



بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان از طریق متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی (شهرداری منطقه ۱۷ تهران)

محمدرضا ربیعی مندجین^۱
مرتضی باقرزاده^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۱۰

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان از طریق متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی (شهرداری منطقه ۱۷ تهران) است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری میدانی و از نظر روش اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی است و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای استاندارد که روایی و پایایی آن اثبات شده، گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه است: ۱. کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱۷ تهران که بالغ بر ۵۱۰ نفر هستند و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۰ نفر به دست آمد که در این مرحله از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ ۲. کلیه مراجعان و مشتریان شهرداری منطقه ۱۷ تهران که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری پیمایشی (نمونه‌گیری جامعه نامحدود) برابر با ۳۸۴ است و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. نرم‌افزارهای SPSS22 و Lisrel 8.50 برای تحلیل داده‌ها به کار رفتند. نتایج بررسی و تحلیل اطلاعات نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان، با در نظر گرفتن متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی، تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، رضایت مشتریان، فرهنگ سازمانی.

۱. استادیار و عضو هیات علمی گروه دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
E-mail: m.rabiee2012@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
E-mail: morteza3010@yahoo.com

۱. مقدمه

جهان امروز، به‌ویژه دنیای سازمان‌ها، دست‌خوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی از عوامل انسانی تا غیرانسانی و غیره، همگی با شتابی خیره‌کننده در حال دگرگونی هستند (جینگ و لی، ۲۰۰۸). در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی 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 (کئو و همکاران، ۲۰۱۰). با کوچک‌شدن سازمان‌ها و حرکت آن‌ها به سمت ساختارهای پویا، مانند ساختارهای شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمان‌ها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. سازمان‌ها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضای خود از طریق اجبار هستند؛ بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی‌شده و افزایش اعتماد در سازمان می‌باشند؛ بنابراین لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند باعث شده است که «توانمندسازی» نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۸).

توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است. توجه ویژه به تعامل بین افراد و محیط آن‌ها و چگونگی تأثیر این تعامل بر فرآیندهای توانمندسازی، از موضوعاتی است که همواره باید مورد توجه قرار گیرد (جهان، ۲۰۱۴). توانمندسازی روان‌شناختی عبارت است از: ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس شایستگی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌ها (رابینز، ۱۳۸۷). به عقیده توماس و ولتهوس، به‌کارگیری توانمندسازی به‌عنوان الگوی جدید انگیزشی، زمانی گسترش یافت که رقابت جهانی، ضرورت انجام پژوهش‌های متعدد را برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری کند، اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به‌ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی، نمود بیشتری یافته بود.

امروزه سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتری را به‌عنوان معیار مهم برای سنجش عملکرد خود در نظر می‌گیرند و این روند رو به افزایش است، به همین منظور ضروری است تا مؤسسات تجاری به شناخت عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار بر وضعیت رضایتمندی مشتریان خود بپردازند و راهبردهای خدماتی خود را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی کنند که با به‌کارگیری و اجرای اصول مشتری‌مداری بتوانند حداکثر رضایتمندی را برای مشتریان فراهم کنند؛ اما این به‌تنهایی کافی نیست؛ چراکه اجرای مطلوب راهبرد مشتری‌مداری نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است؛ زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد

آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد و بدین منظور فرهنگ سازمانی به‌عنوان تشکیل‌دهنده شخصیت سازمان‌ها که رفتار کارکنان متأثر از آن است باید فرهنگی مشتری‌مدار و حامی مشتریان و رضایتمندی آنان باشد؛ بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان اهرم قدرتمندی برای تقویت رفتار سازمانی متناسب با راه‌برد مشتری‌مداری استفاده کرد.

با توجه به مطالب بیان‌شده، این پژوهش در جست‌وجوی این است که توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان، با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی (شهرداری منطقه ۱۷ تهران)، چه تأثیری دارد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

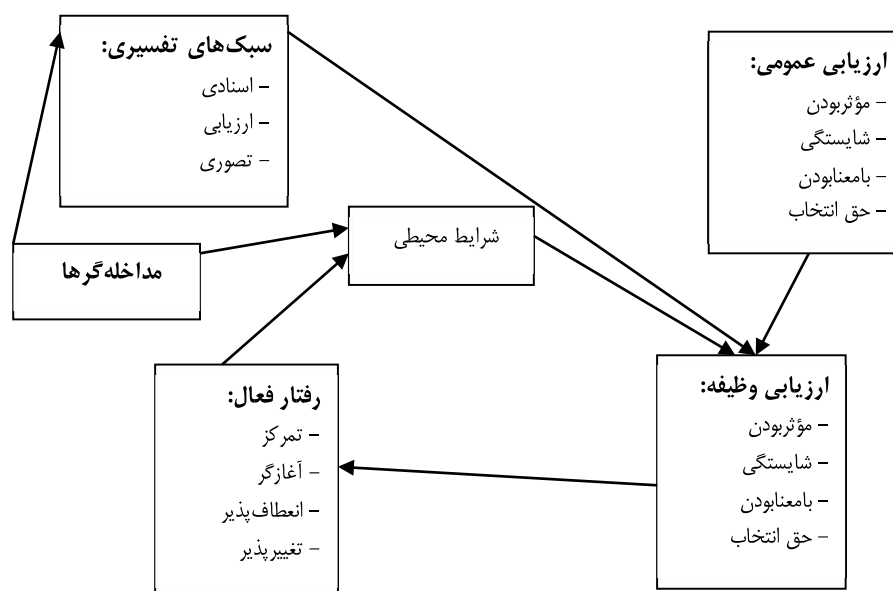
با توجه به اینکه انجام هر پژوهش علمی جز در سایه مبانی نظری و پیشینه آن میسر نیست، در این قسمت به مبانی نظری مرتبط با پژوهش پرداخته می‌شود.

توانمندسازی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، در پژوهش خود با عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل»، توانمندسازی روان‌شناختی را مفهومی چندبُعدی می‌دانند و آن را به‌عنوان افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه، تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند؛ بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند و تعریف کامل‌تری از توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی، یعنی حق انتخاب (خودمختاری)، معنادار بودن و اثرگذاری را نیز شامل می‌شود و در نهایت آنان در الگوی خود، به فرایندهای شناختی توجه دارند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

الگوی پیشنهادی آنان در شکل ۱، نشان داده شده است. این الگو شبیه زنجیره یادگیری اجتماعی محرک، ارگانیزم، رفتار و پاسخ^۱ است و تمرکز آن بر فرایندهای شناختی فردی است. این الگو از شش عنصر (حلقه) تشکیل شده است. چرخه مداوم سه عنصر شرایط محیطی، ارزیابی‌های وظیفه و رفتار (عناصر ۱، ۲، ۳) هسته اصلی الگو را تشکیل می‌دهند. شرایط محیطی مانند سبک رهبری، تفویض اختیار، طراحی شغل و نظام پاداش‌دهی، داده‌هایی را برای افراد در مورد پیامدهای ارزیابی وظیفه، شرایط و وقایع مربوط به رفتار آتی فراهم می‌کنند. این داده‌ها، ارزیابی وظیفه‌ای شخصی (اثرگذاری، شایستگی، معناداری و خودمختاری) را شکل می‌دهند، بدین معنی که ارزیابی‌های وظیفه، رفتار فرد را نیرومند و حفظ می‌کنند؛ سپس این رفتار بر وقایع محیطی اثر می‌گذارد.

ارزیابی‌های وظیفه تفسیرها یا برداشت‌هایی از واقعیت هستند و تا اندازه‌ای واقعیات عینی را ساده می‌سازند. وقایع و شرایط قابل مشاهده بیرونی به‌عنوان امور واقعی هستند؛ اما قضاوت‌ها و رفتارهای افراد درباره وظایف توسط ادراکات که فراتر از واقعیات هستند، شکل می‌گیرند. چنین ادراکات تفسیری، فراتر از ادراکات واقعیات هستند؛ بنابراین انگیزش درونی وظایف و رفتارهای آتی فقط از وقایع بیرونی تأثیر نمی‌پذیرد، بلکه تحت تأثیر وقایع تفسیری نیز هستند؛ از این‌رو دو عنصر ارزیابی عمومی (عنصر شماره ۴) و سبک‌های تفسیری (عنصر شماره ۵) برای کمک به توصیف تنوع در سازه ارزیابی وظیفه به الگو اضافه شده‌اند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).

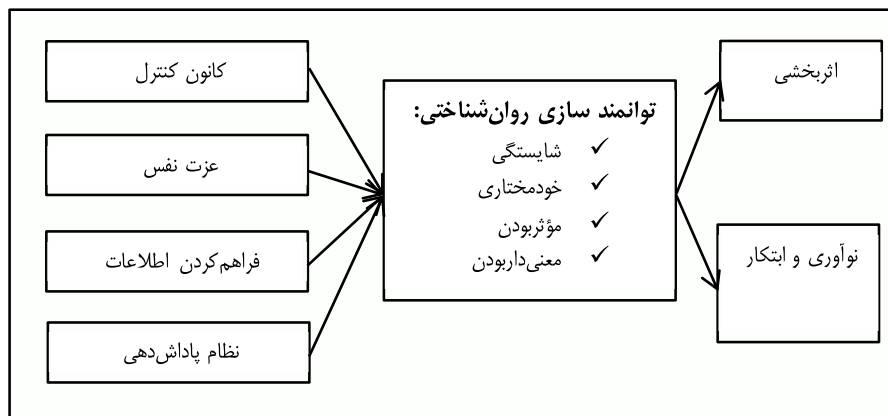


شکل ۱: الگوی توانمندسازی روان‌شناختی، (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)

ارزیابی عمومی به باورهای عمومی فرد در مورد اثرگذاری، شایستگی، بامعنا بودن و حق انتخاب اشاره دارند. این باورها بیشتر باورهای انتزاعی هستند. در مقابل، ارزیابی‌های خاص (عنصر شماره ۲) رفتار فرد را در موقعیت شغلی برمی‌انگیزانند. آنان یکدیگر را شکل می‌دهند. ارزیابی‌های عمومی تعمیم‌هایی از ارزیابی‌های خاص یا شغلی هستند.

سبک‌های تفسیری (عنصر شماره ۵) به پردازش افراد از وقایع اشاره دارد. در این الگو سه فرایند تفسیری وجود دارد که از آن طریق افراد به ادراکات واقعی در مورد وظایف معنا می‌بخشند. این فرآیندها ادراکات

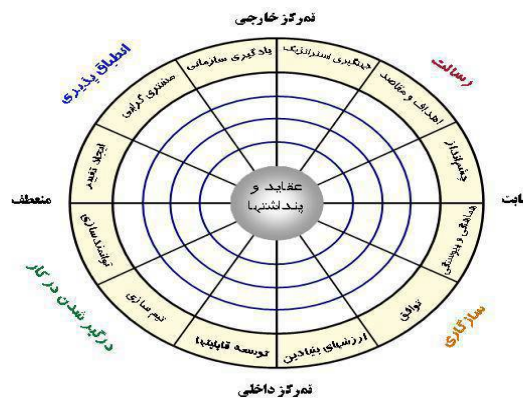
مرتبط با شغل در مورد چگونگی خوب انجام دادن آن، علل وقایع گذشته و آنچه که در آینده اتفاق خواهد افتاد را فراهم می‌کنند. برای این فرآیندها سبک‌هایی تشخیص داده شده است. این سبک‌ها، افراد را در تفسیر وقایع به روش‌هایی که ممکن است با واقعیت‌ها برابر باشد، هدایت می‌کنند. سبک‌های خاص در اجرای هر فرآیند، اثر مستقیم بر ارزیابی وظیفه فردی دارند. سبک‌های تفسیری در چرخه انگیزش در اینکه افراد خودشان را ناتوان یا توانمند می‌دانند، نقش بسزایی دارند و چرخه‌های خودافزایی و خودناتوانی را تنظیم می‌کنند. در نهایت مداخله‌گرها (عنصر شماره ۶) روش‌های تأثیرگذاری متغیرها را برای افزایش ارزیابی وظیفه فرد فراهم می‌کنند. راهبردهای مهم مداخله‌گرها شامل تغییر در شرایط محیط بیرونی که ارزیابی‌های وظیفه بر آن‌ها مبتنی است و تغییر در سبک‌های تفسیری از آن وقایع را شامل می‌شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).



شکل ۲: الگوی توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریترز، ۱۹۹۵: ۱۴۴۵)

فرهنگ سازمانی

مدل دنیسون: دنیسون (۲۰۰۰)، الگویی را ارائه کرده است که از یک سو ارتباط بین نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهد. الگوی دنیسون از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده است که یک بُعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بُعد دیگر نوع تأکید استراتژیک را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد (دنیسون، ۲۰۰۰).



شکل ۳: مدل دنیسون، ۲۰۰۰

فرهنگ انس با کار: از دیدگاه این فرهنگ دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و فعالیت‌های سازمان به نحوه فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، گروه‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

فرهنگ سازگاری: تأکید این فرهنگ بر محیط درون سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی‌شده در اداره کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپاشده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسان‌های سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند. این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود.

فرهنگ انطباق‌پذیری: این نوع فرهنگ که انعطاف‌پذیری زیادی دارد، در حالی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط بیرونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب‌رجوع حرکت کند. در فرهنگ انطباق‌پذیری نوعی باورها و هنجارهای رفتاری وجود دارد که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد.

فرهنگ رسالت: در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود؛ اما تغییرهای شتابنده رودرو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسان‌های سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین

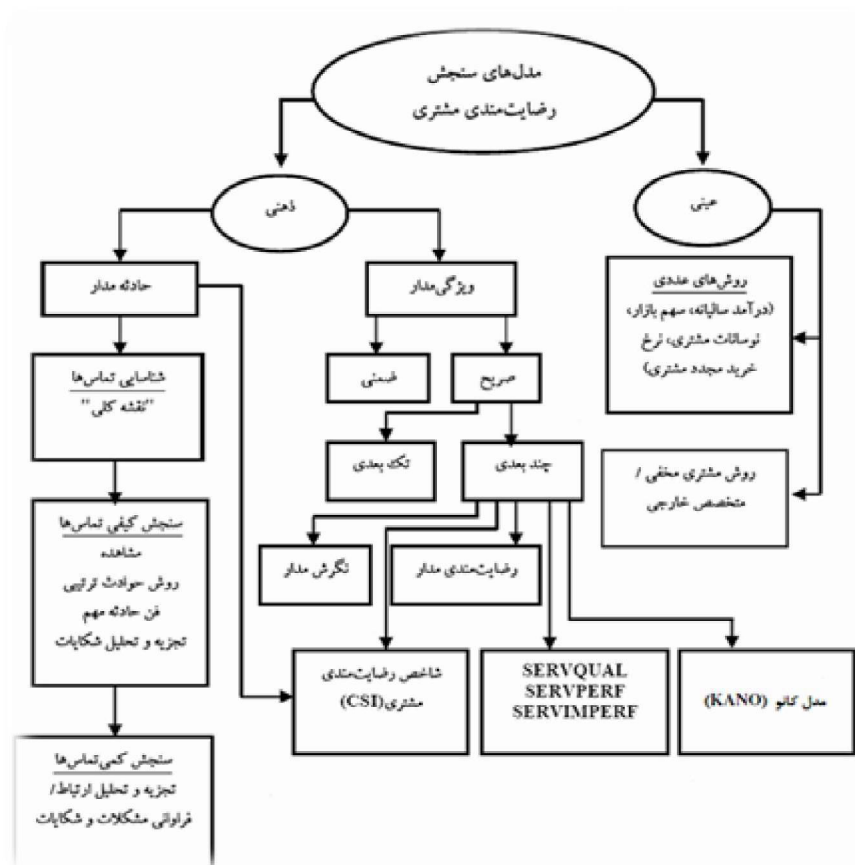
نقش‌های شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دوردست است. این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شوند.

رضایت مشتری

در رابطه با مفهوم رضایت‌مندی مشتری تعاریف مختلفی از سوی نظریه‌پردازان بازاریابی ارائه شده است. کاتلر، رضایت‌مندی مشتری را به‌عنوان درجه‌ای که عملکرد واقعی یک شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، تعریف می‌کند. به نظر کاتلر اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده کند، مشتری احساس رضایت و در غیر این صورت احساس نارضایتی می‌کند (بابائی، ۱۳۹۰).

برای سنجش رضایت‌مندی مشتری می‌توان از مدل‌های مختلفی استفاده کرد. بر اساس نوعی تقسیم‌بندی که مورد توافق تاپفر و همکاران است، مدل‌های اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتری به دو نوع عینی و ذهنی تقسیم‌بندی می‌شوند. مدل‌های عینی بر ایده استوار هستند که رضایت‌مندی مشتری از طریق شاخص‌هایی قابل سنجش است که با شدت رضایت‌مندی مشتری همبستگی داشته باشند نظیر سهم بازار، تعداد شکایت، سود سالانه و غیره.

به عبارت دیگر این مدل‌ها بر اساس ادراک مشتریان از رضایتشان عمل می‌کنند. این مدل‌ها به‌طور مستقیم از عقاید مشتریان استفاده می‌کنند و رویکردی از رضایت‌مندی مشتریان ارائه می‌دهند که به ادراک آن‌ها نزدیک‌تر است. در زیر تقسیم‌بندی مدل‌های سنجش رضایت‌مندی مشتریان سروکوال آورده شده است.



شکل ۴: تقسیم‌بندی مدل‌های سنجش رضایت مندی مشتریان (دل‌خواه دیوانداری، ۱۳۸۴)

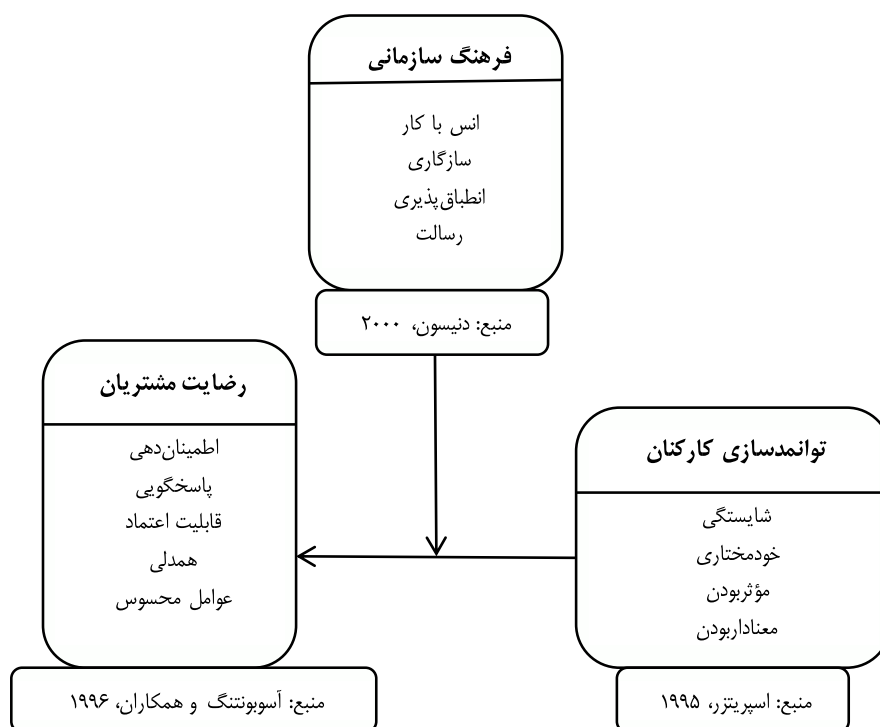
پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش پرداخته می‌شود: ربیعی مندجین و احمدیان (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر جلب رضایتمندی مشتریان»، بیان می‌کنند که توانمندسازی معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها برای طراحی و ارائه محصولات، فرآیندی جدید است که به تأمین نیاز افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، یا اجتماع منجر می‌شود. از طرفی رضایت مشتری را جلوه‌ای از فرهنگ، حاصل ترکیبی از احساسات، نگرش‌ها، رفتارهای شکل‌دهنده زندگی سازمانی و یک واقعیت سازمانی با یک مفهوم عینی تعریف می‌کنند. صالح اردستانی و آزما (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتارهای توانمندسازی رهبر با نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رضایت کارکنان (مجموعه ستادی بنیاد شهید و امور ایثارگران)»، بیان می‌کنند که از توانمندسازی

روان‌شناختی رهبر و کارکنان تأثیر قابل‌قبولی بر رضایت مشتری و همچنین تعهد سازمانی دارد و در عین رضایت شغلی کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش واسطه مؤثری در ارتباط با توانمندسازی روان‌شناختی رهبر و رضایت مشتری و تعهد سازی ایفا می‌کند. فنگ و همکاران در سال (۲۰۱۴)، با تحقیقی در شرکت‌های تولیدی ۵ استان چین، نشان دادند که توانمندسازی کارکنان اثر قابل‌توجهی در خدمات و رضایت مشتریان دارد. هان و همکاران (۲۰۰۹)، طی مطالعه پژوهشی با عنوان «توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهدسازمانی، مقایسه دریافتی پرستاران در طی دوره موقت» با استفاده از بررسی و تحلیل مدل معادلات ساختاری، به این نتیجه رسیدند که در حالت کلی پرداخت بالا به پرستاران به‌صورت موقتی موجب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان می‌شود.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش در قالب شکل ۵، بر مبنای مدل‌های دنیسون (۲۰۰۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵) و آسوبوتنگ و همکاران (۱۹۹۶)، ترسیم شده است تا تعداد متغیرها و روابط بین آن‌ها مشخص شود.



شکل ۵: مدل مفهومی پژوهش

بر مبنای مدل پژوهش فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:
فرضیه اصلی: توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. شایستگی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.
۲. خودمختاری کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.
۳. مؤثر بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.
۴. معنادار بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

۳. روش تحقیق

از آنجاکه در این پژوهش بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان از طریق متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی (شهرداری منطقه ۱۷ تهران) مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش، شامل دو گروه است: ۱. کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۱۷ تهران که بالغ بر ۵۱۰ نفر هستند و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۰ نفر به دست آمد که در این مرحله از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ ۲. کلیه مراجعان و مشتریان شهرداری منطقه ۱۷ تهران که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری پیمایشی (نمونه‌گیری جامعه نامحدود) برابر با ۳۸۴ است و در این گروه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.
 در این پژوهش با توجه به هدف و روش تحقیق برای گردآوری داده‌ها از ۳ پرسشنامه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی و رضایت مشتریان استفاده شد.

جدول ۱: مشخصات پرسشنامه و پایایی متغیرهای تحقیق

نتیجه	مقدار α (آلفای کرونباخ)	تعداد سؤال	منبع	متغیرهای تحقیق
تأیید	۰/۸۱۲	۱۵	اسپریتزر، (۱۹۹۶)	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۸۰۹	۱۵	دنیسون، (۲۰۰۰)	فرهنگ سازمانی
تأیید	۰/۷۸۸	۱۲	آسوبوتنگ و همکاران، (۱۹۹۶)	رضایت مشتریان

در این تحقیق برای بررسی و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه از روش‌های آمار توصیفی و نیز از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 هر متغیر در قالب جداول و شاخص‌های آماری توصیف شده است. با توجه به اینکه تحقیق حاضر دارای مدل معادلات ساختاری است، برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا کل مدل آزمون شده و سپس بر اساس تأیید یا رد روابط داخل مدل اقدام به

تحلیل فرضیه‌های تحقیق می‌شود؛ سپس برای بررسی و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و در کل برای تعمیم نتایج از نمونه به جامعه آماری از روش مدل‌سازی معادله ساختاری به وسیله نرم‌افزار Lisrel 8.50 استفاده می‌شود.

۴. نتایج و یافته‌های تحقیق

از آنجاکه نرمال بودن توزیع داده‌ها شرط اساسی برای آزمون رگرسیون و مدل‌سازی معادلات ساختاری است؛ لازم است قبل از آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل، نرمال بودن آن‌ها کنترل شود. نتایج مربوط به آزمون کلموگروف – اسمیرینوف در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲: تحلیل نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	سطح معناداری
توانمندسازی کارکنان	۰/۱۸۲
فرهنگ سازمانی	۰/۳۲۵
رضایت مشتریان	۰/۲۲۲

با توجه به جدول ۲، چون سطح معناداری برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. حال می‌توان از آزمون‌های پارامتریک، از جمله آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری، در بررسی و تحلیل فرضیه‌ها استفاده کرد.

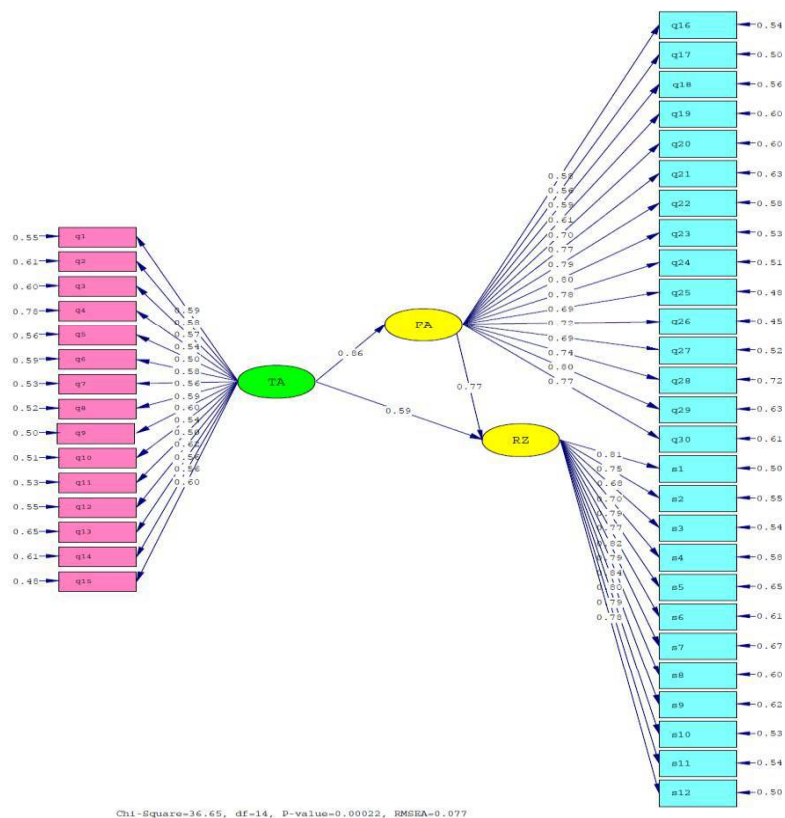
آزمون مدل کامل پژوهش

تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار Lisrel

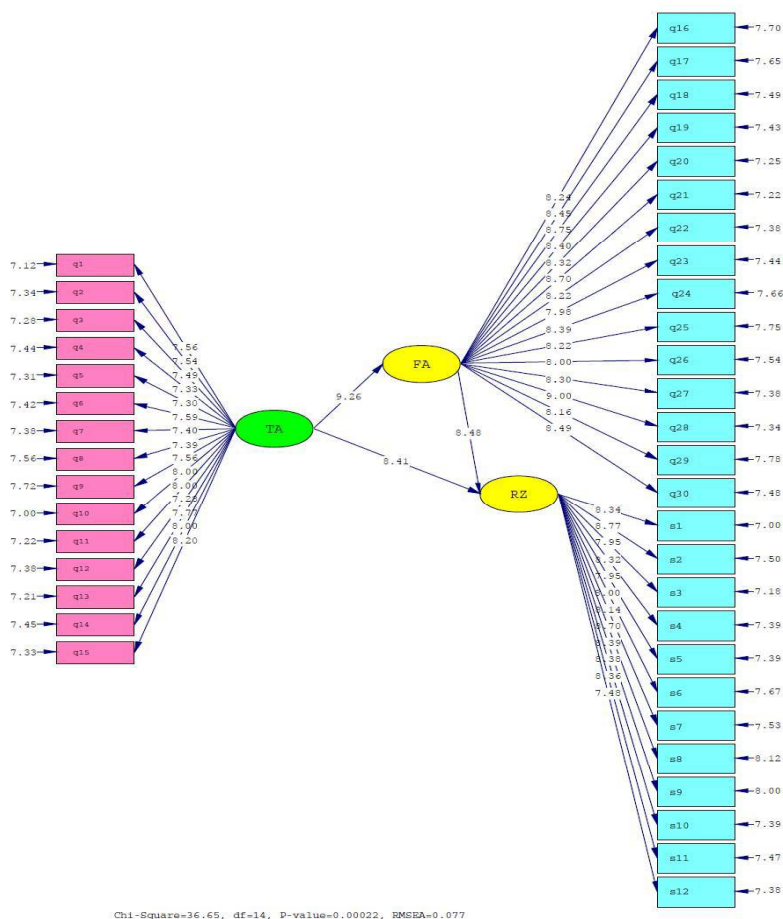
در این روش با استناد به مقدار P-Value، شاخص‌های برازندگی و مقدار T-Value بین متغیرهای برونزا و درونزا معناداری مدل و روابط بین متغیرها و همچنین تناسب و برازندگی مدل بررسی می‌شود. اگر مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ باشد، مدل معنادار است؛ همچنین اگر مقدار T-Value بین متغیرهای برونزا و درونزا از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶ کمتر باشند، روابط معنادار هستند.

فرضیه اصلی

شکل ۶: آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد و شکل ۷، آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معنادار نشان می‌دهد.



شکل ۶: آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد

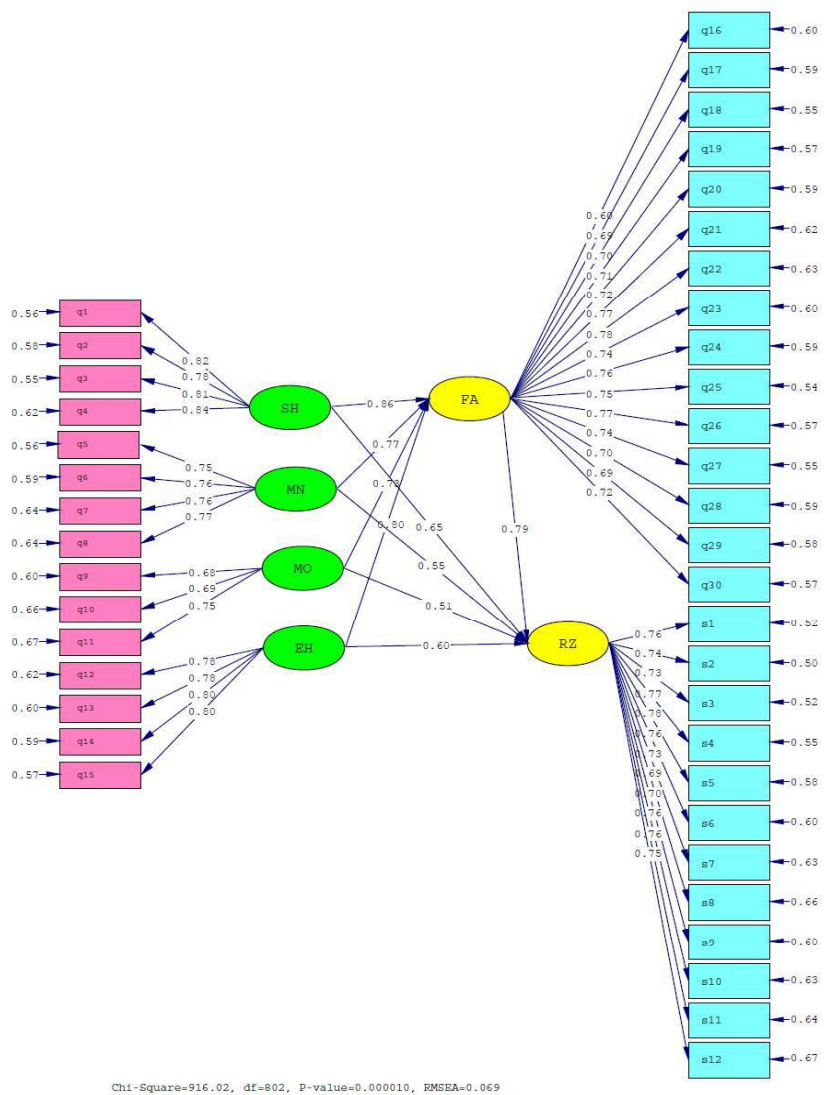


شکل ۷: آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری

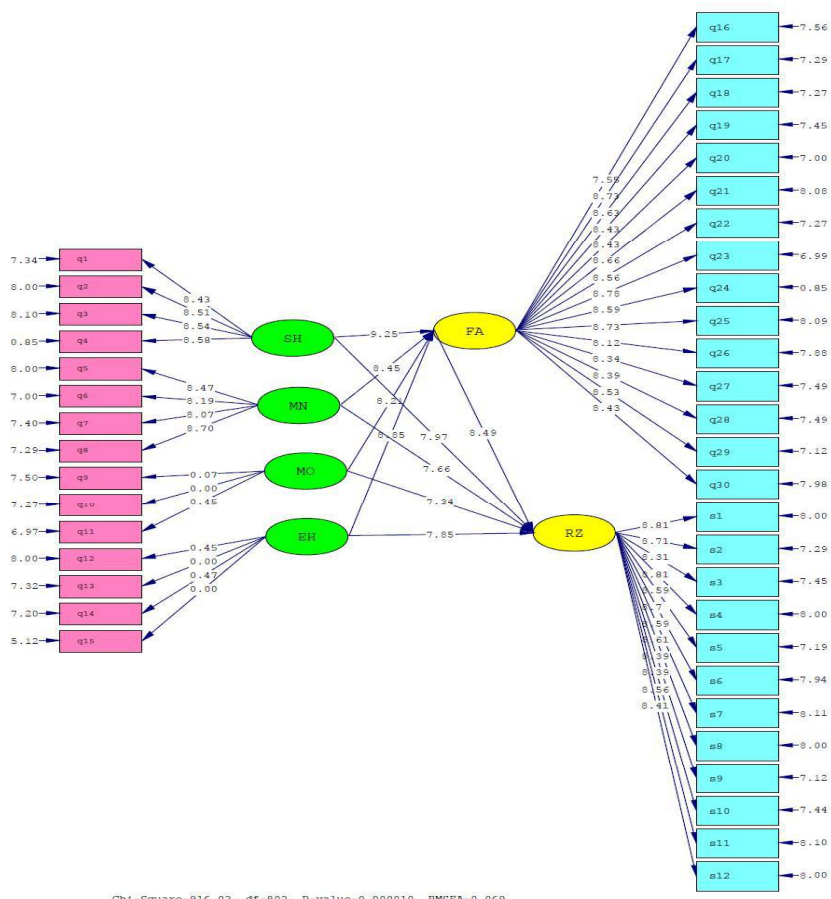
ضرایب معناداری روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب معناداری (T-Value) بین متغیرهای پژوهش، از مقدار $1/96+$ بزرگ‌تر هستند و می‌توان استنباط کرد روابط بین متغیرها معنادار است. مقدار $P\text{-Value} = 0/000$ به‌دست‌آمده از آزمون مدل ساختاری نشان‌دهنده معنادار و قابل‌آزمون بودن این مدل است.

فرضیه های فرعی

شکل ۸، آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد و شکل ۹، آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری را نشان می دهد.



شکل ۸: آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت تخمین استاندارد



شکل ۹: آزمون مدل ساختاری تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری

ضرایب معناداری روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب معناداری (T-Value) بین متغیرهای پژوهش، از مقدار $1/96 +$ بزرگ‌تر می‌باشند و می‌توان استنباط کرد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند. مقدار $P\text{-Value} = 0/000$ به‌دست‌آمده از آزمون مدل ساختاری بیانگر معنادار و قابل آزمون بودن این مدل است.

بررسی فرضیه‌های پژوهش

آزمون فرضیه اصلی تحقیق: توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۳: نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری برای فرضیه اصلی تحقیق

فرهنگ سازمانی			توانمندسازی کارکنان - رضایت مشتریان
نتیجه آزمون	T-Value	ضریب تأثیر	
رد H_0	۷/۴۸ و ۹/۲۶	۰/۸۶*۰/۷۷=۰/۶۶	

در آزمون فرضیه اصلی، خروجی نرم افزار مدل معادلات ساختاری، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق است. با توجه به جدول ۳، ضرایب معناداری میان توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ سازمانی برابر با ۹/۲۶ و ضرایب معناداری میان فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان برابر با ۷/۴۸ است؛ بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰/۶۶ به طور غیرمستقیم تأثیر معناداری بر رضایت مشتریان دارد.

آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق: شایستگی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۴: نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری برای فرعی اول تحقیق

فرهنگ سازمانی			شایستگی کارکنان - رضایت مشتریان
نتیجه آزمون	T-Value	ضریب تأثیر	
رد H_0	۸/۴۹ و ۹/۲۵	۰/۸۶*۰/۷۹=۰/۶۷	

در آزمون فرضیه فرعی اول، خروجی نرم افزار مدل معادلات ساختاری، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرعی اول تحقیق است. با توجه به جدول ۴، ضرایب معناداری میان شایستگی کارکنان بر فرهنگ سازمانی برابر با ۹/۲۵ و ضرایب معناداری میان فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان برابر با ۸/۴۹ است؛ بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد که شایستگی کارکنان با ضریب ۰/۶۷ به طور غیرمستقیم تأثیر معناداری بر رضایت مشتریان دارد.

آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق: خودمختاری کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۵: نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری برای فرضیه دوم تحقیق

فرهنگ سازمانی			خودمختاری کارکنان - رضایت مشتریان
نتیجه آزمون	T-Value	ضریب تأثیر	
رد H_0	۸/۴۹ و ۸/۴۵	۰/۷۷*۰/۷۹=۰/۶۰	

در آزمون فرضیه فرعی دوم، خروجی نرم افزار مدل معادلات ساختاری، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه دوم تحقیق است. با توجه به جدول ۵، ضرایب معناداری میان خودمختاری کارکنان بر فرهنگ سازمانی برابر با $0/45$ و ضرایب معناداری میان فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان برابر با $0/49$ است؛ بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد که خودمختاری کارکنان با ضریب $0/60$ به طور غیرمستقیم تأثیر معناداری بر رضایت مشتریان دارد.

آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق: مؤثر بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۶: نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری برای فرضیه فرعی سوم تحقیق

فرهنگ سازمانی			مؤثر بودن کارکنان - رضایت مشتریان
نتیجه آزمون	T-Value	ضریب تأثیر	
رد H_0	$0/49$ و $0/21$	$0/73 * 0/79 = 0/57$	

در آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق، خروجی نرم افزار مدل معادلات ساختاری، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق است. با توجه به جدول ۶، ضرایب معناداری میان مؤثر بودن کارکنان بر فرهنگ سازمانی برابر با $0/21$ و ضرایب معناداری میان فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان برابر با $0/49$ است؛ بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد که مؤثر بودن کارکنان با ضریب $0/57$ به طور غیرمستقیم تأثیر معناداری بر رضایت مشتریان دارد.

آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق: معنادار بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۷: نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری برای فرضیه فرعی چهارم تحقیق

فرهنگ سازمانی			معنی دار بودن کارکنان - رضایت مشتریان
نتیجه آزمون	T-Value	ضریب تأثیر	
رد H_0	$0/49$ و $0/85$	$0/80 * 0/79 = 0/63$	

در آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق، خروجی نرم افزار مدل معادلات ساختاری، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه دوم تحقیق است. با توجه به جدول ۷، ضرایب معناداری میان معنادار بودن کارکنان بر فرهنگ سازمانی برابر با $0/85$ و ضرایب معناداری میان فرهنگ سازمانی بر رضایت

مشتریان برابر با ۸/۴۹ است؛ بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد معنادار بودن کارکنان با ضریب ۰/۶۳ به‌طور غیرمستقیم تأثیر معناداری بر رضایت مشتریان دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج فرضیه اصلی: تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه‌ای فرهنگ سازمانی. این رابطه برابر با $0/66 = 0/77 * 0/86$ ، است که نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر رضایت مشتریان اثرگذار باشد؛ از سوی دیگر مقدار به‌دست‌آمده بیشتر از اثر مستقیم توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت مشتریان را تقویت کند که این نتایج همسو با یافته‌های ربیعی مندجین و احمدیان (۱۳۹۵)، صالح اردستانی و آزما (۱۳۹۴) و فنگ و همکاران (۲۰۱۴) است.

نتایج فرضیه فرعی اول پژوهش: تأثیر غیرمستقیم شایستگی کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه‌ای فرهنگ سازمانی. این رابطه برابر با $0/67 = 0/79 * 0/86$ ، است که نشان می‌دهد شایستگی کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر رضایت مشتریان اثرگذار باشد؛ از سوی دیگر مقدار به‌دست‌آمده بیشتر از اثر مستقیم شایستگی کارکنان بر رضایت مشتریان است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر شایستگی کارکنان بر رضایت مشتریان را تقویت کند.

نتایج فرضیه فرعی دوم پژوهش: تأثیر غیرمستقیم خودمختاری کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه‌ای فرهنگ سازمانی. این رابطه برابر با $0/60 = 0/77 * 0/79$ ، است که نشان می‌دهد خودمختاری کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر رضایت مشتریان اثرگذار باشد؛ از سوی دیگر مقدار به‌دست‌آمده بیشتر از اثر مستقیم خودمختاری کارکنان بر رضایت مشتریان است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر خودمختاری کارکنان بر رضایت مشتریان را تقویت کند.

نتایج فرضیه فرعی سوم پژوهش: تأثیر غیرمستقیم مؤثر بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه‌ای فرهنگ سازمانی. این رابطه برابر با $0/57 = 0/79 * 0/73$ ، است که نشان می‌دهد مؤثر بودن کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر رضایت مشتریان اثرگذار باشد؛ از سوی دیگر مقدار به‌دست‌آمده بیشتر از اثر مستقیم مؤثر بودن کارکنان بر رضایت مشتریان است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر مؤثر بودن کارکنان بر رضایت مشتریان را تقویت کند.

نتایج فرضیه فرعی چهارم پژوهش: تأثیر غیرمستقیم معنادار بودن کارکنان بر رضایت مشتریان با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه‌ای فرهنگ سازمانی، این رابطه برابر با $0/63 = 0/79 * 0/80$ ، است که نشان می‌دهد معنادار بودن کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر رضایت مشتریان اثرگذار باشد؛ از سوی دیگر مقدار به دست آمده بیشتر از اثر مستقیم معنادار بودن کارکنان بر رضایت مشتریان است؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر معنادار بودن کارکنان بر رضایت مشتریان را تقویت کند.

پیشنهاد‌های حاصل از نتایج تحقیق

پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه اصلی پژوهش

- در حوزه منابع انسانی که یکی از ارکان و مزیت رقابتی سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شود، نگاهی عمیق‌تر صورت گیرد و مؤسسات خدماتی بر توانمند کردن کارکنان برای دستیابی به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان کسب رضایت آنان و در نهایت وفاداری مشتریان در استفاده از خدمات که می‌توان آن را به عنوان حیاتی‌ترین دستورالعمل برای موفقیت در عرصه رقابت سازمان‌های خدماتی، مانند شهرداری، برشمرد، بیش از گذشته دقت لازم را داشته باشند.

پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه فرعی اول پژوهش

- سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان: روسای ادارات باید مطمئن شوند که همه اطلاعات مورد نیاز مربوط به کار را برای اجرای یک وظیفه به کارمند داده‌اند. قراردادن اطلاعات مربوط به چگونگی انجام کارها، منابع سازمان، مشتریان، برنامه‌های آتی سازمان برای کسب رتبه در میان سازمان‌های رقیب می‌تواند باعث افزایش حس اعتماد، همدلی، تعلق خاطر افراد به سازمان و افزایش انگیزه شغلی آنان شود و کارکنان با احتمال بیشتری همسو با اهداف و خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند.

پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه فرعی دوم پژوهش

- سازمان باید به کارکنان آزادی عمل و استقلال لازم در خصوص انتخاب روش کار و انجام وظایف شغلی را به منظور افزایش قدرت ابتکار و خلاقیت بدهد.

پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه فرعی سوم پژوهش

- ایجاد احساس تسلط شخصی در کار: برای بالابردن این احساس باید کارکنان در ادارات کار را با فعالیت‌های آسان آغاز کنند و با آموزش صحیح به سمت انجام کارهای دشوارتر گام بردارند، چرخش شغلی در ادارات نیز اثر بسیار زیادی در ایجاد احساس شایستگی در کارکنان دارد.

- آگاهی کارکنان از میزان پیشرفت کار: مدیران باید اهداف و راه رسیدن به هدف را برای کارکنان روشن سازند. همچنان که کارکنان در راه رسیدن به هدف تلاش می‌کنند ارائه بازخورد از سوی مدیر از طریق ثبت وقایع عملکرد، شکستن کارهای بزرگ به اجزا و سپس واگذار کردن آن‌ها در هر زمان به کارکنان و نیز تفویض مسئولیت بیشتر به کارکنان به احساس تأثیرگذاری کارکنان بر فعالیت‌هایشان منجر می‌شود.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی چهارم پژوهش

- افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل هستند و درباره آنچه تولید می‌کنند دقت کرده و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش از نوعی احساس شخصی برخوردارند. همین امر موجب ایجاد رضایت در آن‌ها و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود.

منابع

۱. رایبیز، استیفن (۱۳۸۷). **مبانی رفتار سازمانی**. ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات عملی دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. سیدجوادین، سیدرضا، حامد حیدری و سعید شهپاز مرادی (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی». **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲: ۷۵-۸۸.
۳. صالح اردستانی، عباس و محمدحسن آزما (۱۳۹۴). «تأثیر رفتارهای توانمندسازی رهبر با نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رضایت کارکنان (مجموعه ستادی بنیاد شهید و امور ایثارگران)». **کنفرانس بین‌المللی تحقیقات کاربردی در مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری با رویکرد توسعه کسب‌وکار**، تهران، مؤسسه آموزش شهر تهران.
۴. ربیعی مندجین، محمدرضا، احمدیان، حسین (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر جلب رضایتمندی مشتریان». **کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری**، تهران: مؤسسه آموزش عالی نیکان.
۵. بابائی، ابوالفضل (۱۳۹۰). «ارزیابی تصویر ذهنی مردم از بانک‌ها». **ماهنامه تخصصی بازاریابی**، ۲۶.
۶. عبدالهی، ب و عبدالرحیم، ن. (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. چاپ اول، تهران، نشر ویرایش.
7. Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). "Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea". **Applied Nursing Research**, 22(4): 15-20.
8. Jha, S. (2014). "Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior". **South Asian Journal of Global Business Research**, 3(1), 18-35.
9. Jiang, X., & Li, Y. (2008). "The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach". **Journal of World Business**, 43(3): 365-379.
10. Kuo, T. H., Ho, L. A., Lin, C., & Lai, K. K. (2010). "Employee empowerment in a technology advanced work environment". **Industrial Management & Data Systems**, 110(1), 24-42.
11. Feng, T. Wang, D. & Prajogo, D, (2013). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**.
12. Denison D, (2000). Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?, "Inter national Institute For Management Development", 3(2): 346-372.
13. Speritzer. G. M, (1995). "psychological empowerment in the work place. Dimensions, measurement, and validation". **Academy of management journal**. 38: 1442- 1465.
14. Asubonteng.P, McLeary.K.J, Swan.J.E, (1996). "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality". **Journal of Services Marketing**, 10(6): 62-81.