

بررسی نقش میانجی نگرش‌های فردی در تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه

مرتضی مرادی^۱، شیوا سوری^۲

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه در سازمان انجام گرفته است. بدین منظور رابطه بین پنج متغیر توانمندسازی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی، رفتار مناسب و متواضع کارکنان و رفتار مشتری‌مدارانه مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود که روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت مخابرات استان همدان به تعداد ۴۲۰ نفر است که از این تعداد ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار لیزرل انجام شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد؛ توانمندسازی سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی و رفتار مشتری‌مدارانه اثر مثبت و معنی‌دار و بر رفتار مناسب و متواضع کارکنان اثر معنی‌داری نداشت. همچنین اثر توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی بر رفتار مناسب و متواضع کارکنان معنی‌دار بود. در نهایت رفتار مناسب و متواضع کارکنان پیش‌بینی کننده رفتار مشتری‌مدارانه بود.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار مشتری‌مدارانه، تعهد عاطفی

۱. استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد ملایر

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۰۱

نویسنده مسئول مقاله: مرتضی مرادی

E-mail: Morteza.Moradi@pnu.ac.ir

مقدمه

مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که در سال‌های گذشته بر مباحث رفتاری در جهت افزایش عملکرد منابع انسانی توجه زیادی شده است. یکی از مباحثی که سهم بسزایی در این زمینه داشته است، توانمندسازی است. توانمندسازی، توجه گسترده‌ای را در پژوهش‌ها متوجه خود ساخته است که برای آن می‌توان دلایل چندی را متصور شد. نخست توانمندسازی یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و هر زمانی که قدرت و کنترل به اشتراک گذاشته شود، اثربخشی در نتیجه آن افزایش می‌یابد. دلیل دیگر این است که توانمندسازی عاملی تسهیل کننده در پاسخ به تغییرات محیطی مناسب است. سوم نتایج سودمندی است که توانمندسازی به همراه داشته است. در بعضی از مطالعات به کاهش هزینه‌ها، رضایتمندی بیشتر ارباب رجوع و کارکنان و افزایش وفاداری به سازمان اشاره شده است (پورشیرزادی، ۱۳۹۰، ۵۵). به علت تغییر و تحولات سریع در سال‌های اخیر نیاز به کسب مداوم مهارت‌های جدید در زمینه‌های مختلف توانمندسازی کارکنان امری ضروری است. به طوری که داشتن یک کارمند توانمند؛ یک ثروت ملی به حساب می‌آید؛ منافع زیادی برای سازمان به دنبال دارد؛ و در دنیای پیچیده و پرقابلیت امروز باعث بقای سازمان می‌شود (بزازجزایری، ۱۰، ۱۳۸۴). اهمیت توانمندسازی در این است که کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان بهروری بالاتر، رضایت شغلی بیشتر و وفاداری بالاتری دارند و خدمات کیفی‌تری را می‌توانند ارائه دهند (چامبرلین^۱، ۱۹۹۷، ۴۳). همه این عوامل باعث شدند در پژوهش حاضر به موضوع توانمندسازی پرداخته شود و ضمن اینکه بین توانمندسازی سازمانی و روان‌شناختی تفاوت قائل شده است، بر آن است تا اثرات آن بر عملکرد منابع انسانی چه در زمینه تعهد و رضایت و همچنین رفتار مشتری‌مدارانه را مورد بررسی قرار گیرد. از آنجا که رقابت بین سازمان‌ها بسیار شدید و تنگاتنگ شده است و شرکت‌های مخابرات نیز به عنوان یک سازمان خدماتی باید دائماً به مشتریان خود خدمات‌رسانی داشته باشد تا بتواند مشتری را به سمت خدمات خود سوق دهد.

از طرف دیگر توقع مشتریان بالا رفته و سازمان در صورتی می‌تواند این توقعات را مرتفع سازد که کیفیت خدمات خود را بالا ببرد؛ به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان این عامل می‌تواند باعث افزایش مهارت آنان و در نهایت رفتار مبتنی بر رضایت مشتری گردد. در زمینه عملکرد هم اگرچه اکثر پژوهش‌ها بر عملکرد مالی تمرکز دارند، ولی آنچه که در پژوهش حاضر از عملکرد مد نظر قرار گرفته است متکی بر متغیرهای رفتاری از جمله رضایت و رفتار مناسب و در خور با مشتری است. از طرفی به دلیل اینکه در حوزه خدمات نیز کمتر به این‌گونه پژوهش‌ها پرداخته شده است، پژوهش می‌تواند اهمیت دوجندانی داشته باشد. با توجه به مباحثی که مطرح شد؛ پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال خواهد بود که آیا توانمندسازی می‌تواند زمینه‌ساز رفتار مشتری‌مدارانه باشد؟ بر این اساس نگرش‌ها و مقاصد رفتاری همچون تعهد عاطفی، رضایت شغلی و رفتار متواضعانه و رفتار مناسب به عنوان متغیرهای میانجی مد نظر قرار گرفتند تا نقش توانمندسازی به طور غیرمستقیم بر رفتار مشتری‌مدارانه مورد بررسی قرار گیرد. زیرا پژوهش‌های مختلف نشان داده است تعهد عاطفی می‌تواند نتایج فردی و گروهی برای سازمان در برداشته باشد. همچنین کسانی که توانمندی‌هایی داشته باشند و از آن به نحو احسن استفاده کنند، عملکرد بهتری داشته و در نتیجه از رضایت بیشتری برخوردارند. از طرفی، مشتری رفتار مناسب متواضعانه را می‌پسندد، به همین دلیل رفتار متواضعانه میانجی بین متغیرهای مورد بررسی و رفتار مشتری‌مدارانه قرار گرفت.

مروری بر مبانی نظری

توانمندسازی سازمانی و روان‌شناختی

توانمندسازی سازمانی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری است و این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل مواجه ساخته است (کازلوسکیت و همکاران^۱، ۲۰۱۲، ۱۳۸). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی (به معنای تفویض اختیار) به سال ۱۹۸۸ برمی‌گردد.

توانمندسازی را واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان می‌دانند (اندرسون و فانل^۱، ۲۰۰۵، ۱۵۳). بعضی محققان آن را یک اقدام مدیریت منابع انسانی^۲ می‌دانند (هیوسلید و همکاران^۳، ۱۹۹۷، ۱۷۷)؛ دیگران آن را درک کارکنان^۴ (کوئین و اسپریتزر^۵، ۱۹۹۷، ۳۵)؛ وضعیت انگیزشی^۶ (اهرن و همکاران^۷، ۲۰۰۵، ۹۴۷)؛ یا وضعیت شناختی^۸ (منون^۹، ۲۰۰۱، ۱۵۹)، می‌دانند. درگیر نمودن و مشارکت دادن تعداد زیادی از افراد برای ساختن چشم‌اندازی از آینده سازمان، تدوین استراتژی برای رسیدن به آنجا و تلاش در جهت تحقق آن را توانمندسازی می‌گویند (فرنچ و سسیل، ۱۳۸۸: ۷۹). اسکات و ژافه (۱۹۹۹) توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمند برای اتخاذ تصمیمات مناسب بدون اینکه در ابتدا به تایید مقامات فرادست برسد، می‌دانند و می‌گویند توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است، بدین معنی که: کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند. تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند. ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند، می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند (اندرسون و فانل، ۲۰۰۵، ۱۵۴).

توانمندسازی سازمانی جزئی از وظایف مدیر منابع انسانی است، به طوری که مدیر منابع انسانی برای توانمند ساختن کارکنان با راهنمایی و آموزش کارکنان مهارت‌های تصمیم‌گیری را به آن‌ها می‌آموزد تا در این امر دارای اختیار و آزادی عمل شوند؛ پس توانمندسازی سازمانی یعنی واگذاری اختیار و مسئولیت و در پی آن افزایش پتانسیل بالقوه فرد. ماتیوس و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۳)، بیان کردند که عوامل سازمانی زیر با توانمندسازی سازمانی در ارتباط هستند:

1. Anderson & Funnell
2. HRM practice
3. Huselid & et al
4. Employee perception
5. Quinn & Spreitzer
6. Motivational state
7. Ahearne & et al
8. Cognitive state
9. Menon
10. Matthews

- چارچوب ساختاری پویا (انعطاف‌پذیر بودن رهنمودها)

کنترل تصمیمات کاری (مشارکت فعال کارکنان در تصمیمات مربوط به کارشان) دسترسی کارکنان به همه اطلاعات سازمان و تشویق آن‌ها برای بیان آزادانه عقاید مانند ناراضیاتی یا شکایات خود (کازلوسکیت و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۴۳).

توانمندسازی سازمانی، تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که در طی آن قدرت نسبی هر فرد به واسطه‌ی آن افزایش می‌یابد. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیتی است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می‌شود؛ توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (چامبرلین، ۱۹۹۷، ۴۲).

کانگر و کانگو^۱ (۱۹۸۸)، توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی می‌دانند که موجب ناتوانی کارکنان شده است. توانمندسازی روان‌شناختی از دو نظریه سازمانی مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان نشأت گرفته است (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۲). توانمندسازی روان‌شناختی بدین مفهوم است که ابتدا کارمند به طور هیجانی و بر اساس تجربیات و انتظارات خود وظایف مربوط به کار خود را انجام می‌دهد، سپس بر اساس درکی که از معنا و مفهوم کار خود دارد، توانایی خود را برای انجام آن کار نشان می‌دهد (کازلوسکیت و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۴۴).

توانمندسازی روان‌شناختی دارای ابعاد مختلفی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: احساس شایستگی؛ یعنی احساس خود کارآمدی یا آن دسته از مهارت‌های شخصی که فرد را قادر به انجام موفقیت‌آمیز وظایفش می‌کند. احساس داشتن اعتماد؛ بدین معنی که کارمند مطمئن باشد با وی منصفانه و از منظری بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. احساس موثر بودن؛ اشاره به میزانی که فرد معتقد است می‌تواند بر پیامدهای کاری تأثیر بگذارد. احساس داشتن حق انتخاب؛ یعنی احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری. احساس معنی‌دار بودن؛ ارزش داده شده به یک هدف کاری است (توماس و ولتوس^۲، ۱۹۹۰: ۶۷۰).

توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند پیامدهای مختلف داشته باشد از آن جمله؛ چیرگی بر ترس‌ها و نگرانی‌ها (بلانچارد و همکاران^۱، ۱۹۸۵: ۱۰۰)؛ اقدام ابتکاری، تصمیم‌گیری مستقل و افکار جدید (وگت و مارل^۲، ۱۹۹۰: ۹۵)؛ تحت تأثیر قرار دادن محیط کار، افزایش تعهد به کار و خدمت به ارباب‌رجوع (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۷۶). یکی از شاخصه‌های توانمندسازی سازمانی افزایش مسئولیت تصمیم‌گیری کارکنان است. مشارکت امری اخلاقی است و رویکرد جدید زندگی برای انسان سازمانی است. انسانی که استقلال عمل سنتی خود را از دست داده و زندگی خود را با سازمان‌های مختلف پیوند زده و از این رهگذر تأثیرپذیری وی از سازمان‌ها افزایش یافته است. او دیگر در طبیعت زندگی نمی‌کند، حیاط جدیدی را در سازمان‌ها آغاز کرده است. راه رشد خود را در سازمان‌ها می‌جوید و بیشتر وقت خود را در آنجا سپری می‌کند؛ او به واقع انسان سازمانی است. این شیوه زندگی حق بیشتری را برای دخالت در تصمیم‌گیری سازمانی برای او به وجود آورده است، تصمیم‌گیری‌هایی که مستقیماً از زندگی اجتماعی او نشأت گرفته‌اند. از طرف دیگر یکی از شاخصه‌های توانمندسازی روان‌شناختی احساس داشتن حق انتخاب یا استقلال در تصمیم‌گیری کاری است (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰: ۶۶۶). فعالیت‌های افراد پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خود احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنند، آنان خود را افرادی پیش‌تاز و مبتکر می‌بینند. افراد توانمند به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده است و از بیرون کنترل می‌شوند، خود را به منزله‌ی کانون کنترل می‌بینند (وگت و مارل، ۱۹۹۰: ۹۳).

اگرچه ممکن است توانمندسازی سازمانی و روان‌شناختی به هم نزدیک باشند ولی تفاوت آن‌ها قابل کتمان نیست. تمایز بین سازمان و فرد می‌تواند به روشن شدن مفهوم توانمندسازی کمک کند. برای مثال تفکیک بین اقدامات مدیریت منابع انسانی درباره تسهیم قدرت با زیردستان (توانمندسازی سازمانی) و درک افراد از قدرت/اقتدار اعطاء شده به آن‌ها (توانمندسازی روان‌شناختی) گویای این نکته است. پس بر این اساس، می‌توان گفت توانمندسازی سازمانی پیش‌نیازی برای توانمندسازی روان‌شناختی است.

توانمندسازی و رفتار مشتری‌مدارانه

امروزه سازمان‌ها، در فضایی به فعالیت می‌پردازند که توجه به خواست مشتری را عاملی برای ادامه حیات حرفه‌ای خود معرفی می‌کنند. یکی از عواملی که در سرنوشت هر سازمانی اهمیت دارد، کیفیت رابطه با مشتری است، هر اندازه این ارتباط به طور مفیدی برقرار شود و گسترش یابد، به همان اندازه سازمان در دست‌یابی به اهداف خود موفق‌تر خواهد بود. مشتری به خریدار تولید یا خدمات گفته می‌شود، به عبارت دیگر مشتری مداری عبارت است از تلقی مشتری از برآورده شدن انتظارات او. به عبارت دیگر، رفتار مشتری مداری عبارت است از تلاش کارمندان برای برآورده کردن نیازهای مشتری و سنجش این که چه مقدار مشتری احساس برآورده شدن انتظارات خود را دارد (کازلوسکی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۴۵). به عبارت دیگر، رفتار مشتری‌مدارانه نوعی از رفتار است که عامل اصلی موفقیت در خدمات را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. پی‌سی و روزنتال^۱ (۲۰۰۱)، آن را تا حدی دخالت کارمند در بهبود خدمات متوالی و اعمال تلاش برای برآوردن نیازهای مشتری تعریف کرده‌اند. نیازهای مشتری را می‌توان به چند گروه دسته‌بندی کرد:

کاربردی: یعنی آنچه از کالا یا خدمات که نتیجه عملیات و فعالیت سازمانی است انتظار می‌رود.

کیفیت: مانند عمر طولانی، سالم بودن و کامل بودن محصولات و خدمات.

ظاهری: در ارائه خدمات این نیاز به محیط آن سازمان مرتبط می‌شود.

پنهان: ارتباطات، احترام، اطمینان و اعتماد (رهنمود، ۱۳۸۴: ۱۰۷).

بنابراین توجه به این نیازها منعکس کننده رفتار مشتری‌مدارانه است که از اهمیت بسزایی برخوردار است. در داخل کشور نیز طرح تکریم ارباب‌رجوع که در سال ۱۳۸۱ تصویب شد در جهت تغییر نگرش در نحوه برخورد با ارباب‌رجوع بود. این تغییر نگرش را می‌توان در قالب موارد زیر بررسی کرد: شفاف‌سازی و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب‌رجوع؛ اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم؛ بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات؛ نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم؛ مشارکت مردم بر مبنای ارائه پیشنهادها (رهنمود، ۱۳۸۴: ۱۰۷).

می‌توان گفت یکی از محرک‌های محیطی که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب می‌کند، افزایش انتظار مشتری است. افزایش انتظارات مشتری و ارباب‌رجوع، اولویت‌های توسعه را در بسیاری از سازمان‌ها تغییر داده است (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۰). مشتریان دامن‌های توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع‌تر کرده‌اند و پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر شرکتی از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، مشتری به سراغ شرکت‌های رقیب خواهند رفت (بالنچارد، ۱۳۸۱: ۵۵). بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند در موقعیت رقابتی فزاینده باید پیوسته خدمات‌دهی به مشتری و ارباب‌رجوع را بهبود بخشند. این بدان معناست که ابتدا باید بدانند مشتری چه می‌خواهد و سپس در پی بهبود آن باشند. در این راستا سازمان‌ها نیازمند افراد توانمندی هستند تا بتوانند به روش خلاقانه نیازهای مشتری را برآورده نمایند (اسمیت^۱، ۲۰۰۰: ۸۰). به طور کلی می‌توان از دلایل توانمندسازی، علاوه بر افزایش انگیزه و بهبود بهره‌وری کارکنان، بهبود کیفیت خدمات به مشتری را نام برد (اورعی‌یزدانی، ۱۳۷۹: ۱۷۳). پس به نظر می‌رسد توانمندسازی می‌تواند باعث بهبود رفتار کارکنان در جهت رضایت آن‌ها شود.

توانمندسازی سازمانی و تعهد عاطفی

تعهد سازمانی به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن یک کارمند با سازمان خاصی و اهدافش هویت پیدا می‌کند، خود را با آن معرفی می‌کند و دوست دارد عضویت خود را در سازمان حفظ کند. در تعریف دیگر آمده است که تعهد سازمانی بیان‌کننده‌ی قدرت شناسایی و هویت‌یابی با یک سازمان است (شیخ و همکاران، ۱۳۸۴، ۱۴). به عبارت دیگر، تعهد سازمانی به فشارهای هنجاری نهادینه شده انجام کار دلالت دارد که متضمن تحقق اهداف و منافع سازمانی است. تعهد به طور کلی به سه دسته تقسیم می‌شود (هان‌دلون^۲، ۲۰۰۹: ۲۰): تعهد مستمر: تعهد در سازمان به دلیل تمایل به انجام دادن مجموعه فعالیت‌های مستمر ایجاد می‌شود. تعهد تکلیفی-هنجاری: در ایجاد تعهد، ارزش‌ها و باورهای فرد نیز مؤثر است. بعضی از افراد کار را یک تکلیف برای خود می‌دانند. تعهد عاطفی: این بعد تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود.

1. Smith
2. Han Dlon

بنابراین شخصی که به سازمان تعهد دارد از طریق آن خود را معرفی می‌کند، هویت پیدا می‌کند، در مسئولیت‌ها مشارکت داوطلبانه دارد و از عضویت خود در سازمان لذت می‌برد. از لحاظ نظری تعهد عاطفی، شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان‌هاست که حداقل دارای سه جزء است:

۷ باور و پذیرش اهداف و ارزش‌های نیرومند محل کار؛

تمایل به صرف تلاش قابل توجه برای سازمان محل کار

تمایل زیاد به ماندن در سازمان (آنجل و پری،^۱ ۱۹۸۱: ۶).

نقش باروری نیازها و انگیزه‌های کارکنان بر توانمندسازی آنها به عنوان یک مکانیزم مرکزی در ایجاد تعهد به اهداف سازمان در مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۴۴۵). ها و استریگاس^۲ (۲۰۱۱)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند با مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمانی، حس وفاداری و تعهد آنها به سازمان تحریک می‌شود. تایرنر^۳ (۲۰۰۳)، در بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهد عاطفی و شغلی کارکنان نشان داد که در اختیار گذاشتن فرصت‌های آموزشی و حمایت بیشتر برای کارکنان به منظور آزادی عمل در تصمیم‌گیری، چالش‌ها و مسئولیت‌ها به افزایش سطوح بالای تعهد شغلی و عاطفی کارکنان منجر می‌شود. بیکر^۴ (۲۰۱۱)، نشان داد هر چه کارکنان از آموزش سطح بالاتری برخوردار باشند، تعهد شغلی و حرفه‌ای آنها افزایش خواهد یافت؛ در نتیجه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد شغلی و عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بعضی پژوهشگران بیان کرده‌اند که کارکنان توانمند خودشان را لایق‌تر می‌بینند و می‌توانند بر شغل و سازمانشان به طریق ارزشمندی تأثیر بگذارند. در این صورت از آنها انتظار می‌رود تا تلاش‌هایی فراتر از نقش خود در سازمان انجام دهند، مستقل عمل کنند و تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند، زیرا کارکنانی که احساس توانمندی بیشتری می‌کنند، احتمالاً با تعهد بیشتری به سازمان پاسخ متقابل می‌دهند (بیکر، ۲۰۱۱، ۲۱۶).

1. Angle & Perry
2. Ha& Strigas
3. Tirner
4. Baker

تعهد عاطفی می تواند نتایج متفاوتی برای سازمان داشته باشد. نتایج فردی مانند تعلق و وابستگی، امنیت، تصور مثبت از خود و پاداش های سازمانی. نتایج گروهی تعهد عاطفی مانند ثبات عضویت، همبستگی بیشتر و اثربخشی گروه. و در نهایت نتایج سازمانی تعهد عاطفی مانند تلاش مستمر، کاهش ترک خدمت، کاهش غیبت و تأخیر و بهبود عملکرد (زارعی متین، ۱۳۹۲: ۲۶۵).

توانمندسازی سازمانی و رضایت شغلی

رضایت شغلی سازه ای چند وجهی است و نظریه پردازان، تعاریف متعددی از آن ارائه کرده اند؛ از آن جمله می توان به دیدگاه خوشایند یا ناخوشایند کارمند نسبت به کار، گرایش عاطفی مثبت نسبت به شغل و احساسات و عواطف درک شده ناشی از تجربیات کاری اشاره کرد (راوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳۱). حوزه های رضایت شغلی از دیدگاه صاحب نظران مختلف بدین شرح است: حقوق و مزایا، شغل، فرصت ها و ارتقا، سرپرستان، همکاران، ارتباطات، محیط کار، اعتبار و منزلت، مسئولیت، پاداش، ماهیت و شرایط کار، خلاقیت شغلی، تنوع کار، امنیت شغلی، خطمشی و جو سازمانی (جعفری، ۱۳۹۱: ۷۴). یکی از دلایل توانمندسازی نیاز به کارکنان با مهارت بالاست. بنابراین هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد (چارلز، ۱۳۷۶: ۹۰).

از طرفی پژوهش ها نشان می دهد که کارکنان دوست دارند از تمام توانایی ها و مهارت هایشان در شغل و سازمان استفاده شود. لذا کارشناسانی که احساس می کنند که از تمام مهارت ها و شایستگی های آن ها استفاده نمی شود، رضایت شغلی بالایی ندارند (جوز و ویرا^۱، ۲۰۰۵: ۳۹). بنابراین به نظر می رسد کسانی که توانمندی هایی داشته باشند و از آن به نحو احسن استفاده کنند، عملکرد بهتری داشته و در نتیجه از رضایت بیشتری برخوردارند.

برخورد مناسب و متواضع میانجی گر بین توانمندسازی و رفتار مشتری مدارانه

یکی از اصول مردم داری که ائمه اطهار (علیهم السلام) تأکید خاصی بر آن دارند «حسن خلق» است. خداوند نیز اخلاق نیکوی رسولش را باعث استحکام حق و جذب مردم دانسته و می فرماید: «فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْسَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ...»، (ای پیامبر) به سبب رحمت

خداست که تو با آن‌ها این‌چنین خوش‌خوی و مهربان هستی، اگر تندخو و سخت دل می‌بودی از گرد تو پراکنده می‌شدند... (آل عمران: ۱۵۹).

تواضع و فروتنی به زیردستان، یکی از اوصاف پسندیده‌ای است که کسانی که در راه خدمت به مردم هستند، باید به آن مزین باشند. کارکنان سازمان‌ها نیز که دائماً با مردم در ارتباطند و باید به آن توجه لازم را مبذول دارند و هیچ‌گاه با ارباب‌رجوع و مشتری برخورد توأم با غرور نداشته باشند. اساساً در شریعت اسلام، همه باید نسبت به یکدیگر با احترام برخورد کنند و هرگز نباید پست و مقام، باعث خودپسندی یا بی‌احترامی نسبت به دیگران شود. از این رو کارمند و مسئولان ادارات باید همواره با کمال تواضع و احترام با زیردستان و ارباب‌رجوع برخورد کنند. کارکنان سازمان نمی‌توانند مشتری‌مدار باشند، مگر اینکه خود سازمان از درون خود نوعی مشتری‌مداری را رعایت کرده باشد. به عبارت دیگر سازمان قبل از اینکه نظارت داشته باشد که کارکنان احترام مشتری را نگه دارند، باید نوعی تکریم را نسبت به کارکنانش داشته باشند (رهنمود، ۱۳۸۴، ۱۱۲).

با توجه به مباحثی که مطرح شد، می‌توان گفت مشتری یا ارباب‌رجوع رفتار مناسب، درخور و متواضعانه را می‌پسندد، زیرا کسی نسبت به احترام گذاشتن و تواضع نگاه منفی ندارد. اگرچه عوامل مختلفی بر رفتار مناسب کارکنان اثر می‌گذارد، اما در پژوهش حاضر رفتار متواضعانه میانجی بین متغیرهای مورد بررسی و رفتار مشتری‌مدارانه قرار گرفت. زیرا اعتقاد بر این است که معمولاً افراد توانمند در ارتباطات مناسب و متواضع، از خود سازگاری بیشتری نشان می‌دهند و معمولاً آنچه را که فکر می‌کنند درست است، انجام می‌دهند. همچنین به نظر می‌رسد داشتن رضایت از شغل نیز می‌تواند بر رفتار مناسب و متواضعانه اثر بگذارد و کسانی که تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند سعی می‌کنند رفتار مناسب‌تری از خود بروز دهند که جایگاه خود و سازمان حفظ شود.

پیشینه تجربی پژوهش

اگرچه در مباحث مربوط به ادبیات نظری، به مواردی از پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش اشاره شد؛ با این حال در این بخش به چند مورد دیگر از مطالعات داخلی و خارجی مرتبط پرداخته می‌شود. خلاصه پیشینه تجربی پژوهش در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

جدول شماره ۱: خلاصه پیشینه تجربی مرتبط با پژوهش

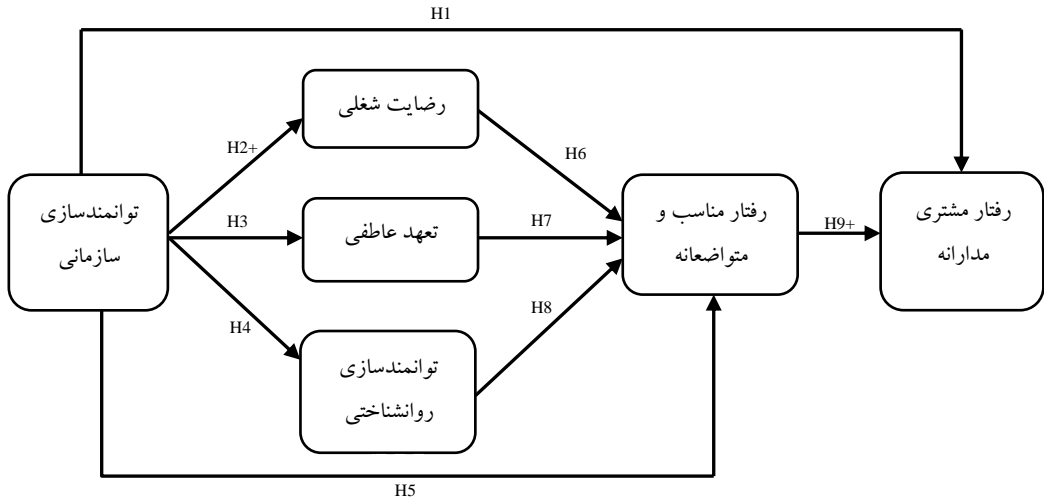
نتیجه پژوهش	عنوان پژوهش	محققان
توانمندسازی روان‌شناختی و سازمانی رابطه مثبت دارند و توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و رفتار مشتری‌مدارانه نقش میانجی‌گری دارد.	توانمندسازی سازمانی و روان‌شناختی در ارتباط با عملکرد مدیریت منابع انسانی	کازلوسکیت و همکاران (۲۰۱۲)
میان توانمندسازی و تعهد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد	بررسی رابطه میان توانمندسازی و تعهد مدیران	رابیاتوال و آگوس ^۱ (۲۰۱۲)
توانمندسازی سازمانی بر تعهد و توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و معنی‌دار دارد.	ارتباط رفتار رهبری توانمند به نگرش کارکنان و نیت رفتاری	دوتنیک و آمیج ^۲ (۲۰۱۱)
میان توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد	بررسی رابطه میان ساختار توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی	گیلیبرت و همکاران ^۳ (۲۰۱۰)
توانمندسازی بر رضایت از کار اثر می‌گذارد	اثر توانمندسازی در محیط کار بر رضایت از کار	لاسچینگر و همکاران ^۴ (۲۰۰۴)
میان توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی و تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد	رابطه میان توانمندسازی، تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی معلمان	بوگلر و سامیج ^۵ (۲۰۰۴)
توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد و توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و معنی‌دار دارد	تحلیل چند سطحی از توانمندسازی، عملکرد و رضایت	سبیرت و همکاران ^۶ (۲۰۰۴)
رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معنادار بود.	ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)
بین توانمندسازی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.	بررسی رابطه بین توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۳ تهران	درویشی (۱۳۹۰)
رفتار فردی، رفتار سازمانی و رفتار گروهی بر رفتار مشتری‌مداری کارکنان تأثیر مثبت دارد.	اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان شرکت‌های بیمه در تهران	نظرمند (۱۳۹۰)
میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.	بررسی رابطه میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور	مهدوی (۱۳۸۹)

نتایج پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های متعددی در این زمینه صورت گرفته است.

اکثر پژوهش‌ها نقش توانمندسازی را بر متغیرهای رفتاری مثل تعهد سازمانی و رضایت شغلی بررسی کرده‌اند. اما تعداد کمی از این پژوهش‌ها رفتار مشتری‌مدارانه را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در هیچ یک از این مطالعات رفتار متواضعانه و مناسب مورد توجه نبوده است. بنابراین پژوهش حاضر ضمن توجه به مطالعات قبلی این متغیر را به مدل اضافه نموده است.

1. Rabiatal & Agus
2. Dewettnick&Ameijde
3. Gilbert & et al
4. Laschinger& et al
5. Bogler & Somech
6. Seibert& et al

با توجه به مطالبی که در ادبیات پژوهش و پیشینه پژوهش ذکر شد، مدل پیشنهادی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ ارائه شده است. مدل طراحی شده زیر از کازلوسکی و همکاران (۲۰۱۲) اقتباس شده است که تغییرات اندکی در آن داده شد و متغیر رفتار مناسب و متواضعانه به آن اضافه گردید.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل فوق فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود.

فرضیه اول: توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه دوم: توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه سوم: توانمندسازی سازمانی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه چهارم: توانمندسازی سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه پنجم: توانمندسازی سازمانی بر برخورد مناسب و متواضع کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه ششم: رضایت شغلی بر برخورد مناسب و متواضع کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه هفتم: تعهد عاطفی بر برخورد مناسب و متواضع کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه هشتم: توانمندسازی روان‌شناختی بر برخورد مناسب کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه نهم: برخورد مناسب و متواضع بر رفتار مشتری‌مدارانه تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی اثر توانمندسازی بر متغیرهای رفتاری و روابط مشتری‌مدارانه می‌پردازد، از نظر هدف کاربردی است. زیرا نتایج آن می‌تواند در شرکت مخابرات کاربرد داشته باشد. از نظر روش نیز توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت مخابرات استان همدان بودند که در زمان انجام پژوهش برابر با ۴۲۰ نفر برآورد شد که ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری بر اساس روش طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند؛ بدین صورت که شرکت مخابرات هر شهرستان به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد و سپس نمونه آماری بر حسب نسبت کارکنان هر شرکت در شهرستان به کل کارکنان استان انتخاب گردید. مشخصات نمونه مورد بررسی به قرار زیر بود: ۷۷/۱٪ مرد و ۲۲/۹٪ زن؛ از نظر سنی ۱۹/۹٪ زیر ۳۰ سال، ۴۰/۳٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۴/۸٪ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵٪ بالای ۵۰ سال داشتند. از نظر تحصیلی ۲۵٪ دیپلم و فوق دیپلم، ۴۳/۳٪ لیسانس و ۳۱/۷٪ فوق لیسانس و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت نیز ۹/۵٪ کمتر از ۳ سال، چهار/۱۶٪ بین ۳ تا ۵ سال، ۲۶/۳٪ بین ۶ تا ۱۰ سال و ۴۷/۸٪ نیز دارای تجربه بیشتر از ۱۰ سال بودند.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای با ۴۱ گویه بود. سؤالات مربوط به توانمندسازی سازمانی از ماتیوس و همکاران (۲۰۰۳)؛ سؤالات توانمندسازی روان‌شناختی از اسپریتزر (۱۹۹۵)؛ سؤالات رضایت شغلی از بابین و بلس^۱ (۱۹۹۸)؛ سؤالات رفتار مشتری‌مدارانه از پی‌سی و روزنتال (۲۰۰۱)؛ سؤالات تعهد عاطفی از آلن و میر (۱۹۹۰)؛ و در نهایت سؤالات مربوط به رفتار متواضعانه و مناسب محقق ساخته بودند.

روایی محتوای پرسشنامه، از طریق نظرات اساتید و خبرگان و روایی سازه (بررسی میزان تبیین‌پذیری هر متغیر توسط سؤالات مربوطه) نیز از طریق مدل تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد که نتایج نشان از تأیید روایی سازه ابزار دارد. پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ سنجش شد. بدین صورت که ضریب آلفای کرونباخ در دو مرحله آزمایشی و نهایی محاسبه گردید.

که میزان آن در مرحله آزمایشی از نمونه ۳۰ نفری برابر ۰/۹۰۴ و در مرحله نهایی ۰/۹۶۰ تعیین شد. نتایج پایایی در جدول شماره تو آمده است.

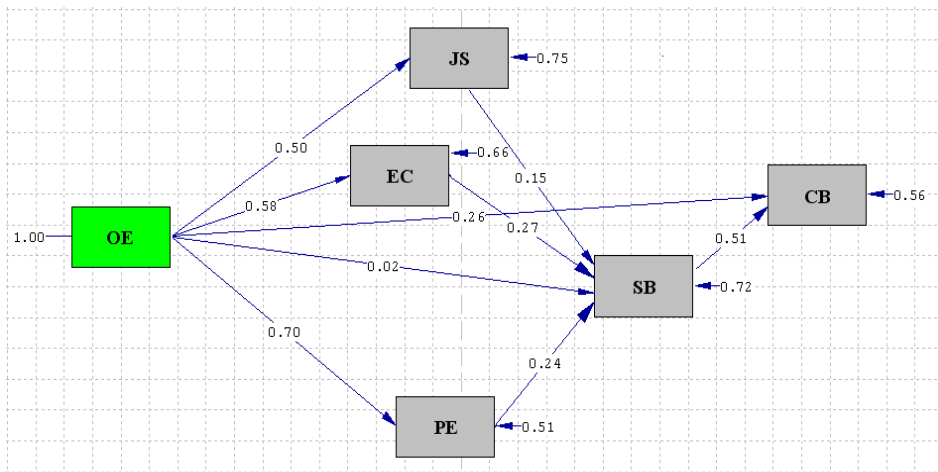
جدول شماره ۲: ضریب پایایی مربوط به هر یک متغیرها

متغیرها	سوالات مربوطه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ در مرحله آزمایشی	آلفای کرونباخ در مرحله نهایی
توانمندسازی سازمانی	۱-۷	۷	۰,۸۹۹	۰,۹۱۱
توانمندسازی روان‌شناختی	۸-۱۴	۷	۰,۸۲۲	۰,۹۰۰
تعهد عاطفی	۱۵-۲۱	۷	۰,۷۲۴	۰,۸۹۸
رضایت شغلی	۲۲-۲۸	۷	۰,۸۳۱	۰,۸۸۷
رفتار مناسب و تواضع کارکنان	۲۹-۳۴	۶	۰,۷۷۲	۰,۸۴۵
رفتار ارباب رجوع‌مدارانه	۳۵-۴۱	۷	۰,۸۷۱	۰,۸۷۰
کل پرسشنامه	۱-۴۱	۴۱	۰,۹۰۴	۰,۹۶۰

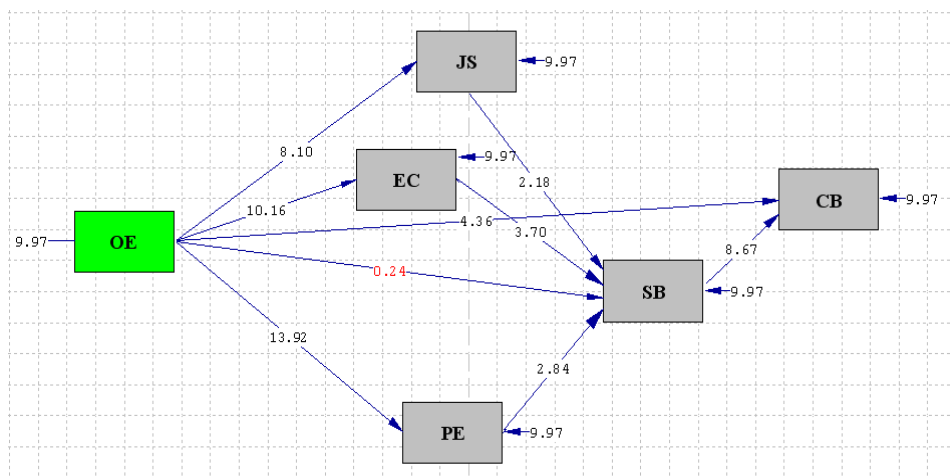
برای تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها از نرم‌افزار LISREL و مدل تحلیل مسیر استفاده شده است. همچنین از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی میزان تبیین‌پذیری هر متغیر توسط سوالات مربوطه استفاده شده است.

بررسی فرضیه‌های پژوهش

در مدل تحلیل مسیر، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده شروع می‌شود. بدین صورت که در خروجی نمودار معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشد. نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت استاندارد و معناداری برای فرضیه‌های پژوهش به ترتیب در نمودار شماره ۱ و تو آمده است.



نمودار شماره ۱: مدل تحلیل مسیر (ضرایب استاندارد)



نمودار شماره ۳: مدل تحلیل مسیر (اعداد معناداری)

شاخص‌های به رازش مدل، نشان از به رازش خوب مدل داشت؛ به طوری که:

$$NFI=0/89= CHF=0/90, AGH=0/89, GF=0/90$$

در ادامه برای نمایش بهتر روابط و اثرات مستقیم و غیرمستقیم پارامترهای مدل، جداول شماره

۳ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۳: محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کل متغیرهای مستقل و وابسته

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیر وابسته (به)	متغیر مستقل (از)
۰,۴۸	۰,۲۲	۰,۲۶	رفتار مشتری‌مدارانه	توانمندسازی سازمانی
۰,۵۰	-----	۰,۵۰	رضایت شغلی	توانمندسازی سازمانی
۰,۵۸	-----	۰,۵۸	تعهد عاطفی	
۰,۷۰	-----	۰,۷۰	توانمندسازی روان‌شناختی	
۰,۴۲	۰,۴۰	۰,۰۲	رفتار مناسب و متواضع	رضایت شغلی
۰,۱۵	-----	۰,۱۵	رفتار مناسب و متواضع	
۰,۰۸	۰,۰۸	-----	رفتار مشتری‌مدارانه	تعهد عاطفی
۰,۲۷	-----	۰,۲۷	رفتار مناسب و متواضع	
۰,۱۴	۰,۱۴	-----	رفتار مشتری‌مدارانه	توانمندسازی روان‌شناختی
۰,۲۴	-----	۰,۲۴	رفتار مناسب و متواضع	
۰,۱۲	۰,۱۲	-----	رفتار مشتری‌مدارانه	رفتار مناسب و متواضع
۰,۵۱	-----	۰,۵۱	رفتار مشتری‌مدارانه	

بر اساس جدول شماره ۳، در بین متغیرها، توانمندسازی سازمانی دارای بالاترین اثر کل (۰/۷۰) بر روی متغیر توانمندسازی روان‌شناختی است. از طرفی بالاترین اثر غیرمستقیم مربوط به متغیر توانمندسازی سازمانی بر روی متغیر رفتار مناسب و متواضع با ضریب اثر ۰/۴۰ است. بر اساس ضرایب معناداری می‌توان نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌ها تصمیم گرفت. نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها در جدول شماره چهار آمده است.

جدول شماره چهار: نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

تأیید یا رد فرضیه	اعداد معناداری (t)	ضریب استاندارد شده	(متغیر وابسته) به	(متغیر مستقل) از
تأیید	چهار.۳۶	۰,۲۶	رفتار مشتری‌مدارانه	توانمندسازی سازمانی
تأیید	۸,۱۰	۰,۵۰	رضایت شغلی	توانمندسازی سازمانی
تأیید	۱۰,۱۶	۰,۵۸	تعهد عاطفی	توانمندسازی سازمانی
تأیید	۱۳,۹۲	۰,۷۰	توانمندسازی روان‌شناختی	توانمندسازی سازمانی
رد	۰,۲۴	۰,۰۲	رفتار مناسب و متواضع	توانمندسازی سازمانی
تأیید	۱۸.	۰,۱۵	رفتار من اسب و متواضع	رضایت شغلی
تأیید	۳,۷۰	۰,۲۷	رفتار من اسب و متواضع	تعهد عاطفی
تأیید	۸۴.	۰,۲۴	رفتار من اسب و متواضع	توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید	۸,۶۷	۰,۵۱	رفتار مشتری‌مدارانه	رفتار من اسب و متواضع

برای کلیه مسیرها، ضریب اطمینان ۹۵٪ و سطح خطا ۵٪ است. همان‌طور که در جدول چهار مشاهده می‌شود ضرایب معناداری برای هشت فرضیه از نه فرضیه موجود اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱,۹۶) را داشته و هشت فرضیه از نه فرضیه پژوهش تأیید می‌شود (به جز فرضیه تأثیر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مناسب و متواضع). به عبارت دیگر، اثر توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه و همه متغیرهای رفتاری از جمله تعهد عاطفی، رضایت شغلی و توانمندسازی رو ان شناختی مستقیم و معنادار است؛ اما توانمندسازی سازمانی بر رفتار مناسب و متواضعانه اثر مستقیم و معنی‌داری نداشت (تأیید فرضیه‌های ۱ تا چهار و رد فرضیه ۵). همچنین اثر متغیرهای تعهد عاطفی، رضایت شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار مناسب و متواضعانه کارکنان مثبت و معنی‌دار بود (تأیید فرضیه‌های ۶ و ۷ و ۸). در نهایت نتایج نشان داد رفتار مناسب و متواضعانه منجر به رفتاری می‌شود که مورد پسند مشتریان قرار می‌گیرد (تأیید فرضیه ۹ مبنی بر اثر رفتار مناسب و متواضعانه بر رفتار مشتری‌مدارانه).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مقاله حاضر، بررسی نقش توانمندسازی سازمانی بر عملکرد منابع انسانی بود. از آنجا که توانمندسازی نشان‌دهنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است، سعی شد اثر آن بر نگرش‌های کارکنان نسبت به کار و رفتار مشتری‌مدارانه مورد بررسی قرار گیرد. نگرش‌های مرتبط با کار که در این پژوهش مورد ملاحظه قرار گرفتند عبارت بودند از: رضایت شغلی؛ تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی. بنابراین اثر توانمندسازی سازمانی بر این سه نگرش به عنوان فرضیه بیان شدند. سپس از آنجا که انتظار این است توانمندسازی بر اقدامات عملی منابع انسانی نیز اثرگذار باشد، رفتار مشتری‌مدارانه به عنوان اقدام و نتیجه عملی توانمندسازی در نظر گرفته شد؛ بر این اساس اثر توانمندسازی سازمانی و نگرش‌های سه‌گانه مرتبط با کار بر رفتار مشتری‌مدارانه مورد توجه قرار گرفت. در نهایت با توجه به اینکه در فرهنگ و شریعت ما به تواضع و فروتنی تأکید خاصی شده است، رفتار مناسب و متواضعانه به عنوان رفتاری مورد پسند و مورد توجه مشتری مد نظر قرار گرفت، چرا که به نظر رسید این رفتار نماد رفتار مشتری‌مدارانه باشد. یافته‌های پژوهش نیز فرضیه‌های بیان شده را مورد تأیید قرار داد و نتایج همان‌طور که انتظار می‌رفت به دست آمد. توانمندسازی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی، تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی داشت. نتایج با پژوهش‌ها

پیشین هماهنگ بود؛ برای مثال لاس‌چینگر و همکاران (۲۰۰۴)؛ سیبرت و همکاران (۲۰۰۴)؛ کازلوسکی و همکاران (۲۰۱۲)؛ مهدوی (۱۳۸۹) و درویشی (۱۳۹۰)؛ اثر توانمندسازی سازمانی بر رضایت شغلی را تأیید کرده بودند. همچنین سیبرت و همکاران (۲۰۰۴)؛ دوتنیک و آمیجد (۲۰۱۱) و کازلوسکی و همکاران (۲۰۱۲)؛ اثر توانمندسازی سازمانی بر تعهد و توانمندسازی روان‌شناختی را به تأیید رسانده بودند.

نتایج همچنین نشان داد توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه اثر مثبت و معنی‌دار دارد، چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم. یعنی نگرش‌های رفتاری مورد توجه مثل؛ تعهد عاطفی، رضایت شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی تعدیل‌کننده روابط بین توانمندسازی سازمانی و رفتار مشتری‌مدارانه بودند؛ به همان میزان که توانمندسازی سازمانی بر رفتار مشتری‌مدارانه اثر مستقیم دارد به همان میزان نیز به طور غیرمستقیم اثرگذار است. این نتایج با پژوهش کازلوسکی و همکاران (۲۰۱۲)؛ و پی‌سی و روزنتال (۲۰۰۱)، هم‌خوانی داشت، زیرا در آن پژوهش نیز نگرش‌های رفتاری تعدیل‌کننده میان توانمندسازی و رفتار مشتری‌مدارانه بود. اثر توانمندسازی بر رفتار مناسب و متواضعانه علیرغم مثبت بودن، معنی‌دار نبود. از آنجا که پژوهشی به طور خاص این متغیر را مورد مطالعه قرار نداده است، نمی‌توان آن را با نتایج پژوهش‌ها پیشین مقایسه کرد؛ اما شاید بتوان گفت این رفتار بیشتر ناشی از خود فرد است تا اینکه قابل آموزش و یادگیری باشد و عوامل دیگری تقویت‌کننده آن باشد، یا این‌طور بیان کرد که توانمندسازی کارکنان در نگرش کارکنان نسبت به انتخاب یک رفتار خاص نیاز به پژوهش‌ها بیشتر در این زمینه دارد که بتوان با قطعیت بیشتری صحبت کرد.

اثر متغیرهای مربوط به نگرش‌های رفتاری بر رفتار مناسب و متواضعانه و رفتار مشتری‌مدارانه نیز مورد تأیید قرار گرفت. ارتباط متغیرهای نگرشی با رفتار متواضعانه می‌تواند بر اساس درونی شدن آن‌ها توجیه شود که به نظر می‌رسد رفتار متواضعانه کارکنان یک حالت و باور درونی است و به نگرش آن‌ها به کار بستگی دارد که آن هم درونی است. همان‌طور که گفته شد امکان مقایسه نتایج متغیرهای رضایت شغلی، تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار متواضعانه با پژوهش‌ها پیشین وجود ندارد؛ اما اثر آن‌ها بر رفتار مشتری‌مدارانه با یافته‌های کازلوسکی و همکاران (۲۰۱۲)؛ مطابقت داشت. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که نگرش‌های رفتاری پیش‌بینی‌کننده رفتار در درون سازمان است؛ یعنی نگرش کارکنان مشخص‌کننده رفتار آنان در سازمان است.

چیزی که هم در علم روانشناسی و هم در ادبیات اسلامی بر آن تأکید شده است، به طوری امام علی (ع) جمله‌ای با این مضمون دارند که نگرش و تفکر شکل دهنده رفتار است. در نهایت مشخص شد که رفتار متواضعانه بر رفتار مشتری‌مدارانه اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، برخورد مناسب و متواضعانه مورد توجه مشتری قرار می‌گیرد و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده رفتار مشتری‌مدارانه قرار بگیرد. مشتری‌انتظاراتی را از کارکنان دارد که شامل ارتباط مؤثر، احترام گذاشتن، اطمینان، اعتماد و... می‌شود.

بر اساس یافته‌ها می‌توان گفت؛ در سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان امری مهم تلقی می‌شود، نحوه ارتباط کارمند با مشتری بهبود می‌یابد و باعث احترام متقابل میان کارمند و مشتری می‌شود. آموزش مداوم کارکنان به عنوان یک سرمایه‌گذاری مهم در جهت افزایش توانایی‌های ارتباطی آنان با مشتری و همچنین بالا بردن دانش حرفه‌ای ایشان جهت ارائه خدمات با کیفیت‌تر از پیش شرط‌هایی است که باید کارمند سازمان داشته باشد تا بتواند رفتار مشتری‌مدارانه را اعمال کند. نتایج نشان داد سطح بالای توانمندسازی ممکن است باعث افزایش رضایت شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی شود که در نتیجه اثر توانمندسازی سازمانی را بر رفتار مشتری‌مدارانه تعدیل می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که توانمندسازی کارکنان در سازمان به عنوان ابزاری برای کاهش جابه‌جایی شغلی از طریق رضایت و تعهد عاطفی مد نظر قرار بگیرد تا کیفیت ارائه خدمات از طریق افزایش رفتار مشتری‌مدارانه را ارتقا دهد.

هر پژوهشی ممکن است با محدودیت‌هایی مواجه باشد، از محدودیت‌های پژوهش این بود که چند متغیر نگرشی خاص را مورد مطالعه قرار داد و از آنجا که در این زمینه کمتر پژوهش انجام شده است شاید بتوان در پژوهش‌ها دیگر این محدودیت را برطرف کرد و نگرش‌های دیگری را نیز مورد مطالعه قرار داد. همچنین پژوهش حاضر یک جامعه آماری مربوط به کارکنان شرکت مخابرات استان همدان را مورد بررسی قرار داد که به مشتریان خود خدماتی را ارائه می‌دهد، بنابراین تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌های خدماتی باید با احتیاط بیشتری صورت بگیرد. به همین جهت پیشنهاد می‌شود پژوهش‌ها مشابه در دیگر سازمان‌های خدماتی نیز انجام شود. در این پژوهش فقط کارکنان مورد بررسی قرار گرفتند؛ به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در این زمینه پژوهش چند سطحی را مورد توجه قرار دهند که مدیران، کارکنان، سرپرستان را هم شامل شود.

منابع

قرآن کریم.

- اورعی‌یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۹). تواناسازی جابه‌جایی پایگاه قدرت در سازمان‌های امروزی. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۲۵، ۱۶۱-۱۸۰.
- آقا جانی حسن علی، صمدی میانکلائی حسین، صمدی میانکلائی حمزه (۱۳۹۲). ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. نشریه مدیریت دولتی، ۵ (تو)، ۱۸۰-۱.
- بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی. مجله تدبیر، ۱۰، ۱۶۲-۱۲.
- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان. چاپ دوم، (ترجمه مهدی ایران‌نژاد)، تهران: نشر مدیران.
- پور شیرزادی، راحله (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با تعهد سازمانی آنان در سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه پیام نور.
- جعفری، نسرين (۱۳۹۱). تعیین رابطه رهبری تراز پنج جو سازمانی با رضایت شغلی بر اساس مدل روابط ساختاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- چارلز، پوسینت آلبرت (۱۳۷۶). توانگران چگونه می‌اندیشند؟ (ترجمه محمدرضا آل‌یاسین)، نشر هامون.
- درویشی، شهین (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۳ تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- راوی علی، ونکی زهره، میرزایی طیبه و کاظم‌نژاد انوشیروان (۱۳۹۰). رویکردی معنوی به رضایت شغلی پرستاران بالینی: یک مطالعه کیفی. فصلنامه پایش، ۱۰ (تو)، ۲۳۱-۲۴۱.
- رهنمود، فرج‌اله (۱۳۸۴). معماری سازمان دولت گامی بنیادین در تکریم ارباب‌رجوع. تحول اداری، ۴۹، ۱۲۰-۱۰۹.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. چاپ ششم، تهران: آگه.
- شیخ محمود، باقرزاده فضل‌اله، زیویار فرزاد، غلامعلی‌زاده رضا، اسماعیلی حسن، فاضل کلخوران جمال (۱۳۸۴). بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش. مجله حرکت، ۲۶، ۲۱-۵.
- فرنج، وندل و سسیل. اچ. بل (۱۳۸۸). مدیریت تحول در سازمان. چاپ چهاردهم، (ترجمه و نگارش مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). تهران: نشر صفار.
- مهدوی، احمد (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد تهران.
- وتن، دیوید و کمرون، کیم (۱۳۸۱). تیم‌سازی. (ترجمه بدرالدین اورعی‌یزدانی)، تهران: انتشارات موسسه پژوهش‌ها و آموزش مدیریت.
- نظرمند، آسیه (۱۳۹۰). اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر رفتار ارباب‌رجوع مدارانه در کارکنان شرکت‌های بیمه در استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی.

- Baker, M. R. (2011). Empowerd managers and empowerd worker: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers. *Human Relations*, 47 (5) , 211-228.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). *Leadership And the One Minute Manager, Increasing Effectiveness through Situational Leadership*. New York, William Morrow.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers, organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teacher Education*, 20, 277-289.
- Chamberlin, J. (1997). A working definition of empowerment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 20 (4) , 43-46.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3) , 471-482.
- Dewettnick, K. & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. *Personnel Review*, 40 (3) , 284-305.
- Gilbert, S. & Lanschinger, H. & Lieter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18 (3) , 339-394.
- Ha, J., Han K., & Strigas, A. (2011). An examination of the relationship between strength-related attitude properties and psychological commitment to a sports team. *Choregia - Sport Management InternationalJournal*, 7 (1) , 23-40.
- Handlon, R. L. (2009). *Departure Of The Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, And Job Satisfaction Have On Intent To Leave In The Insurance Industry*. Pressed In Partial FulfillmentOf Requirement For Degree Doctor Of Philosophy. Capella University.
- Huselid, M. A., Jackson, S.E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1) , 171-188.
- Joes, A., & Cabral Vieira . (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction. *Economics Letters*, 89, 39-47.
- Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, I. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34 (2) , 138-158.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32 (3) , 297-318.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1) , 153-80.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6) , 831-57.

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider organizational dynamics. *Journal of Quality Management*, 26 (2) , 30-41.
- Rabiutl, W. A. & Agus, B. P. (2012). The relationship between soft TQM and organizational citizenship behavior: A Case of Islamic banks in Indonesia. *International Review of Sciences and Humanities*, 2 (2) , 213-226.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3) , 332-349.
- Smith, J. (2000). *Empowering People*. British Library, 2nd Edition.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5) , 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A (1990). Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tirner, B. (2003). Organizational and occupational commitment, empowerment and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19, 193-211.
- Vogt, J. F. & Murrel, K. L. (1990). *Empowerment in Organization How to Spark Exceptional Performance* University Associates. San Diego, CA.

