

## بررسی ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد و رابطه آن با رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان

حسن جعفری\*<sup>۱</sup> و حسین مهرداد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۵ صص ۲۳۸-۲۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۰۶

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد و رابطه آن با میزان رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه صورت گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سال ۱۳۹۲ به تعداد ۱۲۰ نفر (۳۴ زن و ۸۶ مرد) بود. بر اساس فرمول کوکران تعداد ۹۲ نفر (۲۶ زن و ۶۶ مرد) به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی استفاده شد. داده‌های مورد نیاز، با استفاده از پرسشنامه‌های ساختار سازمانی رابینز، رضایت شغلی مینه سوتا و توانمندسازی اسپریتزر گردآوری شد که با استفاده از نظر صاحب‌نظران روایی محتوایی این ابزار تعیین و با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌های ساختار سازمانی ۰/۸۸، رضایت شغلی ۰/۹۰ و توانمندسازی ۰/۸۶ محاسبه گردید. در تجزیه و تحلیل داده‌های آماری علاوه بر شاخص‌های آمار توصیفی نظیر میانگین و انحراف معیار، از آزمون‌های استنباطی  $t$  تک گروهی، همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که در ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد، تمرکز و رسمیت پایین‌تر از حد متوسط و پیچیدگی در حد متوسط است. بین بعد تمرکز با رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد. بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی با رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان همبستگی منفی وجود دارد ولی همبستگی معنی‌داری بین بعد رسمیت ساختار سازمانی با رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان مشاهده نشد.

**کلید واژه‌ها:** ساختار سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی، دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، استادیار، پایه ۱۸

\* نویسنده مسئول: [jafari2021@yahoo.com](mailto:jafari2021@yahoo.com)

## مقدمه

رضایت شغلی بیش از چهار دهه است که به صورت گسترده در تحقیقات سازمانی مورد توجه قرار گرفته و به عنوان یک سازه‌ی جهانی و همچنین مفهومی چند بعدی که از اجزای متعددی تشکیل شده است، شناخته می‌شود. میزان ارتباط مشاهده شده بین آنچه یک فرد از شغلش مطالبه می‌کند با آنچه که شغل و سازمان به او ارزانی داشته است، رضایت شغلی تعریف شده است (فالکن برگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رضایت شغلی به درجه‌ای که افراد شغل‌شان را دوست دارند، اشاره دارد. صاحب نظران از این مفهوم برای نشان دادن ترکیبی از احساسات افراد به اجزای مختلفی همچون ماهیت کار، سطح حقوق و پرداخت‌ها، فرصت‌های ارتقاء و رضایت از همکاران استفاده می‌کنند. اهمیت مطالعه‌ی رضایت شغلی نشأت گرفته از مجموعه‌ای از یافته‌هاست که این یافته‌ها می‌توان در دو محور کلی بیان نمود: اولاً، رضایت شغلی با افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، غیبت و ترک خدمت کمتر، افزایش اثربخشی سازمانی ارتباط مثبت دارد. ثانیاً، رضایت شغلی پایین منجر به پیامدهای منفی همچون: رفتارهای انزواگرایانه، افزایش هزینه‌ها، کاهش سود و نهایتاً عدم رضایت مشتری می‌گردد (آرگریس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

از طرفی، کارکنان توانمند دارای بیزاری کمتری از شغل بوده، استقامت بیشتری در موقعیت‌های شغلی دارند و از رضایتمندی بالاتری برخوردارند (لاک<sup>۳</sup>، ترجمه مهداد، ۱۳۸۰). توانمندسازی عبارت است از تسهیم قدرت به اعضای گروه تا بدین طریق، احساس خودکارآمدی کارکنان و در نتیجه اثربخشی آنان ارتقا یابد. توانمندسازی، نقش حیاتی را در نگهداری و توسعه منابع انسانی، ایفا می‌کند (فاینلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۵). دراکر<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) اعتقاد دارد که رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. مطالب مذکور حاکی از ارتباط بین رضایت شغلی و توانمندسازی با ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (جیمز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه-هایی دانست که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این

<sup>1</sup> Falkenburg

<sup>2</sup> Argyres

<sup>3</sup> Lock

<sup>4</sup> Finaly

<sup>5</sup> Druker

<sup>6</sup> James

توانمندسازی کارکنان

وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود (مینتز برگ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). بنابراین ساختار سازمانی روابط در سازمان و همچنین جایگاه افراد در سازمان و حدود و دامنه اختیارات آن‌ها را مشخص می‌کند. در تعیین ابعاد ساختاری سازمان، عوامل زیادی را برشمرده‌اند از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه‌گرایی، حیطة کنترل، تخصص‌گرایی، استاندارد کردن و حیطة عمودی اشاره کرد (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸). اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان ابعاد مذکور، روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (اعرابی، ۱۳۸۰). این ابعاد بطور متعدد در تحقیقات مربوط به ساختار سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرجیس، ۱۹۹۵). دانشگاه‌ها در هریک از این ابعاد می‌توانند متفاوت باشند. با توجه به اهمیت رضایت شغلی کارکنان و توانمندسازی آنان در جهت ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد و همچنین بر اساس نقشی که ساختار سازمانی در متغیرهای یاد شده دارد، تحقیق حاضر در نظر دارد که با بررسی میزان هریک از ابعاد سه‌گانه مذکور، نوع ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد را شناسایی نماید و به تعیین رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی با رضایت‌مندی و توانمندسازی کارکنان این دانشگاه بپردازد. لذا درصدد پاسخگویی به سئوالات زیر است:

- ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد چگونه است؟
- آیا بین ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد؟

## روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در سال به تعداد ۱۲۰ نفر (۳۴ زن و ۸۶ مرد) بود. بر اساس فرمول کوکران تعداد ۹۲ نفر (۲۶ زن و ۶۶ مرد) به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی استفاده شد. با استفاده از پرسشنامه‌های ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۱)، ترجمه پارسائیان و اعرابی، (۱۳۸۸) که ابعاد تمرکز را با ۱۰ سوال، پیچیدگی را با ۷ سوال و رسمیت را با ۷ سوال اندازه‌گیری می‌کند (حرآبادی، ۱۳۸۵)، ابعاد ساختار سازمانی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. برای اندازه‌گیری رضایت شغلی کارکنان، پرسشنامه رضایت شغلی استاندارد شده

<sup>1</sup> Mintezberg

<sup>2</sup> Robbins

«مینه سوتا»<sup>۱</sup> بکار برده شد. این پرسشنامه در سال ۱۹۶۷ در دانشگاه ایالتی مینه سوتا توسط «ویس - دیویس، جورج انگلند و لافکوسیت»<sup>۲</sup> تهیه شده که توسط محققان زیادی مورد استفاده قرار گرفته و از اعتبار بالغ بر ۰/۸۲ برخوردار بوده است (دلاور، ۱۳۸۵). برای سنجش متغیر توانمند سازی از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) که در قالب ۱۲ سوال طراحی شده و روایی و پایایی آن در تحقیقات زیادی مورد تایید قرار گرفته (سید جوادین، ۱۳۸۸)، استفاده شده است. با وجود این که پرسشنامه‌های مورد استفاده استاندارد بوده و از روایی و پایایی بالایی برخوردارند، در تحقیق حاضر نیز روایی محتوایی آن‌ها بررسی گردید و برای تعیین پایایی این ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب محاسبه شده برای پرسشنامه ساختار سازمانی کلی (۰/۸۸)، بعد پیچیدگی (۰/۸۵)، بعد رسمیت (۰/۷۸) و بعد تمرکز (۰/۷۵) بود. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رضایت شغلی برابر با ۰/۹۰ و برای پرسشنامه توانمندسازی کارکنان برابر با ۰/۸۶ محاسبه گردید که نشان‌دهنده‌ی پایایی بالای این ابزار می‌باشد.

## یافته‌ها

برای تعیین میزان هریک از ابعاد ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد، با توجه به این که نمرات مربوط به ابعاد ساختار سازمانی که براساس طیف پاسخگویی لیکرت ۵ درجه‌ای در دامنه‌ی ۱ تا ۵ قرار دارند و نقطهٔ برش این نمرات عدد ۳ می‌باشد، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، میانگین نمرات مربوطه با عدد ۳ مقایسه شده و نتایج در قالب جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آزمون t تک گروهی مربوط به مقایسه میانگین نمرات ابعاد ساختار سازمانی با نقطه برش

ابعاد ساختار سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تمرکز	۹۲	۲/۳۰	۰/۴۹	-۱۳/۷۰۸	۹۲	۰/۰۰۱
پیچیدگی	۹۲	۳/۰۰	۰/۵۵	-۰/۰۸۲	۹۱	۰/۹۳۵
رسمیت	۹۲	۲/۷۴	۰/۴۳	-۵/۶۹۲	۹۱	۰/۰۰۱

<sup>1</sup> Minnesota

<sup>2</sup> Davidj, weiss, Rene V. Dawis, George W. England and Lloyd H. Lofquist

همانطوری که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، مقدار به دست آمده برای آماره  $t$  مربوط به میزان بعد تمرکز در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی‌دار است ( $t=13/708, P<0/01$ ) لذا چنین استنباط می‌شود که با اطمینان بالای ۹۹ درصد میانگین محاسبه شده برای نمرات بعد تمرکز  $2/30$  از نقطه برش مقیاس (۳) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان تمرکز ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از حد متوسط پایین‌تر است. آماره  $t$  مربوط به میزان بعد پیچیدگی در سطح خطای  $\alpha=0/05$  معنی‌دار نیست ( $t=0/082, P>0/05$ ) لذا چنین استنباط می‌شود که میانگین محاسبه شده برای نمرات بعد پیچیدگی ۳ در حد متوسط (۳) است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان پیچیدگی ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در حد متوسط است. بالاخره این که مقدار به دست آمده برای آماره  $t$  مربوط به میزان بعد رسمیت در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی‌دار است ( $t=5/692, P<0/01$ ) لذا چنین استنباط می‌شود که با اطمینان بالای ۹۹ درصد میانگین محاسبه شده برای نمرات بعد  $2/74$  از نقطه برش مقیاس (۳) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان رسمیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد پایین‌تر از حد متوسط است.

برای بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در قالب جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی پیرسون بین ابعاد ساختار سازمانی با رضایت شغلی

متغیرها	تمرکز	پیچیدگی	رسمیت
تمرکز	۱		
پیچیدگی	۰/۳۸۳**	۱	
رسمیت	-۰/۱۱۸	۰/۰۷۰	۱
رضایت شغلی	۰/۲۹۲**	-۰/۳۰۳**	۰/۰۲۰

\*\*  $P<0/01$   $n=92$

همانطوری که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد ( $r=0/292, P<0/01$ )، همبستگی منفی و معنی‌داری بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد ( $P<0/01$ )، همبستگی معنی‌داری بین بعد رسمیت ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود ندارد ( $r=-0/020, P>0/05$ )، یعنی هرچه میزان تمرکز سازمانی افزایش یابد رضایت شغلی

کارکنان نیز افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس دارد. در ادامه برای پیش‌بینی رضایت شغلی در بین کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده که نتایج آن در قالب جداول ۳ نشان شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون رضایت شغلی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی

گام	متغیرهای پیش‌بین	ضرایب استاندارد Beta	آماره t	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	آماره F	سطح معنی‌داری
۱	پیچیدگی	-۰/۳۰۳	-۳/۰۱۱	۰/۰۰۳	۰/۰۹۲	۹/۰۶۹	۰/۰۰۴
۲	پیچیدگی تمرکز	-۰/۴۸۶ ۰/۴۷۸	-۵/۰۱۲ ۴/۹۳۵	۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱	۰/۲۸۷	۱۷/۸۹۰	۰/۰۰۲
متغیر خارج شده	رسمیت	۰/۱۱۴	۱/۲۵۴	۰/۲۱۳	-	-	-

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۳، مقادیر به دست آمده برای آماره‌های F در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی‌دار می‌باشند ( $P<0/01$ ) که نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل‌های رگرسیونی مربوط به پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی می‌باشند. ضریب تعیین محاسبه شده در گام دوم ( $R^2=0/287$ ) حاکی از آن است که ابعاد پیچیدگی و تمرکز حدود ۲۹ درصد واریانس نمرات رضایت شغلی را تبیین می‌کنند و با توجه به ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین، معادلات رگرسیونی مربوط به پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی عبارتند از: گام ۱ (بعد پیچیدگی ساختار سازمانی)  $\times -0/303 =$  رضایت شغلی کارکنان و در گام ۲: (بعد تمرکز)  $\times 0/478 +$  (بعد پیچیدگی)  $\times -0/486 =$  رضایت شغلی کارکنان. با توجه به معادله‌ی گام ۲ می‌توان نتیجه گرفت، که از بین ابعاد ساختار سازمانی، ابعاد پیچیدگی و تمرکز از قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی رضایت شغلی کارکنان برخوردارند که با افزایش یک انحراف معیار تغییر در نمرات بعد پیچیدگی، نمرات رضایت شغلی کارکنان به اندازه‌ی ۰/۴۹ انحراف معیار کاهش می‌یابد و با افزایش یک انحراف معیار تغییر در نمرات بعد تمرکز، نمرات رضایت شغلی کارکنان به اندازه‌ی ۰/۴۸ انحراف معیار افزایش می‌یابد.

## توانمندسازی کارکنان

برای بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در قالب جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ضرایب همبستگی پیرسون بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمندسازی

متغیرها	تمرکز	پیچیدگی	رسمیت
تمرکز	۱		
پیچیدگی	۰/۳۸۳**	۱	
رسمیت	-۰/۱۱۸	۰/۰۷۰	۱
توانمند سازی	۰/۳۱۲**	-۰/۳۱۰**	-۰/۱۰۸

\*\*  $P < 0/01$   $n=92$

همانطوری که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان وجود دارد ( $t=0/312$ ,  $P < 0/01$ ). همبستگی منفی و معنی‌داری بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان وجود دارد ( $P < 0/01$ ،  $t=-0/310$ ). همبستگی معنی‌داری بین بعد رسمیت ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان وجود ندارد ( $t=-0/108$ ,  $P > 0/05$ ). یعنی هر چه میزان تمرکز سازمانی افزایش یابد توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه معکوس دارد. در ادامه برای پیش‌بینی توانمندسازی در بین کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده که نتایج آن در قالب جداول ۵ نشان شده است.

جدول ۵. تحلیل رگرسیون توانمندسازی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی

گام	متغیرهای پیش‌بین	ضرایب استاندارد	آماره t	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آماره F	سطح معنی‌داری
۱	تمرکز	۰/۳۱۲	۳/۱۱۷	۰/۰۰۲	۰/۰۹۷	۹/۷۱۶	۰/۰۰۲
۲	تمرکز پیچیدگی	۰/۵۰۵ -۰/۵۰۳	۵/۳۰۸ -۵/۲۸۹	۰/۰۰۱ ۰/۰۰۱	۰/۳۱۳	۲۰/۳۰۳	۰/۰۰۱
متغیر خارج شده	رسمیت	-۰/۰۱۴	-۰/۱۵۲	۰/۸۷۹	-	-	-

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۵، مقادیر به دست آمده برای آماره‌های  $F$  در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی دار می‌باشند ( $P<0/01$ ) که نشان دهنده‌ی مناسب بودن مدل‌های رگرسیونی مربوط به پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی می‌باشند. ضریب تعیین محاسبه شده در گام دوم ( $R^2=0/313$ ) حاکی از آن است که ابعاد پیچیدگی و تمرکز حدود ۳۱ درصد واریانس نمرات توانمندسازی را تبیین می‌کنند و با توجه به ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین، معادلات رگرسیونی مربوط به پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان از روی ابعاد ساختار سازمانی عبارتند از: گام ۱: (بعد تمرکز ساختار سازمانی)  $\times 0/312 +$  توانمندسازی کارکنان؛ گام ۲: (بعد پیچیدگی)  $\times (-0/505) +$  (بعد تمرکز)  $\times 0/505 =$  توانمندسازی کارکنان. با توجه به معادله ی گام ۲ می‌توان نتیجه گرفت، که از بین ابعاد ساختار سازمانی، ابعاد پیچیدگی و تمرکز از قابلیت پیش‌بینی کنندگی توانمندسازی کارکنان برخوردارند که با افزایش یک انحراف معیار تغییر در نمرات بعد پیچیدگی، نمرات توانمندسازی کارکنان به اندازه‌ی  $0/51$  انحراف معیار کاهش می‌یابد و با افزایش یک انحراف معیار تغییر در نمرات بعد تمرکز، نمرات توانمندسازی کارکنان به اندازه‌ی  $0/51$  انحراف معیار افزایش می‌یابد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که میزان تمرکز ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد از حد متوسط پایین‌تر است. این نتیجه نشان‌دهنده گرایش ساختار سازمانی بطور نامحسوس به سمت عدم تمرکز در این واحد دانشگاهی است و نشان‌دهنده این است که تا حدودی تصمیم‌گیری‌ها متأثر از عوامل غیررسمی است و احتمالاً خط مشی‌های دانشگاه تمرکززدایی را محدود می‌کنند و از طرفی نشان دهنده تصمیم‌گیری جمعی در رأس سلسله مراتب واحد خرم‌آباد و یا نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه گرایش دارند که به زیردستان اعتماد کرده و اطلاعات را از آنان بگیرند. اما در هر حال تصمیم همان انتخاب و گزینش به وسیله مدیران ارشد است. میزان پیچیدگی ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد در حد متوسط است. یعنی تفکیک وظایف بینابین ساختار عمودی و افقی است. یعنی همان اندازه به فرماندهی و سلسله مراتب یا زنجیره اقتدار توجه می‌شود که به ساختار غیررسمی و اینکه در ساختار عمودی تا اندازه زیادی تجربه و تحصیل و تخصص رعایت می‌شود و رو به حرفه‌ای شدن می‌رود. به عبارتی مشاغل و وظایف تقسیم‌بندی می‌شوند و براساس تقسیم کار قابلیت جابجایی کارکنان به سادگی انجام می‌گیرد. به هر حال پیچیدگی در حد متوسط به این معناست که داور دانشگاه واحد خرم‌آباد برحسب وظیفه و خدمات بخش‌بندی شده و لاقبل براساس تخصص ناشی از تجربه و سابقه کاری در خدمت مشتریان هستند. میزان رسمیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد



توانمندسازی کارکنان

پایین‌تر از حد متوسط است. یعنی اینکه مشاغل سازمانی دانشگاه واحد خرم‌آباد به نسبت استاندارد نشده‌اند و کارکنان تقریباً با روش‌های معین و از پیش تعیین شده وظایف خود را انجام می‌دهند و دستورالعمل‌ها تقریباً پنجاه درصد فرآیند کار را هدایت می‌کنند. آزادی عمل کارکنان بسته به تخصص و تجربه و تحصیلاتشان نسبی است. همچنین این یافته نشان دهنده این است که دانشگاه سعی دارد برابر دستورالعمل‌های سالانه عمل کند. چون رسمیت در دانشگاه واحد خرم‌آباد از حد میانه یا متوسط پایین‌تر است آزادی عمل کارکنان و متصدیان نیز نسبی است. یافته‌های فوق با نتایج تحقیقات شفیع‌ی سروستانی (۱۳۷۰)، فلاح (۱۳۸۴)، میرزابیگی و همکاران (۱۳۸۸)، هانی‌گان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و شینتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

نتایج نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. همبستگی منفی بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد و همبستگی معناداری بین بعد رسمیت ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود ندارد. یعنی هرچه تمرکز سازمانی افزایش یابد رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمان با رضایت شغلی کارکنان رابطه معکوس دارد. یعنی با افزایش پیچیدگی سازمانی رضایت شغلی کارکنان کاهش می‌یابد و رسمیت ساختار سازمانی با رضایت شغلی رابطه‌ای ندارد. برابر ادبیات تحقیق دلیل ارتباط مثبت و معنادار بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان احتمالاً این است که کارکنان مدت‌هاست که کار خود را براساس سلسله مراتب انجام داده‌اند و برابر آن چرخش شغلی داشته‌اند و به دلیل روش تصمیمات متخذه، آنان به سهولت به نایب کار خود دست یافته و می‌یابند. لذا از وجود تمرکز ساختار احساس رضایت می‌کنند. از طرفی با توجه به فرهنگ خاص بومی کارکنان دوست دارند بدانند از چه کسی باید اطاعت کنند و به چه کسی پاسخگو باشند و تحت تاثیر نظرات و نگرش‌های همکاران غیرمسئول قرار نگیرند. همیشه وحدت فرمان و عدم دخالت نظرات شخصی یک روش مطلوب برای کارکنان در یک ساختار پیچیده بوده زیرا که مسیر فرمانبری و فرماندهی کاملاً مشخص است و کارایی افراد را بالا می‌برد. دلیل ارتباط منفی بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد این است که کارکنان تحت تاثیر سلسله مراتب و زنجیره اقتدار کار خود را انجام می‌دهند و چندان به تفکیک افقی و عمودی ساختار توجه ندارند. دانشگاه آزاد دارای حرفه‌های متعددی است که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند. این مشاغل ارتباطات بین

---

<sup>1</sup> Hannigan

<sup>2</sup> jakson

<sup>3</sup> Shinton

کارکنان را کند کرده و کارکنان برابر تمرکز ساختاری در کار خود خبره شده و پیچیدگی ساختار رضایت شغلی آنان را در جهت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. ضمناً چون کارکنان دانشگاه سال-هاست با پیشینه واحد، آموزش و مهارت‌های مشابه کار می‌کنند به احتمال زیاد جملگی از تفکیک وظایف دائمی احساس عدم رضایت می‌کنند. در دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد تخصص‌گرایی و وظیفه‌ای<sup>۱</sup> جاری بوده است که در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم‌بندی شده و براساس اصل معروف تقسیم کار<sup>۲</sup> قابلیت جانشینی زیادی را بین کارکنان به وجود آورده و جایجایی آن‌ها را به وسیله مدیریت به سادگی تسهیل می‌کند. پیچیدگی ساختار خوشایند کارکنانی که به این رویه عادت کرده و خو گرفته‌اند نمی‌باشد. ضمناً مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد و این یافته کاملاً واقعی و قابل قبول است، زیرا تمرکز در دانشگاه آزاد نهادینه شده است. نبود ارتباط بین رسمیت ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزادی اسلامی واحد خرم‌آباد این است که رسمیت حداقل حق آزادی را از کارکنان می‌گیرد و این مطلوب آنان نیست یا حداقل نسبت به آن بی‌تفاوت‌اند. آنان به انجام یکسان و یکنواخت وظایف و رسیدن به نتایج از پیش تعیین شده توجهی ندارند و خود را موظف به انجام وظیفه عادی خود می‌دانند و رسمیت در رضایت شغلی آنان بی‌تاثیر است (رحمان سرشت، ۱۳۸۲). از طرفی میزان رسمیت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد به دلیل اختارات مبتنی بر تمرکز قدرت در سطوح بالای مدیریت وجود دارد و کارکنان رابطه‌ای با آن ندارند. براساس یافته‌های جدول (۴-۱۳) نتایج رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که از بین ابعاد ساختار سازمانی، بعد پیچیدگی و بعد تمرکز از قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی رضایت شغلی کارکنان برخوردارند و رسمیت از معادله رگرسیون خارج شده است. نتایج فوق با یافته‌های ارکیا و توکلی (۱۳۸۵)، اصل سلیمانی و همکاران (۱۳۸۶)، هانی گان (۲۰۰۸) و شینتون (۲۰۰۴) همخوانی دارد.

همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود، همبستگی منفی و معنی‌داری بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد و همبستگی معناداری یب‌ن بعد رسمیت ساختار سازمانی و توانمندسازی وجود ندارد. بطور کلی می‌توان چنین استنباط نمود که هر چه میزان تمرکز سازمانی افزایش یابد توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه معکوس دارد. برابر با نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که ابعاد پیچیدگی و تمرکز حدود ۳۱ درصد واریانس نمرات توانمندسازی را تبیین می‌کنند. ادبیات تحقیق

<sup>1</sup> functional specialization

<sup>2</sup> division of labor

توانمندسازی کارکنان

مؤید این است که بین تمرکز ساختار سازمانی و توانمندسازی همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا که دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌ها و دستورات در دانشگاه آزاد براساس ساختار متمرکز دانشگاه آزاد از طرف مدیریت برابر سلسله‌مراتب و زنجیره فرمان بطور عمودی به کارکنان ابلاغ می‌شود و کارکنان موظف به انجام دستورات مدیریت هستند. از این رو، به منظور تحقق نتایج قابل‌پیش‌بینی، لازم است که در دوره‌های توانمندسازی شرکت کنند. به هر حال توانمندسازی کارکنان در دانشگاه آزاد در راستای دستورالعملها و بخشنامه‌ها برابر خط‌مشی مدیریت ارشد انجام می‌گیرد و اگر کارکنان هم اندک اختیاری داشته باشند موظف به گذراندن دوره‌های توانمندسازی هستند. در ارتباط با رابطه معکوس بین بعد پیچیدگی ساختار و توانمندسازی می‌توان چنین استنباط نمود که هر اندازه بر گستردگی و تفکیک وظایف و مدیریت‌ها افزوده شود یک واحد آموزش برای کل واحد پاسخگوی آموزش برای توانمندسازی نخواهد بود، مگر اینکه هر بخش و زیر مجموعه واحد خود رأساً یک واحد آموزشی داشته باشد (ابیلی، ۱۳۸۸). ساختار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد به این صورت نیست که توان نیازسنجی از همه زیر مجموعه‌های تفکیک شده را داشته باشد و بخش‌ها و مدیریت‌های تفکیک شده هم واجد واحد آموزش ضمن خدمت نیستند. در چنین شرایطی بدیهی است که میزان پیچیدگی رابطه معکوس با توانمندسازی داشته باشد.

## References

- اابیلی، خ، ۱۳۸۸، تئوری‌ها، سازوکارها و رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی، سومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، آذرماه، تهران.
- ازکیا، مصطفی؛ توکلی، محمود، ۱۳۸۵، فراتحلیل مطالعات رضایت‌شغلی در سازمانهای آموزشی. نامه علوم اجتماعی - ۲۶ شماره ۲۷
- اصل سلیمانی، حسین؛ ساعی، فرید؛ صداقت، مجتبی؛ مشکانی، زهرا سادات. ۱۳۸۶، بررسی رضایت‌شغلی اعضا هیئت علمی دانشکده پزشکی و عوامل موثر بر آن؛ مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۶۵، ویژه نامه اول
- اعرابی، محمد، ۳۸۰، طراحی ساختار سازمانی، چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، ع، ۱۳۸۵، احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، انتشارات رشد، چاپ چاردهم.
- رایبیز، ا، ۱۹۹۶، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، جلد اول و دوم و سوم، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، ۱۳۷۸، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی، ۱۹۹۱، رفتار گروهی (ترجمه ع، پارسایان و م، اعرابی)، ۱۳۸۸، جلد سوم تهران مؤسسه انتشارات وزارت امور خارجه.

- رحمان سرشت، حسین. ۱۳۷۲، تمرکز و عدم تمرکز سازمانی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، تهران
- سید جوادین، سید رضا. ۱۳۸۱، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، تهران
- شفیعی سروسستانی، مریم، ۱۳۷۰، بررسی دلایل افزایش رضایت شغلی اساتید دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناس ارشد رشته علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- فلاح‌مهنه، اسدیان، م، ۱۳۸۴، بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی معلمان و ارائه یک مدل، نشریه‌ی پژوهش‌های تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره پنجم، زمستان ۱۳۸۴.
- لاک، ا، ۱۹۶۸، انگیزش کار، ترجمه‌ی علی مهداد، ۱۳۸۰.
- میرزایی، غ و همکاران، ۱۳۸۸، رضایت شغلی پرستاران ایران، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۱۵، شماره ۱.
- Argyres, N., 1995. Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28, 337-358
- Falkenburg Karin, Schyns Birgit, Work satisfaction, organizational commitment and with drawal Behaviours, *Management Research News* Vol. 30. No. 10, 2007.
- Finlay, W., Martin, J.K., Blum, T.C., 1995. Organizational structure and job satisfaction. Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees? *Administration & Society* 27 (3), 427-450
- Hannigan, J. (2008). Leadership in higher education: An investigation of servant leadership as a predictor of college performance. The requirements for the degree doctor of philosophy, capella university.
- Jackson, C.J., Corr, P.J., 2002. Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment* 18 (1), 1-8.
- James W. Fredrickson "The strategic Decision process and organizational structure" *Academy of management Review*, 1998. vol 11, No2
- Mintzberg, H., 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Shipton Helen, A West Michael, Parkes Carole, Dawson Jeremy, Aggregate Job Satisfaction, HRM and Organizational Innovation, Aston Business School, Aston University, Birmingham B4 7ET, UK, December (2004).