



## بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمند سازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۵

مهدی طیبی شیرمرد

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات  
mtayebi61@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

نورالدین میرزایی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان mirza683@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** از آنجاکه ابعاد ساختار سازمانی که شامل رسمیت، تمرکز، پیچیدگی ابزار مدیریتی و قابل تغییر در دست مسئولین معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران می‌باشد، این پژوهش به منظور بررسی رابطه توانمندی کارکنان و ساختار سازمان در این معاونت انجام شده است.

**روش پژوهش:** در ابتدا رابطه ساختار سازمانی بر توانمند سازی کارکنان در شهرداری تهران بر اساس مدل استاندارد ساختار سازمانی رایبیز (۱۹۹۳) و مدل استاندارد توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و بر مبنای آن روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفته بر مبنای آن پرسشنامه نهایی تدوین شده، و بعد از تایید، داده‌ها گردآوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده و سوالات پژوهش پاسخ داده شده است.

**یافته‌ها:** ۱- ساختار سازمانی صرف نظر از عدم تاثیرگذاری مولفه پیچیدگی، بر روی توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت دارد. ۲- پیچیدگی سازمان با توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی معنی داری ندارد. ۳- رسمیت سازمان با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی دار است. ۴- تمرکز سازمان با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی دار است.

**نتیجه گیری:** ۱- نتایج بدست آمده نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش بین ساختار سازمانی موجود شرکت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد، مورد تایید قرار گرفت. ۲- بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت تهران رابطه معنی داری وجود دارد. ۳- بین تمرکز و توانمند سازی معاونت توسعه کارکنان شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد. ۴- نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که مولفه پیچیدگی در بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی دار نمی‌باشد.

**واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، توانمند سازی کارکنان، معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران

## مقدمه

در نظام اداری ایران، موضوع توانمندسازی کارکنان را می توان در سیاستها و برنامه های توسعه و تحول اداری جستجو کرد (ابطحی و عباسی ۱۳۸۶، ۲۱).

## اهمیت و هدف پژوهش

نظریه توانمندسازی بسیار مورد توجه دولت ها قرار گرفته است. امروزه برای سازمان ها اهمیت بیشتری دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمند سازی کارمندان معرف یک روش و راه منطقی برای دست یابی به چنین اهدافی است زیرا باعث حذف تعاملات اضافی و بی مورد بین رده های بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی می شود. کارمندانی که در رده های پایین تر سازمان قرار دارند، سر وقت به اطلاعات مربوط به عملیات ها و پروژه های سازمان دست یافته و دانش مرتبط و مورد نیاز زمین های کاری خود را خواهند داشت و مسئولیت عواقب تصمیم های اتخاذی خود را بر عهده خواهند داشت.

از این رو سنجش تاثیر توانمندسازی روانشناختی با ابعاد ساختار سازمانی و بررسی رابطه متقابل آنان با یکدیگر امری لازم می نماید. بدین منظور، موضوع تحقیق در قالب این پرسش مطرح می شود آیا عوامل ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با توانمندسازی روانشناختی (شایستگی، خود تعیین کنندگی، معنی داری، اثرگذاری) دارای رابطه معنی دار است. بنابراین جنبه دیگر از اهمیت و ضرورت انجام این طرح، این است که با ارائه راهکارهایی جهت توانمندسازی کارشناسان، معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران به سمت توانمند شدن سوق داده خواهد شد.

## ادبیات پژوهش

اگر بخواهیم تاریخچه توانمند سازی منابع انسانی را مروری کوتاه داشته باشیم باید گفت که اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود میدانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این واژه به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. (بابایی ۱۳۸۱، ۱۶).

اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمانها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد (نکویی مقدم و ملایی فرد ۱۳۸۸، ۱۹).

لذا وجود منابع انسانی کارا، خلاق و توانا جهت حفظ پایداری سازمانها و افزایش بهرهوری آنها امری ضروری به نظر میرسد به همین سبب توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آنها شده و سبب آزادسازی و بالفعل درآوردن نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت انگیز در سازمانها خواهد گردید (سلیمیان ۱۳۸۸، ۱۴۵).

## بیان مساله

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمانها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقهای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید، فناوری اطلاعات، فرهنگ های جهانی مصرف کننده و ظهور استانداردهای جهانی تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمانهای امروزی وجود دارند. بنابراین، توانایی سازمانها برای تطابق با تغییرات محیطی و در نتیجه بقای آنها مؤثر است. از همین رو توانمندسازی باید مهمترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود و به نظر می رسد که این مهم موجبات انعطاف پذیری سازمان را نسبت به تغییرات داخلی فراهم می کند (مزیدآبادی فراهانی ۱۳۸۳، ۱۶).

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمانها را مجبور کرده است که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظامهای مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان نیز به منزله یکی از ابزارهای اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، تحقق این امر و همچنین رقابتی تر شدن سازمانها را ممکن ساخته است. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری برای انجام وظایف شان نیازمندند. این در حالی است که سازمانها به دنبال افزایش بهرهوری از طریق کارکنانشان می باشند (اسپیرتزر ۱۹۹۷، ۱۵۲).

کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمانها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیمهای خود گردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و...) توانمند شدهاند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقدامات شان بپذیرند (مک کبی ۱۹۹۹، ۲۲).

۳

**۳) ضرورت انعطاف پذیری سازمانها:** در شکل سنتی که سازمانها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم هستند تغییرات به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فنآوریهایی نوین از ویژگیهای آنها به شمار میآید، دست برداشتن از کنترل متمرکز، باعث افزایش انعطاف پذیری سازمانها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (پترسون و همکاران، ۲۰۰۶).

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد، ساختار سازمانی ساختار عبارتست از الگوی ارتباطات میان بخشها و اجزا یک سازمان.

### عوامل موثر بر طرح ریزی ساختار سازمانی:

استراتژی

اندازه سازمان

تکنولوژی

محیط

قدرت و کنترل (ابطحی ۱۳۹۰، ۹۶)

### رویکردهای اصلی در ساختار سازمانی

الف) ساختاری مکانیکی یا ماشینی که خشک، رسمیت زیاد، متمرکز، سلسله مراتبی از ویژگیهای آن است  
ب) ساختار ارگانیکی که منعطف، انطباق پذیر، ارتباطات موازی و تنوع از ویژگیهای آن است.

توانمندسازی عبارت است از سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروهها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است که رویکرد ارگانیکی توانمندسازی نامیده می شود و رویکرد مکانیکی توانمندسازی مفهومی چند بعدی است که از دو بعد انگیزشی و شناختی تشکیل شده است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد (کوبن و اسپریتزر ۱۹۹۰).

توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت ها، بهبود ویژگیهای روانشناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند (بختیاری و احمدی مقدم ۱۳۸۹، ۴۵-۴۴).  
توانمندسازی در واقع هدف قرار دادن تقویت امکانات افراد برای کنترل بر زندگی خویش است. اگر قدرت عبارت است از توانایی افراد در پیش بینی، کنترل و مشارکت در محیط، آن گاه می توان گفت توانمندسازی فرایندی است که طی آن افراد و اجتماعات می توانند چنین قدرتی را بکار گیرند و به طور موثر در تغییر زندگی خود و محیطشان اعمال کنند، توانمندسازی باید از درون یک منشاء بگیرد و این امر، از طریق رفع موانع به کارگیری قدرت و فراهم آوردن زمینه ای مناسب برای قدرتمند شدن شهروندان میسر است. توانمندسازی در مسیر فرایند حکمروایی خوب شهری تحقق می یابد و نمی توان این اقتدار را به طور جداگانه به فرد یا گروهی خاص اعطا کرد. در فرایند توانمند سازی، مشارکت به عنوان نوعی واسط در حرکت به سوی کسب اقتدار به کار می رود (سعیدی ۱۳۸۴، ۵۶).

دلایل و ضرورت توانمندسازی کارکنان محرکهای محیطی متعددی وجود دارد که سازمانها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده اند. در این میان مهمترین آنها عبارتند از:

### ۱) اثرات فن آوری بر محیطهای کاری: رشد سریع

فناوری، تمامی جوانب سازمانها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانهها و دستگاههای کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده اند (اسکات، ژرف، ۱۳۸۳).

### ۲) افزایش انتظارات مشتریان: امروزه، مشتریان به

کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری

جدول(۱): رویکرد اصلی در ساختار سازمانی

نظریه پرداز	راهبرد	اهداف	رویکرد
فوی (۱۹۹۷۹) بلانچارد و همکارانش (۱۹۹۶) شوول (۱۹۹۳)	تفویض قدرت به زیردستان	قدرتمند کردن کارکنان	<b>مکانیکی</b>
کانگرو و کانگو (۱۹۸۸)	احساس خودکار آمدی	افزایش انگیزه کارکنان	<b>ارگانیکی</b>
توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵)	احساس شایستگی احساس معنی دار بودن احساس موثر بودن احساس خودمختاری	افزایش انگیزش درونی کارکنان	
وتن و کمرون (۱۹۹۸)	احساس اعتماد	شناختی	

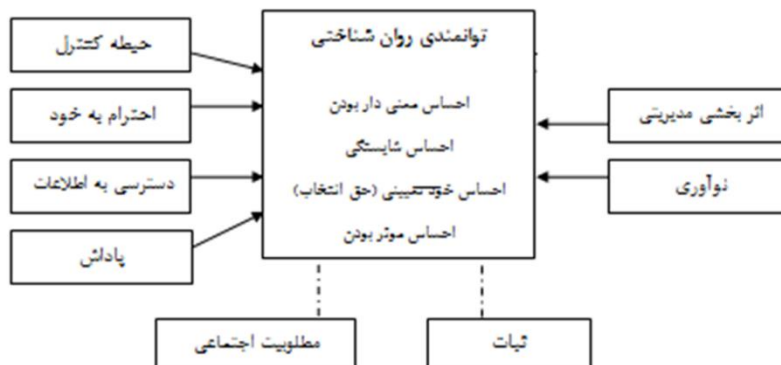
طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره گیری از فنون غیر رسمی، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند. استراتژیها و تاکتیکها زمانی منجر به توانمندسازی می شود که با پرورش کفایت نفس کارکنان همراه باشد.

**مدل بلانچارد و زیگاری:** با در نظر گرفتن رویکرد مرشدانه برای مدیران بر اهمیت ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی تاکید ورزیدند. در رویکرد مرشدانه مدیر به افراد کمک می کند تا ارزشها و سنتهای سازمانی را درونی سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند.

**توماس ولتهوس:** و در سال ۱۹۹۰ با تاکید بر فرایندهای شناختی درون فردی الگویی برای توانمندسازی کارکنان ابداع نمودند. که این الگو شامل چرخه دائمی از رویدادهای محیطی، ارزیابی وظیفه ای و

**مدل اسپریتزر:** اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در این مدل توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تاثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می تواند به عنوان عاملی موثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تاثیر فرهنگ جامعه قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی/حق انتخاب، احساس موثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت (پورصفر ۱۳۸۷، ۱۶).

**مدل کانگر و کانگرو:** زمانی که کارکنان احساس بی قدرتی می کنند نیاز به توانمندسازی کارکنان بیشتر احساس می شود. بنابراین آنها معتقدند که توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از



جدول(۲): مدل اسپریتزر

رفتار است. (حلقه محصور از اجزاء ۱ و ۲ و ۳) رویدادهای محیطی به فرد در مورد نتایج حاصل از رفتار وظیفه ای جاری و رویدادهای مرتبط با رفتار آینده اش اطلاعاتی ارائه می‌دهند. فرد با بهره گیری از این اطلاعات به ارزیابی رفتار وظیفه ای موردنظر بر مبنای شناخت‌های چهارگانه- احساس معنی دار بودن، شایستگی، موثر بودن و خودتعیینی یا حق انتخاب- می پردازد.

### پیشینه پژوهش

مجیدی (۱۳۹۰)، تاثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی را مورد مطالعه را مورد مطالعه قرار داده‌اند برخی از ویژگی‌های جمعیتی کارکنان (مثل سن، سطح آموزشی، سال‌های خدمت در شرکت) بر روابط بین تعهد، استخدام و اشکال مختلف اعتماد که در وجود کارکنان متجلی می‌شود اثرگذار هستند.

واعظی و همکاران (۱۳۸۹)، بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران پرداخته‌اند. نتایج تحقیق منجر به معرفی ابعاد ساختاری مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران شد. ارایه الگوی ساختاری مناسب جهت توانمندسازی کارکنان جامعه تحقیق نیز از دیگر نتایج این پژوهش می‌باشد.

میرهاشمی و پاشاشریفی (۱۳۸۹)، رابطه بین ادراک از عوامل محیط کار (نقش‌های شغلی، ویژگی‌های شغل، سبک نظارتی، و ساختار سازمانی) و سطح درگیری شغلی اعضا هیات علمی پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده حاکی از بین ۱۱ بعد محیط کار، تنها ۳ بعد هویت تکلیف، سبک نظارتی و چالش شغلی و با درگیری شغلی اعضا هیات علمی همبستگی معنی دار داشتند. بنابراین، بر اساس مولفه‌های محیط کار می‌توان مدلی را برای پیش بینی درگیری شغلی ارائه کرد.

کینگ مین هوا، هلموت کسپر و جارگن موئهباخر (۲۰۱۲)، به تاثیر ساختار سازمانی بر روی عملکرد سازمان از طریق یادگیری و ابداع در استرالیا و چین پرداخته‌اند و نتایج یافته‌ها نشان دهنده این است. که برخی از ساختارهای سازمانی به نظر می‌رسد که در بخش‌های خاصی از بازار بهتر عمل می‌کنند، ولی نمی‌توان گفت یک بهترین روش برای سازمان دهی ساختار سازمانی وجود دارد. همچنین انواع مختلف ساختارهای

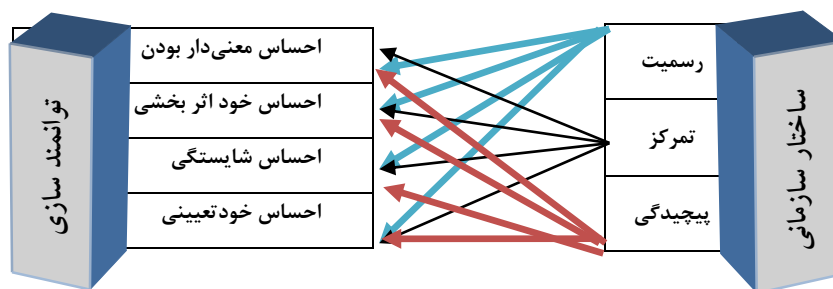
سازمانی نیز به همان میزان می‌توانند عملکرد مشابه خوبی داشته باشند؛ سازمان‌های پایدار و با ثبات فرصت‌های بیشتری نسبت به سازمان‌های در حال تغییر برای افزایش سودآوری خود نداشته‌اند و شواهدی مستحکم درباره‌ی رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی ارائه می‌کنند و بیان می‌کنند که ساختار سازمانی موثر تاثیرات مثبتی بر روی هر دو نوع عملکرد یعنی غیر اقتصادی و اقتصادی دارد.

میشرا (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «آیا توانمندسازی ویژگی ضروری یک سازمان یادگیرنده است؟» به بررسی نقش توانمندسازی در سازمانهای یادگیرنده؛ می‌پردازد. سوالات این پژوهش شامل این است: ۱- که توانمند سازی چه نقشی در قابلیت سازمانهای یادگیرنده دارد؟ ۲- آیا توانمندسازی به عنوان ویژگی اساسی سازمانهای یادگیرنده است؟ یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فقط توانمندسازی با گستره تصمیم‌گیری در سازمانهای یادگیرنده رابطه معنی داری دارد و باعث تسهیم قدرت نمیشود. بنابراین تفاوتی در الگوی توانمندسازی سازمانهای یادگیرنده در سطح بالا یا پایین مشاهده نمیشود.

کوبین برد و هایین وانگ (۲۰۰۹)، در مطالعه خود با عنوان توانمند سازی کارمندان: حد و میزان اقتباس و عوامل موثر به این نتیجه رسیده‌اند که همکاری، رسمی سازی، صراحت و درجه‌ی تاثیر از عوامل موثر مشارکت کارمندان در پروسه‌ی تصمیم گیری دارد.

بر اساس این مدل مفهومی فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

- ۱) بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی تهران رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲) بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳) بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴) بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد.



مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

**جامعه آماری:** کلیه مدیران، معاونین، کارشناسان و کارکنان معاونت توسعه مدیریت منابع شهرداری تهران که تعداد آنها ۵۷۵ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول گرجس- مورگان حجم نمونه تعداد ۲۳۰ نفر می‌شود. روش نمونه گیری: انتخاب افراد گروه نمونه از روش تصادفی ساده انجام شده است. میزان روایی پرسشنامه این تحقیق به وسیله نرم افزار Spss نسخه ۱۹ و از روش آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود. برآورد این ضریب برای پرسشنامه ساختار سازمانی برابر با ۰/۷۷۶ و برای پرسشنامه توانمندسازی کارکنان برابر با

۰/۸۱۱ بدست آمده است. به منظور توصیف یافته‌ها، از جداول فراوانی و همچنین نمودارهای میله‌ای و دایره‌ای استفاده گردید. ضمن این که به منظور توصیف بهتر داده‌ها از شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی بهره گرفته شد. آزمون رگرسیون از آن جا که روش تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی با توجه به چارچوب نظری یا تجربی ویژه ای صورت می‌گیرد، در تحقیقات علوم رفتاری از اهمیت خاصی برخوردار است. لازم به تذکر است که برای این گونه تحقیقات آشنایی با روشهای آماری تحلیل رگرسیون الزامی است.

### یافته‌های پژوهش

جدول (۳): امتیازات مولفه‌های توانمندسازی و ساختار سازمانی

مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
پیچیدگی	۳/۴۶۰۹	۰/۴۰۴۹۶	۲/۳۳	۴/۶۷
رسمیت	۲/۸۷۰۳	۰/۶۷۰۵۹	۱	۴/۳۳
تمرکز	۲/۸۲۱۷	۰/۷۳۶۴۴	۱	۴/۷۳
احساس معنی داری	۳/۷۰۵۸	۰/۸۹۱۸۳	۱	۵
احساس خوداثر بخشی	۳/۱۳۵۶	۰/۹۸۳۷۴	۱	۵
احساس شایستگی	۳/۹۳۱۹	۰/۶۹۸۰۷	۱	۵
احساس خودتعیینی	۳/۱۳۰۵	۱/۰۱۹۳۶	۱	۵
ساختار سازمانی	۳/۰۰۱۱	۰/۵۰۵۷۰	۱/۵۷	۴/۴۳
توانمندسازی	۳/۴۷۶۰	۰/۷۳۰۷۰	۱/۳۳	۴/۹۲

جدول (۴): نتایج مدل ساختاری بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان

متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی	ضریب استاندارد رگرسیونی	ضریب تعیین مدل	آماره f	سطح معناداری	واریانس خطا	سطح معناداری آماره کای-سریع
ساختار سازمانی	۱/۴۳	۰/۹۹	۰/۹۸	۹۶/۵۷	۰/۰۰۶	۰/۰۱۳	۱/۰۰

جدول (۵): نتایج مدل ساختاری بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان

متغیر مستقل	ضرب رگرسیونی	ضرب استاندارد رگرسیونی	ضرب تعیین مدل	آماره <i>f</i>	سطح معناداری	واریانس خطا	سطح معناداری	آماره کای-مربع
پیچیدگی	۰/۱۲	۰/۱۲		۱/۹۱	۰/۳۰۷			
رسمیت	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۹۸	۱۳/۷۲	۰/۰۴۶	۰/۰۰۸		۱/۰۰
تمرکز	۰/۲۶	۰/۱۵		۳/۰۵	۰/۰۴۹			

جدول (۶): نتایج مدل ساختاری بین ابعاد توانمندسازی ساختار سازمانی کارکنان

متغیر وابسته	ضرب رگرسیونی	ضرب استاندارد رگرسیونی	ضرب تعیین مدل	آماره <i>f</i>	سطح معناداری	واریانس خطا	شاخص نیکویی برازش ( <i>GFI</i> )
معنی داری	۱/۷۱	۰/۹۷	۰/۹۴	۵۹/۰۵	۰/۰۱۱	۰/۰۵۰	
خوداثر بخشی	۱/۸۹	۰/۹۷	۰/۹۵	۶۴/۱۴	۰/۰۰۹	۰/۰۵۳	۰/۶۷
شایستگی	۱/۳۴	۰/۹۷	۰/۹۴	۶۰/۶۳	۰/۰۱۰	۰/۰۲۹	
خودتعمینی	۱/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۵	۶۵/۴۶	۰/۰۰۹	۰/۰۵۴	

### نتیجه گیری

نتایج تحقیقات سزیکاران (۱۳۸۷)، واعظی و همکاران (۱۳۸۹)، نفری و امیدفر (۱۳۸۹) و ملکی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

۴- نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که مولفه پیچیدگی در بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی‌دار نمی‌باشد. که مقایسه نتایج با نتایج تحقیقات سزیکاران (۱۳۸۷)، واعظی و همکاران (۱۳۸۹)، نفری و امیدفر (۱۳۸۹) و ملکی (۱۳۹۱) ناهمسو می‌باشد. در نتیجه ناهمسویی نتایج پژوهش مذکور با یافته‌های این پژوهش قابل توجه است

۱- نتایج بدست آمده نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش بین ساختار سازمانی موجود شرکت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد، مورد تایید قرار گرفت. در واقع ساختار مکانیکی (بوروکراتیک)، محدود کننده توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، می‌بینیم که بین دو متغیر ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات واعظی و همکاران (۱۳۸۹)، نفری و امیدفر (۱۳۸۹) و ملکی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

### پیشنهادهای

۱- پیشنهاد می‌شود شرح شغل برای کارکنان در نظر گرفته شده و در اختیار آنان قرار بگیرد و انطباق عملکرد کارکنان بر اساس این شرح شغل کنترل شود.

۲- پیشنهاد می‌شود دستورالعمل‌های لازم برای انجام فعالیت‌ها به صورت مدون و مکتوب در اختیار کارکنان قرار بگیرد و تدابیر لازم جهت جلوگیری از تخطی از دستورالعمل‌ها با تشکیل تیم‌های ارزیابی اندیشیده شود.

۳- مدیران عالی تا حد امکان در جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج و همچنین کنترل اجرای تصمیمات متخذه به طور مستقیم عمل نمایند.

۲- بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران رابطه معنی داری وجود دارد. نتیجه اصل نشان دهنده وجود همبستگی منفی و معنی‌دار بین رسمیت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد، نوع همبستگی بین این دو متغیر قوی و معکوس است. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات سزیکاران (۱۳۸۷)، واعظی و همکاران (۱۳۸۹)، نفری و امیدفر (۱۳۸۹) و ملکی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

۳- بین تمرکز و توانمند سازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج، حاکی از تایید این فرضیه است، یعنی میزان احساس توانمندسازی کارکنان با تمرکز ارتباط دارد، ولی این ارتباط معکوس است. نتایج تحقیق حاضر با

Quinn, R.E. and G.M. Spreitzer (1997), The road to empowerment: seven questions every leader should consider organizational dynamics, Journal of Quality Management, Vol.26, No.2.

Mishra, Bijaya & Bhaskar, A, (2010), "Empowerment: A necessary attribute of a learning organization?" Issn 2029. 4581 organization and market in emerging economies, vol. 1, No. 2(2)

Spreitzer, G. M. (1996), Social structural characteristics of psychological empowerment, Academy of Management Review, Vol.39. No.2.

Peterson, Andrew and et all, (2006), "Measuring intrapersonal component of psychological empowerment". Confirmatory factor analysis. American Journal of community psychology. Vol. 38.

۴- تفویض اختیار بیشتر به مدیران در زمینه کنترل و ارزیابی کارکنان و تأمین مالی سازمان به طوری که تناقضی با چارچوب مقرراتی سازمان و شرح وظایف شغلی مدیران نداشته باشد.

۵- میزان آموزشهای تخصصی در سازمان اندک می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های نظام‌مندی جهت آموزش‌های عملی و نظری کارکنان صورت پذیرد.

#### منابع و ماخذ

ابطحی، سیدحسین و عابسی (۱۳۸۶)، سعید، توانمندسازی کارکنان، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی، چاپ هفدهم، انتشارات دانشگاه پیام نور.

بخشی‌زاده، علیرضا و امینی، محمدرضا (۱۳۹۰)، مدیریت توانمندسازی کارکنان و سازمان، تهران، ترمه.

پور صفر، علی، و رسول حسینی. (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی، مفاهیم، نظریه کاربردها، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.

رابینز، استیفن (۱۳۸۷)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

کلاتنریان، فرهاد و تیرانداز، حامد، (۱۳۹۱)، مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۵۳.

ملکی، جمشید، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت.

نفری، ندا و غلامرضا، امیدفر، (۱۳۸۹)، بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، نشریه مدیریت و توسعه، دوره ۲۳، شماره ۱.

کویی مقدم، محمود و علی ملایی فرد. (۱۳۸۸)، توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۰ و ۱۱.

مزیدآبادی فراهانی، امیرحسین (۱۳۸۳)، بررسی تأثیرات کاربرد فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان، پایان‌نامه، دانشگاه تهران.