

## مدل معادلات ساختاری ارتباط میان ساختار سازمانی و توانمندسازی

### روانشناختی کارکنان

(شاهد تجربی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر)

حسین صمدی میارکلائی\*<sup>۱</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۲</sup>، حمزه صمدی میارکلائی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۳۰ تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۱۲

#### چکیده

توانمندسازی به معنای آماده کردن کارکنانی است که به اندازه کافی دارای استقلال باشند، و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بتوانند موقعیت‌های مسئله‌ای پیش‌بینی نشده از قبیل شکایات را حل نمایند. توانمندسازی روانی یکی از عواملی است که بیش‌ترین تاثیر را بر موفقیت، رشد اقتصادی و بهره‌وری سازمان‌ها و بنگاه‌ها دارد، و از جهتی یکی از مولفه‌های مهم در جهت توانمندسازی کارکنان در داخل سازمان، ساختار سازمانی مناسب است. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانی کارکنان است. جامعه آماری این پژوهش، ۱۱۳ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر می‌باشند، که برای نمونه‌گیری آن از روش سرشماری استفاده شد، هم‌چنین برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه بهره‌گرفته، و در نهایت ۱۰۲ پرسشنامه پس از تکمیل و بازنگری مورد بررسی قرار گرفت، و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بوسیله نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد میان ساختار سازمانی و توانمندسازی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین میان مولفه‌های ساختار سازمانی و توانمندسازی، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد. امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و اثربخشی نیازمند به کارکنان توانمند هستند تا به اهداف خود در جهت رشد و بهره‌وری برسند، از این رو، وظایف اصلی سازمان‌ها باید حرکت و توجه بیش‌تر به سمت توانمندسازی بیش‌تر در کارکنان و ایجاد ساختاری مناسب برای توسعه آن باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، توانمندسازی روانی، اداره آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران

<sup>۲</sup> - دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت، کل جامعه منابع انسانی است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تاثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری دارد را به وجود آورد (Mirkamali, Hayat, Norozi & Jarrahi, 2009). سازمان‌ها برای باقی ماندن در عرصه رقابتی موجود، تطبیق با شرایط محیطی و پیچیده و نامطمئن راهی جزء ایجاد تغییر در روش‌ها، سیستم‌ها و ساختار خود ندارند. لذا سازمان‌ها باید در خود انقلابی ایجاد کنند تا کارکنان و مدیران با روحیه‌ای بهتر و توانمندتر در خدمت سازمان و اهداف آن باشند. از اهدافی که بیش‌تر مورد توجه مدیران سازمان‌ها می‌باشد می‌توان به مواردی مانند: بهره‌وری، کارآیی، نوآوری، رشد و بالندگی کارکنان اشاره کرد. بدون تردید برای رسیدن به این اهداف انعطاف‌پذیری، تطبیق با تحولات و اجرای برنامه‌هایی که شرایط و مقتضیات زمان ایجاد می‌کند، ضروری می‌باشد.

توانمندسازی یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای مدیران در قرن حاضر است. زیرا وجود تغییرات سریع و تغییر در شرایط، باعث وجود نگرش‌های جدید به نیروی انسانی شده است. و کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمان تلقی می‌شوند، نه ابزار موفقیت مدیر و به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (Roy & Sheena, 2005). کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی می‌توانند سازمان‌ها را در بحران‌های احتمالی نجات دهند و موقعیت‌های طلایی را برای سازمان ایجاد کنند (Conger & Kanungo, 1989; 1985).

توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد، زیرا کارکنان صافی به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند و باید به آن‌ها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (Blanchard, 1996:39).

لی و کوح (۲۰۰۱) توانمندسازی را طبیعت موجود در افکار سرپرستان و زیردستان در نظر می‌گیرند و بیان می‌کنند که توانمندسازی ترکیبی از حالات روان‌شناختی زیردست است، که زیردست از سوی رفتارهای توانمندکننده‌ی سرپرستان تحت تاثیر قرار گرفته است (Greasley & King, 2005). توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. این ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌ها و راهبردهای قدیمی‌تر سازمان دارد. توانمندسازی به عنوان ایده‌های مرتبط با عملکرد و نوسازی سازمانی، آشکارترین ریشه‌هایش را در تشریح نظریه Y داگلاس مک‌گریگور دارد (Eskandari, 2002). در مورد توانمندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است. که در اغلب آن به توانایی و تمایل کارکنان به توانمند شدن تاکید دارد.

برخی از محققان استقلال در انجام شغل، کنترل کار شخصی، غنی سازی شغل و سیستم پرداخت مناسب با عملکرد، عملکرد گروهی و مالکیت سهام کارکنان را فرایند توانمندسازی تعریف کرده‌اند (Gorelick, 2005).

کانگر و کانگو (Conger & Kanungo, 1988)، توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد، از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند. آنان در مقاله خود تحت عنوان «فرایند توانمندسازی: یگانگی نظریه و عمل»، توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن (نه تفویض قدرت) می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه‌ی انجام وظایف محوله، از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد. تفویض اختیار یا قدرت و یا سهیم شدن در منابع فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که ممکن است (نه لزوماً)، کارکنان را توانمند سازند. فرایند تفویض اختیار، برای کمک به ماهیت پیچیده توانمندسازی کافی نیست. بدین ترتیب علاوه بر تفویض اختیار، شرایط دیگری برای توانمندسازی وجود دارند. بنابراین توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در میان کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است.

مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند، ارائه نکنند؛ یا از این حقیقت که قدرت به آن‌ها انتقال یافته آگاه نیستند و یا احساس فقدان قدرت می‌کنند (Zahedi, Bodlaei, Sattarinasab & Koshki, 2009). توانمندسازی روانشناختی از دو نظریه سازمانی مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان، نشأت گرفته است. (Spreitzer, 1995; 1996; Spreitzer, Kizilos & Nason, 2007)، نیز بر اساس رویکرد شناختی و هم‌چنین کار توماس و ولتهوس نوع خاصی از توانمندسازی را تعریف می‌نماید که به زعم وی در پاسخ به علل شکست برنامه‌های توانمندسازی است. از نظر او سازمان‌ها در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان‌شمول را اتخاذ کرده و آن را برای هر موقعیتی مناسب می‌دانند، در صورتی که قبل از هر اقدامی در این زمینه می‌بایست کارکنان خود را به لحاظ روانی توانمند نمایند. او تعریف کانگر و کانگو در مورد توانمندسازی را می‌پذیرد. از نظر او توانمندسازی یک مفهوم چند وجهی است و نمی‌توان آن را یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمندسازی را بطور وسیع‌تر بعنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند که شامل چهار تصور درونی است و بیان‌گر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد، که در بخش ذیل به این چهار تصور اشاره می‌گردد.

**معنی‌دار بودن:** معنی‌دار بودن درجه‌ای است که یک فرد وظیفه‌ای را شخصا معنی‌دار تجربه می‌کند (Chigozirim & Mazdarani, 2008). افرادی که در مشاغل خود توانمند هستند احساس معنی‌داری می‌کنند و نسبت به اهداف خود که در آن قرار دارند، ارزش و توجه ویژه‌ای دارند (Ma, Hechanova, Alampay & France, 2006). با معنی بودن را هم با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص نسبت به شغل هم می‌دانند. معنی‌داری تناظر بین ارزش‌ها و استانداردهای فردی و اهداف شغلی، دارا بودن معنی و مفهوم اجزاء شغلی با توجه به هم‌خوانی که با ایده‌آل‌های فردی دارد، ارزش قائل شدن برای فعالیت‌ها، احساس هدف‌مندی، هیجان و مأموریت داشت برای فرد، این احساس منبع نیرو برای عملکرد است.

**احساس خودسامانی:** احساس خودسامانی، میزان تأثیری است که یک فرد بر محتوای شغل خود دارد (Chigozirim & Mazdarani, 2008) و به آزادی عمل و اختیار کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (Majidi, Ghahremani & Mahmoudabadi, 2008). هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است (Moghli, Hassanpour & Hassanpour, 2009). خود سامانی استقلال در پیشقدمی و استمرار فرآیندها، آزادی در میزان تلاش و تنظیم شخصی فعالیت‌ها، اتخاذ شخصی تصمیم، احساس انتخاب در اجرای و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌ها، داوطلبانه درگیر شدن در کار، کانون کنترل خود را درونی دیدن، خود را مالک و مسلط بر کار دیدن را بیان می‌کند.

**احساس شایستگی:** شایستگی یا صلاحیت درجه‌ای است که یک فرد نسبت به توانایی‌های خود به منظور عمل به وظایف، احساس اطمینان می‌کند. و به میزانی که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد (Majidi, Ghahremani & Mahmoudabadi, 2008). با بروز توانمندی در افراد آن‌ها در خود احساس اثربخشی می‌کنند و به این باور می‌رسند که توانایی لازم برای پیشبرد موفق کار را دارند و به خود اطمینان دارند که توانایی انجام با کیفیت کارها را نیز دارند (Amichai, Katelyn, & Samuel, 2008). شایستگی تبحر لازم در انجام موفق کار، احساس اطمینان از انجام موفق و با کیفیت کار، احساس برتری شخصی، رشد و آموختن در رویارویی با چالش‌های جدید، اعتقاد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کار، کارآمدی فرد در کارش، باور نسبت به توانایی انجام کار، باور به بودن ظرفیتی برای تلاش را شامل می‌شود.

**احساس موثر بودن (تاثیرگذاری):** مؤثر بودن یا کنترل درک شده، میزان تأثیری است که یک فرد بر محیط کاری خود دارد (Majidi, Ghahremani & Mahmoudabadi, 2008). برای این- که کارکنان بتوانند احساس تاثیر و موثر بودن در کار داشته باشند، باید علاوه بر احساس انجام کار تاثیرگذار، خود نیز بر این باور برسند که خود نیز می‌توانند آن اثر را به وجود آورند و احساس کنند که بر نتیجه کارها کنترل دارند (Spreitzer & Doneson, 2005). این بعد به اعتماد به روابط فرادستان و زیردستان نیز توجه دارد. احساس موثر بودن توانایی نفوذ در نتایج عملکرد، اعتقاد فرد به ملاک قرار داشتن عوامل درونی، داشتن باور تأثیر و تسلط بر شرایط و محیط کار، کنترل کننده عوامل بیرونی و محیطی، تلاش و مبارزه نمودن در کسب نتایج دلخواه را شامل می‌شود.

به دلیل اهمیت توانمندی روانشناختی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت فرآیندهای توانمندسازی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، شناخت شرایطی که بر این متغیر تاثیر می‌گذارند، اهمیت ویژه‌ای دارد. سازمان‌های آموزشی نیز برای حل مسائل و مشکلات ناشی از تغییرات محیطی و هم‌چنین بهبود روند رشد و توسعه خود ناچار به ایجاد و تشویق کارکنان توانمند می‌باشند. از این جهت ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمان و توانمندی آن‌ها طراحی گردد.

بر اساس مطالعات سازمان، اجرای هر فرایند سازمانی نیازمند توجه به ملزومات و بستر مناسب آن است. یکی از مهم‌ترین ابعاد هر سازمان ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را بعد از اهداف سازمانی، اصلی‌ترین بخش سازمان دانست. از ساختار به اسکلت و اساس شکل‌گیری سایر بخش‌های داخلی و محیط خارجی سازمان تشبیه می‌شود. بنابراین مهم‌ترین عامل تاثیرگذار در ایجاد و اجرای توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل‌گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تاثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تاکید دارد؛ بویژه این‌که هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد (Vaezi & Sabzikaran, 2010).

ویلم و بولنز (Willem & Buelens, 2009)، ساختار سازمانی را کل راه‌های را که وظایف افراد را در هر بخش مشخص می‌کند و باعث هماهنگی بین آن‌ها می‌شود دانستند. جیمز (James, 1998)، ساختار سازمانی را سیستمی رسمی از اختیارات و وظایف می‌داند، که هماهنگی فعالیت‌های اقتصادی افراد و تحقق اهداف سازمان را با استفاده از منابع سازمان کنترل می‌نماید.

با نگاه به این‌که ساختار سازمانی و مفهوم آن یک واقعیت می‌باشد و به طور آشکار بر سازمان و افراد آن اثر می‌گذارد و همه با آن درگیر هستند، اما ساختار سازمانی بیشتر یک مفهوم انتزاعی است (Fremont, 1997). به عبارت دیگر ساختار سازمانی بین کلیه فعالیت‌ها و اهداف هماهنگی ایجاد می‌کند و یک نظم را جهت دستیابی به اهداف سازمانی به وجود می‌آورد و هم‌چنین معین

می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه و روش‌های پیروی نماید تا سازمان به اهدافی که دارد دست یابد. در واقع هدف از ساختار ایجاد یک الگویی منظم ارتباطات برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Kasraei & Alirahimi, 2009). در یک طبقه‌بندی کلی، ساختار سازمانی به دو نوع مکانیک و ارگانیک تقسیم می‌شود. ساختار مکانیک را برای محیط‌های با ثبات و قابل پیش‌بینی و ساختار ارگانیک را می‌توان در محیط‌های متلاطم و متغیر استفاده کرد. ساختار مکانیکی سازمان، با ویژگی‌های مانند پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتار برنامه‌ریزی شده و مقررات خاص شناخته می‌شود. ساختار ارگانیک نیز منعطف است و میزان نفوذ افراد در آن، بر اساس مهارت و دانش است. لراین پاول (۲۰۰۲)، در اثر خود بیان می‌کند که ساختارهای ارگانیک، به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و... شرایط مناسب‌تری را برای توانمندسازی فراهم می‌کنند (Nafari & Omidfar, 2010).

بیش‌تر محققان سازمانی از جمله رایینز، برای بررسی و شناسایی ساختار سازمانی، سه عامل را تشکیل دهنده آن می‌دانند:

**رسمیت:** به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌های را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است (Daft, 2004; 28). هم‌چنین لیائو همکاران (Liao, Shu-Hui & Pui-Lai, 2010)، رسمیت را اندازه‌ای که سازمان از قوانین و رویه‌ها برای توصیف رفتار استفاده می‌کند، می‌دانند. رسمیت دارای دو قسمت می‌باشد: یکی را اندازه‌ای را که قوانین و مقررات مکتوب شده و دیگری میزان رعایت و اجرای این قوانین و مقررات در سازمان می‌باشد (March & Simon, 2009). رایینز (Roobins, 2009)، بیان می‌کند که میزان آزادی عمل افراد با نوع رفتار او در کاری که به صورت دقیق برنامه‌ریزی شده است، رابطه‌ای معکوس دارد.

**تمرکز:** در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان گرفته شود؛ آن سازمان را متمرکز می‌نامند (Daft, 2004; 30). رایینز تمرکز را میزان یا درجه‌ای می‌داند که تصمیم‌گیری در نقطه خاصی از سازمان متمرکز است. این امر تنها در مورد اختیارات رسمی سازمان صدق می‌کند (Roobins, 2009; 868). می‌هم و همکاران (Mihm, Loch, Wilkinson & Huberman, 2010)، تمرکز را در سازمان به میزان آزادی یک شغل در اتخاذ تصمیمات می‌دانند. کت‌سیکا و همکاران (Katsikea, Theodosiou, Perdakis & Kehagias, 2011)، معتقدند که افزایش تمرکز باعث بروز یکنواختی سیاست‌ها و کمتر شدن میزان ریسک آن‌ها در کار می‌شود.

**پیچیدگی:** مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود و یا وجود دارد (Daft, 2004; 29). پیچیدگی را به میزان سلسله مراتب و سطوح سازمانی، عنوان شغل، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی می‌دانند (Gresov & Drazin, 2007). پیچیدگی به اندازه‌ای که تفکیک در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند (Child, 2008). پیچیدگی را در سه سطح عمودی، افقی و فضایی در نظر می‌گیرند. منظور از پیچیدگی عمودی تعداد سطوحی که در سلسله مراتب اختیار است می‌باشد. پیچیدگی افقی را تعداد عنوان مشاغل را که به صورت افقی در سازمان وجود دارد و پیچیدگی فضایی به محل و مناطق جغرافیایی نسبت می‌دهند.

با توجه به اهمیت این دو متغیر (ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی) برای سازمان‌ها، تاکنون تحقیقاتی نسبتاً اندکی در این باره انجام شده است، در این مجال به تعدادی از این تحقیقات اشاره می‌شود:

واعظی و سبزیکاران (Vaezi & Sabzikaran, 2010)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان؛ بررسی موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، با مطالعه در میان ۲۳۰ نفر از کارکنان، و با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن دریافتند که میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد. نفری و امیدفر (Nafari & Omidfar, 2010)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان؛ بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصاد و دارایی»، بیان کردند که ساختار سازمانی از جمله عوامل اثرگذار بر فرآیند توانمندسازی کارکنان است، و میان این متغیرها ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد. ساج (Saj, 2000)، در تحقیقی به بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداخت و دریافت که میان ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

میری و همکاران (Miri, Rangriz & Sabzikaran, 2011)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداختند و بیان کردند که میان ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی دیگر، وظیفه-دوست و همکاران (Vazifedoust, Nasiri & Norouzi, 2012)، با عنوان تحلیل رابطه میان ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در آذربایجان غربی، دریافتند که میان ساختار سازمانی و ابعاد آن و توانمندسازی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

با نظر به پیشینه نظری و تجربی ارائه شده، هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، یا به عبارت دقیق‌تر، ارتباط عناصر ساختار

سازمانی و توانمندسازی روانشناختی است، زیرا در صورت وجود چنین ارتباطی، هر سازمان می‌تواند با تدوین برنامه‌ای مدون و منظم، به طور همزمان و یک‌پارچه و با کاهش هزینه‌های عملیاتی و اجرایی، به توسعه و تقویت همزمان این دو مقوله مهم (ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان) بپردازد و از مزایای آن‌ها بهره‌مند گردد. لذا در این تحقیق با توجه به ویژه بودن و ضرورت موضوع به اهمیت و رابطه این دو عامل اصلی در بهره‌وری و موفقیت سازمان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر پرداخته می‌شود، و نیز با توجه به یافته‌ها، پیشنهادات و راه کارهای در خاتمه ارائه خواهد شد.

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه‌های اصلی

H<sub>1</sub>: میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

H<sub>2</sub>: متغیرهای پژوهش و ابعاد وابسته به آن‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

#### فرضیه‌های فرعی

H<sub>1-1</sub>: میان رسمیت و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

H<sub>1-2</sub>: میان تمرکز و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

H<sub>1-3</sub>: میان پیچیدگی و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

#### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی علی و بطور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری در این تحقیق، مدیران ارشد، کارشناسان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر می‌باشند، که در این پژوهش، از میان ۱۱۳ نفر از کارکنان، با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۸۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند، ولی برای کفایت نمونه‌گیری پرسشنامه‌ها بین تمامی کارکنان توزیع شد، با این حال در نهایت ۱۰۲ پرسشنامه به دست محققین، برای انجام تحلیل آماری رسید.

داده‌ها توسط پرسشنامه‌های استاندارد تکمیل و جمع‌آوری شده است. سوالات پرسشنامه مذکور از سه بخش مجزا تشکیل شده‌اند، سوالات مربوط به ساختار سازمانی، توانمندسازی روانشناختی و خصوصیات جمعیت شناختی افراد. باید گفت در بخش اول این پرسش‌نامه‌ها از چهار سوال جمعیت شناختی، بخش دوم ۱۴ سوال مربوط به ساختار سازمانی (پنج گزینه‌ای - طیف لیکرت) (Frank, 2006) برای سه مولفه (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) برای هر کدام به ترتیب ۴، ۵ و ۵ گویه، بخش سوم ۱۲ سوال توانمندسازی روانشناختی سازمانی (پنج گزینه‌ای - طیف لیکرت) (Spreitzer, 1995) برای چهار مولفه (احساس موثر بودن، احساس خود سامانی، احساس شایستگی و معنی دار بودن) برای هر کدام سه گویه، در نظر گرفته شده است.



روایی محتوی: برای تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه مذکور، ابتدا در اختیار ۹ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، در اختیار تعداد ۱۵ نفر از اعضاء جامعه آماری بعنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سوالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. آنگاه پرسشنامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت و به صورت کامل باید از روایی آن اطمینان داشت. علاوه بر این، شاخص GFI که بعنوان یکی از معیارهای سنجش روایی است (Hair & et al., 1998)، در این تحقیق بیش‌تر از ۰.۹۰ بدست آمده است.

پایایی: بمنظور تعیین قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است (Conca & et al., 2004). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (Cronbach, 1951). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (Peterson, 1994). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (Van de ven & Ferry, 1979; Nunnally, 1978). در این تحقیق، مقدار پایایی همه متغیرها بیش‌تر از ۰/۸۰ بوده، پس می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردار هستند.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

با توجه به آمار مشاهده شده از داده‌های توصیفی در پرسشنامه، می‌توان بیان کرد که در نمونه، از نظر سن ۲۴٪ بین (۲۴-۳۰)، ۳۰٪ بین (۳۱-۳۸)، ۳۹٪ بین (۳۹-۴۵) و ۰/۷٪ بین (۴۶-۵۲)، از نظر جنسیت ۱۹٪ زن و ۸۱٪ مرد، از این میان ۰/۷٪ مجرد و ۹۳٪ متاهل، از نظر تحصیلات ۲۳٪ دیپلم و کاردانی و ۶۱٪ لیسانس و ۱۶٪ کارشناسی ارشد بوده‌اند.

#### آمار استنباطی

#### آزمون فرضیه‌ها

در آزمون همبستگی و ارتباط متغیرها، مشخص شد که بیش‌تر فرضیات تحقیق تأیید می‌شود. این بدان معنی است که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی با مقدار ( $P=0.00 < \alpha=0.05$ )، تمرکز و توانمندسازی روانشناختی، بین رسمیت و توانمندسازی روانشناختی و بین پیچیدگی و توانمندسازی روانشناختی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد ( $P=0.00 < \alpha=0.05$ ). در تحلیل همبستگی هر یک از ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی مشخص شد، پیچیدگی نسبت به سایر ویژگی‌های دیگر، بیش‌ترین همبستگی را با توانمندسازی روانشناختی دارد. در مقابل تمرکز کم‌ترین همبستگی با توانمندسازی روانشناختی دارد. در تحلیل همبستگی بین ابعاد ساختار سازمانی با ابعاد توانمندسازی روانشناختی، بیش‌تر روابط معنی‌دار بوده، هم‌چنین بین ابعاد ساختار سازمانی نیز

مشخص شد، تمام ابعاد ساختار سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری باهم دارند ( $P=0.00 < \alpha=0.05$ ). این بدان معنی است که بین تمرکز، رسمیت و پیچیدگی و متغیر کل ساختار سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین در تحلیل همبستگی بین ابعاد توانمندسازی نیز مشخص شد، تمام ابعاد توانمندسازی همبستگی مثبت و معنی‌داری باهم دارند. این بدان معنی است که بین معنی‌داری، شایستگی، خودسامانی و موثر بودن همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $P=0.00 < \alpha=0.05$ ). جدول (۱) نتایج مربوط به این بررسی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- همبستگی میان متغیرهای تحقیق

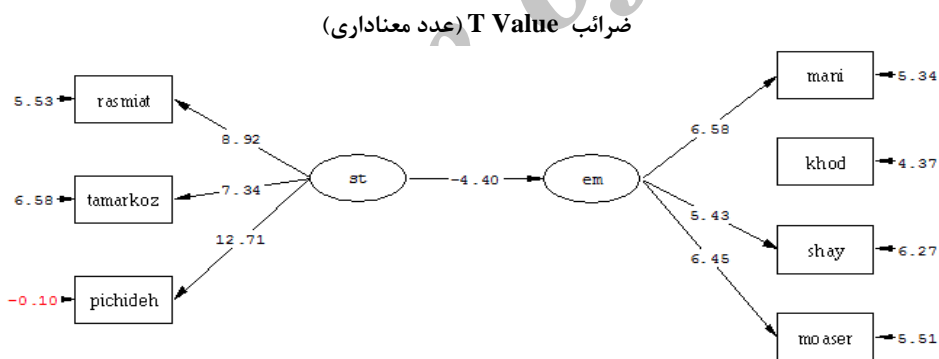
متغیر	Mean	S.D.	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ معنی‌داری	۳/۹۱	۰/۶۸	۱								
۲ خودسامانی	۳/۷۷	۰/۶۷	۰/۶۳۱**	۱							
۳ شایستگی	۳/۹۷	۰/۷۵	۰/۳۹۹**	۰/۴۳۴**	۱						
۴ تاثیرگذاری	۳/۶۴	۰/۷۰	۰/۴۳۶**	۰/۵۴۹**	۰/۴۸۵**	۱					
۵ توانمندسازی	۳/۸۲	۰/۵۵	۰/۷۷۹**	۰/۸۲۳**	۰/۷۴۸**	۰/۶۸۸**	۱				
۶ رسمیت	۲/۲۶	۰/۷۵	۰/۴۴۰**	۰/۳۱۲**	۰/۲۱۶**	۰/۳۳۷*	۰/۴۱۰**	۱			
۷ تمرکز	۲/۱۳	۰/۷۱	۰/۰۰۷-	۰/۱۵۹-	۰/۳۶۴**	۰/۱۱۰-	۰/۲۳۱**	۰/۵۳۹**	۱		
۸ پیچیدگی	۲/۳۹	۰/۵۵	۰/۳۲۵**	۰/۳۱۹*	۰/۳۳۱**	۰/۴۳۸**	۰/۴۶۰**	۰/۶۹۳**	۰/۶۸۴**	۱	
۹ ساختار	۲/۲۷	۰/۵۹	۰/۳۴۳**	۰/۲۰۸**	۰/۳۳۵**	۰/۲۳۴**	۰/۴۲۲**	۰/۷۰۴**	۰/۶۱۶**	۰/۷۲۸**	۱

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

## مدل معادلات ساختاری

در این تحقیق برای بررسی چارچوب نظری تحقیق و روابط علی بین متغیرهای اصلی (ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)، از مدل معادلات ساختاری و بخصوص نرم افزار LISREL استفاده شده است. در واقع مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار قوی از خانواده رگرسیون چند متغیری بوده که ضمن بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی، به محقق این امکان را می دهد که مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. تحلیل مدل معادلات ساختاری را می توان توسط تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری لیزرل انجام داد. تکنیک لیزرل آمیزه ای از دو تحلیل بنام های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تشکیل می گردد. برای برآورد مدل اندازه گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه گیری است، تمرکز نمائیم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می کند. مدل نظری تحقیق در حالت عدد معنی داری در شکل زیر قابل رویت است.



نمودار ۱- مدل ساختاری تحقیق

پس از مدل سازی، برای ارزیابی صحت مدل از شاخص های ویژه ای استفاده می شود که عبارتند از: نسبت کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)، که مقدار مجاز آن باید کمتر از ۰.۱۰، مقدار پی که باید کوچک تر از ۰.۰۱، و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگتر از ۰.۹۰ باشد.

برای بررسی معنی دار بودن تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی، ارزیابی

چگونگی و میزان این تاثیر از مدل استاندارد و عدد معنی داری استفاده می شود. در مورد معنی دار

بودن اعداد بدست آمده مدل می‌توان گفت که از آنجا که آزمون فرضیات در سطح ۰.۰۵ انجام می‌شود، اعداد معنی‌دار خواهند بود که بین ۱.۹۶ و ۱.۹۶- نباشند. به این معنی که اگر عددی بین ۱.۹۶ و ۱.۹۶- قرار بگیرد، رابطه علی بی‌معنی خواهد بود، نمودار شماره (۱)، معکوس و معنی‌دار بودن اثر ساختار سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی را نشان می‌دهد. بر مبنای شاخص‌های نشان داده شده در جدول (۲)، می‌توان در مورد برازش مدل پژوهش قضاوت نمود.

### جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	مقدار مجاز	اعداد بدست آمده	نتیجه برازش
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df < 3$	۱.۶۵	مناسب
مقدار (p-value)	p-value < 0.01	۰.۰۰۰۵	مناسب
ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	RMSEA $\leq$ 0.10	۰.۰۵۲	مناسب
شاخص برازندگی (GFI)	بالاتر از ۰.۹۰	۰.۹۳	مناسب
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	بالاتر از ۰.۹۰	۰.۹۱	مناسب
شاخص برازش مقایسه ای (CFI)	بالاتر از ۰.۹۰	۰.۹۷	مناسب

باید اشاره کرد که شاخص‌های برازش مدل، مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۱.۶۵ و کمتر از مقدار ۳ می‌باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (۰.۰۵۲) کمتر از مقدار مجاز؛ و مقدار پی (۰.۰۰۰۵) که کوچک‌تر از حد مجاز، یعنی ۰.۰۱ است. هم‌چنین بر مبنای این مدل، تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان برابر با ۰.۴۰- و کمتر از میزان ۱.۹۶- است و این به معنی وجود ارتباط معکوس و معنی‌دار بین این دو متغیر در تحقیق است. پس می‌توان نتیجه گرفت که موضوع و فرضیه اصلی پژوهش، از لحاظ علی معنی‌دار می‌باشد.

در این پژوهش نیز برای بررسی ارتباط ساختاری میان متغیرهای (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) با توانمندسازی روانشناختی، هم از آزمون LISREL استفاده شد. یافته‌ها (شاخص‌های برازش)، مدل معادلات ساختاری برای این متغیرها به ترتیب ذیل می‌باشد.

### جدول ۳- ضرائب استاندارد، معنی‌داری و شاخصه‌های برازش مدل

مسیر ارتباط	اعداد	تایید/رد	GFI	CFI	NFI	$\chi^2$	RMSEA
رسمیت ← توانمندسازی	۵/۲۵-	تایید	۰.۹۲	۰.۹۸	۰.۹۵	۴۹.۱۲	۰.۰۷
تمرکز ← توانمندسازی	۶/۱۹-	تایید	۰.۹۳	۰.۹۶	۰.۸۷	۳۲.۴۵	۰.۰۴
پیچیدگی ← توانمندسازی	۴/۸۷-	تایید	۰.۸۹	۰.۹۵	۰.۹۱	۶۴.۰۷	۰.۰۸

همان گونه که در جدول فوق مشخص است فرضیه ارتباط معکوس متغیرهای تحقیق معنی دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد ساختار سازمانی بر توانمندسازی تاثیرگذار و میزان بالایی اثرگذاری بر فرایند توانمندسازی را دارا هستند.

### بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

در این قسمت از تحقیق با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری، به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق یعنی ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی از حیث مناسب بودن در کل جامعه مورد نظر پرداخته شد (بابلسر و بهنمیر)، که آیا وضعیت ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی میان کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر و بهنمیر در وضعیت مناسبی قرار دارد یا خیر؟ نتایج در جدول ذیل آمده است، با توجه به نتایج آزمون‌های آماری انجام شده بر روی پرسشنامه بدست آمده از کارکنان، ابعاد ساختار سازمانی از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند، ولی می‌توان دریافت که ادراک از توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان مورد مطالعه در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارد.

### جدول ۴- نتایج آزمون T تک نمونه‌ای

مقدار آزمون (test value = 3)						
متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
معنی داری	۱۳.۴۷	۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۹۱	۱.۰۵	۰.۷۸
خودسامانی	۱۱.۵۸	۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۷۷	۰.۹۰	۰.۶۴
شایستگی	۱۳.۱۴	۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۹۷	۱.۱۲	۰.۸۲
تاثیرگذاری	۹.۱۴	۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۶۴	۰.۷۷	۰.۵۰
توانمندسازی	۱۵.۱۲	۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۸۲	۰.۹۳	۰.۷۱
رسمیت	-۹.۸۸	۱۰۱	۰.۰۰۰	-۰.۷۳	-۰.۵۹	-۰.۸۸
تمرکز	-۱۲.۱۳	۱۰۱	۰.۰۰۰	-۰.۸۶	-۰.۷۱	-۱.۰۰۱
پپچیدگی	-۱۰.۹۷	۱۰۱	۰.۰۰۰	-۰.۶۰	-۰.۴۹	-۰.۷۱
ساختار	-۱۲.۳۸	۱۰۱	۰.۰۰۰	-۰.۸۲	-۰.۶۰	-۰.۸۴

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، با طرح فرضیه‌ها و تحلیل آماری توسط روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، به بررسی رابطه میان متغیرهای ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی پرداخته شد. حال در ذیل به نتایج بدست آمده از فرضیات تحقیق اشاره می‌شود:

در مورد این که، بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد، میزان رابطه علی (-۴.۴۰) است که بیان گر تأیید فرضیه و وجود رابطه معنی دار و معکوس میان

متغیرهاست. در مورد فرضیات بعدی تحقیق که بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان می‌باشد، میزان معنی‌داری علی برای تمرکز (۵.۲۵-)، میزان معنی‌داری علی برای رسمیت (۶.۱۹-) و میزان معنی‌داری علی برای پیچیدگی برابر با (۴.۸۷-) می‌باشد و فرضیه‌ها وجود رابطه معنی‌دار و معکوس میان متغیرها را تأیید می‌کند. در مورد فرضیه‌های دیگر تحقیق و وجود رابطه (همبستگی)، میان ابعاد توانمندسازی و ابعاد ساختار سازمانی، نتایج نشان می‌دهد، که میان ابعاد ساختار و بیش‌تر ابعاد توانمندسازی رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد، ولی بین برخی از این متغیرها روابط مورد تأیید قرار نگرفت.

در ارتباط با فرضیات اصلی تحقیق، ارتباط آن‌ها و حیث مطلوبیت، نتایج فوق با یافته‌های محققانی چون: وظیفه دوست و همکاران (Vazifedoust, Nasiri & Norouzi, 2012)، اسپریتزر (Spreitzer, 1995)، واعظی و سبزیکاران (Vaezi & Sabzikaran, 2010)، کانگر و کانگو (Conger & Kanungo, 1988) و با مطالعات والاس و استورم (Wallace & Storm, 2003)، پاول (Powell, 2002)، چاپل (Cild, 2008) و هم‌چنین با تحقیقات میری و همکاران (Miri, Rangriz & Sabzikaran, 2011)، ساج (Saj, 2000) و نفری و امیدفر (Nafari & Omidfar, 2010) هم‌خوانی دارد.

توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است. بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند. بررسی مطالعات انجام شده سازمان‌های موفق برنامه توانمندسازی، نشان می‌دهد که یکی از عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف فرایند توانمندسازی، ساختار سازمانی می‌باشد. اهمیت ساختار سازمانی در شکل‌گیری فرآیندهای سازمانی (بخصوص شیوه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها)، توجه بیش‌تر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمندسازی کارکنان را می‌طلبد. این موضوع از اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد سازمان‌ها و محققین توانمندسازی قرار گرفت (Vaezi & Sabzikaran, 2010).

صاحب‌نظران و پژوهشگران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می‌دانند (Conger & Kanungo, 1988; Blanchard, 1996; Quinn, R. E., & Spreitzer, 1997). بلاک (۱۹۸۷) مطرح می‌کند که ساختارهای دیوان‌سالار و سبک‌های مستبدانه مدیریت به پرورش وابستگی کارکنان، انکار عقاید آن‌ها، با مهارت انجام ندادن کار، عدم معنی‌دار بودن اهداف سازمانی، ناتوانی در کارکنان را تشویق می‌کند (Conger & Kanungo, 1988). در سازمان‌های توانمند، ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که کارکنان می‌توانند برای نیل به نتایج مورد نظرشان و آن‌چه انجام دادن آن لازم است، کار کنند، نه این‌که صرفاً ادای تکلیف کنند و از

بابت آن پاداش دریافت نمایند. در دهه‌های اخیر تغییر ساختار سازمانی از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است به ساختار دایره‌ای (شبکه‌ای) که در آن درگیری ذهنی و عاطفی و خودگردانی کارکنان در حد بالایی است و هم‌چنین کنترل در حداقل است، آغاز شده است. سازمان‌های سنتی سلسله مراتبی دارای ساختار هرمی هستند و سازمان‌های جدید دارای ساختار شبکه‌ای هستند.

با نگاه به نتایج می‌توان بیان کرد با پیشرفت ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) و افزایش آن منجر به کاهش احساس توانمندی روانشناختی در کارکنان سازمان می‌شود. البته باید توجه شود که تفاوت در برخورداری از توانمندی روانشناختی به معنای عدم توانایی کارکنان نمی‌باشد، بلکه به معنای احساس کارکنان به توانمندی در خود بوده است و ممکن است در واقعیت و مقام عمل به گونه‌ای دیگر باشد. توجه به تغییرات در ابعاد ساختاری سازمان، می‌تواند باعث ایجاد توانمندی در کارکنان شود و با کارکنان با انگیزه بهتر می‌توان به اهداف سازمانی دست یافت.

با توجه به وجود رابطه منفی میان رسمیت و توانمندسازی، باید از میزان رسمیت از طریق کاهش شرح شغل‌های مدون و غیر منعطف، رویه‌های زائد و دست و پاگیر کاست و با ایجاد تیم‌ها و گروه‌های کاری مسئولیت را به گروه و تیم واگذار کرد. با توجه به وجود رابطه منفی میان تمرکز و توانمندسازی، باید به جلب مشارکت و اختیار کافی به آن‌ها در تصمیمات مهم نمود. در مورد پیچیدگی در سازمان می‌بایست سلسله مراتب در سازمان را کاست، مرزهای افقی و عناوین شغلی را کم کرد و پیچیدگی‌ها را کاست.

برخی از عوامل ساختاری که بر روی توانمندسازی کارکنان موثر است و باید در سازمان‌ها مورد توجه گسترده‌تر قرار گیرند:

کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری‌های سازمان و مشارکت افراد در سطوح تصمیم‌گیری‌ها، برقراری انعطاف در سطوح سازمانی، کاهش رسمیت و قرار دادن افراد در اجرا، در وضع قوانین به کارکنان مشارکت داده شود، مدیران باید بستر لازم را برای دادن آزادی عمل کارکنان محیا کنند، بالا بردن شفافیت در کارها و تسهیم و انتقال دانش به کارکنان، تعامل بیشتر با کارکنان از طریق ارتباطات بیش‌تر و ایجاد اتاق‌های گفتگو، توسعه روابط غیر رسمی برای افزایش رضایت‌مندی کارکنان، ایجاد ارتباطات اثربخش از طریق افزایش اعتماد میان کارکنان، ایجاد و تقویت روابط عاطفی و دوستانه در سازمان تا بتواند بر جو ساختاری سازمان غلبه کند.

برای توانمند کردن کارکنان: دادن حق اظهار نظر به کارکنان در مورد چگونگی انجام امور، می‌تواند به بهبود ارائه خدمات و اندیشه‌ها برای خدمات جدید منجر شود. کارکنان غالباً آماده‌اند و

تمایل دارند عقایدشان را پیشنهاد کنند. توانمندسازی بواسطه ساختار سازمانی قوی و مناسب از چند جهت، مبنا و پایه برتری رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد. بسیاری از مدیران به اشتباه تصور می‌کنند که قدرت یک بازی با مجموع صفر است، البته این تصور به هیچ عنوان صحیح نیست. هم تحقیقات و هم تجربیات به مدیران نشان داده که تفویض قدرت از بالا به پایین، قدرت بیش‌تری را برای آن‌ها ایجاد خواهد کرد. قدرت واقعی از این بوجود می‌آید که آن را در اختیار افرادی قرار دهید، که برای انجام آن در موقعیت بهتری نسبت به شما قرار دارند. مدیری که قدرت خود را به دیگران اهدا می‌کند، در عوض تعهد و خلاقیت کارکنان را به دست می‌آورد. کارکنان برای تصمیمات و اقداماتی که از نزدیک در فرآیند اتخاذ آن مشارکت داشته‌اند، تعهد بیش‌تری از خود به نمایش خواهند گذاشت. بعلاوه، از آنجا که کارکنان اغلب نسبت به مدیران از شناخت بهتری نسبت به چگونگی بهبود یک فرآیند کاری، رضایت مشتریان و حل مشکلات تولیدی برخوردارند، بنابراین در صورت دارا بودن اختیارات لازم در جستجوی راه‌های بهتری برای آن‌چه که اتفاق می‌افتد برخواهند آمد.

سازمان‌ها برای موفقیت واقعی در توانمندسازی، باید به بازنگری مفاهیمی چون قدرت، اختیار، پاسخ‌گویی، رهبری و کار راهه بپردازند. گام‌هایی که در زیر ذکر شده است احتمال موفقیت در برنامه‌های توانمندسازی و هم‌چنین امکان گریز از دام‌های فرا روی آن را افزایش خواهند داد: تعریف مجدد انتظارات موجود از توانمندسازی، اصلاح یا حذف پاداش‌ها و قدردانی‌های تبعیض آمیز، تأکید بر اهداف مشترک، ایجاد انتظارات برای پاسخ‌گویی دو جانبه، تمرکز معیارها و پاداش‌ها بر ایجاد ارزش تشریک مساعی، ایجاد مشاغل معنادار یا هدفمند، آموزش تفکر نظام مند یا سیستمی و مهارت‌های تشریک مساعی و تعریف راهبرد جدید بر اساس ایجاد ارزش.

علاوه بر دام‌های درونی، دام‌های بیرونی نیز که عمدتاً از طریق حوادث ناگهانی و غیرمنتظره ایجاد می‌گردند، ممکن است موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را با مشکل مواجه سازند. عوامل بیرونی متعددی مانع توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شوند؛ ولی مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: تعدیل نیروی انسانی، تغییر مدیریت ارشد سازمان، توسعه یا ادغام.

برای از بین بردن موانع بالا، مدیران باید نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان اقدام کنند. در این زمینه مدیران سعی کنند هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیش‌گیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نایستی فقط یک روش یکنواخت را در آن‌ها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب

استقرار نیابد.



## References

- Amichai, Y., Katelyn, H., & Samuel, A. (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment, *Journal of computers in human behavior*, 14, 34-49.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process :integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: The art of empowering others, *The Academy of management Executive* ,3(1). 17-24.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1985). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 13 (3). 471- 482.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometricka*, 16, 297-334.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Conca, F. J. et al. (2004). Development of a measure to assess quality management in ertified firms, *European journal of operational research*, 156, 683-697.
- Child. J. (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Chigozirim, P., & Mazdarani, E. (2008). *The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations*.
- Daft, R. L. (2004). *Theory and Designee Structure*. Parsaeian, A. Erabi, S. M. Tehran: Cultural Researchs Office Publication (In Persian).
- Eskandari, M. (2002). *The Design and Explanation of Management Empowerment Model*. Doctoral Dissertation. Tehran, Tehran University, Management College (In Persian).
- Fremont, E. (2005). *Fandamentals of Organization Behavior*, South- Westem college Publishing.
- Gorelick, C. (2005). Organisational Learning vs the Learning Organisation: A Conversation with a Practitioner. *In The Learning Organisation*, 383-388.
- Gresov, C., & Drazin, R. (2007). Equifinality: functional equivalence in organization design. *Academy of management review*, 403-428.

James, p. (1998). organization Structure, *Pacific Sociological Review*. 20, 2, April.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011) . The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 221–233.

Kasraei, A., & Alirahimi, M. M. (2009). Investigation of Relationship between Organizational structure and effectiveness relevance in organization country pensioner to employs spectrum, *Vision journal*. 65-79 (In Persian).

Liao, Ch., Shu-Hui, Ch., & Pui-Lai, T. (2010). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *European management journal*.

March, J., & Simon, H. (2009). Organizations, *Blackwell, Cambridge, MA*, 195-324.

Ma, R., Hechanova, R.A., Alampay, E., & France, P. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino service workers, *Asian Journal of Social Psychology*, 91-72.

Miri, A., Rangriz, H., & Sabzikaran, E. (2011). The Relationship Between organizational structure and Employees Empowerment in National Iranian Oil Product Distribution Company. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 68-51 (In Persian).

Moghli, A.R., Hasanpour, A., & Hasanpour, M. (2009). An Investigation of Relationship between Employee Empowerment with Organizational Commitment in Nineteen Areas of Education and Training Organization of Tehran City. *Pub Admin Quart*. 119-231 (In Persian).

Majidi, A., & Ghahremani, A., & Mahmoudabadi, A. (2008). An Investigation of Relationship between Employee Empowerment Dimensions with Job Security of Army Sciences University. *Arm Scie Resea Quart*, 134-154 (In Persian)..

Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. *Management science*, 831-848.

Mirkamali, S. M., Hayat, A., Norozi, A., & Jarrahi, N. (2009). Investigation of Relationship between Employee Empowerment with

Organizational Commitment, job satisfaction in Tehran university. *Daneshvare rafter*. 15-30 (In Persian).

Nafari, N. & Omidfar, G. (2010). Investigation of effect Level Organizational structure in Employee psychological Empowerment. *Management & Development Process*. 82-63 (In Persian).

Powell, L. (2002). Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment. *The international journal of educational management*, 54-59.

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 381-391.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G, M. (1997). The Road to Empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamic*.37-51

Robbins, S.P. (2009). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Translated by: Parsaeian A, A'rabi M. Vol 1, 14<sup>th</sup> ed. Tehran: Cultural Researchs Office Publication (In Persian).

Roy, Y., & Sheena, S. (2005). Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behaviors*. 41-79.

Saj, M. (2000). Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment, *The international journal of educational management*, 54-59.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 679-704.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management journal*, 483-504.

Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). *Musings on the past and future of employee empowerment*, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic task Motivation. *Academy of Management Review*, 673-674.

Vazifedoust, H., Nasiri, M., & Norouzi, N. (2012). Analyzing the relationship between organizational structure and employee empowerment in Eastern Azerbaijan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 10- 24.

Vaezi, R., & Sabzikaran, E. (2010). Relationship between organizational structure and personnel empowerment in NIOPDC-Tehran area. *Modiryat tahavol*. 178-153 (In Persian).

Van de ven, A. & Ferry, D. (1979). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley, New York.

Van Looy, B., Gemmel, G., & Van Dierdonck, R. (2003). *Services management; an integrated approach*. Great Britain: Pearson education limited. 2<sup>nd</sup> edition.

Wallace, M., Storm, J. (2003). Organizational Change in a Regional Local council , *Australian Journal of Business & Social inquiry*, 51-60

Willem, A., & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions, *Journal of Information Management*, 151-160.

Zahedi, S., Bodlaei, H., Sattarinasab, R., & Koshki, A. (2009). Investigation of Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Park and grows center*, 59-69 (In Persian).

Archives SID