

# مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان

(مورد مطالعه: یک شرکت بیمه‌ای)\*

نویسندگان: نوشین لالیان پور - ناهید دوستی - آزاده محمدزاده

- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

- کارشناس ارشد اکچوئری، دانشگاه علامه طباطبائی

- کارشناس مدیریت بیمه، دانشگاه علامه طباطبائی

## مکیده

توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است؛ زیرا تحولات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است. در این مقاله، ابتدا به مرور مفهوم توانمندسازی منابع انسانی و پیشینه، الزامات، اهمیت و ابعاد آن پرداخته و سپس به بیان مفهوم تعهد سازمانی و انواع آن و نیز به بررسی ارتباط توانمندسازی منابع انسانی و تعهد سازمانی پرداخته‌ایم. نوع پژوهش از نظر هدف، پژوهشی- کاربردی و از نظر روش، پژوهشی- همبستگی و از شفافیت پیمایشی است. در این مقاله ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته و سپس با استفاده از پژوهش‌های میدانی، اطلاعات جمع‌آوری گردید. سپس از پرسش‌نامه، به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. نتایج به‌دست آمده رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به اساس داشتن مق انتخاب، اساس مؤثر بودن و اساس معنی‌دار بودن و اساس داشتن اعتماد به دیگران را به جزء اساس شایستگی مورد تأیید قرار دادند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، تعهد سازمانی، شرکت بیمه

\* نسخه کامل این مقاله در هجدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه ارائه شده است.





## مقدمه

نیروی انسانی را توانمند کند (Ergenli et al, 2007).

از مهم‌ترین متغیرهای سازمانی، تعهد سازمانی است. عدم احساس تعهد سازمانی مشکل بزرگی در سازمان‌ها به وجود می‌آورد که عملکرد نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مشکل در اکثر سازمان‌ها کم‌وبیش یافت می‌شود. تعهد سازمانی با سه ویژگی در اعضای سازمانی خلاصه می‌شود:

- اعتقاد قوی نسبت به سازمان و پذیرش اهداف سازمانی؛

- تلاش فراوان و مشتاقانه در جهت اهداف سازمانی؛

- تمایل فرد به باقی ماندن در سازمان.

در این مقاله، رابطه توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی آنها بررسی می‌شود و به این سؤال پاسخ داده می‌شود که توانمندسازی کارکنان با تعهد سازمانی چه ارتباطی دارد؟

### 1. مفهوم توانمندسازی منابع انسانی

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمندشدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و تواناشدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح،

توانمندسازی<sup>1</sup> مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر است. زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهم‌ترین عوامل بروز این تغییرات، می‌توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (Roy & Sheena, 2005). الگوی قدیمی مدیریت خودکامه امروزه در اغلب سازمان‌ها منسوخ شده است. سازمان‌های امروزی نه تنها به دانش و اطلاعات بسیار وسیع‌تری نیاز دارند، بلکه به استقلال، خوداتکایی، اعتماد به نفس و خلاقیت و ابتکار بیشتری نیازمندند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی

1. Empowerment

### ۳. توانمندسازی در نظام اداری ایران

برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۳) طرح‌هایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان‌دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش‌ها ارائه داده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۳-۱۳۷۸) سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی به شرح زیر تدوین شده است:

- افزایش کارایی دستگاه‌های اجرایی و کاهش هزینه‌های عمومی و کارآمد نمودن دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور؛

- تأکید بر تربیت و انتخاب مدیران شایسته و کارآمد و نظارت بر عملکرد آنها و اعمال سیاست‌های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی؛

- اصلاح سیستم حقوق و دستمزد بر مبنای طرح کارانه و بهره‌وری متناسب با شرایط اقتصادی کشور؛

- گسترده‌تر کردن دامنه انتخاب مدیران و توجه به توانمندی‌های فردی آنها با رعایت اصول اعتقادی.

همچنین در برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹) اقدامات متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان‌دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، نظام‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی

در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (Lawler, 1994).

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (Lawler, 1994).

### ۲. توانمندسازی در جهان

توانمندسازی مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).



- احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)؛
  - احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)؛
  - احساس داشتن اعتماد.
- هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، درباره خودشان نیز به گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند. این پنج بُعد آن تفاوت را توصیف می‌کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

#### ۵-۱. احساس شایستگی (خود اثربخشی)

خوداثربخشی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایفشان با مهارت بالاست (Sigler & Pearson, 2000). وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خوداثربخشی می‌کنند و احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند. بعضی از این نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟

پیش‌بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است.

برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۸۸) دیدگاه کاملاً تازه‌ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه داده است.

#### ۴. اهمیت توانمندسازی

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌کند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

#### ۵. ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتزر<sup>۱</sup> چهار بُعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است. ما بر مبنای پژوهش میشرا<sup>۲</sup> یک بُعد به مدل او افزوده‌ایم (Mishra & Spreitzer, 1999). در ادامه، این پنج بُعد کلیدی توانمندسازی توضیح داده می‌شود. برای این که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمندسازی موفقیت آمیز به معنای ایجاد ویژگی‌های زیر است:

- احساس شایستگی (خود اثربخشی)؛

- احساس داشتن حق انتخاب (خودسامانی)؛

1. Spreitzer  
2. Mishra



## ۵-۲. احساس داشتن حق انتخاب

دسی و همکارانش<sup>۱</sup> بیان می‌کنند که افراد توانمند همچنین احساس خودسامانی می‌کنند. در حالی که خوداثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است (Deci et al, 1989). هنگامی که افراد به جای اینکه به جبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، احساس می‌کنند در کار حق انتخاب دارند. فعالیت‌های آنان در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خود احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند.

خودسامانی، با احساس داشتن حق انتخاب درباره روش‌های مورد استفاده برای انجام دادن وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چهارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیمی دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت، داشتن حق انتخاب جزء اصلی خودسامانی به‌شمار می‌رود (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس داشتن حق انتخاب، با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر،

توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا شمار فعالیت‌هایی را که می‌توانند کنترل کنند، افزایش دهند

شماره ۱۶۳

سطوح عملکرد بالاتر، فعالیت کارآفرینانه خلاق بیشتر، سطوح درگیری شغلی بالاتر و فشار کاری کمتر همراه است. در پژوهش‌های پزشکی این نتیجه به‌دست آمده است که بهبود بیماری‌های سخت، با واداشتن بیمار به پذیرفتن نقش منفعل سنتی و پافشاری در به عهده گرفتن نقش یک شریک فعال در درمان خویش همراه بوده است. احتمال تجربه مثبت برای افرادی که به آنان کمک می‌شود تا احساس کنند که می‌توانند بر آنچه برای آنان اتفاق می‌افتد، تأثیری شخصی بگذارند (حتی با توجه به آثار بیماری) از کسانی که چنین احساسی ندارند، بیشتر است (Hancer & George, 2003).

## ۵-۳. احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)

گرین برگر و همکارانش<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند، آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد نتایج بهتر.

توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا شمار فعالیت‌هایی را که می‌توانند کنترل کنند، افزایش دهند. اغلب این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص حوزه‌هایی بستگی دارد که در آنها می‌توان از تأثیر و نفوذ برخوردار بود، به توانایی، اراده و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

## ۵-۴. احساس معنی دار بودن

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند، آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است، فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن

2. Green Barger et al, 1989

1. Deci et al, 1989



قرار می‌دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنها نخواهد شد (Zand, 1972).

پژوهش در مورد احساس اعتماد کردن به دیگران نشان داده است افرادی که به دیگران اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریب کاری و ظاهر بینی، همچنین آنان بیشتر پژوهش‌گرا، خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در مقایسه با افراد با اعتماد پایین‌تر، همکاری بیشتری در خطرپذیری در گروه‌ها نشان می‌دهند. افراد دارای اعتماد بیشتر به دیگران علاقه‌مندند و تلاش می‌کنند تا با دیگران و بخش مؤثری از گروه باشند. آنان همچنین خود افسارگرتر، در ارتباطات مربوطه خود صادق‌تر و برای گوش دادن به دیگران تواناترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می‌کنند و برای انطباق با ضربه‌های روانی غیرمنتظره تواناترند. احتمال بیشتری وجود دارد افرادی که به دیگران اعتماد می‌کنند، خود قابل اعتماد و از معیارهای اخلاقی شخصی بالایی برخوردار باشند (Mishra, 1992).

اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و با روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش‌های پنهان

فعالیت، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند، بنابراین، مهم‌بودن به نگرشی ارزشی معطوف است.

پژوهش درباره‌ی معنادار بودن کار بدین نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد و بیشتر در آن درگیر می‌شوند، نسبت به زمانی که احساس معنادار بودن شغل پایین است. افراد در زمینه شغل‌های که احساس می‌کنند معنادار است، نیروی زیادتری متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهند. به علت اینکه کار معنادار با احساس اهمیت شخصی و خودارزشی افراد همراه است، آنان در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، در رده‌های بالاتر، تأثیرگذارتر و شخصاً کاراتر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

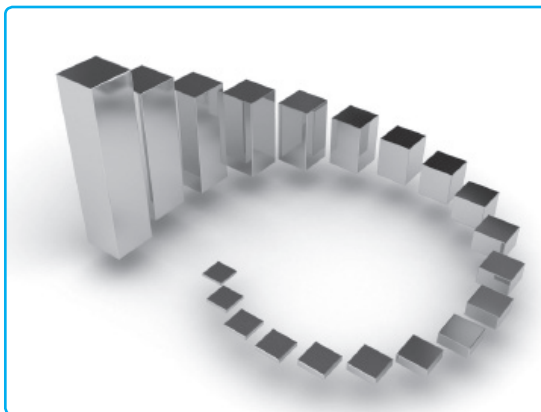
## ۵-۵. احساس داشتن اعتماد به دیگران

سرانجام، افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند؛ مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه‌ی نهایی کارهایشان نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز هم به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند؛ به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به‌طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری

با سیاست‌بازی تلاش کنند. به علت اینکه محیط‌های اعتمادکننده به افراد اجازه می‌دهند تا آنها فرهیخته شوند. توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می‌خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد است. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

### ۶. نشانه‌های توانمندسازی

از آنجا که فرایند توانمندسازی به مدت زمان زیادی نیاز دارد و مدیران ارشد نمی‌توانند آثار مثبت آن را بلافاصله ببینند، بنابراین آنان به شیوه‌هایی نیاز دارند تا براساس آنها ارزیابی کنند آیا برنامه‌های توانمندسازی در مسیر صحیح خود حرکت می‌کنند یا نه؟ یکی از شیوه‌های بررسی، رفتاری است که افراد توانمندشده در مقایسه با افراد توانمندنشده از خود به نمایش می‌گذارند. در جدول ۱ به این ویژگی‌های رفتاری اشاره می‌شود.



## جدول ۱. نشانه‌های توانمندسازی

ویژگی‌های کارکنان توانمند نشده	ویژگی‌های کارکنان توانمند
<p>- منتظرند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی دارای اختیار رسیدگی به مشکل است و در برابر آن مسئول است و به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف‌اند.</p> <p>- قادرند با مشکلات به‌طور مؤثر برخورد کنند؛ اما نمی‌توانند فرصت‌های احتمالی را تشخیص دهند.</p> <p>- اطلاعات ادله و نتیجه‌گیری‌های دیگران به ویژه افراد صاحب نفوذ را به سرعت و بدون بررسی‌های لازم می‌پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در اختیار دارند، بحث می‌کنند؛ اما هرگز قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.</p> <p>- بر بهبود فردی یا اثربخشی تیمی تمرکز دارند؛ اما قادر به درک مشکلات نیستند. قادر به دادن راه‌حل‌های یک بار مصرف هستند؛ اما برای نظام‌مند کردن آنها با مشکل مواجه می‌شوند. به شدت به نظام‌های موجود متکی‌اند حتی اگر این نظام‌ها کارایی خود را از دست داده باشند.</p> <p>- تنها زمانی توجه خود را به مسئله منافع معطوف می‌کنند که افراد صاحب اختیار آنان را موظف به انجام دادن آن کنند.</p> <p>- فاقد اعتماد به نفس هستند و فکر می‌کنند از استعدادها و خلاقیت‌های لازم برخوردار نیستند و دیگران به آنان اعتمادی ندارند.</p> <p>- احساس می‌کنند در انتخاب چگونگی انجام دادن کارهایشان ناتوان‌اند.</p> <p>- انتظار دارند تلاش‌هایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد؛ اما اگر در این خصوص با شکست مواجه شوند، به اختیارات سلسله‌مراتبی متوسل می‌شوند.</p>	<p>- در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بهتر باشند.</p> <p>- قادرند در موقعیت‌های مهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان یا تهدیدهای رقابتی افزایش می‌یابد، فرصت‌ها را تشخیص دهند.</p> <p>- قادر به کارگیری مهارت‌های فکری مهم از قبیل آشکارساختن، آزمون مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه‌شده هستند. همچنین قادرند در مورد اینکه تصمیمات و اقداماتشان در چهارچوب اهداف مشترک است، دلایل محکمی بیاورند.</p> <p>- بر روی فرصت‌ها کار می‌کنند و آنها را مورد شناسایی قرار می‌دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیت‌ها، مستندات، نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی را نظام‌مند و مشکلات را شناسایی و رفع کنند و در نهایت نظام‌هایی را که قادر نیستند چیزی به ارزش مشتری بیفزایند اصلاح یا از رده خارج کنند.</p> <p>- در تلاش‌اند از طریق کاهش هزینه‌ها و یافتن فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های جدید از قبیل فرایند بهبود و فناوری پیشرفته منابع را بهینه کنند.</p> <p>- دارای اعتماد به نفس هستند و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.</p> <p>- احساس می‌کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام دادن وظایفشان تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>- هم در گروه‌های وظیفه‌ای و هم در گروه‌های چند وظیفه‌ای قادر به اجماع برای تصمیمات و اقدامات هستند.</p>





## ۷. مفهوم تعهد سازمانی<sup>۱</sup>

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند. پورتر و همکارانش<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند، به اعتقاد آنها معیارهای اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه‌مندی برای حفظ عضویت در سازمان است. اورایی و چاتمن<sup>۳</sup> تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف کرده‌اند.

دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند. پورتر و همکارانش<sup>۴</sup> اول اینکه تعهد سازمانی یک مفهوم به نسبت جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی متفاوت است. برای مثال پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند، که در این صورت آنها کار مشابهی را در محیط‌های دیگر جستجو می‌کنند.

یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران ممکن است احساس مثبتی از محیط کار داشته باشند. ولی از شغلشان متنفر باشند (Greenberg & Baron, 2000). دوم این که پژوهش‌ها نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد.

تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۷).

پورتر در پژوهشی که درباره عوامل مؤثر بر ترک خدمت انجام داده است، نشان می‌دهد با بررسی تعهد سازمانی با دقت بیشتری می‌توان احتمال استعفا را پیش‌بینی کرد (Porter et al, 1974).

مطالعه بارن<sup>۵</sup> و همکارانش نشان داده است که عواملی از قبیل مسئولیت فردی، تکرارپذیری کار، فرصت برای ارتقای شغلی، وجود فرصت‌های شغلی جایگزین، سن، سابقه، جنسیت و رضایت از سرپرست از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی محسوب می‌شوند (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹).

بهبودی در یک بررسی تطبیقی تعهد سازمانی در شرکت‌های دولتی و خصوصی ضمن نشان دادن وجود رابطه مثبت بین سن و تعهد سازمانی، بر وجود رابطه بین

5. Baron

1. Organizational Commitment  
2. Proter et al, 1974  
3. O'Reilly & Chatman, 1986  
4. Proter et al, 1974

کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند



از سازمان، فرصت‌های ارتقای شغلی، نگرش مثبت به کار، امنیت شغلی، تحصیلات، سابقه کار و رسیدگی به مشکلات کارکنان از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی است. وحیدیان رضازاده در مطالعه رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان داده است که عواملی چون رضایت از شغل، رضایت از سرپرست، رضایت از همکاران، امکان ارتقای شغلی و حقوق و مزایا، بر میزان تعهد سازمانی کارکنان مؤثر بوده است (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹). بازارگادی (۱۳۸۵) در بررسی تعهد سازمانی پرستاران و عوامل مؤثر بر آن به تأثیر امنیت شغلی، میزان پرداخت‌ها و آموزش بر تعهد سازمانی پرستاران اشاره کرده است. در پژوهش حسینیان (۱۳۸۶) در زمینه شناسایی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان کلاتری‌های تهران به تأثیر ماهیت کار، هم‌سویی اهداف کارکنان و سازمان، خواست قلبی، تأمین شرایط برای کسب موفقیت و اقدامات رفاهی بر تعهد سازمانی اشاره شده است.

## ۸. انواع تعهد سازمانی

### ۸-۱. تعهد عاطفی<sup>۲</sup>

می‌یر و آلن<sup>۳</sup> تعهد عاطفی را بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان داشته‌اند. آنها معتقد بودند کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. آنها عضویت خود

سابقه کار، سن، جنسیت و تأهل با تعهد عاطفی اشاره کرده است. در بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران صنایع کرمان توسط سلاجقه، به وجود رابطه بین عوامل نگاه‌دارنده و رضایت شغلی با تعهد سازمانی اشاره شده است (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹). ریگی (۱۳۷۷) در بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمان کارکنان مخابرات استان سیستان و بلوچستان نشان داد که بین پذیرش اهداف از سوی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری و امنیت شغلی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. در پژوهش دیگری که اشرفی (۱۳۷۴) جهت تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان زغال سنگ البرز شرقی انجام داد، وجود رابطه بین تعهد سازمانی با رضایت شغلی، عوامل نگاه‌دارنده و برخی از عوامل محیطی مورد تأیید قرار گرفت.

حسین‌زاده با استفاده از الگوی سه بعدی می‌یر و آلن<sup>۱</sup> در بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارشناسان شهرداری مشهد نشان داد که بین عملکرد و تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی رابطه مستقیم وجود دارد (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹). در پژوهش دیگری که مدنی (۱۳۸۳) با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت پالایش گاز فجر انجام شد، ضمن استفاده از الگوی می‌یر و آلن نشان داد که حمایت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، احساس عدالت سازمانی، فرصت‌های شغلی موجود در خارج

2. Affective Commitment  
3. Meyer & Allen, 1991

1. Meyer & Allen

را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند. شلدن<sup>۱</sup> تعهد عاطفی سازمانی را یک نگرش و جهت‌گیری می‌داند که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتار<sup>۲</sup> تعهد عاطفی را به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند. سالانسیک<sup>۳</sup>، تعهد عاطفی را حالتی در انسان می‌داند که در آن فرد از طریق اعمال خود اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌های خود تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام دادن آنها حفظ کند. بوکانان<sup>۴</sup> تعهد عاطفی را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف و به سازمان فی‌نفسه جدا از ارزش ابزاری آن است (هادی خامنه، ۱۳۸۵).

## ۲-۸. تعهد مستمر<sup>۵</sup>

از نظر صاحب‌نظران دیگر، وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش کمی دارد، در عوض تعهد به‌عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود. می‌یر و آلن معتقدند کارکنانی که ارتباط اولیه آنها با سازمان بر مبنای تعهد مستمر است، در سازمان می‌مانند؛ زیرا نیاز دارند بمانند و باقی ماندن برای آنها یک ضرورت است. ییکر<sup>۶</sup> تعهد را به‌عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند که این تمایل به خاطر ذخیره‌شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود و حتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود. فعالیت‌های مستمر به حفظ عضویت در سازمان اشاره دارد. اصطلاح سرمایه‌گذاری برای اشاره کردن به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه کرده است (مثل زمان، تلاش، کوشش، پول و ...) که می‌تواند سوخت شود یا بی‌ارزش شود. اگر فرد

سازمان را ترک کند چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها و موقعیت‌های مخصوص سازمان، استفاده از مزایای سازمان مثل وام‌هایی با نرخ بهره کم و ... شود (هادی خامنه، ۱۳۸۵).

## ۳-۸. تعهد هنجاری<sup>۷</sup>

تعهد هنجاری عبارت است از احساس مسئولیت، دین و احساس تعهد اخلاقی در برابر سازمان. در این بعد از تعهد، افراد خدمت و فعالیت در سازمان را وظیفه خود می‌دانند تا دین خود را نسبت به سازمان ادا کنند. به عبارت دیگر این نوع تعهد به‌عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیان‌گر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است؛ که در آن کارکنان فکر می‌کنند در ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنهاست.

## ۹. ارتباط توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی

ارتباط توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی را با ارائه چند پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهیم: یکی از پژوهش‌های مرتبط با این پژوهش، پژوهش «باتناگر»<sup>۸</sup> است که در کشور هند انجام گرفته است. هدف این پژوهش بررسی و اندازه‌گیری رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در میان مدیران سازمان‌های دولتی این کشور بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد. پژوهش دیگر پژوهش «جانسن»<sup>۹</sup> است که در کشور هلند انجام شده است. هدف از این پژوهش بررسی این موضوع است که آیا تعارض با مدیران ارشد سازمان، به‌عنوان یک مانع، در رابطه مثبت بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی عمل می‌کند یا خیر؟ چنین انتظار می‌رود که اهداف سازمان را مدیران ارشد سازمان تعیین کنند و سپس آن اهداف را به سطوح

7. Mative Commitment

8. Bhatnagar, 2005

9. Janssen, 2004

1. Sheldon, 1971

2. Kantar, 1975

3. Salancik, 1977

4. Buchanan

5. Continuance Commitment

6. Baker

کارمند به سازمان مدنظر قرار گیرد، اطلاع از مقررات، شرح وظایف، آئین‌نامه‌های تشویقی و انضباطی، اهداف سازمانی شرکت بیمه است. در واقع، یک کارمند باید در ابتدا از وظایف و مسئولیت‌های خود آگاه شود تا بتواند پس از طی آموزش‌های خاص، وظایفش را به نحو احسن انجام دهد. در این خصوص مهندسی معکوس و بازسازی تشکیلات سازمانی می‌تواند مدیریت را پویا نموده و مشکلات را حل کند. مواردی که در اولویت بررسی است عبارت‌اند از (عبادیانی، ۱۳۷۵):

- **تخصیص درست منابع انسانی:** در بخش‌های مختلف شرکت بیمه کارکنان باید به نحو درست تقسیم شوند.

- **برخورد مدیران با منابع انسانی:** یک مدیر قادر است با استفاده از توانمندی کارکنان خود همواره در امر هدایت و ارشاد مؤثر باشد. اگر از آغاز، برخورد نادرستی با کارمند صورت گیرد، محیط کاری پویا و پیشرو فراهم نمی‌گردد. با عدم رضایت شغلی کارمند و فشارهای متعددی که از ناحیه مدیر وارد می‌شود فضای نامطلوبی به وجود می‌آید که در نتیجه آن کارمند عکس‌العمل‌های منفی در برابر مشتریان و همکارانش نشان می‌دهد. یک مدیر موفق آموزش، حس مسئولیت‌پذیری و وفاداری به سازمان را در کارکنان خود افزایش داده و با کارگروهی و انتقال تجربیات در غنی‌سازی شغل وی همت می‌گمارد. در مقابل، کارمند نیز با افزایش سطح دانش حرفه‌ای خود و احترام متقابل و هماهنگی و همکاری با مدیر در جهت تحقق اهداف سازمانی گام برمی‌دارد. آموزش و اطلاع‌رسانی به مدیران در خصوص نحوه برخورد با کارکنان از تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی است.

- **مدیریت ریسک در منابع انسانی:** به کارگیری مؤثر و کارآمد مدیران و کارکنان در سازمان‌دهی و هدایت و کنترل سازمان که براساس نظام ارزشی مورد قبول در هر نهاد اقتصادی شکل خاصی دارد. بخشی از روند را می‌توان از طریق آموزش عملی کرد. ولی بخش‌های دیگر را باید حین عمل آموخت. فن و علم

پایین سازمان ابلاغ کنند. در شرایط وجود تعارض بین کارکنان توانمند و مدیران ارشد، ممکن است کارکنان از پذیرش اهداف مشخص شده سرباز زنند. هرچند در این پژوهش رابطه مثبت بین توانمندسازی و تعهد سازمانی تأیید شده است اما اشاره شده که وجود رابطه مثبت و قوی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان وقتی که تعارض با مدیران ارشد سازمان وجود داشته باشد، مشاهده نمی‌شود.

در این تحقیق، فرضیه اصلی (بین توانمندسازی منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد) و ۵ فرضیه فرعی آزمون شدند و از بین ۱۳۷ نفر جامعه آماری، نمونه‌ای ۷۲ نفری به دست آمد که پرسش‌نامه بین آنها توزیع گردید.

#### ۱۰. اهمیت توانمندسازی منابع انسانی در صنعت بیمه

مدیریت بیمه در ایران باید برای ارتقای صنعت بیمه و دست یافتن به جایگاه واقعی این صنعت، تأکید فراوانی بر بهره‌گیری از سرمایه‌ها و منابع انسانی توانمند و توانمندسازی آنان داشته باشد؛ یعنی نخست باید نیروهای متخصص جذب شوند و سپس از آنجایی که معمولاً بین مفاهیم آموزش داده‌شده در دانشگاه با مفاهیم دارای کاربرد در صنعت فاصله‌ای وجود دارد، لازم است این نیروها تحت آموزش قرار گیرند. بهره‌گیری از مشاوران و صاحب‌نظران برجسته بیمه، اقدام به برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌هایی برای آموزش در زمینه طرح‌های بیمه‌ای موجود و بیمه‌های جدید و سایر زمینه‌های مورد نیاز از قبیل دوره‌های بازاریابی، مالی، اکچوئری، حقوق، کامپیوتر، زبان و ... بسیار مؤثر و کارآمد خواهد بود. همچنین به منظور توسعه و ترویج بیمه و رفع نیازهای آموزشی کارشناسان و کارکنان بهتر است کلاس‌های آموزشی با توجه به رشته‌های تحصیلی آنان در زمینه‌های مختلف صورت پذیرد، به‌عنوان مثال بهتر است کارشناسان از دانش کامپیوتری، اصول اقتصادی و اصول بازاریابی اطلاع کافی داشته باشند (چیدری و همکاران، ۱۳۸۵).

مهم‌ترین بخش آموزش که باید در ابتدای ورود

مدیریت، هم ذاتی و هم آموختنی است و هنر آن، به‌کارگیری دانسته‌ها در شرایط گوناگون است.

لازم است برای تدوین برنامه آموزشی، ابتدا نیازسنجی شده و مشخص شود کارمندان به چه آموزش‌هایی جهت پیشبرد اهداف شرکت نیازمندند. بنابراین می‌توان گفت که اهمیت حل مسئله تعیین نیازهای آموزشی کارکنان بیمه، رابطه مستقیم با اهمیت نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزشی پیدا می‌کند و مزایای زیر برای آن مترتب می‌باشد (رحمانی، ۱۳۷۸):

● جهت برنامه‌ریزی آموزشی در بیمه و برای تعیین اهداف برنامه‌های آموزشی به مجموعه‌ای از اطلاعات صحیح نیاز داریم که نیازسنجی می‌تواند برنامه‌ریز را در دستیابی به این اطلاعات یاری کند و لذا نیازسنجی، ابزار برنامه‌ریزی است.

● با نیازسنجی آموزشی، ضعف‌ها و مشکلات اساسی نظام آموزش بیمه‌ای کارشناسان مشخص می‌شود و در واقع نقاط بحرانی مشخص و شناسایی می‌گردد.

● با نیازسنجی آموزشی شرکت بیمه می‌تواند نسبت به نتایج تلاش‌ها و اقدامات خود آگاهی پیدا کند تا در صورتی که فعالیت‌هایش اثربخش نبوده است، به چاره‌اندیشی پردازد.

## ۱.۱. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

نتایج به‌دست آمده رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران را به جزء احساس شایستگی مورد تأیید قرار دادند.

باتوجه به نتایج به‌دست آمده، مبنی بر وجود رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی، وجود رابطه مستقیم بین دو متغیر مورد تأیید قرار گرفت. از آنجایی که تعهد کارکنان نسبت به سازمان ناشی از ادراک آنها نسبت به تعهد سازمان در قبال آنها است، در صورتی که کارکنان احساس کنند که سازمان تعهدی در قبال آنها ندارد، ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مثبت

نخواهد بود.

آزمون بررسی وجود ارتباط بین احساس شایستگی و تعهد سازمانی بیان‌کننده وجود رابطه معکوس بین این دو متغیر است. در نتیجه این گونه استنباط می‌شود که باور به داشتن حداقل تبحر، قابلیت، تلاش برای انجام دادن کار، نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت و عوامل محیطی همچون فرصت‌های جایگزین خارج از سازمان و پایگاه اجتماعی شغل، احساس شایستگی در کارکنان شرکت بیمه را افزایش می‌دهد و در نتیجه آن، تعهد سازمانی آنان را کاهش می‌دهد.

نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که رابطه مستقیم و قوی بین احساس داشتن حق انتخاب و تعهد سازمانی وجود دارد. که می‌توان این گونه استنباط کرد که در شرکت بیمه مذکور افراد به جای اینکه مجبور به انجام کاری شوند، احساس می‌کنند در کار حق انتخاب دارند و فعالیت‌های آنان در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی آنان است که خود ناشی از ارتباط قوی و خوب بین کارکنان و مدیران است. کارکنان این شرکت در مورد وظایف محوله به ایشان احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنند.

در خصوص تأیید وجود رابطه مستقیم و قوی بین احساس مؤثر بودن کارکنان و تعهد سازمانی می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که ایجاد یک فرهنگ حمایتی در شرکت بیمه مذکور و تشویق به مشارکت در هدف‌گذاری در بین کارکنان باعث شد که کارکنان به این باور برسند که نقش مهمی در جهت تحقق اهداف شرکت خود دارند و با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد می‌کنند. لذا با افزایش احساس مؤثر بودن و توانمندشدن، تعهد سازمانی کارکنان شرکت مذکور افزایش یافت.

در این تحقیق ارتباط بین متغیر احساس معنی‌دار بودن با تعهد سازمانی معنی‌دار و مستقیم بوده، اما ضعیف است. به صورتی که نمی‌توان با اطمینان کامل بیان کرد که با

رابطه مستقیم و قوی بین احساس داشتن حق انتخاب و تعهد سازمانی وجود دارد



افزایش احساس معناداری شغل نزد کارکنان شرکت بیمه، میزان تعهد سازمانی آنان افزوده می‌شود. بنابراین افزایش احساس معناداری الزما منجر به افزایش تعهد سازمانی کارکنان نمی‌گردد و برعکس.

در نهایت از وجود رابطه مستقیم و به نسبت قوی بین احساس داشتن اعتماد به دیگران و تعهد سازمانی، بررسی‌ها نشان داد که در شرکت بیمه مذکور، کارکنان اطمینان دارند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد و در نتیجه احساس امنیت شغلی دارند. شرکت بیمه مذکور با توانمند ساختن نیروهای خود و ایجاد محیطی که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند، باعث ارتقای سطح توانمندی و افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان شده است.

دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک می‌کند برنامه‌های خاصی را جهت ارتقای تعهد سازمانی از طریق توانمندسازی در سازمان خود مدنظر قرار دهند. از آنجا که سازمان‌ها به دنبال افزایش عملکرد با صرف منابع کمتر هستند باید بر رفتارهایی که توانمندسازی کارکنان را تشویق می‌کند، تمرکز داشته باشند. به عنوان نمونه با پیشنهادات زیر، این تحقیق پویایی توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در محیط کار را

به تمام مدیران و سازمان‌ها گوشزد می‌کند:

- شفاف‌سازی اهداف و سیاست‌های سازمان، وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان و تجانس آرمان‌ها و استانداردها با وظیفه‌ای که انجام می‌دهند، احساس معنادار بودن شغل و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد.
- فراهم آوردن منابع از سوی سازمان که به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را انجام دهند، باعث می‌گردد که در کارکنان این احساس به وجود آید که سازمان برای آنها اهمیت قائل بوده و در نتیجه احساس مؤثر بودن در آنها تقویت می‌شود.
- مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک از کارکنان کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند. مدیران شرکت‌های بیمه باید به نظرات کارکنان خود توجه ویژه و جداگانه ابراز دارند.



## منابع

نظارت و ارزشیابی، مجموعه مقالات دومین همایش سراسری مسئولین و کارشناسان صندوق بیمه محصولات کشاورزی، تهران، انتشارات صندوق بیمه محصولات کشاورزی.

۹. ریگی، خداداد ۱۳۷۷، بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان.

۱۰. عبادیانی، داوود ۱۳۷۵، بیمه و مدیریت منابع انسانی، فصلنامه صنعت بیمه، ش. ۴۳، انتشارات بیمه مرکزی ج.ا.

۱۱. گودرزی، اکرم و گمینیان، وجیهه ۱۳۸۱، اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.

۱۲. مدنی، حسین ۱۳۸۳، تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های پالایش گاز فجر و بید بلند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.

۱۳. مورهد، جو و گریفین، ر ۱۳۷۷، رفتار سازمانی، ترجمه: الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید.

۱۴. موغلی، علی‌رضا، حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور، محمد ۱۳۸۸، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، ش. ۲۰.

۱۵. وتن، د. ای و کمرون، ک. اس ۱۳۸۱، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدی، بدرالدین، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۱۶. هادی خامنه، اعظم ۱۳۸۵، بررسی رابطه تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران در نظام‌های آموزشی، همایش چالش‌های فراروی مدیریت در نظام‌های آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع).

۱۷. یاری، حمیدرضا ۱۳۸۵، مطالعه‌ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداردی همدان، پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.

۱. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.

۲. اشرفی، بزرگ ۱۳۷۴، تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارمندان شرکت زغال‌سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

۳. اورعی یزدانی، حمید ۱۳۸۱، نگرش بر توانمندسازی، مطالعات بازرگانی، تهران، چ. ا.

۴. بازارگادی، مهرنوش ۱۳۸۵، تعهد سازمانی پرستاران و عمل مرتبط با آن، نشریه دانشکده پرستاری دانشگاه شهید بهشتی، ش. ۵.

۵. چیدری، محمد، صادقی، لادن و نوروزی، امید ۱۳۸۵، بررسی نیازهای آموزشی کارشناسان صندوق بیمه محصولات کشاورزی، مجله علمی پژوهشی علوم کشاورزی، دوره ۱۲، ش. ۳.

۶. حسینی، سیدمهدی و مهدی‌زاده اشرفی، علی ۱۳۸۹، شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت، ش. ۱۸.

۷. حسینیان، شهابت، مجیدی، عبدالله و حبیبی، صفر ۱۳۸۶، عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلاتتری‌های تهران بزرگ، فصلنامه دانش انتظامی، ش. ۹۰.

۸. رحمانی، محمد ۱۳۷۸، فرایند اطلاع‌رسانی و نقش آن در توسعه فرهنگ بیمه کشاورزی همراه با

18. Bhatnagar, J 2005, 'The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers', *MDI*, vol.8 , no. 4, pp. 419-33.
19. Deci, EL, Connel, JP & Ryan, RN 1989, 'Self- determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, vol. 74.
20. Ergenli, A, Saglam, G & Selin, M 2007, 'Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers', *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 41-9.
21. Greenberg, J & Baron, RA 2000, *Behavior in organizations*, 7<sup>th</sup>ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice, Hall
22. Greenberger, DB, Stasser, S, Cummings, LL & Dunham, RB 1989, 'The impact of personal control on performance & satisfaction', *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 43.
23. Hancer, M & George, RT 2003, 'Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full- service restaurants', *Hospitality Management*, vol. 22.
24. Hardy, C & Leiba, O 1998, 'The power behind empowerment: implications for Reseach & practice', *Human Relations*, vol. 51, no. 4.
25. Janssen, A 2004, 'The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment', *Work & Stress*, vol. 18, no.1.
26. Kantar, DS 1975, *Personnel: The management of people at work*, McMillan.
27. Lawler, E 1994, *Total quality management & employee involvement: are they compatible*, Academy of Management Executive.
28. Meyer, JP & Allen, NJ 1991, 'A Three component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, vol. 1, no.1
29. Mishra. AK, Spreitzer, GM 1999, 'Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign', *The Academy of Management Review*, vol.23, no. 3 , pp. 567-88.
30. Mishra, AK 1992, *Organizational response to crisis: the role of mutual trust & top management teams*, PhD Dissertation, University of Michigan.
31. O'Reilly, C & chatment, J 1986, 'Organizational commitment and Psychological attachment. The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, no.2.
32. Porter, LW, Steers, RM, Mowday, R.T & Boulian, PV 1974, 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, vol. 59 , no. 5, pp. 603-9
33. Roy, YJC & Sheena S 2005, 'Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations', *Research in Organizational Behaviors*, vol.27, pp. 41-79.
34. Salancik, G 1977, *Commitment and the control of organizational behavior*, Chicago, st. Clair Press.
35. Sheldon, M 1971, 'Investment and involvements as mechanisms producing commitment to the organization', *Administrative Science Quartely*, vol. 16.
36. Sigler, TH & Pearson, C 2000, 'Creating an empowering culture: examining relationship between organizational culture & perception of empowerment', *Journal of Quarterly Management*, vol.5, no.1, pp. 27-52.
37. Zand, D.E 1972, 'Trust & managerial problem solving', *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 229-39.