

بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان

در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران

دکتر رضا واعظی

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

اسماعیل سبزیکاران*

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

هدف از این تحقیق شناسایی ارتباط توانمندسازی روانشناختی کارکنان با ساختار سازمانی می‌باشد. توانمندسازی روانشناختی نیز بعنوان یکی از مهمترین مباحث توسعه منابع انسانی، دارای چهار مؤلفه شایستگی، خود تعیین کنندگی، معنی داری و اثر گذاری است (مطالعات اسپریتزر). این پژوهش به لحاظ اهداف پژوهشی کاربردی و با شیوه توصیفی - همبستگی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۶۰ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران بوده که به کمک فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله‌ای و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۳۰ نفر از آنان بعنوان نمونه انتخاب گردید. همچنین با محاسبه و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن، رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، نتایج تحقیق منجر به معرفی ابعاد ساختاری مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران شد. ارائه الگوی ساختاری مناسب جهت توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق نیز از دیگر نتایج این پژوهش می‌باشد.

کلید واژه: ساختار سازمانی، توانمندسازی، توانمندسازی روانشناختی، ساختار مکانیک، ساختار ارگانیک.

sabz.ss@gmail.com

* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۱۴

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۰/۱۲

Relationship between organizational structure and personnel empowerment in NIOPDC-Tehran area

Reza Vaezi

Assistant professor, Alame Tabatabaei University

Esmail Sabzikaran

Academic staff of Shahid Sattari Air University

Abstract

The purpose of this research is to examine the relationship between empowerment and organizational structure and the required factors in order to propose an appropriate approach for empowerment of employees. As an approach to identify and evaluate organizational structure, three traits of formality, sophistication and concentration (Robbins theory) is applied as the basis of structure study, and psychological empowerment is employed as evaluation criterion for empowerment. According to earlier researches related to empowerment (particularly Spritzer research work), the psychological empowerment consists of four traits of competence, self-determination, meaningfulness and effectiveness.

From a population of 560 employees of NIOPDC (Tehran area), 230 sample were randomly selected using simple sampling plan, and Spearman's coefficient correlation was used to investigate the relationship between organizational structure and employees' empowerment.

The findings of the analysis are then employed to identify and suggest a conventional model for the application of psychological empowerment in research community.

Key Words: Organizational structure, Empowerment, Psychological empowerment, Mechanic structure, Organic structure

مقدمه

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. بنابراین، داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خود راهبری نیازمند هستند (Roy & Sheena, 2005: 41). برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند نماید (Ergenli et al., M, 2007: 11). به‌کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان،

افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز منجر به بی‌نظمی و لجام گسیختگی امور می‌شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثربخشی می‌گردد (Peterson & Zimmerman, 2004: 129).

بنابراین توجه به عوامل کاهنده ناتوانی‌های کارکنان در انجام وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است. ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت^۱ و نوآوری^۲، مثبت‌اندیشی و ...، در جهت چیرگی بر این مشکلات از اهمیت خاصی برخوردارند. دستیابی به چنین اهدافی نیازمند به کارگیری راهکارهای مناسب و علمی مرتبط با آن است (Schneider et al., 2007: 167). توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی‌ها در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (Gresov & Drazin, 2007: 327).

توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است (Rafiq & Ahmad, 1999: 326). بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی ندارند. (Schneider et al., 2007: 168).

بررسی مطالعات صورت گرفته در سازمان‌های موفق به اجرای برنامه توانمندسازی، نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمندسازی «ساختار سازمانی» می‌باشد. اهمیت ساختار سازمانی در شکل‌گیری فرآیندهای سازمانی (به‌خصوص شیوه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان)، توجه بیشتر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمندسازی کارکنان را می‌طلبد. این موضوع از اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد توجه سازمان‌ها و محققین توانمندسازی قرار گرفت. این مطالعات منجر به تغییرات وسیع در جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و غیر فعال با ساختارهای سازمانی پویا، فعال، مشارکتی و خودمدیریتی گردید (Mihm et al., 2010: 842).

در واقع ساختارهای سنتی با ویژگی‌هایی چون تمرکز، تقسیم شدید کار، عدم انعطاف در برابر

1-Creativity

2-Innovation

تغییرات محیط، کنترل نزدیک و شکل مکانیکی^۱ خود، هرگونه تحرک و پویایی را از کارکنان می‌گیرد. در مقابل، ساختارهای سازمانی پویا و ارگانیک^۲ با اشکال شبکه‌ای و ویژگی‌هایی چون مشتری محوری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تقسیم قدرت، انعطاف بالا، کاهش عدم اطمینان محیطی و گرایش به خودکنترلی زمینه قوی‌تری برای اجرای فرآیند توانمندسازی فراهم می‌کند (Winter et al., 2007: 410). بنابراین هر ساختاری مستعد و مناسب اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان نیست. ساختاری برای اجرای فرآیند توانمندسازی مناسب خواهد بود که عوامل و شاخص‌های توانمندسازی را بپذیرد و بستری مساعد برای متغیرهای آن باشد (Mihm et al., 2010: 845).

همان‌طور که بیان شد متغیر توانمندسازی نمی‌تواند به‌طور مستقل از ساختار سازمانی عمل نماید. در این راستا شناسایی ارتباط توانمندسازی (به‌عنوان یک متغیر داخلی سازمان) با ابعاد ساختار سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. این موضوع کمتر در مطالعات گذشته مورد توجه قرار گرفته است. از این رو سنجش رابطه توانمندسازی روانشناختی با ابعاد ساختار سازمانی و بررسی اثرات متقابل آنان بر یکدیگر امری لازم می‌نماید. بدین منظور، موضوع تحقیق در قالب این پرسش مطرح می‌شود: «آیا بین عوامل ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، خود تعیین‌کنندگی، معنی‌داری، اثرگذاری) همبستگی وجود دارد».

از سوی دیگر این پژوهش الزامات ساختاری لازم جهت استقرار صحیح توانمندسازی روانشناختی را در جامعه تحقیق ترسیم می‌نماید. در کنار آن نتایج این پژوهش می‌تواند به این سؤال پاسخ دهد، که به کارگیری و استقرار فرآیند توانمندسازی روانشناختی به کدام‌یک از دو گرایش ساختاری (ارگانیک یا مکانیکی) نیازمند است و گرایش دارد. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش (نوع و میزان روابط بین متغیرها) می‌توان الگوی ساختاری مناسب را برای استقرار فرآیند توانمندسازی روانشناختی ارائه کرد.

1-Mechanic

2-Organic

ادبیات پژوهش

ارائه چارچوبی مفهومی از متغیرهای پژوهش می‌تواند زمینه‌آشنایی با ابعاد مختلف متغیرهای تحقیق (ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی) و مبانی شکل‌گیری فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار دهد.

همان‌طور که اشاره شد توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان به همراه دارد. افزایش رضایت شغلی^۱، کاهش استرس^۲، کاهش ابهامات شغلی^۳ و مواردی از این قبیل، برخی از تغییرات نگرشی کارکنان است. توانمندسازی همچنین ایجادکننده قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب می‌باشد. اما از اثرات رفتاری آن می‌توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و ... اشاره نمود (Rafiq & Ahmad, 1999: 327). از این رو سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مفید از این مزیت رقابتی (منابع انسانی) ندارند (Schneider 2007: 168).

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌آید. با این حال به‌علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است (Littrell, 2007: 87)، به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است (Robbins et al., 2002: 419). هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دستیابی به یکپارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است (Littrell, 2007: 88).

در یک جمع‌بندی، می‌توان این مطالعات را به دو بخش تقسیم کرد (Roy & Sheena, 2005: 43). نخست پژوهش‌هایی که در آن دانشمندان به بررسی رویکرد ساختاری توانمندسازی، توجه دارند. در این بخش توانمندسازی به‌عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است. در اصطلاح به این بخش «رویکرد ساختاری»^۴ اطلاق می‌گردد (Peterson & Zimmerman, 2004: 130). مطالعات رویکرد ساختاری بیشتر به این موضوع

-
- 1-Job Satisfaction
 - 2-Decrease of Stress
 - 3-Decrease of Ambiguity
 - 4-Structural Approach

توجه دارد، 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. اسپنبرگر (1986)، بورک (1986)، بلاک (1987) دیسی (1989)، رایان (1989)، کارسون (1991)، پارکر (1994) و ... از جمله صاحب نظران این حوزه به شمار می آیند (Spreitzer & Doneson, 2005: 34).

اما دانشمندان گروه دوم، در پژوهش های خود بیشتر به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته اند. آنها توانمندسازی را به عنوان یک عامل زیر بنایی در بهبود و توسعه فعالیت ها سازمان مد نظر قرار داده اند (بر خلاف گروه اول که آنرا نتیجه و اثر سایر عوامل می دانستند). به نظر 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 اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می گردد (Robbins et al., 2002: 421). در واقع این نگرش تا آنجا پیش می رود که از این رویکرد به عنوان عامل انگیزشی جدید در تحرک بخشیدن و ایجاد تمایل به کار، در کارکنان یاد می شود. کانگر و کاننگو (1988)، توماس و ولتهوس (1990)، زیمرمن (1990)، اسپریتزر (1994-1996) و ... برخی از محققین این حوزه اند (Littrell, 2007: 89).

از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول تا سال های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت. اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روانشناختی تغییر یافت؛ به گونه ای که در کمتر از ۲۰ سال گذشته بیش از صدها کار علمی و پژوهشی بر این اساس صورت گرفت است. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر اینکه، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقاء و توانمندی فیزیکی کارکنان، نتیجه بخش نخواهد بود (Peterson & Zimmerman, 2004: 129). البته، هنوز هیچ تحقیقی نشان نداده کدام یک، از این دو رویکرد بر دیگری برتری دارد و اساساً این دو بخش از یکدیگر جدا نبوده و وابستگی آنها در اجرا امری لازم است (Peterson & Zimmerman, 2004: 132).

با توجه به اهمیت پژوهش های اسپریتزر، بویژه جامعیت مدل توانمندسازی وی در بین سایر مدل های روانشناختی، این مدل مبنای سنجش توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش است. در ادامه به توصیف ابعاد توانمندسازی روانشناختی و عناصر تشکیل دهنده آن می پردازیم.

جدول (۱): مقایسه رویکرد ساختاری توانمندسازی با رویکرد روانشناختی توانمندسازی

توانمندسازی در رویکرد روانشناختی	توانمندسازی در رویکرد ساختاری
۱- توانمندسازی به معنای انرژی بخشی.	۱- توانمندسازی به معنای اختیار بخشی.
۲- مبنای ایجاد توانمندسازی در افراد، خود فرد و ادراک اوست.	۲- مبنای ایجاد توانمندسازی در افراد، خود فرد و ادراک اوست.
۳- تأکید بر تعهد درونی شده به شغل، کنترل‌های ساده، ریسک‌پذیری و ابداع.	۳- تأکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، گروه‌های خود مدیریتی، هدف‌گذاری دوطرفه.
۴- فرآیند ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط، جهت احساس خود اثر بخشی بیشتر.	۴- فرآیند تفویض تصمیم‌گیری در چارچوب روشن و تأکید بر پاسخگویی افراد.
۵- اعمال توانمندسازی در سازمان از پائین به بالا.	۵- اعمال توانمندسازی در سازمان از بالا به پائین.

منبع: (Menon, S.T, 2001, P169)

در رویکرد توانمندسازی روانشناختی بین ویژگی‌های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی و میزان خود کارآمدی) تفاوت وجود دارد (Winter et al., 2007: 413). بنابراین، تنها با اعمال مدیریت در یک بخش، توانمندسازی ایجاد نمی‌شود. دانشمندان توانمندسازی روانشناختی را فرآیند ایجاد انگیزه درونی از طریق آماده‌سازی محیط، ایجاد بستر لازم جهت انتقال احساس خود اثربخشی بیشتر و در نهایت توانایی (انرژی) بیشتر می‌دانند (Schneider et al., 2007: 167).

این رویکرد بر ادراک و چگونگی درک کارکنان از توانمندسازی تمرکز دارد (Menon, S.T, 2001: 168). به عبارت دیگر، بر طبق این نگرش توزیع قدرت لزوماً منجر به توانمند شدن کارکنان نمی‌شود. چرا که ممکن است کارکنان چنین تصویری را نداشته باشند. چنین فرضی این رویکرد را به یک فرآیند ارگانیک و پایین به بالا تبدیل می‌کند که طبق آن توانمندی زمانی رخ می‌دهد که تصور توانمندسازی در کارکنان (حالت روانشناختی در افراد) ایجاد شود (Spreitzer & Doneson., 2005: 34).

در مورد عوامل مؤثر و تشکیل دهنده توانمندسازی روانشناختی نظریات متفاوتی وجود دارد. در اکثر تحقیقات چهار بعد برای توانمندسازی روانشناختی به صورت مشترک و مشابه دیده می‌شود. مطالعات اسپریتزر (1994) نیز چهار بعد توانمندسازی روانشناختی را ارائه می‌کند. این چهار

بعد با ابعاد مطالعات توماس و ولتهوس (1990) منطبق است
 (Spriziter, 1995, P1445; Thomas & Velthous, 1990: 677-678). هنگامی که مدیران
 بتوانند این چهار ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی، توانمند ساخته‌اند.

احساس خود اثر بخشی^۱ (احساس شایستگی^۲)

وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس خود اثر بخشی می‌کنند یا احساس می‌کنند که قابلیت و
 تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه
 احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند
 (Amichai et al., A, 2008: 39). آنان احساس برتری شخصی^۳ کرده و معتقدند می‌توانند برای
 رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند.
 (Spreitzer. G. M., & Doneson. D, 2005: 38) بعضی از نویسندگان بر این باورند که این
 ویژگی مهم ترین عنصر توانمندی روانشناختی است، زیرا داشتن احساس خود اثر بخشی است که
 منجر به پشتکار و تلاش افراد برای انجام دادن کارهای دشوار می‌شود (بنیس و نانوس، 1985؛
 کانگر و کانگو، 1988؛ باندورا و گکاس، 1989؛ زیمرمن، 1990). در واقع این احساس عبارت
 است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله. به عبارت دیگر،
 فرد باور دارد که تبحر، کفایت و توانایی لازم را در انجام موفق کاری دارد. اگر وظیفه به گونه‌ای
 باشد که فرد بتواند با مهارت و ظرافت را به انجام رساند بر احساس او از لیاقت خود، تأثیری مثبت
 بر جای خواهد گذاشت (Spreitzer, 1996: 446). این معنی به مفهوم روحیه چالش برانگیز فرد
 در رویارویی با مسائل و برتری وی در انجام کار است. این احساس زمانی قوت می‌گیرد که یک
 فرد توانایی، تبحر، دانش و آموزش لازم را برای انجام کار داشته باشد
 (Amichai et al., A, 2008: 39).

در این شرایط فرد خود را شایسته کار می‌داند و از اینکه می‌تواند با موفقیت کار را به پایان

1-Self-Efficacy

2-Competence

3-Personal-Mastery

رساند، احساس اطمینان می‌کند. در این شرایط فرد فکر می‌کند که می‌تواند از پس انجام وظایف کاریش با موفقیت برآید (Littrell, 2007: 89). باندورا (1977) معتقد است سه شرط لازم است تا افراد احساس خود اثربخشی نمایند: ۱- باور به این که توانایی انجام کار را دارند؛ ۲- باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند؛ ۳- باور به این که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (Zoe Dimitriades, 2005: 89).

احساس خود سامانی^۱ (احساس داشتن حق انتخاب^۲)

افراد توانمند احساس خودسامانی می‌کنند. خودسامانی احساس فرد در مورد حق انتخاب و پیش قدمی در تنظیم فعالیت‌ها بیانگر استقلال و استمرار فرآیندها است. مثال‌هایی در این زمینه شامل اتخاذ تصمیم در مورد روش‌های انجام کار یا تعیین میزان تلاش در انجام فعالیت‌هاست (Spriziter, 1995: 1448). «خودسامان بودن» به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود بطور جزئی می‌باشد. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار به کار گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می‌شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار یا خودسامانی می‌کنند (Thomas & Velthous, 1990: 678). در این شرایط فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است.

اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (Littrell, 2007: 90). آنان خود را افرادی فعال^۳ و خود آغاز می‌بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای این که احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده، از بیرون کنترل شده، یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، خود را به منزله کانون کنترل فعالیت‌هایشان می‌بینند. بنابراین افرادی که احساس توانمندی می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند. در گزارش

1-Self- Determination

2-Choice

3-Active

سالانه توسعه انسانی بانک جهانی (۲۰۰۱-۲۰۰۰) و مطالعات توانمندسازی انسانی این بانک در کشورهای آفریقایی (۲۰۰۵)، داشتن احساس حق انتخاب در افراد به سه جزء تقسیم شده است: ۱- داشتن موقعیت و فرصتی برای انتخاب؛ ۲- استفاده فرد از فرصت انتخاب؛ ۳- توانایی در بدست آوردن نتایج مطلوب و موفقیت در انتخاب (Alsop & Heinsohn, 2005: 351).

پذیرفتن شخصی نتیجه^۱ (احساس مؤثر بودن^۲)

عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاریش (Zoe S. Dimitriades, 2005: 93). «تأثیر» نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد. کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی فرد است که در وضعیت‌های گوناگون زندگی وی ثابت است (Ma. P, 2006: 78). افرادی که بعد تأثیر در آنها قوی است و در اصطلاح توانمند هستند و به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی در محدوده کار و فعالیت شغلی خویش اعتقادی ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنان احساس «کنترل فعال^۳» دارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند (برخلاف کنترل منفعل^۴). آنها می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ نمایند (Thomas & Velthous, 1990: 673). گرین برگر معتقد است احساس مؤثر بودن، عبارت است از «اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب».

برخورداری از احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند؛ یعنی برای این که آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند. بنابراین، داشتن نوعی احساس کنترل شخصی، برای سلامت و نیز توانمندی ضروری است

1-Personal Consequence

2-Impact

3-Active Control

4-Passive Control

(Spreitzer. & Doneson., 2005: 29). از جانب دیگر حتی توانمندترین افراد نمی‌توانند آنچه را برای آنان اتفاق می‌افتد به تمامی کنترل کنند. با وجود این توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا بیشتر نتایجی را که می‌توانند کنترل کنند، بپذیرند. این کار به همان مقدار که بستگی به توانایی تشخیص حوزه‌های تأثیر بستگی دارد، به توانایی و اراده تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد.

احساس معنی‌دار بودن^۱ (ارزشمند بودن^۲)

معنی‌داری به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، (Thomas & Velthous, 1990: 675). در واقع معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش در مورد اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند (Cyert & March, 2007: 147). افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. بین آرمان‌ها و استانداردهای آنان با آنچه در حال انجام هست، تجانس وجود دارد و این فعالیت در نظام ارزشی آنها مهم تلقی می‌شود (Ma et al., 2006: 73). آنان در فعالیت کاری خویش، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی^۳ دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، معنی‌دار بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است (Spreitzer & Doneson. 2005: 28).

فعالیت‌هایی که دارای طبع معنی‌داری هست، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند. به جای این که نیرو و اشتیاق افراد را هدر دهد، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌کند. در این شرایط فعالیت‌های کاری با برخی عناصر انسانی تر همراه است و

1-Meaning

2-Meaningful

3-Personal Significance

به صورت با ارزش تر، بنیادی تر و شخصی تر انجام می پذیرد (Thomas & Velthous, 1990: 675-676). کسب سود شخصی، معنی دار بودن را تضمین نمی کند. برای مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با وجود این، ممکن است بسیار معنی دار تر از کاری باشد که سود زیادی دارد. اغلب درخواست انجام کاری که برای کارکنان معنی کمی دارد یا اصلاً معنی ندارد، هزینه های فراوانی را برای شرکت ها ایجاد می کند. خود بیگانگی از بی معنی بودن نتیجه می شود و نیرو و انگیزش از کار معنی دار حاصل می گردد (Ergenli et al., 2007: 48).

بر اساس مطالعات سازمان، اجرای هر فرآیند سازمانی نیازمند توجه به ملزومات و بستر مناسب آن است. یکی از مهم ترین ابعاد هر سازمان ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را بعد از اهداف سازمانی، اصلی ترین بخش سازمان دانست. از ساختار به اسکلت و اساس شکل گیری سایر بخش های داخلی و محیط خارجی سازمان تشبیه می شود. بنابراین مهم ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد و اجرای توانمندسازی کارکنان «ساختار سازمانی» است (Powell, 2002: 54). ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ بویژه اینکه هر گونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد.

ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش ها و اجزاء یک سازمان می باشد (Cyert & March, 2007: 151). روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کارها)، شرح شغل ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها، بخش هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است (Ergenli et al., M, 2007: 43).

سازمان ها دارای انواع مختلفی از ساختار هستند که بر حسب نیاز و با توجه به شرایط آن سازمان به کار می رود. به اعتقاد برنز و استاگر مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد. در یک طبقه بندی کلی ساختار سازمان ها به دو نوع ساختار مکانیک و ساختار ارگانیک تقسیم بندی می شود. ساختار مکانیکی برای محیط های با ثبات و قابل پیش بینی و ساختار ارگانیک در محیط های متلاطم و دارای تغییر قابل استفاده است

(Gresov & Drazin, 2007: 428). برخی از این ویژگی‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود. ساختار مکانیکی، سازمان بوسیله ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه‌ریزی شده و در قالب مقررات شناخته می‌شوند. در این ساختار مدیر متکی به خط-مشی‌ها سازمان بوده و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده کند عمل می‌کند (J. Mihm et al., 2010: 824). از سوی دیگر، ساختار ارگانیک منعطف بوده و میزان نفوذ افراد در آن بر اساس مهارت و دانش است. وظایف در این ساختار انعطاف‌پذیر بوده و تأکید بر مبادله اطلاعات وجود دارد. ویژگی‌های اختیارات غیر متمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه ارتباطات غیر رسمی و توجه به خود کنترلی شرایط تطبیق بیشتری ساختار ارگانیک با محیط را فراهم می‌سازد (March & Simon, 2009: 187).

لوراین پاول^۱ در تحقیقات خود اشاره می‌کند که ساختارهای ارگانیک، به‌علت برخورداری از ویژگی‌های منعطف بودن، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و... شرایط مناسب‌تری را برای اجرا و استقرار توانمندسازی روانشناختی فراهم می‌کند (Powell, 2002: 55). برعکس در ساختارهای بوروکراتیک و سنتی^۲ به‌علت برخورداری از رسمیت بالا، تمرکز در تصمیم‌گیری، تقسیم کار بیش از حد (منجر به تخصص زدایی از افراد می‌گردد)، محدودیت تأمین نظرات کارکنان، ضعف در ایفای مسئولیت و... شرایط محدود کننده‌ای برای ایجاد توانمندسازی روانشناختی دارد (Child, 2008: 12).

وجود تفاوت در انواع ساختارهای سازمانی ناشی از تفاوت در ابعاد و مؤلفه‌های آن است. به‌علت گستردگی و تنوع در طیف مطالعات ساختار (بیشتر ناشی از قدمت این مفهوم است)، بررسی تمامی جوانب آن بسیار زمان‌بر است. بر این اساس پژوهش رابینز^۳ در خصوص ابعاد ساختار (با سه مؤلفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به واسطه قدمت و پشتوانه علمی بالا ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این تحقیق می‌باشد (Robbins, 1998: 4).

1-Lorraine Powell

2-Traditionally

3-Stephen.p Robbins

جدول (۲): مقایسه ویژگی‌های ساختار مکانیک با ارگانیک

نوع ویژگی	ساختار مکانیک	ساختار ارگانیک
تعریف وظیفه	خشک و یکنواخت	منعطف و غیر رسمی
ارتباطات	عمودی	موازی و مورب
تصمیم‌گیری	متمرکز	غیر متمرکز (بر اساس تخصص)
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	بر اساس اختیار و قدرت	بر اساس تخصص
کنترل	متمرکز	متنوع
رقابت	کم و به ندرت	شدید و غیر قابل پیش‌بینی
نوآوری در فناوری	تدریجی	گسترده و سریع
شرایط کاری	دقیق، تکراری و قابل پیش‌بینی	متنوع، متغیر و غیر قابل پیش‌بینی
محیط	ایستا و با ثبات	پویا و متلاطم

منبع: (Robbins, 1998, P.154)

الف) پیچیدگی: به حدی که تفکیک در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند (Child, 2008: 18). دفت معتقد است پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (Daft, 1998: 233). به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمان از یکدیگر گفته می‌شود. پیچیدگی خود شامل پیچیدگی عمودی، افقی و جغرافیایی است (Gresov & Drazin, 2007: 418). پیچیدگی جغرافیایی به تفکیک بین واحدها بر اساس موقعیت جغرافیایی توجه دارد. پیچیدگی عمودی به میزان سطوح سازمان و لایه‌های مدیریتی در سازمان و پیچیدگی افقی به تفکیک و تعداد مشاغل هم‌گروه و هم‌رده در یک سطح سازمانی اشاره دارد (March & Simon, 2009: 191).

ب) رسمیت: به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره دارد (Robbins, 1998: 93). به‌طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه

1-Complexity

2-Centralization

قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می‌شود (Gresov & Drazin, 2007: 418). رسمیت دارای دو بخش است: بخش اول میزان مکتوب شدن (ثبت) قوانین و آئین نامه‌ها و... در سازمان و بخش دوم به درجه‌ای که این قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها رعایت، اجرا و کنترل می‌گردد، اشاره دارد (March & Simon, 2009: 221).

ج) **تمرکز:** سومین شاخص ساختار سازمانی تمرکز است. بیشتر نظریه پردازان توافق دارند، تمرکز^۱ به مقداری که یک تصمیم‌گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنائی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است، اشاره دارد. در کنار آن فعالیت‌های جانبی تصمیم‌گیری را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Child, 2008: 28). تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم‌گیری و انتخاب توجه دارد. برخی از زیر مجموعه‌های تصمیم‌گیری که می‌تواند محدودده‌ای متمرکز را شکل دهد، عبارت است از تعیین برنامه‌ها، تخصیص امکانات، جذب منابع، اعطای پاداش، استخدام و اخراج، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، تنظیم و اختصاص بودجه، دسترسی به اطلاعات و کنترل بر فرآیندها (Mihm et al., 2010: 838).

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش و جهت دستیابی به رابطه بین متغیرهای تحقیق (ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین شده است. فرضیه اصلی (اهم) تحقیق عبارتست از:

«بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد».

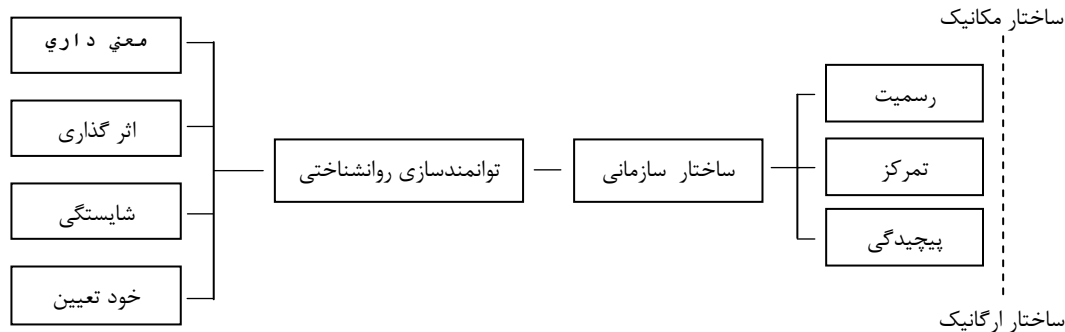
فرضیه‌های فرعی (اخص) تحقیق نیز به صورت زیر بیان شده است:

۱- بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؛

۲- بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد؛

۳- بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش رابطه ساختار سازمانی (Robbins, 1993, P14) و توانمندسازی روانشناختی (Spreitzer. G. M, 1996, P.478)



روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش در قلمرو تحقیقات توصیفی و با بررسی وضع موجود است. با توجه به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در تحقیق، روش تحلیل داده‌ها همبستگی است (Law. P25 Gill & Johnson, 2002: 128). این تحقیق در سال‌های ۸۷ تا ۸۸ اجرا و قلمرو مکانی آن شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق نیز شامل ۵۶۰ نفر از کارکنان این شرکت بوده که در مشاغل کارشناسی فعالیت دارند. حجم نمونه آماری نیز بر اساس فرمول زیر محاسبه و تعیین گردید (با توجه به دو جمله‌ای بودن توزیع آماری):

$$n = \frac{560 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)}{(0/05)^2 \times (560-1) + (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)} = 228/094 \quad n = \frac{NZ \frac{a^2}{2} \cdot (1-p)}{(N-1)\epsilon^2 + Z \frac{a^2}{2} \cdot p(1-p)}$$

مطابق فرمول تعیین حجم نمونه تعداد نمونه آماری ۲۲۸ نفر محاسبه شد که جهت افزایش دقت نمونه آماری به ۲۳۰ نفر افزایش یافت. نتایج به دست آمده از این محاسبه با مقادیر جدول کرجسی و مورگان^۱ (نمونه ۲۲۶ نفر برای جامعه ۵۵۰ نفری) تطابق کامل دارد. با عنایت به اینکه جامعه

1-Krejcie & Morgan

آماري فقط شامل مشاغل کارشناسي است، با نمونه آماری همگن بوده و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، می توان به اجرای روش تحقیق پرداخت (Gill & Phil, 2002: 203). اطلاعات و داده های مورد نیاز برای دستیابی به مبانی نظری تحقیق، به وسیله مطالعات کتابخانه ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی و اینترنت) و بهره مندی از تجارب سایر محققین و خبرگان گردآوری شده است. بررسی و مطالعه اسناد، مدارک و روش های جاری شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران (منطقه تهران) برای دستیابی به اطلاعات ساختار سازمانی شرکت از دیگر منابع اطلاعاتی پژوهش است. پرسشنامه نیز به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها (جهت دستیابی به اطلاعات مرتبط با وضعیت توانمندسازی کارکنان) به کار رفته است. برای تحلیل آماری داده ها از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن داده ها، تحلیل همبستگی و تحلیل واریانس) استفاده شد.

یافته های پژوهش

در بخش تجزیه و تحلیل توصیفی، داده های حاصل از ۲۱۸ نفر از نمونه آماری (تعداد پرسشنامه های بازگشتی) تحلیل گردید که با توجه به شاخصه های جنسیت، مدرک تحصیلی، سن و سابقه شغلی از هم جدا شده است. نتایج این تحلیل در جدول ۳ مشاهده می شود.

جدول (۳): تفکیک داده های نمونه آماری بر اساس ویژگی های جامعه شناختی

زن (۲۳٪)		مرد (۷۷٪)					جنسیت
کارشناس ارشد (۱۲٪)	کارشناسی (۵۷٪)	فوق دیپلم (۱۰٪)		دیپلم (۲۱٪)		مدرک تحصیلی	
بین ۵۱-۶۰ سال (۱۴٪)		بین ۴۱-۵۰ سال (۳۹٪)		بین ۳۱-۴۰ سال (۲۹٪)		سن	
بالاتر از ۳۰ (۶٪)	بین ۲۶-۳۰ (۱۱٪)	بین ۲۱-۲۵ (۱۲٪)	بین ۱۶-۲۰ (۴٪)	بین ۱۱-۱۵ (۱۷٪)	بین ۶-۱۰ (۲۰٪)	بین ۱-۵ (۳۰٪)	سن خدمتی

متغیر مستقل تحقیق، یعنی ساختار به کمک پرسشنامه ساختار رابینز و با بررسی اسناد، مدارک،

فرآیندها، رویه‌های و مصاحبه از خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. این بررسی حاکی از گرایش به مکانیکی بودن (بوروکراتیک و سلسله مراتبی بودن) ساختار موجود شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) دارد. در این ساختار، وضعیت متغیرهای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز از میانگین بالاتر از متوسط برخوردار هستند. با توجه به نتایج پرسشنامه‌های توانمندسازی (فراوانی پاسخ‌ها به هر یک از شاخص‌ها)، مشاهده می‌شود که وجود مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت، ضعیف بوده و میانگینی کمتر از متوسط دارد. اما در این میان، شاخص خود اثربخشی از میانگین بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار است. پس از آن به ترتیب خودسامانی، معنی‌داری و در نهایت پذیرفتن شخصی نتیجه قرار دارند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها با بررسی نرمال بودن داده‌ها آغاز شد. با توجه به نتایج این آزمون و با احتمال ۹۵٪ اطمینان، استنباط شد که داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری دارای توزیع نرمال است. برای آزمون هر یک از فرضیه‌های تحقیق، ابتدا داده‌های نمونه آماری از طریق محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن مورد بررسی و برای اطمینان از نتایج، این ضرایب آزمون به کمک آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی برای هر فرضیه استفاده شد. همچنین از تحلیل واریانس برای مقایسه تفاوت میانگین در گروه‌های مختلف یک جامعه استفاده و در نهایت فرضیه‌ها بر اساس ضریب همبستگی رتبه‌بندی گردید.

با توجه به نتایج جدول چهار و مقادیر ضریب همبستگی، مشاهده می‌شود که رابطه همبستگی بین متغیر ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی معنی‌دار است و این دو متغیر با یکدیگر رابطه دارند.

جدول (۴): ضریب همبستگی بین متغیرهای ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی

	ساختار سازمانی (فرضیه اصلی)	پیچیدگی (فرضیه فرعی اول)	رسمیت (فرضیه فرعی دوم)	تمرکز (فرضیه فرعی سوم)
توانمندسازی روانشناختی	ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۱۷۱	-۰/۴۲۳	-۰/۵۹۷
	سطح معنی‌داری دو سویه (Sig)	۰/۱۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۱۸	۲۱۸	۲۱۸

همچنین این نتایج کلیه فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کند. از طرف دیگر با توجه به نتایج آزمون ضرایب همبستگی، با احتمال ۰/۹۵ در سطح معنی‌داری (Sig) وجود ضرایب همبستگی در هر فرضیه معنی‌دار است. همچنین با توجه به مقادیر ارائه شده ضریب همبستگی از طریق نرم افزار آماری SPSS می‌توان این‌گونه استنباط کرد که کلیه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید است. اما نوع رابطه در فرضیه اصلی، قوی و معکوس بوده و در مورد فرضیه فرعی دوم و سوم نیز به همین شکل است. تنها در فرضیه فرعی اول رابطه بین متغیرهای تحقیق مستقیم اما ضعیف می‌باشد. بر اساس رتبه‌بندی ضریب تعیین هر فرضیه، مشخص شد که فرضیه فرعی سوم از نظر شدت همبستگی رتبه اول را دارد و به ترتیب فرضیه اصلی تحقیق در رتبه دوم و پس از آن فرضیه فرعی دوم از نظر شدت همبستگی سوم است. فرضیه فرعی اول نیز، در رتبه چهارم (اما با جهت متفاوت) قرار گرفته است.

جدول (۵): رتبه بندی فرضیات بر اساس ضریب همبستگی و ضریب تعیین

رتبه بندی ضریب تعیین	در صد تغییرات	ضریب تعیین (r^2)	رتبه بندی ضریب همبستگی	ضریب همبستگی (r)	فرضیه
۲	٪۳۴/۵	۰/۳۴۵	۲	-۰/۵۸۷	اصلی
۴	٪۲/۹	۰/۰۲۹	۴	۰/۱۷۱	فرعی اول
۳	٪۱۷/۹	۰/۱۷۹	۳	-۰/۴۲۳	فرعی دوم
۱	٪۳۵/۶	۰/۳۵۶	۱	-۰/۵۹۷	فرعی سوم

در بخش تحلیل واریانس نیز از مقایسه تفاوت میانگین بین گروه بندی‌های انجام شده از نظر جنسیت، مدرک تحصیلی، سن و سابقه خدمت با نتایج به دست آمده از پرسشنامه توانمندی استفاده شده است. این تحلیل رابطه موجود بین این شاخص‌ها (ویژگی‌های جمعیت شناختی) با توانمندسازی روانشناختی به کار می‌روند. نتایج تحلیل واریانس نشان دهنده این موضوع است که آیا میانگین گروه بندی‌های مختلف نسبت به هم تفاوت دارد. به منظور بررسی این تفاوت، از مقایسه میانگین و انحراف معیار گروه بندی‌های نمونه آماری (تحلیل واریانس) استفاده می‌شود. تحلیل واریانس سطح تحصیلات و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان نشان دهنده

افزایش میانگین مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی با افزایش مدرک تحصیلی است. با توجه به میانگین‌های به دست آمده بر اساس تفکیک بر حسب مدرک تحصیلی، این گونه استنباط می‌شود که در جامعه مورد پژوهش احساس توانمندسازی روانشناختی بالاتر رفتن مدرک تحصیلی در کارکنان افزایش می‌یابد. بررسی رابطه بین سنوات خدمت و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان نشان دهنده این موضوع است که با افزایش سابقه خدمت کارکنان میزان احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان افزایش یافته است. تحلیل رابطه جنسیت و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان، با توجه به میانگین‌های به دست آمده، نشان دهنده تفاوت خاصی بین گروه‌بندی‌های جنسیتی (مردان و زنان) نیست. اما با دقت در نتایج، مشاهده می‌شود که زنان با تفاوت بسیار کمی از میانگین بالاتر احساس توانمندسازی روانشناختی نسبت به مردان برخوردار هستند.

تحلیل واریانس نسبت سن و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان در گروه‌های مختلف سنی و مقایسه آنها با میانگین نمونه، حاکی از عدم وجود تفاوت مشخصی بین این مقادیر است. در واقع به علت عدم وجود روند مشخص و ملموس در میان داده‌ها، نمی‌توان رابطه خاصی را بین داده‌های سنی و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان استنباط نمود. در واقع، این نتیجه نشان دهنده تنوع در نگرش کارکنان سنین مختلف جامعه آماری نسبت به احساس توانمندسازی روانشناختی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با طرح یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی و به کمک روش‌های آمار توصیفی و استنباطی سعی در بررسی رابطه بین متغیر ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود شرکت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان با احتمال ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت. اما بررسی‌ها نشان داد رابطه‌ای معکوس بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین ارتباط بین ساختار سازمانی موجود که شکل مکانیکی (بوروکراتیک) دارد با توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت در خلاف جهت یکدیگر است؛ در نتیجه این گونه استنباط می‌شود که ساختار مکانیکی (بوروکراتیک) شرایط و بستر لازم را برای ایجاد، اجرا و ارتقاء احساس توانمندسازی روانشناختی

در کارکنان جامعه آماری ندارد و این ساختار مکانیکی (بوروکراتیک) محدود کننده بوده و اثرات معکوس در اجرای توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد.

نتایج به دست آمده از آزمون اولین فرضیه فرعی، حاکی از تأیید آن و وجود ارتباط معنی دار بین متغیرهای آن است. این ارتباط به صورت مستقیم بوده اما ضعیف است. به صورتی که نمی توان با اطمینان کامل بیان نمود که با افزایش پیچیدگی در ساختار سازمانی جامعه مورد بحث بر میزان احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان افزوده می شود. بنابراین افزایش پیچیدگی ساختاری الزاماً منجر به افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان نمی گردد و بر عکس. نتایج فرضیه فرعی دوم حاکی از تأیید رابطه است. در واقع با احتمال ۹۹٪ ارتباط معنی داری بین متغیرهای فرضیه وجود دارد. اما این رابطه معکوس است. بر این اساس می توان گفت رسمیت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان وجود دارد. طبق این رابطه، افزایش رسمیت ساختار سازمانی منجر به کاهش احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت می گردد.

آزمون فرضیه فرعی سوم نیز بیان کننده وجود رابطه معکوس بین تمرکز موجود در ساختار سازمانی شرکت و احساس توانمندسازی روانشناختی کارکنان می باشد. بنابراین تمرکز موجود در ساختار سازمانی منجر به کاهش احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان جامعه آماری شده است. این موضوع در خصوص نتایج فرضیه دوم فرعی نیز صادق است و رسمیت بالای ساختار فعلی شرکت ایجاد کننده رابطه معکوس با احساس توانمندسازی روانشناختی است. در واقع رسمیت موجود مانعی محدود کننده در استقرار توانمندسازی روانشناختی است. در مجموع با توجه یافته های تحقیق و بر اساس آزمون فرضیه های آماری می توان این گونه استنباط کرد که توانمندسازی روانشناختی در جامعه آماری رابطه معکوسی با ساختار سازمانی موجود شرکت دارد. در واقع ساختار سازمانی شرکت به واسطه گرایش به سمت مکانیکی و ویژگی های ذاتی این نوع ساختار (پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه ریزی شده و در قالب مقررات و ...)، محدود کننده مؤلفه های فرآیند توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، خود تعیین کنندگی، معنی داری، اثرگذاری) در سازمان است. بنابراین ساختار موجود شرکت به عنوان نمونه ای از یک ساختار مکانیکی، بستر و شرایط لازم جهت ایجاد احساس شایستگی، خود تعیین کنندگی، معنی داری و اثرگذاری را در کارکنان نداشته و نمی تواند ایجاد کننده احساس توانمندسازی در آنان شود.

بر این اساس، اجرای فرآیند توانمندسازی روانشناختی در جامعه تحقیق با شرایط ساختار موجود شرکت امکانپذیر نیست و نیازمند بهره‌مندی از ساختار مناسب توانمندسازی است. در واقع ساختارهای ارگانیک با ویژگی‌هایی چون منعطف بودن، توجه به مهارت و دانش کارکنان، پویایی و تأکید بر مبادله اطلاعات، اختیارات غیر متمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه ارتباطات غیر رسمی، توجه به خود کنترلی و تطبیق بیشتر با شرایط، زمینه مساعدتری را برای ایجاد احساس توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین دستیابی به فرآیند توانمندسازی در سازمان، نیازمند بهره‌مندی از ساختار مناسب آن است. نتایج تحقیق نشان داد ساختارهای مکانیکی، مناسب این هدف نیست. از سوی دیگر با توجه به شرایط ساختارهای ارگانیک و آنچه بیان شد، این نوع ساختارها بهترین گزینه در اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان خواهد بود.

از دیگر نکات به دست آمده در این تحقیق، می‌توان به ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی ساختاری اشاره کرد. با توجه به نتایج این پژوهش، دستیابی به توانمندسازی علاوه بر توجه به ابعاد ساختاری سازمان، نیازمند استفاده از مفاهیم توانمندسازی ساختاری دارد. توجه یک طرفه به توانمندسازی بدون در نظر گرفتن ابعاد توانمندسازی ساختاری، اجرای توانمندسازی را بی نتیجه خواهد کرد. بنابراین، اجرا و استقرار توانمندسازی روانشناختی، زمانی در سازمان امکان‌پذیر خواهد بود که بستر لازم و کافی در جهت اجرای آن نیز وجود داشته باشد و توانمندسازی ساختاری نیز در سازمان مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است که شرایط ساختارهای ارگانیک، تناسب زیادی با ویژگی‌های رویکرد توانمندسازی ساختاری دارد.

همچنین نتایج حاصل از داده‌های پرسشنامه توانمندسازی نشان دهنده تفاوت در سطح و میزان احساس توانمندی کارکنان است. در واقع، وجود برخی از مؤلفه‌های توانمندی روانشناختی (شایستگی، خود تعیین‌کنندگی، معنی‌داری، اثرگذاری) در افراد و فقدان برخی دیگر، نشان از وجود یا عدم وجود توانمندی در افراد نیست. بنابراین تفاوت در برخورداری از مؤلفه‌های توانمندی روانشناختی به مفهوم تفاوت در میزان، سطح یا درجه احساس توانمندی افراد است. از این رو برخی از کارکنان دارای احساس بیشتری (سطح بالاتری) از توانمندی بوده و برخی دیگر دارای احساس کمتری خواهند بود.

با توجه به نتایج فرضیه‌های تحقیق و وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود شرکت با توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیاز است مدیران جهت به کارگیری اثرات مفید توانمندسازی با

انجام برخی فعالیت‌ها، ضمن تعدیل در ساختارهای موجود (کاهش اثرات ساختار مکانیکی)، زمینه به‌کارگیری و استقرار برنامه توانمندسازی جامع (توجه هم‌زمان به رویکرد ساختاری و روانشناختی) را فراهم نمایند. از جمله این فعالیت‌ها استفاده از ابزارهای تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی و ایجاد انعطاف در رویه‌های سازمان، کاهش رسمیت و واگذاری اجرا قوانین به کارکنان، استفاده از تفویض اختیار در محدوده کاری افراد و تمرکز زدایی در ساختار سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی، توجه به استقرار توانمندسازی در برنامه‌های منابع انسانی سازمان (از قبیل در نظر گرفتن ظرفیت‌های توانمندسازی در مشاغل سازمانی، پیش‌بینی توانمندسازی در استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، انطباق آن با فرهنگ سازمانی، توجه به گسترش نظام آموزشی کارکنان منطبق با آن، تفکیک حیطه‌های مورد استفاده توانمندسازی در سازمان (شامل مدیران، کارکنان و ...))، حفظ عدالت در روابط سازمانی، حفظ سطح انگیزه‌های مادی، است که می‌توان به‌عنوان برخی از روش‌های تسهیل‌کننده اجرای توانمندسازی در سازمان از آنها بهره‌مند گردید.

References

- 1- Alsop. Ruth and Heinsohn. Nina, (2005). "Measuring empowerment in practice: structuring analysis and framing indicators", world Bank policy research working paper 3510, February.
- 2- Amichai. Yair. H, Katelyn. Y. A. M and Samuel. A, (2008). "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment", Journal of computers in human behavior, Vol.14, PP 34-49.
- 3- "Annual report of restructuring in national iranian oil products distribution company, (NIOPDC)", (2006). Central library of national iranian oil products Distribution Company, (in persian).
- 4- Blackburn. Richards, (1999). "Dimension of structure: a review and reappraisal", Academy of management review, Vol 2, No.1.
- 5- Child. J, (2008). "Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice", Sociology, v6, PP 1-22.
- 6- Conger, J. A and Kanungo, R. N, (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of management review, Vol.13, PP 471-482.
- 7- Cyert. R. M and March. J. G, (2007). "A behavioral theory of the firm", Prentice hall, Upper saddle river, NJ, PP 128-287.
- 8- Daft. Richard. L, (1998). "Organization theory and design", Third edition, West publishing company.
- 9- Dimitriades. Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the greek

- context**”, International journal of manpower, Vol.26, No.1, PP 80-92.
- 10-Douglas. May. R, Gilson. Richard. L and Lynn. Harter. M, (2004). “**The psychological conditions of meaningfulness**”, Journal of occupational and organizational psychology, the british psychological society, No.77, PP 11–37.
- 11-Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin. Selin, (2007). “**Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers**”, Journal of business research, Vol.60, PP 41-49.
- 12-Gresov. C and Drazin. R, (2007). “**Equifinality: functional equivalence in organization design**”, Academy of management review, Vol.22, PP 403-428.
- 13-Hechanova. Ma. R, Alampay. R. A and France. E. P, (2006). “**Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers**”, Asian journal of social psychology, No.9, P 72.
- 14-Holden. D. J, (2004). “**Quantifying the impact of participation in local tobacco control groups on the psychological empowerment of involved youth**”, Health education & behavior, Vol.31, No.5, PP 615–628.
- 15-Horwitz. Frank. M and Nevills. Mark. A, (1994). “**Organization design for service excellence**”, Human resource management, Vol.35, No.4.
- 16-Lawson. Savery. K and Luks. Alan. J, (2001). “**The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels**”, Some australian evidence, Journal of leadership & organization development, Vol.3, No.22, PP 97-104.
- 17-Littrell. Romie. F, (2007). “**Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager**”, International journal of intercultural relations, Vol.31, PP 87-110.
- 18-Lorraine. Powell, (2002). “**Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment**”, The international journal of educational management, Vol.16, No.1, PP 54-59.
- 19-March, J. and Simon, H, (2009). “**Organizations**”, Blackwell, Cambridge, MA, PP 195-324.
- 20-Menon, S. T, (2001). “**Employee empowerment: an integrative psychological approach**”, Applied psychology – an international review, Vol.50, No.1, PP 153-180.
- 21-Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson. Dennis and Huberman. Bernardo. A, (2010). “**Hierarchical structure and search in complex organizations**”, Management science, Vol.56, No.5, PP 831-848.
- 22-Mintzberg, Henry, (1979). “**The structuring of organization**”, Englewood cliff, NJ, prentice hall.
- 23-Mohammadi, Mohammad, (2001). “**Empowerment of personal, approaches & processes**”, Quarterly of studies in management, No 33-34, PP 175-201, (in Persian).
- 24-Peterson. N. Andrew and Zimmerman. Marc. A, (2004). “**Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment**”, American journal of community psychology, Vol.34,

- No.1/2, PP 129-148.
- 25-Quinne. R. E & Speritzer. G. M, (1997). **“The road to empowerment: seven questions every leader should consider”**, Organizational dynamics, Vol.2, P 26.
 - 26-Raflg. Mohammed & Ahmad. K, (1999). **“A contingency model for empowering customer- contact services”**, management decision, PP 320-341.
 - 27-Rapp. Adam & Hearne. Michael & Mathieu. John & Schillewaert. Niels, (2006). **“The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience”**, Intern journal of research in marketing, Vol.23, PP 279-293.
 - 28-Regina. Ma. M & Benedicto. Ramon. A & Franco. Edna. P, (2006). **“Psychological empowerment, job satisfaction and performance”**, Asian journal of social psychology, No.9, PP 72-78.
 - 29-Rivkin, J. W & Siggelkow, N, (2008). **“Balancing search and stability: interdependencies among elements of organizational design”**, Management science, Vol.49, PP 290-311.
 - 30-Robbins. Stephen. P, (1998). **“Organization theory”**, New york, Prentice hall.
 - 31-Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002). **“An integrative model of the empowerment process”**, Human resource management review, No12, PP 419-420.
 - 32-Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). **“Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations”**, Research in organizational behaviors, Vol.27, PP 41-79.
 - 33-Siegall, Marc & Gardner. Susan, (2000). **“Contextual factors of psychological empowerment”**, California state university, chico, california, USA, Personnel review, Vol. 29, No. 6, PP 703-722.
 - 34-Siggelkow, N & Rivkin. J. W, (2007). **“Speed and search: designing organizations for turbulence and complexity”**, Organizational science, Vol.16, PP 101-122.
 - 35-Speritzer. G. M, (1995). **“Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation”**, Academy of management journal, Vol.38, P1442-1465.
 - 36-Spreitzer. Gretchen. M, (1996). **“Social structural characteristics of psychological empowerment”**, Academy of management journal, Vol.39, PP 483-504.
 - 37-Spreitzer. Gretchen. M & Doneson. David, (2005). **“Musings on the past and future of employee empowerment”**, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).
 - 38-Thomas. K & Velthouse. B, (1990). **“Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation”**, Academy of management review, No.15, PP 666-681.
 - 39-Vaten. David & Kameron. A, (1999). **“Empowerment and delivery of**

- authority**”, translation by badrodin. orai, institution of research and training management, attached to ministry of power, (in Persian).
- 40- Wood. Stephen. J & Desmond. J, (2004). “**Empowerment and performance**”, Toby. D. wall, leach institute of work psychology, University of sheffield, UK, International review of industrial & organizational psychology, Vol.19.
- 41- Zimmerman. M. A, (2004). “**Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis**”, In rappaport j, seidman e, Eds, Handbook of community psychology. New york, kluwer academic/plenum publishers, PP 43–63.