

رابطه ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز*

دکتر عبدالله احمدی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
دکتر مجید برزگر، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
محمد امین ایزدی¹، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

تاریخ وصول: 1391/9/18 تاریخ پذیرش: 1391/9/30

چکیده:

هدف از تحقیق حاضر تبیین رابطه ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز بوده که با روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداری نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز می باشد و نمونه آماری پژوهش کارکنان ناحیه 1 و 4 می باشند که به شیوه تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب گردیدند. جهت جمع آوری اطلاعات و داده ها از سه پرسش نامه ساختار سازمانی (ورعی) توانمندسازی (شورت و راینهارت) و اثر بخشی (هرسی بلانچارد) استفاده گردید. جهت تعیین حجم نمونه 141 نفر از جدول مورگان و گرجسی به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین بین ابعاد توانمندسازی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد.

کلید واژه ها : ساختار سازمانی، اثر بخشی سازمانی، توانمندسازی

*این مقاله بر اساس پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت تدوین شده است.

1. نویسنده مسئول

مقدمه

تلاش برای اثر بخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان هاست به گونه ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمانی و مدیریت، آگاهانه یا غیر آگاهانه و مستقیم و غیر مستقیم به آن پرداخته اند، رایینز،¹ (1943). اثر بخشی یکی از مفاهیم مدیریت است که همواره مورد توجه و مطالعه دانشمندان و صاحب نظران مدیریت و دستدرکاران آموزش و پرورش قرار گرفته است. توانمندسازی کارکنان بر اثر بخشی سازمان رابطه مستقیم دارد. چنانچه یک کارمند با توان بالا در یک سازمان پویا اثر بخشی بیشتری نسبت به کارمند با توان پایین دارد.

برای دستیابی به این ویژگی ها، سازمان باید مهم ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد. بکارگیری شیوه های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز منجر به بی نظمی و لجام گسیختگی امور می شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثر بخشی می گردد، پیتر سون و زیمرمان² (2004).

ساختار سازمانی وسیله ای است برای انجام بهتر و لذا باید از انعطاف، پویایی، سرعت عمل، دقت و کیفیت لازم و همچنین از ایجاد امکان توسعه فردی، کنترل پذیری امور و انسجام درونی برخوردار باشد. پیتر دراگر واژه کارایی و اثر بخشی را چنین تعریف کرده است. کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته مناسب. ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راه هایی دانست که طی آن فعالیت های سازمانی به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظایف هماهنگی تامین شود. اجزای ساختار سازمان بیانگر ویژگیهای درونی سازمان هستند که شدت یا ضعف هر کدام از آنها در شکل گیری کلی ساختار سازمانی موثر است رمضانپور،³ (2006).

توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است، بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند، اشنایدر⁴ (2007). بررسی مطالعه صورت گرفته در سازمان های موفق به اجرای برنامه توانمند سازی، نشان می دهد که یکی از مهم ترین عوامل اثر گذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمند سازی «ساختار سازمانی» می باشد. اهمیت ساختار سازمانی در شکل گیری فرآیندهای سازمانی (بخصوص شیوه های توسعه منابع انسانی در سازمان)، توجه بیشتر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمند سازی کارکنان را می طلبد. این موضوع از اوایل دهه 1970 مورد توجه سازمان ها 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 خود مدیریتی گردید، میهم⁵ (2010). بنابر این هر ساختاری مستعد و مناسب اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان نیست. ساختاری برای اجرای فرآیند توانمندسازی مناسب خواهد بود که عوامل و شاخص های توانمندسازی را بپذیرد و بستری مساعد برای متغیرهای آن باشد (میهم، 2010).

ادبیات پژوهشی

همان طور که اشاره شد توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان به همراه دارد. افزایش رضایت شغلی⁶، کاهش استرس⁷، کاهش ابهامات شغلی⁸، و مواردی از این قبیل، برخی از تغییرات نگرشی کارکنان است. توانمند سازی همچنین ایجاد کننده قدرت تصمیم گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب می باشد. اما از اثرات رفتاری آن می توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و ... اشاره نمود، از این رو سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مفید از این مزیت رقابتی (منابع انسانی) ندارند، (اشنایدر، 2007).

1. Robbins
2. Peterson & Zimmerman
3. Ramazanpoor
4. Schneider et al.
5. Mihm
6. Job Satisfaction
7. Decrease of Stress
8. Decrease of Ambiguity

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می آید. با این حال به علت تنوع پژوهش ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده ای برخوردار است بویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد قرار گرفته است (رابینز، 2002). هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دستیابی به یک پارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است.

در یک جمع بندی می توان این مطالعات را به دو بخش تقسیم کرد، روی و شینا¹ (2005). نخست پژوهش هایی که در آن دانشمندان به بررسی رویکرد ساختاری توانمندسازی، توجه دارند. در این بخش توانمندسازی به عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است. در اصطلاح به این بخش توانمندسازی به عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است. در اصطلاح به این بخش «رویکرد ساختاری²» اطلاق می گردد (پیترسون و زمیرمان، 2004). مطالعات رویکرد ساختار بیشتر به این موضوع توجه دارد، که مدیران چه ابزارها و وسائل را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند. اسپنبرگر³ (1986)، بورک⁴ (1986)، بلاک⁵ (1987)، دیسی⁶ (1989)، رایان⁷ (1989)، کارسون⁸ (1991)، باکر⁹ (1994)، و ... از جمله از جمله صاحب نظران این حوزه به شمار می آیند، (اسپریترز و دانسون، 2005)¹⁰.

اما دانشمندان گروه دوم، در پژوهش های خود بیشتر به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته اند. آن ها توانمند سازی را به عنوان یک عامل زیر بنایی در بهبود و توسعه فعالیت های سازمان مدنظر قرار داده اند (برخلاف گروه اول که آن را 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 (رابینز، 2002). در واقع این نگرش تا آنجا پیش می رود که از این رویکرد بعنوان عاملی انگیزشی در تحرک بخشیدن و ایجاد تمایل به کار، در کارکنان یاد می شود. کانگروکانگو¹¹ (1988)، توماس و ولتهوس¹² (1990)، زمیرمن¹³ (1990) اسپریترز¹⁴ (1996 – 1994) و ... برخی از محققین این حوزه اند، لیتزل¹⁵ (2007).

از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول تا سال های 1980 مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت. اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریترز، گرایش به سمت گروه دوم تمایل یافت.

با توجه به اهمیت پژوهش های اسپریترز، بویژه جامعیت مدل توانمند سازی وی در بین سایر مدل ها در جدول 1 به مقایسه توانمندسازی در پارادایم قدیم و جدید انگیزش می پردازیم.

- 1 . Roy & Sheena
- 2 . Structural Approach
- 3 . Asynbrgr
- 4 . Burke
- 5 . Block
- 6 . DC
- 7 . Ryan
- 8 . Carson
- 9 . Baker
- 10 . Spreitzer & Doneson
- 11 . Kangr & kanngo
- 12 . Thomas & Vlthos
- 13 . Zimmerman
- 14 . Aspzytzr
- 15 . Littrell

جدول 1- توانمند سازی در دو پارادایم قدیم و جدید انگیزش

توانمندسازی در پارادایم قدیم انگیزش	توانمندسازی در پارادایم جدید انگیزش
توانمند سازی به معنای اختیار بخشی	توانمند سازی به معنای انرژی بخشی
مبنای ایجاد توانمندسازی در افراد، خود فرد و ادراک او است.	مبنای ایجاد توانمند سازی در افراد و ادراک او است.
تأکید مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، گروه های خود مدیریتی، هدف گذاری دو طرفه.	تأکید بر تعهد درونی شده به شغل، کنترل های ساده، ریسک پذیری و ابلاغ.
فرآیند تفویض تصمیم در چارچوب روشن و تأکید بر پاسخگویی افراد.	فرآیند ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده سازی محیط، جهت احساس خود اثر بخشی بیشتر.
اعمال توانمندسازی در سازمان از بالا به پایین.	اعمال توانمندسازی در سازمان از پایین به بالا.

منبع: منون¹ (2001)

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. باید 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. بنابر این مهم ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد و اجرای توانمندسازی کارکنان «ساختار سازمانی» است، پاول² (2002). ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیر گذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ بویژه اینکه هرگونه 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. 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، سیرت و مارچ³ (2007).

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 استاکر 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، گریساو و درازین⁴ (2007). برخی از این ویژگی ها در جدول 2 مشاهده می شود. ساختار مکانیکی، سازمان بوسیله ویژگی هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه ریزی شده و در قالب مقررات شناخته می شوند. در این ساختار مدیر متکی به خط مشی ها سازمان بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده کند عمل می کند، میهم (2010). از سوی دیگر، ساختار ارگانیکی منعطف بوده و میزان نفوذ افراد در آن براساس مهارت و دانش است. وظایف در این ساختار انعطاف پذیر بوده و تأکید بر مبادله اطلاعات وجود دارد. ویژگی های 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 می سازد، مارچ و سیمون⁵ (2009).

لراین پاول در تحقیقات خود اشاره می کند که ساختارهای ارگانیک، به علت برخورداری از ویژگی های منعطف بودن، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... شرایط مناسب تری را برای اجرا و استقرار توانمندسازی فراهم می کند (پاول، 2002). برعکس در ساختارهای بوروکراتیک و سنتی به علت برخورداری از رسمیت بالا، تمرکز در تصمیم گیری، تقسیم کار

1 . Menon

2 . Powell

3 . Cyert & March

4 . Gresov & Drazin

5 . March & Simon

بیش از حد (منجر به تخصص زدایی از افراد می‌گردد)، محدودیت تأمین نظرات کارکنان، ضعف در ایفای مسئولیت و ... شرایط محدود کننده‌های برای ایجاد توانمندسازی دارد، چیلد¹ (2008).

وجود تفاوت در انواع ساختارهای سازمانی ناشی از تفاوت در ابعاد و مؤلفه‌های آن است. به علت 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 رایینز 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، (رایینز، 1998).

جدول 2- مقایسه ویژگی های ساختار مکانیک و ارگانیک

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

منبع: (رایینز، 1998)

الف) پیچیدگی: به حدی که تفکیک در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند (چیلد، 2008). دفت معتقد است پیچیدگی عبارت است از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد، دفت² (1998). 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 (گریساو و درازین، 2007). پیچیدگی جغرافیایی به تفکیک بین واحدها بر اساس موقعیت جغرافیایی توجه دارد. پیچیدگی عمودی به میزان سطوح سازمان و لایه های مدیریتی در سازمان و پیچیدگی افقی به تفکیک و تعداد مشاغل هم گروه و هم رده در یک سطح سازمانی اشاره دارد (مارچ و سیمون، 2009). ب) رسمیت: به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره دارد (رایینز، 1998). به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین نامه‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می‌شود (گریساو و درازین، 2007). رسمیت دارای دو بخش است: بخش اول میزان مکتوب شدن (ثبت) قوانین و آئین نامه‌ها و ... در سازمان و بخش دوم به درجه ای که این قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها رعایت، اجرا و کنترل می‌گردد، اشاره دارد (مارچ و سیمون، 2009).

ج) تمرکز: سومین شاخص ساختار سازمانی تمرکز است. بیشتر نظریه پردازان توافق دارند، تمرکز به مقداری که یک تصمیم گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنائی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است، اشاره دارد. در کنار آن فعالیت های جانبی تصمیم گیری را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (چیلد، 2008). تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم گیری و انتخاب توجه دارد. برخی از زیر مجموعه های تصمیم گیری که می‌تواند محدوده ای متمرکز را شکل دهد، عبارت است از تعیین برنامه‌ها،

1 . Child
2 . Daft

تخصیص امکانات، جذب منابع، اعطای پاداش، استخدام و اخراج، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، تنظیم و اختصاص بودجه، دسترسی به اطلاعات و کنترل بر فرآیندها (میهم، 2010).

یکی از مباحث مدیریتی که ممکن است برای عموم مدیران هم جالب باشد و هم کاربردی، بحث "اثر بخشی و کارایی" سازمان است، بدیهی است مدیران متعهد و مسئول مایل اند بدانند که سازمانشان در چه وضعیتی قرار دارد و برای دستیابی به اهداف سازمانی باید چه معیارهایی را برای سنجش عملکرد واحد یا سازمان خود در نظر داشته باشند. اثر بخشی، مبحثی است که حدوداً پنجاه سال پیش پیتر دراگر، صاحب نظر بلند مرتبه مدیریت آن را به طور علمی مطرح کرد و در دهه 70 در مورد آن مطالعات گوناگونی آغاز شد که تا کنون ادامه یافته است.

در بحث اثر بخشی سازمان باید توجه داشت که اثر بخشی و اهداف سازمانی کاملاً به هم مرتبط هستند. در واقع در تمرین اثر بخشی می بینیم که نیل به اهداف سازمان مورد نظر است، بنا به عقیده (دفت، 1998). اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر نزدیک می شود. این تعریف نشان می دهد که همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه حد در جهت نیل به اهدافشان عمل کرده اند و به آن اهداف دست یافته اند، فایول (1916). که در زمینه اصول مدیریت اولین نظریه پرداز بود، اثر بخشی را نتیجه اعمال قدرت و نظم و انضباط در داخل سازمان دانسته که باید روشن و واضح باشند. به علاوه به کارگیری وحدت فرماندهی و هدایت و رهبری، نظم و ترتیب، تساوی و عدالت، وجود ثبات شغلی، ابتکار و تقویت روحیه کارکنان است که موجب اثر بخشی سازمان می شود. در مقابل نظریه پردازان مکتب کلاسیک، صاحب نظران مکتب روابط انسانی که در رأس آنان آلتون مایو¹ (1949) قرار داشت، معتقد بودند که اثربخشی در سازمان ناشی از رضایت خاطر کارکنان است. هر قدر مدیران به برقراری روابط انسانی و تعامل بین کارکنان و مدیر بیشتر توجه کنند، بر اثر بخشی سازمان تأثیر بهتری خواهد داشت، ریچارد هال² (1989). اثر بخشی سازمانی را سؤال اصلی (نهایی) در هر تجزیه و تحلیل آورده و می گوید: اثر بخشی سازمانی اگر چه یک معما است ولی مفهوم و سنجش آن همه پیچدگی و ابهام، موضوع اساسی در تجزیه و تحلیل سازمانی است. اثر بخشی هم در رأس تحقیقات سازمانی است و هم بسیار عمیق و بی پایان. هدف از ایجاد سازمان، دستیابی به اهداف از طریق رفتار اثر بخش است که در این زمینه باور این است که سازمان ها به این منظور به وجود آمده اند.

محققین معتقدند که اثر بخشی سازمانی موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثر بخش نباشد، مشکل است. صاحب نظران توجه به موضوع اثر بخشی سازمانی را باعث توسعه تئوری های سازمانی ذکر می کنند و اثر بخشی را موضوع اصلی در فضای علمی نیز می دانند. به این لحاظ درباره اثر بخشی سازمانی، دیدگاه های متفاوتی وجود دارد که به هر یک از آن ها در ذیل اشاره می گردد:

- اثر بخشی از دیدگاه باز: صاحب نظران این دیدگاه اثر بخشی را انعطاف پذیری و توانایی کسب و بهره وری از منابع تعریف نموده اند.

- اثر بخشی از دیدگاه هدف عقلانی: اثر بخشی از نظر متفکران این دیدگاه، تدوین اهداف و داشتن برنامه مشخص و کارایی و بهره برداری بالا ذکر شده است.

- اثر بخشی از دیدگاه فرآیند داخلی: برقراری ارتباط درست، نظارت مستمر و ثبات سازمانی تعبیری است که معتقدان این دیدگاه از اثر بخشی دارند.

اثر بخشی از دیدگاه روابط انسانی: از نظر صاحب نظران این دیدگاه اثر بخشی را می توان برقراری و تداوم ارتباطات موثر در سطوح و زمینه های مختلف سازمان تعریف کرد. ضمن در نظر گرفتن دیدگاه های فوق الذکر باید قبول نمود که درک هدف های سازمان از نخستین گام هایی است که در راه درک اثر بخشی سازمان برداشته می شود. هدف های سازمان در واقع باید نشان دهنده علت وجودی سازمان و آن چه را که در پی دستیابی به آن است، باشد هدف ها را به صورت وضع مطلوب آینده سازمان تعریف نموده اند. به عبارتی، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان ها به هدف های خود نائل می آیند. همان طور که بیان شد، اثر بخشی یک مفهوم کلی دارد و به طور ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرها است (در سطح سازمان و دوایر آن) هنگام تعیین

1. Alton Mayo
2. Richard Hall

اثر بخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده اند، سنجیده می شود و مورد قضاوت قرار می گیرند، آتزیونی¹ (1946).

روش تحقیق

این طرح به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی می باشد و به لحاظ شیوه جمع بندی اطلاعات جزء تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی می باشد که در آن به توصیف رابطه بین متغیرها با یک دیگر پرداخته شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز می باشد و نمونه آماری پژوهش کارکنان ادارات ناحیه 1 و 4 می باشند و به شیوه تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب گردید. که شامل (238) نفر می باشند. که 130 نفر (54/6) آنها مرد و 108 نفر (45/4) آنها زن می باشند.

جهت تعیین حجم نمونه آماری از جدول گرجسی و مورگان² (1970) از جامعه 238 نفری 155 نفر به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب گردید به نحوی که 89 نفر از کارمندان مرد و 66 نفر از کارمندان زن انتخاب شدند. از میان 155 پرسش نامه توزیع شده تعداد 14 عدد به طور ناقص تکمیل شده بودند، لذا تجزیه و تحلیل داده ها با 141 نمونه آماری صورت گرفت.

اطلاعات و داده های مورد نیاز برای دست یابی به مبانی نظری تحقیق، به وسیله مطالعات کتابخانه ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی و اینترنتی) و بهره مندی از تجارب سایر محققین و خبرگان گردآوری شده است. پرسش نامه نیز به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها (جهت دستیابی به اطلاعات مرتبط با وضعیت ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمند سازی کارکنان) به کار رفته است.

در جدول شماره 3 ویژگی های جمعیت شناختی نمونه در سه شاخصه جنسیت کارکنان، سطح تحصیلات کارکنان و سابقه خدمت کارکنان قابل مشاهده است.

جدول 3- تفکیک داده های نمونه آماری بر اساس ویژگی های جامعه شناختی

جنسیت کارکنان	مرد	زن	کل
	81 (57/45)	60 (42/55)	141 (100)
سطح تحصیلات کارکنان	کمتر از لیسانس 27 (19/15)	لیسانس 100 (70/92)	فوق لیسانس و بالاتر 14 (9/93)
سابقه خدمت کارکنان	کمتر از 5 سال 27 (19/15)	بین 6 تا 10 سال 21 (14/89)	بالاتر از 11 سال 93 (65/96)

فرضیه های پژوهشی

با توجه به موضوع پژوهش و جهت دستیابی به رابطه بین متغیرهای تحقیق (ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمندسازی) یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین شده است.

فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- 1- بین ابعاد ساختار سازمانی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد.
- 2- بین ابعاد توانمند سازی با اثر بخشی رابطه معنی دار وجود دارد.
- 3- بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمند سازی رابطه معنی دار وجود دارد.

1 . Atzeyoni

2 . Grges & Morgan

ابزار پژوهش

جهت انجام این تحقیق و هم چنین برای جمع آوری داده ها و اطلاعات راجع به متغیرهای تحقیق از سه پرسش نامه به شرح زیر استفاده گردید.

الف) پرسش نامه ساختار

در این پرسش نامه برای سنجش ساختار سازمانی از پرسش نامه 20 سوالی محقق ساخته ساختار استفاده شده است. این پرسش نامه شامل سه خرده مقیاس است که عبارتند از: سنجش رسمیت، سنجش میزان تمرکز در تصمیم گیری ها و سنجش قلمرو نظارت. شیوه نمره گذاری در این سازه بر اساس طیف 5 گزینه ای لیکرت با مقیاس فاصله ای 5-1 از یک برای خیلی کم تا پنج برای خیلی زیاد می باشد. در طراحی پرسش نامه جهت پژوهش حاضر، از نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و دیگر اساتید استفاده شده است و بدین طریق سعی نموده ایم اعتبار صوری پرسش نامه تأیید گردد.

ب) پرسش نامه اثر بخشی

این پرسش نامه با توجه به پنج بعد اثر بخشی (روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم گیری، مشارکت و ارتباطات) با توجه به نظر هرسی و بلانچارد ساخته شده است که توسط رضانی در سال 1389 به ایران آورده شده است. این پرسش نامه دارای 25 سؤال است که در سطح مقیاس لیکرت ارزش گذاری شده است، که حداقل نمره 25 و حداکثر نمره در آن 125 می باشد. تعیین پایایی این پرسش نامه توسط رضانی در سال 89 به میزان 0/78 به دست آمده است.

ج) پرسش نامه توانمندسازی

جهت اندازه گیری توانمندسازی کارکنان از پرسش نامه ای که توسط شورت و راینهارت¹ (1992) تهیه و تنظیم گردیده استفاده شده است، که در سال 1381 دکتر شکرکن آن را در ایران نرم کرده است و شامل 38 گویه می باشد و دارای شش خرده مقیاس (پایگاه- رشد حرفه ای - خود کارامدی - تأثیرگذاری - تصمیم گیری و بعد خود مختاری) است. اعتبار محاسبه شده توسط (شورت و راینهارت) در سال 1992 از طریق آلفای کرونباخ برای هر یک از زیر مقیاس ها بین (0/66) تا (0/91) گزارش شده است و آلفای کل این مقیاس (0/94) گزارش شده است. اعتماد این پرسش نامه نیز در سال 1992 توسط آن ها محاسبه شده و روایی آن از طریق تحلیل به دست آمده است.

یافته های پژوهش

در این تحقیق بررسی فرضیه های زیر مورد انجام قرار گرفته است .

- بین ابعاد ساختار سازمانی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد . جهت بررسی این فرضیه از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول 4 گزارش گردیده است .

جدول شماره 4- ضرائب همبستگی بین ساختار سازمانی و مؤلفه های آن با اثربخشی سازمانی

ساختار سازمانی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با اثربخشی سازمانی	سطح معنی داری
ساختار سازمانی کل	0/344	0/0001
سنجش رسمیت	0/291	0/0001
سنجش میزان تمرکز	0/418	0/0001
سنجش قلمرو نظارت	-0/144	0/08

همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی با اثر بخشی برابر با 0/344+ می باشد که در سطح معنی داری $P < 0/0001$ معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی وجود دارد. هم چنین ابعاد سنجش رسمیت و سنجش میزان تمرکز با اثر بخشی رابطه مستقیم و معنی دار دارد ولی سنجش قلمرو نظارت رابطه معنی داری با اثر بخشی سازمانی ندارد.

1 . Rainhart & Short

بین ابعاد توانمندسازی با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه نیز از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره 5 گزارش گردیده است.

جدول شماره 5- ضرائب همبستگی بین توانمندسازی و مؤلفه های آن با اثر بخشی سازمانی

توانمندسازی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با اثر بخشی سازمانی	سطح معنی داری
توانمندسازی کل	0/56	0/0001
پایگاه	0/5	0/0001
رشد حرفه ای	0/45	0/0001
خودکارآمدی	0/51	0/0001
تاثیرگذاری	0/5	0/0001
تصمیم گیری	0/43	0/0001
خودمختاری	0/41	0/0001

همان گونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی بین توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی برابر با 0/56+ به دست آمده است که در سطح معنی داری $P < 0/0001$ معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی وجود دارد. هم چنین بین همه مؤلفه های توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی رابطه معنی داری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه نیز از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره 6 گزارش گردیده است.

جدول 6- ضرائب همبستگی بین ساختار سازمانی و مؤلفه های آن با توانمندسازی

ساختار سازمانی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با توانمندسازی	سطح معنی داری
ساختار سازمانی کل	0/34	0/0001
سنجش رسمیت	0/26	0/002
سنجش میزان تمرکز یا عدم تمرکز	0/45	0/0001
سنجش قلمرو نظارت	-0/171	0/04

همان طور که مشاهده می شود ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی برابر با 0/34+ به دست آمده است که در سطح معنی داری 0/0001 معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی کل و توانمندسازی وجود دارد. هم چنین بین مؤلفه های سنجش رسمیت و سنجش میزان تمرکز با توانمندسازی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. ولی بین مؤلفه سنجش قلمرو نظارت و توانمندسازی رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با طرح یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی سعی در بررسی رابطه بین متغیر ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمندسازی کارکنان را دارد. با توجه به نتایج به دست آمده، فرضیه های پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود در آموزش و پرورش با اثر بخشی و توانمندی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج به دست آمده از آزمون اولین فرضیه فرعی، حاکی از تأیید ارتباط معنی دار بین متغیرهای آن است. این ارتباط در ابعاد سنجش رسمیت و سنجش تمرکز مستقیم بوده ولی در سنجش قلمرو نظارت ضعیف بوده است. به طوری که نمی توان بیان نمود که افزایش حیطه قلمرو و نظارت در اثر بخشی کارکنان مؤثر است. طبق این رابطه، افزایش قلمرو نظارت ساختار سازمانی منجر به کاهش اثر

بخشی در کارکنان می گردد که با تحقیقات کریمی¹ (2005) و کلیمتس² (2004) همسو می باشد. بنابراین وجود ساختارهای سازمانی مناسب و خلاق برای ایجاد اثر بخشی هر چه بیشتر کارکنان ضروری می باشد و یکی از الزامات پیشرفت و توسعه می باشد.

آزمون فرضیه دوم نیز بیان کننده وجود رابطه مستقیم بین توانمند سازی و ابعاد آن با اثر بخشی می باشد. می توان گفت که هر چه کارکنان توانمندی و خلاقیت بیشتری داشته باشند در اثر بخشی، کارایی و تحقق اهداف سازمان مؤثرتر عمل می نمایند که با نتایج تحقیقات استیون³ (2005)، ارسالان⁴ (2011)، هداوند⁵ (2008)، سعیدی⁶ (2010) هم خوانی دارد. اثر بخشی با توانمندی های گذشته رابطه مثبت دارد. تفاوت در مورد اثر بخشی از تعامل بین خواسته های برآورد شده، موفقیت در یک تکلیف خاص، کاردانی فرض و بالاتر از همه توانایی در استفاده مناسب از این کاردانی در یک موقعیت خاص ناشی می شود، می توان گفت که اثر بخشی با رویدادها و توانمندسازی های (تواناسازی) گذشته در ارتباط است.

آزمون فرضیه فرعی سوم نیز بیان می دارد که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی کل و توانمندسازی وجود دارد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که طبق نتایج به دست آمده در این سازمان هر چه ساختار سازمانی رسمی و بروکراتیک باشد و اصل وحدت فرمان در آن وجود داشته باشد توانمندی کارکنان بیشتر می گردد و هم سویی و هماهنگی در بین آن ها به جهت توانمندی بیشتر است و این با نتایج تحقیقات (رایبزن، 2002)، امیدفر⁷ (2011)، هارلی⁸ (1997) همسو می باشد. می توان اذعان داشت که در هر سازمان برای پیشرفت و توسعه از ساختار سازمانی متناسب با آن سازمان استفاده می گردد که خود نشان دهنده وجود ساختارهای متفاوت در سازمان ها می باشد. برای توانمندسازی کارکنان باید در هر سازمان متناسب با شرایط و ساختار مناسب و ویژه آن عمل کرد.

بر این اساس، اجرای فرآیند توانمند سازی در جامعه تحقیق با شرایط ساختار موجود سازمان امکان پذیر می باشد و بهره مند از ساختار مناسب و توانمند است. در واقع ساختارهای بوروکراتیک در این سازمان ها با ویژگی هایی چون انسجام، هماهنگی، برنامه ریزی دقیق، قوانین و مقررات صحیح، شبکه ارتباط رسمی، زمینه مساعدتری برای ایجاد اثر بخشی و احساس توانمندسازی کارکنان در جامعه بزرگ آموزش و پرورش ایجاد می کند و از لجام گسیختگی امور و اظهار سلیقه های شخصی و غلط جلوگیری می نماید. هم چنین نتایج حاصل از داده های پرسش نامه توانمندسازی نشان دهنده تفاوت در سطح و میزان احساس توانمندی کارکنان است. در واقع، وجود برخی از مؤلفه های توانمندی (پایگاه، رشد حرفه ای خودکارآمدی، تاثیرگذاری، تصمیم گیری، خود مختاری) در افراد و فقدان برخی دیگر، نشان از وجود یا عدم وجود توانمندی در افراد نیست. بنابراین تفاوت در برخورداری از مؤلفه های توانمندی 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 فرضیه های تحقیق و وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود سازمان با توانمندسازی کارکنان نیاز است مدیران جهت به کارگیری اثرات مفید توانمندسازی و اثر بخشی بیشتر با انجام برخی فعالیت ها، ضمن تعدیل در ساختارهای موجود، زمینه به کارگیری و استقرار برنامه توانمندسازی جامع (توجه هم زمان به رویکرد ساختاری و اثر بخشی و توانمند سازی) را فراهم نمایند. از جمله این فعالیت ها استفاده از برنامه جامع و هماهنگ، استفاده از متد روز دنیا، ایجاد تمرکز دقیق و سازنده در سازمان، توجه به عدالت و حقوق مادی و معنوی کارکنان توسط افراد بالای سازمان، توجه به استقرار توانمندسازی در برنامه های منابع انسانی سازمان (از قبیل در نظر گرفتن ظرفیت های توانمند سازی در مشاغل سازمانی، پیش بینی توانمندسازی در استراتژی های منابع انسانی سازمان، انطباق آن با فرهنگ سازمانی، توجه به گسترش نظام آموزشی کارکنان، تفکیک حیطه های مورد استفاده

1 . Karimi
2 . Klimentes
3 . Stivens
4 . Arsalan
5 . Hedavand
6 . Saedi
7 . Omidfar
8 . harli

توانمندسازی در سازمان (شامل مدیران، کارکنان و ...)، حفظ عدالت در روابط سازمانی، است که می توان به عنوان برخی از روش های تسهیل کننده اجرای توانمند سازی در سازمان از آن ها بهره مند گردید.

منابع فارسی

- احمدی، ع. و دوست محمدلو، ح. (1388). **بررسی رابطه بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثر بخشی دبیرستان های ناحیه 1 شهر شیراز**، مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، بهمن 88، شماره 21 ص: 19-14.
- بلانچارد، ک. (1996). **مدیریت تواناسازی کارکنان**، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی (1382)، تهران، نشر مدیران.
- دفت، ال، ر. (1998). **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی (1377)، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دراکر، پ. (1998). **جامعه پس از سرمایه داری**، ترجمه محمود طلوع (1374)، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- رایینز، ا. پ. (1991). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه پارسایان (1370)، علی و اعرابی، محمد، تهران، انتشارات وزارت امور خارجه و موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- رایینز، ا. (1991). **مدیریت تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (1372)، تهران، انتشارات صفار.
- شکرکن، ح. و نعامی، ع. ا. (1382). **بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی**، ماهنامه کار و جامعه، آذر و دی 82، شماره 51، ص: 34-27. تهران.
- فایول، ه. (1996). **اصول فن اداره**، ترجمه هادی هدایتی (1377)، انتشارات دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران.
- کانگرو و کانگو. (1998). **توانمندسازی کارکنان سازمان**، ترجمه احمدآقایی (1385)، انتشارات رشد.
- هوی، وین، ک. و میکسل. (2003). **تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی**، ترجمه محمد عباس زاده (1385)، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- وتن، د. کمرون، ک. (1998). **تیم سازی**، ترجمه بدرالدین اروعی یزدانی (1382)، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .

منابع انگلیسی

- Blackburn, R., 1999, **Dimension of Structure: A Review and Reappraisal**, Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1.
- Child, J., 2008, **Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice**, Sociology, Vol. 6, pp. 1-22.
- Conger, J., A. and Kanungo, R. N., 1988, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, No.13, pp. 471-480.
- Daft, R. L., 1998, **Organization theory and design (3rd ed.)**, West Publishing Company.
- Gresov, C., and Drazin, R., 2007, **Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design**, Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 403-428.
- Horwitz, F. M., and Nevills, M., 1994, **Organization Design for Service Excellence**, Human Resource Management, Vol. 35, No. 4.
- Loraine, P., 2002, **Shedding a Tier: Flattening Organizational Structures and Employee Empowerment**, The International Journal of Educational Management, Vol. 16, No. 1, pp. 54-59.
- March, J., and Simon, H., 2009, **Organization**, Cambridge, Blackwell.
- Menon, S. T., 2001, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology, Vol. 50, No. 1, pp. 153-180.
- Mihm, J. L., Christoph. H, Wilkinson, D., and Huberman, B. A., 2010, **Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations**, Management Science, Vol. 56, No. 5, pp. 831-848.
- Mintzberg, H., 1979, **The Structuring of Organization**, Englewood cliff, NJ, Prentice Hall.

- Peterson. N. A., and Zimmerman, M. 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.
- Robbins, S. P., 1998, **Organization Theory**, New York, Prentice Hall.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., and Fredendall. L. D., 2002, **An Integrative Model of the Empowerment Process**, Human Resource Management Review, Vol. 12, pp. 419-420.
- Roy, Y. J. C., and Lyenger. Sh. S., 2005, **Empowerment Through Choice?: A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations**, Research in Organizational Behaviors, Vol. 27, pp. 41-79.
- Spreitzer, G. M., 1995, **Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation**, Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., 1996, **Socialstructural Characteristics of Psychological Empowerment**, Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 483-504.
- Spreitzer. G. M., and Doneson, D., 2005, **Musings on the Past and Future of Employee Empowerment**, Forthcoming in the Handbook of Organizational Development (Edited by Tom Cummings).
- Vaten, D., and Kameron. A., 1999, **“Empowerment and Delivery of Authority”**, Translation (in Persian) by **Badrodin**, Orai, Institution of Research and Training Management, Attached to Ministry of Power.
- Wood, S., and Desmond, J., 2004, **Empowerment and Performance**, International Review of Industrial & Organizational Psychology, Vol. 19.
- Zimmerman, M. A., 2004, **Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis**, In **J. Rappaport & E. Seidman (Eds.)**, Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York, Kluwer Academic / Plenum Publishers.