

## مطالعه اثرگذاری مولفه های ساختار سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی

محمد ذوالفقاری

<sup>1</sup>دانش آموخته کارشناسی ارشد مشاوره شغلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

patoghehoffaz@chmail.com

### چکیده

ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و میزان توانمندی کارکنان طراحی گردد. از آنجایی که نیروی انسانی، مهمترین سرمایه سازمان ها است، هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بیشتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. بدین ترتیب، برای بهبود کیفیت نیروی انسانی باید به میزان بسیاری تلاش کرد، زیرا این کار به نفع سازمان و کارکنان آن است. نیروی انسانی توانمند، یکی از شاخص های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است. توانمندسازی یکی از مهم ترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی ها در افراد بوده و عامل انگیزش ی جدید در محیط کاری پویاست. اهمیت ساختار سازمانی در شکل گیری فرآیندهای سازمانی (به خصوص شیوه های توسعه منابع انسانی در سازمان)، توجه بیشتر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمندسازی کارکنان را می طلبد. 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 در این تحقیق به بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندی کارکنان در یکی از مناطق شهرداری تهران پرداخته شده است. جهت جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه اسفاده شده و سپس توسط نرم افزار اسپس اس اس به تحلیل داده ها و تعیین تاثیرات پرداخته شده است. در نهایت نتیجه این بوده که تمام عوامل ساختار سازمانی بر توانمندسازی نیروی انسانی تاثیر دارند. در انتها نیز پیشنهاداتی ارائه شده است.

### واژه های کلیدی

ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان.

## ۱. مقدمه

سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و حدود و مرزهای به نسبت مشخصی دارد و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس برخی اصول دائمی فعالیت میکند. یک سازمان مجموعه ای از افراد است که برای رسیدن به اهدافی گرد هم می آیند. به نظر دراکر رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق بر محیط متغیر بستگی دارد. ساختار سازمانی یکی از متغیرهای تعیین کننده در سازمانهاست که به عنوان چارچوبی از پیچیدگی وظایف، میزان رسمیت قوانین و مقررات و تمرکز در امتیازات و الگوی روابط رسمی که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است تعریف شده است [۵]. ساختار باید نیروی کار موجود را برحسب وظیفه هایی که باید انجام شود تقسیم و به شکلی ترکیب و هماهنگ کند که بازده مورد نظر به دست آید. ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و میزان توانمندی کارکنان طراحی گردد. از آنجایی که نیروی انسانی، مهمترین سرمایه سازمان ها است، هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بیشتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. بدین ترتیب، برای بهبود کیفیت نیروی انسانی باید به میزان بسیاری تلاش کرد، زیرا این کار به نفع سازمان و کارکنان آن است. نیروی انسانی توانمند، یکی از شاخص های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است. اولین گام برای توانمندسازی کارکنان، شناخت عوامل مؤثر بر آن است. از جمله این عوامل ساختار سازمانی می باشد. اهمیت ساختار سازمانی در شکل گیری فرآیندهای سازمانی (به خصوص شیوه های توسعه منابع انسانی در سازمان)، توجه بیشتر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمندسازی کارکنان را می طلبد. 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. در سازمان های توانمند، ساختار سازمانی طوری طراحی شده است که کارکنان می توانند برای نیل به نتایج مورد نظر و آنچه انجام آن لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و در ازای آن پاداش دریافت نمایند. در دهه های اخیر، تغییر ساختار سازمانی، از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است، به ساختار دایره ای (شبکه ای) آغاز شده است که در آن درگیری ذهنی، عاطفی و خودگردانی کارکنان، فراوان و کنترل نیز حداقل است [۳].

ساختار، آینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش ها، مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان میشود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها، شیوه های ارتباطی و فرایندهای سازمانی است. پس میتوان گفت که نمودار سازمانی خلاصه ای از واقعیت ساختار سازمانی است. نتایج پژوهش ها نشان می دهند که ساختار سازمانی، مهمترین عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است، از این رو، صاحب نظران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می دانند و معتقدند که ساختارهای دیوانسالار و سبک های استبدادی مدیریت، موجب ناتوانی کارکنان می شوند [۲].

## ۲. مبانی نظری

در وجود یک زیرساخت اطلاعاتی مناسب اهمیت فراوانی دارد تا سازمان را قادر سازد هر گونه اطلاعات راجع به عملکرد واحدهایی جدیدی که ممکن است ایجاد شوند، به دست آورد. لذا به مرور زمان ساختار مطلوب برای سازمانهای جدید تحقق می یابد شبکه موجود نیز ساختاری بوده که امروزه مورد توجه عموم متخصصان امر طراحی سازمانهای نوین قرار گرفته این ساختار منعطف بوده و دارای حداقل سلسله مراتب بوده که در اثر نظرات شخصی و متعدد درون شبکه امکان همکاری و یادگیری و به اشتراک گذاری دانش به خوبی فراهم گشته و بهبود بازسازی سازمانها نیز میسر می گردد. واحدهای موجود در شبکه نیز به خوبی توانمند بوده و با خودمدیریتی و خودانگیزه بخشی از نیروی انسانی به سوی عملکرد مناسبی تمایل می یابند.

در هر حال با در نظر گرفتن مزایای ساختار شبکه ای، این ساختار چالشهایی نیز به همراه دارد. برای پیاده سازی موفق این ساختار لازم است دیدگاه مدیران راجع به نحوه اداره فعالیتها و تعامل با سایرین تغییر یابد. ساختار سازمانی باید با فرهنگ سازمان، با تکنولوژیهای به کار رفته در سازمان و با نحوه منش و تفکر افراد و مدیران سازمان هماهنگ بوده در این رابطه برای اینکه سازمانهای ایرانی نیز بتوانند

پذیرای ساختارهای نوینی مانند ساختار شبکه‌ای گردند، باید اصلاحات زیادی در آنها ایجاد شده و شاید اولین گام این اصلاحات، اصلاح روش تفکر مدیران و اعضای سازمان باشند [۶].

### تغییر ساختار سازمانی

در سازمانها با در نظر گرفتن تغییرات اولیه اشتغال، برخی مبادرت به کاهش نیروی انسانی خود بعضی دیگر نیز بجای کاهش نیرو در جهت افزایش آن اقدام می نمایند بطوریکه ممکن است در سازمانهای بزرگ که غالباً دولتی و پایدار می باشند نسبت به ادغام با سازمانهای کوچک اقدام نمایند بعضاً نیز بعزت فشارهای سیاسی برخی از سازمانها برای حفظ اشتغال، کاهش نیروی کار را محدود نموده بطوریکه تغییر در مالکیت و کنترل در سازمانها منجر به تغییر اساسی در میزان اشتغال در کوتاه مدت نخواهد گردید بلکه وضعیت بازار و موقعیت مالی سازمانها همراه با ادغام عوامل اصلی تغییر در میزان اشتغال بوده که با نحوه مالکیت مرتبط می باشند در بسیاری از سازمانهای دولتی پایدار بعزت کاهش فعالیتهای کاری ناگزیر نیروها و هزینه های ستادی را کاهش می دهند اما ممکن است با کاهش برخی از نیروها، نیروی انسانی برخی از واحدها بنا به ماهیت کار افزایش یابند که این امر نشان دهنده کاهش فشار سیاسی برای کاهش هزینه ها اتفاق افتاده در پاره ای موارد حتی در موارد عملیاتی روزمره مانند استخدام نیروها در بالاترین سطح تصمیم گیری اقدام می شود معهداً در مواردی نیز کاهش نیرو در کلیه رده های سازمانی انجام می پذیرد اما سازمانهای پایدار نیروی انسانی خویش را کاهش داده تغییرات نیز با توجه به شدت نظارت از طریق اندازه گیری فعالیت نیروی انسانی را قابل اجراء می نمایند [۱۳]. در تعدادی از سازمانها تغییر در اشتغال بعزت فروش و یا توقف فعالیت برخی از واحدها صورت پذیرفته و اکثر واحدها از تعطیلی واحدهای کلیدی خود بعزت شرایط بد مالی اقدامی نمی نمایند در پاره ای موارد تمایل به حذف برخی واحدهای خدماتی در اصلاح ساختار سازمانی موثر بوده و بنظر میرسد تصمیم گیری مدیران برای انحلال برخی از واحدهای سازمانی بستگی به نوع کنترل، اندازه سازمان و موقعیت مالی آن می باشد [۷]. اعمال تغییرات در ساختار سازمانی و نیروی انسانی با توجه به تخصصی شدن محصول و کمبود منابع سرمایه ای در سازمانها موجب می شود فعالیتهای تخصصی تر شوند لذا سازمانها تعداد کارکنان غیر مولد را کاهش داده و برخی از مسئولیتهای عملیاتی مربوطه را به سایر کارکنان تفویض و برخی از تصمیمات عملیاتی نیز کماکان بر عهده مدیران باقی خواهد ماند. تغییر و تحول ساختاری همواره در سازمانهای دولتی به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و مدیران سازمانها از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح می نمایند. تغییرات تشکیلاتی متنوع نشانگر علاقه مدیران به ساختار کلان در سازمانها بوده اما این نوع فعالیت کارکنان در سازمانها نظرها را متوجه اصلاح ساختار سازمانی می نماید که چند نمونه از تغییرات تشکیلاتی ساختار سازمانی رایج عبارتند از:

۱- ادغام

۲- حذف

۳- تقسیم سازمانها

۴- جابجایی پست های سازمانی

معضل سازمان های اداری کشور قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگزار و شیوه های ناکارآمد فعالیتهای اداری و از این قبیل موارد می باشد [۱۳].

متأسفانه مدیران سازمانها و مدیریت کلان دولتی به جای بررسی علل بی انگیزگی کارکنان و اصلاح روشهای فعالیتهای سازمانی و ترویج فرهنگ مقدس کار، به اقداماتی دشوار و دیربازده رو آورده و از ساده ترین راه حل ها که شامل تغییرات تشکیلاتی می باشد استفاده نموده و با این روشها نوید اصلاح نظام اداری را به همگان توصیه می نمایند که چندان تاثیر مثبتی در ارتقاء سطح سازمانی نخواهد داشت.

### ابعاد ساختار سازمانی

رایبند ساختار را یکی از اجزای سازمان می داند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. در یک طبقه بندی کلی، ساختار سازمانها به دو نوع مکانیک و ارگانیک تقسیم می شود. ساختار مکانیکی را برای محیط های باثبات و قابل پیش بینی و ساختار ارگانیک را می توان در محیط های متلاطم و متغیر استفاده کرد. ساختار مکانیکی سازمان، با ویژگی هایی مانند پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه ریزی شده و در قالب مقررات خاص شناخته می شود. ساختار ارگانیکی نیز منعطف است و میزان نفوذ

افراد در آن، بر اساس مهارت و دانش است. در آثار خود بیان می کند که ساختارهای ارگانیک، به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... شرایط مناسب تری را برای توانمندسازی روانشناختی فراهم می کنند. به اعتقاد رایبزن، ساختار سازمانی از سه بعد " پیچیدگی، رسمیت و تمرکز" تشکیل شده است که در ادامه مورد بررسی قرار میگیرد [۱۲]. پیچیدگی: حدود تفکیک را درون سازمان نشان میدهد. همچنین بیانگر میزان تخصص گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان و میزان پراکندگی واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی است. پیچیدگی، خود پیچیدگی عمودی، افقی و جغرافیایی را شامل می شود. منظور از پیچیدگی، جغرافیایی، تفکیک بین واحدها بر اساس موقعیت جغرافیایی است. پیچیدگی عمودی، بیانگر میزان سطوح سازمان و لایه های مدیریتی در سازمان است و پیچیدگی افقی، تفکیک و تعداد مشاغل هم رده را در یک سطح سازمانی نشان می دهد [۷].

رسمیت : میزان اتکای یک سازمان به قوانین، مقررات و رویه ها برای هدایت رفتار کارکنانش، رسمیت نام دارد. به طور کلی، رسمیت به میزان تدوین و مکتوب کردن قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، آئین نامه ها، شرح مشاغل و وظایف پرسنل و ... گفته میشود که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده است.

رسمیت دو بخش دارد : بخش اول، میزان مکتوب شدن قوانین و آئین نامه ها و ... در سازمان و بخش دوم، میزان رعایت، اجرا و کنترل این قوانین و مقررات و دستورالعمل ها است [۴].

برنز و استاکر نوع ساختار سازمانهای دارای محیط ثابت، با نوع ساختار سازمانهای با محیط پویا را کاملاً متفاوت و به ترتیب تحت عنوان ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی نامگذاری کردند. ساختار مکانیکی بر پایه مدیریت عملی (که ارتقاء بهره وری را باعث میشود) شکل گرفته و از مشخصات آن رسمیت زیاد، تمرکزگرایی بالا و پیچیدگی فراوان است. این مدل توسط فایول بیان و در نقطه مقابل آن، ساختار ارگانیکی قرار دارد که بر مبنای اصول بیولوژیک توسط فن برتالانفی ارائه شد و سازمانی با رسمیت کم و دارای کانالهای ارتباطی در کلیه جهات و به صورت غیرمتمرکز است. ساختار مکانیکی اصول ثابتی دارد، محیط خارجی سازمان مشخص و ثابت، هدفها کاملاً تعریف شده، فناوری یکنواخت و ساده، تصمی مگیری برنامه ریزی شده و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. این ساختار، مناسب وظایف و فعالیتهای تکراری بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً کند عمل میکند. چهار مؤلفه اصلی این ساختار را رسمیت زیاد، پیچیدگی فراوان، تمرکز حداکثر و سلسله مراتب سازمانی مشخص گفته اند. برخلاف ساختار مکانیکی، ساختار ارگانیکی انعطافپذیر با محیط سازمانی، تقریباً نامشخص و در حال تغییر است، هدفها متنوع، فناوری پیچیده و متغیر، تصمی گیری موردی و آنی، و هماهنگی و کنترل بر مبنای توافق است [۳]. نفوذ در آن براساس مهارت و دانش، و ارتباطات به صورت افقی است. چهار مؤلفه اصلی این ساختار را انعطاف پذیری بالا، کارایی فراوان، اثربخشی حداکثر و رضایت شغلی مطلوب ذکر کرده اند. از نظر برنز و استاکر مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد، یعنی ساختار مکانیکی در یک محیط با ثبات و ساختار ارگانیکی در یک محیط متلاطم و دارای تغییر بیشترین کارایی را دارند. به عبارت دیگر این محیط سازمانی است که مشخص میکند کدام ساختار مناسب است و بایستی مورد استفاده قرار گیرد [۹].

وجود ساختار یکی از ویژگی های اصلی هر سازمان است که بر اساس آن فعالیت ها، متفاوت از یکدیگر تفکیک شده و بین وظایف هماهنگی ایجاد می گردد هم چنین با وجود ساختار، روند تفویض اختیار، مسئولیت، کنترل مقررات و استانداردها بین فعالیتها و مجریان آنها مشخص می شود [۱].

در تعریف دیگر، ساختار سازمانی عبارت است از الگوی ارتباطات میان بخش ها و اجزا یک سازمان. به عبارت دیگر سازمان ها به طور آگاهانه بخش ها و واحدهایی را به عنوان پاره سیستم در سیستم اصلی به وجود می آورند و میان این پاره سیستم، الگوی ارتباط و تعامل مشخص را حاکم می کنند. این تمایز درونی، بین بخش ها و الگوهای ارتباطات میان آنها را ساختار سازمان می نامند. مینتزبرگ اشاره می کند که ساختار سازمان مجموعه راه هایی است که در طی آن فعالیت های سازمان به وظایف شناخته شده تقسیم و میان این وظایف هماهنگی ایجاد می شود [۱۰].

توانمندسازی

پس از ده ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد وامور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند.

بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند [۱۴].

ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالمترین روش سهام نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [۱۱].

یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد [۵]. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادهای و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادها شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است [۸].

### ۳. روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و برای انجام آن، روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است.

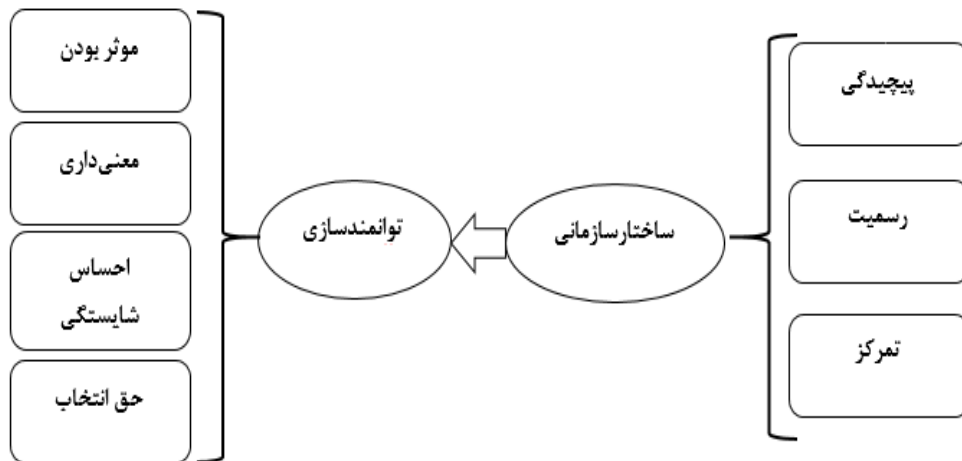
- کاربردی به این معنی که نتایج این تحقیق برای سازمان‌های مشابه قابل استفاده می‌باشد.

- توصیفی به این معنی که به توصیف سازمان مورد مطالعه می‌پردازد.

#### مدل تحقیق

در هر تحقیق علمی برای پاسخ به سؤالات تحقیق و یا آزمون فرضیه‌ها تشخیص متغیرها امری ضروری می‌باشد، چراکه متغیر، ایده اصلی یک پژوهش و مفهومی قابل تغییر است. متغیرها را بر حسب روابط آن‌ها در این پژوهش با یکدیگر می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- ۱- متغیر وابسته (تابع): متغیری که تحت تأثیر یک یا چند متغیر مستقل قرار دارد.
  - ۲- متغیر مستقل: توسط آن متغیر وابسته را تشریح می‌کنیم.
  - ۳- متغیر میانجی: که در عین حال هم مستقل و هم وابسته هست.
- مدل تحقیق به صورت نمودار ۱ است.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق: کارن و همکاران (۲۰۲۰)

بر مبنای مدل فوق، فرضیات به شرح زیر هستند:

- پیچیدگی سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- رسمیت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- تمرکز سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

جامعه آماری:

جامعه پژوهش شامل همه عناصری است که دارای یک یا چند ویژگی مشترک هستند. جامعه آماری باید جامع و مانع باشد؛ یعنی از نقطه نظر زمانی و مکانی همه واحدهای مورد مطالعه را در برگیرد و از واحدهایی که نباید به مطالعه آنها پرداخته شود، جلوگیری به عمل آید. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارشناسان، مدیران و معاونین سازمان می باشد که تعداد آنها ۳۰۶ می باشد. بر این اساس با کمک رابطه کوکران، تعداد نمونه برابر با ۱۷۰ تعیین شده و به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده

در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده که پاسخ های آن بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت به شرح جدول ۱ درجه بندی شده اند:

جدول ۱- مقیاس پاسخ به پرسشنامه

گزینه ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱

روایی

در این تحقیق برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استاندارد مقاله بیس استفاده استفاده شده است. با وجود اینکه سوالات پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق استاندارد بوده ولی باز هم با مشاوره با خیرگان و اساتید مورد اصلاح قرار گرفته و بومی سازی شد.

پایایی

جهت بررسی پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که مقادیر آن به شرح ۱ جدول است:

جدول ۲- پایایی پرسشنامه

عنوان	ضریب آلفای کرونباخ
پیچیدگی	۰/۷۵۳
رسمیت	۰/۷۴۹
تمرکز	۰/۸۲۱
توانمندسازی	۰/۸۵۲

### تحلیل داده ها

در این قسمت به بررسی مقادیر میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق پرداخته شده است (جدول ۳).

جدول ۳- بررسی آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
پیچیدگی	۳/۲۲	۱	۵
رسمیت	۳/۳۶	۱	۵
تمرکز	۳/۹۳	۱	۵
توانمندسازی	۴/۱۲	۱	۵

بررسی نرمال بودن یا غیر نرمال بودن داده ها

به جهت بررسی فرضیات تحقیق، نیاز به انجام آزمون کولموگروف- اسمیرنوف می باشد که بر اساس این آزمون، تصمیم به انجام آزمون های پارامتریک یا ناپارامتریک گرفته شود (جدول ۴).

جدول ۴- نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

داده ها (متغیرها)	سطح معنی داری	نوع توزیع
پیچیدگی	۰/۱۵۱	نرمال
رسمیت	۰/۲۲۴	نرمال
تمرکز	۰/۱۳۶	نرمال
توانمندسازی	۰/۱۰۵	نرمال

با توجه به مقایسه مقادیر معنی داری جدول فوق با ۰/۰۵ ، نتیجه می گیریم توزیع داده ها نرمال است و از آزمون های پارامتریک استفاده می شود.

جهت انجام تحلیل های آماری و انجام آزمون های آماری با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است (جدول ۵)

جدول ۵- آزمون فرضیه ها و نتایج آن ها

متغیر	آماره t	مقدار t جدول	نتیجه
پیچیدگی	۶/۶۱	۱/۶۴	موثر است.
رسمیت	۷/۴۱	۱/۶۴	موثر است.
تمرکز	۴/۴۲	۱/۶۴	موثر است.

با توجه به اینکه تمامی مقادیر آماره  $t$  از مقدار  $t$  جدول بزرگ تر است، بنابراین هر دو فرضیه تایید می شود.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

در پایان فعالیت تحقیقی، با توجه به فرضیات آزمون شده و رد یا قبول فرضیات، محقق باید نتیجه کار را ارائه نماید. نتایج حاصل از فرضیات نیز پایه‌هایی هستند که پیشنهادهای پایانی تحقیق بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرد؛ بنابراین یکی از قسمت‌های مهم تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد، نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادهای مربوط و مناسب در تحقیق است. نتیجه‌گیری‌هایی که بر اساس تحلیل‌های صحیح برپاشده باشد، می‌تواند مشکلات موجود بر سر راه سازمان که تحقیق به آن منظور جمع‌آوری شده بود را مرتفع کند؛ بنابراین زیرکی پژوهشگر در این مرحله نقش و اهمیت خاصی خواهد داشت. با توجه به یافته‌ها، هر سه فرضیه تایید شد و مشخص گردید ابعاد ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اقر دارد. در واقع، فرضیات زیر تأیید شدند:

#### فرضیه‌های تحقیق

- پیچیدگی ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
  - رسمیت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
  - تمرکز سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- ۱ - پیچیدگی ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد. از این رو پیشنهاد می‌گردد:
- تعداد افراد مورد نیاز جهت انجام کار و تصدی مشاغل مورد نیاز به درستی پیش بینی گردد.
  - اصلاح فرایندهای کارمندیابی تا جذب افراد شایسته به خوبی انجام شود.
  - تلاش شود تا جذب افراد در زمان‌های مناسب و بر اساس جایگاه‌ها و پست‌های مورد نیاز انجام پذیرد.
- ۲ - رسمیت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد. از این رو پیشنهاد می‌گردد:
- فرایند آموزش به افراد تازه استخدام شده انجام و موارد مورد نیاز به صورت کامل مورد بررسی قرار گیرد.
  - در آموزش موارد مورد نیاز شغل به خوبی مورد بررسی قرار گیرد.
  - انتصاب و بکار گماری کارکنان در مشاغل گوناگون سازمان بر اساس نظر مدیر مستقیم و نیز مدیریت عالی انجام شود.
- ۳ - تمرکز سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد. از این رو پیشنهاد می‌گردد:
- شغل افراد با تحصیلات و تجارب آن‌ها مطابق باشد.
  - تهیه شرح شغل مناسب و به روز برای افراد و ایجاد انطباق بین شغل و شرح آن و کنترل افراد از این طریق
  - تا حد امکان تمرکز زدایی در سازمان انجام شده و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرد.



## منابع

نفری، ندا؛ امیدفر، غلامرضا (۱۳۹۸) بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: «بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی». فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۱۳۸۹؛ ۲۳ (۱): ۶۳-۸۲  
واعظی، رضا؛ و سبزی کاران، اسماعیل (۱۳۹۶)، بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران - منطقه تهران: پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت): نیمه اول ۱۳۸۹، دوره ۲، شماره ۳؛ از صفحه ۱۵۳ تا صفحه ۱۷۸.  
هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۹۹). سازه های اثربخش در توان افزایشی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱.  
رضیعی، سمیه (۱۳۹۴). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت.  
ساجدی، فضل الله و امیدوار ی، اعظم (۱۳۹۶). کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر شماره ۱۸۱.  
ذبیحی، محمدرضا؛ و ابراهیمی پور، حسین؛ و عارفی نیا، حسن (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روان شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی

Tomas, T., Gupta, B., Carlos, F., 2015. Supply chain management: Theory and Systems, Bernardo. A, (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", Management science, Vol.56, No.5, PP 831-848.  
Erstad Margaret, (2017). Empowerment & Organizational Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management: MCB. University Press.  
Fayol, Henri (2019). "Nature of management". paris:11th management conference articles journal,1 .  
Grove,P.B.(2016).Websters Third New International Dictionary of the English Language unabridge.Spring field,MA,G&C Merria .  
Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson. Dennis and Huberman. Bernardo. A, (2020). "Hierarchical structure and search in complex organizations", Management science, Vol.56, No.5, PP 831-848.  
Spreitzer, G. .M. (2016). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39,PP 483-504.  
Wallace , M . & Storm , J, (2013).Organizational Change in a Regional Lcal council , Australian Journal of Business & Social inquiry , Vol .1.No.2.pp.51-60.