



دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

گروه مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه:

بررسی رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان حوزه

ستادی شرکت ملی گاز ایران

رعنا نظرحسن آباد

استاد راهنما:

دکتر امیرحسین امیرخانی

استاد مشاور:

دکتر رضا رسولی

خرداد ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

واحد تهران غرب



دانشگاه پیام نور  
دانشگاه پیام نور استان تهران  
المعلم علی بن ابی طالب (ع) والعاذرة والنسر

شماره .....  
تاریخ .....  
پیوست .....

## تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد

تحت عنوان:

بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان

حوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران

تاریخ دفاع ۹۰/۳/۱۰ ساعت: ۱۵-۱۴

نوزدهم شهریور ماه ۱۳۹۰

درجه ارزشیابی:

نمره: ۱۹/۵۸

هیات داوران:

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	استادید
	استادیار	دکتر امیرحسین امیرخانی	استاد راهنما
		دکتر رضا رسولی	استاد مشاور
		دکتر مجید ضماهنی	استاد داور

تهران، انتهای غربی اتوبان شهید  
همت، بعد از دانشگاه علوم انتظامی  
شهرک شهید باقری، روبروی درمانگاه  
تلفن: ۴۴۷۳۱۹۰۹-۱۴  
دورنگار: ۴۴۷۳۱۹۰۸

WWW.TPNU.AC.IR  
gharb@tpnu.ac.ir

این پایان نامه با همیاری شرکت ملی گاز ایران تدوین  
شده است.



دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

گروه مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه:

بررسی رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان حوزه

ستادی شرکت ملی گاز ایران

رعنا نظرحسن آباد

استاد راهنما:

دکتر امیرحسین امیرخانی

استاد مشاور:

دکتر رضا رسولی

خرداد ۱۳۹۰

تقدیم به :

اسوهٔ صبر و مقاومت که شرمندهٔ دستهای پینه بسته او می باشم ، پدرم

اولین آموزگار زندگیم و سلاسه مهر و محبت ، مادرم

تنها همدم زندگیم ، همسرم

و امید زندگیم ، پسرم

سپاسگزاری :

اصل و سرآمد فضیلت ها دانش است . حضرت علی (ع )

در ابتدا از استاد محترم جناب آقای دکتر امیرحسین امیرخانی قدردانی ویژه ای می نمایم. راهنمایی های ارزنده ایشان نقش بسیار مهمی در انجام این پایان نامه داشت. که با صبر و حوصله وقت پر ارزش خود را برای بنده اختصاص دادند تشکر می نمایم. از جناب آقای دکتر رضا رسولی که علاوه بر وجود ایشان به عنوان استاد مشاور، در طول دوران تحصیل دانشجوی کلاسهای زیادی از ایشان بودم تشکر فراوان دارم. از آقای دکتر ضماهنی که قبول زحمت فرموده داوری این پایان نامه را برعهده گرفته تشکر می نمایم و از جناب آقای عبدالهی که مشاور صنعتی اینجانب در شرکت ملی گاز ایران بوده اند و علی رغم مشغله کاری زیاد راهنماییهای خود را از بنده دریغ نفرمودند و از همکاران ایشان در شرکت ملی گاز ایران علی الخصوص خانم ناظمی نهایت تشکر را دارم.

## چکیده :

هدف از این تحقیق شناسایی ارتباط ساختار سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان حوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران بوده است. در این تحقیق ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه رایبیز در سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی به عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر وابسته و بر مبنای مطالعات اسپریتزر و در پنج بعد شایستگی، معنی دار بودن، موثر بودن، خودمختاری و اعتماد در نظر گرفته شده است. این پژوهش به لحاظ هدف پژوهشی کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۴۵۰ نفر از کارکنان حوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۹ بوده که به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعیین حجم شده و تعداد ۹۵ نفر از آنان بعنوان نمونه انتخاب گردیده است. در این تحقیق یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مطرح شده است. داده ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع آوری شده و برای تجزیه و تحلیل اشان هم از آمار توصیفی و هم از روشهای آمار استنباطی استفاده گردیده است. ابتدا متغیرهای تحقیق به کمک روشهای آماری توصیفی مورد آزمون قرار گرفته و برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهشی در سطح توصیفی از نرم افزارهای آماری SPSS و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها از نرم افزار LIZREL استفاده شده است، در بخش آمار توصیفی شاخص های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی، روش معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر) به کار گرفته شده است.

## کلید واژه:

ساختار سازمانی<sup>۱</sup>، توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup>، رسمیت<sup>۳</sup>، پیچیدگی<sup>۴</sup>، تمرکز<sup>۵</sup>

---

<sup>۱</sup>Organization Structure

<sup>۲</sup> Psychological Empowerment

<sup>۳</sup>Formalization

<sup>۴</sup>Complexity

<sup>۵</sup>Centralization



## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه	۲
۱-۲- بیان مساله	۴
۱-۳- ضرورت انجام تحقیق	۶
۱-۴- اهداف اساسی از انجام تحقیق	۷
۱-۵- فرضیات تحقیق	۸
۱-۶- روش تحقیق	۸
۱-۷- قلمرو تحقیق	۸
۱-۷-۱- قلمرو موضوعی تحقیق	۸
۱-۷-۲- قلمرو مکانی تحقیق	۸
۱-۷-۳- قلمرو زمانی تحقیق	۸
۱-۸- جامعه آماری	۹
۱-۹- روش نمونه گیری	۹
۱-۱۰- ابزارهای جمع آوری اطلاعات	۹
۱-۱۱- چارچوب نظری تحقیق	۹
۱-۱۲- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق	۱۰
۱-۱۱-۱- تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق	۱۰
۱-۱۱-۲- تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق	۱۲

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

#### بخش اول: توانمندسازی

۱-۲- مقدمه	۱۵
۲-۲- پیشینه توانمندسازی در جهان	۱۶
۲-۳- تاریخچه توانمندسازی در جهان	۱۸
۲-۳-۱- عصر ماشن	۱۸
۲-۳-۲- اواخر دهه ۱۷۰۰ و اوایل دهه ۱۸۰۰: صنایع بومی و سیستم کارخانه	۱۹

- ۲-۳-۳- اواسط دهه ۱۸۰۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰: عرصه مدیریت علم..... ۲۰
- ۲-۳-۴- اواسط دهه ۱۹۰۰: عصر سیستم..... ۲۰
- ۲-۳-۵- دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰: نیاز به تغییرات بنیادین..... ۲۰
- ۲-۳-۶- دهه ۱۹۹۰ سازمانهای امروزی و توانمند کننده..... ۲۱
- ۲-۴- دیدگاههای مختلف توانمندسازی..... ۲۲
- ۲-۴-۱- توانمندسازی از دیدگاه عقلایی..... ۲۲
- ۲-۴-۲- توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی..... ۲۲
- ۲-۴-۳- توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی..... ۲۳
- ۲-۴-۴- توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی..... ۲۵
- ۲-۴-۵- توانمندسازی از روان - نمادین..... ۲۶
- ۲-۴-۶- توانمندسازی از دیدگاه رابطه ای (چند بعدی)..... ۲۶
- ۲-۴-۷- توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی..... ۲۷
- ۲-۵- اهمیت توانمندسازی..... ۲۸
- ۲-۶- موانع توانمندسازی..... ۲۹
- ۲-۷- مزایای توانمندسازی..... ۳۰
- ۲-۷-۱- نقش توانمندسازی در کارآفرینی..... ۳۰
- ۲-۷-۲- نقش توانمندسازی در ارائه خدمت..... ۳۱
- ۲-۷-۳- سایر مزایای توانمندسازی..... ۳۲
- ۲-۸- معایب توانمندسازی..... ۳۴
- ۲-۹- ویژگیهای عمده سازمانی و توانمندسازی..... ۳۵
- ۲-۱۰- نقش آموزش در توانمندسازی..... ۳۹
- ۲-۱۱- ابعاد روانشناختی توانمندسازی..... ۴۰
- ۲-۱۱-۱- احساس شایستگی..... ۴۰
- ۲-۱۱-۲- احساس خودمختاری..... ۴۲
- ۲-۱۱-۳- احساس موثر بودن..... ۴۳
- ۲-۱۱-۴- احساس معنی دار بودن..... ۴۴
- ۲-۱۱-۵- احساس اعتماد..... ۴۵

- ۴۶ ..... ۱۲-۲- مدلهای توانمندسازی
- ۴۶ ..... ۱-۱۲-۲- مدل توانمندسازی دنیس کینلا
- ۴۷ ..... ۲-۱۲-۲- مدل توانمندسازی والاس و استورم
- ۴۸ ..... ۳-۱۲-۲- مدل توانمندسازی اسپریتزر
- ۵۱ ..... ۴-۱۲-۲- مدل توانمندسازی بلانچارد و زیگاری
- ۵۲ ..... ۵-۱۲-۲- مدل توانمندسازی رابینز، کرینو و فردندال
- ۵۵ ..... ۶-۱۲-۲- مدل توانمندسازی کانگر و کانگو
- ۵۹ ..... ۷-۱۲-۲- مدل توانمندسازی وتن و کمرون
- ۶۰ ..... ۸-۱۲-۲- مدل توانمندسازی وگت و مارل
- ۶۱ ..... ۹-۱۲-۲- مدل توانمندسازی مک لاگان و نل
- ۶۲ ..... ۱۰-۱۲-۲- مدل توانمندسازی ماتیوس
- ۶۴ ..... ۱۳-۲- توانمندسازی کارکنان و مدیریت آینده

### بخش دوم: ساختار سازمانی

- ۶۵ ..... ۱۴-۲- ساختار سازمان
- ۶۵ ..... ۱۵-۲- ابعاد ساختار سازمانی
- ۶۶ ..... ۱-۱۵-۲- رسمیت
- ۶۸ ..... ۱-۱-۱۵-۲- ره آوردهای « رسمی بودن » برای فرد
- ۶۸ ..... ۲-۱-۱۵-۲- دامنه رسمیت
- ۶۹ ..... ۳-۱-۱۵-۲- فنون رسمی سازی
- ۷۰ ..... ۲-۱۵-۲- تمرکز و عدم تمرکز
- ۷۱ ..... ۱-۲-۱۵-۲- میزان تمرکز و عدم تمرکز
- ۷۲ ..... ۳-۱۵-۲- پیچیدگی
- ۷۳ ..... ۱-۳-۱۵-۲- تفکیک افقی
- ۷۵ ..... ۲-۳-۱۵-۲- تفکیک عمودی
- ۷۵ ..... ۳-۳-۱۵-۲- تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی
- ۷۶ ..... ۱۶-۲- تعیین ارتفاع ساخت سازمانی
- ۷۷ ..... ۱۷-۲- حیطه کنترل (نظارت)

- ۷۸-۲-۱۸- عوامل تعیین کننده حیطة نظارت.....
- ۸۰-۲-۱۹- انواع ساختار سازمانی.....
- ۸۱-۲-۲۰- تحول در روشهای سازماندهی و تنظیم ساختار.....
- ۸۲-۲-۲۰-۱- ساختار شبکه ای یا دایره ای.....
- ۸۳-۲-۲۰-۲- ساختار تیمی.....
- ۸۴-۲-۲۱- روندهای جدید در سازماندهی.....
- ۸۵-۲-۲۲- ارتباط تمرکز پیچیدگی و رسمیت.....
- ۸۵-۲-۲۲-۱- رابطه رسمیت و پیچیدگی.....
- ۸۶-۲-۲۲-۲- رابطه تمرکز و پیچیدگی.....
- ۸۶-۲-۲۲-۳- رابطه تمرکز و رسمیت.....

#### بخش سوم: مروری بر مطالعات انجام شده

- ۸۸-۲-۲۳- تحقیقات خارجی.....
- ۹۵-۲-۲۴- تحقیقات داخلی.....

#### بخش چهارم: معرفی جامعه پژوهش

- ۱۰۳-۲-۲۵- مقدمه.....
- ۱۰۴-۲-۲۶- تاریخچه صنعت گاز ایران.....
- ۱۰۵-۲-۲۷- معرفی شرکت ملی گاز ایران.....
- ۱۰۸-۲-۲۸- نگاهی اجمالی به گستره اداری و سازمانی شرکت.....
- ۱۱۰-۲-۲۹- اهداف استراتژیک شرکت.....

#### فصل سوم : روش تحقیق

- ۱۱۲-۳-۱- مقدمه.....
- ۱۱۳-۳-۲- روش تحقیق.....
- ۱۱۳-۳-۲-۱- هدف پژوهش.....
- ۱۱۳-۳-۲-۲- انواع پژوهش.....
- ۱۱۵-۳-۳- افق زمانی پژوهش.....
- ۱۱۶-۳-۴- جامعه آماری.....

۱۱۶	۳-۵- نمونه آماری و نمونه برداری
۱۱۸	۳-۶- چارچوب جامعه آماری
۱۱۳	۳-۷- حجم نمونه
۱۱۹	۳-۸- منابع و روش جمع‌آوری اطلاعات
۱۲۱	۳-۹- روایی و اعتبار ابزار تحقیق
۱۲۱	۳-۹-۱- روایی ابزار تحقیق
۱۲۲	۳-۹-۲- اعتبار ابزار تحقیق
۱۲۲	۳-۱۰- روشهای تجزیه و تحلیل داده های آماری
۱۲۳	۳-۱۰-۱- مدل یابی معادلات ساختاری

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری

۱۴۳	۴-۱- مقدمه
۱۴۳	۴-۲- تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی پژوهشی به کمک آمار توصیفی
۱۴۹	۴-۳- تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهشی به کمک آمار استنباطی
۱۵۸	۴-۴- ارزیابی و رتبه بندی سازه های پژوهش

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۴۸	۵-۱- مقدمه
۱۴۸	۵-۲- نتیجه گیری از مطالب فصل چهارم
۱۴۹	۵-۲-۱- فرضیه اول
۱۵۰	۵-۲-۲- فرضیه دوم
۱۵۰	۵-۲-۳- فرضیه سوم
۱۵۱	۵-۲-۴- فرضیه اصلی
۱۵۱	۵-۳- مقایسه نتایج با سایر تحقیقات
۱۵۲	۵-۴- محدودیتهای تحقیق
۱۵۲	۵-۵- پیشنهادهای ناشی از تحقیق
۱۵۳	۵-۶- توصیه به سایر محققین

## منابع

- ۱۵۵ ..... منابع فارسی
- ۱۵۹ ..... منابع لاتین

## پیوستها

- ۱۶۳ ..... پیوست الف: پرسشنامه
- ۱۶۶ ..... ضمیمه ۱
- ۱۷۰ ..... ضمیمه ۲
- ۱۸۵ ..... ضمیمه ۳

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲ تفاوت های توانمندسازی از دو دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی ..... ۲۴
- جدول ۲-۲ موانع توانمندسازی روانشناختی ..... ۳۰
- جدول ۳-۲ ویژگیهایی از کارکنان توانمندی و غیر توانمند ..... ۳۸
- جدول ۴-۲ ویژگیهای ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان ..... ۶۶
- جدول ۵-۲ مقایسه ویژگیهای ساختار مکانیک با ارگانیک ..... ۸۱
- جدول ۱-۳ مولفه ها و سوالات تحقیق ..... ۱۲۱
- جدول ۲-۳ برخی از قواعد سرانگشتی برای ارزیابی مدل های معادلات ساختاری ..... ۱۳۰
- جدول ۱-۴ توزیع فراوانی جنسیت افراد در نمونه جمع آوری شده ..... ۱۳۳
- جدول ۲-۴ توزیع فراوانی سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع آوری شده ..... ۱۳۴
- جدول ۳-۴ توزیع فراوانی سابقه خدمت افراد در نمونه جمع آوری شده ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۴ توزیع فراوانی سن افراد در نمونه جمع آوری شده ..... ۱۳۶
- جدول ۵-۴ نتایج آزمون تک گروهی تی برای سازه های مدل پژوهش ..... ۱۳۸
- جدول ۶-۴ فرضیه های مربوط به مدل پژوهش ..... ۱۳۹
- جدول ۷-۴ شاخص های برازندگی مدل جامع پژوهش ..... ۱۴۳
- جدول ۸-۴ وضعیت شاخص های موجود در مدل پژوهش ..... ۱۴۴
- جدول ۹-۴ وضعیت ارتباط میان سازه مطرحه در مدل پژوهش ..... ۱۴۵
- جدول ۱۰-۴ رتبه بندی سازه های مرتبط با عوامل شناختی توانمندسازی ..... ۱۴۶

## فهرست نمودارها

نمودار ۲-۱	مدل توانمندسازی کینلا	۴۷
نمودار ۲-۲	مدل توانمندسازی والاس و استورم	۴۸
نمودار ۲-۳	مدل توانمندسازی اسپریتزر	۵۰
نمودار ۲-۴	مدل توانمندسازی رایینز، کرینو و فردندال	۵۴
نمودار ۲-۵	مراحل پنجگانه فرآیند توانمندسازی	۵۸
نمودار ۲-۶	مدل توانمندسازی	۵۹
نمودار ۲-۷	مدل توانمندسازی وگت ومارل	۶۱
نمودار ۲-۸	مدل توانمندسازی مک لاگان ونل	۶۲
نمودار ۲-۹	مدل توانمندسازی ماتیوس	۶۳
نمودار ۲-۱۰	ساختار شبکه ای	۸۳
نمودار ۲-۱۱	نمودار سازمانی شرکت ملی گاز ایران	۱۰۹

## فهرست اشکال

شکل ۱-۱	مدل مفهومی پژوهش	۱۴
شکل ۱-۳	مدل معادلات ساختاری	۱۲۹
شکل ۲-۳	مدل ساختاری رگرسیون چندگانه	۱۲۹
شکل ۳-۳	تحلیل عاملی تأییدی	۱۲۹
شکل ۱-۴	توزیع جنسیت افراد در نمونه جمع‌آوری شده	۱۳۳
شکل ۲-۴	توزیع سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع‌آوری شده	۱۳۴
شکل ۳-۴	توزیع سابقه خدمت افراد در نمونه جمع‌آوری شده	۱۳۵
شکل ۴-۴	توزیع سن افراد در نمونه جمع‌آوری شده	۱۳۶
شکل ۵-۴	مدل مفهومی پژوهش	۱۳۹
شکل ۶-۴	مدل کلی اولیه پژوهش براساس مقادیر استاندارد شده	۱۴۱
شکل ۷-۴	مدل کلی اصلاح شده پژوهش براساس مقادیر استاندارد شده	۱۴۲
شکل ۸-۴	مدل پیشنهادی پژوهش	۱۴۶





## ۱-۱- مقدمه:

نیروی انسانی گرانبهاترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود. کارفرمایان پیشرو، در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید می‌کوشند تا حتی المقدور استعداد نیروهای انسانی خود را به طور کامل شکوفا سازند. بازتاب این تلاش در شعارهایی نظیر «نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان است» و «کارکنان ما، مهمترین وجه تمایز این سازمان از سایر سازمانها به شمار می‌آیند» ملاحظه می‌شود. چنین اعترافاتی مکرراً در روزنامه‌ها، تبلیغات تصویری، گزارشهای سالانه، مطالب آموزشی سازمانها، سخنرانی مدیران اجرایی و خبرنامه‌های سازمانی مطرح می‌شوند. و همه این موارد حاکی از وجود یک ادراک و شناخت کاملاً ویژه‌اند: «اگر سازمان بخواهد حتی با برخورداری از رسالتی روشن و راهبردهای مطلوب و ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، به طور کامل به هدفهای خود دست یابد، به نیروی انسانی توانمند و متعهد نیز نیاز خواهد داشت». امروزه فشار رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی به نوعی انقلاب در مدیریت منابع نیروی انسانی منجر شده است که انواع سازمانها را تحت شعاع خود قرار می‌دهد. نکته قابل تامل آن است که تحولات ناشی از این انقلاب استمرار دارند و واقعاً وضع موجود را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

اخیراً تلاشهای زیادی برای بهبود و اصلاح سازمانها انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گردهمایی فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پائین‌ترین رده سازمانی است. نوآفرینی سازمانهای بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکززدائی به دلیل عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده که نقش کارمندان و نیاز به توانمندسازی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم در آن مورد تاثیر قرار گرفته است (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶: ۱۳).

مفهوم توانمندسازی جزئی از تغییرات پرده‌مانه‌ای است که در صنایع امروزی ما شاهد آن هستیم. پرسنل ستادی کاهش می‌یابد، ردیفهایی از مدیریت حذف می‌گردند و تعداد کل کارکنان کم می‌شود، چیزی که در نهایت باقی می‌ماند سازمانی لاغرتر، جمع و جورتر با کارکنان اندک است که برای انجام کارهای روزمره قدرت بیشتری را تقسیم نموده‌اند (شرمرهون، و دیگران، ۱۳۸۶: ۲۰۰). توانمندی، صرفاً یک تلاش فردی یا گروهی نیست. ساختار سازمانی، خط مشی‌ها، ارزشها، مشوقها و فرهنگ، باید رفتار فردی یا گروهی را تقویت کند. تغییر این ساختارها، غالباً کاری است که

همت می طلبد. قدرت و نفوذ شما به عنوان یک فرد مدیر، محدود است. مورد سوال قرار دادن و در افتادن با ساختار سازمانی، مستلزم ریسک است (اسکات و ژاف، ۱۹۹۱ به نقل از ایرانشاد پاریزی، ۱۳۸۳: ۱۳۰).

در ایجاد یک سازمان توانمند، مدیر باید از چگونگی تضاد خط مشی های سازمانی یا رفتار گروهی که او می خواهد تقویت کند، آگاه باشد. مدیر باید در هر جا که لازم باشد خط مشی های سازمانی را تغییر دهد (همان).

از آنجا که سازمان و کارکنان آن لازمه وجودی یکدیگرند و تأثیرات آنها برهم کاملاً مشخص است، وجود شرایط و نظامهای خاص در سازمان مسلماً در بهره وری نیروی انسانی تأثیر گذار است. سازمانها برای نیل به اهداف و فعالیت های مورد نظر، علاوه بر کسب سرمایه های مادی، نیازمند نیروی انسانی واجد شرایط هستند تا در جهت پیشبرد اهداف، سازمان را یاری دهند. یقیناً رابطه سازمان و افراد آن یک رابطه دوسویه است. بدین معنی که سازمان و ابعاد و شرایط آن، به طور مستقیم بر افراد و میزان تلاش و انگیزه آنان برای تحقق اهداف سازمان، اثر خواهد گذاشت و از طرفی دیگر سازمان بدون افراد، بی معنی است. علاوه بر آن ویژگیها، تواناییها، مهارتها و انگیزه های کارکنان که خود بازخوری از نظام حاکم بر سازمان می باشد نیز به طور مستقیم، بر موفقیت سازمان در جهت رسیدن به اهدافش، تأثیرگذار خواهند بود. نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود و سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی لازم را داشته باشند.

همین طور از آنجائیکه ساختار سازمانی تعیین کننده نحوه ارتباطات، جایگاه تصمیم گیری، نحوه گزارش دهی و گزارش گیری و سلسله مراتب اختیارات است. شناسائی آن منعکس کننده شمای کلی سازمان است. با توجه به مواردی که ساختار تعیین می کند وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای سازمان ضرورت دارد چرا که در نهایت همه تصمیمات مدیریت در زمینه برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می شود و ساختار باید قدرت تحقق این تصمیمات را بنحو بایسته و شایسته دارا باشد. اینجاست که طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می یابد. برخی از ساختار سازمانی به گونه ای است که سازمان نمی تواند خود را با تغییراتی که در محیط یا استراتژی و دیگر عوامل اثر گذار بر ساختار روی می دهد سازگار کند و خود را با آنها وفق دهد در چنین شرایط ساختاری مدیران معمولاً درصدد تجدید ساختار برمی آیند. تجدید ساختار سازمان یک

تغییر بنیادی است که در سازمان رخ می دهد و روابط موجود در سازمان را بهم می ریزد. بنابراین بایستی این تغییر را به گونه ای بوجود آورد که در جهت مثبت بوده و منجر به بهبود اوضاع شود تا حدودی قابل قبول کارکنان نیز واقع گردد. سازمانها هر کدام در چهارچوب قواعد اختیارات، هنجارها، رویه ها و خط مشی های خاص فعالیت می کنند. و در این چهارچوب اقدامات ثابتی بارها تکرار می شود. این وضعیت رقابتی زمانی تغییر می کند که بهبود کمیت و کیفیت کالا و گسترش شبکه ها و مانند اینها مورد نیاز باشد. در این شرایط طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می یابد (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴: ۵۴).

همچنین گفته می شود که افرادی که می توانند با هم همکاری کنند، سرمایه بسیار با ارزشی برای سازمان محسوب می شوند. مدیران موظفند که کارکنان را تشویق کنند تا منافع گسترده سازمان را به منافع فردی خود ترجیح دهند. گاهی گفته می شود که افراد توانمند می توانند هر نوع ساختار سازمانی را اثربخش سازند. ولی این گفته ممکن است گزافه باشد (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۶۷).

در این فصل به بررسی کلیات تحقیق خواهیم پرداخت. بدین منظور ابتدا به طور مختصر به تشریح و بیان مسئله پرداخته و در ادامه، اهمیت و ضرورت تحقیق بیان خواهد شد و آنگاه اهداف تحقیق و فرضیه های تحقیق بررسی خواهد شد. سپس روش انجام تحقیق، قلمرو تحقیق و آزمونهای استفاده شده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بیان می گردد و در انتها نیز به تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها خواهیم پرداخت.

## ۱-۲- بیان مسئله

توانمندسازی کارکنان یک مسئله مهم سازمانی است توانمند سازی کارکنان به خاطر ایده های جدید و نگرشهای نوآور ممکن است توانایی کارکنان را در پاسخ بسیار مؤثرتر برای برخورد با تغییرات گسترده ای که در محیط کاری اتفاق می افتد افزایش دهد (چنگ و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۴۴۲).

در محیط های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند: پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده اند، کارکنان باید انعطاف پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. در ساختارهای سازمانی و سبک های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد بطوری که همه کارکنان در فرآیند تصمیم گیری مشارکت داده شده، گروههای کاری تشکیل

<sup>1</sup> Li chun Chang & Chieh Hsing liu

شوند، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای جانشین ساختار سلسله مراتبی گردد. تحت چنین شرایطی سازمان‌ها باید زنده‌تر، پویاتر و منعطف‌تر باشند و مدیران نیز به علایق و آراء کارکنان توجه بیشتر داشته باشند کارکنان باید خود را متعلق به سازمان و مالک آن بدانند (دراکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، به نقل از عبدالمهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۱۲).

در سال (۱۹۸۸) کانگر و کانگو<sup>۲</sup> اولین تعریف عملیاتی از توانمندسازی را بیان کردند. به زعم آن دو برای آنکه بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، در ابتدا باید سازه‌های قدرت و کنترل را که این اصطلاح از آن ناشی شده است، مورد بررسی قرار داد. از دیدگاه این محققین از آنجایی که قدرت و کنترل در متون مدیریت به دو شیوه مختلف به کار گرفته شداند، توانمندسازی باید به دو شیوه متفاوت بررسی شود. این نویسندگان توانمندسازی را به منزله یک سازه انگیزشی و ارتباطی مورد بررسی قرار می‌دهند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۴).

توماس و ولتهاوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) نسبت به توانمندسازی یک رویکرد انگیزشی بیان کردند که توانمندسازی را به عنوان یک انگیزش درونی شغل که شامل چهار بعد معنی‌دار بودن<sup>۴</sup>، شایستگی<sup>۵</sup>، انتخاب<sup>۶</sup> و تأثیرگذاری<sup>۷</sup> می‌باشد، تعریف کردند. به عبارت دیگر توانمندسازی روانشناختی اعتقاد کارکنان درباره معنی‌دار بودن کار، قابلیتشان برای انجام دادن خوب کار، احساسشان از انتخاب و استقلال آنان در تأثیر بر نتایج کار می‌باشد. اسپرتیزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان یک حالت روانشناختی که کارکنان باید برای توانمند شدن آن حالت را تجربه کنند تا موفق شوند تعریف می‌کند (چنگ و لیو، ۲۰۰۸: ۱۴۴۴).

وتن و کمرون<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) ضمن تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بعد اعتماد<sup>۹</sup> را به آن اضافه کردند (عبدالمهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۴۸).

حال با توجه به مطالب مذکور هدف محقق بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

<sup>1</sup> Drucker

<sup>2</sup> Conger & Kanungo

<sup>3</sup> Thomas and Velthouse

<sup>4</sup> Meaning

<sup>5</sup> Competency

<sup>6</sup> Choice

<sup>7</sup> Impact

<sup>8</sup> Whetten & Cameron

<sup>9</sup> Trust