

تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی

■ **علیرضا کوشکی جهرمی**
کارشناس ارشد مدیریت دولتی
دانشگاه علامه طباطبائی
alirezakoushkie@gmail.com

■ **رضا ستاری نسب**
کارشناس ارشد مدیریت دولتی
دانشگاه علامه طباطبائی
reza.sattari@yahoo.com

■ **حسن بودلایی***
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی
دانشگاه علامه طباطبائی
hasanboudlaie@gmail.com

■ **شمس السادات زاهدی**
استاد گروه مطالعات دولتی
دانشگاه علامه طباطبائی
zahedi@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۷/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۹/۰۲

چکیده

تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا برای سازگاری با محیط به ساز و کارهای مدیریتی مختلفی روی آورند. توانمندسازی یکی از این ساز و کارهاست و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین در عصر دانش دارد. از سویی، امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها مدیران به دنبال راههایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق با حصول اطمینان از تعهد کارکنان و وفاداری آنها در روزهای سخت، به مزیت رقابتی دست یابند. تحقیق حاضر در پی بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی است و به این منظور از میان کارشناسان اداره امور کل کارکنان بانک ملت، عده‌ای از کارشناسان به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده (۱۲۵ نفر) انتخاب شدند. نتایج تحقیق به طور کلی حاکی از وجود رابطه معنی‌دار میان توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی بود. اما ابعاد شایستگی، معنی داری و انتخاب فاقد ارتباط معنی‌دار با تعهد سازمانی بودند و رابطه بعد مؤثر بودن با تعهد سازمانی تأیید گردید، هر چند نتایج حاصل از آزمون رگرسیون اثرات معکوس این دو متغیر بر یکدیگر را نشان داد. به این معنی که هر چقدر افراد توانمندی روانشناختی بیشتری را احساس می‌نمودند، تعهد آنان به سازمان کمتر می‌گردید. آزمون رتبه‌بندی ابعاد توانمندی روانشناختی به ترتیب شایستگی، مؤثر بودن، معنی‌دار بودن و انتخاب را نشان داد.

واژگان کلیدی

توانمندسازی روانشناختی، تعهد سازمانی، اداره کل کارکنان بانک ملت.

مقدمه

در حوزه کسب و کار امروزی، تأکیدهای فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های جانشین می‌شود. این منابع کلیدی قادرند که سازمان را صرفنظر از صنعت مربوطه، به عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکز هستند و صرفاً پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند، در جهت پیشی گرفتن از رقبای خود گام بر می‌دارند. تحقیقات موشکافانه‌تر مطرح می‌کند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد مناسب را در پست‌های مناسب قرار داد بلکه می‌بایست کارگزاران برتر برای هر پست را شناسایی کرد. [۷] این تحقیقات مدعی هستند افرادی که سازمان را به سمت آینده پیش می‌رانند حتی نسبت به چشم‌انداز و راهبرد سازمان از اهمیت بیشتری برخوردارند. [۱۰] در برخی کشورها، بازارهای کاری با کمبود نیروهای کارآمد مواجه‌اند. از آنجا که پیدا کردن جایگزین برای کارکنان رفته رفته سخت‌تر شده [۹]، سازمان‌ها ترجیح می‌دهند کارمندان ارزشمند خود را حفظ کنند. توانمندسازی کارکنان برای تغییر و ثبات که ویژگی اصلی محیط کسب و کار امروزی است ضروری به نظر می‌رسد. توانمندسازی نیروی کار به عنوان یک ساز و کار صنعتی جدید در برابر تهدیدات بومی و بین‌المللی به کار می‌رود. [۳۲].

مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی به مثابه موضوعی مهم توجه گسترده‌ای را در کارکردهای مدیریت متوجه خود ساخته است که برای آن می‌توان دلایل چندی را متصور شد. نخست توانمندسازی شخصی یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و نیز اینکه هر زمانی که قدرت و کنترل به اشتراک گذارده شود، اثربخشی در نتیجه آن افزایش می‌یابد [۲۴]. دلیل دیگر که بسیاری از مطالعات و بررسی‌ها بدان پرداخته‌اند، این است که توانمندسازی عاملی تسهیل کننده در پاسخ به تغییرات محیطی مناسب است. سومین دلیل

* نویسنده مسئول مکاتبات

افزایش علاقه به مفهوم توانمندسازی نتایج سودمندی است که آن به همراه داشته است که در بعضی از مطالعات به افزایش در فروش و سود، کاهش هزینه، رضایت‌مندی بیشتر مشتری، افزایش وفاداری به سازمان، بهبود در اثربخشی، کارآمدی در حل مسأله و بهبود هماهنگی در وظایف اشاره شده است. [۱۷]

اما از سویی دیگر نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و علاقه‌مند به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمانی باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع، مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد. بر عکس نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی 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 مؤثر واقع می‌شود. امروزه با توجه به سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. تعهد سازمانی یک نگرش است، یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان، نیاز یعنی اینکه به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام از دین، مسئولیت و تکلیفی است

که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن بیند [۱].

اهمیت و بیان مسئله

اکثر دست اندرکاران و نویسندگان مدیریت نسبت به توانمندسازی دیدگاه مکانیکی دارند. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد، ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین. کسانی که این رویکرد را اقتباس می‌کنند آن را شامل فعالیت‌ها و کارکردهایی می‌دانند که به کارکنان حق استفاده و کنترل منابع را می‌دهد. [۳۹]

این رویکرد از سوی پژوهشگران بسیاری به دلیل ناتوانی در تشریح حالات روانشناختی مورد انتقاد قرار گرفت، برای نمونه اسپریتزر و دنسون (۲۰۰۵) بیان نمودند که شرایط و وضعیت‌هایی وجود داشت که در آن قدرت و اطلاعات ارائه شده بود اما کارکنان هنوز هم احساس ناتوانی می‌کردند و موقعیت‌هایی هم بودند که هیچکدام از این خصوصیات موجود نبود ولیکن کارکنان احساس توانمندی می‌نمودند. نیز به دلیل آنکه این رویکرد ماهیت توانمندسازی را آن طور که توسط کارکنان تجربه شده است مورد نظر قرار نداده، سؤالات مهمی از آن ناشی می‌شود. برای

مثال، آیا تفویض اختیار و تهیه منابع برای زیردستان به طور خودکار آنان را توانمند می‌سازد؟ فنون مشارکت و سهیم شدن در منابع به واسطه چه ساز و کارهای روانشناختی تجربه توانمندی را در میان کارکنان ایجاد می‌کند؟ آیا مشارکت و سهیم شدن کارکنان در منابع سازمانی تنها فنون توانمندسازی هستند؟ و نهایتاً آیا نتایج و اثرات توانمندسازی همان اثرات تفویض اختیار، مشارکت و سهیم شدن در منابع می‌باشند؟

همچنین تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وارد می‌سازد تا برای سازگاری با محیط به ساز و کارهای مدیریتی مختلفی روی آورند که توانمندسازی یکی از این ساز و کارها است و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازو نشان به کار بندد. از آن رو توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیمات خود را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند [۲۵].

یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران با آن دست به گریبانند، مسأله 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. لذا شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه در جهت افزایش انگیزش و احساس توانمندی کارکنان و در نتیجه آن بهبود تعهد و عملکرد کوشید.

بنابراین با توجه به این که امروزه سازمان‌ها هزینه‌های هنگفتی را به علت عدم تعهد کارکنانشان نسبت به سازمان (مانند هزینه‌های مربوط به ترک خدمت کارکنان، غیبت آنها، و همچنین هزینه‌های ناشی از کارمندیابی، جذب و آموزش مجدد نیروهای جدید و ...)، به طور ناخواسته متحمل می‌شوند، به نظر می‌رسد که وجود توانمندی روانشناختی و افزایش میزان آن در سازمان‌ها، با توجه به فراهم نمودن زمینه‌های مناسب، منجر به مزایایی هم برای افراد و هم برای سازمان می‌شود و می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذارد. لذا ما در این پژوهش در پی آن هستیم تا به بررسی این موضوع بپردازیم که آیا توانمندی روانشناختی محمل مناسبی جهت تقویت تعهد سازمانی است؟ کمیت و کیفیت این تعامل به چه نحو است؟ به عبارت دیگر می‌خواهیم بدانیم که آیا توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد یا خیر؟ از آنجا که جهانی شدن اقتصاد موجب تغییر در نگرش و رفتار کارکنان شده است، با توجه به روند خصوصی‌سازی بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند در بخش دولتی کار کنند تا از امنیت شغلی برخوردار باشند [۴۸]. در شرایط حاضر برخی سازمان‌ها ترجیح می‌دهند حقوق کمتری بپردازند و در مقابل تعهد کمتری نیز از کارکنان خود انتظار دارند [۱۹]. چنین وضعیتی یک سؤال اساسی پیش روی مدیران سازمان‌های دولتی و غیردولتی قرار می‌دهد و آن اینست که آیا هنوز هم باید به دنبال کسب وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به سازمان باشند و یا اخراج کارکنان و کاهش هزینه‌ها را در قبال سود و بهره‌وری بیشتر، به رغم کاهش تعهد کارکنان، تحقق بخشند؟

مبانی نظری تمقیق

معنی توانمندسازی موضوع بحث و گفتگوهای زیادی بوده و هنوز تعریف بایسته‌ای از آن نشده است [۱۲]. ماندروس و ویلسون^۱ (۱۹۹۴) و راس و میللم^۲ (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که این واژه به‌ندرت به طور واضح تعریف شده و ذاتاً به طور لفظی بکار رفته است. دلیل چنین امری را می‌توان در عدم وجود یک بستر تاریخی و تجربی برای این مفهوم در بین مفاهیم سازمانی دانست، به این معنی که عدم وجود سوابق و پشتوانه‌های تجربی و عملی و در واقع جوان بودن موضوع، باعث تنوع آراء دانشمندان این حوزه و مانعی در شکل‌گیری زیربنای علمی آن شده است. به طور خلاصه می‌توان گفت زمینه‌ای که دانشمندان توانمندسازی در آن دست به مطالعه زده‌اند، رابطه مستقیمی بر نوع تعریف و برداشت آنان از توانمندسازی داشته است. این خود باعث ایجاد تنوع و پیچیدگی در درک مفهوم و تعاریف ارائه شده از آن دارد. علاوه بر آن ابعاد چندگانه این واژه آن را به یک مفهوم مشکل برای تعریف تبدیل نموده است. همان طور که این اختلافات نشان می‌دهد برخی بر توانایی افراد و تمایل آنها بر توانمند شدن تمرکز یافته است، از طرف دیگر برخی محققان از مواردی چون عملکرد تیمی، غنی‌سازی شغلی، کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، تیم کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را به عنوان فرایند توانمندسازی تعریف کرده‌اند. [۵۰]

معنی اصلی توانمندسازی به "دادن اختیار و قدرت" اشاره دارد. [۴۷]. استفاده از واژه قدرت در تمامی تعاریف توانمندسازی نمایان است. برای مثال لگ^۳ (۱۹۹۵) بیان می‌دارد که توانمندسازی باید از بعد یک مدل توزیع مجدد نگریده شده

که به موجب آن تعادل قدرت در جهت همکاری و اعتماد تقویت می‌شود. کانگر و کانگو بر قدرت به عنوان نقطه مرکزی توانمندسازی تمرکز دارند. به طوری که کارکنان این اختیار را دارا باشند که تصمیمات خود را اتخاذ کرده و آنها را به کار گیرند. لی و کوه^۴ (۲۰۰۱) توانمندسازی را به عنوان طبیعت بین‌الذنهانی سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند. آنها بیان می‌دارند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است که در آن زیردست از سوی رفتارهای توانمند کننده سرپرستان تحت تأثیر قرار گرفته است. [۱۸]

توانمندسازی روانشناختی

مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند ارائه نکنند، یا از این حقیقت که قدرت به آنها انتقال یافته آگاه نیستند و یا احساس فقدان قدرت می‌کنند. [۱۷]

بر اساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمند شدن کارکنان فراهم کنند. به نظر کانگر و کانگو (۱۹۹۸) توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که بتواند نیاز به خود کارآمدی را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. آنان با الهام از نظریه خودکارآمدی باندورا^۵ (۱۹۹۷) فرایند تقویت احساس خود کارآمدی کارکنان را از

1. Mondros & Wilson
2. Russ & Millam
3. Legge

4. Lee & Koh
5. Bandura

طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بی‌قدرتی و ناتوانی در آنان شده است توانمندسازی می‌نامند. کانگر و کانگو توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و این اولین باری است که مفهوم توانمندسازی روانشناختی وارد ادبیات مدیریت شده است. اسپریتزه^۱ (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است. آنان این چهار بعد را اعتباریابی کرده‌اند.

۱- شایستگی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیزی انجام دهد، اشاره دارد [۴۶]. خود کارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند وظایف محول شده را به طور موفقیت‌آمیزی انجام می‌دهد. [۳] در ادبیات روانشناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی باندورا (۱۹۹۷، ۲۰۰۰) به مفاهیم خود کارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد بر می‌گردد.

۲- معنی‌دار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. آنان احساس می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی‌دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل [۴۶]، معنی‌دار بودن تناسب

بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست. [۴۵]

۳- حق انتخاب: حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است [۴۶]. احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است. [۳۹] خودمختاری فعالیت‌ها را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است. خودمختاری یک احساس نیاز روانی است. [۱۴]

۴- تأثیرگذاری: یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. [۴۳] این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است. [۴۶]

تعهد سازمانی^۲

بررسی مسیر تاریخی مطالعات تعهد سازمانی حکایت از آن دارد که توجه به این موضوع در دهه اخیر بسیار گسترش یافته است و صاحب‌نظران علوم رفتاری با مطالعه و بررسی در حوزه تعهد سازمانی تعاریف مختلفی را از آن ارائه داده‌اند.

ماودی، پیتر و استیرز (۱۹۹۲) تعهد را عبارت از تعیین هویت شدن با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در عضویت سازمان می‌شود. [۲۳] بکر و

کانتر (۱۹۷۳) تعهد سازمانی را وابستگی به سازمان به دلیل سرمایه‌گذاری‌هایی که فرد در سازمان انجام می‌دهد و مزایای جانبی‌ای که از طریق ادامه کار در سازمان به دست می‌آورد، تعریف کرده‌اند. [۵۱] پورتر و همکاران تعهد سازمانی را نوعی حمایت از اهداف سازمان، تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایل به ادامه عضویت در سازمان می‌دانند. [۸] بوکانن (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به یک سازمان خاص می‌داند که به وسیله سه پارامتر اساسی در نگرش افراد به سوی سازمان مشخص گردیده است. ۱- درونی سازی اهداف و ارزش‌ها ۲- فعالیت‌هایی که به عنوان قسمتی از نقشش انجام می‌دهد ۳- احساس تعلق به سازمان. [۳۳]

پوپر (۱۹۸۴) بیان می‌کند که تعهد سازمانی رابطه بی‌نظیر فرد با سازمان را منعکس می‌کند و این رابطه در تشریح رفتار فرد در سازمان بسیار مهم است. [۳۳] چلبی (۱۳۷۵) تعهد یکی از عناصر محوری هر جامعه است و از لحاظ مفهومی در هر مورد از تعهد نوعی ضرورت وجود دارد؛ ضرورت برای کسی در انجام دادن کاری مشخص. تعریف عملیاتی متغیر تعهد سازمانی عبارت است از اینکه، کارکنان سازمان تا چه اندازه تمایل به ماندن در سازمان دارند و خود را مدیون سازمان می‌دانند و به آن وفادارند.

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم ارائه می‌کند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می‌داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت فرد با سازمان. دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری رفتاری تلقی می‌کند. این تعهد

1. Spreitzer
2. Competency
3. Meaning

4. Choice
5. Impact
6. Organizational Commitment

کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است. یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد.

آلن و میر معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است. [۱]

پیشینه پژوهش

محققان بسیاری درباره توانمندسازی کارکنان با توجه به عناصر سازنده توانمندسازی و شیوه توانمند کردن و نیز اهمیت توانمندسازی در افزایش رضایت شغلی و تعهد به مطالعه و پژوهش پرداخته‌اند. در مطالعه‌ی اوسبوم^۴ (۲۰۰۲) ابعاد توانمندسازی یعنی معنی‌دار بودن، انتخاب، شایستگی، اثرگذاری را بررسی نموده و اینکه چگونه آنها به صورت جداگانه‌ای با پیامدهای سازمانی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل مرتبط شده‌اند. نتایج نشان می‌داد که توانمندسازی روانشناختی به صورت معنی‌دار و مثبتی با تعهد سازمانی مرتبط شده است. نتایج اهمیت اثر انتخاب روی تعهد را نشان می‌داد. شایستگی اثر معنی‌دار اما منفی روی تعهد داشت. انتخاب و معنی‌دار بودن روی رضایت شغلی اثر معناداری داشتند. اما شایستگی و تأثیر دارای هیچگونه ارتباط معنی‌داری نبودند. در تجزیه و تحلیلی که در ارتباط با تعهد و رضایت شغلی صورت پذیرفت، هیچیک از اجزای توانمندسازی به طور معناداری با تمایل به ترک شغل مرتبط نبودند.

در تحقیق دیگری لیا و چیا^۵ (۲۰۰۷) بررسی نمودند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش زمینه‌ای برای تعهد سازمانی می‌باشد؟ مطالعه در میان کارکنان چهار نوع

بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بیکر (۱۹۶۰) قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر شود، این سرمایه نیز انباشته‌تر و از دست دادن آن برای فرد پرهزینه‌تر می‌شود. این سرمایه‌گذاری شامل زمان، کسب مهارت‌های ویژه سازمان که قابل انتقال نمی‌باشد، رفاقت‌های کاری، عوامل سیاسی و هزینه‌های دیگری می‌باشد که فرد را از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می‌سازد.

تعهد ماندگاری اشاره به میل باطنی برای باقی ماندن در سازمان دارد که در نتیجه آگاهی از هزینه ترک سازمان افزایش می‌یابد. [۲۶]

تعهد هنجاری^۲: بعد سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است که 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 میر، ۱۹۹۰). آلن و میر (۱۹۹۷) اظهار می‌کنند تعهد هنجاری موجب می‌شود که کارکنان به علت احساس وفاداری یا وظیفه در سازمان باقی بمانند و احساس کنند که کار آنها انجام دادن یک کار صحیح می‌باشد. تعهد هنجاری در پی فشارهای درونی که از هنجارها ناشی می‌شود، افزایش می‌یابد و باعث ایجاد تعهد بلند مدتی برای سازمان می‌گردد. رندال و کوتن (۱۹۹۰) به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته‌اند که فرد در قبال سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان برای او انجام داده است، در خود احساس تکلیف می‌کند. آنها معتقدند زمانی که این احساس در فرد به وجود آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده

که تعهد حسابگرانه^۳ نامیده می‌شود، بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز استوار 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. [۲۰] [۳۱]

هانت و مورگان تعهد سازمانی را در دو بعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بعد خرد عبارت از تعهد به گروه‌های خاص سازمانی که شامل گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی می‌شود و تعهد در بعد کلان که عبارت از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم است. بر این اساس تعهد در سطح خرد لزوماً معادل تعهد در سطح کلان نیست و چه بسا وجود تعهد قوی در سطح خرد به تعهد پایین در سطح کلان منجر گردد [۳۶].

در این پژوهش ابعاد تعهد سازمانی آلن و میر برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که شامل ابعاد زیر می‌باشد:

تعهد عاطفی^۱: آلن و میر تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه می‌شود:

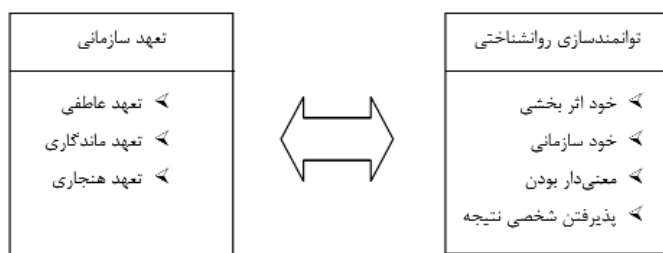
- حالتی از وابستگی عاطفی به سازمان؛
- تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان؛

- میل به ادامه فعالیت در سازمان.
مولر (۱۹۹۲) تعهد عاطفی را با احساس تعلق، دلبستگی و وفاداری کارمند به سازمان مرتبط می‌داند. [۳۳]

تعهد به ماندگاری^۲: دومین بعد از ابعاد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) تعهد ماندگاری می‌باشد که

1. Affective Commitment
2. Continuance Commitment
3. Normative Commitment

4. Osborn
5. Liu, Anita & Chiu



شکل ۱ - چارچوب مفهومی تحقیق

متفاوت از سازمان‌های صنعت ساختمان در هنگ‌کنگ انجام گردید. نتایج نشان داد که زمانی که برداشت از توانمندی محیط کار افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه پیدا کرده است. یافته‌ها همچنین نشان می‌داد که توانمندسازی با تعهد عاطفی به نسبت تعهد ماندگاری ارتباط غنی‌تری دارد.

در مطالعه‌ای دیگر که توسط بوگلر و سومچ^۱ (۲۰۰۴) انجام پذیرفت، روابط بین توانمندی معلمان و تعهد سازمانی و حرفه‌ای و رفتار شهروندی آنان بررسی گردید. همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه نشان داد که برداشت معلمان از سطح توانمندی‌شان به طور معناداری با احساس تعهد به سازمان و حرفه و نیز رفتار شهروندی مرتبط گردیده است.

در مجموع می‌توان گفت که پیامدهای نگرشی ناشی از توانمندسازی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کاهش استرس. توماس و ولتهووس (۱۹۹۰) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنی‌دار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایف آنها باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، حق انتخاب به عنوان یک عامل انگیزاننده، همانگونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده، می‌تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا، احساس عجز با ایجاد دل‌سردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و ایجاد انگیزش منجر به رضایت شغلی می‌گردد. [۱۹] از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی‌تر در افراد خواهد گردید و

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان اداره امور کل کارکنان بانک ملت واقع در شهر تهران می‌باشد. تعداد افراد جامعه آماری ۱۸۵ نفر بوده که از بین آنها تعداد ۱۲۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است (این پژوهش در سال ۱۳۸۷ انجام شده است).

در این پژوهش ابزار اصلی سنجش پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل دو بخش سوالات جمعیت شناختی (جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری) و سوالات تخصصی می‌باشد. این پرسشنامه از ۳۶ سؤال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت طراحی گردیده است.

همچنین در این تحقیق برای سنجش قابلیت اعتماد پایایی پرسشنامه‌ها، پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار Spss، ضریب پایایی کل پرسشنامه (آلفای کرونباخ) ۰/۸۱۰۲ محاسبه گردید. آلفای کرونباخ برای پایایی سوالات بخش توانمندسازی روانشناختی ۰/۸۳۱۴ و پایایی سوالات بخش تعهد سازمانی ۰/۷۲۱۶ به دست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی مناسبی برخوردار است.

از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان^۲ است، بنابراین انتظار می‌رود توانمندسازی منجر به کاهش جابجایی گردد. [۱۶]

با توجه به این که رابطه متغیر توانمندسازی با تعهد سازمانی تا کنون در هیچ تحقیقی (در ایران) مورد بررسی قرار نگرفته است، محققان بر آن شدند تا رابطه توانمندسازی روانشناختی را با تعهد سازمانی کارکنان مورد آزمون و سنجش قرار دهند.

در الگوی ارائه شده در شکل ۱، توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن یعنی معنی‌دار بودن، شایستگی، مؤثر بودن و خودمختاری به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است و تعهد سازمانی متغیر وابسته پژوهش می‌باشد. سایر اهداف فرعی این تحقیق عبارت است از:

- بررسی وضعیت موجود توانمندسازی روانشناختی؛
- بررسی وضعیت کنونی تعهد سازمانی؛
- رتبه‌بندی ابعاد توانمندسازی روانشناختی.

روش شناسی تمقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، در زمره توصیفی همبستگی قرار می‌گیرد.

1. Anit Somech & Ronit Bogle
2. Turnover

جدول ۱ - ماتریس همبستگی اسپیرمن میان توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی

نام متغیر	توانمندی روانشناختی	شایستگی	مؤثر بودن	معنی دار بودن	انتخاب
نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون همبستگی اسپیرمن
تعهد سازمانی	۰/۲۹۱	۰/۱۵۲	۰/۵۲۲	۰/۱۷۲	۰/۰۷۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۱	۰/۰۹۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۵	۰/۴۱۷
نتیجه آزمون	تأیید و رابطه مثبت و مستقیم	عدم وجود رابطه	تأیید و رابطه مثبت و مستقیم	عدم وجود رابطه	عدم وجود رابطه

نمونه ضرایب در سنجش ۱۰۵ معنی دار هستند.

همچنین به منظور سنجش روایی سؤالات پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده شده است. علیرغم آنکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان و نظریه‌پردازان شهیری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از تحقیقات بکار گرفته شده است، اما اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها دوباره توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر استفاده از آمار توصیفی و اندازه‌گیری تعدادی از شاخص‌های متمایل به مرکز و پراکندگی، از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون در بخش آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری نشان می‌دهد که ۷۱ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۲۹ درصد زن بوده‌اند. از نظر تحصیلات رسمی ۸/۶ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۷۸/۵ درصد، تحصیلات دانشگاهی لیسانس، ۱۰/۸ درصد تحصیلات فوق لیسانس و ۲/۲ درصد تحصیلات دکتری را گذرانده بودند. از نظر سابقه کار، در حدود ۲۳/۲ درصد کارکنان دارای سابقه‌ای زیر ۵ سال می‌باشند. در حدود ۱۷/۶ درصد پاسخ دهندگان سابقه‌ای بین ۵ تا ۱۰ سال داشته‌اند، ۱۶/۸ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵/۲ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و سایرین، در حدود ۲۷/۲ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

بررسی نتایج حاصل از فرضیه فرعی ۱ نشان دهنده این است که بین بعد شایستگی با تعهد

معنی داری ۰/۴۱۷ و بزرگتر از مقدار خطاست پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود ندارد. بررسی نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی نشان می‌دهد که بین توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۰۱ و کوچکتر از مقدار خطاست، مقدار ضریب همبستگی ۰/۲۹۱ می‌باشد. پس فرض یک را نتیجه می‌گیریم. یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد.

در ادامه و به منظور شناخت وضعیت ابعاد توانمندی روانشناختی بر اساس آزمون ناپارامتری فریدمن، رتبه‌بندی ۴ شاخص توانمندی روانشناختی به صورت زیر انجام گرفت. این رتبه‌بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل مربوط به ابعاد توانمندی روانشناختی در اداره امور کل کارکنان بانک ملت، معنی دار بودن دارای بالاترین میانگین رتبه و پس از آن شایستگی، خودمختاری و سپس مؤثر بودن قرار دارد. بنابراین ابتدا لازم است مؤثر بودن تقویت شود و بعد از آن شایستگی، خودمختاری و در نهایت معنی دار بودن تقویت شود. نیز جهت بررسی و تعیین خطی بودن یا جهت رابطه بین دو متغیر پژوهش یعنی توانمندی روانشناختی

سازمانی کارکنان اداره امور کل کارکنان بانک ملت رابطه معنی داری وجود ندارد. چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۹۱ و بزرگتر از مقدار خطاست، پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم. یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود ندارد. نتایج حاصل از فرضیه فرعی دوم حاکی از آن است که بین بعد مؤثر بودن با تعهد سازمانی کارکنان اداره امور کل کارکنان بانک ملت رابطه معنی داری وجود دارد. چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطاست، پس فرض یک را نتیجه می‌گیریم. یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۵۲۲ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی بسیار بالا و مستقیم بین مؤثر بودن و تعهد سازمانی می‌باشد. یافته‌ها همچنین نشان‌دهنده وجود رابطه معنی دار بین بعد معنی دار بودن با تعهد سازمانی کارکنان اداره امور کل کارکنان بانک ملت می‌باشد. چون مقدار سطح معنی داری ۰/۰۵۵ و بزرگتر از مقدار خطاست پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود ندارد.

از سوی دیگر رابطه بین احساس خودمختاری و تعهد سازمانی کارکنان اداره امور کل کارکنان بانک ملت معنی داری نمی‌باشد. چون مقدار سطح

جدول ۲- آزمون فریدمن برای مقایسه ۴ شاخص توانمندی روانشناختی (رتبه‌بندی)

رتبه هر بعد	شاخصها	میانگین رتبه ها
۲	شایستگی	۲,۸۸
۴	مؤثر بودن	۱,۵۷
۱	معنی دار بودن	۳,۰۳
۳	حق انتخاب	۲,۵۲

جدول ۳- نتیجه ضریب همبستگی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده
۰,۸۳۵	۰,۶۹۷	۰,۶۹۰
سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
۰,۰۰۰	۰,۰۵	رگرسیون خطی است

جدول ۴- تخمین ضریب متغیر

متغیر مستقل	سطح معنی داری	اماره آزمون	مقدار خطا	ضریب متغیر
توانمندی روانشناختی	۰,۹۰۰	-۰,۱۲۶	۰,۰۵	-۰,۰۰۷

و تعهد، فرضیه تازهای به شرح ذیل تدوین گردید. فرضیه: رگرسیون بین متغیر وابسته تعهد سازمانی و متغیر مستقل توانمندسازی روانشناختی خطی است. برای این رگرسیون از متد Enter استفاده می‌نماییم. (جدول ۳)

در این رگرسیون ضریب همبستگی ۰/۸۳۵ می‌باشد و ضریب تعیین که مجذور ضریب همبستگی می‌باشد برابر ۰/۶۹۷ می‌باشد.

بمٹ و نتیجه‌گیری

در تحقیق انجام گرفته توسط دنیس (۲۰۰۰) رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی مورد حمایت قرار گرفته شده است. در این تحقیق نتایج حاکی از آن است که میان بعد مؤثر بودن و همه ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. شواهدی وجود دارد که رابطه همه ابعاد توانمندی روانشناختی با ابعاد هنجاری و عاطفی به استثنای خود تعیینی را مورد پشتیبانی قرار می‌دهد. ارتباط بین عوامل شناختی و تعهد ماندگاری ضعیف می‌باشد. نتایج رابطه بین بعد اثرگذاری و تعهد به ماندگاری را تأیید می‌نماید. هر چند برای سایر ابعاد هیچگونه شواهد متقنی دیده نمی‌شود.

فقدان رابطه میان توانمندسازی و تعهد ماندگاری به نظر مناسب و معقول می‌باشد. کارکنانی که توانمند باشند، عضوی از سازمان باقی می‌مانند به دلیل آنکه آنان می‌خواهند بخشی از یک سازمان باشند. اگر هم بخواهند سازمان را ترک نمایند، باید سطح اطمینانی را داشته باشند. به نظر می‌رسد رابطه‌ای بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد ماندگاری یک رابطه معکوس می‌باشد.

در این تحقیق نتایج نشان داده شد که به استثنای بعد مؤثر بودن، هیچ یک از ابعاد دیگر توانمندی روانشناختی با تعهد سازمانی دارای ارتباط معناداری نمی‌باشد. ولیکن نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی حاکی از آن است که دو متغیر اصلی دارای ارتباط معنی‌داری می‌باشند. نتایج حاصل از رگرسیون نیز نشان می‌دهد که متغیر توانمندسازی روانشناختی بر روی متغیر تعهد سازمانی دارای اثر معکوسی می‌باشد. همانگونه که نتایج تحقیق بیکر نیز نشان داد بین توانمندسازی روانشناختی و بعد تعهد ماندگاری رابطه‌ای معکوس برقرار می‌باشد. هرچند نتایج نشان می‌دهد که بین دو متغیر اصلی رابطه معنی‌داری وجود دارد ولیکن اثر آنها بر یکدیگر معکوس می‌باشد که در این تحلیل آن می‌توان گفت که در این سازمان تعهد ماندگاری نسبت به ابعاد دیگر تعهد در سازمان رایج‌تر و غالب‌تر می‌باشد و در نتیجه چون تعهد کارکنان بانک ملت از نوع تعهد به ماندگاری می‌باشد، هیچ‌یک از ابعاد توانمندسازی به استثنای مؤثر بودن با تعهد سازمانی دارای رابطه نمی‌باشند. تحقیق بیکر نیز نشان داد که به استثنای خود تعیینی همه ابعاد توانمندسازی با تعهد عاطفی و هنجاری دارای رابطه می‌باشند و مؤثر بودن نیز با همه ابعاد تعهد دارای رابطه می‌باشد. به علاوه به دلیل آنکه تعهد غالب سازمان از نوع ماندگاری می‌باشد طبق تحقیق بیکر و نتایج آن این دو متغیر دارای رابطه‌ای معکوس می‌باشند. یافته‌های پژوهش

حاضر نیز تأیید کننده نتایج حاصل از تحقیق بیکر می‌باشد.

نتایج حاصل از این تحقیق به دو صورت به توسعه علم مدیریت کمک می‌کند:

۱. تلاش برای توسعه مفاهیم و ایجاد توانایی در درک بهتر رفتارهای فردی و به ویژه توانمندسازی و تعهد سازمانی؛

۲. اتزبونی معتقد است تعهد سازمانی به مثابه یک شکل کنترل کارکنان می‌باشد. او جامعه فعال را به عنوان تندیس از یک جامعه توانمند شده مفهوم‌سازی نمود که در این جامعه تعهد به عنوان یک ساز و کار کنترل جایگزین ساز و کار کنترلی اطاعت می‌شود که توسط رویه‌ها و قوانین سنتی تشریح گردیده است. در نتیجه می‌توان این گونه ادامه داد که سازمان‌های توانمند می‌توانند تعهد را به عنوان یک ساز و کار کنترل جایگزین اطاعت از قوانین و رویه‌های سنتی نماید، ویلانچارد، کارلوس و راندولوف (۱۹۹۹) سه کلید اساسی برای توانمندسازی وجود دارد که انتقال از سیستم مدیریت مبتنی بر اطاعت به سیستم مدیریت مبتنی بر تعهد را تسهیل می‌کند. ۱- سهمیم کردن افراد در اطلاعات، ۲- ایجاد خودمختاری و تعیین حدود آن، ۳- جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب.

همانگونه که در بحث نتیجه‌گیری مشخص گردید، مطلوب‌سازی عوامل سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد. از این رو وظیفه مدیر علاوه بر توانمندسازی خود، آن است که شرایطی را فراهم آورد تا کارکنان نیز بتوانند به توانمندسازی خویش بپردازند. در زیر، برخی از شرایطی را که زمینه مناسب برای توانمندسازی فراهم می‌کند و لازم است مدیران آنها را مورد

توجه قرار دهند، آورده شده است.

همانگونه که در بحث نتیجه‌گیری مشخص گردید، مطلوب‌سازی عوامل سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد. از این رو نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی، دسترسی کارکنان به منابع و داشتن اهداف روشن به عنوان شرایط سازمانی بایستی طوری طراحی شوند که موجبات توانمندی کارکنان را فراهم نمایند.

نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط تدوین شود. در دادن پاداش به خلاقیت، ابتکار عمل فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت‌های فردی، انواع پاداش‌ها (درونی و بیرونی) توجه جدی شود. پاداش‌های مناسب و به موقع برای هر کارمند تعیین شود.

در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی و محیط‌های پرتلاطم، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک جوابگو نیستند. علاوه بر این متخصص بودن کارکنان نیز یکی از عواملی است که پدیده دیوان‌سالاری را مورد تاخت و تاز قرار می‌دهد. کارکنان حرفه‌ای نباید در پیچ و خم دیوان‌سالاری آنچنان گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان‌سالاری یعنی کاربرد مقررات و قوانین و رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و سلسله مراتب اختیار و استاندارد نمودن امور جهت یکنواخت کردن و هماهنگ کردن رفتارها و موجب عدم ابراز عقاید و اندیشه‌های کارکنان گردیده و بی‌عدالتی را در توزیع قدرت ایجاد می‌کند و در نهایت موجب عدم توانایی کارکنان می‌شود. بر این اساس ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی گردد.

مدیریت با تعیین و روشن نمودن اهداف و

راه‌های رسیدن به آنها، به رفتار کارکنان جهت می‌دهد و آنان را هدایت می‌کند. داشتن اهداف روشن موجب می‌شود کارکنان مسیر خود را مشخص کنند. مأموریت‌های سازمانی و راهبردهایی که در این راه به اجرا در می‌آیند تعیین کننده کاری هستند که کارکنان در سازمان باید انجام دهند. اهداف چالش برانگیز در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند، به خصوص زمانی که کارمند در تعیین اهداف نقشی داشته باشد. بنابراین باید اهداف سازمانی به درستی بیان شود، غایت سازمان مشخص شود و طوری عمل شود که اهداف تحقق‌پذیر، هماهنگ و قابل حصول باشد. مدیران با راهبردها و اقداماتی مانند فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارکنان، باید بسترها و شرایط لازم برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم نمایند تا کارکنان آنچه را که می‌خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند. مدیران باید کنترل‌ها و محدودیت‌ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبردهای هل دادن، از راهبردهای جذب کردن استفاده کنند. با بکارگیری راهبردهای جذب کردن، مدیران محیط سازمانی را به گونه‌ای شکل می‌دهند که موجبات اشتیاق درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف فراهم گردد. از آنجا که توانمندسازی امری شخصی و درونی است، بدین معنی که تا خود افراد نخواهند کسی نمی‌تواند آنان را توانمند سازد، لذا مدیران باید نقش تسهیل کنندگی را ایفا کرده و با استفاده از فنون و راهبردهای مدیریت شرایط را برای تواناسازی کارکنان مهیا نمایند.

از آنجا که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی

References

1. Allen, N. Meyer, J. (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Sage, Newbury Park, CA,
2. 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.
3. Bandura, A. (1997), Self-Efficacy: The Exercise of Control, W.H. Freeman, New York, NY, rentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, .
4. Bandura, Albert, (????), "Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness"; Hand Book of Principles of Organization Behavior, Oxford, Uk:Blachwell, pp. 120-139
5. Blanchard, Ken . Randulef, Alen (1999) "Empowerment Employee Management" ,Translated by Iran Nejad, Mahdi, Modiran Pubs (in persion)
6. Bogler, Ronit. Somech, Anit.(2004), Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, Teaching and Teacher Education 20, 277-289
7. Brandt, E. & Kull, P. (2007). talent management: how firms in Sweden find and nurture value adding human resources, internationella handelshogskolan, available at www.essays.se/essay/47c110a845
8. Brown, R. (2003), Organizational Commitment in perspective: Re-configuring the multidimensional approach. California State University. Retrieved 2003, from <http://www.sbaer.edu/research>.
9. Cheese, P., Thoma, S., R. & Craig, E. (2007). Leveraging Your most Important Competitive Asset, Journal of High-Performance Business, September, No. 3
10. Collins, J. (2001). Good to Great: Why some companies make the leap-and others don't, London: Random House Business
11. Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. Acad Manage Rev 1988;13(3):471-82.

توصیه می‌شود که سازمان با آگاه نمودن کارکنان از میزان هزینه‌هایی که صرف انجام آموزش‌ها و آماده‌سازی آنها در راستای بهبود عملکرد کاری‌شان می‌شود این احساس تکلیف را برای ماندن و ادامه فعالیت در سازمان برای جبران خدمات ایجاد نماید.

کارکنانی که احساس می‌کنند به طور وسیعی از طرف سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند، به احتمال خیلی زیاد یک نوع احساس تکلیف را در خود برای پاسخ دادن به این حمایت سازمانی، ایجاد خواهند نمود. مطابق با بحث توصیه می‌شود سازمان و واحدهای مربوطه و به ویژه مدیران سازمان در راستای حمایت از کارکنان خود بر بیابند تا این نوع احساس تکلیف را به صورت بیشتری در میان کارکنان بر انگیزند.

12. Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996), "Empowerment: the power to do what?", Industrial Relations Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 143-54.
13. Davis, K., & Newstrom, J. (2002) Organizational Behavior, 11th ED, McGraw Hill.
14. Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989), "Self-determination in a work organization", Journal of Applied Psychology, Vol. 74 No.4, pp.580-90
15. Deloria, J.E. (2001). A comparative study of employee commitment: Core and contract employees in a federal agency. Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia polytechnic and State University.
16. Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. Corrections Today, Vol. 60. Issue. 3.
17. Ergeneli, Azize., Saglam Ari, Guler & Metin, Selin, (2007), Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research 60, 41-42
18. Greasley, Kay, Bryman, Alan. Naismith, Nicola & Soetanto, Robby., 2007, Understanding empowerment from an employee perspective, Team Performance

افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا به صورت شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خودشان را به این ارزش‌ها سازگار نموده و نوعی احساس غرور ناشی از تعیین هویت شدن با سازمان به آنها دست دهد.

هر اندازه که سازمان به مشکلات شغلی به ویژه مشکلات خانوادگی کارکنان توجه نمایند کارکنان احساس تعلق و تمایل بیشتری به کار خود پیدا خواهند کرد. لذا توصیه می‌شود واحدهای مربوطه و حتی مدیران نسبت به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی خود توجه لازم را داشته باشند تا به واسطه این کار بتوانند احساس تعلق کارکنان را به سازمان بیشتر بر انگیزانند.

در برخی واحدها، فرد خود را با شغل و محل کارش غریبه احساس می‌کند. تصور می‌کند کسی به او توجه ندارد و انگار که عضو سازمان نیست. مثلاً در مراسم و مناسبت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و موارد مشابه به او توجه نمی‌شود که این موضوع باعث دور شدن کارمند از حرفه و سازمانش می‌شود. لذا مسئولان منابع انسانی و به ویژه سرپرستان، باید محیط کار و شغل را به گونه‌ای فراهم سازند و طوری به کارکنان توجه کنند که نیروی انسانی خود را عضوی از خانواده، حرفه و سازمان مربوطه بدانند.

زمانی که این احساس در کارکنان به وجود آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است، یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد، لذا در این راستا

- Management, Vol. 14 No. 1/2, 2008, pp. 39-55
19. Green, B., Hartman, L.C. & Bambacas, M. (2000) Organizational Commitment: A multimethod scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1):89-108
 20. Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
 21. Jalili, Masood (1996) "Order Sociologist", Ney pubs (in Persian).
 22. Jeffy, Denis (1999) "Empowerment management", Translated by Ramazani, Behzad. Dayere pubs (in Persian).
 23. Kaneshiro, Paul., (2008), "Analyzing The organizational Justice, Trust, And Commitment Relationship In A Public Organization", Doctor Of Philosophy, Submitted to North central University, pp. 14_20
 24. Keller T, Dansereau F. Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations* 1995;48(2):127-45.
 25. Keltner Baker, Denise. (2000), An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment, university of Iowa, pp. 10-34
 26. Labatmediene?? Lina. Endriulaitiene Aukse & Gustainiene Loreta). 2007 (Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization, *Baltic Journal of Management*. Vol. 2 No. 2, pp. 196-212
 27. Levi, Margaret and Braithwaite, Valerie, 1999, *Trust and Governance*, new York: Russell Sage Foundation
 28. Lee, M. and Koh, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
 29. Legge, K. (1995), "Human resource management: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, pp. 46-50.
 30. Liu, M.M. Anita. Chiu, W.M. Fellows, Richard. (2007), Enhancing commitment through work empowerment, *Journal: Engineering, Construction and Architectural Management* Vol 14 No: 6 pp: 568-580
 31. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
 32. Menon, S.T. (2001), "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50 No.1, pp.153-154.
 33. Michael, Orly, Court, Deborah & Petal, Pnina. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators: *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 266-288
 34. Mooris, Estive. Graham, Vebelkaks (1998) "Empowerment Technic", Translated by Nikfetrat, Badri. Samadi, Homayoon, Goruhe Karshenasane Iran pubs (in Persian).
 35. Mondros, J.B. and Wilson, S.M. (1994), *Organising for Power and Empowerment*, Columbia University Press, New York, NY.
 36. Moshabaki, Aaghar (1998) "Relationship between Commitment and Evolution Administrative", *Journal of Name Pajuhesh*, pp. 173-195. (in Persian)
 37. Mowday, R.T. (2000). Chickens, Pigs, Breakfast, and Commitment. *The Organizational Behavior Division*: p.3.
 38. Nasre Esfani, Ali (2004) "Self Empowerment, Prerequisite For Other Empowerment", *Journal of Modiriat va Tovsee*. vol 22 (in Persian).
 39. Niehoff BP, Moorman RH, Blakely G, Fuller J. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organ Manage* 2001;26(1):91-114.
 40. Rue, L. & Byars, L., 2003. *Management*, 10Ed, Mc Graw Hill.
 41. Russ, D.E. and Millam, E.R. (1995), "Executive commentary-empowerment a matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 3, pp. 29-31.
 42. Shannon Osborn, Jane. (2002), components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction, organizational commitment and intent to leave the job, pp 1-2
 43. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
 44. Spreitzer, G. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No.2, pp.483-504.
 45. Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005), "Musing on the past and future of employee empowerment", in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
 46. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990;15(4):666-81.
 47. Tulloch, S. (Ed.) (1993), *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, Clarendon, Oxford
 48. 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
 49. Vaten, Daivid. Kim, Kamaron (2002), "Empowerment and delegation", Translated by Yazdani, Badroddin, Institution of Tahghighat and Amoozeshe Modiriat pubs (in Persian).
 50. Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21(1), 101-118. Wilson, R. T. (1998). Servant leadership. *Physician Executive*, 24(5), 6-12.
 51. Wright, B.E. & Rohrbaugh, J. (2002). Antecedents of a four-tier conceptual model. State University of New York. Retrieved 2003, from <http://www.bush.tamu.edu/pubman/paper>.