

نقش طراحی مجدد شغل در توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های دولتی استان گیلان

حمیدرضا رضایی کلیدبری^۱، مراد رضایی دیزگاه^۱، فاطمه رستگار گورابی^{۲*}

^۱ استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

^۲ کارشناس ارشد دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران (عهده دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۹۱، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۱، پذیرش بهمن ۱۳۹۱

چکیده:

پژوهش حاضر که با هدف مطالعه «نقش طراحی مجدد شغل در توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان» انجام شده، با روش توصیفی- علی و مقایسه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق (۶۸۶۳) نفر از کارکنان شرکت‌های دولتی استان گیلان است که تعداد ۳۵۴ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری قضاوتی و بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد است که از روایی سازه برخوردار می‌باشد و برای پایایی هم از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه آماری با نرم‌افزار LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون T-Value استفاده گردیده است. نتایج آزمون T-Value نشان داد، بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی کارکنان و بین طراحی مجدد شغل و توانمندسازی کارکنان و بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: طراحی مجدد شغل، تعهد سازمانی، توانمندسازی

۱- مقدمه

امروزه فرآیند انسانی کردن مشاغل مورد توجه بوده و در آن کوشش به عمل می‌آید تا ویژگی‌ها و شرایط کار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان سازگار و هماهنگ باشند. این که تا چه حد مشاغل به خوبی طراحی شده باشند، نقش بسیار مهمی در موفقیت و بقای سازمان ایفا خواهند کرد. مشاغلی که به خوبی طراحی شده باشند، در جذب و حفظ یک نیروی کار با انگیزش که قادر به تولید کالا و خدمات با کیفیت باشد، نقش بسزایی خواهد داشت. طراحی شغل، هم بر کارایی و هم بر کیفیت زندگی کاری اثر می‌گذارد. مشاغلی که به خوبی طراحی نشده باشند ممکن است به کارایی کمتر، غیبت، شکایت، تخریب، استعفا، ترک خدمت و سایر مشکلات منتهی شوند [۲]. طراحی مجدد شغل برای افراد فرصت‌هایی را پدید می‌آورد که کارکنان به صورت افراد انسانی رشد و ترقی کنند و حس شایستگی و ارزش شخصی خود را افزایش دهند. یکی از اهداف هر سازمان، ضرورت و اهمیت پرورش نیروی انسانی و رشد و شکوفایی کارکنان آن است که طراحی مجدد شغل می‌تواند سازمان را برای دستیابی به این هدف یاری دهد [۵]. در این راستا، یکی از شاخص‌های میزان موفقیت و بالندگی سازمان‌ها نسبت به هم، توانمندسازی نیروی انسانی و متعاقب آن تعهد و وفاداری آنان نسبت به سازمان است که باعث می‌شود افراد وظایف محوله را با کیفیت بالاتری انجام داده و از حداکثر توان خود جهت تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرند [۶] و از سویی تعهد سازمانی کارکنان، عامل مهمی در نظر گرفته می‌شود که بر رفتار آرایه

مزایای مثبت به سازمان توسط کارکنان، تأثیر می‌گذارد. جاورسکی و کوهلی^۱ (۱۹۹۳) اشاره نمودند که کارکنان متعهد اشتیاق بیشتری برای فداکاری شخصی برای سازمان‌های خود دارند. به علاوه کارکنان بسیار متعهد احتمال بیشتری دارد که خود را با اهداف و ارزش‌های سازمان، ارتباط دهند. این کارکنان، گه‌گاه زمان اضافی را برای کار اختصاص می‌دهند و افتخار می‌کنند که از اعضای سازمان باشند. بنابراین طراحی مجدد شغل می‌تواند کیفیت ذاتی کارکنان را توسعه دهد و به کارکنان کمک کند تا احساس کنند بهتر می‌توانند با تحول سازمانی کنار آیند [۱۱]. از آنجایی که در کشور ما سازمان‌های دولتی از نظر کیفی و بعضاً از نظر کمی بیشترین مسئولیت و وظایف را از نظر تحقق اهداف اجتماعی بر عهده دارند و مدیران دولتی نیز سنگین‌ترین رسالت را بر دوش دارند و نحوه عملکرد سازمان آن‌ها، تأثیر تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه این کشور ایفا می‌کند [۴]. بر این اساس، ارتقای تعهد و توانمندسازی کارکنان، مستلزم آن است که مشاغل به خوبی طراحی شوند. تناسب میان مشاغل و افراد باعث افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، ایجاد تقویت شایستگی و اعتماد به نفس، میل قوی به ماندن در سازمان و افزایش احساس رضایت شغلی را در کارکنان ایجاد می‌کند و همچنین انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد و باعث عملکرد مطلوب می‌شود [۱۱]. با توجه به اهمیت و نقش طراحی مجدد شغل و همچنین کمبود پژوهشی که مطالعه طراحی مجدد شغل را از زاویه رابطه آن با

مدل و ویژگی‌های شغلی حکمن و الدهام است [۱۱]، بر این اساس پنج بعد اصلی برای طراحی مجدد شغل معرفی کرده اند که عبارتند از:

- تنوع مهارت^۳: توجه به درجه ای که شغل به مهارت‌های مختلف نیاز دارد و کارگر باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد.
- هویت شغل^۴: به درجه ای اشاره دارد که نوع کار به صورت کامل دارای هویت می‌شود.
- اهمیت شغل^۵: به درجه ای اشاره دارد که در آن شغل، دارای تاثیر اساسی بر زندگی و کار افراد دیگر در سازمان و یا در محیط خارجی می‌باشد.

- استقلال شغل^۶: به درجه ای اشاره دارد که کارگر یا کارمند دارای استقلال یا آزادی است و می‌تواند به هنگام انجام کار و تعیین مراحل انجام آن از اختیارات و آزادی عمل برخوردار شود.
- بازخورد از شغل^۷: به درجه‌ای اشاره دارد که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می‌شود و اطلاعات در مورد اثربخشی عملکرد به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند داده می‌شود [۱۷]. هدف‌های متعددی در طراحی مشاغل مطرح شده که مهمترین آن‌ها عبارتند از:
 - کارایی و یافتن بهترین روش تولید محصول یا ارائه خدمات
 - بهره‌وری و استفاده مطلوب تر از منابع انسانی و مادی
 - تفوق بر رقیبان، بهتر از رقیب بودن
 - تعیین هویت جهت نیروی کار
 - افزایش انگیزه کارکنان و انجام مسوولیت‌های اجتماعی سازمان برای کارکنان از طریق بهبود شرایط کار [۱۷].

۲-۲ تعهد سازمانی^۱

از اوایل دهه ی ۱۹۵۰ که تعهد سازمانی در زمینه ی رفتار سازمانی مطرح شد، مورد توجه محققانی نظیر بوکانان (۱۹۷۴)، هانت (۱۹۸۹)، آلن و می‌یر (۱۹۹۰)، ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)، جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)، می‌یر و آلن (۱۹۹۷، ۱۹۹۱) قرار گرفته است [۱۳] [۱۱].

از نظر بوکانان^۹ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی اتصال احساسی به یک سازمان خاص و پشتیبانی سازمان از او است. پاپر^{۱۱} (۱۹۸۴) تاکید دارد که تعهد سازمانی رابطه منحصر به فرد کارمند با سازمان را منعکس می‌کند و این رابطه در توصیف رفتار فرد در سازمان بسیار مهم است [۱۶]. تعهد سازمانی فرد را ملزم می‌نماید تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر، جهت تحقق اهداف سازمانی، کارهایی را انجام دهد [۱۴]. از نظر رابینز^{۱۱} تعهد سازمانی بدان معنی است که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت سازمان بماند [۳]. آلن و می‌یر^{۱۲} (۱۹۹۰) تعهد

توانمندسازی و تعهد سازمانی در دستور کار خود قرار دهد، نویسندگان این مقاله را بر آن داشت تا ضمن انجام این تحقیق، توجه مدیران شرکت‌های دولتی را به اهمیت این مفاهیم معطوف داشته و با تکیه بر نظرات دانشمندان و صاحب نظران و همچنین تجربه سایر کشورها در این زمینه، سهم خود را در تحول باورها و بینش مدیریت در سازمان‌های کشور (به خصوص در شرکت‌های دولتی استان گیلان) و در نتیجه گشودن نگاهی نو به طراحی مجدد شغل و ارتقای سطح توانایی کارکنان و افزایش تعهد سازمانی ایفا نمایند.

۲- مبانی نظری تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش که بررسی "نقش طراحی مجدد شغل در توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان" است، لذا در بخش مبانی نظری تحقیق، به مطالب زیر پرداخته می‌شود:

۲-۱ طراحی مجدد شغل^۲

با توجه به این‌که زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان و موسسه به طور زنجیروار و نظام مند به یکدیگر مرتبط بوده و تعامل مستمر دارند لذا هر یک از فرآیندهای مربوط به شغل و شاغل باید به طور متناسب و متوازن در نظر گرفته شوند، در غیر این صورت حتی اگر نیروی انسانی جذب شده، آموزش دیده، مهارت یافته و خوب نگهداری شده براساس ویژگی‌های شغلی و عوامل انسانی به کار گرفته نشوند، تمام کوشش‌های مدیران منابع انسانی و سازمان‌ها بیهوده بود و تمام دلسوزی‌ها نقش بر آب خواهد شد. می‌دانیم مشاغل سنگ زیربنای هر سازمان و پیوند دهنده سازمان و منابع انسانی آن هستند. مشاغل باید نمایان گر منابع درآمدی کارکنان و ابزار پاسخ‌گویی به سایر نیازهای انسانی آنان نیز باشد. برای این‌که سازمان و کارکنان به این منافع دست یابند باید مشاغل، کیفیت زندگی کاری بالا را فراهم سازند. حصول کیفیت زندگی کاری بالا مستلزم آن است که مشاغل به خوبی طراحی شوند. بر این اساس، طراحی مجدد شغل اشاره به کوشش‌هایی برای ایجاد تغییرات در مشاغل دارد که کارکنان را برای پذیرش مسوولیت‌های تازه (به گونه ای که بتوانند با استقلال بیشتر برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت بر کار خود کنند)، آماده سازد. برای این‌که موضوع بیشتر روشن شود، اندکی به گذشته بر می‌گردیم. یک نمونه بارز استفاده از تجزیه شغلی و منافع آن در توضیحات مربوط به تغییر نحوه کار که آدام اسمیت (۱۷۷۶)، نخستین بار آن را اعلام کرد. بعد از آدام اسمیت، تیلور و سایر دانشمندان مدیریت در آغاز قرن بیستم در جهت کارایی بیشتر به عوامل سازمانی در طراحی‌های شغل توجه داشتند [۵]. و در نهایت بسیاری از تئوریسین‌ها و محققان از جمله حکمن و لالر (۱۹۷۱)، حکمن و الدهام (۱۹۸۰)، طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دادند. بسیاری از این تحقیق‌ها در مورد طراحی شغل و طراحی مجدد شغل، مبتنی بر

3- Skill variety

4-Task identify

5-Task significance

6-Autonomy

7-Feedback from the job itself

8-Organizational Commitment

9-Buchanan

10-Popper

11- Robbins

12- Allen & Meyer

2- Job redesign

- معنی دار بودن^{۲۰}: به درجه ای اشاره دارد که اهداف شغلی کارمندان با ارزش بوده و همچنین نشان دهنده علاقه درونی شخص با شغل است.
- شایستگی^{۲۱}: به درجه ای اشاره دارد که در آن کارکنان معتقدند که دارای مهارت ها و توانایی های لازم برای اجرای دقیق کار خود می باشند
- خودمختاری^{۲۲}: به درجه ای اشاره دارد که در آن کارکنان دارای احساس آزادی در مورد چگونگی اجرای آن است
- موثر بودن^{۲۳}: به درجه ای اشاره دارد که در آن کارکنان معتقدند بر سیستم سازمانی که دارا می باشد تاثیر داشته باشند [۱۸].

۳- طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی

گریفین^{۲۴} (۱۹۸۲-۱۹۹۱) اثرات طراحی مجدد بر درک کارکنان، نگرش و رفتارهای آنان را مورد مطالعه قرار داد و دریافت که رابطه مثبت و مطلوبی بین طراحی مجدد کار و نگرش (یعنی رضایت و تعهد) و افزایش بهره‌وری وجود دارد. آشنایدر^{۲۵} (۲۰۰۳)، رابطه بین ویژگی های شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داد و دریافت که ارتباط معنی داری بین ویژگی شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد [۱۱].

۴- طراحی مجدد شغل و توانمندسازی

Hyde (1991) مشخص نمود که توانمندسازی کارکنان، یکی از عامل‌های اصلی است که تلاش های کیفی موفق و فرایندهای موفق را معین می نماید. گریفین (۱۹۹۱)، تاثیرات درازمدت طراحی مجدد شغل بر چند متغیر مفهومی، نگرشی و رفتاری را مورد بررسی قرار داد و دریافت که درک کارکنان از تحول کاری، دارای تاثیر مثبتی بر نگرش و رفتار کاری می باشد. کنسر-لوتو^{۲۶} (۲۰۰۰) اشاره نمود که طراحی مجدد شغل باید با دخالت شدید کارکنان در تغییر نحوه کار انجام شده مشخص گردد و عنوان کرد که طراحی مجددشغل، رضایت کارکنان و توانمندسازی را افزایش می دهد [۱۱].

۵- توانمندسازی و تعهد سازمانی

(۲۰۰۷) باتناگر^{۲۷} اشاره کرد که ارتباطی بین تعهد سازمانی و نقش منابع انسانی استراتژیک، توانمندسازی روانشناختی و قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد (Huang (2006) و همکاران، دریافتند که رفتار رهبری مشارکتی می تواند توانمندسازی روانشناختی را ایجاد نماید که به نوبه خود، منجر به تعهد سازمانی برای کارکنان شرکت های دولتی چینی می شود. در واقع، ادبیات موجود، توانمندسازی روانشناختی بر تعهد

سازمانی را به عنوان یک حالت روانی تعریف کرده اند که فرد را به سازمان پیوند می دهد [۱۵]. ابعاد تعهد از دیدگاه آلن و می‌یر به شرح زیر بیان می شود:

- تعهد عاطفی^{۱۳}: اشاره به اعتقاد قوی در سازمان و پذیرش اهداف و ارزش ها را دارد
- تعهد مستمر^{۱۴}: اشاره به تمایل انجام فعالیت مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه های مرتبط به ترک سازمان دارد
- تعهد هنجاری^{۱۵}: افراد در سازمان می مانند چون احساس تکلیف می کند که نباید سازمان را ترک کند [۱۱]. از نظر مودی^{۱۶} و دیگران (۱۹۸۲) تعهد سازمانی حداقل شامل سه عامل مهم و اساسی به شرح زیر است: [۱۳]

۱. اعتقاد قوی در پذیرش اهداف و ارزش های سازمان
۲. میل به بروز تلاش های قابل ذکر در سازمان
۳. میل شدید به حفظ عضویت خود در سازمان

۳-۲ توانمند سازی^{۱۷}

توانمندسازی کارکنان، یکی از عامل های اصلی است که تلاش های کیفی موفق و فرایندهای موفق را معین می نماید [۱۱]. مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شده است. اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت و سازمان نظیر کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)، وتن و کمرون (۱۹۹۸) به وجود آمده است [۸].

اسکات و ژافه^{۱۸} در خصوص این که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می نویسند که سازمان ها هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان می طلبند. از جنبه درونی، کارکنان احساس می کنند که با آن ها صادقانه برخورد نمی شود، لذا مایوس و سرخورده شده، پیوسته از سازمان توقع بیش تری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهند. در عین حال، کارکنان، طالب کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیش تری از کارشان می خواهند [۱]. توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می شود آنان را به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند [۱۹]. اسپریتزر^{۱۹} (۱۹۹۵) عنوان نمود که توانمندسازی یک ساختار چند بعدی است که در آن توانمند سازی به عنوان افزایش انگیزه ذاتی تعریف می شود و ابعاد آن عبارتند از:

20- Meaning
21- Competence
22- Self-determination
23- Impact
24- Griffin
25- Schneider
26- Casner-lotto
27- Bhatnagar

13-Affective commitment
14-Continuous commitment
15-Normative commitment
16-Mowday,et.all.
17- Empowerment
18- Scott & Jaffe
19- spreitzer

این است که با توجه به نوع پرسشنامه و سؤال‌های آن، تنها بخش خاصی از کارکنان توانایی پاسخگویی به این سؤال‌ها را داشته که باید از سوی محققان انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع می‌گردید. لذا شرط علاقه‌ی پاسخگویان و آگاهی آن‌ها نسبت به موضوع باعث گردید که نتوان از روش‌های احتمالی استفاده نمود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه است که بخش اول پرسشنامه درباره ویژگی‌های اعضای جامعه شامل (جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کار) و بخش دوم برای سنجش طراحی مجدد شغل از مطالعات هکمن و الدهام ۲۳ سوال، برای سنجش توانمندسازی از مطالعات اسپریتزر ۱۴ سوال و همچنین برای سنجش مطالعات تعهد از مطالعات می‌یر و آلن ۱۰ سوال استفاده گردید. و در مجموع تعداد ۴۹ سوال تخصصی (در مورد متغیرهای مورد بررسی) در نظر گرفته شد. به علت این که پرسشنامه‌ها استاندارد بودند و توسط صاحب نظرانی چون هکمن و الدهام (۱۹۷۶)، اسپریتزر (۱۹۹۵) و آلن و می‌یر (۱۹۹۱) تهیه شده و نیز توسط Kuo و همکارانش در سال ۲۰۱۰ مورد استفاده قرار گرفته است دارای روایی سازه است. همچنین به منظور سازگاری بیشتر این پرسشنامه با جامعه تحقیق ایرانی مجدداً از نظرات اساتید استفاده شده است. برای سنجش پایایی این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۳ محاسبه گردیده است. نتایج آلفای کرونباخ نشان دهنده پایایی کل پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت‌های دولتی استان گیلان هستند. حجم جامعه حدود ۶۸۶۳ نفر بوده و با رجوع به جدول مورگان حجم نمونه آماری ۳۵۴ تعیین شد که با توزیع ۳۶۴ پرسشنامه نهایتاً ۳۵۵ پرسشنامه قابل استفاده برای تحلیل، مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفتند.

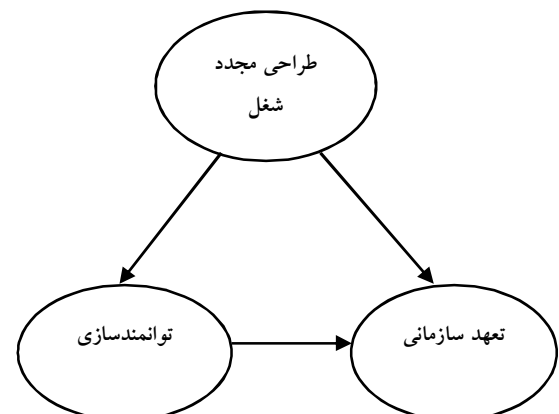
۸- تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌ها، از نرم‌افزار (LISREL) با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت گرفته است. معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها، مدل‌های علی را با دستگاه معادله خطی آزمون می‌کند به این ترتیب، مدل‌یابی معادلات ساختاری، روابط نظری بین شرایط ساختاری معین و مفروض را می‌آزماید و برآورد علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و نیز روابط میان متغیرهای اندازه‌گیری شده (مشاهده شده) را امکان‌پذیر می‌سازد [۹]. در پژوهش حاضر خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت معنی‌داری و استاندارد در اشکال ۲ و ۳ بیان شده است لازم به ذکر است که طراحی مجدد شغل با *workreds*، توانمندسازی با *impower* و تعهد سازمانی با *orgcommisseri* نشان داده شده‌اند.

سازمانی کارکنان را ثابت می‌کند. به طور خاص، بعد از بررسی ۵۱۵ کارمندی که در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی کار می‌کنند، Lane (1998) نتیجه گرفت که توانمندسازی روانشناختی، نقش واسطه مرکزی را در توسعه تعهد سازمانی ایفا می‌کند. (Wiley (1999 نیز، یک رابطه معنی‌دار آماری را میان واحد کنترل توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی سازمانی و تعهد سازمانی، ثابت نموده است [۱۱].

۶- مدل مفهومی تحقیق

مدل شماره (۱) بر گرفته از مقاله تحقیق "Kuo" و همکارانش در سال ۲۰۱۰ است. اطلاعات مفیدی را برای تعهد کارکنان نسبت به کار خود از طریق سیاست‌های مناسب توانمندسازی کارکنان فراهم می‌کند؛ از این رو طراحی مجدد شغل از طریق اجرای توانمندسازی و تعهد کارکنان تقویت می‌شود [۱۱].



شکل شماره (۱): مدل مفهومی تحقیق (Kuo, et. all, 2010).

بر اساس این مدل مفهومی، فرضیه‌های تحقیق زیر عبارتند از:

۱. بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین طراحی مجدد شغل و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی با توجه به توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های دولتی استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۷- روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-علی و مقایسه‌ای است؛ و همچنین از آنجایی که این تحقیق در محیط طبیعی یعنی جایی که وقایع به طور معمول روی می‌دهند انجام شده است، تحقیق میدانی و از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع قضاوتی است. دلیل انتخاب این شیوه نمونه‌گیری

معنی تأیید فرضیه می‌باشد. و همچنین در حالت استاندارد این مقدار ۰/۴۸ می‌باشد.

جدول شماره (۳): آزمون فرضیه سوم

مسیر	اعداد معنی داری t_value	ضریب استاندارد	نتیجه آزمون
بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت های دولتی استان گیلان رابطه معنی داری وجود دارد.	۴/۳۹	۰/۴۸	تایید فرضیه

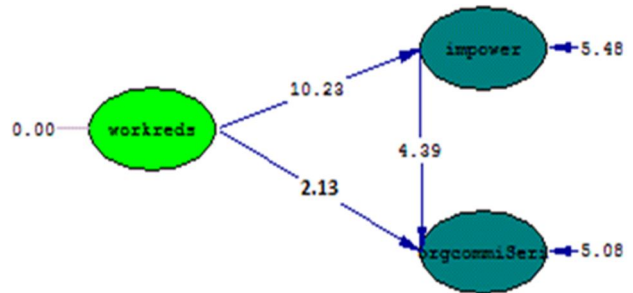
فرضیه چهارم: با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می‌شود که مقدار t_value برابر با ۳/۲۶ می‌باشد که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و به معنی تأیید فرضیه می‌باشد و همچنین در حالت استاندارد این مقدار ۰/۳۶ می‌باشد. لازم به ذکر است که نرم افزار لیزرل قادر به محاسبه یک رابطه غیر خطی نمی‌باشد لذا به منظور محاسبه ضریب بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی با توجه به توانمندسازی کارکنان بایستی ضریب بین طراحی مجدد شغل و توانمندسازی سازمانی در ضریب بین توانمندسازی و تعهد $0.36 = (0.76) * (0.48)$ ضرب گردد.

جدول شماره (۴): آزمون فرضیه چهارم

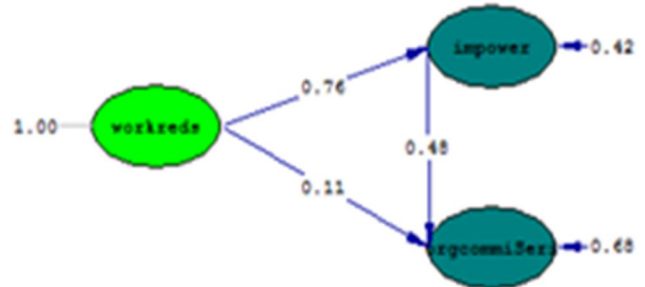
مسیر	اعداد معنی داری t_value	ضریب استاندارد	نتیجه آزمون
بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی با توجه به توانمندسازی کارکنان در شرکت های دولتی استان گیلان رابطه معنی داری وجود دارد.	۳/۲۶	۰/۳۶	تایید فرضیه

۹- نتیجه گیری و پیشنهادها

این تحقیق که برای اولین بار در بین کارکنان شرکت های دولتی استان گیلان انجام شده است، ضمن اهمیت و نقش طراحی مجدد شغل و نیز اهمیت و جایگاه تعهد سازمانی و توانمند سازی نیروی انسانی، به بررسی تاثیر این رابطه پرداخته شده است. اگرچه تحقیقات انجام شده در متغیرهای تعهد سازمانی و توانمندسازی مطرح شده است اما به نقش طراحی مجدد شغل و رابطه آن با این متغیرها پرداخته نشده است. و همچنین یافته های تحقیق حاضر، یافته های تحقیقاتی "Kuo" و همکارانش در سال ۲۰۱۰ در خصوص رابطه بین طراحی مجدد شغل و توانمند سازی و تعهد سازمانی را تایید می کند. نتایج فرضیه های تحقیق ، حاکی از رابطه معنی دار بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی و توانمندسازی را داراست و این نمایانگر اهمیت طراحی شغل در مشاغل است هر چقدر مشاغل خوب طراحی شده باشند و متناسب با نیازهای شغل و شاغل باشند توانمندی کارکنان و تعهد آنان افزایش پیدا خواهد کرد. چرا که نیروی انسانی شایسته، سرمایه های اصلی و راهبردی هر سازمان می باشد. و هنگامی که کارکنان از توانایی ها و استعداد های ذاتی خود بیشتر استفاده کنند احساس رضایت، انگیزش بیشتر نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد کرد به طوری که بهبود طراحی شغل، بهبود در تعهد را به همراه خواهد داشت. همچنین توجه به توانمندسازی کارکنان



شکل شماره (۲): مدل سازی معادلات ساختاری (معنی داری)



شکل شماره (۳): مدل سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

۱-۸ یافته های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه اول: با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t_value برابر با ۲/۱۳ می‌باشد که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و به معنی تأیید فرضیه می‌باشد و همچنین در حالت استاندارد این مقدار ۰/۱۱ می‌باشد.

جدول شماره (۱): آزمون فرضیه اول

مسیر	اعداد معنی داری t_value	ضریب استاندارد	نتیجه آزمون
بین طراحی مجدد شغل و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت های دولتی استان گیلان رابطه معنی داری وجود دارد.	۲/۱۳	۰/۱۱	تایید فرضیه

فرضیه دوم: با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می‌شود که مقدار t_value برابر با ۱۰/۲۳ می‌باشد که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و به معنی تأیید فرضیه می‌باشد و همچنین در حالت استاندارد این مقدار ۰/۷۶ می‌باشد.

جدول شماره (۲): آزمون فرضیه دوم

مسیر	اعداد معنی داری t_value	ضریب استاندارد	نتیجه آزمون
بین طراحی مجدد شغل و توانمندسازی کارکنان در شرکت های دولتی استان گیلان رابطه معنی داری وجود دارد.	۱۰/۲۳	۰/۷۶	تایید فرضیه

فرضیه سوم: با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می‌شود که مقدار t_value برابر با ۴/۳۹ می‌باشد که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و به

مطالعه قرار دهند و همچنین رابطه مولفه‌های متغیرهای تحقیق، یعنی مولفه‌های طراحی مجدد شغل (که شامل: تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال شغل و بازخورد از شغل) و مولفه‌های تعهد سازمانی (که شامل: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) و سرانجام مولفه‌های توانمندسازی (که شامل: معنی دار بودن، شایستگی، خودمختاری، موثر بودن) مورد سنجش قرار گیرد. همچنین می‌توان به بررسی متغیرهای تعدیل‌گری چون جنسیت، سطح تحصیلات، تجربه و... در مطالعه‌ی رابطه‌ی میان متغیرهای تحقیق پرداخت. رعایت نکات فوق بر غنای چنین تحقیقاتی خواهد افزود و امید است با تدوین راهبردهای صحیح برای منابع انسانی، زمینه‌ی نیل به اهداف سازمان، مدیریت و کارکنان تضمین گردد.

۱۰- منابع و مآخذ

- [۱] اسکات، سیتیا، ژافه، دنیس (۱۳۷۵)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت تهران،
- [۲] جزنی، نسرن (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، تهران، چاپ سوم،
- [۳] رایبیز، استیفن (۱۳۷۸)، ترجمه اعرابی و پارسایان، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول،
- [۴] رنجبریان، بهرام، علوی نائینی، طاهره (۱۳۸۵)، تاثیر عوامل کاهنده انگیزه بر عملکرد مدیران در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۹، شماره ۲۴، ص ۵۸-۵۱،
- [۵] سنجرى كروهرودى، احمد رضا (۱۳۸۰)، طراحی مجدد شغل در مدیریت منابع انسانی، تدبیر، ش ۱۱۸، ص ۲۷-۲۰،
- [۶] سالاری، محمد مهدی، وفادار، زهره، رحمانی، رمضان، خاقانی زاده، حاجی امینی، زهرا، دانشمندی، محمد (۱۳۸۸)، تاثیر اجرای نظام پیشنهادت بر میزان تعهد سازی کارکنان شاغل در بخش مراقبت‌های ویژه، مجله پرستاری مراقبت ویژه، ش ۲، ص ۱۳-۷،
- [۷] سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، برنامه ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،
- [۸] عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴)، توانمندسازی روان شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۳۵ و ۳۶،
- [۹] مطلق، معصومه، بهروزنیا، پرستو (۱۳۸۸)، بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات و ارتباطات بر توسعه شهری: مطالعه موردی شهر اراک، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال سوم ش ۲، ص ۳۸-۷،
- [10] Allen, N.J., Meyer, J.p. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18
- [11] Kuo, Tsung-Hsien, Ho, Li-An, Lin, Chinho, Lai, Kuei-Kuei, (2010), *Employee empowerment in a technology advanced work environment*, Journal: Industrial Management & Data Systems, Volun: 110, Number: 1, PP24-42
- [12] Kuruuzum, ACetin, EI, Irmak, S (2009), *Path analysis of organizational commitment, Job Invement and Job satisfaction in Turkish hospitality industry*, Journal of Tourism Review, vol 64, NO.1, pp4-16
- [13] Laka-Mathebula, M.R. (2004), *Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource*

در سازمان منجر به افزایش تعهد سازمانی آن‌ها خواهد شد از این رو، داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد در شرکت‌های دولتی استان گیلان می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داده و شرکت‌ها را در محیط رقابتی در دستیابی به اهداف خود یاری دهد. بنابراین بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهایی برای ارتقای تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان از طریق طراحی مجدد شغل ارایه می‌شود که به شرح زیر است:

۱. تا آنجایی که امکان دارد طراحی شغل به نیازهای روانی و رفتاری در راستای توانایی‌های تخصصی مد نظر قرار گیرد. نیروی انسانی با استعداد دارای دانش و مهارت را وارد ارتباطات شغلی کنند. و مشاغل را به گونه‌ای طراحی کنند که با نیازهای روانی کارکنان انطباق داشته باشد و متناسب با تخصص آنان باشد.
۲. ایجاد نظام مشارکت و سیستم پیشنهادات در شرکت، ایجاد این سیستم می‌تواند کارکنان را برای مشارکت در تصمیم‌گیریهای تشویق نماید و بستر لازم را برای حضور و مشارکت بیشتر کارکنان فراهم سازد
۳. ایجاد تیم‌های کاری خودگردان می‌تواند باعث ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی و روحیه کار گروهی می‌شود و همچنین این تیم‌ها باعث افزایش ارتباطات سازمانی و رشد کیفیت و کاهش هزینه‌های عملیاتی و در نهایت به توانمندسازی منجر خواهد شد.
۴. به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که علاوه بر توجه به نیازهای مادی کارکنان توجه به نیازهای معنوی آنان از قبیل امنیت، احترام، ارتباطات اجتماعی با مردم و حمایت کارکنان در جهت دستیابی به هدف‌های خود را مورد توجه و حمایت قرار دهند. زیرا که هرگاه هدف‌های مادی و معنوی افراد از سوی سازمان مورد توجه قرار گیرد، آنان با توان خود در جهت اهداف سازمانی تلاش خواهند نمود و در نتیجه می‌تواند بر تعهد افراد تاثیر گذار باشد.
۵. همچنین سعی در طراحی شغل‌های چالش برانگیز کنند که برای کارکنان جذاب تر و متنوع تر باشد به نحوی که از کار خود بیشتر احساس رضایت و خرسندی نمایند. از آنجایی که شغل‌های تکراری و یکنواخت ایجاد احساس خستگی و بی‌رغبتی به کار در افراد ایجاد می‌کنند در این خصوص غنی‌سازی شغل پیشنهاد می‌شود یعنی مشاغل به گونه‌ای طرح ریزی شوند که مسئولیت و فرصت برای رشد و موفقیت کارکنان را افزایش دهد
۶. با دادن قدرت به زیردستان و تفویض اختیار و دادن آزادی عمل به کارکنان باعث ایجاد حس اعتماد در آنان و نیز بهبود نگرش افراد به کار را فراهم کرده به نحوی که کار را از خود بپندارند تا تعهد آن‌ها به کاری که انجام می‌دهند، افزایش یابد.

در انتها باید اشاره نمود که این تحقیق نیز مانند سایر تحقیقات دارای نارسایی‌هایی است. با توجه به این که تحقیق حاضر نتیجه انجام پایان نامه کارشناسی ارشد است لذا قلمرو زمانی محدودی در نظر گرفته شده، یعنی فقط شرکت‌های دولتی استان گیلان مد نظر قرار گرفت. بنابراین می‌توان به پژوهشگران آتی پیشنهاد نمود که در پژوهش‌های بعدی، جامعه آماری دیگر مثلاً دستگاه‌های اجرایی و یا بخش خصوصی را مورد

- Management Practices and Organizational trust*, Ph.D Dissertation, University of Pretoria's
- [14] MEYER, Johan P., Herscovich, Lynne (2001), *Commitment in the workplace Toward a general model*, **Human Resource Management Review**11, 299-326
- [15] Meyer, J.P., Allen, N.J.(1991), *A three component conceptualization of organization commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol. 1No1, PP. 61-89
- [16] Michael, O, Court, D, Petal,(2009), *JOB Stress and organizational Commitment among mentoring coordinators*, *International Journal of Educational management*, vol, 23, pp, 226-228
- [17] Oldham, Greg R., Hackman, J. Richard (2010), *Not what it was and not what it will Be, The future of job design research*, *Journal of Organizational Behavior*.31, 463-479
- [18] Spritzer, Gretchen M(1995), *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions measurement, and validation*, *Academy Of Managemet Journal*,Vol.38,No5,PP1442-1465
- [19] Mike van Oudtshoorn, Laurie Thomas, (1995) *A management synopsis of empowerment*, *Training for Quality*, Vol. 3 Iss: 3, pp.25 - 32