰۱$  معنی‌دار می‌باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. هم‌چنین بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. (بجز مولفه توجه به نتیجه که رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد) پرسش سوم: آیا بین توانمندسازی و ابعاد آن با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟ جهت بررسی این پرسش نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۳ گزارش گردیده است.

جدول ۳: ضرائب همبستگی بین توانمندسازی و ابعاد آن با تعهد سازمانی

توانمندسازی و ابعاد آن	ضریب همبستگی با تعهد سازمانی	سطح معنی داری
توانمندسازی کل	۰/۳۰۶	۰/۰۰۰۱
احساس شایستگی	۰/۱۵۸	۰/۰۴۵
احساس استقلال	۰/۲۶۱	۰/۰۰۱
احساس موثر بودن	۰/۲۶۷	۰/۰۰۱
احساس معنی دار بودن	۰/۱۱۹	۰/۱۳
احساس اعتماد میان همکاران	۰/۲۵۶	۰/۰۰۱

همان‌گونه که در جدول فوق نشان داده شده است ضریب همبستگی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۰۶ می‌باشد که در سطح معنی داری  $p < ۰/۰۰۰۱$  معنی‌دار می‌باشد. بدین معنی که رابطه مثبت و معنی داری بین توانمندسازی و تعهد سازمانی وجود دارد. هم‌چنین بین ابعاد توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. (بجز مولفه احساس معنی‌دار بودن که رابطه معنی داری با تعهد سازمانی ندارد)

پرسش چهارم: آیا ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم و مثبت بر تعهد سازمانی دارند؟ جهت بررسی این پرسش از روش آماری تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۴ گزارش گردیده است.

جدول ۴: ضرائب مسیر (اثرات مستقیم) ابعاد جو سازمانی روی تعهد سازمانی

ابعاد جو سازمانی	اثر مستقیم (ضریب مسیر)	سطح معنی داری
بعد حمایتی	+۰/۰۷۲	۰/۵۱۲
بعد دستوری	+۰/۰۷۶	۰/۴۳۳
بعد تحدیدی	+۰/۱۲۷	۰/۱۲۴
بعد همکارانه	+۰/۲۰۵	۰/۱۳
بعد صمیمی	+۰/۰۴۴	۰/۷۱۵
بعد تظاهر به کار	-۰/۰۲۱	۰/۸۰۳

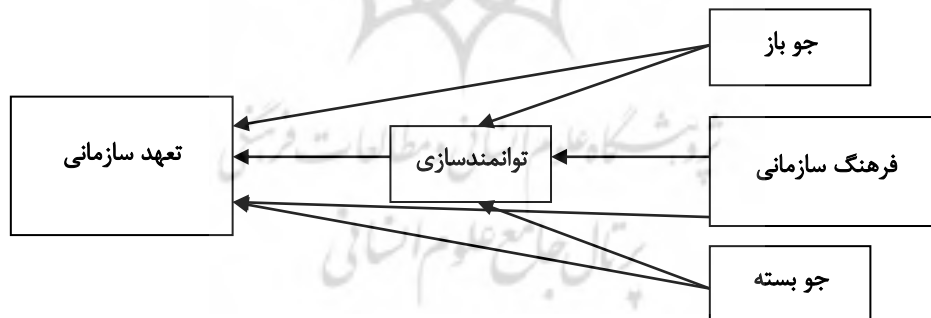
همان گونه که مشاهده می شود بجز بعد تظاهر به کار بقیه ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم و مثبت روی تعهد سازمانی دارند ولی هیچ یک از این اثرات معنی دار نمی باشد. بدین معنی که ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم روی تعهد سازمانی ندارند.

پرسش پنجم: آیا ابعاد فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و مثبت بر تعهد سازمانی دارند؟ جهت بررسی این پرسش نیز از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۵ گزارش گردیده است.

**جدول ۵: ضرائب مسیر (اثرات مستقیم) ابعاد فرهنگ سازمانی روی تعهد سازمانی**

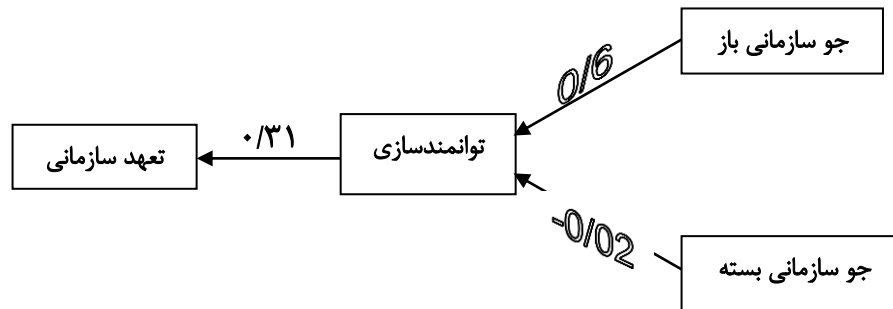
ابعاد فرهنگ سازمانی	اثر مستقیم (ضریب مسیر)	سطح معنی داری
خلاقیت و نوآوری	۰/۶۰۸	۰/۰۰۱*
توجه به جزئیات	۰/۰۱۷	۰/۸۶
توجه به نتیجه	-۰/۱۰۹	۰/۱۴
توجه به افراد	-۰/۱۸۷	۰/۱۰۲
توجه به تشکیل	-۰/۰۹۶	۰/۴۱
تهورطلبی و ستیزه جوئی	۰/۰۱	۰/۹۲
ثبات	۰/۰۲۲	۰/۸۱

همان گونه که مشاهده می شود از بین ابعاد فرهنگ سازمانی فقط بعد خلاقیت و نوآوری اثر مستقیم و معنی داری روی تعهد سازمانی دارد و بقیه ابعاد اثر معنی داری روی تعهد سازمانی ندارند. پرسش ششم: آیا توانمندسازی نقش میانجی گری بین جو سازمانی با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را ایفا می کند؟ جهت بررسی این فرضیه از روش آماری تحلیل مسیر استفاده گردید. مدل مفهومی (مسیر پیشنهادی) در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی (مسیر پیشنهادی) پژوهش

شکل شماره ۳ ضرائب مسیر مدل برون داد را نشان می دهد.



شکل ۳: ضرایب مسیر (اثرات مستقیم) مدل برونداد

همان‌گونه که مشاهده می‌شود جو سازمانی باز بر توانمندسازی اثر مستقیم و مثبت و معنی‌داری دارد و جو سازمانی بسته اثر مستقیم و منفی و غیر معنی‌داری روی توانمندسازی دارد. همچنین توانمندسازی اثر مستقیم و مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارد. اثر مستقیم جو سازمانی باز بر تعهد سازمانی از راه توانمندسازی برابر با  $0/183$  و جو بسته بر تعهد سازمانی برابر با  $-0/008$  می‌باشد که در مورد جو باز معنی‌دار می‌باشد ولی در مورد جو بسته معنی‌دار نمی‌باشد. جدول شماره ۶ شاخص‌های مدل را نشان می‌دهد.

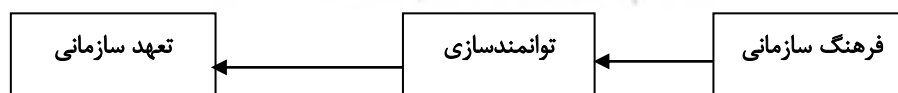
جدول ۶: شاخص‌های مدل برونداد

RMSEA	CFI	NFI	GFI	$X^2 / df$	$X^2$
0/17	0/92	0/91	0/97	5/67	11/35

مقادیر GFI و NFI و CFI می‌بایست بیش‌تر از  $0/9$  باشد تا مدل مورد تایید قرار گیرد که همین‌گونه نیز می‌باشد و مقدار RMSEA نیز باید به صفر نزدیک باشد تا مدل تایید گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی نقش میانجی‌گری بین جو سازمانی باز و تعهد سازمانی را ایفا می‌کند ولی با جو سازمانی بسته رابطه‌ای ندارد.

پرسش هفتم: آیا توانمندسازی نقش میانجی‌گری بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را ایفا می‌کند؟

جهت بررسی این پرسش نیز از روش آماری تحلیل مسیر از راه نرم افزار AMOS 16 استفاده گردید. شکل شماره ۴ مدل مفهومی پژوهش (مسیر پیشنهادی) را نشان می‌دهد.



شکل ۴: مدل مفهومی (مسیر پیشنهادی) پژوهش

شکل شماره ۵ ضرائب مسیر ( اثر مستقیم) مدل پرونداد را نشان می‌دهد.



شکل ۵: ضرائب مسیر (اثر مستقیم) مدل پرونداد

همان‌گونه که مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی (اثر مستقیم) مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین توانمندسازی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (از راه توانمندسازی) برابر با ۰/۱۱۳ بدست آمده است که معنی دار می‌باشد.

جدول شماره ۷ شاخص‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۷: شاخص‌های مدل پرونداد

RMSEA	CFI	NFI	GFI	$X^2 / df$	$X^2$
۰/۲	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۹۷	۷/۰۲	۷/۰۲

با توجه به مقادیر بدست آمده نتیجه می‌گیریم که توانمندسازی قادر نمی‌باشد که نقش میانجی-گری بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را ایفا کند. زیرا مقادیر NFI و CFI کمتر از ۰/۹ می‌باشد و مقدار RMSEA برابر با ۰/۲ می‌باشد که تعداد زیادی می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که فرهنگ سازمانی خود اثر مستقیم روی تعهد سازمانی دارد و از راه توانمندسازی تاثیری روی تعهد سازمانی ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه مستقیم و غیر مستقیم جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد کارکنان با میانجی‌گری نقش توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس می‌باشد.

در این پژوهش از روش توصیفی از نوع همبستگی پیرسون استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان سازمان آموزش و پرورش کل استان فارس در سال ۱۳۹۱ می‌باشد و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آماری توصیفی از روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار و در سطح آماری استنباطی از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون

چندگانه، روش آماری تحلیل مسیر استفاده گردیده است. و از راه نرم‌افزار SPSS و AMOS16 استفاده شده است.

یافته‌ها نشان داد بر اساس جدول ۱، بین جو سازمانی و مؤلفه‌های آن با تعهدسازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. این پژوهش با پژوهش‌های (Chiumi, 2002)، (Chiang, 2002)، (Mc Corri, Piss & Scoth 2004)، که مربوط به کارخانه اتومبیل‌سازی بود، (Tessami & Howang, 2008) همسو می‌باشد.

بنابراین می‌توان این‌گونه بیان داشت که با توجه به وجود مطالعات و بررسی‌های بسیاری که در ارتباط با جو سازمانی و متغیرهای مرتبط با آن در محیط‌های آموزشی صورت گرفته است ارتباط آن با عملکرد سازمانی کاملاً مشخص شده و یکی از مهمترین مولفه‌ها در عملکرد افراد سازمانی است. جو متعادل از یک طرف هزینه‌های جابجایی کارکنان، مقاومت آنان در برابر تغییرات و هزینه‌های مراقبت بهداشتی و غیره را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر با تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان موجب بهبود کیفیت کالا، نوآوری و ریسک‌پذیری را افزایش می‌دهد، که نتیجه تمام این تغییرات افزایش تعهد و وفاداری کارکنان در یک سازمان می‌باشد.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده گردید بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن با تعهد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه فرهنگ سازمانی بالاتر باشد تعهد سازمانی نیز بیش‌تر خواهد بود یعنی فرهنگ سازمانی می‌تواند تعهد افراد در سازمان‌های را به مقدار چشمگیری افزایش دهد.

این پژوهش با پژوهش‌های (Hasanzadeh, 2004)، (RasoolDasht, 2008)، (Rigi, 2009)، (Deirani, 2010)، (Sismoni & Jenko 2011) و (Soodha, 2011) همسو می‌باشد.

آغاز حیات فرهنگ در سازمان‌ها به پیدایش سازمان باز می‌گردد. هر سازمان در اولین مراحل پیدایش در درون خود نطفه‌ی فرهنگ سازمان را بارور می‌سازد و طی حیاتش آن را به شیوه خاص پرورش می‌دهد.

فرهنگ اسمی سازمان از فلسفه بنیان‌گزاران آن ناشی می‌شود که این امر به نوبه خود در تعیین خط‌مشی مدیران جهت انتخاب و گزینش نیروی مورد نیاز سازمان تأثیر بگذارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش و با توجه به مشاهدات جدول شماره ۳ بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه مقدار توانمندسازی کارکنان بالاتر و بیش‌تر باشد، تعهد سازمان افزایش می‌یابد.

این پژوهش با پژوهش‌های (Ardestani, 2008)، (Moghli, 2009)، (Abasi & Kord, 2007) همسو می‌باشد.



در اغلب سازمان‌ها بویژه در سازمان‌های آموزش و پرورش، انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چهارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود بیانگر نقش مهم و پراهمیت است. توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه‌ای که با به کارگیری آن سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند.

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده گردید تمامی ابعاد جو سازمانی به‌گونه معناداری قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی می‌باشند به جز بعد تظاهر به کار که قدرت پیش‌بین تعهد سازمانی را ندارد. بنابراین می‌توان گفت ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم روی تعهد سازمانی ندارد. این پژوهش‌ها با پژوهش (Shahverdi, 2006) همسو می‌باشد.

از تحلیل و تبیین بیش‌تر نتایج حاصل از پرسش فوق می‌توان گفت که جو سازمانی با بیش‌تر مولفه‌های خود می‌تواند تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر تعهد سازمانی افراد برجای بگذارد. نکته‌ای که می‌توان در این مورد ارائه داد این است که در سازمان آموزش و پرورش شرایط و عوامل گوناگون برونی و درونی سازمان ابعاد جو را تحت تأثیر قرار می‌دهند که این عوامل را می‌توان در این مساله جستجو کرد که هر چه تعهد در یک سازمان در بین اعضا بالا باشد تمام ابعاد جو از جمله تظاهر به کار همسو با تعهد، و متناسب با اهداف، باعث کارآمدی و اثربخشی سازمان مزبور خواهد شد.

پس می‌توان گفت ابعاد جو سازمانی اثر مستقیم روی تعهد سازمان ندارد. همچنین با توجه به جدول ۴ بعد همکارانه پیش‌بینی قوی‌تری برای تعهد سازمانی می‌باشد. دلیل ناتوانی مولفه تظاهر به کار را می‌توان در این مساله جستجو کرد که گاهی آنچه که از متغیرهای مورد پژوهش برداشت می‌شود از دیدگاه افراد گوناگون متفاوت است.

با توجه به یافته‌های پژوهش که در جدول ۵ مشاهده گردید از بین ابعاد فرهنگ سازمانی فقط بعد خلاقیت و اثر مستقیم و معنی‌داری روی تعهد سازمانی دارد و بقیه ابعاد اثر معنی‌داری روی تعهد سازمانی ندارد.

این پژوهش با پژوهش‌های خارجی و داخلی (Gijer, 2008)، (Kohen, 2000)، (Hantej & Martiner, 2008)، (Soodha, 2011)، (Maleki & et al, 2010)، (Haji Babaei, 2010)، (Maleki, 2009) و دیگر پژوهشگران ذکر شده در پیشینه پژوهش هماهنگ هستند.

می‌توان گفت بمنظور افزایش سطح تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش و جلوگیری از پیامدهای نامطلوب آن لازم است سیاست‌گزاران و متولیان امر تدابیر و تمهیدات مناسب‌تری را اتخاذ کنند. عدم توجه به مساله فرهنگ سازمانی، منجر به مشکلات عدیده‌ای برای سازمان می‌شود

که یکی از مهمترین این مشکلات نداشتن تعهد و در نتیجه وفاداری به سازمان خواهد بود. بنابراین می‌توان با ایجاد فرهنگی خلاق و پویا در سازمان آموزش و پرورش نوعی اعتقاد و انعطاف به وجود آورد تا سازمان بتواند در برابر تغییرات به خوبی عکس‌العمل نشان داده و در مسیر پیشرفت و رشد و ترقی گام بردارد.

با توجه به مشاهدات جدول ۶ جو باز بر توانمندسازی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد و جو سازمانی بسته اثر مستقیم، منفی و غیر معنی‌داری روی توانمندسازی دارد. هم‌چنین توانمندسازی اثر مستقیم و مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارد.

اثر مستقیم جو سازمانی باز بر تعهد سازمانی از راه توانمندسازی معنی‌دار می‌باشد، ولی در مورد جو سیستم معنی‌دار نمی‌باشد. پس می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی نقش میانجی‌گری بین جو سازمانی باز و تعهد سازمانی را ایفا می‌کند ولی با جو سازمان بسته رابطه‌ای ندارد.

این پژوهش با پژوهش‌های (Carlos, 2004)، همسو می‌باشد.

با توجه به این که جو باز و جو بسته در محیط‌های آموزشی ملموس‌تر است، بنابراین در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل توجه خواهد بود. در جو باز و مطلوب، کارکنان از رضایت شغلی قابل توجهی برخوردار بوده و انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات دارند.

از سوی دیگر کار کردن در یک جو بسته باعث سرکوب شدن انگیزه و تعهد در آنان شده و در نتیجه عملکرد و توانمندسازی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به یافته‌های پژوهش فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی (اثر مستقیم)، مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین توانمندسازی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (از راه توانمندسازی) معنی‌دار می‌باشد.

این پژوهش با پژوهش (Leshli, 1999)، همسو می‌باشد.

از آن‌جا که فرهنگ سازمانی مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است و مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد، می‌تواند باعث ایجاد نوعی شخصیت مشترک و نامرئی در افراد شده و شالوده‌درونی و ساختار غیر مشخص سازمان را شکل دهد، و هر نوع عملکردی را تحت تأثیر قرار دهد.

در این پژوهش با توجه به شاخص‌های مدل برون‌داد و نتایج به دست آمده از آن، این نتیجه گرفته شده است که توانمندسازی قادر نمی‌باشد که نقش میانجی‌گری بین فرهنگ و تعهد سازمانی را ایفا کند. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که فرهنگ سازمانی خود اثر مستقیم روی تعهد سازمانی دارد که این حاکی از تأثیر مهم و هدایت شده این متغیر (فرهنگ سازمانی) در سازمان‌ها و اعضای آن سازمان می‌باشد.

بمنظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش، داشتن یک ایدئولوژی سازمانی واضح و روشن، خلق ایدئولوژی و آرمان مشترک، تأکید بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و استخدام کارکنان بر اساس آنها، سوق دادن کارکنان در جهت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رشد حرفه‌ای و شکوفا کردن استعدادها و توانمندسازی کارکنان و به وجود آوردن جوی توام با امنیت و رضایت شغلی برای کارکنان ضروری است.

هم‌چنین می‌توان راهکارهای زیر را بمنظور رسیدن به اهداف و عملکرد مطلوب افراد در ادارات و سازمان‌های آموزشی را ارائه داد:

- در نظر گرفتن اصول همکاری گروهی در بین کارکنان و فراهم آوردن زمینه مناسب برای گسترش و تعمیم این همکاری بین کارکنان و روسای سازمان و آشناسازی آنان با فرهنگ سازمانی همکاری و مشارکت.

- ایجاد جو و محیطی آرام و دور از هر گونه استرس بمنظور ایجاد بهبود روند اجرای فعالیت‌های سازمانی و توجه به مشکلات فردی، خانوادگی و سازمان کارکنان

- ایجاد حس استقلال در جهت تصمیم‌گیری برای کارکنان

- بالا بردن انگیزه‌های کارکنان از راه اعمال مکانیزه‌های حمایتی

- تشکیل کلاس‌های دانش افزایی در بین کارکنان جهت افزایش توانمندی کارکنان

## References

- Abdollahi, B., Ebrahim, A. (2006). *Strengthening the staff, Gold key of management source*, Tehran: Virayesh. (In Persian).
- Allen, N.J.& Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, PP:1-18.
- Alvani, M. (1994). *Public Management*. Tehran: Ney. (In Persian).
- Alvani, M. (2000). *Public management*. Tehran: Ney. (in persian)
- Ardestani, A. (2008). *investigates the relation of strengthening in Irankhodro Co.*, Thesis of M.A in university of Tehran. . (In Persian).
- Blanchard, K R. (2003). *Management of strengthening the staff*, (Tarnslater Mehdi Iran Nejad Parizi).Tehran: Managers Press. . (In Persian).
- Cheshmimoghadm, H. (2006). *Investigation of the relationship between organizational commitment of managers and their functions in public highscholl on Sabzevar*, M.A thesis, Tehran University. (in persian)
- Esmaeili, K. (2001). Organizational commitment, *Tadbir periodical*, No 112. (In Persian).

Eskandari, M. (2002). *Designing and determining the pattern of strengthening of manager's case study of the managers in Haj institutes of Islamic Rep of Iran*, Thesis of Ph.D in university of Tehran. . (In Persian).

Farhangi, A ., Hoseinzadeh, A. (2005). Modern perspective regarding organizational commitment. *Tadbir, No 157*. (in persian)

Farhangi, A., Shahmizaie, V., Hoseinzade, A. (2005). *Commentation and famous people in management. Tadbir*. (in persian)

Farhangi, A. (1996). *Human relation*, Tehran: Rasa cultural service institute. (In Persian).

Hoseini, F, Mehrdad, R E. , Sharifi, S. (2010). investigation the relation between organizational culture and enterprising leadership styles and interaction of leader. *referring to the issue of public management, No 4, 55*. (in persian)

Hoseinzade, A & Naseri, M. (2007). Organizational Justice, *Tadbir periodical, No 190*. (In Persian).

Khalil M. D. ( 2010). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector, *The International Journal of Human Resource Management, Volume 22, Issue 5, Pages 1180-1202*.

Mogheli, A., Hasanpoor, M. (2009). Investigating of the relation between strengthening and organizational commitment of the staff working in 19 different regions of Tehran education org of Tehran, management press, No 2. (In Persian).

Moshksar, M. (2010). *Investigation the relation between strengthening and communicative skills and occupational function of the staff working in designing company and petrochemical industry in Shiraz*. Thesis of M.A in university of Arsanjan. (In Persian).

Mogheli, A. (2009). *Investigating of the relation between strengthening and organizational commitment of the staff working in 19 different regions of Tehran*. education organization of Tehran. . (In Persian).

Mohamad Hoseini, M. (2007). *Investigating the comparison of the relation between organizational atmosphere and resistance against change in non-govern public highschool located in East of Tehran*, Thesis of M.A. Psychology university, Tehran . (In Persian).

Rabinz, Estifen P.(1943). *principles of organizational behavior*, Translater Ali Parsaiyan and Seyed Mohamad A'arabi. (In Persian).

Rabinz, Estifen P. (2010). *Principle of organizational behavior*( Translated by Ali Parsaeyanva , Seyed Mohamad A'arabi)., Tehran: Culture investigation office. (in persian)

Robbin, J, Roos, G, Dragonetti, N. and Edvinsson, L. (1998). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York: New York University Press,

Yeh, J.-H, Chang, J.-Y. and Qyang, Y. J. (2000). Content and knowledge management in digital library and museum, *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 51, No. 4, pp. 371-9.



