

پیام مدیریت

شماره ۱۵ و ۱۶ - تابستان و پاییز ۱۳۸۴

صص ۱۹۴ - ۱۶۵

بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی ، استرس شغلی و تعهد سازمانی

« دکتر رضا رسولی »*

چکیده

« نگرش توانمندسازی » از سال ۱۹۸۰ به ادبیات سازمان و مدیریت وارد شده است. فلسفه اساسی توانمندسازی ، دست یابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیت به گروهها و افراد است . از این طریق است که توانایی و اختیار کارکنان در همکاری ، مشارکت و تصمیم گیری افزایش می یابد. اگر کارکنان احساس کنند که کارشان به خود آنان تعلق دارد ، مسئولیت و ابتکار عمل آنان بیشتر خواهد شد . بنابراین اثربخشی و کارایی کارکنان در درون سازمان نیز افزایش می یابد . در این تحقیق ، روابط بین توانمندسازی با خشنودی شغلی ، استرس شغلی و تعهد سازمانی بررسی می شود .

کلید واژه ها : توانمندسازی ، خشنودی شغلی ، استرس شغلی ، تعهد سازمانی .

۱. مقدمه :

سازمانهای عصر جدید از ساختارهای سنتی سلسله مراتبی فاصله گرفته و به ساختارهای منعطف شبکه ای و تیمی گرایش یافته اند. این ساختارها برای روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری قائل هستند و انسان را در رأس امور قرار می دهند [استیوارت و کارسون^۱، ۱۹۹۷: ۱۵].

در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی شیوه های مدیریت انسان محور را، از قبیل مدیریت کیفیت جامع، در سازمان اجرا می کند و به جای ساختارهای سنتی خشک، ساختارهایی را توسعه می دهد که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری و وظیفه ای و مشارکتی هستند. توانمندسازی کارکنان یکی از نگرش هایی است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است. توانمندسازی مفهومی نسبتاً جدید در مدیریت است که از تغییر و تحول شتابان و رقابت تکنیکی حاصل می شود و سازمانهای مصمم به تغییرات، از آن استفاده می کنند.

توانمندسازی فرایندی است که با استفاده از آن، توانایی و اختیار کارکنان در همکاری، مشارکت و تصمیم گیری، برای دست یابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیتها به گروهها و افراد، افزایش می یابد. توانمندسازی سبب القای حس قدرت و اعتماد به نفس افراد و شکوفا کننده استعداد بالقوه انسانهاست [اسمیت^۱، ۱۹۹۷: ۳].

اگر کارکنان آگاهی و فرصت لازم را به دست آورند و به منابع دسترسی داشته باشند، با احساس کنترل و مالکیت بر کارها، تعهد بیشتری در کار نشان می دهند و به ابتکار برای انجام بهتر کارها روی می آورند. در نتیجه، اثربخشی و کارایی آنان در درون سازمان نمود پیدا می کند. در این مقاله با هدف فوق، رابطه بین

^۱ Smith

توانمندسازی، تعهد سازمانی، خشنودی و استرس شغلی بررسی می شود و برای تحلیل این روابط، از آنالیزهای رگرسیون و هم بستگی استفاده خواهد شد.

۲. مفهوم توانمندسازی

از توانمندسازی تعاریف زیادی ارائه شده است. بیشتر نویسندگان بر سر این موضوع توافق دارند که عنصر اصلی توانمندسازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیتهای مرتبط با شغل آنهاست. توانمندسازی عبارت است از ایجاد و تقویت اعتماد به نفس در افراد نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی بر فعالیت سازمان [ویلکینسون^۱، ۱۹۹۸: ۱۲].

منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آنها بتوانند، همه تواناییها و دانشهای خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در واقع، توانمندسازی فرایند تغییر عقاید درونی افراد است [وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۵۰].

توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروهها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می گیرد و روی عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می گذارد [دنيس کینلا، ۱۸۳: ۱۳۵].

تعریفی دیگر می گوید، توانمندسازی القای حس قدرت به افراد است؛ چرا که هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند، به احساس قدرت در آنها می انجامد. تواناسازی نیروی انسانی به معنی ایجاد ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقشی است

^۱.Wilkinson

که به عهده دارند. هدف تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین، هدف تواناسازی این است که ذیصلاح ترین کارکنان با مناسب ترین شیوه ها، بیشترین نفوذ را اعمال کنند.

توانمندسازی را ایجاد قدرت مطابق با شرایط محیط اطراف دانسته اند و برای آن چهار عامل اصلی برمی شمارند [باندورا الف^۱، ۱۹۸۹: ۱۱۷۵]:

۱. حمایت عاطفی از افراد درگیر انجام امور استرس زا؛
 ۲. تشویق و دادن بازخورد مثبت به آنها؛
 ۳. معرفی نمونه هایی از افراد موفق و اثربخش به آنها؛
 ۴. کسب تجربه از طریق انجام موفقیت آمیز یک فعالیت.
- بنابراین، توانمندسازی حالتی از ذهن است. کارمند با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می کند:

۱. احساس کنترل بر نحوه اجرای کار؛
 ۲. احساس آگاهی نسبت به محیطی که کار در آن اجرا می شود؛
 ۳. احساس مسئولیت پذیری نسبت به نتایج کارورزی؛
 ۴. احساس سهم بودن در مسئولیت عملکرد واحد و سازمان؛
 ۵. احساس برابری در دریافت پاداشهای مبتنی بر عملکرد فردی و جمعی.
- با توجه به مطالب فوق می توان گفت، توانمندسازی کارکنان به فرایندی اطلاق می شود که طی آن، مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در تکوین شخصیت آنان نیز مؤثر است.

فشار از بیرون و درون به سازمان سبب توانمندسازی کارکنان می شود. فشار از

^۱. Bandura, A .

بیرون به این صورت است که سازمان باید به معضلاتی هم چون رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضاهای جدید برای ارتقای کیفیت خدمات و منابع محدود عکس العمل مناسب نشان دهد. از درون نیز کارکنان احساس می کنند، متضرر و تحقیر شده اند و کارهای محوله خارج از توان آنهاست. به طوری که نسبت به درخواستهای جدید و تغییر مقررات سازمان احساس ناامیدی می کنند و در عین حال خواستار درک خلوص و رضایت بیشتر از کار خود هستند [هونولد^۱، ۱۹۹۷: ۲۰۲].

به طور کلی، دلایل توانمندسازی کارکنان به دو دسته عوامل تقسیم می شوند:

۱. عواملی که باعث افزایش انگیزه و بهبود بهره وری کارکنان می شوند.
 ۲. عواملی که موجبات بهبود کیفیت خدمات به مشتریان را فراهم می سازند.
- در نتیجه توانمندسازی، نوع نگرش و نحوه رفتار کارکنان تغییر می یابد. تغییر در نگرش کارکنان سبب افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و تقلیل ابهام می گردد. توانمندسازی که دادن قدرت به افراد و به فعل درآوردن استعداد انسانها تعریف می شود، ضمن اینکه مشارکت و غنی سازی شغل را در بر می گیرد، به طور کلی استقلال در چگونگی انجام کار را نیز شامل می شود.

در تعریف توانمندسازی لازم است مفهوم چهار عمل را مشخص کرد [توماس و ولتوس^۲، ۱۹۹۰: ۶۰]:

۱. اولویت^۳: دادن قدرت به کارکنان از طریق غنی سازی شغل، تا آنها بتوانند، تنظیم و کنترل فرایندهای کار و تعیین اولویت ها را به دست گیرند.
۲. کمال^۴: عبارت است از احساس اعتماد در کارکنان برای انتخاب اولویت،

^۱. Honold

^۲. Thomas and Velthou

^۳. Priority

^۴. Perfection

صلاحیت، شایستگی و تعیین موقعیت قبل و بعد از تصمیم گیری.

۳. با معنی بودن کار^۱: به درجه اهمیت شغل برای دیگران مربوط می شود. از این لحاظ، کاری دارای معناست که مهم باشد و ارزش صرف وقت را داشته باشد [برومند، ۱۳۷۷: ۱۴۲].

۴. اثربخشی^۲: نتایج کارها در سازمان، با تصمیم گیری به دست آیند و این تصمیمها اثر قابل لمسی بر جای بگذارند.

این عناصر با راهبرد شکل گرفته از نظام ارزشی و باورهای مدیریت ارتباط دارند [باروس^۳، ۱۹۸: ۱۳۵]. علاوه بر اینها، برای توفیق در توانمندسازی باید برخی عناصر دیگر مانند تبادل اطلاعات، حل مسئله از پایین به بالا، استقلال کاری و توسعه نگرش نیز با هم حضور داشته باشند؛ عناصری که زمینه پشتیبانی از توانمندی را فراهم می سازند [ویلکینسون^۴، ۱۹۹۸: ۲].

تبادل اطلاعات: فهمیدن دلایل تصمیمها در سازمان، به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می انجامد. با تبادل اطلاعات و ارتباطات، اهداف و موقعیت سازمانی بهتر درک می شوند. در ارتباطات از پایین به بالا، کارکنان می توانند دیدگاه خود را بیان کنند و با ایجاد ارتباط مشابه افقی، حل مشکلات به راحتی میسر می شود. کارکنانی که به اطلاعات دسترسی داشته باشند و بتوانند از آن استفاده کنند، احساس توانمندی و توسعه یافتگی دارند.

حل مسئله: حل مسائل مربوط به کار توسط خود کارکنان، و داشتن دانش، ابزار و صلاحیت حل مشکل، و هم چنین وجود نگرش مواجهه با مشکل احتمالی در مدیریت عالی، یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی است. قدرت سازمان در سایه

¹. Meaning

². Effective

³. Baruch

⁴. Wilkinson

فعالیت گروهی و همکاری، افزایش یا توسعه می یابد. حل مسئله و بهبود بخشیدن به فرایند انجام کارها از طریق تقسیم بندی امور، به ابعاد دیگری از مفهوم توانمندسازی اشاره دارد [روتستین^۱، ۱۹۹۵: ۲۰].

استقلال در کار: با ارائه مسئولیت بیشتر یا مهندسی دوباره در شغل - مانند سلولی که دارای ساختار خود نگه دارنده است - استقلال کارکنان فراهم می آید. این استقلال در گروههای کاری نیمه مستقل یا گروههای خودکفا آسان تر فراهم می شود و خود گروهها، در موضوعاتی از قبیل محدودیت تولید و تأمین امنیت شغلی تصمیم می گیرند و عمل می کنند. ارتباط بین اعضا قوی است و انطباق به آسانی صورت می گیرد که در نتیجه، دیگر نیازی به کنترل شدید نیست.

توسعه نگرش: توسعه توانمندی افراد از لحاظ روانی و ذهنی ضروری است. افراد بدون تغییر در ساختار شغل یا سازمان آنها، از طریق آموزش می توانند اثربخش واقع شوند. برای مثال، در بخش خدمات که کارکنان با افراد ارتباط تنگاتنگ دارند، نمایش اعتماد به نفس اهمیت به سزایی دارد. در آن سوی انطباق ذهنی و آموزشی، چگونگی سازمان دهی کارها از طرف مدیریت و هم چنین نحوه تعریف مسئولیتهای جدید و وظایف و نقشها نیز در احساس توانمندی کارکنان تأثیر می گذارند. در این مفهوم، ابعاد مدیریت، درجه شغل و توانمندسازی، با راهبرد مورد تعقیب سازمان مرتبط هستند [لاشلی^۲، ۲۰۰۰: ۷۹۱].

در واقع، توانمندسازی پدیده ای نیست که مدیران به افراد بدهند، بلکه با توسعه رفتارها و نگرشهای افراد به وجود می آید.

برای انجام توانمندسازی که در اجرا با مشکلاتی مواجه بوده و به شکلهای مختلف تعریف و ادراک می شود، پیشنهادهایی از جمله پیشنهادهای زیر را ارائه

^۱. Rothstein

^۲. Lashley

داده اند [کن^۱، ۱۹۹۷: ۴۴؛ رندلپ^۲، ۲۰۰۰: ۹۴]:

- توسعه جدی که توانمندسازی را حمایت کند و اعتماد متقابل را فراهم سازد.
- به کارکنان آزادی و تعلق به کار داده شود.
- توانمندسازی در حیات سازمانی به قسمتی از فرهنگ سازمان تبدیل شود.
- اهداف عملکرد کارکنان باید برای مدیران و کارکنان به طور مشترک تعیین شود و در دستیابی به این اهداف، زمینه رفتاری و عملی از طرف کارکنان گسترش یابد.

۳. راهکارهای عملی برای توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی که برای اولین بار در دهه ۱۹۸۰ به دنیای سازمانها وارد شد، به عنوان مفهومی امیدوار کننده و قدرتمند، جلب توجه کرد. در مورد چگونگی تعامل و ارتباط مدیران و کارکنان، برخی فرضیه های معین در عمل به نتیجه ای عکس اندیشه اصلی انجامیدند. در شرکت های داوطلب، اجرای این نگرش، تغییری اساسی در ساختارهای رفتاری، اندیشه سلسله مراتب سنتی، و روابط سیستم سازمان دهی انسان به وجود آورد [رندلپ، ۲۰۰۰: ۹۴].

البته در اجرای روش های توانمندسازی مشکلاتی وجود دارد. از جمله این سؤال مطرح است که: انسانها در سازمانی با ساختار و فرهنگ سلسله مراتبی، و یا دارای تجربه کاری در فرهنگ سلسله مراتبی، چگونه می توانند خود را توانمند بسازند؟ افراد یک سازمان با مدیریت دستوری، از پذیرش ریسک اجتناب می ورزند که این هم با منطق توانمندسازی موافقت ندارد. نتایج تحقیقات نشان می دهند، برنامه های توانمندسازی ممکن است سبب تنش و اصطکاک شوند و مدیران پایه و میانی تمایل

1. Khan

2. Randolp

ندارند، با این گونه درگیرها اقتدار خود را از دست بدهند [برین^۱، ۱۹۹۹: ۲۱۸]. از طرف دیگر، مدیران تمایل دارند که کارکنان وظیفه شناس و تلاشگر را توانمند سازند و در مقابل، چنین کارکنانی نیز خودشان را با ارزش می پندارند و با مشارکت بیشتر در کار احساس غرور می کنند.

مفهوم توانمندسازی اگرچه برخی مواقع ساده و قابل فهم است، ولی گاه نیز مضمونی پیچیده و مشکل دارد. به کارگیری روش های متفاوت که توانمندی با درجه های متفاوت را به وجود می آورد، چندان آسان نیست. به علاوه، در صورت تغییرات اساسی سیستمهای سازمان و مدیریت، در اجرای تصمیمها مشکلاتی به وجود می آید [رندلپ^۲، ۲۰۰۰: ۱۰۷].

برای اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی، تغییرات اساسی در سیستم فکری و روابط مدیران ضروری است و باید با نگرش دامنه ای و آرام، هدف توانمندسازی برای تفهیم مهارتهای جدید تعیین شود. در این مرحله باید مسئولیت و اقتدار مدیر در خصوص کارکنان توانمند شده، و محدودیتهای، موانع و نوع کار آنها بررسی شود [لاشلی^۳، ۲۰۰۰: ۷۹۱].

منظور و نیت مدیران در تغییرات، بر شکل توانمندسازی اثر می گذارد و در تنظیم و اقدام به فعالیتها و در نهایت رفتارهای شغلی مؤثر خواهد بود. کاهش نسبی جابه جایی نیروی کار، افزایش کارایی و انگیزه و تعهد سازمانی، از نتایج مثبت اقدامات توانمندسازی برای سازمان هستند.

تحقیقات نشان می دهند، در سازمانهایی که توانمندسازی را اجرا می کنند، انگیزه شغلی درونی و خشنودی شغلی افزایش و استرس شغلی کاهش می یابد. با

1. Beirne

2. Randolp

3. Lashley

افزایش مشارکت، کارکنان از موانع و محدودیتهای شغلی می گذرند و بیشتر حالت صاحب کار را پیدا می کنند و تعهد سازمانی توسعه و گسترش می یابد [هونولد^۱، ۱۹۹۷: ۲۰۲].

در جدول یک، مقایسه فرهنگ سلسله مراتب سنتی با فرهنگ توانمندسازی نشان داده شده است:

جدول ۱. مقایسه فرهنگ سلسله مراتب سنتی با توانمندسازی

از فرهنگ سلسله مراتب سنتی	به فرهنگ توانمندسازی
__ برنامه ریزی	__ ژرف بینی
__ دستور و کنترل	__ موفقیت مشترک
__ نظارت و پیگیری	__ تجسس
__ مسئولیت فردی	__ مسئولیت گروهی
__ فرایندهای کار	__ پروژه ها
__ مدیران	__ رهبران تیمی
__ کارکنان	__ اعضای تیم
__ انجام دستورها	__ مالک کار خود شدن
__ فعالیت عمودی	__ فعالیت افقی
__ به کارگیری مهارت های موجود	__ توسعه مهارت ها
__ محدودیت وظیفه	__ محدودیت پیشرفته و توسعه
__ مسئولیت تعداد کم کارکنان	__ مسئولیت تعداد زیاد کارکنان

منبع: گارود و هالن^۲، ۱۹۹۸؛ رندلپ، ۲۰۰۰

^۱. Honold

^۲. Garwood and Hallen

با توجه به نتایج تحقیقات، دیگر کارکنان توانمند شده، در خصوص نقشهای درون سازمانی ابهامات کمتری نشان می دهند. در این نوع سازمانها، حیطه کنترل رهبران توسعه و استقلال کارکنان افزایش می یابد. کارکنان توانمند شده، اطلاعات و منابع را به سهولت در دسترس دارند و فرهنگ سازمانی مشارکتی می شود [اسپیتزر^۱، ۱۹۹۶: ۴۸۳].

مدیریت، با توانمندسازی، از مدیریت سنتی فاصله می گیرد و به فرهنگ سازمانی و شیوه های مدیریت با اقدامات تواناسازی گرایش می یابد. به وسیله توانمندسازی، کارکنان با انگیزه می شوند و اعتمادشان به دانش و تخصصها افزایش می یابد. با به کارگیری انعطاف، پدیده ها را کنترل می کنند و در راستای اهداف سازمان، کارهای ارزشمند و معنی دار انجام می دهند [کوجل^۲، ۱۹۹۹: ۳۲۰]. وقتی توانمندسازی را با معیارهای چندگانه مدنظر قرار می دهیم، در می یابیم که توانمندسازی به فعالیتهای آموزشی، هدایت، حمایت، سهولت، ساخت دهی، انطباق و سازگاری، و همه اینها با هم، بستگی دارد [هونولد^۳، ۱۹۹۷: ۲۱۱].

در توانمندسازی، مدیریت باید اطلاعات، منابع و بازخورد مثبت فراهم کند و سیاستهای حمایتی را گسترش دهد. کارکنان توانمند شده یک سازمان، به معنی واقعی مشارکت کننده هستند و در کنار تلاش فردی، فعالیت گروهی مثبتی را به اجرا می گذارند [گارفیلد^۴، ۱۹۹۳: ۲۰]. مدیریت باید توسعه فرهنگ مشارکتی،

^۱ Spteitzer

^۲ Kocel

^۳ Honold

^۴ Garfield

ایجاد ساختار متکی بر انعطاف ، و استقلال و پرهیز از مجازات در موقعیت پذیرش ریسک را، مدنظر داشته باشد . در مفهوم سازمانی و مدیریتی ، به منظور توسعه موفقیت آمیز ، نگرش توانمندسازی به شکل مرحله ای ، باید قسمتی از فرهنگ سازمان محسوب شود [ملک و کورستت^۱ ، ۱۹۹۶ : ۸] .

فردی که از رهبر خود پیروی می کند ، رفتارهای او را الگوی خود می سازد و رفتار و نگرش مربوط به تواناسازی را توسعه می دهد ، خودش نیز بعد از مدتی رهبر و الگوی دیگران می شود .

۴. تعهد سازمانی

تعاریف متفاوتی از ساختارهای تعهد سازمانی بیان شده است . در مورد اینکه تعهد سازمانی یک نگرش است یا یک رفتار یا هر دو ، باید گفت که در گذشته ، تعهد سازمانی به وظیفه شناسی و صداقت در سازمان اطلاق می شد که با پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان ، خشنودی شغلی کارکنان از سازمان ، و تمایل برای همکاری با سازمان ارتباط داشت . تعهد سازمانی ، همانند خشنودی شغلی ، مستلزم بروز احساسات در موقعیت شغلی است . با وجود این ، از آنجا که تعهد سازمانی اساساً به نگرش کارکنان در خصوص سازمان می پردازد ، ممکن است بیشتر به متغیرهای توجه به کارکنان ، مثل غیبت ، ترک کار و هم چنین خشنودی شغلی مربوط شود [فقهی فرهمند ، ۱۳۸۲ : ۴۶۶] .

تعهد سازمانی به قدرت علاقه مندی فرد برای مشارکت در فعالیتهایی اطلاق می شود که در سازمان به آنها اشتغال دارد [مودی^۲ ، ۱۹۹۸ : ۳۸۷] .
تعریف فوق از لحاظ مفهومی سه ویژگی زیر را بیان می کند :

^۱ . Mallak and Kurstedt

^۲ . Mowday

۱. پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آنها

۲. میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان

۳. آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان [بیشاپ، اسکات و بروگ^۱

، ۲۰۰۰: ۱۱۱۳].

بنابراین تعهد سازمانی به معنی باور فرد در پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان و تمایل برای تلاش به نفع سازمان است. در حالی که مطالعات اولیه، تعهد سازمانی از بعد پذیرش هدف و ارزشهای سازمان و تلاش به عنوان قسمتی از سازمان رامورد توجه قرار داده اند، بررسیهای بعدی محققان [میر و آلن^۲، ۱۹۹۱] به بعد روانی تعهد سازمانی توجه کرده و یک مدل سه بعدی را توسعه داده اند. این محققان، تعهد سازمانی را در سه «وابستگی» احساسی»، «دائمی» و «تجویزی»^۳ بررسی کرده اند.

وابستگی احساسی، تمایل و پیوند احساسی کارکنان به سازمان تعریف شده است. در این نوع وابستگی، کارکنان، با میل و علاقه و ترجیح خود در سازمان میمانند.

وابستگی دائمی به این حالت اشاره دارد که کارکنان، با مقایسه هزینه ها و نتایج منفی جدا شدن از سازمان، و با مزایای ادامه همکاری، تصمیم به ماندن می گیرند. وابستگی تجویزی، توسعه وابستگی اجباری، بین حس وظیفه شناسی و مسئولیت کارکنان با ماندن در سازمان است.

تحقیقات نشان می دهند که هم بستگی نسبتاً خوبی بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. بخشی از این هم بستگی ممکن است به این واقعیت مربوط

1. Bishop – Scott - Burroughs

2. Meyer and Allen

3. Sensitive , Continuous , Normative

شود که کارکنان به طور مثبت به خشنودی شغلی و اندازه گیری تعهد سازمانی به عنوان یک واکنش یک طرفه مثبت، عکس العمل نشان خواهند داد یا کارکنان ممکن است خواهان اجتناب از ناهماهنگی شناختی باشند. بنابراین، کارکنان با متقاعد کردن خودشان به خشنودی از موقعیت شغلی فعلی و هم چنین احساس وفاداری نسبت به سازمان، از این ناهماهنگی شناختی فارغ می شوند. [فقهی فرمند، ۱۳۸۲: ۶۸ - ۴۶۷].

ادریس کول و همکارانش در سال ۱۹۹۲ به این نتیجه رسیدند که ممکن است، خشنودی شغلی تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی داشته باشد. در همین زمان، مطالعات دیگری نشان دادند که تعهد سازمانی به خشنودی شغلی می انجامد. تعهد سازمانی و خشنودی هر دو به وسیله عوامل مهمی چون نوع و تنوع کار، استقلال شغلی، سطح مسئولیت شغلی، کیفیت روابط اجتماعی در کار، و پاداش و هر فرصتی برای پیشرفت و ارتقا در سازمان، بسیار تأثیرگذار می شوند. تعهد سازمانی هم چنین، با توجه به شانس بیشتر افراد در پیدا کردن شغلی در سازمانهای دیگر کاهش می یابد [حسین زاده و حاتمیان، ۱۳۸۱: ۴۰].

تعهد سازمانی، اثربخشی سازمانی و کام یابی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. کارکنان با تعهد بالا، نسبت به کارکنان با تعهد پایین، شانس بیشتری برای ماندن در سازمان دارند [لوک و کراوفورد^۱، ۱۹۹۹: ۳۶۵].

۵. خشنودی و استرس (فشار روانی) شغلی

مقصود از خشنودی شغلی، نگرش کلی فرد درباره کار خویش است. کسی که خشنودی شغلی او در سطح بالاست، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت، و

^۱. Lok and Crawford

کسی که از کار خود راضی نیست، نگرشی منفی دارد. هنگامی که درباره نگرش کارکنان بحث می شود، اغلب مقصود چیزی جز خشنودی شغلی آنان نیست [استیفن رابینز، ۱۳۷۶: ۴۶].

خشنودی شغلی مجموعه ای از احساسهای سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آنها به کار خود می نگرند. خشنودی شغلی، احساس نسبی خوشی یا درد است که از اندیشه های عینی و نیت های رفتاری جداست. خشنودی شغلی، بخشی از رضایت زندگی است. سرشت پیرامون بیرون از کار انسان بر احساسهای انسان اثر می گذارد. بر همین روال، چون شغل بخش عمده ای از زندگی است، خشنودی شغلی بر خشنودی کلی انسان از زندگی اثر دارد. بنابراین، یک اثر سرریز میان خشنودی شغلی و زندگی وجود دارد که در هر دو سو گسترده می شود [کیت دیویس و ان، نیواستورم، ۱۳۷۳: ۱۷۰ - ۱۶۹].

خشنودی شغلی به عام ترین مفهوم کلمه، «حالت عاطفی شادی بخش یا مثبتی است که از ارزیابی شغل یا تجربه های شغلی فرد به او دست می دهد». می گویند این ارزیابی با احساس مثبت زمانی پدید می آید که کار فرد با نیازها و ارزشهای هماهنگی داشته باشد. نبود خشنودی شغلی زمانی مشاهده می شود که میان ارزشهای فرد و ظرفیت شغل او برای تأمین نیازهای مرتبط با آن ارزشها، تفاوت وجود داشته باشد [اندرسون و آناکیپریانو، ۱۳۷۷: ۱۳].

سرچشمه وجود خشنودی و نبود خشنودی شغلی، در اشخاص گوناگون متفاوت است. برخی از این سرچشمه ها که مهم شمرده می شوند، عبارتند از: چالش برانگیزی شغل، میزان علاقه فرد به کار خود، دامنه فعالیت بدنی، شرایط کار، پاداشها و سرشت همکاران [اندرسون و آناکیپریانو، ۱۳۷۷: ۱۳۹].

بر پایه دیدگاهی رایج، خشنودی شغلی به عملکرد مساعدتر می انجامد. با وجود این، بررسیهای پرشماری نشان داده اند که اغلب رابطه ساده ای میان طرز برخورد

با شغل و عملکرد شغل وجود ندارد. با وجود اینکه خشنودی شغلی مستقیماً به عملکرد مساعد نمی انجامد، ولی خشنودی شغلی کارکنان به دلایل دیگری برای سازمان بسیار مهم است:

- ابزاری تشخیصی است که حوزه های بالقوه مشکل آفرین را مشخص می کند.
- میان خشنودی شغلی و غیبت، جابه جایی کارکنان و بهداشت تن و روان رابطه ای وجود ندارد.

خشنودی شغلی دارای ابعاد و مؤلفه های متفاوتی است که از آن جمله می توان خود شغل، حقوق و دستمزد، فرصتهای ارتقای کیفیت سرپرستی در شغل فعلی و رابطه با همکاران را ذکر کرد. ابعاد گوناگون خشنودی شغلی به طور خلاصه در جدول ۲ نشان داده شده است [سلطانی، ۱۳۸۳: ۵].

جدول ۲. مؤلفه های رضایت شغلی

ردیف	مؤلفه	عناصر کلیدی مؤثر در خشنودی شغلی
۱	کار و شغل	معنی داری شغل، استقلال در کار، دادن بازخورد در کار، چالش انگیز بودن کار، اهمیت کار، مطالبات شغلی، فرصت برای کنترل، استفاده از مهارت، تنوع فعالیتها، فرصت برای تماس بین فردی
۲	حقوق و دستمزد	مقایسه حقوق خود با دیگران، انصاف و عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، تغییر منطق در حقوق، رابطه حقوق و عملکرد
۳	جنبه های اجتماعی کار رابطه با همکاران	روابط خوب، صمیمیت رودرو، تشکیل گروههای کوچک دوستی، بازی و شوخیهای سبک، حمایت اجتماعی، تشویق و تمجید در محل کار، رسیدگی به مسائل
۴	فرصت برای ارتقا	وجود کارراهه شغلی، شایسته سالاری، عدالت و انصاف در ارتقا، رعایت شرایط احراز ارتقا، وجود انگیزه برای ارتقای ارزیابی عملکرد
۵	کیفیت سرپرستی	رهبری، حمایتگری، برنامه ریزی عملکرد، تعیین حدود انتظامات، رسیدگی به مسائل کاری، تشویق به موقع و قدردانی از کار، مرجعیت

و بالاخره ، توسعه خشنودی شغلی کارکنان ، مزایای سازمانی زیادی را به دنبال دارد . بررسی خشنودی شغلی در مواردی از قبیل تثبیت مشکلات کارکنان ، توسعه نگرش کلی در خصوص شغل ، تنظیم روابط درون سازمانی ، تعیین نیازهای آموزشی ، توسعه فعالیتهای سندیکایی و برنامه ریزی تغییر و تحول ، به روشنگری می انجامد و مزایای سازمانی و مدیریتی را به ارمغان می آورد [کیت و نیواستورن^۱ ، ۱۳۸۹ : ۱۷۲] .

استرس شغلی نیز خشنودی شغلی را از نزدیک تحت تأثیر قرار می دهد . استرس از هماهنگی فرد با محیط او سرچشمه می گیرد که همانا نشان دهنده وجود ناموزونی در بافت تعامل آدمی - محیطی است [اندرسون و کپریانو ، ۱۳۷۷ : ۱۴۲] .

استرس یک واکنش فیزیولوژیکی در برابر وقایع تهدیدآمیز و محیطی معینی است . جان فرنچ و همکارانش می گویند ، استرس کارگر از عدم انطباق و تناسب مهارتها و تواناییهای شخص و تقاضای شغل و کارگاه حاصل می شود . به عبارت دیگر ، کارگری که برای شغل خاص به طور کامل واجد صلاحیت نیست ، بی اندازه احساس استرس دارد [حسین زاده و صائمیان ، ۱۳۸۲ : ۱۸] .

به طور عمومی ، استرس می تواند حاصل محیط یا ویژگی و خصوصیت شخصی فرد باشد . افراد در معرض استرسهای گوناگونی قرار دارند و بدون شک منابع این استرسهای گوناگون روی هم انباشته و به سطوح کلی استرس اضافه می شوند . در دهه ی اخیر ، موضوع استرس و آثار آن بر سازمان مورد توجه بسیار واقع شده و یکی از مباحث اصلی در بحث رفتار سازمانی است . واقعیات موجود در مبحث رفتار سازمانی نشان می دهند که درصد قابل توجهی از علل و موجبات بیماریهای روانی و

^۱. Keith and Newstron

کسالت‌های حاصل از خستگی کار شایع بین کارکنان سازمانها را می‌توان در شیوه‌های رفتاری، برخوردها و شخصیت مدیران جست‌جو کرد. البته تأثیر مخرب فشار روانی تنها به ایجاد بیماری محدود نمی‌شود، بلکه این مشکل هم چنین اثری زیان‌آور روی عملکردهای مهم مدیریت، نظیر نحوه‌ی تصمیم‌گیری، کیفیت روابط بین فردی، استانداردهای کار، کیفیت زندگی شغلی و بهره‌وری دارد [اسوری و لوکس^۱، ۲۰۰۰: ۹۹].

با این همه، شماری از شغلها اغلب برای کارکنان استرس‌پدید می‌آورند که عمده‌ترین آنها عبارت‌اند از [کیت دیوس و جان نیواستورم، ۱۳۷۳: ۶۳۷].

- سنگینی بار کار؛

- تفاوت‌های ارزشهای شرکت با ارزشهای کارمند؛

- فشارهای زمان پایان دادن کار؛

- دگرگونی از هر نوع آن به ویژه زمانی که عمده و نامعلوم است، مانند برکناری از کار؛

- کیفیت سرپرستی؛

- سرماخوردگی و ناکامی؛

- فضای سیاسی ناامن؛

- تعارض و ابهام نقش؛

اختیار ناکافی و نابرابر در مسئولیت.

۶. اهداف تحقیق

تعیین رابطه‌ی توانمندسازی با خشنودی شغلی، استرس شغلی، و تعهد سازمانی.

^۱. Savery and Luks

۷. روش تحقیق

در این تحقیق، از ابزار پرسش نامه استفاده شد؛ چهار نوع پرسش نامه در مورد توانمندسازی، خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی. پرسش نامه توانمندسازی از کاسیوپ^۱ (۲۵ سؤال) [کاسیوپ، ۱۹۹۸، ۲۷۴ - ۲۶۴]، پرسش نامه استرس شغلی از «مینه سوتا»^۲ (۸ سؤال) [فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۴۶۷ - ۴۶۰]، پرسش نامه استرس شغلی از ریزو و هاوس^۳ (۵ سؤال) [ریزو و هاوس، ۱۹۷۰، ۱۶۵ - ۱۵۱]، پرسش نامه تعهد سازمانی از میر و آلن^۴ (۶ سؤال) [میر و آلن، ۱۹۹۱، ۸۱ - ۶۱] گرفته شد.

در جامعه آماری تحقیق، بین کلیه کارکنان یکی از شرکتهای بزرگ دولتی به تعداد ۱۵۰ نفر، پرسش نامه توزیع گردید. از میان پرسش نامه های دریافت شده، ۷۶ پرسش نامه بی نقص بودند و مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این تحقیق، برای بررسی رابطه بین متغیرهای نشان داده شده در الگوی آنالیز هم بستگی و رگرسیون انجام گرفت. داده های تحقیق با برنامه نرم افزاری Spss ارزیابی شدند.

۸. مدل مفهومی تحقیق

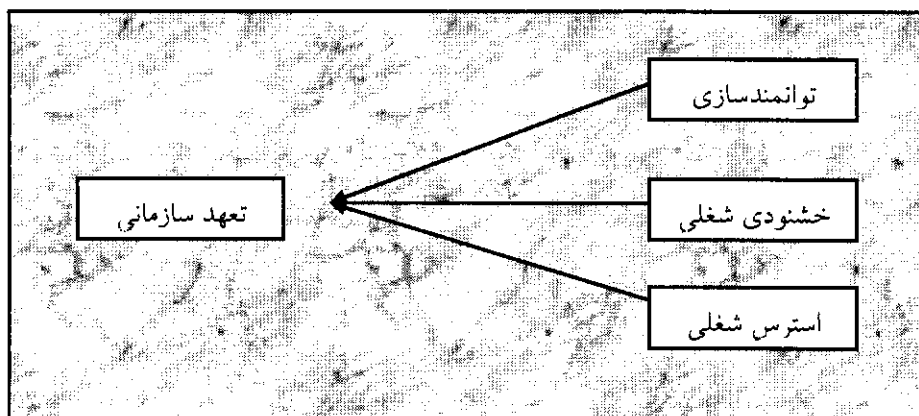
توانمندسازی کارکنان تعهد سازمانی را افزایش می دهد. منظور از توانمندسازی کارکنان، آن است که ایشان احساس کنند، صاحب کار خود هستند. کارکنانی که احساس کنند مالک کار خود هستند، به مؤسسه ای که در آن فعالیت دارند، متعهد می شوند. [تانن بام و دیگران، ۱۹۹۱، ۷۰].

^۱. Cacioppe

^۲. Minnesoutu / Satis faction Questionnaire

^۳. Rizzo and House

^۴. Meyer and Allen



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

۹. فرضیات تحقیق

فرضیه اول: رابطه معنی دار و مثبتی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی وجود دارد. برای بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی می توان چهار الگو برقرار کرد:

۱. خشنودی شغلی سبب تعهد سازمانی می شود.
۲. تعهد سازمانی سبب خشنودی شغلی نمی شود.
۳. خشنودی شغلی و تعهد سازمانی همدیگر را تحت تأثیر قرار می دهند.
۴. خشنودی و تعهد سازمانی رابطه ای با هم ندارند.

نظریه «خشنودی شغلی سبب تعهد سازمانی می شود»، نظریه است که بیشترین پذیرش را دارد. طبق این نظریه، خشنودی شغلی تحت تأثیر عوامل شخصی و سازمانی است و عوامل فوق تعهد سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می دهند

[واندربرگ و لانس^۱، ۱۹۹۲: ۲۰].

فرضیه دوم: رابطه معنی دار و مثبتی بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. به نظر صاحب نظران، استرس شغلی مزمن در کارکنان با تعهد بالا، نتایج منفی با قدرت و شدت مشابه ایجاد نمی کند. به علاوه ابهام نقش، بار کاری زیاد، تعارض نقش و کمبود، سبب استرس می شوند و تعهد سازمانی را به شکل منفی تحت تأثیر قرار می دهند. [جمال^۲، ۱۹۹۰: ۴۰].

فرضیه سوم: بین توانمندسازی و خشنودی شغلی و تعهد سازمانی رابطه منفی وجود دارد. تحقیقی روی معلمان نشان داد که توانمندسازی، خشنودی شغلی، اعتماد به نفس، موفقیت، سن و تجربه با هم رابطه دارند. هم چنین تحقیقی دیگر نشان داد، معلمانی که به اندازه کافی توانمند شده اند، انگیزه بیشتری دارند و این انگیزه در روابط معلم و دانش آموز منعکس می شود [ادوارد^۳ و همکاران، ۲۰۰۰: ۵].

فرضیه چهارم: بین توانمندسازی و خشنودی شغلی رابطه مثبتی وجود دارد. استرس مفهومی است که بر افراد اثر می گذارد و رفتار، کارایی و تکامل آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. استرس خود به خود به وجود نمی آید، بلکه وقتی ایجاد می شود که تغییرات محیط انسان و موقعیت افراد، آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. اگر استرس افراد از یک سطح معین فراتر رود، فقدان تمرکز در کار و ناراضایتی از کار و کاهش بهره وری ایجاد می شود [آرن^۴، ۲۰۰۰: ۳۰۰].

فرضیه پنجم: بین خشنودی شغلی و استرس شغلی رابطه منفی وجود دارد. توانمندسازی، هم از لحاظ کارکنان و هم از لحاظ سازمان، اثرات مثبت ایجاد می

¹. Vanderberg and Lance

². Jamal

³. Edwards etal

⁴. Eren

کند. توانمندسازی صلاحیت تصمیم گیری کارکنان را افزایش می دهد. با شناخت نقش، استرس و اضطراب کاهش می یابد و زمینه اشتراک مساعی و اعتماد فراهم می آید [نیواستورم و دیویس^۱، ۱۹۹۳: ۲۴۶].

فرضیه ششم: بین توانمندسازی و استرس شغلی رابطه منفی وجود دارد.

۱۰. یافته های تحقیق

همان طوری که در ماتریس هم بستگی مشاهده می شود، بین توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. این رابطه در سطح معنی دار ۱٪ است. بین خشنودی شغلی و توانمندسازی نیز در سطح معنی دار ۱٪، رابطه ای با بعد مثبت مشاهده می شود. بر اساس ماتریس، بین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی در سطح معنی دار ۱٪، رابطه مثبت وجود دارد. و در نهایت، بین استرس شغلی - توانمندسازی و خشنودی شغلی - تعهد سازمانی رابطه ای مشاهده نشد.

جدول ۳. ماتریس رابطه هم بستگی بین متغیرها

توانمندسازی	تعهد سازمانی	خشنودی شغلی	استرس شغلی
a = ۰/۸۱			
۰/۳۹۷**	a = ۰/۸۷		
۰/۴۰۱**	۰/۵۸۱**	a = ۰/۷۴	
۰/۰۰۸	۰/۶۰	۰/۴۷	a = ۰/۷۷

*: در سطح معنی داری ۰/۰۵

** : در سطح معنی داری ۰/۰۱

نتیجه حاصل از ارزیابی ماتریس هم بستگی، قوی تر بودن رابطه بین خشنودی

^۱. Newstorm and Davis

شغلی و تعهد سازمانی، از رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی را نشان می دهد. بنابراین، خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی بیشتر از توانمندسازی دارای نفوذ و اثرگذاری است. در مراتب بعدی سعی خواهیم کرد نتایج حاصل از بررسی هم بستگی را با بررسیهای رگرسیون یک و چند متغیر شفاف کنیم.

جدول ۴. رگرسیون (۱)

Sig	F	R ²	C	B	A	
۰/۰۰۰	۱۳/۶۹۶	۰/۱۵۸			۰/۳۹۷ **	۱
۰/۰۰۰	۳۷/۶۹۰	۰/۳۳۷		۰/۵۸۱ **		۲
	۰/۶۰۵ *	۰/۲۶۹	۰/۰۰۴	۰/۶۰		۳
۰/۰۰۰	۲۲/۰۳۵	۰/۳۸۰		۰/۵۱۴ **	۰/۱۹۲ *	۴
۰/۰۰۰	۱۹/۲۳۶	۰/۳۴۵	۰/۰۸۸	۰/۵۸۵ ***		۵
۰/۰۰۲	۶/۹۳۶	۰/۱۶۲	۰/۰۶۰		۰/۳۹۷ **	۶
۰/۰۰۰	۱۴/۷۸۸	۰/۳۸۵	۰/۰۷۰	۰/۵۱۶ **	۰/۱۹۰	۷

متغیر وابسته = تعهد سازمانی

(*) در سطح معنی داری ۰/۰۵

(**) در سطح معنی داری ۰/۰۱

A = توانمندسازی B = خشنودی شغلی C = استرس شغلی

در جدول ۴ رگرسیون، هفت الگوی رگرسیون ایجاد شده است. در الگوی یک، تأثیر توانمندسازی روی تعهد سازمانی بررسی و مشاهده شده است که توانمندسازی روی تعهد سازمانی در بعد مثبت تأثیر می گذارد. این رابطه در سطح معنی دار ۱٪ است. معنی داری الگوی رگرسیون در الگوی اول مشاهده می شود. در الگوی رگرسیون دوم، تأثیر خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی بررسی شده است. در این الگو نیز تأثیر خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی در بعد مثبت در

سطح معنی دار ۰.۱٪ است .

ماتریس هم بستگی در الگوی رگرسیون نیز تأثیر خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی را بیشتر از توانمندسازی نشان می دهد . وقتی به ضرایب بتای دو متغیر نگاه شود ، نتیجه $0/397 > 0/581$ به دست می آید .

در الگوی رگرسیون سوم ، تأثیر استرس شغلی روی تعهد سازمانی بررسی شده است . در جدول ، معنی دار نبودن الگو دیده می شود .

در الگوی رگرسیون چهارم ، تأثیر توانمندسازی روی تعهد سازمانی بررسی شده است . معنی دار بودن مدل مشاهده شده است . با توجه به روابط ، هر دو متغیر نیز روی تعهد سازمانی مؤثر هستند .

در الگوی رگرسیون پنجم ، تأثیر خشنودی شغلی و استرس شغلی روی تعهد سازمانی بررسی شد است . در اینجا نیز مدل معنی دار بوده و فقط استرس شغلی بی تأثیر مانده و روی تعهد سازمانی اثر نداشته است . در کنار این موضوع ، تأثیر قوی خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی مشاهده شده است .

در الگوی رگرسیون ششم ، تأثیر توانمندسازی و استرس شغلی روی تعهد سازمانی بررسی شده و معنی دار بودن الگو از روی جدول مشاهده می شود . در این الگو ، تأثیر معنی دار و مثبت توانمندسازی بر تعهد سازمانی مشاهده شده ، منتها در این الگو نیز استرس شغلی روی تعهد سازمانی تأثیری نداشته است .

در الگوی رگرسیون هفتم ، تأثیر سه متغیر توانمندسازی ، خشنودی شغلی و استرس شغلی روی تعهد سازمانی بررسی شده است . این الگو نیز معنی دار بوده است . در این الگوی رگرسیون ، خشنودی شغلی و توانمندسازی روی تعهد سازمانی تأثیر معنی دار و مثبت دارد . در این الگو ، عدم تأثیر استرس شغلی روی تعهد سازمانی مشاهده شده است . با توجه به ضرایب بتا مشاهده می شود که خشنودی شغلی بیشتر از توانمندسازی تأثیر داشته است . ($0/192 > 0/514$) .

در جدول رگرسیونی که استرس شغلی متغیر وابسته می باشد، سه الگوی رگرسیون ایجاد شده است.

جدول ۵. رگرسیون ۲

Sig	F	R ²	B	A	
۰/۹۴۷ *	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰		۰/۰۰۸	۱
۰/۶۸۷ *	۰/۱۶۳	۰/۰۰۲	-۰/۰۴۷		۲
۰/۹۸۱ *	۰/۰۱۹	۰/۰۰۱	۰/۰۲۴	۰/۰۱۷	۳

متغیر وابسته: استرس شغلی

** (در سطح معنی داری ۱٪)

* (در سطح معنی داری ۵٪)

در الگوی اول، رابطه بین توانمندسازی و استرس شغلی بررسی شده و معنی دار نبودن مدل مشاهده شده و رابطه ای دیده نشده است.

در الگوی دوم، رابطه بین خشنودی شغلی و استرس تک تک بررسی شده و معنی دار نبودن الگو مشاهده شده و رابطه ای به دست نیامده است.

در الگوی سوم، تأثیر توانمندسازی و خشنودی شغلی روی استرس شغلی بررسی شده و معنی دار نبودن مدل مشاهده شده است. ضمن اینکه در این الگو نیز رابطه معنی دار بین استرس با خشنودی و توانمندسازی به دست نیامده است.

جدول ۶. رگرسیون (۳)

Sig	F	R ²	A	
۰/۰۰۰	۱۳/۹۴۷	۰/۱۶۰	۰/۴۰۱ **	۱

متغیر وابسته: خشنودی شغلی

** (در سطح معنی داری ۱٪)

در الگوی رگرسیون بالا نیز، تأثیر توانمندسازی روی خشنودی شغلی بررسی شده است. الگوی رگرسیون معنی دار مشاهده شده است و بین توانمندسازی و خشنودی شغلی رابطه ای مثبت در سطح معنی داری ۱٪ موجود بوده است. یعنی توانمندسازی، خشنودی کارکنان را در بعد مثبت تحت تأثیر قرار می دهد.

۱۱. بحث و نتیجه گیری

همه سازمان ها باید ایجاد توان رقابت جهانی را، یکی از هدفهای راهبردی خود قرار دهند. هیچ بنگاهی، اعم از کسب و کار یا دانشگاه، بیمارستان و مانند اینها، نمی تواند بدون هماهنگی با استانداردهای رهبران هر حوزه کاری، امید پایداری و پیروزی داشته باشد. یکی از پیامدهای این موضوع آن است که شرکتها و کشورها دیگر نمی توانند مبنای گسترش اقتصادی خود را بر کارگر ارزان بگذارند. با پایین بودن مزدها، هیچ سازمانی نمی تواند در درازمدت به کار خود ادامه دهد، مگر اینکه توانایی و مهارت کارکنانش به استاندارد رقیبان بزرگ جهانی برسد. بهره وری پایین نیروی کار، زندگی سازمانها را به خطر می اندازد و پایین بودن مزدها این خطر را از سازمانها دور نمی کند.

می دانیم که سازمانها در دنیای رقابت سنگین و یخت قرار دارند و ادامه حیات آنها، به توانایی و عرض اندام در این رقابتهای بستگی دارد. یکی از بهترین راه های پابرجا ماندن شرکتها در این میدان رقابت، توانمند کردن کارکنان و متعهد ساختن آنها به سازمان است. کارکنان توانمند، به تقاضاهای مشتریان در مدت زمان کوتاه و به مناسب ترین شیوه پاسخ می دهند. بدین ترتیب، خشنودی و رضایت مشتری به عنوان یکی از مهم ترین عنصر رقابت، فراهم می شود.

به ویژه در بخش خدمات، توانمندی کارکنان و تأمین خشنودی شغلی و تعهد سازمانی آنان، به عامل مهمی تبدیل شده است. در این بخش، خدمات مهم ترین

عنصر انسان است. کارکنان توانمند و متعهد به سازمان، توجه و رضایت مشتری را جلب می کنند و در موفقیت سازمان مشارکت خواهند کرد. بدین منظور، « شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران » برای مطالعه موردی انتخاب شده است که در این شرکت توانمندسازی کارکنان، افزایش خشنودی شغلی و فراهم ساختن تعهد سازمانی، در کارآمدی و موفقیت این سازمان اهمیت به سزایی دارد.

در این پژوهش، رابطه بین توانمندسازی، خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی بررسی شد. از بررسیهای انجام شده روی نمونه آماری این نتیجه به دست آمده که بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و خشنودی شغلی رابطه وجود دارد، اما رابطه معنی داری با استرس شغلی نیامد. تأثیر توانمندسازی، هم روی خشنودی شغلی و هم روی تعهد سازمانی مشاهده شد. البته تأثیر خشنودی شغلی روی تعهد سازمانی بیشتر از توانمندسازی بود.

در سازمانها، سنجش سطح تعهد و خشنودی کارکنان، برای مدیران داده های مهمی دربرخواهد داشت و در ارزیابی و اجرای شیوه های مدیریت ترجیحی راهگشاست و بدین ترتیب، اثربخشی قابل افزایش است. به نظر می رسد، با انجام پژوهشهای دیگر و با اضافه کردن متغیرهای دیگر به الگو که خشنودی و تعهد را تحت تأثیر قرار دهند، در بخشهای دیگر، تعاملهای متقابل متغیرها قابل مشاهده خواهند بود.

متذکر می شود، مطرح کردن عوامل جمعیت شناختی، موضوع را قابل تأمل تر خواهد کرد.

منابع

- ۱- آندرسون، آلن و آناکیپریانو. رفتار سازمانی اثربخش. ترجمه علی جباری، مجید پسران قادر و عباس کحال زاده. انتشارات شرکت سیه لاکمی. فارس. ۱۳۷۷.
- ۲- برومند، زهرا. مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات دانشگاه پیام نور. ۱۳۷۷.
- ۳- دیوس، کت و نیواستورم، جان. رفتار انسانی در کار. ترجمه دکتر محمدعلی طوسی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۳.
- ۴- رایبیز، استفن، مبانى رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ۱۳۷۶.
- ۵- ریجیو، رونالد، خشنودی شغلی، توجه کارکنان و کیفیت زندگی کاری. ترجمه دکتر داود حسین زاده و آذر صائیمیان. مجله انجمن مدیریت ایران. شماره ۶۴ - ۶۳. ۱۳۸۱.
- ۶- سلطانی، ایرج. مدیریت بر فرایند رضایت شغلی کارکنان. مجله انجمن مدیریت ایران. شماره ۸۸ - ۸۷. ۱۳۸۳.
- ۷- فقهی فرهمند، ناصر. مدیریت پویای سازمان. انتشارات فروزش. ۱۳۸۲.
- ۸- کینلا، دنیس. توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و دکتر معصومعلی سلیمیان. نشر مدیران. ۱۳۸۳.
- ۹- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس. تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه دکتر بدرالدین اورعی یزدانی. مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت. ۱۳۸۱.
- 10 - Bandura, A . 1989 . Human Agency in Social Cognition Theory American Psychologist 44: 1175 - 1184 .
- 11- Baruch, Y., 1998, "Applying Empowerment /: Organizational Model" , Career Development International, 3,2,1- 7 .
- 12- Beirne , M . 1999, "Managing to Empower ? Altealty Rewoew of Resources and Constraints" , European Management Review, 17,2,218- 255 .
- 13- Bishop, J.W., Scott. K.D., Burroughs,S.M., 2000, "Support,

- Commitment and Employee Outcomes in Team Environment" Review, 17,2,218-225 .
- 14- Cacioppe.Ron,1998, "Structured Empowerment; and Award-winning program at the Burswood Resort Hotel",Leadership & Organization Development Journal,19/5,264-374 .
 - 15- Edwards, J.L. ; Green.K.E.; Lyons, C.A., 2002, "Personal Empowerment, Efficacy, and Environmental Characteristics", Journal of Educational Administration, Volume 40, Number 1,1-16.
 - 16- Eren, Erol., 2000, Orgutsel Davranis ve Yonetim Psikolojisi, Beta Yayinevi, Istanbul 2000, 275-301 .
 - 17- Garfield, C.,1993, "Employee Empowerment" , Executive Excellence, 10,3,20-22 .
 - 18- Garwood, W.R., Hallen, G.L., 1998, Human Resources and Quality, Juran's Quality Hand book, ED.J.M. Juran, McGraw Hill, N,Y.
 - 19- Honold, L., 1997, "A review of the literature on employee empowerment" , Empowerment in Organization, Vol 15, Issue 4,202-212 .
 - 20- Jamal, Muhammed, 1990, "Relationship of Job Stress and Type – A Behavior to Employees, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation" , Human Relations, Vol 43, No 8 .
 - 21- Keith, D., Newstroom, J., 1989, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Eight Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, P:178 .
 - 22-Khan,S., 1997, "The Key to Being a Leader Company : Empowerment" , Journal for Quality and Participation, Jan.- Feb., P:44-50 .
 - 23- Kocel, T., 199,Isletme Yoneticiligi, Beta yayinlari, Istanbul .
 - 24- Lashley, C.,2000, "Empowerment through involvement : a case study of TGI Friday restaurants" , Personal Review, Vol 29, No 6,p:791-815 .
 - 25- Lok, P., Crawford, J., 1999, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Sub-Culture, Leadership Style and Jub Satisfaction in Organizationl Change and Development" , Leadership and Development Journal, 20,7,P:365-373 .
 - 26- Mallak, L.A., Kurstedt, H.A., 1996, "Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture", Industrial Management, Nov.Dec., P:8-10 .

- 27- Meyer, J.P, Allen, N.J., 1991, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, P:61-89 .
- 28- Mowday, R.T., 1998, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*,8,4, P:387401 .
- 29- Randolp, W.A.,2000, "Re-thinking Empowerment : why is it so Hard to Achieve ?" , *Organizational Dynamics*, November . 29,2, P:94-107 .
- 30- Rizzo, J.R., House,R.J; Lirtzman, S.I, 1970, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol 14, P:151-163 .
- 31- Rothstein, L.R., 1995,"The Empowerment Effort That Came Undone", *Havard Business Review*, Jan-Feb., P:20-31 .
- 32- Savery, L.W; Luks, J.A, 2001 , "The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels : Some Australian Evidence", *Leadership & Organization Development Journal*, volume 22, Issue 3, Bradford, P:97-104 .
- 33- Smith, B., 1997, "Empowerment the Challenge is New" , *Empowerment in Organizations*, v.5,3, P:1-3 .
- 34- Spreitzer, G.M., 1996, "social structural characteristics of psychological Empowerment" , *Academy of management Journal* Vol 39, P: 483-504 .
- 35- Stewart, G.L., Carson, K.P., 1997, "Moving Beyond the mechanistic Model : An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations" , *Human Resource management Review* , 7,2, P: 157-184 .
- 36- Tannenbaum, Scott,I., Mathieu, John E., Salos, Edvardo and Cannon-Bouers; Janis E., 1991, "Meeting Trainees Eceptations: The influence of Treim Fulfillment on The Development of Commitment Self-Efficacy, and Motivation", *journal of Applied psychology*, Vol 4 .
- 37- Vandenberg, Robert and lance Charles, 192, "Examining the casual Order of job Satisfaction and Organizational Commitment" *Journal of Management*, Vol 18, No. 1 .
- 38- Thomas, K,W. & Velthouse, B.A., 1990, "Cognitive Elements of Empowerment : An "interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol 15 .
- 39-Wilkinson,A.,1997,"Empowerment:Theory and Practice", *ersonal Review*,27,1,P:1-12.