

## تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراهه کارکنان: تبیین نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده

مرتضی موقر<sup>۱\*</sup>  
میثم شیرخدایی<sup>۲</sup>  
پریسا هاشمی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۰)

### چکیده:

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراهه کارکنان: تبیین نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده می باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان ستاد مرکزی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در شهر تهران بوده اند که تعداد ۲۲۲ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده برای اندازه گیری متغیرها در این پژوهش شامل پرسشنامه های استاندارد موفقیت کارراهه، حمایت سازمانی ادراک شده، و توانمندسازی روانشناختی بوده اند. جهت آزمون فرضیه های پژوهش از تکنیک مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار LISREL8/5 استفاده شد. نتایج نشان داد که توانمندسازی روانشناختی، بر موفقیت کارراهه کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد و حمایت سازمانی ادراک شده، بر موفقیت کارراهه کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. از سوی دیگر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از طریق حمایت سازمانی ادراک شده بر موفقیت کارراهه تأثیر گذار است. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد که عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان رتبه های یکسانی ندارند و بالاترین رتبه مربوط به احساس شایستگی و کمترین رتبه مربوط به احساس اطمینان می باشد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، حمایت سازمانی ادراک شده، موفقیت کارراهه.

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول) [m.movaghar@umz.ac.ir](mailto:m.movaghar@umz.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران [hashemi@yahoo.com](mailto:hashemi@yahoo.com)

\* این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد است.

## مقدمه

امروزه مدیران، کارمندان، محققان و قانون‌گذاران به بهبود کیفیت زندگی کاری اهمیت زیادی می‌دهند. نیروی کار مرد و زن و افراد جوان، به‌خصوص آن‌هایی که تحصیلات عالی دارند به شغل‌های غنی‌تر یا شغل‌هایی که بتوانند در آن مؤثر باشند توجه بیشتری می‌کنند. این افراد با استخدام در سازمان‌ها نیاز به پیشرفت و تکامل دارند و انتقال‌ها و ارتقاها را تجربه می‌کنند (ارتیاعی و همکاران، ۱۳۸۹). منابع انسانی، مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت کل جامعه است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد، بوجود آورد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۸۸). از این‌رو، از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸). موضوع توانمندی، به‌ویژه رویکرد روانشناختی، از نگرش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید. کارکنان توانمند علاوه بر برخورداری از عملکرد سازمانی مؤثرتر، شاخص‌های بالاتری از بهره‌وری را برای سازمان خود فراهم می‌نمایند و آنان را در مقایسه با رقبای‌شان پیشروتر و موفق‌تر می‌سازند (افجه و میری، ۱۳۸۸). از طرفی، بحث کارراهه یکی از موضوع‌های مهم و اساسی در زندگی افراد است، چرا که توالی مستمری از تجارب کاری فرد در طول مسیر زندگی را در بر می‌گیرد (محبت و همکاران، ۱۳۸۹). اغلب مطالعات در زمینه‌ی کارراهه‌ی شغلی در سازمان‌ها بر جنبه‌ی بیرونی کارراهه متمرکز است ولی برخی محققان این حوزه معتقدند توجه به ارکان درونی کارراهه نیز به همان اندازه مهم است. سازمان‌ها نیازمند شناخت جهت‌گیری‌های مختلف کارراهه‌ی کارکنان هستند تا مسیرهای کارراهه و سیستم‌های مناسب پاداش را طراحی کنند. بیشتر برنامه‌های کارراهه سازمان‌ها بر این فرض استوار است که کارکنان به‌وسیله‌ی ارتقا برانگیخته می‌شوند. در مقابل برخی محققان معتقدند که تمایلات درونی کارراهه باید ارضا شود و سازمان‌ها باید شرایط کاری را سازگار با ارکان کارراهه درونی فراهم کنند. درک انگیزاننده‌های غیر پولی برای کارراهه‌ها و تعیین رویکردهای اثربخش توسعه کارراهه در آینده مهم است (عرب کلمری و سید نقوی، ۱۳۹۰). برخلاف معیارهای موفقیت عینی مانند درآمد، ترفیع و پایگاه شغلی، معیارهای ذهنی می‌توانند پیامدهای مهم کارراهه را که به راحتی از گزارش‌های کار یا توسط ارزیاب خارجی قابل سنجش نیستند را آشکار سازند در دهه اخیر نیز، معیارهای ذهنی به‌طور فزاینده‌ای در پژوهش‌های موفقیت کارراهه اتخاذ شده‌اند (گرین هاوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). تنها استفاده از معیارهای عینی برای تعیین موفقیت، می‌تواند باعث نادیده گرفتن و غفلت از اطلاعات مهم شود. به عنوان مثال کورمن، ویتیگ-برمن و لانگ دریافتند مدیرانی که از نقطه نظر جایگاه و درآمد موفق بودند، از پیشرفت‌هایشان، احساس موفقیت یا غرور و افتخار نداشتند. بررسی ارزیابی افراد از موفقیت‌های شغلی و کاری خویش، بسیار ضروری و مهم می‌باشد؛ زیرا این ادراکات بر پیشرفت و توسعه‌ی کارراهه‌ی آنان تأثیرمی‌گذارد (محبت و همکاران، ۱۳۸۹). بر همین اساس در این پژوهش جنبه ذهنی موفقیت کارراهه به عنوان متغیر اصلی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت موفقیت کارراهه نه تنها از نگرانی‌های افراد، بلکه از نگرانی‌های سازمان‌ها نیز هست؛ زیرا از این طریق موفقیت شخصی کارکنان در نهایت می‌تواند به موفقیت سازمانی منجر شود. در نتیجه، محققان در جستجوی

<sup>1</sup>. Greenhaus

شناسایی عوامل فردی و سازمانی که موفقیت کارراه کارکنان را تسهیل می کند، هستند (دبلیو اچ ان جی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در طرف دیگر حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوعی رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه، در انواع تعاملات بین کارکنان و سازمان ریشه دارد. طبق تئوری مبادله اجتماعی، ارتباط مبادله ای بین دوطرف معمولاً فراتر از مبادله اقتصادی بوده و شامل تعاملات اجتماعی نیز می شود. از دیدگاه پژوهش گران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی گیرد بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت را نیز در بر می گیرد. در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می دهد در کارکنان احساس الزام جبران این حمایت را ایجاد می کند. رفتارهای حمایت کننده رهبران و همچنین جوسازمانی، می تواند موجبات فراهم آوردن حمایت سازمانی درک شده شود که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست (زکی، ۱۳۸۵). شکاف بین آموزش های دانشگاهی و نیازهای بازار کار در شرایط پایین بودن نرخ اشتغال، به ویژه در جمع فارغ التحصیلان دانشگاهی و ضعف مهارت های فنی جویندگان کار چالشی برای بازار کار تلقی میشود. سازمان آموزش فنی و حرفه ای با پر کردن این خلاء میتواند نقش مهمی در رفع این نقیصه ایفا کند. انگیزش، توانایی و وجود جو مساعد برای رشد و ارتقاء کارکنان و به عبارتی برنامه ریزی کار راهه اثربخش برای کارکنان و عوامل انسانی دخیل در برنامه ریزی و اجرای طرح های مهارت افزایی لازمه دستیابی به چنین اهدافی تلقی می شوند. در این تحقیق، هدف اصلی رسیدن به درک درستی از موفقیت کار راهه کارکنان است. با توجه به این که مفهوم ذهنی و نه عینی از کار راهه مدنظر بوده لذا احساس رضایت افراد از کار راهه به منزله موفقیت در این امر محسوب گردیده و موضوعیت خواهد داشت. با مفروض داشتن این امر در ذهن که مدیران در سازمان های فنی و حرفه ای با حمایت های سازمانی، و فراهم کردن بستر لازم برای توانمندسازی کارکنان می توانند زمینه ساز موفقیت کارراه کارکنان باشند و نظر به این که تاکنون تحقیق خاصی در این راستا در جامعه حاضر صورت نگرفته است، لذا ما در این پژوهش برآنیم تا نقشی را که حمایت سازمانی ادراک شده بر رابطه میان توانمندسازی روانشناختی و موفقیت کارراه کارکنان در ستاد مرکزی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در شهر تهران ایفا می کند مورد بررسی قرار دهیم.

## مبانی نظری پژوهش

### کارراهه شغلی

آریه<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، ایگباریا و سیگل<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، کاتز، تاشمن و آلن<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) بیان می دارند که این واژه به معنای زنجیره ای از تجارب کاری مرتبط است که فرد در طول زمان به دست می آورد و در واقع، راهی است که فرد در زندگی کاری خود می پیماید. مفهوم کارراهه، به عنوان حلقه ای پیوند میان سازمان ها و افرادی که برای آنها

1. W. H. NG

2. Aryee

3. Igbaria & Siegel

4. Katz, Tushman & Allen

کار می‌کنند، از هر دو جنبه‌ی درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد (عریضی و همکاران، ۱۳۸۸). کارراهه، یک اصطلاح توصیفی برای یک فرد است. کارراهه، دوره زندگی و تغییرات در حال وقوع در این دوره زندگی شغلی مانند تغییرات شغلی، زمان بیکاری، جابجایی، ترفیع، آموزش و پرورش، و غیره است (ابل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). واژه موفقیت نیز توصیفی برای پیشرفت و ارزیابی مثبت نتیجه است. موفقیت یک سازوکار ذهنی است و مردم نیاز به استانداردهایی دارند که نتایج را ارزیابی کنند. موفقیت شغلی برای مدت طولانی نه تنها مورد علاقه افراد درگیر در کارراهه، بلکه همچنین مدنظر پژوهش‌گران و فعالان در این زمینه نیز بوده است. موفقیت کارراهه، راهی برای افراد است تا نیاز خود را برای موفقیت و قدرت برآورده سازند و در سطح فردی، به دستیابی برای کسب پیشرفت‌های مادی، قدرت و رضایت اشاره دارد (ابل و همکاران، ۲۰۱۱). موفقیت کارراهه، مجموعه‌ای از پیامدهای مثبت کاری و روانشناختی است که از تجارب کاری فرد بدست می‌آید (سیبرت و کریمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بر پایه تعریف جاج، کبل و برتز، موفقیت کارراهه بازده‌ها و پیشرفت‌های مثبتی است که فرد در نتیجه تجربیاتی که در مدت زندگی کاری خود کسب کرده است به دست می‌آورد، که خود شامل موفقیت کارراهه عینی و ذهنی است (جاج<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۵).

گاتریدج در ۱۹۷۳، بیان می‌کند که محققان اغلب موفقیت کارراهه را به دو روش عملیاتی می‌کنند. اولین روش شامل متغیرهایی است که موفقیت کارراهه عینی یا بیرونی را اندازه‌گیری می‌کند و دومین روش شامل متغیرهایی است که موفقیت کارراهه ذهنی یا درونی را اندازه‌گیری می‌کند (دبلیو اچ ان جی و همکاران، ۲۰۰۵). هیوز، موفقیت کارراهه عینی را مستقیماً قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری و قابل اثبات تعریف می‌کند (هسلین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). جنبه عینی کارراهه، عناصر قابل مشاهده تر را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل تفاوت ذاتی در جایگاه‌ها، نقش‌ها، سطوح موقعیت، پرداخت‌ها و شاخص‌های دیگر ارتباط اجتماعی است (عرب کلمری و سیدنقوی، ۱۳۹۰). موفقیت کارراهه عینی شامل پرداخت و یا موقعیت سلسله مراتبی است (ابل و همکاران، ۲۰۱۱). هیوز، موفقیت کارراهه ذهنی را بوسیله واکنش افراد نسبت به تجارب کارراهه آشکار تعریف می‌کند (هسلین، ۲۰۰۵). موفقیت کارراهه ذهنی، شامل موفقیت ذهنی بیننده، که ارزیابی فرد از خود و کارراهه اوست، می‌شود (ابل و همکاران، ۲۰۱۱).

شاین (۱۹۸۵) هشت رکن کارراهه را این گونه مشخص کرد:

۱- استقلال / عدم وابستگی ۲- امنیت / ثبات ۳- شایستگی فنی وظیفه ای ۴- شایستگی مدیریت عمومی ۵- خلاقیت و کارآفرین ۶- خدمت یا وفاداری نسبت به یک آرمان ۷- چالش ناب ۸- سبک زندگی (دنزیگر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ نقل از عرب کلمری و سید نقوی، ۱۳۹۰).

1. Abele  
2. Seibert & Kraimer  
3. Judge  
4. Heslin  
5. Danziger

## توانمندسازی روانشناختی

موضوع توانمندی به‌ویژه رویکرد روانشناختی، از نگرش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید. در فرهنگ لغت وبستر از توانمندی به عنوان تفویض اختیار با اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. فرهنگ لغت آکسفورد آن را به عنوان توانا ساختن تعریف می‌کند. توانمندی به معنی قدرت بخشیدن است بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشیده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود غلبه کنند (افجه و میری، ۱۳۸۸). می‌توان مطالعات در مورد توانمندسازی را به دو بخش تقسیم کرد: ابتدا پژوهش‌هایی که در آن دانشمندان به بررسی رویکرد ساختاری توانمندسازی، توجه دارند. در این بخش توانمندسازی به‌عنوان نتیجه یک رویکرد ساختاری، اطلاق می‌گردد (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹). مطالعات رویکرد ساختاری بیشتر به این موضوع می‌پردازد، که مدیران چه ابزارها و وسایلی را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند (اسپریتزر و دانسن، ۲۰۰۵). اما گروه دوم، در پژوهش‌های خود بیشتر به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی توجه داشته‌اند. به‌عقیده‌ی این دسته از دانشمندان، توانمندسازی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد. به نظر آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می‌گردد. در واقع این نگرش تا آن‌جا پیش می‌رود که از این رویکرد به‌عنوان عامل انگیزشی جدید در تحرک بخشیدن و ایجاد تمایل به کار، در کارکنان یاد می‌شود (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹). در اکثر تحقیقات چهار بعد برای توانمندسازی روانشناختی به صورت مشترک و مشابه دیده می‌شود. مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۴)، نیز چهار بعد توانمندسازی روانشناختی را ارائه می‌کند (همان مأخذ، ۱۳۸۹). وتن و کمرون (۱۹۹۸)، براساس تحقیق می‌شرا (۱۹۹۲)، بعد اعتماد را به چهار بعد اول اضافه کردند. بنابراین، توانمندسازی روانشناختی کارکنان را می‌توان در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و اعتماد، خلاصه نمود (تیمورنژاد و اسفستانی، ۱۳۸۹). تحقیقات چندی به بیان روابط و یا تاثیر مثبت بین توانمندسازی روانشناختی و برخی متغیرهای خروجی همچون قصد ماندن در سازمان در میان پرسنل پرستاری (حسن البنان، ۲، ۲۰۱۷)، عملکرد شغلی کارکنان خزانه داری کل کشور (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲)، و یا با رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کاهش تنش شغلی در بین کارکنان نیروی انتظامی (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴) پرداخته‌اند. در دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها محققین به نقش مثبت و موثر متغیرهای مستقل دیگر پرداختند. تحقیق دان و دیگران (۲۰۱۸)، نشان داد رفتار نوآورانه بر موفقیت کار راه در بین پرستاران تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین هیرو و همکاران (۲۰۱۳)، نشان دادند ترکیبی از توانایی‌های ذهنی عمومی (GMA) و برخی از ویژگی‌های بزرگ شخصیتی (وجدان، روان رنجوری و صراحت) نقش تاثیر گذار و افزایشی بر موفقیت کار راه در بین ۱۳۰ فارغ‌التحصیل که در مراحل اولیه زندگی حرفه‌ای خود بودند ایفا می‌کنند. عرب کلمری و همکاران (۱۳۹۲)، از زاویه‌ای دیگر به بررسی تاثیر تناسب کارراه درونی بر موفقیت کارراه بین کارمندان برخی بانک‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده‌ی وجود یک

1. Spreitzer & Doneson

2. Hassan EL Banan

رکن کارراهه درونی تحت عنوان "کسب درآمد حلال" بوده است که در سایر تحقیقات انجام شده در این حوزه مورد شناسایی و بحث قرار نگرفته بود. نتایج نشان داد که تناسب کارراهه درونی بر موفقیت کارراهه تأثیر دارد. وقتی که مدیران به شایستگی، حقوق و نقش موثر کارکنان در ایجاد ارزش در سازمان باور و اعتماد داشته باشند و تا حد امکان تصمیمات مربوط به افراد و امور کاری مربوطه را به خودشان واگذار کنند در واقع شرایطی ایجاد میکنند که آنان احساس توانمندی نمایند. نظر به اهمیت نقش و تاثیر مثبتی که این عامل می تواند بر موفقیت کارراهه کارکنان ایفا نماید فرضیه اول تحقیق بر این مبنا و به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

**فرضیه اول: توانمندسازی روانشناختی، بر موفقیت کارراهه کارکنان تأثیر گذار است.**

### حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده یکی از کاربردهای نظریه مبادله اجتماعی است که برای اولین بار ایده آن توسط آیزنبرگر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۶)، به طور رسمی در ادبیات نظریات سازمانی وارد شد. در دهه ۱۹۸۰ میلادی نظریه مبادله اجتماعی مورد توجه صاحب نظران سازمانی قرار گرفت که نتیجه این توجه، طرح موضوع حمایت سازمانی است (زکی، ۱۳۸۵). نخستین بار آیزنبرگر و همکارانش در سال ۱۹۸۶ در پژوهشی مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان را معرفی کردند. بر اساس تعریف آیزنبرگر و همکارانش (۱۹۸۶)، کارکنان هنگامی از طرف سازمان احساس حمایت می کنند که سازمان جهت همکاری های خود ارزش قائل شود و به رفاه آنها اهمیت دهد. با این که تعداد مطالعات انجام شده در این حوزه تا اواسط دهه نود پائین بود، اما در سال های اخیر تعداد پژوهش ها در این زمینه گسترش یافته است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). ریشه حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد مبادله ای است که بر پایه آن دلبستگی، کوشش و تعهد به سازمان با اجرت اجتماعی و مادی همراه می شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). حمایت سازمانی ادراک شده سازه ای از تبادل اجتماعی است. بنابراین، تئوری حمایت سازمانی بیان می کند که کارکنان عقاید کلی پیرامون درجه ای که سازمان از نیازها و ارزش های آنها حمایت می کند، ایجاد می کنند که براساس تعامل مدیران با نمایندگان سازمانی، صورت می پذیرد (رودیس و آیزنبرگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوعی رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعاملات بین کارکنان و سازمان صورت می گیرد، ریشه دارد. طبق تئوری مبادله اجتماعی ارتباط مبادله ای بین دو طرف معمولاً فراتر از مبادله اقتصادی بوده و شامل تعاملات اجتماعی نیز می شود. از دیدگاه پژوهش گران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی گیرد بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت را نیز در بر می گیرد. در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می دهد در کارکنان احساس الزام جبران این حمایت را ایجاد می کند. بر مبنای هنجار بده بستان متقابل در مبادلات اجتماعی، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را درک می کنند، احتمال بیشتری می رود که حمایت سازمان را با نگرش های مثبت و رفتارهای کاری دل خواه، جبران کنند (دعایی و برجعلی لو، ۱۳۸۹).

1. Eisenberger

2. Rhoades & Eisenberger

برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که نتایج مثبت و موثر در دستیابی به موفقیت کار راهه را نه فقط در رابطه مستقیم بلکه از طریق متغیرهای میانجی نیز می‌توان جست. از آن جمله است تحقیق کاراتپ (۲۰۱۲)، که بر روی کارکنان عملیاتی تمام وقت هتل‌های کامرون صورت گرفت و نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر بهبود عملکرد تنها از طریق رضایت کار راهه تاثیر گذار است. حسن البنان (۲۰۱۷)، تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر قصد ماندن در بین پرسنل پرستاری بیمارستانهای مصر را از طریق توانمندسازی روانشناختی مورد تحلیل قرار داد. محقق منتج از تحقیق خود به مدیران مربوطه بیمارستان‌ها توصیه نمود برای حفظ و نگهداری پرستاران باید روش‌های ارتقای حمایت سازمانی و موفقیت کار راهه را به‌طور همزمان مورد توجه قرار داد. دان و دیگران (۲۰۱۸)، در تحقیقی به بررسی رفتار نوآورانه و موفقیت کار راهه با نقش میانجی خودکارآمدی و حمایت همکار در بین ۸۴۸ تن از پرستاران بیمارستان‌های منطقه تیانجین در چین پرداختند. نتایج نشان داد که اگر چه بین رفتار نوآورانه و موفقیت کار راهه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد اما متغیرهای خودکارآمدی و حمایت همکار نقش مثبت و قوی را به عنوان میانجی در این روابط ایفا می‌نمایند. در این بین در برخی تحقیقات به عدم تاثیر نقش تعدیلگری توانایی ذهنی عمومی بر رابطه بین صفات شخصیتی و شاخص‌های موفقیت کار راهه می‌توان اشاره نمود (هیرو و همکاران ۲۰۱۳).

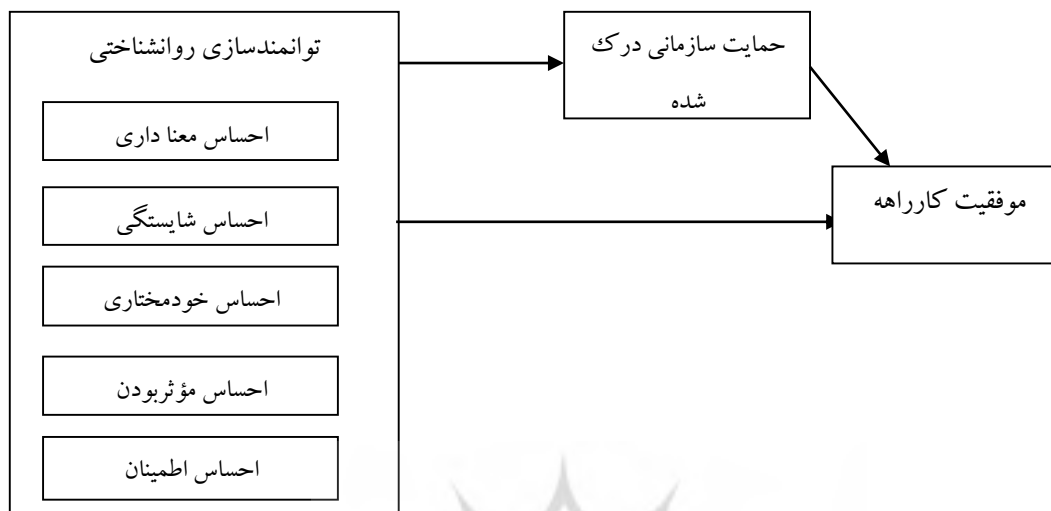
با مفروض داشتن نقش مهم و موثری که عامل حمایت سازمانی هم به‌طور مستقیم و هم با واسطه می‌تواند در ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و موفقیت کار راهه کارکنان ایفا نماید از یک‌سو و فقدان تحقیقات کافی در این خصوص و خاصه در جامعه تحقیق حاضر از سوی دیگر، فرضیات دوم و سوم ما برای دستیابی به اهداف تحقیق به شرح زیر تدوین گردیده است:

**فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده، بر موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار است.**

**فرضیه سوم: توانمندسازی روانشناختی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده، بر موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار است.**

**مدل مفهومی پژوهش:**

این پژوهش به بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراه کارکنان و بررسی نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده می‌پردازد. همانطور که شکل شماره (۱) مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد، توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر مستقل و موفقیت کارراه به‌عنوان متغیر وابسته و حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش را، کارکنان ستاد مرکزی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در شهر تهران تشکیل می‌دهند که حدود ۵۰۰ نفر بوده و تعداد نمونه براساس فرمول کوکران ۲۱۷ نفر برآورد گردید. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد بیشتری از افراد انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع که در نهایت تعداد ۲۲۲ پرسشنامه سالم جمع‌آوری و مورد استفاده قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی (پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر) و بررسی کتب، مجلات و پایان‌نامه‌ها و پرسشنامه بود. موفقیت کارراهه ذهنی از طریق متغیر رضایت از کارراهه توسط پرسشنامه رضایت از کارراهه گرینهاوس (۱۹۹۰)، عملیاتی می‌شود (کانورس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ دی‌وس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و در این راستا در تحقیق حاضر موفقیت کارراهه، رضایت از کارراهه ذهنی کارمندان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور در شهر تهران در نظر گرفته شده است. این پرسشنامه بر مبنای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت متشکل از درجات خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ مورد سنجش قرار گرفت که شامل متغیرهای گرفتن قضاوت ذهنی افراد در مورد کسب کارراهه شغلیشان، از جمله رضایت شغلی یا رضایت کارراهه تعریف می‌شود (انجی و همکاران، ۲۰۰۵؛ هسلین، ۲۰۰۵؛ جاج و همکاران، ۱۹۹۵؛ ابل و همکاران، ۲۰۱۱). ضمناً برای اندازه‌گیری متغیر توانمندسازی روانشناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و وتن و کمرون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، بر مبنای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت متشکل از درجات خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵

1. Converse

2. De Vos

3. Whetten & Cameron



استفاده شد. و برای اندازه گیری متغیر حمایت سازمانی ادراک شده پرسشنامه آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، مورد استفاده قرار گرفت.

روایی پرسشنامه موفقیت کارراه ذهنی (رضایت از کارراه) با نظر خواهی از اساتید مدیریت و متخصصین آشنا به موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

پایایی این پرسشنامه همانطور که در جدول شماره (۱) مشاهده می شود با استفاده از نرم افزار SPSS 20 و از طریق آلفای کرونباخ، مورد محاسبه قرار گرفته که همه ارقام بالاتر از ۰/۷ به دست آمد، که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه بود.

جدول شماره ۱: ضریب آلفا برای متغیرهای پژوهش

منبع پرسشنامه	ضریب آلفا	متغیر
اسپریترز (۱۹۹۵) و وتن و کمرون (۲۰۱۱)	۰/۹۱	توانمندسازی روانشناختی
آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)	۰/۷۳	حمایت سازمانی ادراک شده
گرینهاوس (۱۹۹۰)	۰/۹۱	موفقیت کارراه

در این پژوهش از نرم افزارهای SPSS20 و LISREL 8/5 و از روش های مختلف آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها استفاده شده است. آزمون های انجام شده در این پژوهش عبارتند از:

- آمار توصیفی، به منظور طبقه بندی و بررسی ویژگی های پاسخ دهندگان و جامعه آماری.
- آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه.
- تحلیل عاملی تأییدی، برای تعیین روایی سازه ها به کمک نرم افزار لیزرل.
- تکنیک های معادلات ساختاری، تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه های تحقیق.

### یافته های پژوهش

آمار توصیفی: متغیرهای جمعیت شناختی کارکنان در جدول شماره (۲) آمده است:

جدول شماره ۲: متغیرهای جمعیت شناختی

درصد فراوانی	ویژگی جمعیت شناختی
مرد ۴۷/۳ زن ۵۲/۷	جنسیت
زیر دیپلم و دیپلم ۱۳/۱ فوق دیپلم و لیسانس ۶۹/۸ فوق لیسانس و بالاتر ۱۷/۱	تحصیلات
الی ۱۰ سال ۴۲/۳ الی ۱۱ سال ۴۹/۱ بالاتر از ۲۱ سال ۸/۶	سابقه خدمت

شایان ذکر است که قبل از آزمون فرضیه ها، به منظور تعیین نوع روش آماری مورد استفاده، آزمون کولموگروف اسمیرنوف انجام شد که بر اساس آن، همه داده ها توزیع نرمال دارند.

### آزمون فریدمن توانمندسازی روانشناختی کارکنان

فرض H0: پنج عامل مربوط به توانمندسازی روانشناختی کارکنان اهمیت یکسانی دارند.  
فرض H1: پنج عامل مربوط به توانمندسازی روانشناختی کارکنان اهمیت یکسانی ندارند.

جدول شماره ۳: آزمون فریدمن توانمندسازی روانشناختی کارکنان

میانگین رتبه	توانمندسازی روانشناختی کارکنان
۴/۲۵	احساس شایستگی
۳/۴۰	احساس معناداری
۳/۰۲	احساس مؤثر بودن
۲/۴۶	احساس خودمختاری
۱/۸۸	احساس اطمینان
(Sig= ۰,۰۰۰) (Chi-square= ۳۰۴,۱۶۴)	

بر اساس نتایج جدول شماره ۳، از آن جایی که سطح معنی داری (Sig)، از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض H0 رد و H1 پذیرفته می شود. بنابراین می توان گفت عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان رتبه های یکسانی ندارند. همان طور که در جدول فوق مشاهده می گردد، بالاترین رتبه مربوط به احساس شایستگی می باشد و کمترین رتبه مربوط به احساس اطمینان می باشد.

### آزمون فریدمن حمایت سازمانی ادراک شده

فرض H0: دو عامل مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده اهمیت یکسانی دارند.  
فرض H1: دو عامل مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده اهمیت یکسانی ندارند.

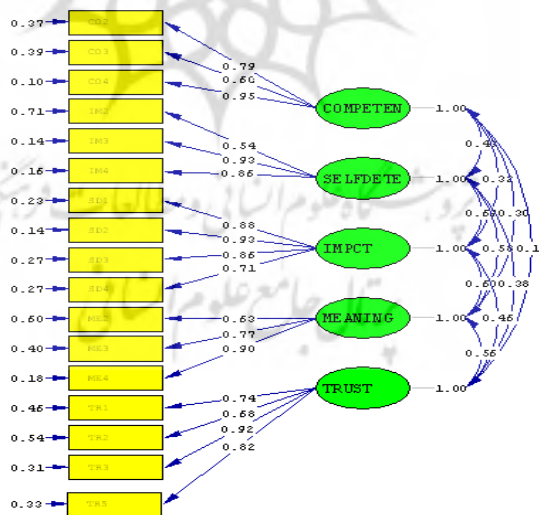
جدول شماره ۴: آزمون فریدمن حمایت سازمانی ادراک شده

میانگین رتبه	حمایت سازمانی ادراک شده
۱/۶۹	دریافت کمک از سازمان
۱/۳۱	دریافت توجه از سازمان
(Sig= ۰,۰۰۰) (Chi-square= ۴۰,۸۱۹)	

براساس نتایج جدول شماره ۴، از آنجایی که سطح معنی‌داری (sig)، از سطح معنی‌داری استاندارد (۰,۰۵) کمتر است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت عوامل مرتبط با حمایت سازمانی ادراک شده رتبه‌های یکسانی ندارند. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، بالاترین رتبه مربوط به دریافت کمک از سازمان، مانند کمک هنگام انجام شغل و قدردانی پس از اجرای شغل می‌باشد و کمترین رتبه مربوط به دریافت توجه از سازمان با توجه به رضایت شخصی، رفاه، اهداف، ارزش‌ها و عقاید است.

#### آزمون تحلیل عاملی تأییدی مدل توانمندسازی کارکنان

در بعد شایستگی عضویت کلیه عوامل به جز انجام دادن کارها در محدوده توانایی‌ها و قابلیت‌ها تأیید شده است و اطمینان به قابلیت‌ها برای انجام دادن موفقیت آمیز کار از بین شاخص‌های ذکر شده، بیشترین تأثیر را داشته است. در بعد خودمختاری، فرصت استفاده از ابتکار شخصی در انجام دادن کار بیشترین تأثیر را داشته همچنین شاخص آزادی عمل برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن کار حذف گردیده است. در بعد مؤثر بودن عضویت کلیه عوامل تأیید شده است هم چنین توانایی لازم برای ایجاد تغییر در فعالیت‌های کاری بیشترین تأثیر را داشته است. در بعد معناداری شاخص ترغیب شدن کارمند به انجام ادامه کار باقی مانده بیشترین تأثیر را داشته، و شاخص با معنی و هدف دار بودن کار نیز حذف شده است. در بعد اطمینان شاخص اطمینان از وفاداری همکاران به قول‌هایشان مؤثرترین بوده و شاخص اطمینان خاطر از آینده شغلی نیز حذف گردیده است.

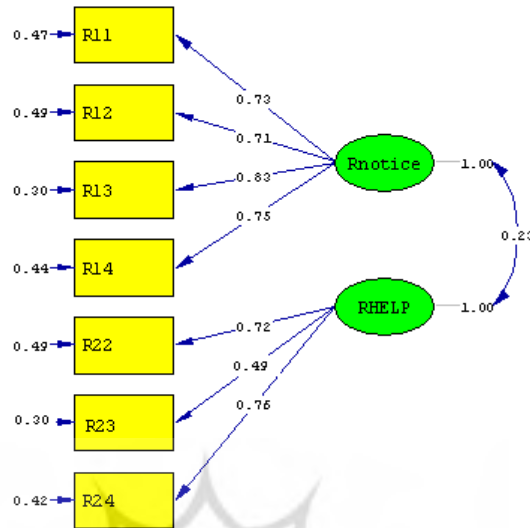


Chi-Square=296.06, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

نمودار شماره ۱: تحلیل عاملی تأییدی مدل کیفیت ارتباط در حالت استاندارد

آزمون تحلیل عاملی تأییدی مدل حمایت سازمانی ادراک شده

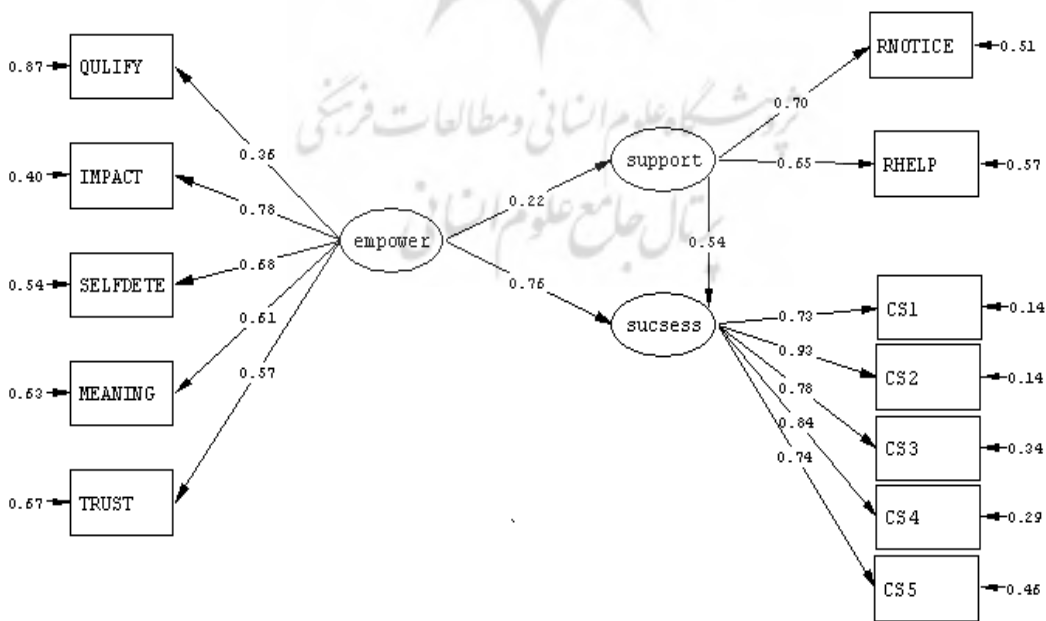
عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر به جز شاخص توجه به عملکرد بالای کارکنان تأیید شده است. از بین شاخص ها، در بعد دریافت توجه از سازمان شاخص توجه به ارزش ها و اهداف کارکنان بیشترین تأثیر را داشته ، شاخص های بعد دریافت کمک از سازمان، کمک به حل مسائل کارکنان مؤثر ترین بوده است.



Chi-Square=32.76, df=13, P-value=0.00185, RMSEA=0.064

نمودار شماره ۲: تحلیل عاملی تأییدی مدل حمایت سازمانی در حالت استاندارد

اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها



Chi-Square=238.68, df=81, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

نمودار شماره ۳: اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه ها در حالت استاندارد

آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روابط ساختار یافته خطی

آزمون در جدول زیر نشان می‌دهد شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد  $RMSEA = 0/068$  شاخص  $\chi^2/df$  کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد. سایر شاخصهای برازندگی این مدل (GFI, CFI, IFI, NFI) بالاتر از ۹۰ درصد هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازندگی خوبی دارد و این بیانگر تقریب معقولی در جامعه است و شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۵: شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NFI	IFI
۲/۹۴	۰/۰۶۸	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۷

نتایج فرضیه‌ها:

جدول شماره ۶: نتایج فرضیه‌ها

نتیجه فرضیه	عدد معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۶/۵۷	۰/۷۶	توانمندسازی کارکنان ← موفقیت کارراه
تأیید	۴/۰۷	۰/۵۴	حمایت سازمانی ← موفقیت کارراه
تأیید	۸/۳۸	۰/۱۲*	توانمندسازی کارکنان ← حمایت سازمانی ← موفقیت کارراه

$$* 0/12 = 0/54 * 0/22$$

طبق جدول شماره (۶) از آن جا که مقادیر معنی داری (t-values) میان متغیرها همگی از ۲ بزرگتر هستند، بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق به تأیید می‌رسند.

### نتایج آزمون فرضیه‌ها، بحث و نتیجه‌گیری:

فرضیه ۱: توانمندسازی روانشناختی، بر موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار است. در آزمون فرضیه اول، از آن جا که مقادیر معنی داری (t-values) میان متغیرها از ۲ بزرگتر است بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که ضریب تأثیر این دو متغیر برابر با ۰/۷۶ است. از سوی دیگر معناداری این ضریب نیز مورد تأیید قرار گرفت  $T\text{-value} = 6/57$ . در نهایت بر این اساس می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سازمان فنی و حرفه‌ای مورد مطالعه با پیاده‌سازی شرایط توانمندسازی کارکنان می‌توان میزان

موفقیت کارراه را بهبود بخشید. سازمان فنی و حرفه ای می تواند با اجرای برنامه هایی برای ایجاد و بهبود توانمندسازی روانشناختی کارکنان خویش رضایت افراد از موفقیتی که در کارراه خویش کسب کردند را ارتقا و بهبود دهد. سازمان اگر به اعتماد به کارکنان توجه گردد و شرایط بروز استقلال کاری و استقلال در تصمیم گیری کارکنان را فراهم آورد می تواند توانمندسازی روانشناختی کارکنان را ارتقا دهد و با توجه به همبستگی توانمندسازی روانشناختی و موفقیت کارراه در نهایت میتواند موفقیت کارراه ذهنی کارکنان را بهبود بخشد. سرانجام اگر ارزیابی و ادراک نیروی انسانی با استعداد از زندگی شغلی خویش مثبت و مطلوب باشد چه بسا برای سازمان نیز مفید خواهد بود (گانز و هسلین، ۲۰۰۵).

فرضیه ۲: حمایت سازمانی ادراک شده، بر موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار است.

در آزمون فرضیه دوم، از آن جا که مقادیر معنی داری (t-values) میان متغیرها از ۲ بزرگتر است بنابراین فرضیه دوم تأیید می شود. فرضیه دوم ادعا می کند که حمایت سازمانی ادراک شده بر موفقیت کارراه تأثیر مستقیم دارد. خروجی لیزرل، ضریب تأثیر متغیر حمایت سازمانی در ک شده بر موفقیت کار راه را  $0/54$  نشان می دهد. از سوی دیگر معناداری این ضریب (T-value =  $4/07$ )، نیز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در تحقیقات دیگران و در فراتحلیل انجی و همکاران (۲۰۰۵) علاوه بر تأیید فرضیه بالا، نشان داد متغیرهای حمایت سازمانی و حمایت سرپرست، با موفقیت کارراه ذهنی رابطه قوی تری دارند تا با موفقیت کارراه عینی. چراکه این متغیرها به عنوان تعیین کننده های مستقیم و بی واسطه واکنش های عاطفی فرد نسبت به کار و کارراه در نظر گرفته می شوند و شدیداً بر نگرش های کاری اثر می گذارند. به علاوه علایم و نشانه های مهمی برای کارکنان مبنی بر اینکه افرادی با ارزشند و توان و پتانسیل کارراه را دارند، فراهم می کنند. سپس این نشانه ها منجر به واکنش های عاطفی مطلوب و مساعدی شامل سطوح بالاتر خشنودی کارراه و یک حس قوی تر موفقیت کارراه در فرد می شوند (محبت و همکاران، ۱۳۸۹). در نهایت، می توان نتیجه گرفت که سازمان فنی و حرفه ای با تأکید بیشتر بر حمایت سازمانی و توجه به ارزش ها و عقاید کارکنان خود می تواند احساس رضایت کارکنان از پیشرفت در کسب اهداف ارتقا دهند. سرانجام، موفقیت شخصی کارکنان در نهایت می تواند به موفقیت سازمانی منجر شود. در نتیجه، محققان در جستجوی شناسایی عوامل فردی و سازمانی که موفقیت کارراه کارکنان را تسهیل می کند، هستند (دبلیو اچ ان جی و همکاران، ۲۰۰۵).

فرضیه ۳: توانمندسازی روانشناختی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده، بر موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار است.

در فرضیه سوم مطرح شده بود که توانمندسازی کارکنان از طریق حمایت سازمانی ادراک شده بر موفقیت کارراه تأثیر گذار است. نتایج نشان می دهد که ضریب تأثیر این دو متغیر برابر با  $0/12$  است. از سوی دیگر معناداری این ضریب نیز مورد تأیید قرار گرفت (T-value =  $8/38$ ). بنابراین بر این اساس می توان چنین نتیجه گرفت که سازمان فنی و حرفه ای با پیاده سازی توانمندسازی کارکنان و حمایت سازمانی می تواند میزان موفقیت کارراه را بهبود بخشد. در تحقیقاتی دیگر عرب کلمری و همکارانش (۱۳۹۲)، ثابت کردند تناسب کارراه درونی از طریق حمایت سازمانی درک شده بر موفقیت کارراه تأثیر دارد و به نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده اشاره داشتند. همچنین بیان کردند که بهبود حمایت سازمانی ادراک شده سبب افزایش موفقیت کارراه ذهنی می شود. حمایت سازمانی ادراک شده تحت تأثیر جنبه های مختلف نحوه رفتار سازمان با کارکنان قرار می گیرد. این نحوه رفتار مشتمل بر ارزیابی های معطوف به پاداش و تأیید،

پرداخت، رتبه و جایگاه و حتی مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشد. در واقع براساس تحقیق فراتحلیل آیزنبرگر، همبستگی‌های بالایی که بین مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت ترفیع، رضایت از پرداخت و کیفیت سرپرستی با حمایت سازمانی ادراک شده به دست آمد، نشان از آن است که در واقع کارکنان برای جنبه‌های مبادله‌ای تلاش و عملکرد بهینه در برابر پرداخت پاداش و یا دریافت دستمزد مکفی و امکان ارتقا و ترفیع بین خود و سازمان ارزش ویژه‌ای قائل هستند. در این صورت سرپرستان با ایجاد فضای کاری مناسب و افزایش حس اعتماد کارکنان به اهداف سازمان زمینه لازم را برای افزایش حمایت سازمانی ادراک شده فراهم آوردند (عریضی و گل پرور، ۱۳۹۰). در نتیجه با افزایش حمایت سازمانی ادراک شده براساس همبستگی میان این متغیر و موفقیت کارراه ذهنی هنگامی که افراد حمایت سازمانی ادراک شده بیشتری را درک کنند در نهایت از کارراه خود راضی هستند و احساس موفقیت بیشتری دارند (گرین هاوس و همکاران، ۱۹۹۰).

#### پیشنهاد‌های پژوهش:

باتوجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر به مدیران منابع انسانی و سایر مدیران و سرپرستان و دست‌اندرکاران ستاد مرکزی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و سایر ذینفعان در این زمینه توصیه می‌گردد:

#### پیشنهادات بر اساس نتایج فرضیه اول:

(۱) با توجه به آن که توانمندسازی، امری درونی می‌باشد و تا هنگامی که کارکنان تمایل به انجام کاری نداشته باشند نمی‌توان آن‌ها را توانمند کرد، از مدیران درخواست می‌شود که با استفاده از راهبردهای مدیریتی، با کاهش تمرکز، کاهش قوانین و مقررات، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم کردن شرایط بروز استقلال کاری کارکنان و توجه به اعتماد به کارکنان، شرایط سازمانی را برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان فراهم گردانند.

(۲) مدیران برای تقویت حمایت سازمانی ادراک شده به افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شغلی و سازمانی، ایجاد فرصت‌های ترفیع مبتنی بر نظام ارزیابی عملکرد دقیق و عادلانه، تقویت کیفیت سرپرستی مدیران در رده‌های مختلف، بسترسازی اعتماد کارکنان به سازمان و اهمیت دادن به انگیزش درونی و رضایت کارکنان از پرداخت در حوزه حقوق و دستمزد، مزایا و امکانات توجه به‌سزایی داشته باشند.

#### پیشنهادات بر اساس نتایج فرضیه دوم:

(۱) به مدیران توصیه می‌شود که توانمندسازی روانشناختی کارکنان را بواسطه حمایت سازمانی ادراک شده تقویت نمایند تا سبب افزایش موفقیت کارراه ذهنی کارکنان گردند.

(۲) مدیران می‌توانند با تمرکز بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی، احساسی را در کارکنان ایجاد کنند مبنی بر اینکه آنها توانایی لازم برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود را دارند و یا این که در ابتدا برای مشاغل شرایط احراز شغل تعیین گردد تا افراد مناسب با شغل تصدی آن را در دست گیرند و بدین ترتیب موفقیت کارراه ذهنی کارکنان را بهبود بخشند.

#### پیشنهادات به‌طور کلی و با تاکید بر فرضیه سوم:

(۱) به مدیران توصیه می‌گردد که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، مقدماتی را برای بهبود شاخص‌های موفقیت کارراه در سطح کارکنان لحاظ فرمایند. مدیران باید شرایطی را فراهم آوردند تا از کارکنان

قدردانی شود و کارکنان احساس کنند از طریق کمکی که از سازمان دریافت می‌کنند، سازمان از آنان حمایت می‌کند و این امر می‌تواند در ارتقای موفقیت کارراه کارکنان تأثیرگذار باشد.

۲) مدیران می‌توانند شیوه‌های مدیریت مشارکتی را اتخاذ کنند که طی آن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کاری و شغلی مشارکت داده شوند و این امر موجب می‌شود تا کارکنان احساس کنند که سازمان برای موجودیت آن‌ها ارزش قائل است. همین امر به خوبی می‌تواند شرایط افزایش حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را فراهم گرداند.

۳) به مدیران عالی و منابع انسانی توصیه می‌شود که سیستم‌های انگیزشی را بر مبنای شناسایی و برآوردن جهت‌گیری‌های درونی کارراه کارکنان، بازنگری کنند.

### پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی:

- شناسایی و تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور.

- در نظر گرفتن عوامل تعدیل کننده در تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراه ذهنی.  
- به دست آوردن الگوی مسیر با در نظر گرفتن متغیرهای کنترل، در تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراه ذهنی.

- پژوهش حاضر به صورت مقطعی انجام گرفته که پژوهش‌های آتی می‌تواند به صورت دوره‌های مختلف اثر توانمندسازی روانشناختی بر موفقیت کارراه ذهنی را در نظر بگیرد.

- در پژوهش‌های آینده می‌توان به بررسی نقش‌های مستقل و وابسته متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و یا جابه جایی نقش‌های دو متغیر دیگر، توانمندسازی روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده همت گمارد.  
- در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود دو بعد موفقیت کارراه (موفقیت کارراه عینی به همراه موفقیت کارراه ذهنی) هر دو با هم بررسی شوند تا به نتایج و تحلیل کامل و جامع تری از متغیر موفقیت کارراه دست یابیم.

محدودیت‌های پژوهش:

- به علت عدم امکان دسترسی به اطلاعات سازمانی و برخی داده‌های مربوط به کارکنان از پرداختن به عدم موفقیت کارراه عینی صرف نظر شد.
- داده‌ها صرفاً در سطح بخشی از سازمان (ستاد) و نه کل سازمان جمع‌آوری گردید لذا تعمیم آن به کل سازمان و سازمان‌های دیگر صحیح نمی‌باشد.

### منابع:

۱. ارتیاعی، روشنگر (۱۳۸۹). بررسی رابطه انواع تطابق در محیط کار با موفقیت کارراه، سازگاری کارراه و هویت سازمانی در کارکنان شرکت گاز اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
۲. افجه، علی اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه سازی خودرو در ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴): صص ۱۶۹-۱۴۹.



۳. تیمورنژاد، کاوه و صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی، کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۶۲: صص ۵۹-۳۷.
۴. دعایی، حبیب الله و برجعلی لو، شهلا (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهدسازمانی و قصد ترک خدمت، *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*، ۳: صص ۷۷-۶۳.
۵. زکی، محمدعلی (۱۳۸۵). بررسی و سنجش حمایت سازمانی، *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ۱۸(۳): صص ۱۲۳-۱۰۳.
۶. سلطانی، دکترایرج؛ صریحی اسفستانی، رسول و عباسی، حمیده (۱۳۹۲). نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی، *مجله علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۰): صص ۲۲۹-۲۰۹.
۷. عرب کلمری، محبوبه؛ سیدنقوی، میرعلی و علیزاده ثانی، محسن (۱۳۹۲). تأثیرات تناسب کارراه درونی- شغل، تحقق قرارداد روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده بر موفقیت کارراه، *مجله مدیریت و کسب و کار اسلامی*، ۱۱: صص ۱۵۳-۱۴۶.
۸. عرب کلمری، محبوبه و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۰). جهت گیری های درونی کارراه: مطالعه ی موردی صنعت بانکداری، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۴): صص ۴۰-۲۵.
۹. عریضی، حمیدرضا و گل پرور، محسن (۱۳۹۰). الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک شده با متغیرهای شغلی، حرفه ای و سازمانی، *پژوهش های مدیریت در ایران-مدرس علوم انسانی*، ۱۵(۱۴): صص ۷۳-۱۴۷.
۱۰. عریضی، حمیدرضا؛ ذاکر فرد، منیرالسادات و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). رابطه کارراه شغلی با اقتدار شغلی و تعهدسازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت های صنعتی، *مجله مطالعات اجتماعی- روانشناختی زنان*، ۱۷(۱): صص ۹۳-۶۹.
۱۱. قربانی زاده، وجه ا... و خالقی نیا، شیرین (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱(۲): صص ۱۰۵-۸۵.
۱۲. مرادی، مرتضی، جلیلیان، حمید رضا (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، *نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۹(۳۱): صص ۹۸-۷۳.
۱۳. محبت، راحله؛ ارشدی، نسرین و نیسی، عبدالکاسم (۱۳۸۹). طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای موفقیت کارراه ذهنی در یک سازمان صنعتی، *مجله دست آوردهای روان شناختی (علوم تربیتی و روان شناسی)*، ۴(۲): صص ۶۲-۳۵.
۱۴. میرکمالی، سیدمحمد؛ حیات، علی اصغر؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهدسازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران، *دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانش و رفتار، تربیت و اجتماع*، دانشگاه شاهد، ۱۶(۳۹): صص ۳۰-۱۵.
۱۵. واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران - منطقه تهران، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۲(۳): صص ۱۷۸-۱۵۳.
16. Abele, Andrea E.; Spurk, Daniel & Volmer, Judith (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example, *Journal of Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 43(3): PP.195-206.
17. Converse, Patrick D.; Pathak, Jaya; DePaul Haddock, Anne Marie; Gotlib, Tomer & Merbedone, Matthew (2012). Controlling your environment and yourself: Implications for career success, *Journal of Vocational Behavior*, 80: PP.148-159.

18. Dan X., Suhuan X., et al. (2018): Innovative behaviour and career success: Mediating roles of self-efficacy and colleague solidarity of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 5 (2018) 275e280.
19. Danziger, N. ; Rachman-Moore, D. & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory, *Career Development International*, 13: PP. 7-19.
20. De Vos, Ans; De Hauw, Sara; I.J.M., Beatrice & Heijden, Van der (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability, *Journal of Vocational Behavior*, 79: PP. 438-447.
21. Greenhaus, J.H. (2003). Career dynamics in W.C. Borman, D.R. Iigen & R.j. klimoski [Eds.], *comprehensive hand book of psychology industrial and organizational psychology*, 12: PP519-540, newyork, wiley.
22. Greenhaus, J. H.; Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33: PP.64-86
23. Gunz, H.P. & Heslin, P.A. (2005). Reconceptualizing career success, *Journal of organizational behavior*, 26: PP105-111.
24. Haro, Jose-Manuelde; Castejón, Juan-Luis & Gilar, Raquel (2013). General mental ability as moderator of personality traits as predictors of early career success, *Journal of Vocational Behavior*, 83: PP.171-180.
25. Hassan S. Aly EL Banan(2017). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Intention to Stay among Staff Nurses at a Selected Hospital. *International Journal of Nursing Didactics*, 7 (03).
26. Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behaviour*, 26: PP. 113-136.
27. Judge, T.A.; Cable, D.M.; Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Pers Psychol*, 48: PP. 485-519.
28. Karatepe, Osman. M.(2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes, A study of hotel employees in Cameroon, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5): PP. 735-752.
29. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: PP.698-714.
30. Seibert, SE. & Kraimer, ML. (2001). The five-factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 58: PP. 1-21.
31. Spreitzer, Gretchen. M. & Donelson, David (2005). *Musings on the past and future of employee empowerment*, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings), PP.1-25.
32. W. H. NG, Thomas; T. EBY, Lillian; Sorensen, Kellyl & Feldman, Daniel C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, *Personel Psychology*, 58: PP 367-408.