



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: تحول

عنوان:

**" بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت
امور اقتصادی و دارائی "**

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر جمشید عدالتیان شهریاری

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر عبدالله کولوبندی

پژوهشگر:

جمشید ملکی

تابستان ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به حضرت دوست که هر چه هست از اوست

تقدیم به روح پدر و مادرم

که محبت‌ها و دعای خیرشان همواره شامل حال من بوده است؛

تقدیم به همسر عزیزم

که مشوق همیشگی من در کار و تحصیل و زندگی ام است؛

تقدیم به فرزندان گلم

که بهترین دارایی‌های زندگی ام هستند.

تقدیر و امتنان

منت خدای را عزوجل که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش مزید نعمت. هر نفسی که فرو می‌رود ممد حیات است و چون برمی‌آید مفرح ذات. پس در هر نفسی دو نعمت موجود است و بر هر نعمتی شکری واجب. باران رحمت بی‌نصیبش همه را رسیده و خوان نعمت بی‌دریغش همه جا کشیده.

اکنون که این پژوهش به انجام رسیده از باب حدیث "لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق"، بر خود لازم می‌دانم از استاد راهنمای بزرگوارم جناب آقای دکتر جمشید عدالتیان شهریاری که زحمت راهنمایی این پایان‌نامه را بر عهده گرفتند و با دقت و حوصله اینجانب را در تهیه و تدوین این پژوهش یاری کرده و افق‌های جدیدی در برابر دیدگانم گشودند، قدردانی کنم. همچنین امتنان خود را از استاد مشاور گرامی‌ام جناب آقای دکتر عبدالله کولوبندی به پاس همراهی بی‌دریغ و هم‌فکری‌های سودمندشان در مشاوره پایان‌نامه، ابراز می‌دارم.

بسمه تعالی

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب جمشید ملکی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی با شماره دانشجویی ۸۹۰۶۶۲۳۴۷۰۰ اعلام می نمایم که کلیه مطالب مندرج در این پایان نامه با عنوان: " بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارائی " حاصل کار پژوهشی خود بوده و چنانچه دستاوردهای پژوهشی دیگران را مورد استفاده قرار داده باشم. طبق ضوابط و رویه های جاری، آنرا ارجاع داده و در فهرست منابع و ماخذ ذکر نموده ام. علاوه بر آن تاکید می نماید که این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح، پایین تر یا بالاتر ارائه نشده و چنانچه در هر زمان خلاف آن ثابت شود، بدینوسیله متعهد می شوم، در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام توسط دانشگاه، بدون کوچکترین اعتراض آنرا بپذیرم.

تاریخ و امضاء

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲	۱-۱- مقدمه
۴	۲-۱- بیان مسئله
۶	۳-۱- اهمیت پژوهش
۸	۴-۱- اهداف پژوهش
۸	۵-۱- چارچوب نظری تحقیق
۹	۶-۱- سوالات پژوهش
۱۰	۷-۱- فرضیات پژوهش
۱۱	۸-۱- مدل تحقیق
۱۲	۹-۱- جنبه جدید بودن و نوآوری تحقیق
۱۲	۱۰-۱- قلمرو تحقیق
۱۳	۱۱-۱- تعریف متغیرها

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲۰	۱-۲- مقدمه
۲۲	۲-۲- بخش اول- مبانی نظری ساختار سازمانی
۲۲	۱-۲-۲- تعریف ساختار سازمانی
۲۴	۲-۲-۲- تاریخچه مطالعات ساختار سازمانی

- ۲۵.....ویژگی های ساختار سازمانی ۳-۲-۲
- ۲۷.....ابعاد ساختار سازمانی ۴-۲-۲
- ۳۰.....پیچیدگی ۱-۴-۲-۲
- ۳۱.....تفکیک افقی ۱-۱-۴-۲-۲
- ۳۲.....تفکیک عمودی ۲-۱-۴-۲-۲
- ۳۲.....تفکیک جغرافیایی (فضایی) ۳-۱-۴-۲-۲
- ۳۳.....رسمیت ۲-۴-۲-۲
- ۳۴.....آیا رسمیت باید مکتوب باشد؟ ۱-۲-۴-۲-۲
- ۳۵.....دامنه رسمیت ۲-۲-۴-۲-۲
- ۳۶.....چرا رسمیت مهم است؟ ۳-۲-۴-۲-۲
- ۳۷.....فنون رسمی سازی ۴-۲-۴-۲-۲
- ۳۷.....تمرکز ۳-۴-۲-۲
- ۳۹.....انواع عدم تمرکز ۱-۳-۴-۲-۲
- ۴۸.....انواع ساختارهای سازمانی بخشهای پنجگانه سازمان ۵-۲-۲
- ۵۹.....ساختارهای مکانیک و ارگانیک: ۶-۲-۲
- ۶۶.....بخش دوم- مبانی نظری توانمندسازی ۳-۲
- ۶۶.....تعریف توانمند سازی ۱-۳-۲
- ۷۰.....اهمیت و ضرورت توانمندسازی ۲-۳-۲
- ۷۲.....اهداف توانمندسازی کارکنان ۳-۳-۲

- ۷۳..... ۲-۳-۴- علل گرایش سازمانها به توانمندسازی
- ۷۶..... ۲-۳-۵- توانمند سازی روان شناختی و ابعاد آن
- ۸۰..... ۲-۳-۶- رویکردهای توانمندسازی
- ۸۰..... ۲-۳-۶-۱- رویکرد مکانیکی
- ۸۲..... ۲-۳-۶-۲- رویکرد ارگانیکی
- ۸۵..... ۲-۳-۷- چارچوب نظری توانمند سازی روانشناختی
- ۹۶..... ۲-۳-۸- ویژگی های کارکنان در یک سازمان توانمند
- ۹۸..... ۲-۴-۱- بخش سوم- مروری بر پیشینه پژوهش
- ۹۸..... ۲-۴-۱- پژوهش های انجام شده داخلی
- ۱۰۱..... ۲-۴-۲- پژوهش های انجام شده خارجی
- ۱۰۵..... ۲-۵- مدل تحقیق:
- ۱۰۶..... ۲-۶- وزارت امور اقتصادی و دارائی
- ۱۰۶..... ۲-۶-۱- تاریخچه:
- ۱۰۸..... ۲-۶-۲- اهداف و وظایف
- ۱۱۳..... ۲-۷- معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور
- ۱۱۳..... ۲-۷-۱- اهداف و وظایف

فصل سوم: روش تحقیق

- ۱۱۹..... ۳-۱- مقدمه
- ۱۲۰..... ۳-۲- روش تحقیق
- ۱۲۱..... ۳-۳- روش و ابزار گرد آوری اطلاعات

- ۳-۴- روایی و پایایی پرسشنامه ها ۱۲۴
- ۳-۵- جامعه و نمونه آماری و روش نمونه گیری ۱۲۴
- ۳-۶- روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات ۱۲۶

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۴-۱- مقدمه ۱۲۹
- ۴-۲- بخش تحلیل توصیفی پژوهش ۱۳۰
- ۴-۲-۱- جنسیت ۱۳۰
- ۴-۲-۲- سطح تحصیلات ۱۳۱
- ۴-۲-۳- سن ۱۳۲
- ۴-۲-۴- وضعیت استخدام ۱۳۳
- ۴-۲-۵- سنوات خدمت ۱۳۴
- ۴-۲-۶- تأهل ۱۳۵
- ۴-۳- بخش تحلیل استنباطی پژوهش ۱۳۶
- الف. تحلیل استنباطی ضریب همبستگی پیرسون ۱۳۶
- ب. تحلیل استنباطی آزمون فریدمن ۱۴۰

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۵-۱- مقدمه ۱۴۳
- ۵-۲- نتایج سؤالات پژوهش ۱۴۳
- ۵-۳- نتایج جانبی ۱۴۷

۱۴۸..... ۵-۴- پیشنهادات پژوهش

۱۴۸..... ۵-۴-۱- پیشنهاد برای فرضیه اول (رابطه بین بعد پیچیدگی ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)

۱۴۸..... ۵-۴-۲- پیشنهاد برای فرضیه دوم (رابطه بین بعد رسمیت ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)

۱۴۹..... ۵-۴-۳- پیشنهاد برای فرضیه سوم (رابطه بین بعد تمرکز ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی)

۱۴۹..... ۵-۴-۴- پیشنهادهایی برای پژوهش گران آتی

۱۵۱..... ۵-۵- محدودیت های پژوهش

۱۵۱..... ۵-۵-۱- محدودیت های قابل کنترل برای محقق

۱۵۱..... ۵-۵-۲- محدودیت های خارج از کنترل محقق

۱۵۲..... منابع و مأخذ

۱۶۲..... پیوست ها

۱۷۲..... چکیده انگلیسی

فهرست جداول

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
جدول ۲-۱): ویژگی های انتخابی در خصوص ساختار سازمانی.....	۲۶
جدول ۲-۲): ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانها.....	۲۹
جدول ۲-۳): تفاوت بین سازمان های بزرگ و کوچک.....	۴۴
جدول ۲-۴): رابطه پیچیدگی تکنولوژی و ویژگی های ساختاری.....	۴۵
جدول ۲-۵): پیشبینی های پرواز رابطه تکنولوژی - ساختار.....	۴۶
جدول ۲-۶): خلاصه ای از ویژگی های طرح های ساختار پنج گانه.....	۵۸
جدول ۲-۷): رویکردهای توانمند سازی کارکنان.....	۸۵
جدول ۲-۸): مقایسه رویکرد ساختاری توانمندسازی با رویکرد روانشناختی توانمند سازی.....	۸۸
جدول ۲-۹): ابعاد توانمند سازی روان شناختی کارکنان.....	۹۵
جدول ۲-۱۰): ویژگی های رفتاری کارکنان توانمند شده در مقایسه با کارکنان غیرتوانمند.....	۹۷
جدول ۲-۱۱): سایر تحقیقات داخلی.....	۱۰۰
جدول ۲-۱۲): سایر تحقیقات خارجی.....	۱۰۴
جدول ۳-۱): مقیاس توانمندسازی روانشناختی.....	۱۲۳
جدول ۳-۲): مقیاس ساختار سازمانی.....	۱۲۳
جدول ۳-۳): نمایش تخصیص سؤال های دو پرسشنامه.....	۱۲۳
جدول ۳-۴): اطلاعات جامعه آماری و تعیین حجم نمونه.....	۱۲۶
جدول ۴-۱): توزیع جنسیت.....	۱۳۰
جدول ۴-۲): سطح تحصیلات.....	۱۳۱
جدول ۴-۳): توزیع سن.....	۱۳۲

- جدول ۴-۴): وضعیت استخدام..... ۱۳۳
- جدول ۴-۵): سنوات خدمت..... ۱۳۴
- جدول ۴-۶): توزیع تأهل..... ۱۳۵
- جدول شماره ۴-۷): جدول ضریب همبستگی پیچیدگی ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی..... ۱۳۶
- جدول شماره ۴-۸): جدول ضریب همبستگی رسمیت ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی..... ۱۳۷
- جدول شماره ۴-۹): جدول ضریب همبستگی تمرکز ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی..... ۱۳۸
- جدول شماره ۴-۱۰): جدول ضریب همبستگی ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی..... ۱۳۸
- جدول ۴-۱۱): خلاصه نتایج آزمون فرضیات..... ۱۳۹
- جدول ۴-۱۲): اولویت بندی ابعاد ساختار سازمانی..... ۱۴۰
- جدول ۴-۱۳): اولویت بندی ابعاد توانمند سازی روانشناختی..... ۱۴۱

فهرست نمودار

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۳۰.....	نمودار ۴-۱): توزیع جنسیت.....
۱۳۱.....	نمودار ۴-۲): سطح تحصیلات.....
۱۳۲.....	نمودار ۴-۳): توزیع سن.....
۱۳۳.....	نمودار ۴-۴): وضعیت استخدام.....
۱۳۴.....	نمودار ۴-۵): سنوات خدمت.....
۱۳۵.....	نمودار ۴-۶): توزیع تأهل.....
۱۴۰.....	نمودار ۴-۷): اولویت بندی ابعاد ساختار سازمانی.....
۱۴۱.....	نمودار ۴-۸): اولویت بندی ابعاد توانمند سازی روانشناختی.....

فهرست شکلها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳۰.....	شکل ۲-۱): تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان
۴۰.....	شکل ۲-۲): تمرکز افقی و عمودی
۴۱.....	شکل ۲-۳): عدم تمرکز افقی محدود
۴۱.....	شکل ۲-۴): عدم تمرکز عمودی محدود
۴۲.....	شکل ۲-۵): عدم تمرکز عمودی و افقی گزینشی
۴۳.....	شکل ۲-۶): عدم تمرکز عمودی و افقی
۴۷.....	شکل ۲-۷): طبقه‌بندی تکنولوژی از دیدگاه "جیمز تامسون"
۴۸.....	شکل ۲-۸): انواع ساختارهای سازمانی بخش های پنجگانه سازمان
۶۱.....	شکل ۲-۹): مدل پیشنهادی در تحقیق "تاویتیا مان، زانگ و کو"
۷۸.....	شکل ۲-۱۰): مدل توانمند سازی
۷۸.....	شکل ۲-۱۱): الگوی توانمند سازی روان شناختی
۱۰۵.....	شکل ۲-۱۲): مدل ساختار سازمانی "رایینز"
۱۰۶.....	شکل ۲-۱۳): مدل توانمندسازی روانشناختی "وتن و کمرون"
۱۱۲.....	شکل ۲-۱۴): نمودار سازمانی ستاد وزارت امور اقتصادی و دارایی
۱۱۷.....	شکل ۲-۱۵): نمودار سازمانی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

فصل اول:

”کلیات تحقیق“

۱-۱- مقدمه

ساختار یک عامل دینامیک و پویا محسوب می شود، به این دلیل که از یک طرف می تواند در طی یک بازه ی زمانی در نتیجه ی شرایط جدید سازمانی تغییر کند. از طرف دیگر، می توان آن را به طور مداوم و مستمر اصلاح کرد به طوری که کارمندان بتوانند به دانش های متفاوت دسترسی پیدا کرده و همچنین دانش های جدیدی را نیز ایجاد کنند که می تواند به آن ها در غلبه به محدوده ای از مشکلات ، نوسانات بازار و شرایط گوناگون کمک کند (لوریا، ۲۰۰۷)^۱. از این رو ، ساختار سازمانی یک شرایط واحد سازمانی نیست، زیرا قسمت های مختلف یک سازمان با فشارهای محیطی متفاوتی روبرو و مواجه هستند و از این رو نیاز به توسعه ی رویکردها، سیاست ها و ساختارهای متفاوت و متمایز برای پاسخگویی به فشارهای مذکور می باشند؛ مانند بخش تحقیقات و توسعه در مقابل بخش بازاریابی (لیون و گارسیا ، ۲۰۱۱)^۲.

همچنین محققان بر این باور هستند که توانمندسازی از ارزش زیادی در سازمان ها برخوردار است زیرا در نهایت منجر به کارکنانی با انگیزه و پاسخگو، تغییرات پایین تر در کارکنان شرکت و هزینه های مرتبط، افزایش بهره وری سازمان، کیفیت بالاتر خدمات و محصولات و سود آوری بیشتر سازمان

¹ Loria, 2007

² Leon & Garcia, 2011

(لشلی، ۱۹۹۵)^۳، میزان وفاداری بیشتر کارکنان به سازمان (باون و لاکر، ۱۹۹۲)^۴، استفاده ی بهتر از دانش و مهارت های کارکنان (مولینز، ۲۰۰۵)^۵ می شود (کازلوسکیت، بوسیونین و توروسکاس، ۲۰۱۲)^۶.

سرمایه گذاران، مدیران و محققان در زمینه ی مدیریت به کارمندان به دید منبع عمده ی دستیابی به مزایای رقابتی نگاه می کنند و بر این باورند که درگیری، حضور و توانمندسازی کارکنان کلید رسیدن به موفقیت در سازمان است (اتزیونی، ۱۹۶۱؛ سیگال و گاردنر، ۲۰۰۰)^۷.

هنگامی که ادبیات مربوط به توانمند سازی را مورد بررسی قرار می دهیم، دو رویکرد عمده و اساسی را می توان در آنها مشاهده کرد. اولین رویکرد بعد رفتاری است (هونولد، ۱۹۹۷) که با نقش مدیران ارشد در پروسه ی توانمند سازی کارکنان سر و کار دارد. دومین رویکرد بعد روانشناختی است که در بر گیرنده ی درک کارکنان در خصوص رفتار مدیران ارشدشان است (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)^۸ و شرایطی که برای آنها مهیا و آماده شده است (پلتی، اوزترک و ارسلانترک، ۲۰۱۰)^۹.

با توجه به موارد گفته شده، در این فصل به بررسی کلیات تحقیق پرداخته شده است. ابتدا مساله اصلی تحقیق بیان گردید و سپس اهمیت و ضرورت تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه به اهداف اساسی تحقیق، فرضیات و سوالات تحقیق، مدل مفهومی و جنبه نوآوری و قلمرو تحقیق پرداخته شده و در انتها نیز واژه ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق تعریف شد.

³ Lashley, 1995

⁴ Bowen and Lawler, 1992

⁵ Mullins, 2005

⁶ Kazlauskaitė, Bucinuniene and Turauskas, 2012

⁷ Etzioni, 1961; Siegall and Gardner, 2000

⁸ (Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas and Velthous, 1990

⁹ Pelit, Ozturk and Arslanturk

۱-۲- بیان مسئله

ساختار سازمانی همچنین بازتاب دهنده ی روشی است که از طریق آن اطلاعات و دانش در میان سازمان توزیع می شود که بر روی استفاده ی موثر از آن ها تاثیر گذار است. در نتیجه، ساختار سازمانی به میزان زیادی بر روی توزیع و همکاری منابع سازمان ، پروسه های برقراری ارتباط و تعاملات اجتماعی بین اعضای یک سازمان تاثیر گذار است (چن و هوانگ، ۲۰۰۷).^{۱۰} بنابراین، چیدمان ساختار سازمانی باعث تسهیل و یا جلوگیری از قابلیت های یک سازمان در زمینه ی ایجاد تغییرات، یادگیری، نوآوری و ابداع یا بهبود توانایی سازمان مذکور در خصوص ارائه ی ارزش افزوده در خدمات و یا محصولات ارائه شده به مشتریانش می شود (لیون و گارسیا ، ۲۰۱۱).^{۱۱}

در عین حال، توانمندسازی کارمندان امروزی ارتباط بیشتری با محیط رقابتی تجاری دارد که در آن کارمندان دارای دانش، از نقش مهم تر و حیاتی تری برخوردارند (ویمالاسیری و کوزمین، ۲۰۰۰؛ جزار و زیری، ۲۰۰۲).^{۱۲} سازمان ها هر روزه بیشتر از پیش به سمت عدم تمرکز سازمانی بر روی رده های بالای سازمانی، ساختارهای سازمانی از نوع ارگانیک پیش رفته اند (هیوتون و یوهو، ۲۰۰۵).^{۱۳} تحقیقات گسترده ای وجود دارد که از فواید درگیری و حضور کارمندان (EIP)^{۱۴} دفاع و حمایت می کند (ویمالاسیری و کوزمین، ۲۰۰۰؛ پان و همکاران، ۲۰۰۱؛ کوکس و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷).^{۱۵} EIP می تواند در سطح وسیع تر و کلی تر و توانمند سازی کارمندان مطرح شود (که در آن اختیارات تصمیم گیری به کارمندان رده پایین تر سازمان هم تفویض می شود) و از این رو می تواند نقشی مهم در سیستم های عملکرد کاری (HPWS)^{۱۶} بازی کند (تاکئوچی و همکاران، ۲۰۰۹).^{۱۷}

¹⁰ Cheng and Huang, 2007

¹¹ Leon & Garcia, 2011

¹² Wimalasiri and Kouzmin, 2000; Jarrar and Zairi, 2002

¹³ Houghton and Yoho, 2005

¹⁴ Employee involvement and participation

¹⁵ Wimalasiri and Kouzmin, 2000; Pun et al., 2001; Cox et al., 2006, 2007

¹⁶ High performance work systems

¹⁷ - Tak Ochi

علیرغم فواید مرتبط با توانمند سازی کارمندان، شواهدی نیز مبنی بر این وجود دارد که اجرای رویکردهای توانمند سازی کارمندان دارای فایده ای که انتظار آن می رود، نیست و نمی توان به سطح مورد نظر در خصوص توانمند سازی کارمندان رسید (کولینز، ۱۹۹۴؛ فاستر-فیشرمان و کیز، ۱۹۹۷؛ کانینگهام و هایمان، ۱۹۹۹).^{۱۸} در واقع، ارگریس (۱۹۹۸)^{۱۹} بر این باور است که توانمند سازی حالت سطحی داشته و این که توانمند سازی کارمندان تنها لفظی بوده و کماکان کنترل در سازمان ها به دست مدیریت است (کوپن و وانگ، ۲۰۰۹ : ۱)^{۲۰}.

با عنایت به نکات ذکر شده و از آنجا که وزارت امور اقتصادی و دارائی وظیفه تنظیم و هماهنگی سیاست های اقتصادی و مالی کشور، اجرای سیاست های مالیاتی و تنظیم و اجرای برنامه همکاری های اقتصادی و سرمایه گذاری های مشترک با کشورهای خارجی را برعهده دارد؛ لذا انجام پژوهشی به منظور بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی این وزارتخانه به عنوان یکی از وزارتخانه های کلیدی ضروری به نظر می رسد؛ زیرا توانمندسازی کارکنان در بستری از یک ساختار سازمانی مناسب می تواند در شرایط موجود به ارتقاء هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت این وزارتخانه کمک کند. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که:

" چه رابطه ای بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارائی وجود دارد؟

¹⁸ Collins, 1994; Foster-Fishman and Keys, 1997; Cunningham and Hyman, 1999

¹⁹ Argyris (1998)

²⁰ - UEEN and Wang

۱-۳- اهمیت پژوهش

ساختارهای سازمانی به عنوان یکی از اجزای اساسی و بنیادی در یک استراتژی موفق مطرح می شود (اولسن و همکاران، ۲۰۰۵)^{۲۱} و به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در مدیریت دانش می باشد و از این رو؛ امکان درک و فهم یک سازمان یادگیرنده بدون مدیریت ساختارهای سازمانی امکان ناپذیر است (ساکالاس و ونسکوس، ۲۰۰۷)^{۲۲}. زیرا ویژگی ها و مشخصات ساختار سازمانی به عنوان اجزا و ابعاد حیاتی و مهم شناخته می شوند که بر روی نوآوری و بهره وری سازمان تاثیر گذار هستند (گرمین، ۱۹۹۶)^{۲۳}. به بیان و عقیده ی فیول و لایلس (۱۹۸۵) ساختارهای تصمیم گیری مرکزی و غیر مرکزی تاثیرات بسیار متفاوتی بر روی توانایی و قابلیت یادگیری کارکنان دارد (لیون و گارسیا، ۲۰۱۱)^{۲۴}.

همچنین توانمند سازی کارمندان به صورت گسترده ای به عنوان یکی از عوامل حیاتی در موفقیت سازمان شناخته شده است و بسیاری از محققین و مولفین بر این باورند که رابطه ای مستقیم میان سطح و میزان توانمند سازی کارمندان و عملکرد کارمندان مذکور (اسپریترز، ۱۹۹۵؛ کیرکمان و روزن، ۱۹۹۹)^{۲۵}، رضایت شغلی آنها (کوبرگ و همکاران، ۱۹۹۹؛ اگبرو و اوبنگ، ۲۰۰۰؛ لسچینگر و همکاران، ۲۰۰۱؛ سبیرت و همکاران، ۲۰۰۴)^{۲۶} و تعهد کاری (اسپریترز، ۱۹۹۵؛ اگبرو و اوبنگ، ۲۰۰۰)^{۲۷} وجود دارد. توانمند سازی کارمندان به سازمان ها امکان انعطاف پذیری بیشتر و پاسخ دهی سریع آن به تغییرات می شود (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۶)^{۲۸} و می تواند نهایتاً منجر به بهبود در عملکرد فردی و سازمانی شود (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸؛ دینتی و همکاران، ۲۰۰۲؛ اوزارالی، ۲۰۰۳؛ بوردین و همکاران، ۲۰۰۷)^{۲۹}. به طور مشابهی محققین بر این باورند که توانمند سازی کارمندان در نوآوری و ابداع سازمانی

²¹ Olson et al., 2005

²² Sakalas and Venskus, 2007

²³ Germian, 1996

²⁴ Leon & Garcia, 2011

²⁵ Spreitzer, 1995; Kirkman and Rosen, 1999

²⁶ Koberg et al., 1999; Ugboro and Obeng, 2000; Laschinger et al., 2001; Seibert et al., 2004

²⁷ Spreitzer, 1995; Ugboro and Obeng, 2000

²⁸ Mathieu et al., 2006

²⁹ Conger and Kanungo, 1988; Dainty et al., 2002; Ozaralli, 2003; Bordin et al., 2007