

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

دکتر زهرا برومند<sup>۱</sup>

دکتر ماندانا مؤمنی<sup>۲</sup>

سیدعلی نجات سنگدهی<sup>۳</sup>

### چکیده

اکثر مدیران تصویری کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعداد معدودی از آنان با مفهوم توانمندسازی و کاربردش آشنایی دارند. کانگر و کانانگو در سال ۱۹۸۸ اولین تعریف عملیاتی را از توانمندسازی ارائه دادند. به زعم آن دو برای اینکه بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، باید در ابتدا سازه‌های قدرت و کنترل را که این اصطلاح از آن گرفته شده است، مورد بررسی قرار داد. از نظر این دو محقق، توانمندسازی عبارت از فرایند ارتقای کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی است که موجب احساس عدم برخورداری از قدرت در آن می‌شود و نیز تلاش در جهت برطرف کردن آن‌ها

---

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مالی) - دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

بافعالیت های سازمانی رسمی و فنون و شیوه های غیر رسمی و فراهم کردن اطلاعات اثربخش. تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روان شناختی در شرکت راه آهن شکل گرفته است.

جامعه آماری این تحقیق تعداد ۲۳۰ نفر از کارکنان مرد شرکت راه آهن جمهوری اسلامی با سطح تحصیلات دیپلم به بالا (لکوموتیورانان اداره کل ناحیه تهران) را شامل می شود. روش نمونه گیری تصادفی ساده است و با توجه به دو جمله ای بودن فضای آزمون آماری، حجم نمونه ۱۴۴ نفر انتخاب گردید. روش جمع اوری داده ها، میدانی و ابزار آن پرسشنامه بوده است و از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای تجزیه تحلیل داده ها استفاده شده است. یافته های تحقیق حاکی است که بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روان شناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

**واژه های کلیدی** : توانمندساز ی نیروی انسانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز

## مقدمه

سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر بیرونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، تقاضاهای جدید برای خدمات با کیفیت و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده و دچار تحلیل رفتگی می‌شوند. در مقابل، سازمان‌ها پیوسته توقع بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده و خواهان اطمینان و صداقت بیشتری هستند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری را از کارشان انتظار دارند. (حق: ۱۳۷۵، ۱) تصمیم‌گیری کمتر متمرکز، دستورهای از بالا به پایین کمتر و سبک رهبری دموکراتیک، همه به عنوان پیش‌نیاز سازمان‌های جدید و دارای عملکرد بالا تجویز می‌شوند. (Whetten:1998,378) برای به اجرا درآوردن توانمندسازی در سازمان، ساختارها از جمله الزاماتی است که باید به آن‌ها توجه شود. ساختارها باید به گونه‌ای باشند مشارکتی و انعطاف‌پذیر که در آنها افراد در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت و اطلاعات را از تمام سطوح سازمان کسب کنند تا بتوانند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری رسانند. (ابطحی: ۱۳۸۶، ۳۱). بنابراین در هر سطح زمینه‌ای بدون سازماندهی مناسب، نیل به اهداف ممکن نخواهد بود و برای داشتن سازمان‌های کارآمد، توجه به نوع سازماندهی و ساختار ضرورت دارد. از آنجا که افراد شاغل در سازمان‌های با ساختار مناسب، کاراتر و راضی‌ترند، اهمیت سازمان و روش‌های طراحی آن بیشتر مشخص می‌شود. (رضائیان، ۱۳۷۹، ۲۷۳) در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی نیز که بالغ بر ۱۵ سال از آخرین تغییر و تحول در ساختار موجود، شرح

شغل و شرایط احراز مشاغل می گذرد مدیران و کارشناسان تشکیلات و اصلاح روشها براین باورند که تجدید نظر در ساختار موجود و مشخص ۷ سطح عمودی و چندین سطح افقی ضرورت دارد زیرا ساختار موجود نه تنها دیگر جوابگویی نیازها از متنوع و رو به رشد برون سازمانی (ترانزیت کالا و مسافر) است بلکه این ساختار در تحقق اهداف سازمانی نیز با مشکلاتی از قبیل تداخل، تضاد و موازی کاری مواجه است، در عین حال با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی: ان دسته از شرکت های دولتی، که زیان ده باشند باید به بخش خصوصی واگذار شوند و این عامل دیگری است که امنیت شغلی کارکنان را به خطر می اندازد لذا این شرکت نی ازمنند ساختاری منعطف و چابک در راستای تطبیق با حجم فزاینده تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به این تغییرات است که، علاوه بر تامین سایر عوامل تکنولوژیک. نیازمند کارکنانی توانمند و مستعد نیز خواهد بود.

لذا مساله اصلی پاسخ به این سؤال است که: آیا بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روان شناختی کارکنان راه آهن، رابطه ای وجود دارد یا خیر؟ در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی و محیط های پرتلاطم امروز، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک جوابگو نیست. علاوه بر این تخصص بودن کارکنان نیز از عواملی است که پدیده دیوان سالاری را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد. کارکنان حرفه ای نباید در پیچ و خم دیوان سالاری بگونه ای گرفتار شوند که امکان استفاده از خلاقیت و ابتکار از آنها سلب شود، راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان سالاری یعنی کاربرد مقررات و قوانین، رویه ها و دستور العمل ها، سیاست ها و سلسله مراتب اختیار و استاندارد نمودن امور برای یکنواخت کردن و هماهنگی رفتارها موجب عدم ابراز ع قاید و اندیشه های کارکنان شده است و بی عدالتی را در توزیع قدرت و در نهایت عدم توانایی کارکنان موجب می شود. بر این اساس ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی شود. (نوه ابراهیم: ۱۳۸۶، ۱۵۴)

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه یی به جلو رانده می شود. رسانه های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ های جهانی مصرف کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهم شدن در هزینه ها، تغییرات تاثیرگذار محیطی هستند که در سازمان های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمانها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می کند. (ابطحی: ۱۳۷۶، ۴۹)

بعنوان مثال امار سوانح ریلی در جایجایی مسافر (به تعداد قطارهای مساوی) در شرکت رجا نسبت به شرکت راه آهن جمهوری اسلامی که دارای ساختاری عریض و طویل دارد یک دوم است و رجا با سرعت نسبت به افزایش تقاضای مسافرت در جامعه در ایام خاص پاسخگو است و به راحتی، با توجه به ساختار تخت خود، انعطاف لازم را نسبت به تغییرات محیطی از خود نشان می دهد. همین طور می توان به تقویم برنامه ریزی وساعات تاخیر و تقدم قطارهای آن شرکت در مقایسه با شرکت راه آهن پرداخت، چرا که مسولیت تاخیر و تقدم قطارها در شرکت رجا مستقیماً به کادر فنی آن قطار بر می گردد و این خود نوعی احساس مسولیت نسبت به کار را ایجاد می کند و به تبع آن دریافتی های بالاتر کارکنان رجا نسبت به کارکنان شرکت راه آهن که درست همان کار را در محیطی دشوارتر از نظر استاندارد محیط کاری و شیفت کاری انجام می دهند ولی با نصف دریافتی همکاران خود در شرکت رجا مشغول بکارند این تفاوت نیز از دیدگاه ادامه تبعات گوناگونی دارد که یکی از تبعات آن دلسردی نسبت به کار است و نه تنها موجب عدم توجه دقیق به استاندارد ها و امنیت سفر می شود بلکه سازمان از گرفتن پیشنهاد های خلاق و انتقادهای سازنده نیز محروم می کند.

عدم توجه مدیران سازمانی نسبت به ارتقای سطح آموزشی و تحصیلاتی کارکنان نیز که خود به جایجایی و انتقال کارکنان و حتی بعضاً استعفا ی آنها منجر می شود و در حالی که میزان غیبت ۵۰ نفر لکوموتیورانان شرکت رجا در سال به 38 روز و امار

انتقال و استعفا از شغل تقریباً صفر است در صورتی که در شرکت راه آهن در مقایسه همان تعداد کارکنان (۵۰ نفر) میزان غیبت ۱۴۳ روز بوده است و امار انتقال از شغل ۳ نفر در سال و امار استعفا به ۲ نفر رسیده است که تاثیر این نسبت‌ها مستقیماً در بهره‌وری سازمان مشهود است. ضمناً می‌توان به تعداد بسیار زیاد کارکنان ستادی شرکت راه آهن نسبت به کارکنان م‌ ولد صفی (لکوموتیورانان، خط و ابنیه، علایم و تعمیرات) اشاره کرد که موجب بیشتر شدن سطوح سلسله‌مراتبی و کند شدن حرکت رو به جلو سازمان شده و بار عظیم مالی را به همراه دارد.

آنچه از مثال‌های ذکر شده برمی‌آید این است که مدیران زمانی امکان توانمندسازی کارکنان را خواهند داشت که اطلاعات سازمانی را در اختیار کارکنان قرار دهند، ساختار سازمانی را بازسازی کرده، تیم‌های کاری را جایگزین سلسله‌مراتب سنتی نموده، فرصت‌های آموزشی لازم را فراهم آورند و شرایط لازم را برای افزایش انگیزه انجام وظایف محوله، از طریق تقویت احساس خود کارآمدی شخصی و افزایش اعتماد به نفس کارکنان و ... را ایجاد نمایند و تمام این اقدامات مدیریتی، بخشی از فرآیند توانمندسازی محسوب می‌شود (عبداللهی: ۱۳۸۶، ۳۱).

**چارچوب نظری تحقیق:** تقریباً هر شرکتی در یک برهه‌ای از فعالیت خود به تجدید ساختار مبادرت می‌کند. اصولاً در اثر تغییراتی که در استراتژی شرکت‌های رقیب، در تکنولوژی و محیط رخ می‌دهد، سازمان باید ساختار خود را تغییر دهد. در تصور سنتی از نحوه اداره سازمان، مدیریت امور سازمان و کارکنان آن بر عهده مدیریت ارشد است. این طرز فکر که بر مبنای اصول مدیریت علمی شکل گرفته است، با تغییر رویکرد سازمان‌ها از دیدگاه مکانیکی به دیدگاه ارگانیکی، جای خود را به فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر و فلسفه مدیریت خرد داده است. بر اساس این دو دیدگاه اداره سازمان‌ها بر عهده کلیه کارکنان است (نوه ابراهیم: ۱۳۸۶، ۱۲).

امروزه موسسه‌های دولتی به داشتن قوانین سخت، دیوان سالاری سنگین، کارایی و اثربخشی پایین و

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۸۳

کارمندی با احساس مسئولیت کم شناخته شده اند . چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد این است که بتوانند ساختار سازمانی و طرح آن را درک کنند تا بتوانند به صورت موفقیت آمیز به اهداف سازمان دست یابند (پارسائیان: ۱۳۸۱، ۲۱۰).

توانمندسازی صرفاً یک فرایند انفرادی نیست، بلکه فرایند کنش متقابل افراد است و مفهوم کامل آن هنگامی محقق می شود که به مثابه عامل پدید آورنده شیوه های نوین برای افراد و گروه ها در جهت ایجاد سطوح بالاتر صلاحیت و نیز ایجاد شیوه های کامل تر ع ملکرد سازمان مطرح گردد . بطور کلی، توانمند سازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید در افراد ایجاد شود و این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که باید تقسیم یا تسهیم شود . نقش مدیر در سازمان های سنتی و کلاسیک، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان بایست تحت کنترل مدیر در می آمد، اما در سازمان های نوین و مدرن، کارکنان توانمند می شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند، بنابراین توانمند سازی امروز با مفهوم سنتی آن فاصله زیادی دارد.

از توانمند سازی نیروی انسانی مفهوم سازی های مختلفی صورت گرفته و از جمله است:

توانمند سازی با تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به زیردستان مترادف است.

توانمند سازی یک عامل انگیزشی است که از این طریق احساس خود کارآمدی افراد افزایش می یابد.

توانمند سازی نیروی انسانی مفهومی روانشناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی شغل تعریف شده که متشکل از ابعاد یا مولفه های مختلف تشکیل می شود. (spritzer:1995,1445)

رویکردهای توانمند سازی : در اینجا دو رویکرد مهم مکانیکی و ارگانیک معرفی می شود (جدول ۱):

**رویکرد مکانیکی:** راهبردهای ضمنی توانمند سازی از این دیدگاه که از مدیریت عالی شروع می شود عبارتند از:

۱. تعریف روشن ماموریت ها، چشم اندازها و ارزش های سازمانی
  ۲. تعیین دقیق وظایف، نقش ها و پاداش های کارکنان
  ۳. تفویض مسئولیت ها
  ۴. فراهم کردن امکان پاسخگویی کارکنان در قبال نتایج اعمال رویکرد
- رویکرد ارگانیک:** راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارتند از:
۱. شروع توانمند سازی از رده پایین سازمان و با درک نیازهای آنها
  ۲. الگوی رفتار توانمندی برای کارکنان
  ۳. تشکیل تیم ها برای تشویق رفتار مشارکتی
  ۴. تعریف ریسک پذیری
  ۵. اعتماد به کارکنان در انجام وظایف آنان



## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۸۵

جدول ۱: رویکردهای توانمندسازی کارکنان (عبداللهي: ۱۳۸۵، ۴۸)

رویکرد	هدف	راهبرد	نظریه پرداز
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان	فوی (۱۹۹۷) بلانچارد، همکاران (۱۹۹۶) شوول (۱۹۹۳)
ارگانیکی	انگیزشی	افزایش انگیزه کارکنان	کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)
	شناختی	افزایش انگیزه درونی کارکنان	احساس شایستگی احساس معنی دار بودن احساس موثر بودن احساس خود مختاری احساس اعتماد توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریترز (۱۹۹۵) وتن و کمرون (۱۹۹۸)

### توانمند سازی از دیدگاه عقلایی

فرایندی است که طی آن یک رهبر یا مدیر قدرت خود را با زیردستان تسهیم می کند . (قدرت ناشی از اختیار رسمی) و نیز تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است تأکید دارد (اسکندری: ۱۳۸۱، ۲۷).

### توانمندسازی از دیدگاه رویکرد انگیزشی و فوق انگیزشی:

توانمندسازی ریشه در تمایلات افراد دارد . هر راهبرد که به افزایش حق تعیین فعالیت های کاری و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندسازی شان را در پی خواهد داشت (canger & kanungo:1998,474) .  
لذا در این دیدگاه انگیزش، توانمند سازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود- اثربخشی و انرژی بیشتر است (ابطحی: ۱۳۸۵، ۵۵).

### توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی: نظریه پردازان

رویکرد روانشناختی معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است و نمی توان صرفاً بر پایه یک مفهوم

خاص به بررسی آن پرداخت . به باور آنان توانمند سازی فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف محول شده به کارکنان است که در یک مجموعه از ویژگی های شناختی (موثر بودن، شایستگی، معنادار بودن و حق انتخاب) متجلی می گردد (جدول ۲). لذا در مدل توانمند سازی روان شناختی اسپریتزر و توماس و ولتهوس به تشریح جزئیات آن می پردازیم (ابطحی: ۱۳۸۵، ۶۰)

جدول (۲): ابعاد توانمند سازی روان شناختی کارکنان (نوه ابراهیم: ۱۳۸۶، ۵۷).

ابعاد	توضیح
احساس شایستگی احساس خود مختاری احساس موثر بودن احساس با معنی بودن احساس اعتماد	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز. داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار. باور داشتن به توانایی تاثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت ها. ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی بر اساس ایده آل ها و استانداردهای شخصی. احساس امنیت کردن و باور داشتن به این که با آنها برخورد صادقانه می شود.

**مدل توانمند سازی "توماس و ولتهوس":** این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمند سازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمند سازی، یعنی تاثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته اند. به اعتقاد آنان منظور از تاثیر، این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص تغییری در محل کار بوجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی هایی است که برای حرکت به سمت جلو لازم است و سرانجام این که معنادار بودن با سازگاری نظام ارزشی فرد و کار ارتباط مستقیم دارد و هر چه درجه اعتقاد فرد به تاثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد،

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۸۷

میزان احساس توانمند سازی کارکنان نیز بیشتر است .  
(Tomas & welthouse:1990,667 )



شکل ۱: مدل توانمند سازی "توماس و ولتهاوس"

**مدل توانمند سازی "اسپریتزر":** اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روان شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمند سازی در محیط کار بود . مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در مورد معنادار بودن، شایستگی، تأثیر و خود تعیینی می سنجد . وی توانمند سازی را یک متغیر مستمر و پیوسته می داند . در مدل توانمند سازی اسپریتزر فرض بر این است که توانمند سازی واسطه ای بین روابط ساختار اجتماعی و نتایج رفتاری است . به نظر وی توانمند سازی همانند تغییر بنیادی یا رادیکالی ساختار سلسله مراتبی سنتی به ساختار چالش برانگیز اصلی و کلیدی سازمان های معاصر است و از بعد روان شناسی فرایندی متقابل است که در آن افراد می توانند بر زندگی خودشان کنترل داشته باشند و تغییر ساختار اجتماعی در سازمان یک شرط لازم- و نه کافی- برای تغییر رفتار فردی است . (spritzer:1995,1372)

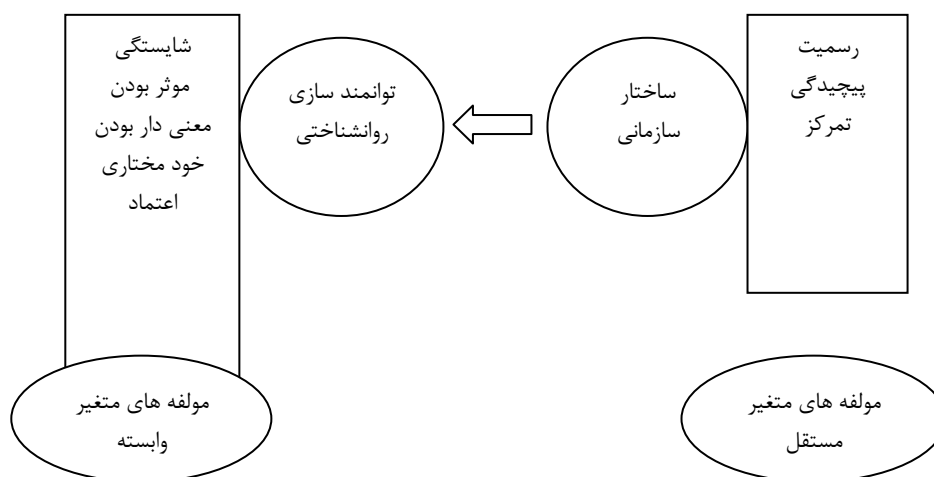
**مدل توانمند سازی رابینز، کرینو و فردندال<sup>۱</sup>:** به اعتقاد این سه پژوهشگر در این مدل تأثیر غیر مستقیم ساختار سازمانی و تفاوت های شخصی بر گرایش و نگرش درونی، توانمند سازی روان شناختی و محیط داخلی

1. Rabbins , Crino & Fredendall

کار را نشان می‌دهد و گرایش‌ها و نگرش‌های درونی افراد نیز به طور مستقیم با توانمندسازی این سه پژوهشگر اساسی‌ترین قدم در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار یا بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای بکارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (ابطحی: ۱۳۸۶، ۲۳۱).

### مدل مفهومی تحقیق:

پژوهشگر با مطالعه و بررسی مدل‌های مختلف، مدلی را ترسیم و با مراجعه به ۹ نفر از استادان آن را حک و اصلاح کرد (شکل ۲):



"کانگر و کانانگو"

"توماس و ولتهوس"

"اسپیریتز"

"رابینز"

"وتن و کمرون"

شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

**فرضیه های تحقیق:** این تحقیق با یک فرضیه مهم و سه فرضیه فرعی تبیین شده که عبارتند از:  
فرضیه مهم: بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.  
فرضیه های فرعی: بین پیچیدگی و توانمندسازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.  
بین رسمیت و توانمندسازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.  
بین تمرکز و توانمندسازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.

**روش تحقیق:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا، توصیفی-همبستگی است.  
**روش جمع آوری داده ها:** ابزار اصلی گردآوری داده ها در این تحقیق، پرسشنامه است. در دو بخش با مشخصات زیر تنظیم شده است:

- سوال های مربوط به ساختار سازمانی (الوانی، دانایی فرد: ۱۳۸۸، ۴۴۴)

- سوال های مربوط به توانمندسازی روانشناختی (عبداللهی: ۱۳۸۶، ۱۶۵)

سوال های پرسشنامه با توجه به مطالعه پیشینه تحقیق و هدف های اصلی تحقیق بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت تدوین و جهت اندازه گیری در بین لوکوموتیورانان توزیع شده است. دلیل استفاده از این مقیاس ایجاد حوزه انتخابی وسیع برای پاسخ دهندگان است. (جدول ۳)

بررسی روایی سوالات پرسشنامه، به کمک متخصصان و خبرگان و اعمال نظر ۹ نفر از اس تادان دانشگاه ارزیابی و بازنگری سوالات صورت پذیرفت و با توجه به استاندارد بودن سوالات پرسشنامه تغییرجزیی در برخی از واژگان پرسشنامه برای تسهیل در فهم کارکنان اعمال گردید و با مشورت اس تادان راهنما و مشاور اصلاح و تعدیل لازم صورت گرفت ضمناً برای سنجش پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار (spss(15، بکار گرفته شد و ضریب آلفای پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی

مشمول بر ۱۴ سوال پس از توزیع تصادفی بین ۳۰ نفر از جامعه آماری برابر ۰.۸۹۹ (و در کل نمونه ۸۶٪) بدست آمد که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری است.

در مورد پرسشنامه ساختار نیز که شامل ۲۴ سوال است، پس از توزیع تصادفی آن بین ۳۰ نفر از کارشناسان مسائل مدیریت و ساختار سازمانی در شرکت راه آهن ج.ا در ستاد مرکزی، ضریب آلفای آن برابر ۰.۷۲۵ (و در کل نمونه ۷۵٪) بدست آمد. که این عدد نیز نشان دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش در جمع آوری داده ها از جامعه مذکور است.

### جدول ۳: نمایش تخصیص سؤالی دو پرسشنامه

ردیف	متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی	سوالهای متناظر در پرسشنامه
۱	ساختار سازمانی	پیچیدگی	۱-۵-۶-۱۲-۱۵-۱۷-۲۴
		رسمیت	۲-۹-۱۰-۱۳-۱۸-۲۰-۲۲
		تمرکز	۱۱-۱۴-۱۶-۱۹-۲۱-۲۳ ۳-۴-۷-۸
۲	توانمندسازی روانشناختی	اعتماد (امنیت)	۴-۸-۱۳
		معنی دار بودن (ارزشمند بودن)	۳-۷-۱۲
		موثر بودن (پذیرش شخصی نتیجه)	۲-۶-۱۱
		شایستگی (خودآزمایی)	۱-۵-۱۰
		خودمختاری (خودسامانی، حق انتخاب)	۹-۱۴

### تحلیل داده‌ها:

تخته برای تحلیل آماری داده های گردآوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است آمار توصیفی شامل تنظیم جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار که بیشتر برای نمایش اطلاعات دموگرافی ک (جامعه شناسی نمونه) است و آمار استنباطی که بر اساس تحلیل های پارامتریک و غیر پارامتریک شامل آزمون نرمال بودن جامعه که طی آن آزمون "کولموگورف"، "اسمیرنوف" به کار گرفته شده و

در آزمون فرضیه ها از تحلیل آزمون ضریب همبستگی "اسپیرمن" استفاده شده است.

### آزمون فرضیه های تحقیق

آزمون فرضیه فرعی:

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن متغیرهای توانمند سازی و پیچیدگی.

پیچیدگی		
توانمند سازی	ضریب همبستگی اسپیرمن	-0.175(*)
سطح معری داری		0.036
تعداد		144

۳۷/۵٪ از پاسخ دهندگان با بیشترین فراوانی معتقدند که کارکنان تا حدودی درجه ترقی را طی کرده و یا آموزش تخصصی دیده اند. ۷۶/۴٪ عنوان کرده اند که فاصله این اداره کل تا ستاد مرکزی (مدیریت عالی) زیاد است. ۸۱/۳٪ اظهار داشته اند که سطوح سازمانی در این اداره کل زیاد است. ۷۸/۵٪ بر این باورند که تعداد واحدهای موجود در این اداره کل قرار دارند به میزان زیاد است به نظر ۴۳/۸٪ تعداد زیادی از کل نیروی انسانی اداره کل ناحیه تهران در اداره سیر و حرکت مشغول به کارند. و ۷۳/۶٪ نیز اظهار کرده اند که تعداد زیادی از سطوح عمومی، مدیریت ارشد اجرایی را از کارکنان ان صفی جدا می کند.

بر اساس سطح معنی داری آزمون همبستگی نتیجه می شود که بین پیچیدگی و توانمند سازی روان شناختی در سطح اطمینان ۹۶٪ (۱- ۰/۰۳۶) رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی (۰/۱۷۵-) نشاندهنده رابطه معکوس و ضعیف بین پیچیدگی و توانمند سازی روان شناختی است (جدول ۴). یعنی با افزایش پیچیدگی سازمانی از توانمندی روان شناختی کارکنان بطور محسوسی کاسته می شود. پس از تجزیه تحلیل پرسشنامه ۶۳/۸٪ معتقدند که در شرکت راه آهن ایران (اداره کل ناحیه تهران) پیچیدگی زیادی وجود دارد. ۱۴/۶٪

پیچیدگی کم و ۲۱/۶٪ نیز پیچیدگی متوسط را عنوان نموده اند.

پیچیدگی را می توان از مجرای سه بعد عمودی، افقی و فضایی مشخص نمود لذا با توجه به وجود رابطه معنی دار بین پیچیدگی و توانمند سازی هر چه از سطوح سلسله مراتبی و تعداد دوایر (ادارات) سازمان کاسته و ساختار سازمان تخنتر شود بستر توانمندسازی مهیاتر می شود.

جدول ۵- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن متغیرهای توانمند سازی و رسمیت.

رسمیت		
توانمند سازی	ضریب همبستگی اسپیرمن	-0.292(**)
سطح معنی داری		.000
تعداد		144

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

۷۰/۸٪ از پاسخ دهندگان با بیشترین فراوانی بیان کرده اند که انحراف از خطوط و استانداردها و دستور العمل ها برای کارکنان چندان مجاز نیست . ۴۵/۱٪ عنوان کرده اند که در مواردی که برای مشاغل شرح شغل وجود دارد کنترل های مربوط برای تطبیق عملکرد کارکنان با شرح های شغلی مذکور تا حدودی انجام می گیرد . ۸۱/۳٪ اظهار داشته اند که کارکنان اداره ، دستورالعمل های لازم برای وظایفشان را تا حدودی دریافت کرده اند . ۳۹/۶٪ بر این باورند که کارکنان واجد دستورالعمل های شغلی، تا حدودی دستورالعمل ها را رعایت می کنند . در صورتی که ۳۸/۹٪ معتقدند کارکنان دارای دستورالعمل های شغلی موظف به رعایت آنها هستند . ۴۵/۸٪ اظهار نموده اند که سرپرستان و مدیران اداره ها کمتر در اخذ تصمیم های خود می توانند مستقل از قوانین و مقررات (دستورالعمل ها ) عمل کنند . و ۴۴/۴٪ نیز با بیشترین فراوانی ابراز



## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۹۳

داشته اند که نموده اند که اغلب قو دستورالعمل ها، مدون و نوشته شده هستند. بر اساس سطح معنی داری آزمون همبستگی نتیجه گرفته می شود بین رسمیت و توانمند سازی روان شناختی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی (۰/۲۹۲-) نشاندهنده رابطه معکوس و ضعیف بین رسمیت و توانمند سازی روان شناختی است (جدول ۵) پس از تجزیه تحلیل پرسشنامه، ۳۷/۸٪ معتقدند که در شرکت راه آهن ایران رسمیت زیادی وجود دارد. ۲۸/۵٪ بر این باورند که شرکت مذکور دارای رسمیت متوسط است و ۳۳/۷٪ نیز به وجود رسمیت پائین معتقدند.

یعنی با افزایش رسمیت سازمانی از توانمندسازی روان شناختی کارکنان نیز بطور محسوسی کاسته می شود. پس می توان چنین استدلال کرد که هرچه سازمان از تدوین دستورالعمل ها ومقررات دست وپا گیر و غیر ضرور خود بکاهد به همان مقدار محیط سازمانی برای ابراز عقاید و نوآوری و خلاقیت آماده تر می شود و دیگر کارکنان به حداقلهای تحقق اهداف بسنده نمی کنند و اجرای مقررات و دستورالعمل (ابزاری برای حصول نتیجه (هدف)) جایگزین هدف نمی شود.

جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن متغیرهای توانمند سازی و تمرکز.

تمرکز		
توانمند سازی	ضریب همبستگی اسپیرمن	-0.197(*)
سطح معنی داری		0.018
تعداد		144

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

۵۱/۴٪ از پاسخ دهندگان با بیشترین فراوانی بیان نموده اند که مدیران عالی کمتر در امر جمع آوری اطلاعات برای اخذ تصمیم هایشان مستقیماً مداخله

دارند. ۴/۴٪ عنوان کرده اند که مدیران اداره های دیگر در این اداره کل (ناحیه تهران) تا حدودی در تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله مستقیماً شرکت دارند. ۱/۵۲٪ اظهار داشته اند که تا حدودی روسای اداره های دیگر تصمیم ها را در اجرا تا حدودی مستقیماً کنترل می کنند. ۴/۵۱٪ بر این باورند که مدیران اداره ها به میزان کمی در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود اختیار دارند. ۱/۳۶٪ اظهار داشته اند که مدیران اداره ها تا حدودی در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار دارند. در عین حال ۴/۳۵٪ معتقدند که مدیران اداره ها در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار زیادی دارند. ۶۶٪ نیز با بیشترین فراوانی ابراز داشته اند که نموده اند که مدیران اداره ها چندان اختیاری در اعطای پاداش های مالی و غیرمالی کارکنان خود ندارند. ۹/۵۶٪ بر این باورند که مدیران اداره ها به میزان کمی در استخدام و اخراج پرسنل واحد خود اختیار دارند. ۶/۵۵٪ اظهار داشته اند که مدیران اداره ها در خرید منابع و تجهیزات برای واحد خود اختیار چندانی ندارند. ۳/۵۸٪ معتقدند که مدیران اداره ها به میزان کمی در تنظیم برنامه ها و پروژه های جدید اختیار دارند. و در نهایت ۵/۴۶٪ نیز عنوان کرده اند که مدیران اداره ها تا حد کمی در تعیین نحوه انجام امور غیرمترقبه و بی سابقه اختیار دارند.

بر اساس سطح معنی داری آزمون همبستگی نتیجه گرفته می شود که بین تمرکز و توانمند سازی روان شناختی در سطح اطمینان ۹۸٪ رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی (۰/۱۹۷-) نشان دهنده رابطه معکوس و ضعیف بین تمرکز و توانمند سازی روان شناختی است. یعنی با افزایش تمرکز سازمانی از توانمندسازی روان شناختی کارکنان بطور محسوسی کاسته می شود. پس از تجزیه تحلیل پرسشنامه ۹/۴۸٪ معتقدند که در شرکت راه آهن ایران تمرکز زیادی وجود دارد. ۸/۳۲٪ بر این باورند که در شرکت مذکور تمرکز متوسط است و ۳/۱۸٪ نیز برخورد تمرکز بالایی باور دارند. لذا با تفویض اختیار به سطوح

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۹۵

پایینتر می توان از تمرکز اختیارات در راس هرم سازمان کاست و همین امر موجب آزاد شدن زمان بیشتری برای برنامه ریزی استراتژیک و تربیت مدیران پایین دستی برای ارتقا و ایجاد انگیزه در ک ارکنان می گردد و به این اختیار دهی به زیردستان در تصمیمات سازمانی نوعی مشارکت (ایفای نقش) اطلاق می شود که موجب احساس مسوولیت در کار می شود و این خود یک شاخصه توانمند سازی است.

جدول ۷: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن متغیرهای توانمند سازی و ساختار سازمانی فرضیه اهم

ساختار سازمانی		
توانمند سازی	ضریب همبستگی اسپیرمن	-.261(**)
	سطح معنی داری	.002
	تعداد	144

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

بر اساس سطح معنی داری آزمون همبستگی نتیجه گرفته می شود که بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی (-۰/۲۶۱) نشاندهنده رابطه معکوس و ضعیف بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی است. یعنی با افزایش تمرکز، رسمیت و در نهایت با پیچیده تر شدن ساختار سازمانی از توانمندی روان شناختی کارکنان بطور محسوسی کاسته می شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن برای رتبه بندی مولفه های ساختار سازمانی برگرفته از تحقیق بیانگر آن است که ، رسمیت از دیدگاه پاسخگویان دارای اهمیت و اولویت اول است و پس از رسمیت، تمرکز و پیچیدگی از لحاظ اهمیت در اولویت‌های قرار دارند. بنابراین با توانمند نمودن کارکنان از طریق آموزش می توان ضمن تعویض اختیار کافی به آنها به آزادی آنان را در خصوص تصمیم گیری فراهم نمود.

نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن برای رتبه بندی مولفه های توانمندسازی روان شناختی برگرفته از تحقیق حاکی است که ، مولفه شایستگی و معنی دار بودن (ارزشمند بودن) کارکنان در محیط کارشان اهمیت و اولویت بالایی دارد و پس از آن ، خود مختاری، موثر بودن و در نهایت اعتماد در مرتبه های بعدی قرار می‌گیرند. شایستگی و ارزشمند بودن می تواند مولفه مهمی برای دادن استقلال و خود مختاری به کارکنان باشد تا امکان شکوفایی خلاقیت ها فراهم آید زیرا در صورت وجود تمرکز و صدور که دستورها از بالا صادر شود و رسمیت و برای هر کاری به قوانین و مقررات متوسل شدن دیگر جایی برای اظهار وجود کارکنان باقی نمی ماند و خود به خود سازمان به طرف مکانیکی شدن پیش می رود.

پیشنهادها : برای ایجاد افزایش انگیزه در کارکنان با توجه به نتایج تحقیقات پژوهشگر در سازمان مورد مطالعه و تکیه بر مبانی نظری ، اقداماتی به شرح زیر قابل انجام است:

۱. با توجه به نتیجه فرضیه فرعی اول و دوم که نشان دهنده رابطه معکوس توانمند سازی روان شناختی کارکنان با پیچیدگی و رسمیت ساختار سازمانی است و نظر به اینکه میزان رسمیت اولویت اول را دارد، پیشنهاد می شود : مدیران برای استفاده مطلوبتر از توانمند سازی و مزایای آن در سازمان نسبت به کاهش

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۹۷

قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌های غیر ضرور، در محدوده‌های ممکن مبادرت کنند. زیرا با افزایش رسمیت و پیچیدگی، استقلال در حوزه‌های تخصصی فرد و تاثیرگذاری بر عملکرد مطلوب، کاهش می‌یابد و فرد باید در چارچوب تعیین شده با حفظ و رعایت قوانین و مقررات اجرایی عمل کند، و این جو در توانمندسازی افراد تاثیر منفی دارد.

۲. بر اساس نتیجه فرضیه سوم در این تحقیق و رابطه بین تمرکز و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌توان گفت که این یک رابطه معکوس و دارای اولویت دوم در مولفه‌های ساختار سازمانی است به ویژه این که تمرکز زیادی که در تصمیم‌گیری‌های راس هرم (قدرت) سازمان (شرکت راه آهن ج ا ا) وجود دارد، خود مانعی در جهت توانمندسازی است لذا پیشنهاد می‌شود برای تسریع و تسهیل در استقرار فرایند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و استفاده از نتایج مثبت آن در عملکرد آنان، نسبت به مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم‌گیری‌های سازمانی تلاش شود، به ویژه در محدوده‌های فنی و حرفه‌ای فعالیت‌های کاری و تصمیم‌سازی سازمانی موجب عدم علاقه آنان به درگیر شدن در مسائل سازمانی می‌شود و ضررهای جبران‌ناپذیری را بر توانمندسازی آنان می‌زند (زیرا با احساس استقلال کارکنان تضاد دارد) بنابراین برای تمرکز زدایی در ساختار فعلی، واگذاری مسئولیت و مشارکت دادن کارکنان مستعد در فرایند تصمیم‌گیری لازم است.

۳. واگذاری مسئولیت و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (با در نظر گرفتن تحصیلات، تخصص و تجربه) در کلیه سطوح و برنامه‌ریزی در بخش‌های ذیربط، به ویژه حرکت به سمت برنامه‌ریزی از پایین به بالا توصیه می‌شود.

۴. انجام بازننگری در ساختار سازمانی به کمک ابزارهایی چون مهندسی مجدد، با نگرش به اهداف و مقاصد توانمند سازی در سازمان و تدوین مجدد مشاغل (شرح شغل- شرایط احراز) و پست های سازمانی و در نظر گرفتن ظرفیت های توانمند سازی در آن ها و استفاده از توسعه ابزارهای تسهیل کننده ساختار سازمانی همچون شغل های رابط، کمیته های خود گردان، تشکیل تیم و مدیران هماهنگ کننده

۵. از دوره های آموزشی در سطوح مختلف با توجه به نیازهای تخصصی کارکنان.

۶. بهره گیری از سیستم دریافت پیشنهادهای و رسیدگی علمی و عملی به آن و توجه به نیازهای زندگی کاری و شخصی کارکنان در محدوده توان مالی سازمان و بازخورد علت های رد یا پذیرش شخص (گروه) پیشنهاد دهنده لازم به نظر می رسد.

۷. تفویض اختیار به سطوح پایین تر با توجه به محدوده کاری کارکنان اختیار لازم باید تفویض شود.

ساختارهای هرمی برای سازمان ها مشکلات عمده ای را به وجود می آورند. اطلاعات در این سازمان ها به کندي جریان دارد. مشتریان (ارباب رجوع) در این ساختار از کسانی که به آنان خدمت می کنند (کارکنان)، فاصله زیادی دارند و افراد به جای اندیشیدن به مسائل سازمانی بیندیشند، بیشتر درگیر توجه به روسای خود هستند، اما ساختارهای دیگری نظیر رفتارهای شبکه یی و انعطاف پذیر نیز وجود دارد که در آن ها جریان اطلاعات به صورت مطلوبی سازمان هایی که از چنین ساختارهایی برخوردارند، ارتباط بین اعضا و رهبرانشان مدام در حال تغییر است وقتی اعضای گروه مهارت و تجربه کمی دارند، گوش می دهند، یاد می گیرند و با رهبر و اعضای با تجربه تر ارتباط برقرار می کنند و از این راه به نحو مطلوب تری انجام وظیفه می کنند و مسئولیت کامل

## ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۱۹۹

انجام دادن اموري را بر عهده مي‌گيرند که بايد براي  
تضمين سطوح بالاي عملکرد صورت گيرند.

## فهرست منابع و مآخذ

- ۱- عبدالمهدی، بیژن، نوه ابراهیم عبدالرحیم، (۱۳۸۶). توانمند سازی کارکنان-تهران- نشر ویرایش
- ۲- امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۸۵) رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی-تهران- نگاه دانش
- ۳- اعرابی، سید محمد- (۱۳۸۲) طراحی ساختار سازمانی-تهران- دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶) - مدیریت عمومی-تهران- نشر نی
- ۵- پارسائیان، علی- اعرابی، (۱۳۸۱)، مبانی تئوری و طراحی سازمان-تهران- دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۶- رابینز، استیفن، (۱۳۸۸)، تئوری سازمان، ساختار و طراحی سازمانی، ترجمه الوانی، سید مهدی، و دانائی فرد، حس، نشر صفار، تهران
- ۷- رضائیان، علی- (۱۳۸۶) مبانی سازمان و مدیریت-تهران- انتشارات سمت
- 8- Lowler,Edward E.1994.total quality management &employee involvement :are they compatible academy of management executive January
- 9- Baruch yehuda,1998,applying empowerment:organizational model,international journal of career development, vol.3.no.2.pp.82-87
- 10- Conger jay.a &kanungo robindra .n,1988 the empowerment process : integrating theory & practice , academy of management review,vol.13.no3.pp.471-482
- 11- Spreitzer,G.M.1995,psychological empowerment in the work place: dimension ,measurement &validation.academy of management journal .vol.3.1.pp.1372-1445
- 12- Spreitzer Gretchen,m.&david doneson,2005 musings on the past & future of empowerment ,handbook of organization development.pp.1-25
- 13- Whetten,david. A&kims.cameron,1998 developing management skills. New York :Addison-wesley,wheelan
- 14- Spreitzer,Gretchen.m 1996 “social structureal characteristics of psychological empowerment “ academy of management journal.v39.n2.pp.488
- 15- Wallance ,m,& storm,j,2003 .organizational change in a regional local council,Australian journal of business & social inquiry,vol.1.no.2.pp.51-64



ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان < ۲۰۱