

مطالعات کمی در مدیریت، سال چهارم، شماره چهارم - زمستان ۱۳۹۲ - صص ۱۷۰-۱۵۵

## تبیین نقش میانجی گر نگرش شغلی در رابطه بین توانمندسازی و قصد ترک شغل و تلاش خدماتی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری رشت)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۹/۲۶

دکتر سنجبر سلاجقه<sup>۱</sup>

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۲</sup>

ثمین یوسفی<sup>۳</sup>

### چکیده

با توجه به این که سرمایه انسانی مهمترین عامل مزیت رقابتی و محور سازمانها به شمار می‌رود، فراهم سازی بستر بروز و ظهور قابلیت‌ها و بکارگیری توانایی‌های آنان در سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارد. از اینرو در سالهای اخیر بسیاری از سازمانها، اجرای برنامه‌های توانمندسازی را بعنوان روشی مناسب برای این منظور تشخیص داده‌اند. توانمندسازی، با رفتارهای کاری متنوعی از جمله وفاداری به سازمان، تا تلاش‌های مبتنی بر بصیرت و رفتارهای فرااجتماعی کارکنان ارتباط دارد. همچنین سرعت تغییرات فزاینده در سازمانها منجر شده که مدیران در پی راههایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان بوده تا از این طریق با حصول اطمینان از تعهد کارکنان و وفاداری آنها، به مزیت رقابتی دست یابند. تحقیق حاضر در پی بررسی نقش توانمندسازی بر قصد ترک شغل و تلاش برای ارائه خدمات کارکنان با توجه به نقش میانجی گری نگرش شغلی است و به این منظور از میان کارکنان شهرداری رشت، تعداد ۳۱۱ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری SEM و نرم افزار LISREL استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه معنی دار بین توانمندسازی و تلاش برای ارائه خدمات کارکنان هم بصورت مستقیم و هم بطور غیر مستقیم از طریق نگرش شغلی بوده و همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی و تمایل به ترک شغل آنها بطور مستقیم رابطه معنی داری وجود ندارد اما بصورت غیرمستقیم از طریق نگرش شغلی رابطه معنی دار و معکوس وجود دارد. **واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نگرش شغلی، قصد ترک شغل، تلاش برای ارائه خدمات کارکنان

۱. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان ، : s.salajegheh@iauk.ac.ir

۲. عضو هیأت علمی و دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی ، Yousefi\_samin@yahoo.com

## ۱- مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است، از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. وجود توانمندسازی روانشناختی و افزایش میزان آن در سازمان‌ها، با توجه به فراهم نمودن زمینه‌های مناسب، منجر به مزایایی هم برای افراد هم برای سازمان شود و می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار (Ugboro, 2003). نیروی انسانی متعهد با ارزش‌ترین و مهمترین عامل توسعه اقتصادی هر کشوری محسوب می‌شود. در واقع نیروی انسانی مهمترین زیر ساخت هر کشوری است. یکی از متغیرهایی که در رفتار سازمانی اهمیتی ویژه دارد، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهد (Baghery & Tolai, 2010). امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران با آن دست به گریباندن مساله تعهد سازمانی کارکنان و همچنین مسائل انگیزشی آنهاست که سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، استخدام و حتی آموزش کارکنان متخصص می‌نمایند که تحت عنوان سرمایه‌های انسانی و اساسی‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردند. خروج از خدمت و ترک سازمان و مسائل مرتبط با عدم انگیزش ضررهای هنگفتی

را به سازمان تحمیل می‌نماید. با توجه به اینکه شهرداری بعنوان یک نهاد عمومی غیردولتی نقش بسزایی در تامین نیازهای شهروندان دارد، از اینرو شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه در جهت افزایش انگیزش و احساس توانمندسازی کارکنان و در نتیجه آن، بهبود تعهد و عملکرد کوشید. لذا محققین در تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال هستند که توانمندسازی بر قصد ترک شغل و تلاش برای ارائه خدمت کارکنان با توجه به نقش میانجی گری نگرش شغلی چه میزان نقش دارد؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از آن جا که سرمایه انسانی مهمترین عامل مزیت رقابتی و محور سازمانها به شمار می‌رود، فراهم سازی بستر بروز و ظهور قابلیت‌ها و بکارگیری توانایی‌های آنان در سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارد. از اینرو در سالهای اخیر بسیاری از سازمانها، اجرای برنامه‌های توانمند سازی را بعنوان روشی مناسب برای این منظور تشخیص داده‌اند. مفهوم توانمند سازی به عنوان پارادایم اصلی توسعه از طریق بخش‌های حکومتی متفاوت ضروری است، باس (۱۹۹۰) بیان می‌کند که توانمند سازی، قدرت تسهیم قدرت با پیروان در برنامه ریزی و تصمیم گیری است (Bocarnea & Dimitrova, 2010). توانمند سازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است (Ziyaei; Nargesian & Aybaghi, 2008). توانمندسازی، با رفتارهای کاری متنوعی از جمله وفاداری به سازمان، تا تلاش‌های مبتنی بر بصیرت و رفتارهای فرااجتماعی کارکنان رابطه دارد. توانمند سازی، مفهومی است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته و براساس پیشینه، می‌توان آن را از دو دیدگاه مدنظر قرار داد: دیدگاه ساختاری و انگیزشی. دیدگاه ساختاری براساس نظرات کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی را به مثابه مجموعه‌ای از فعالیتها و سیاست‌ها در جهت افزایش قدرت، کنترل و اقتدارکاری کارکنان مدنظر قرار می‌دهد و براین مبنا، هنگامی در سازمان رخ می‌دهد که تغییرات ساختاری و عینی بوجود آید یا سرپرستان عملاً امکان آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری کاری زیردستانشان را فراهم آورند. در این رویکرد منبع توانمندسازی، سازمان است و کارفرما(سرپرست) تغییرات مورد نیاز توانمندسازی را آغاز می‌کند. در مقابل، دیدگاه انگیزشی مبتنی بر نظرات افرادی همانند اسپریتزر (۱۹۹۵) - که اساساً شناختی است - تلاش می‌کند تا نقطه نظرات کارکنان را مد

نظر قرار دهد و براساس دیدگاههای کارکنان نسبت به ظرفیت عمل آنها در مقابل پدیده‌های نوظهور قرار دارد. در این دیدگاه، توانمندسازی رویه‌هایی فراتر از رفتارهای مشهود را برای بهبود توانمندسازی، بکار می‌گیرد و بنابراین اثر توانمندسازی بر خود کارکنان و سازمان مد نظر قرار می‌گیرد (Che^nevert & Tremblay, 2009). در این پژوهش ابعاد توانمندسازی از دیدگاه‌هایز را در قالب پنج بعد خوداثر بخشی ( عقیده ذهنی به اثرگذاری قابل توجه بر پیامدهای راهبردی و عملیاتی در بخش کاری خود)، خود تعیین کنندگی (احساس ذهنی داشتن کنترل بر مجموعه ی کارهای شغلی خود)، احساس شایستگی ( باور ذهنی فرد مبنی بر برخورداری از مهارت و توانایی لازم برای انجام شایسته ی شغل یا وظایف) ، معنی دار بودن ( احساس ارزشمندی کار یا تناسب میان ملزومات و وظایف کاری با ارزش‌های ذهنی کارکنان)، اعتماد( احساس اطمینان و امنیت از اینکه مافوق براساس منافع کارکنان عمل نموده و خیرخواه آنان است) بکار برده می‌شود (Hayes, 1994). توانمندسازی در حقیقت وضعیت روانشناختی کارکنان را منعکس می‌کند و به طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان مربوط می‌شود. نگرش شغلی ترکیبی از رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد و تعهد سازمانی اغلب از متغیرهای مورد مطالعه در تحقیقات رفتار سازمانی است (Humborstad & Perry, 2011). اسپکتور (۱۹۹۷) معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل شان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد که از ارزیابی شخص از شغل خود ناشی می‌شود (Faisal et al, 2011). در تعریفی ساده از رضایت شغلی می‌توان گفت که این متغیر، یک متغیر شغل مرجع است که براساس آن فرد عواطف، شناخت‌ها و رفتارهای مثبتی را بواسطه شغلش تجربه می‌کند که برایش خوشایند است. در معنایی ساده‌تر می‌توان گفت رضایت شغلی، حالات عاطفی مثبتی را شامل می‌شود که فرد به واسطه انجام نقش‌ها و وظایف شغلی اش آنها را تجربه می‌کند (Mahdad, 2008). رضایت شغلی یکی از شاخص‌های تعیین غیبت و ترک خدمت افراد در سازمان است. بدین معنی که هر میزان کارمند از شغل خود راضی باشد، احتمال غیبت و استعفای او کمتر است. بطور کلی رضایت از طریق تفاوت بین مقدار بازدهی که شخص باید بدست آورد و بازدهی‌ای که عملاً به دست می‌آورد، مشخص می‌شود. یعنی هر چه این تفاوت کمتر باشد، رضایت شغلی بیشتر خواهد بود (Kiakajouri; Gafarnejad & Hoseinzadeh, 2010). نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمان و متمایل به حفظ

عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف خود فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان، توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است. برعکس، نیروی انسانی با احساس عدم رضایت و شادابی کم و متمایل 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 نیز موثر است (Jahromi & Amin, 2009).

در کنار رضایت شغلی، تعهد سازمانی نیز متغیر نگرشی دیگری است که مشتمل بر عواطف و شناخت‌های مثبت نسبت به کلیت سازمان است و از طریق همانند سازی بین کارکنان با اهداف و ارزشهای سازمان، تلاش برای حفظ ارزشها و دستیابی به اهداف سازمان و همچنین از طریق میل به ماندن در سازمان نمود می‌یابد (Golparvar & Hoseinzadeh, 2010). تعهد سازمانی، نگرش و حالتی روانی است که بیانگر تمایل، نیاز و الزام به منظور ادامه اشتغال در یک سازمان است (Bodlaei; kooski & Satarinasab, 2010). تعهد سازمانی یک نگرش سازمان مرجع است که فرد بر پایه ی آن خود را با اهداف، ارزشها و برنامه‌های سازمان همراه نموده و تلاش و کوشش چشمگیری نیز برای حفظ آنها از خود نشان می‌دهد. در عین حال باور بسیاری از اندیشمندان این عرصه، فرد دارای تعهد سازمانی بالا تمایل به ماندن و حفظ رابطه ی کاری خود با سازمان را نیز دارد (Golparvar & Arizi, 2006). به عقیده کوهن (۲۰۰۷)، تعهد سازمانی منجر به پیامدهای مفیدی از جمله افزایش اثربخشی عملکرد و بهره‌وری و کاهش تمایل و ترک خدمت و غیبت در سطوح فردی و سازمانی می‌گردد. درباره تعهد سازمانی، دو دیدگاه کلی وجود دارد؛ در یک دیدگاه، تعهد سازمانی امری نگرشی یا عاطفی تلقی می‌شود. در این دیدگاه تعهد سازمانی درجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری و مشارکت او با آن سازمان است و سه عامل را شامل می‌شود: ۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان، ۲- تمایل به ادامه رابطه فرد با سازمان و حصول اطمینان از تداوم آن است (Kai; Jinggin & Jie, 2009)، ۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان (Steers & Lyman, 1983). در دومین دیدگاه، تعهد سازمانی امری رفتاری تلقی می‌شود. این تعهد که «تعهد حسابگرانه» نامیده می‌شود، مبتنی بر کارهای نظری بکر و هومنز است. در این دیدگاه، افراد به دلیل مزایا و منافع که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در

سازمان کرده‌اند، به سازمان دل‌بسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (Bodlaei et al, 2010). تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت و منفی افراد نسبت به کل سازمان « نه شغل » است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (Ghadikalaei; mohammadian & Aboo, 2010). در این پژوهش ابعاد تعهد سازمانی آلن و مایر برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که شامل ابعاد زیر است:

تعهد عاطفی: تعهد سازمانی از نوع وابستگی به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن است. تعهد پایدار: تعهد پایدار اشاره به میل باطنی برای باقی ماندن در سازمان دارد که در نتیجه آگاهی از هزینه ترک سازمان افزایش می‌یابد (Labatmediene; Endriulaitiene & Gustainiene, 2007). تعهد هنجاری: نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می‌باشد، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند. آلن و مایر معتقدند که نقطه مشترک ابعاد سه گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (Allen & Meyer, 1997). کارکنان در صورتی می‌توانند عملکردی بالا داشته باشند که از توانایی لازم و انگیزش کافی برای انجام کار برخوردار باشند (Arshadi, 2007). تمایل به ترک شغل در پژوهش‌های بسیاری مد نظر قرار گرفته است (Khatri; Fern & Budhwar, 2001) و توسط موبلی و همکاران (۱۹۷۹) بصورت « فرایند فکر کردن، برنامه ریزی و قصد ترک شغل » تعریف شده است (Lambert et al., 2010). تمایل به ترک شغل نوعی گرایش رفتاری محسوب می‌شود که از عوامل موقعیتی درون و برون سازمانی همراه با ویژگی‌های فردی متأثر می‌شود. آجزن (۱۹۷۳) در نظریه‌ی نگرش خود اینگونه فرض می‌کند که بهترین پیش بینی کننده رفتار فرد، سنجش تمایل به انجام آن رفتار در او می‌باشد. به عقیده‌ی شور و مارتین (۱۹۸۹) از آن جا که تمایل به ترک شغل با ترک شغل واقعی ارتباط دارد، یک متغیر وابسته مناسب است (Khatri et al., 2001). براساس مدل ترک شغل کلاسیک، تمایل به ترک شغل تابعی است از مطلوبیت و سهولت درک شده از ترک سازمان. در مجموع، عوامل فردی (همانند رابطه منفی بین سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل)، درون سازمانی (مانند شرایط شغلی) و برون سازمانی (همانند شرایط اقتصادی) تعیین کننده‌ی احتمال ترک شغل فردی کارکنان به شمار می‌روند (Gnanakkan, 2010). تلاش برای ارائه خدمات با کیفیت از سوی کارکنان نقش

مهمی را در کوشش سازمان بمنظور دستیابی به رضایت مشتری ایفا می‌کند. بنابراین تلاش بعنوان یک عنصر مهم تئوری انگیزش است که رابطه بین انگیزش و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. عملکرد کارکنان برای ارائه خدمت احتمالا بازتابی از تلاشهای صرف شده آنها در مواجهه با موقعیت‌های ارائه خدمت است (Humborstad & Perry, 2011).

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. دراین راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است.

محققان بسیاری درباره توانمندسازی کارکنان و تاثیر و اهمیت آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و ترک شغل به مطالعه و پژوهش پرداخته‌اند. در تحقیق انجام شده توسط فانگ و چینگ (۲۰۰۸)، درباره «تاثیر توانمندسازی شناختی بر تعهد سازمانی در محیط‌های متغیر بر روی کارکنان سه موسسه خصوصی در تایوان»، نتایج حاکی از آنست توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت معناداری بر تعهد کارکنان دارد (Fang & Ching, 2008).

یان (۱۹۹۴) پژوهشی با عنوان «رابطه میان توانمند سازی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس دولتی» انجام داد که نتایج حاصل از مطالعه نشان داد چنانکه معلمان سطح بالایی از توانمندسازی را درک نمایند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را احساس خواهند نمود و همچنین معلمان که سطح بالاتری از توانمندسازی را درک کنند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی خواهند داشت (yun, 1994). در تحقیق انجام شده توسط هامبرستد و پری (۲۰۱۱) تحت عنوان «توانمند سازی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی»، نتایج حاکی از آن بود که نگرش شغلی بعنوان یک متغیر تعدیل گر در رابطه بین توانمند سازی و تعهد سازمانی تاثیر معناداری دارد اما رابطه بین توانمند سازی و تلاش خدماتی کارکنان معنی دار نیست (Humborstad & Perry, 2011).

در پژوهشی که توسط لیو و همکاران (۲۰۰۷)، درباره «بررسی اثر اداراک و برداشت از توانمندی محیط کار بر تعهد سازمانی بروی چهار نوع متفاوت از سازمان های صنعت ساختمان در هنگ کنگ» انجام شد، نتایج نشان داد که زمانیکه برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می یابد، تعهد سازمانی هم توسعه پیدا می کند، همچنین نشان می داد که توانمندسازی با تعهد عاطفی نسبت به تعهد مستمر ارتباط بیشتری دارد (Liu ; Chiu & Fellows, 2007).

تحقیقی که بهاتنگر (۲۰۰۵)، در کشور هند تحت عنوان « بررسی و اندازه گیری رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی در میان مدیران سازمانهای دولتی» انجام داد، نتایج حاکی از آن بود که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد (Bhatnagar, 2005). در تحقیقی که یاکوبکی (۲۰۰۳)، با عنوان «پیشینه ای از تلاش مضاعف کارکنان و نقش اهمیت توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی» انجام داد، یافته ها نشان داد که تغییر سیستم پرسنلی به سمت افزایش مسئولیت پذیری کارکنان و واگذاری تصمیم گیری به آنان که در نتیجه توانمندسازی کارکنان است، عامل اصلی تلاش مضاعف کارکنان می باشد و دیگر ویژگی های مربوط به شغل شامل رضایت شغلی و تلاش مضاعف کارکنان رابطه مستقیم وجود ندارد. در عوض تعهد سازمانی عامل مهمی برای تلاش مضاعف کارکنان می باشد (Yakobocci, 2003).

در پژوهش انجام شده توسط هلیفیلد (۱۹۹۹)، در زمینه «بررسی رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس پیشرفته نگزاس»، نتایج پژوهش نشان داد که بین سطح توانمندسازی معلمان و تعهد سازمانی آنها رابطه معنادار وجود دارد (Holifield, 1999).



پژوهش انجام گرفته توسط میرکمالی و همکاران (۲۰۰۹)، درباره «بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران» نتایج حاصل از تحقیق حاکی از آنست که توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و دو مولفه تعهد هنجاری و تعهد عاطفی از تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار داشته و تنها با مولفه تعهد مستمر رابطه معناداری پیدا نمی کند (Hayat; Noruzi & Jarahi, 2009 Mirkamali).  
نتایج پژوهش انجام شده توسط زاهدی و همکاران (۲۰۰۹) درخصوص «تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی» حاکی از وجود رابطه معناداری میان توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی بود، اما ابعاد شایستگی و معنی داری و انتخاب فاقد ارتباط معنی داری با تعهد سازمانی بودند و رابطه بعد موثر بودن با تعهد سازمانی تایید گردید (Zahedi; Bodlaei; Satarinasab & Jahromi, 2009).

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

#### ۳-۱- فرضیه‌های اصلی

فرضیه (a) نگرش شغلی در رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تلاش برای ارائه خدمت آنها بطور مثبتی تاثیرگذار است.

فرضیه (b) نگرش شغلی در رابطه بین توانمندسازی کارکنان و قصد ترک شغل آنها بطور منفی تاثیرگذار است.

#### ۳-۲- فرضیه‌های فرعی

- فرضیه (۱) بین توانمندسازی کارکنان و تلاش برای ارائه خدمت آنها رابطه معنی دار وجود دارد.
- فرضیه (۲) بین توانمندسازی کارکنان و قصد ترک شغل آنها رابطه معنی دار وجود دارد.
- فرضیه (۳) بین توانمندسازی کارکنان و نگرش شغلی آنها رابطه معنی دار وجود دارد.
- فرضیه (۴) بین نگرش شغلی کارکنان و تلاش برای ارائه خدمت آنها رابطه معنی دار وجود دارد.
- فرضیه (۵) بین نگرش شغلی کارکنان و قصد ترک شغل آنها رابطه معنی دار وجود دارد.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

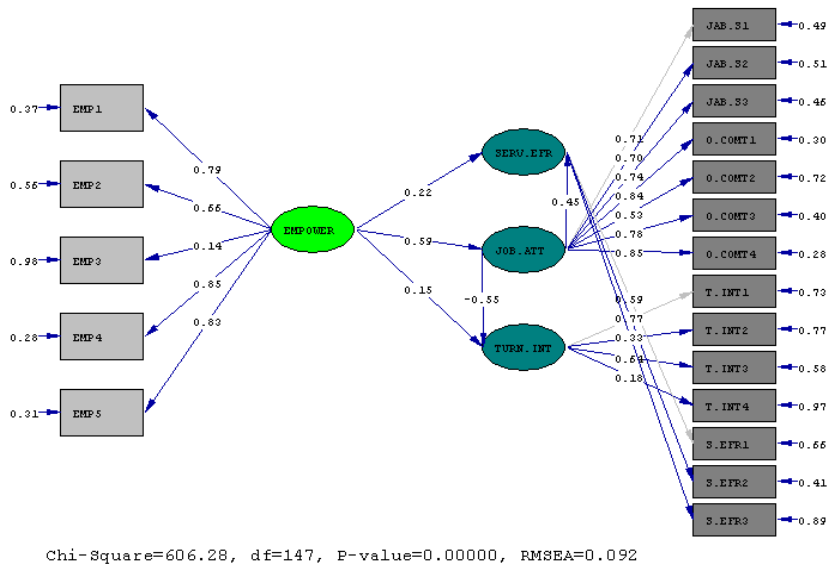
پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، در زمره توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان شهرداری رشت می‌باشند که تعداد آنها ۲۳۰۵ نفر بوده که از این میان تعداد ۳۱۱ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار سنجش در این تحقیق، پرسشنامه (Humborstad & Perry, 2011) می‌باشد که مشتمل بر ۲۰ سوال است و شامل پنج بخش توانمندسازی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تلاش برای ارائه خدمت و قصد ترک شغل می‌باشد و با استفاده از طیف لیکرت پنج نقطه‌ای طراحی گردیده است. بمنظور سنجش روایی سوالات پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط تعدادی از صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده که ضریب آلفای کرانباخ بدست آمده از طریق نرم افزار SPSS، برای تمامی متغیرها بالای ۰٫۷۰ بود، که این اعداد حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه گیری است. همچنین در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL8.53 استفاده شده است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرانباخ متغیرهای تحقیق

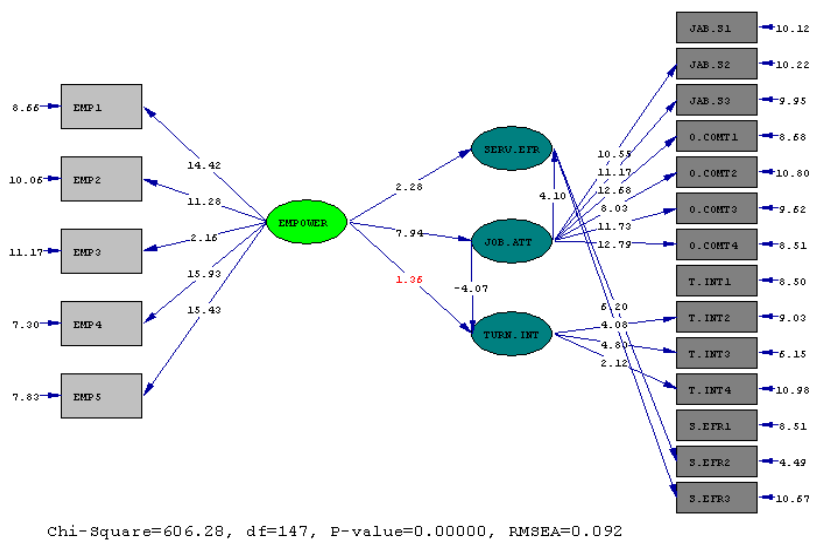
متغیرها	ضرایب آلفای کرانباخ
توانمندسازی	۰/۷۷۸
رضایت شغلی	۰/۸۶۱
تعهد سازمانی	۰/۸۵۹
قصد ترک شغل	۰/۷۹۳
تلاش برای ارائه خدمت	۰/۸۱۳

#### ۵- یافته‌های پژوهش

در این بخش از تحقیق به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و اعداد معنی داری استفاده خواهد شد.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری

با در نظر گرفتن نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها جداول زیر، میزان ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق و همچنین اثرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیر توانمندسازی و تلاش برای ارائه خدمت و قصد ترک شغل و نیز با توجه به نقش میانجی گری متغیر نگرش شغلی را نشان می‌دهند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	انحراف معیار	میانگین	۱	۲	۳
۱. توانمندسازی	۰/۸۳۸۷۲	۳/۱۹۱۹	۱		
۲. نگرش شغلی	۰/۷۹۱۶۸	۳/۴۰۶۳	**۰/۵۹۲	۱	
۳. قصد ترک شغل	۰/۶۵۵۲۶	۲/۳۸۵۳	**۰/۴۵۶	**۰/۷۴۳	۱
۴. تلاش برای ارائه خدمت	۰/۶۳۸۳۶	۳/۹۱۴۳	**۰/۳۲۰	**۰/۳۶۹	**۰/۴۹۷

جدول ۳. نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	آماره t	نتیجه
۱. توانمندسازی → تلاش برای ارائه خدمت	۰/۲۲		۲/۲۶	تایید
۲. توانمندسازی → قصد ترک شغل	۰/۱۵		۱/۳۶*	عدم تایید
۳. توانمندسازی → نگرش شغلی	۰/۵۹		۷/۹۴	تایید
۴. نگرش شغلی → تلاش برای ارائه خدمت	۰/۴۵		۴/۱۰	تایید
۵. نگرش شغلی → قصد ترک شغل	-۰/۵۵		-۴/۰۷	تایید
a. توانمندسازی → نگرش → ترک شغل		$(-۰/۵۵)(۰/۵۹) = -۰/۳۲۴$	۳/۷۱	تایید
b. توانمندسازی → نگرش → تلاش برای خدمت		$(۰/۴۵)(۰/۵۹) = ۰/۲۶۵$	۳/۲۴	تایید

\*مقدار  $۱/۹۶ \leq t \leq ۱/۹۶$  قرار دارد، رابطه معنی دار نیست.

## ۶- بحث و نتیجه گیری

با توجه به جداول فوق می‌توان اثرات مستقیم و غیرمستقیم توانمندسازی کارکنان را بر تلاش برای ارائه خدمت و قصد ترک شغل آنها در هر دو مدل مورد بررسی قرار دهیم. نتایج تحقیق حاکی از آنست که بین توانمندسازی کارکنان با تلاش برای ارائه خدمت آنان بطور مستقیم و هم بصورت غیر مستقیم یعنی از طریق متغیر نگرش شغلی رابطه معنی داری وجود دارد و این

رابطه بطور مثبت می‌باشد، بدین معنی که هر قدر مدیران بسترهای توانمندی کارکنان را فراهم نمایند و زمینه‌های مشارکت آنها در کارها، دادن استقلال به کارکنان و تشکیل تیم‌های کاری و تسهیم اطلاعات را مهیا سازند، کارکنان وظایف سازمانی را بنحو بهتری انجام می‌دهند و کارها را با رغبت و انگیزه درونی انجام می‌دهند. بنابراین افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان منجر به تلاش بیشتر از سوی آنها برای انجام وظایف محوله سازمانی می‌شود. مدیران با کاهش کنترل و محدودیتها و بکارگیری راهبردهای جذب کردن موجبات اشتیاق درونی کارکنان را نسبت به انجام وظایف محوله فراهم می‌کنند. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان با قصد ترک شغل آنها بصورت مستقیم رابطه معنی داری نداشته اما بطور غیرمستقیم و از طریق متغیر نگرش شغلی با قصد ترک شغل کارکنان رابطه معنی داری دارد، اما این رابطه بصورت معکوس می‌باشد. یعنی هر قدر نگرش شغلی که در برگیرنده رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد، بیشتر باشد، قصد ترک شغل کارکنان کمتر می‌شود، بنابراین کارکنان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند تا در سازمان باقی بمانند. مطلوب سازی عوامل سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود. منظور از مطلوب سازی عوامل سازمانی این است که نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی، دسترسی کارکنان به منابع و اهداف روشن بعنوان شرایط سازمانی بایستی به گونه‌ای طراحی شوند که موجبات توانمندی کارکنان را فراهم نمایند. پاداشها باید مبتنی بر عملکرد بوده و با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و نیازهای کارکنان باشد. ساختار سازمانی در محیط در حال تغییر امروزی باید بصورت ارگانیک و منعطف بوده تا توانایی تطبیق با شرایط محیطی را داشته باشد. ساختارها نباید کارکنان را در دیوانسالاری و قوانین و مقررات دست و پاگیر گرفتار کنند بلکه بایستی زمینه‌هایی برای خلاقیت کارکنان ایجاد کنند. ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی گردد. روشن نمودن اهداف سازمان عامل دیگری است که در کارکنان ایجاد انگیزه می‌نماید، به خصوص هنگامیکه خود کارمند در تعیین آن اهداف مشارکت داشته باشد. شناخت مسائل و مشکلات کارکنان و توجه به آنها منجر به ایجاد حس تعلق در کارکنان می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند بطور وسیعی از طرف سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند، یک نوع احساس تکلیف را در خود برای پاسخ به این حمایت سازمانی ایجاد می‌کنند و حتی برای بهبود عملکرد سازمان تلاش بیشتری می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت

که بمنظور افزایش تلاش کارکنان برای ارائه خدمات بهتر و تمایل به ماندگاری آنها در سازمان مدیران بایستی شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند به توانمندسازی خویش بپردازند.

## منابع

1. Allen ,N., & Meyer , J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application (advanced topics in organizational behavior). *Human Resource Development Quarterly*, 9(3),309-312.
2. Arshadi, N. (2007). *Design and test a model of antecedents and consequences of job motivation in the national south oil company - ahvaz area*. PhD thesis, Martyr chamran university. (in Persian)
3. Bagheri ,T. (2002). Effect organization commitment on turnover commitment. *Journal Of Police Human Delopment*.
4. Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in indian managers. *Human Resource Development International*.8(4), 419-433.
5. Bocarnea, M . C., & Dimitrova, M. (2010). Testing servant leadership theory with bulgarian students. *International Journal Of Leadership Studies*, 5 (3), 1554-3145.
6. Bodlaei, H.; Koushki Jahromi, A., & Satarinasab, R. (2011). Learning and organizational trust, rings mediator between psychological empowerment and organizational commitment. *Journal Of Process Management And Development*, 75, 68-93. (in Persian)
7. Che nevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and Compensation Practices on Human Resource Performance in canadian firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
8. Faisal, H.; Aktaruzzaman, M., & Clement, C. K. (2011). Job satisfaction among teachers of technical training centers (T.T.Cs.) in bangladesh. *Academic Research International*, 1(2), 375-382.
9. Fang Chen, H., & Ching Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from taiwan's state-owned enterprises. *Journal Of Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
10. Gnanakkan, S. S. (2010). Mediating role of organizational commitment on hr practices and turnover intention among ict professionals. *Journal Of Management Research*,10(1), 39-61.
11. Golparvar, M., & Arizi, H. R. (2006). Predictability organizational commitment and of the components based on the seventeen variables of individual and organizational. *Journal Of Knowledge & Research In Applied Psychology*, 8(29), 41-68. (in Persian)
12. Golparvar, M., & Hoseinzadeh, K. (2010). The role of the exchange of leader - member, organizational support, perceived organizational commitment in

- relation to breach of contract psychological desire to leave the service and deviant behaviors. *Congress Biennial Of Industrial And Organizational Psychology, Isfahan, Iran Islamic Azad University*, 3 and 4 March 2010 . (in Persian)
13. Hayes, B.E. (1994). How to measure empowerment. *Journal Of Quality Progress*, 27(2), 41-46.
  14. Holifield, W. J. (1999). *A study of teacher empowerment and organizational commitment in texas accelerated schools*. Unpublished Ed.D. dissertation, The university of texas at Austin.
  15. Hoseini Ghadikalaei, S. N.; Mohammadian Saravi, M. & Aboo, H. (2012). The relationship between perceived equity on organizational commitment and job satisfaction among managers in access education. *Journal Of Research (Management)*, 25, 1-10. (in Persian)
  16. Humborstad, W. & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: an in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, 5 ( 3 ), 325–344.
  17. Jahromi, Sh., & Amin, Sh. (2009). Relationship between organizational justice and organizational commitment and job satisfaction among teachers in special schools, city of bandar sbbas . *Journal Of Educational Sciences*, , 5(2), 7-23. (in Persian)
  18. Khatri, N.; Fern, C. T & Budhwar, P. (2001). Explaining employ turnover in an asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 54-74.
  19. Kiakajori, K. , & Gafarnejad, A. & Hoseinzadeh, S. A. A. (2010). Explain the relationship between organizational culture and job satisfaction. *Journal of Executive Management*, 2 (40), 87-108. (in Persian)
  20. Labatmediene, L.; Endriulaitiene, A. & Gustainiene, L. ( 2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2 (2), 196-212.
  21. Lambert, E.G.; Hogan, N.; Jiang, S.; Elechi, O.; Benjamin, B.; Morris, A.; Laux, J., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: an exploratory study. *Journal Of Criminal Justice*, 38(1), 7–16.
  22. Liu, M .M.; Anita Chiu, W .M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment .*Engineering ,Construction And Architectural Management* ,(6)141,580-568.
  23. Mahdad, A. (2008). *Industrial and organizational psychology*. Forest Publications. Sixth Edition. Isfahan. (in Persian)
  24. Mirkamali, S.M.; Hayat, A.S.; Noruzy, A., & Jarahi, N. (2009). The relationship of different dimensions of psychological empowerment (meaning full ness, impact, self-determination and competence) with Job satisfaction and organizational commitment was studied among university employees, *Journal Of Training & Learning Researches*, 1(39), 15-30. (in Persian)
  25. Steers, R.M. & Lyman, w. P. (1983). *Motivation and work behavior*. Mc graw hill book co, 3rd edition.
  26. Ugboro, I.O. (2003). Influence of management trust on survivors perception of the job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and

downsizing environment. *The Journal Of Behavioral And Applied Management*, 4(3),230-252.

27. Yacobacci, P . R. (2003). *Antecedents of employee extra work effort: the importance of employee empowerment and organizational commitment*. Doctor of philosophy, University of Arizona.
28. Yun, W. Y. (1994). *Relationships among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public schools*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania state university.
29. Zahedi, Sh.; Bodlaei, H.; Satarinasab, R. & Koshki Jahromi, A. (2009). Analysis of relationship between psychological empowerment and organizational commitment, *Journal Of Roshd -e- Fanavari*, 24, 59-69. (in Persian)
30. Ziyaei, M. S.; Nargesiyan, A., & Aybaghi Esfahani, S. (2008). The role of spiritual leadership in employee empowerment, *Journal Of Public Administration*, 1(1), 87-67. (in Persian)