





دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته: مدیریت دولتی

گرایش: مالی

موضوع:

بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان

در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر زهرا برومند

استاد مشاور:

سرکار خانم دکتر ماندان مومنی

پژوهشگر:

سیدعلی نجات سنگدهی

سال تحصیلی: ۹۰ - ۱۳۸۹



Islamic Azad University

Central Tehran Branch

college of Management

Thesis for Master Degree received

Course: Public Management

Major: Finance

Topic:

Investigate the relationship between organizational structure and employee  
psychological empowerment  
In the Islamic Republic of Iran Railway Company

Supervisor:

Mrs. Dr. Z. Boroumand

Advisor:

Mrs. Dr.M. Momeni

Researcher:

Seyed Ali nejat Sangdehi

Academic year: ۲۰۱۰-۱۱

تشکر و قدردانی:

با زبان قاصر و قلمي كوچك و ذهني محدود، چگونه مي توان از معدن نامحدود محبت و نعمت و الطاف خداوند كريم تقدير نمود.

بدین وسیله از سرکار خانم دکتر برومند به عنوان استاد راهنما که زحمات بنده را قبول نموده اند و از سرکار خانم دکتر مومنی استاد مشاور محترم بنده نهایت تشکر را دارم. همچنین از کلیه اساتید بزرگواری که از الف الفیا، تا در این مقطع یاریم کردند بر دستان مهربانشان بوسه می زنم و از کلیه خادمین خدم آقا علی ابن موسی الرضا المرتضی (ع) ، لوكوموتیورانان عزیز و این شب بیداران همیشه هوشیار که الحق برای رضای خداوند لایزال و بدون هیچ چشم داشتی مخلصانه برای زائران آن امام همام یکه تازی می کنند و تنها امیدشان به خدا و رسول و ائمه اطهار و عاقبت بخیری است و صمیمانه بنده كوچك را در جمع آوری اطلاعات مورد نیازم یاری نموده اند، سپاسگزارم.

تقدیم به:

تک تک اعضای خانواده ام به ویژه پدر مهربان و مادر دلسوزم که حامی و مشوق ترقی و پیشرفت بنده بوده اند.

و تقدیم به کلیه لوکوموتیورانان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران خصوصاً اداره کل ناحیه تهران- اداره سیر و حرکت- دپوی مرکزی تهران.

امید است مثمر ثمر واقع شده باشد.

صفحه	عنوان
فصل اول: کلیات طرح	
۲	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ سوالهای آغازین
۳	۳-۱ بیان مساله
۴	۴-۱ اهمیت موضوع
۵	۵-۱ اهداف تحقیق
۵	۶-۱ چارچوب نظری
۷	۷-۱ مدل تحقیق
۷	۸-۱ فرضیه های تحقیق
۷	۹-۱ جامعه آماری
۸	۱۰-۱ روش تحقیق
۸	۱۱-۱ روش جمع اوری داده ها
۸	۱۲-۱ قلمرو تحقیق
۸	۱۳-۱ تعاریف عملیاتی و اژه های کلیدی
فصل دوم: مطالعات نظری	
۱۲	۱-۲ مقدمه
۱۲	۲-۲ سازمان
۱۲	۳-۲ ساختار سازمانی
۱۴	۴-۲ ابعاد سازمانی
۱۷	۵-۲ شاخص های اصلی ابعاد ساختاری
۱۹	۶-۲ انواع ساختار عملی سازمان
۲۷	۷-۲ مقدمه
۲۷	۸-۲ تاریخچه توانمندسازی
۲۸	۹-۲ تعاریف توانمندسازی
۲۸	۱۰-۲ رویکردهای توانمند سازی

۳۲	۱۱-۲	مفاهیم توانمندسازی
۳۳	۱۲-۲	خصوصیات محیط کاری توانمند
۳۳	۱۳-۲	توانمندسازی
۳۴	۱۴-۲	مدلهای توانمندسازی
۴۰	۱۵-۲	سطوح توانمندسازی
۴۱	۱۶-۲	برنامه های توانمندسازی
۴۲	۱۷-۲	ارتباط ساختار و توانمندسازی
۴۳	۱۸-۲	ارتباطات توانمندسازی
۴۵	۱۹-۲	نتیجه گیری
۴۵	۲۰-۲	پیشینه تحقیق
۴۹	۲۱-۲	تاریخچه شرکت راه آهن ج.ا.

#### فصل سوم: روش شناسایی تحقیق (متدولوژی)

۵۳	۱-۳	مقدمه
۵۳	۲-۳	موضوع تحقیق
۵۳	۳-۳	فرضیه های تحقیق
۵۳	۴-۳	روش جمع اوری داده ها
۵۵	۵-۳	برازش ابزار اندازه گیری
۵۶	۶-۳	روش تحقیق
۵۸	۷-۳	قلمرو تحقیق
۵۸	۸-۳	جامعه آماری
۵۸	۹-۳	روش نمونه گیری
۵۹	۱۰-۳	روش آماری

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۶۳	۱-۴	مقدمه
۶۴	۲-۴	بررسی توصیفی شاخص های مربوط به مولفه های توانمندسازی روانشناختی
۷۴	۳-۴	بررسی توصیفی شاخص های مربوط به مولفه های ساختار سازمانی
۸۶	۴-۴	آزمون فرضیه های تحقیق

## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه

۹۴	۱-۵ مقدمه
۹۴	۲-۵ خلاصه
۹۴	۳-۵ فرضیه ها
۹۶	۴-۵ سایر نتایج تحقیق
۹۹	۵-۵ پیشنهادهای مبتنی بر یافته های تحقیق
۱۰۰	۶-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آتی
۱۰۱	پیوست
۱۰۷	فهرست منابع و مآخذ:
۱۱۰	چکیده(لاتین)



صفحه	عنوان
۳	۱-۱ جدول بررسی فقدان قدرت و بیزاری از کار
۲۳	۱-۲ جدول انواع ساختارهای عملی
۲۴	۲-۲ جدول الگوی طراحی ساختار سازمانی
۲۵	۳-۲ جدول ارتباطات متغیرهای ساختاری
۲۹	۴-۲ جدول رویکردهای توانمندسازی کارکنان
۳۱	۵-۲ جدول ابعاد توانمندسازی
۵۵	۱-۳ جدول نمایش تخصیص سوالهای دو پرسشنامه
۵۹	۲-۳ جدول جامعه و نمونه آماری
۶۴	۱-۴ جدول توزیع فراوانی شاخص های مربوط به متغیر اعتماد از مولفه توانمندسازی
۶۶	۲-۴ جدول توزیع فراوانی شاخص های مربوط به متغیر ارزشمند بودن از مولفه توانمندسازی
۶۸	۳-۴ جدول توزیع فراوانی شاخص های مربوط به متغیر موثر بودن از مولفه توانمندسازی
۷۰	۴-۴ جدول توزیع فراوانی شاخص های مربوط به متغیر شایستگی از مولفه توانمندسازی
۷۲	۵-۴ جدول توزیع فراوانی شاخص های مربوط به متغیر خودمختاری از مولفه توانمندسازی
۷۴	۶-۴ جدول نتایج توزیع فراوانی تعداد عناوین شغلی موجود در سازمان
۷۶	۷-۴ جدول نتایج توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به متغیر پیچیدگی از مولفه ساختار سازمان
۷۸	۸-۴ جدول نتایج توزیع فراوانی نوع مشاغلی که شرح شغل های مدون دارند
۸۰	۹-۴ جدول نتایج توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به متغیر رسمیت از مولفه ساختار سازمانی
۸۱	۱۰-۴ جدول نتایج توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به متغیر تمرکز از مولفه ساختار سازمان
۸۶	۱۱-۴ جدول نتایج از مون همبستگی پیرسون مربوط به متغیرهای توانمندسازی و پیچیدگی
۸۷	۱۲-۴ جدول نتایج از مون همبستگی پیرسون مربوط به متغیرهای توانمندسازی و رسمیت
۸۸	۱۳-۴ جدول نتایج از مون همبستگی پیرسون مربوط به متغیرهای توانمندسازی و تمرکز
۸۹	۱۴-۴ جدول نتایج از مون همبستگی پیرسون مربوط به متغیرهای توانمندسازی و ساختار سازمان

	<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
۱۴	نمودار ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان	۱-۲
۲۰	نمودار بخش های پنجگانه در سازمان	۲-۲
۲۰	نمودار کوششهای پنجگانه در سازمان	۳-۲
۲۱	نمودار ساختار ساده	۴-۲
۲۱	نمودار ساختار دیوان سالاری مکانیکی	۵-۲
۲۲	نمودار ساختار دیوان سالاری حرفه ای	۶-۲
۲۲	نمودار ساختار بخشی	۷-۲
۲۳	نمودار ساختار متخصص سالاری	۸-۲
۳۴	نمودار مدل توانمندسازی کینلا	۹-۲
۳۵	نمودار مدل توانمندسازی والاس و استورم	۱۰-۲
۳۶	نمودار مدل توانمندسازی توماس و ولتهوس	۱۱-۲
۳۷	نمودار مدل توانمندسازی اسپریتزر	۱۲-۲
۳۷	نمودار مدل توانمندسازی کویین و اسپریتزر	۱۳-۲
۳۹	نمودار مدل توانمندسازی رابینز، کرینو و فردندال	۱۴-۲
۴۰	نمودار مدل توانمندسازی ار مسترانگ	۱۵-۲
۵۱	نمودار چارت سازمانی	۱۶-۲
۶۵	نمودار میله ای متغیر اعتماد مربوط به مولفه توانمندسازی	۱-۴
۶۷	نمودار میله ای متغیر ارزشمند بودن مربوط به مولفه توانمندسازی	۲-۴
۶۹	نمودار میله ای متغیر موثر بودن مربوط به مولفه توانمندسازی	۳-۴
۷۱	نمودار میله ای متغیر شایستگی مربوط به مولفه توانمندسازی	۴-۴

۷۳	نمودار میله ای متغیر خودمختاری مربوط به مولفه توانمندسازی	۵-۴
۷۵	نمودار میله ای تعداد عناوین شغلی موجود در سازمان	۶-۴
۷۷	نمودار میله ای متغیر پیچیدگی مربوط به مولفه ساختار سازمانی	۷-۴
۷۹	نمودار میله ای نوع مشاغلی که شرح شغلی مدون دارند	۸-۴
۸۲	نمودار میله ای متغیر رسمیت مربوط به مولفه ساختار سازمانی	۹-۴
۸۵	نمودار میله ای متغیر تمرکز مربوط به مولفه ساختار سازمانی	۱۰-۴

پیوست ها:

پرسشنامه ساختار زمانی

پرسشنامه توانمند سازی

۱۰۲

۱۰۶

## فصل اول

## چکیده:

اکثر مدیران تصویری کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، درحالیکه فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. کانگر و کانانگو در سال ۱۹۸۸ اولین تعریف عملیاتی را از توانمندسازی ارائه کردند. به زعم آن دو برای اینکه بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، باید در ابتدا سازه های قدرت و کنترل را که این اصطلاح از آن گرفته شده است، مورد بررسی قرار داد.

از نظر این دو محقق، توانمندسازی عبارت است از فرایند ارتقای کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس عدم برخورداری از قدرت در آنان می شود و نیز تلاش در جهت برطرف کردن آنها با فعالیت 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 توانمندسازی روانشناختی در شرکت راه آهن شکل گرفته است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان مرد با سطح تحصیلات دیپلم به بالا (لکوموتیورانان اداره کل ناحیه تهران) می شود که تعداد آنها ۲۳۰ نفر می باشد.

روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد و با توجه به دو جمله ای بودن فضای آزمون آماری، حجم نمونه بر اساس فرمول  $N$  محاسبه شده و ۱۴۴ نفر انتخاب گردید. و روش جمع آوری اطلاعات، میدانی و ابزار جمع آوری، پرسشنامه بوده و از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای تجزیه تحلیل داده ها استفاده شده است.

و یافته های تحقیق نشان می دهند که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

## ۱-۱: مقدمه:

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است، سازمانها به عنوان زیرمجموعه ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر اینصورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می شوند. منظور آمادگی فناوری و تجهیزات نمی باشد بلکه منظور آمادگی کارکنان یعنی سرمایه های اصلی و ارزشمند سازمانها است. امروزه موسسه های دولتی به داشتن قوانین و مقررات دست و پاگیر، کارایی و اثربخشی پایین و کارمندانی با احساس مسئولیت کم شناخته شده اند. (عبدالهی و دیگران: ۱۳۸۶، ۱۱)

لذا یکی از مهمترین دغدغه های مدیران در عصر حاضر در سازمانها، عدم استفاده کافی از منابع فکری و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیتها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریتی سازمان، توجه به کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمند سازی یکی از نگرش های مهم جدید است که امروزه توسط سازمانها بکار گرفته می شود و در واقع به نیازهای حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است. (کینلاو: ۱۹۹۵، ۱)

اکثر سازمانها هنوز بر مبنای وظایف ساختار بندی شده و از یک ساختار فرماندهی استفاده می کنند که واگذاری میزان اختیار را از بالا به پایین تنزل می دهند و بکار می گیرند. این گونه سازمانها با سلسله مراتب سنتی قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیستند. سازمانهایی که با این شیوه فرماندهی اداره می شوند، محدودیت های ذاتی شان بیشتر از آن است که بتوانند از منابع فکری و قدرت خلاق که به وسیله کارکنان ارائه می گردد، بهره برداری نمایند. (ایران نژاد: ۱۳۸۳، ۵)

## ۲-۱: سوالهای آغازین

- ۱- بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان چه رابطه ای وجود دارد؟
- ۲- بین پیچیدگی و توانمند سازی روانشناختی چه رابطه ای وجود دارد؟
- ۳- بین رسمیت و توانمند سازی روانشناختی چه رابطه ای وجود دارد؟

#### ۴- بین تمرکز و توانمند سازی روانشناختی چه رابطه ای وجود دارد؟

##### ۳-۱: بیان مسأله:

سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از نظر بیرونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکرده، تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان ها می طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مایوس و سرخورده شده و دچار تحلیل رفتگی می شوند، در مقابل سازمانها پیوسته توقع بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهند. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده و اطمینان و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان می طلبند. (محق: ۱۳۷۵، ۱)

تصمیم گیری کمتر متمرکز، دستورات کمتر از بالا به پایین و سبک رهبری دموکراتیک، همه به عنوان پیش نیاز سازمانهای جدید و دارای عملکرد بالا تجویز می شوند. (وتن: ۱۹۹۸، ۳۷۸)

مطالعاتی که توسط سازمان "لوئیس هریس"<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۳ انجام و در مجله "بیزینس ویک"<sup>۲</sup> به چاپ رسید نشان می دهد که احساس بی قدرتی و بیزاری از کار در میان کارکنان در سالهای اخیر به شدت رشد یافته است. به عنوان مثال درصد پاسخ به کارکنان به گویه های جدول زیر این روند را تصدیق می کند.

ردیف	گویه ها	۱۹۷۲	۱۹۸۵	۱۹۹۲
۱	آنچه فکر می کنم، دیگر چندان اهمیتی ندارد.	۵۰%	۶۲%	۶۲%
۲	قدرتمندان غالباً از افرادی مانند من بهره کشی می کنند.	۴۳%	۶۵%	۷۱%
۳	مدیران واقعاً به آنچه برای من اتفاق می افتد، بی توجهند.	۴۶%	۶۵%	۷۱%
۴	در مورد آنچه در اطرافم اتفاق می افتد، مسئولیتی ندارم.	۲۵%	۴۸%	۴۸%

جدول (۱-۱): بررسی فقدان قدرت و بیزاری از کار (وتن و کمرون: ۱۹۹۸، ۳۸۶)

برای این که بتوان توانمند سازی را در سازمان اجرا کرد، ساختارها یکی از الزاماتی است که باید به آنها توجه نمود. ساختارها باید به گونه باشند که در آنها افراد در تصمیم گیری ها،

<sup>۱</sup> Louis harris

<sup>۲</sup> Business week



مشارکت و اطلاعات را از تمام سطوح سازمان کسب کنند تا بتوانند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری رسانند. (ساختار مشارکتی و انعطاف پذیر). (ابطحی: ۱۳۸۶، ۳۱)

در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابت و محیط های پر تلاطم، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک جوابگو نیست. علاوه بر این متخصص بودن کارکنان نیز یکی از عواملی است که پدیده دیوان سالاری را مورد تاخت و تاز قرار می دهد. کارکنان حرفه ای نباید در پیچ و خم دیوان سالاری آنچنان گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت و ابتکار خود استفاده کنند، راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان سالاری یعنی کاربرد مقررات و قوانین، رویه ها و دستور العملها، سیاست ها و سلسله مراتب اختیار و استاندارد نمودن امور جهت یکنواخت کردن و هماهنگ کردن رفتارهاست و موجب عدم ابراز عقاید و اندیشه های کارکنان گردیده و بی عدالتی را در توزیع قدرت ایجاد می کند و در نهایت موجب عدم توانایی کارکنان می گردد. بر این اساس باید ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی گردد. (نوه ابراهیم: ۱۳۸۶، ۱۵۴)

لذا در هر زمینه بدون سازماندهی مناسب، نیل به اهداف ناممکن خواهد بود. برای داشتن سازمانهایی کارا، توجه به نوع سازماندهی و ساختار لازم و ضروری است. با توجه به اینکه افراد شاغل در سازمانهای دارای ساختار مناسب، کارا تر و راضی ترند، اهمیت سازمان و روش های طراحی آن بیشتر مدنظر قرار می گیرد. (رضائیان: ۱۳۷۹، ۲۷۳)

#### ۴-۱: اهمیت موضوع:

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

در ژاپن نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در شیوه ساختار و سازماندهی انسانی در تجارت نادیده گرفته نشده است. کارخانه "نيسان" می خواهد فهرست حقوق بگیران خود را به ۵۰۰۰ نفر کاهش دهد. شرکت تلفن و تلگراف ژاپن "غول مخابرات راه دور" می خواهد ۱۰۰۰۰ شغل را حذف کند. شرکت "سانی الکترونیک" می خواهد نیروی کاری اش را از ۳۰۶۰۰ نفر به ۲۷۰۰۰ نفر کاهش دهد و یا شرکت "جنرال الکترونیک" تعدادی از کارکنانش را از ۴۰۰۰۰۰ نفر در سال ۱۹۸۰ به ۲۳۰۰۰۰ نفر در سال ۱۹۹۳ کاهش داد و صدها شغل مدیریتی را حذف کرد در همین مدت درآمد این شرکت ۱۵۰ درصد افزایش پیدا کرد. (ایران نژاد: ۱۳۸۳، ۱۱-۸)

آنچه از مثالهای ذکر شده درک می شود این است که مدیران وقتی می توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان گذاشته، ساختار سازمانی را بازسازی کرده، تیم های کاری را جایگزین سلسله مراتب سنتی نموده، فرصت های آموزشی را فراهم کرده

و با ایجاد شرایط لازم برای افزایش انگیزش جهت انجام وظایف محوله، از طریق تقویت احساس خود کارآمدی شخصی و افزایش اعتماد به نفس کارکنان و ... را فراهم آورند و تمام این اقدامات مدیریتی، بخشی از فرآیند توانمند سازی می باشد. (عبداللهی: ۱۳۸۶، ۳۱)

تحقیق حاضر شاید بتواند به مدیران توصیه کند چه ساختاری را برگزینند تا در آن ساختار بتوانند به توانمند سازی روانشناختی کارکنان بهتر بپردازند تا با کارکنان توانمند شده بهتر بتوانند اهداف سازمان را تحقق بخشیده و عملکرد سازمان را ارتقا دهند و این کاری است که در سازمان های ما انجام نشده است.

#### ۵-۱: اهداف تحقیق

- ۱- یافتن رابطه بین عوامل تشکیل دهنده ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان.
- ۲- ارائه راهکارهای عملی در جهت بهبود و تسریع فرآیند توانمند سازی کارکنان از طریق عوامل تشکیل دهنده ساختار سازمانی.
- ۳- تعیین اینکه در ساختار سازمانی چه ابعادی و تا چه اندازه می تواند توانمند سازی کارکنان را تسهیل کند.

#### ۶-۱: چارچوب نظری تحقیق:

"لرین پاول"<sup>۳</sup> در تحقیقات خود به این نکته اشاره می کند که ساختارهای دموکراتیک به علت برخورداری از ویژگی های منعطف بودن، پویایی، تحرک، آزادی عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... که بیشتر مطابقت با ویژگی های سازمان های عصر جدید دارد. ارائه شرایط مساعدتری برای استقرار توانمند سازی روانشناختی برخورداری از رسمیت بالا به ویژه در تخصیص منابع، تمرکز در تصمیم گیری، تقسیم کار بیش از حد که منجر به تخصص زدایی، محدودیت در تامین نظرات و عقاید کارکنان، محدودیت برای افراد در ایفای نقش و مسئولیت های خود و ... وجود دارد، شرایط نامساعد و محدود کننده ای را برای ایجاد توانمند سازی فراهم می آورد. (پاول: ۲۰۰۲، ۵۴)

صاحب نظران و پژوهشگران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمند سازی کارکنان می دانند. "بلاک"<sup>۴</sup> می گوید: ساختارهای دیوان سالار و سبک های مستبدانه مدیریت به پرورش وابستگی کارکنان، انکار عقاید آنان، با مهارت انجام ندادن کار، عدم معنی دار بودن اهداف سازمانی، ناتوانی در کارکنان را تشویق می کند. (کانگر و کانانگو: ۱۹۸۸، ۴۷۹)

کارکنان سازمانهای بزرگ به ندرت توانا هستند، آنان در این سازمان ها احساس از خود بیگانگی می کنند و تمایلات خود را برای انجام کار خوب از دست می دهند. سلسله مراتب بر این گونه سازمانها مستولی شده است. قدرت در سطوح بالایی سازمان متمرکز است و رده های پایین سازمان ناتوان هستند. (کوئین و اسپریتزر: ۱۹۹۷، ۳۷)

از توانمند سازی نیروی انسانی مفهوم سازی های مختلفی از سوی پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریتی به عمل آمده است. متون نوشتاری سه نوع مفهوم سازی از توانمند سازی نیروی انسانی را نشان می دهد.

<sup>۳</sup> Lowin powell

<sup>۴</sup> Block

اول: توانمند سازي به عنوان تفويض اختيار و قدرت و تصميم گيري به زيردستان (کارکنان) است. "اسکات و ژافه"<sup>۵</sup>: توانمند سازي يك راه اساساً متفاوت براي کار کردن انسانها با یکدیگر است. بدین معنی که ۱- کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کار کردن کلي سازمان مسئولیت دارند و ... ۲- ساختار سازمانها به گونه ای طراحی شده است که افراد در می یابند می توانند برای تحقیق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند.

"بلانچارد و همکاران"<sup>۶</sup> توانمند سازي را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می دانند. (ایران نژاد: ۱۳۷۵، ۲)

دوم: توانمند سازي به عنوان انگیزش، برخی از دانشمندان توانمند سازي را بر اساس باورها و جهت گیری های شخصی به نقش کارکنان سازمان تعریف کرده اند و توانمند سازي را فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می دانند.

"کانگر و کانانگو"<sup>۷</sup> توانمند سازي را به عنوان يك رویکرد انگیزشی به معنای قادر بودن می دانند. (کانگر و کانانگو: ۱۹۸۸، ۴۷۴)

سوم: توانمند سازي روانشناختی، "توماس ولتهوس"<sup>۸</sup> عناصر شناختی توانمند سازي: يك الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل "توانمند سازي روانشناختی را مفهومی چند بعدی می دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند. آنان باتکمیل الگوی انگیزشی "کانگر و کانانگو" مفهوم توانمند سازي را فقط افزایش انگیزشی نمی دانند بلکه آن را افزایش انگیزشی درونی شغل می دانند و تعریف کاملتری از توانمند سازي روانشناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزشی ارائه می دهند که علاوه بر خود کارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب (خود مختاری)، معنی دار بودن و موثر بودن را نیز شامل می شود و نهایتاً آنان در الگوی خود به فرایندهای شناختی توجه دارند. (توماس و ولتهوس: ۱۹۹۰، ۶۶۷)

بعد دیگری هم بعدها توسط "وتن و کمرون"<sup>۹</sup> به چهار بعد ذکر شده "توماس، ولتهوس و اسپریتزر"<sup>۱۰</sup> اضافه شد که بعد اعتماد (احساس امنیت) بوده است. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می دهد که با اعتماد به نفس و با روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود برای بر ملا کردن روش های پنهان و سیاست بازی تلاش کنند. به علت اینکه در جو اعتماد، به افراد اجازه می دهد تا آنها فرهیخته شوند، توانمند سازي به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می توان با اطمینان مورد استفاده قرار داد و اینکه قول و قرارها عمل خواهد شد. همگی بخشی از شکل گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می بخشد تا احساس امنیت کنند. (اورعی: ۱۳۸۱، ۳۳)

لذا با تکیه بر پشتوانه نظریه های دانشمندان، توانمند سازي روانشناختی به عنوان متغیر وابسته از اجزای تشکیل شده که این شاخص ها عبارتند از: شایستگی، خود مختاری، موثر بودن،

<sup>۵</sup> Scott & Jaffe

<sup>۶</sup> Belanchar

<sup>۷</sup> Conger & kanungo

<sup>۸</sup> Thomas & velthouse

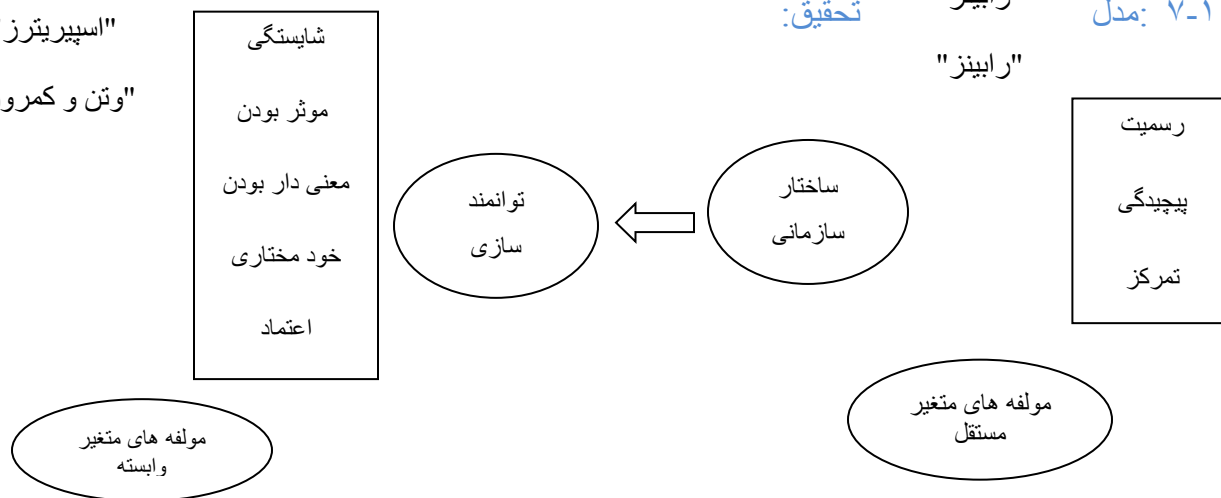
<sup>۹</sup> Whetten & cameron

<sup>۱۰</sup> Thomas & velthouse & spritzer

معنی دار بودن و اعتماد که از الگوی نظری و مفهومی توانمند سازی "وتن و کمرون" اقتباس شده است. (عبداللهی: ۱۳۸۶، ۱۲۷)

"کانگر و  
کانانگو"  
"توماس ولتهوس"  
"اسپیریترز"  
"وتن و کمرون"

و (پیچیدگی،  
شده و در  
مدل: ۷-۱  
"رابینز"  
"رابینز"  
"رابینز")  
ساختار سازمانی به عنوان متغیر مستقل که از ابعاد  
رسمیت و تمرکز) از دیدگاه "رابینز"<sup>۱۱</sup> الهام گرفته  
این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.  
تحقیق:



در چارچوب نظری و مفهومی توانمند سازی روانشناختی، حامیان دیدگاه ارگانیک، توانمند سازی را بر حسب ادراکات کارکنان نسبت به نقش آنان در شغل سازمان تعریف کرده اند و برای افراد توانمند ویژگی هایی قائل شده اند که آنها را از مولفه های توانمند سازی می دانند (عبداللهی: ۱۳۸۶، ۱۵۱)

### ۸-۱: فرضیه های تحقیق

فرضیه بیانیه ای است فلسفی که درباره روابط دو یا چند متغیر بحث می کند. (نوه ابراهیم: ۱۳۸۶، ۳۶)

این تحقیق از یک فرضیه اهم و سه فرضیه فرعی تشکیل شده که عبارتند از:

فرضیه اهم: بین ساختار سازمانی و توانمند سازی روانشناختی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

### - فرضیه های فرعی

- ۱- بین پیچیدگی و توانمند سازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین رسمیت و توانمند سازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین تمرکز و توانمند سازی روانشناختی رابطه معنی داری وجود دارد.

<sup>۱۱</sup> Rabbins