

مدیریت ورزشی - مهر و آبان ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۴، ص: ۵۳۳-۵۴۶  
تاریخ دریافت: ۹۲ / ۰۳ / ۱۴  
تاریخ پذیرش: ۹۲ / ۱۱ / ۰۶

## تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان

سعید حاتمی\*<sup>۱</sup> - یزدان سبحانی<sup>۲</sup> - جمال الدین بیرامی ایگدر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، ۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان بود. روش پژوهش، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان (۵۸ نفر) بود که نمونه آماری برابر با جامعه آماری انتخاب شد. با توجه به پرسشنامه‌های برگشتی، ۵۲ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) و پرسشنامه توانمندسازی عبداللهی (۱۳۸۵) بود. روایی این پرسشنامه‌ها را هفت نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند و پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۷ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (کولموگروف اسمیرنوف، ضریب پیرسون و تحلیل رگرسیون) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین ساختار سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی تأثیر منفی بر جا می‌گذارد. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که سازمان با ساختار مسطح‌تر، پیچیدگی و رسمیت کمتر زمینه بروز توانمندی کارکنان را ایجاد می‌کند و اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان باید به این امر توجه ویژه کند.

### واژه‌های کلیدی

پیچیدگی، تمرکز، توانمندسازی، رسمیت، ساختار.

### مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و حدود و مرزهای به‌نسبت مشخصی دارد و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس برخی اصول دائمی فعالیت می‌کند. یک سازمان مجموعه‌ای از افراد است که برای رسیدن به اهدافی گرد هم می‌آیند (۶). ساختار، آینه تمام‌نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش‌ها، 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، شیوه‌های ارتباطی و فرایندهای سازمانی است. پس می‌توان گفت که نمودار سازمانی خلاصه‌ای از واقعیت ساختار سازمانی است (۷).

به نظر دراکر (۱۳۸۰) رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق بر محیط متغیر بستگی دارد (۷). امباد (۲۰۱۰) توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌داند که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریت و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده است. وی با تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی، ابعاد آن را احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن ذکر می‌کند (۱۹). اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود که افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی‌شده از طریق مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در سازمان‌های اجتماعی یا سازمان‌های داوطلبانه افراد در ازای اعتباری که کسب کرده یا رضایتی که از کمک دیگران احساس کرده‌اند، کاری انجام می‌دهند، اما همه سازمان‌ها مرزی دارند که به مدد آن می‌توان اعضا را از غیراعضا باز شناخت. افراد با سازمان پیوندی دائمی دارند، اما این پیوند دائمی، عضویت مادام‌العمر را تضمین نمی‌کند، بلکه برعکس سازمان‌ها پیوسته در اعضای خود تغییر و تحولاتی صورت می‌دهند، اگرچه تا زمانی که این اعضا عضویت سازمان را دارا هستند حق دارند در حد قوانین و مقررات در امور سازمان مشارکت کنند. اجزای سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به‌کار گرفته می‌شود، عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز. پذیرفتن این اجزای سه‌گانه به‌عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی

معمول است، ولی جهانشمول نیست. منظور از تمرکز<sup>۱</sup>، نسبت مشاغل و حوزه‌های است که متصدیان سازمان در تصمیم‌گیری‌های آنها مشارکت می‌کنند. تمرکز قدرت یا شاخصی است که مرکز تصمیم‌گیری را با توجه به خط‌مشی‌های اصلی و ویژه سازمان منعکس می‌کند یا میزانی از اطلاعات است که بین سطوح مختلف سازمان پخش می‌شود. همچنین میزان مشارکت افراد در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است. پیچیدگی<sup>۲</sup> به تعداد متخصصان و فعالیت‌های حرفه‌ای و همچنین طول دوره آموزشی و حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد. رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. رسمیت عبارت است از میزان یا حدی که قوانین، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب‌اند. به اعتقاد بیشتر نظریه‌پردازان تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده است اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه بر تمرکز دلالت دارد و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است (۴).

عارفی‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد» ابراز داشتند که ارتباط معناداری بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. همچنین بین شغل و رسمیت و احساس معنادار بودن کار و رسمیت و احساس شایستگی ارتباط معناداری مشاهده شد (۱۲).

صفری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین ساختار سازمانی و نوآوری در کارشناسان سازمان تربیت بدنی» نشان دادند که بین ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معنادار وجود دارد. بین پیچیدگی و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین بین رسمیت و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معناداری وجود داشت (۱۱).  
به گفته فانگ و همکاران (۲۰۰۸) وقتی کارکنان با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که تصور می‌کنند در معرض تهدید، ابهام، کنترل بیشتر از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند یا وقتی احساسات نامطبوع وابستگی یا نابرابری را تجربه می‌کنند، احساس می‌کنند مانعی در برابر توانایی آنان در انجام دادن آنچه دوست دارند وجود دارد (۲۰). شلتون (۲۰۰۲) و کمبل و مارتینکو (۱۹۸۸) در نتایج تحقیقات خود ابراز داشتند که توانمندی کارکنان به‌عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمان و مدیریت و ابتکار سازمانی دارد (۲۲). به نظر اسپریتزر (۱۹۹۵) و توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)

---

1. Centralizaion

2. Complexity

کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف انعطاف‌پذیرترند. آنها در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها، وظایف جدید را شروع کرده و موانع را برطرف می‌کنند. در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات انگیزش آنان تقویت می‌شود (۱۵). به اعتقاد هال و همکاران (۲۰۰۷) افراد توانا در سطوح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی قرار دارند. کارمندان توانمند بیزاری کمتری از شغل داشته و انتظارات مثبت‌تر و استقامت بیشتری در موقعیت‌های شغلی دارند (۲۱).

محققان در تعیین ابعاد ساختار سازمانی عوامل زیادی را برشمردند، از جمله اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی. بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی از بین آنها روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. همچنین مفهوم توانمندسازی از طریق به‌کارگیری مدبرانه منابع انسانی برای نیل به اثربخشی سازمان با این موضوع تطابق دارد. مسئله مهم این است که با وجود اهمیت روزافزون توانمندسازی کارکنان و نقش پیش‌برنده آن در سازمان، در سازمان‌های ورزشی ایران کمتر به این موضوع پرداخته شده است. شرایط سازمان‌های ورزشی به‌گونه‌ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگناها در حال و آینده در آنها به‌خوبی احساس می‌شود. آنچه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود، لزوم پرداختن به بررسی ساختار سازمانی و مقوله توانمندسازی است، زیرا بی‌گمان کارکنان توانمند با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های ارائه خدمات بهینه و منابع انسانی فراهم کرده و شیوه‌های جدیدی را ایجاد کنند و در نتیجه با توان بالای خود، بر توسعه و افزایش خدمات جدید سازمان بیفزایند. با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در حیطه رفتار سازمانی در ورزش معطوف به سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک بوده است، نقش مهم ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به‌عنوان اهرم اجرایی وزارت ورزش و جوانان مغفول مانده است. از این‌رو در این پژوهش محقق بر آن شد به بررسی ساختار سازمانی و تأثیر آن بر توانمندسازی در اداره ورزش و جوانان استان لرستان بپردازد. در این تحقیق، محقق درصدد است رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی را بررسی کرده و میزان تأثیر ساختار سازمانی را به‌عنوان متغیر مستقل بر توانمندسازی انسانی که متغیر ملاک یا وابسته است، مشخص کند. در واقع تعیین کند چند درصد از واریانس متغیر توانمندسازی تحت تأثیر یا ناشی از متغیر ساختار سازمانی است؟

### روش تحقیق

روش این پژوهش پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان در سال ۱۳۹۲ بود (۵۸ نفر). نمونه آماری برابر با جامعه آماری انتخاب شد. با توجه به پرسشنامه‌های برگشتی، ۵۲ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) بود. این پرسشنامه در سال ۱۳۷۹ توسط دانایی‌فرد و الوانی به فارسی برگردانده شد که شامل ۲۲ سؤال در طیف پنج‌ارزشی لیکرت است. ابعاد این پرسشنامه اطلاعات مربوط به رسمیت، پیچیدگی و تمرکز در سازمان را می‌سنجد. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌های متغیر توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی عبداللهی (۱۳۸۵) استفاده شد، که شامل ۲۴ سؤال در طیف پنج‌ارزشی لیکرت است. این پرسشنامه اطلاعات مربوط به احساس معنادار بودن شغل، احساس شایستگی، احساس مؤثر واقع شدن، احساس داشتن حق انتخاب و اعتماد به همکار و مافوق در سازمان را می‌سنجد. روایی صوری و محتوایی ابزار تحقیق را استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند و ضریب پایایی پرسشنامه‌های مذکور با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۷ به دست آمد. علاوه بر متغیرهای مذکور، عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن، جنس، میزان تحصیلات، سابقه کار، نوع شغل، وضعیت تأهل و رشته تحصیلی (تخصص) در بخش آمار توصیفی بررسی و مطالعه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش استنباطی نیز از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، ضریب پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

### یافته‌ها

از مجموع ۵۲ فرد تحت بررسی، ۴۱/۴ درصد نمونه‌ها زن و ۵۸/۶ درصد مرد بودند. در نمونه تحت بررسی، ۱۳/۷ درصد کمتر از ۲۵ سال، ۴۳/۳ درصد بین ۲۶ تا ۳۵ سال، ۲۳/۲ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۱۹/۸ درصد بالای ۴۵ سال سن داشتند که نشان‌دهنده جمعیت جوان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان است. از نظر مدرک تحصیلی، ۴۷/۴ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۴۲/۲ درصد کارشناسی و ۱۰/۴ درصد افراد کارشناسی ارشد دارند که با توجه به نتایج به دست آمده پایین‌ترین درصد فراوانی مربوط به بالاترین مدارک تحصیلی در اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان است.

جدول ۱. همبستگی بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
ساختار سازمانی	-۰/۵۴	۰/۰۱
توانمندی کارکنان		

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون بیانگر رابطه تا حدودی قوی و منفی بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان است. این رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۲. رگرسیون مربوط به تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی

متغیر پیش‌بینی	متغیر ملاک	Beta	t	P	R	R <sup>2</sup>
ساختار سازمانی	توانمندسازی کارکنان	.۵۴۱	-۷/۷۷۶	۰/۰۱	۰/۵۴	۰/۲۸۷

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود با توجه به ضریب بتا می‌توان گفت که متغیر ساختار سازمانی قدرت پیش‌بینی متغیر توانمندسازی کارکنان را دارد. رابطه میان متغیرهای مذکور در سطح ۰/۰۱ معنادار است و با توجه به مقدار R<sup>2</sup> نیز می‌توان گفت که متغیر ساختار سازمانی، حدود ۲۹ درصد از واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین کرده است.

جدول ۳. رگرسیون مربوط به تأثیر بعد پیچیدگی بر ابعاد توانمندی کارکنان

متغیر پیش‌بینی	متغیر ملاک	Beta	t	P	R	R <sup>2</sup>
پیچیدگی	احساس شایستگی	۰/۰۹۱	-۱/۰۲	۰/۰۷	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰
	احساس خودمختاری	۰/۱۵۹	-۱/۸۲	۰/۱۱	۰/۰۲۵	۰/۰۱۸
	احساس مؤثر بودن	۰/۰۷۳	-۰/۸۲۴	۰/۰۶۵	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲
	احساس معنادار بودن	۰/۰۸۹	۱/۰۱	۰/۰۸۱	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰
	احساس اعتماد	۰/۱۰۸	۱/۲۳	۰/۰۷۲	۰/۰۱۲	۰/۰۰۴
	توانمندسازی	۰/۱۳۲	-۱/۵	۰/۱۰۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱

در جدول ۳ رگرسیون تأثیر بعد پیچیدگی سازمان بر توانمندسازی کارکنان مشاهده می‌شود که اثر پیچیدگی سازمانی بر توانمندسازی و ابعاد آن معنادار نیست.

جدول ۴. رگرسیون مربوط به تأثیر بعد رسمیت بر ابعاد توانمندی کارکنان

متغیر پیش‌بینی	متغیر ملاک	Beta	t	P	R	R <sup>2</sup>
رسمیت	احساس شایستگی	۰/۱۳	-۰/۱۴۲	۰/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۸
	احساس خودمختاری	۰/۲۹۳	-۳/۴۶	۰/۰۱	۰/۰۸۶	۰/۰۷۹
	احساس مؤثر بودن	۰/۲۲۱	-۲/۵۶	۰/۰۱	۰/۰۴۹	۰/۰۴۱
	احساس معنادار بودن	۰/۲	-۲/۳۱	۰/۰۱	۰/۰۵۰	۰/۰۳۳
	احساس اعتماد	۰/۱۲۷	۱/۴۴	۰/۵۷	۰/۰۱۶	۰/۰۰۸
	توانمندسازی	۰/۲۱۲	-۲/۴۴	۰/۰۱	۰/۰۴۵	۰/۰۳۷

با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت که متغیر رسمیت ۴/۵ درصد از واریانس توانمندسازی کارکنان، ۸/۶ درصد واریانس احساس خودمختاری، حدود ۵ درصد از واریانس احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن کارکنان را تبیین می‌کند.

جدول ۵. رگرسیون مربوط به تأثیر بعد تمرکز بر ابعاد توانمندی کارکنان

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	Beta	t	P	R	R <sup>2</sup>
تمرکز	احساس شایستگی	۰/۳۵۶	-۴/۳	۰/۰۱	۰/۱۲۷	۰/۱۲
	احساس خودمختاری	۰/۶۰۶	-۸/۶۱	۰/۰۱	۰/۳۶۷	۰/۳۶۲
	احساس مؤثر بودن	۰/۴۸۵	-۶/۲۷	۰/۰۱	۰/۲۳۵	۰/۲۲۹
	احساس معنادار بودن	۰/۴۹۱	-۶/۳۷	۰/۰۱	۰/۲۴۱	۰/۲۳۵
	احساس اعتماد	۰/۴۱۲	۵/۱۱	۰/۰۱	۰/۱۷	۰/۱۶۳
	توانمندسازی	۰/۵۸۷	-۸/۲	۰/۰۱	۰/۳۴۵	۱/۳۹

با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت که متغیر تمرکز سازمانی ۳۴/۵ درصد از واریانس توانمندسازی، ۱۲/۷ درصد از واریانس احساس شایستگی، ۳۶/۷ درصد از احساس خودمختاری، ۲۳/۵ درصد از واریانس احساس مؤثر بودن و ۲۴/۱ درصد از واریانس معنادار بودن کارکنان را تبیین کرده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از یافته‌های تحقیق حاضر، با توجه به جدول ۱ وجود رابطه معکوس و معنادار بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان بود. در نتیجه این‌گونه استنباط می‌شود که ساختار سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان شرایط و بستر لازم را برای ایجاد، اجرا و ارتقای احساس توانمندسازی در کارکنان جامعه آماری ندارد و این ساختار مکانیکی محدودکننده است و آثار معکوس در اجرای توانمندسازی کارکنان دارد.

این نتایج با نتایج تحقیقات عارفی‌نیا و همکاران (۱۳۹۲)، شهیدی (۱۳۷۷) و حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵) همسوست (۱۲،۹،۵). در این راستا شهیدی معتقد است که هرچه ساختار سازمانی دست و پاگیرتر باشد، انگیزش و توانمندی نیروی انسانی و به تبع عملکرد و توانمندی سازمانی نیز کاهش می‌یابد. حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵) طی پژوهشی دریافت که ساختار سازمانی رابطه معنادار و معکوسی با توانمندی دارد که هرچه ساختار سازمانی هرمی باشد، توانمندی کارکنان نیز کاهش می‌یابد (۵).

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر منفی و معکوسی دارد، به این معنا که هرچه سازمان از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بالاتری برخوردار باشد، کارکنان در آن سازمان احساس توانمندی کمتری می‌کنند. این رابطه در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت که ساختار سازمانی ۲۹ درصد از واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین تأثیر ساختار سازمانی بر احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن کارکنان اثر منفی و معکوس دارد. این یافته به آن معناست که هرچه سازمان از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بالاتری برخوردار باشد، کارکنان در آن سازمان احساس شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و احساس معناداری کمتری می‌کنند. با توجه به این نتیجه به نظر می‌رسد که طراحی ساختار مناسب برای حفظ و ارتقای توانمندی کارکنان در سازمان ضروری است. از این نظر می‌توان ابعاد و عوامل مختلف ساختار سازمانی را دقیق‌تر بررسی کرد تا با بهره‌گیری از



فواید ساختارهای ارگانیک و تخصیص بخش‌های خاصی به‌عنوان دوایر خلاق در ارتقای توانمندسازی کارکنان سازمان و فراهم آوردن امکانات برای این بخش‌ها، کمک بیشتری به این فرایند سازمانی شود.

همچنین مشخص شد که متغیر ساختار سازمانی ۸/۷ درصد از واریانس احساس شایستگی، ۳۵/۳ درصد احساس خودمختاری، حدود ۲۰ درصد احساس مؤثر بودن و نیز ۲۰/۳ درصد از واریانس احساس معنادار بودن کارکنان را تبیین می‌کند.

نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات امبد و همکاران (۲۰۱۰) و اوپرو (۲۰۰۶) همسوست (۲۵،۱۹). همچنین با نتایج تحقیقات عارفی‌نیا و همکاران (۱۳۹۲)، استواری (۱۳۸۸)، غفوری (۱۳۸۶)، عبداللهی (۱۳۸۶) و مقدسی (۱۳۸۳) همخوانی دارد (۱۲،۲، ۱۳، ۱۷).

امبد و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که هرچه ساختار سازمانی از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است برخوردار باشد، کارکنان احساس شایستگی کمتری می‌کنند و برعکس هرچه سازمان به ساختار سازمانی شبکه‌ای که در آن خودگردانی کارکنان در حد بالایی است، نزدیک باشد، کارکنان احساس شایستگی بیشتری می‌کنند (۱۹). اوپرو (۲۰۰۶) نیز به این نتیجه رسید که افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قائل‌اند، اندیشه‌ها و استانداردهای آنها با آنچه در حال انجام دادن‌اند سازگار است و برای نتایج کار ارزش قائل‌اند و آن را باور دارند. بنابراین، اگر سازمان از ساختاری هرمی تشکیل شده باشد، کارکنان احساس بی‌علاقگی و جدایی از شغل کرده و به‌هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند (۲۵). استواری (۱۳۸۸) نیز طی تحقیقی دریافت که سیستم کاری با معنادار بودن شغل و مؤثر واقع شدن رابطه معناداری دارد (۲).

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، در زمینه بررسی تأثیر ابعاد ساختار سازمانی، تأثیر متغیر رسمیت بر توانمندی کارکنان با استفاده از تحلیل رگرسیون بود. نتایج حاصل نشان داد که متغیر رسمیت بر توانمندسازی و ابعاد آن از جمله خودمختاری کارکنان، احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن اثر معکوسی دارد. به این معنا که هرچه سازمان از رسمیت بیشتری برخوردار باشد، کارکنان کمتر احساس توانمندی، خودمختاری، احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن می‌کنند. به‌نظر می‌رسد که از طریق نوع ساختار و میزان رسمیت آن می‌توان توانمندی کارکنان سازمان را کاهش یا افزایش داد. بدین معنا که هر چه ساختار سازمانی از رسمیت بیشتری برخوردار باشد، کارکنان آن سازمان کمتر

احساس توانمندی می‌کنند و هر چه ساختار از رسمیت کمتری برخوردار باشد، کارکنان آن سازمان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. این رابطه در سطح  $0/01$  معنادار است. با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت که متغیر رسمیت  $4/5$  درصد از واریانس توانمندسازی کارکنان،  $8/6$  درصد واریانس احساس خودمختاری، حدود  $5$  درصد از واریانس احساس مؤثر بودن و احساس معنادار بودن کارکنان را تبیین می‌کند.

این نتایج با نتایج تحقیقات عارفی‌نیا و همکاران (۱۳۹۲)، مشکسار (۱۳۸۹)، شریفی‌پور (۱۳۸۸)، آزاده و همکاران (۱۳۸۷) و مظفر (۱۳۸۶) همسوست (۱۵، ۱۶، ۱۲، ۸، ۱).

مشکسار (۱۳۸۹) در تحقیق خود ابراز داشت که هرچه سازمان از درجه بالاتری از رسمیت‌گرایی برخوردار باشد، افراد به‌راحتی نمی‌توانند نظرها و پیشنهادهای جدید خود را ارائه دهند. در چنین سازمانی خلاقیت و نوآوری در سطح پایین قرار دارد (۱۵). آزاده و همکاران (۱۳۸۷) نیز معتقدند که تمرکز در تصمیم‌گیری و رسمیت بالا در فرایندها و روابط کاری سازمان مانع تولید دانش و اندیشه‌های جدید می‌شود، درحالی‌که توزیع قدرت و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها موجب افزایش خلق دانش می‌شود و انتقال آن را در سازمان تسهیل می‌کند (۱).

یافته‌های پژوهش مظفر (۱۳۸۶) در سازمان صدا و سیما حاکی از آن است که تمرکز و رسمیت بالا اثر نامطلوبی بر اجرای اهداف راهبردی داشته و تصمیم‌گیری سریع را به تأخیر می‌اندازد، همچنین کاهش تمرکز و رسمیت در سازمان موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیران و کارکنان سازمان می‌شود (۱۶). شریفی‌پور (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی نشان داد که با افزایش رسمیت و پیچیدگی در سازمان، میزان خودمختاری و ریسک‌پذیری فرد کاهش می‌یابد (۸).

از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیر متغیر تمرکز بر توانمندسازی و ابعاد آن با استفاده از تحلیل رگرسیون بود. نتایج حاصل از این محاسبات نشان داد که متغیر تمرکز بر توانمندسازی و ابعاد آن به‌جز احساس اعتماد به همکاران و مافوق، بر بقیه ابعاد، اثر منفی و معناداری دارد؛ به این معنا که هرچه سازمان از تمرکز بیشتری برخوردار باشد، کارکنان کمتر احساس توانمندی، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنادار بودن می‌کنند.

با توجه به تحقیقات پیشین و نتایج این تحقیق درباره‌ی بالا بودن میزان تمرکز ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان، ضرورت ایجاد تغییراتی در این زمینه در سازمان به لحاظ کاهش میزان قوانین و مقررات اضافی و حضور فضای آزاد بیشتر برای تصمیم‌گیری‌های آزادانه در بخش‌های ستادی

سازمان و در نهایت ارائه مشاوره‌های تخصصی و سازنده به بخش‌های اجرایی احساس می‌شود. در این خصوص، سازمان می‌تواند با بازبینی استانداردها و قوانین کاری و تعدیل آنها فضای لازم را برای انجام فعالیت‌های توانمندی کارکنان بیشتر کند.

با توجه به مقدار  $R^2$  می‌توان گفت که متغیر تمرکز سازمانی  $34/5$  درصد از واریانس توانمندسازی،  $12/7$  درصد از واریانس احساس شایستگی،  $36/7$  درصد از احساس خودمختاری،  $23/5$  درصد از واریانس احساس مؤثر بودن و  $24/1$  درصد از واریانس معنادار بودن کارکنان را تبیین کرده است.

نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات اسپریتزر (۲۰۰۸)، حرآبادی (۱۳۸۵)، صابونچی و همکاران (۱۳۸۶)، آزاده و همکاران (۱۳۸۷)، اکبری (۱۳۸۷) و موغلی (۱۳۸۶) همخوانی دارد (۲۳، ۱۸، ۱۰، ۵، ۳، ۱). اسپریتزر (۲۰۰۸) اعتقاد دارد ساختار سازمانی با تمرکز بالا موجب دلسردی کارکنان در ارتباطی و تصمیم‌گیری می‌شود؛ خطاهای کارکنان مورد سرزنش و عتاب قرار می‌گیرد و در نتیجه افراد در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. همچنین نتایج بیشتر تحقیقات داخلی نشان می‌دهد ساختار سازمانی با تمرکز زیاد، بیشتر در سازمان‌های دولتی که تمایل به ساختار مکانیکی دارند، مشاهده می‌شود (۲۳).

اکبری (۱۳۸۷) و موغلی (۱۳۸۶) بین ساختار مکانیکی با بهره‌وری کارکنان همبستگی منفی و معناداری یافتند؛ آنان معتقدند هرچه ساختار از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بیشتری برخوردار باشد، بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد. برای بررسی تأثیر متغیر پیچیدگی بر توانمندسازی کارکنان نیز از تحلیل رگرسیون استفاده شد. در این پژوهش تأثیر متغیر پیچیدگی بر احساس توانمندسازی کارکنان معنادار نبود (۱۸).

با توجه به نتایج تحقیق از آنجا که توانمندسازی امری شخصی و درونی است، بدین معنا که تا خود افراد نخواهند کسی نمی‌تواند آنان را توانمند سازد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران نقش تسهیل‌کنندگی داشته باشند و با استفاده از فنون و راهبردهای مدیریت شرایط را برای توانمندسازی کارکنان مهیا کنند. همچنین از آنجا که توانمندسازی و خودارزیابی از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار باشد و فرد بتواند ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خودشان را با این ارزش‌ها سازگار کنند و نوعی احساس غرور ناشی از تعیین هویت شدن با سازمان به آنها دست دهد. با توجه به نتایج می‌توان گفت که سازمان با ساختار

مسطح‌تر، پیچیدگی و رسمیت کمتر زمینه بروز توانمندی کارکنان را ایجاد می‌کند و اداره ورزش و جوانان استان لرستان باید به این مسئله توجه ویژه کرده و ساختار سازمانی خود را بازبینی کند.

### منابع و مأخذ

۱. آزاده، فریدون؛ نقی‌پور، مجید و درگاهی، رضا (۱۳۸۷). «بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور»، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران، دوره دوم، شماره ۳، صص ۲۱-۳۳.
۲. استواری، عبدالله (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین سبک‌های حل تعارض با توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی در بین کارکنان مجتمع پتروشیمی شیراز»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، صص ۷۷-۸۷.
۳. اکبری، کبری (۱۳۸۷). «عوامل مؤثر روان‌شناختی بر توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش استان بوشهر»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد بوشهر، صص ۹۵-۹۹.
۴. بیک‌زاده مرزبانی، ناصر و سوری، حسن (۱۳۸۶). «رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران پژوهشکده مدیریت، چاپ در کتاب همایش، صص ۲۳-۳۴.
۵. حرآبادی فرهنگی، مجید (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان بانک پارسیان تهران»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه تهران، صص ۱۱۰-۱۲۲.
۶. دراگر، پیتر (۱۳۸۰). «جامعه پس از سرمایه‌داری» ترجمه محمود طلوع. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، صص ۲۲۷-۲۳۱.
۷. رابینز، استین پی (۱۳۷۹). «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، ترجمه دانایی‌فرد، حسن و الوانی، مهدی، انتشارات صفار اشراقی، صص ۴۰-۴۵.
۸. شریفی‌پور، ابراهیم؛ فتحی بیرانوند، مجید؛ بهاروند، بهجت و موسوی، سید سعید (۱۳۸۸). «بررسی عوامل انگیزشی، آموزشی و مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری در شرکت توزیع برق استان لرستان»، کنفرانس شبکه‌های توزیع برق، شرکت توزیع برق استان لرستان، چاپ در کتاب

- همایش، صص ۱۲۰-۱۱۱.
۹. شهیدی، مهراندخت (۱۳۷۷). «بررسی رابطه ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی در سازمان اقتصادی شهر و روستا»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۴۳، صص ۴۸-۵۵.
۱۰. صابونچی، رضا؛ هادوی، فریده و مظفری، سید امیر احمد (۱۳۸۸). «تبیین فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور»، نشریه علوم حرکتی، سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۱۴۴-۱۳۷.
۱۱. صفری، سمیه؛ تندنویس، فریدون و هادوی، سیده فریده (۱۳۹۰). «رابطه بین ساختار سازمانی و نوآوری در کارشناسان سازمان تربیت بدنی»، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۲-۵۳.
۱۲. عارفی‌نیا، حسن؛ ذبیحی، محمدرضا و ابراهیمی‌پور، حسین (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد»، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره اول، صص ۵۸-۴۸.
۱۳. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۶). «توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی»، چاپ دوم، تهران، نشر ویرایش، صص ۲۲۱-۲۱۸.
۱۴. غفوری، محمدرضا (۱۳۸۷). «بررسی رابطه جو روانشناختی با توانمندسازی روانشناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی شهر اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد روان‌شناسی صنعتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، صص ۱۲۲-۱۱۰.
۱۵. مشکسار، مریم (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی در کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان، صص ۹۸-۹۶.
۱۶. مظفر، حسین (۱۳۸۶). «بررسی تناسب و سازگاری ساختار سازمانی با اهداف راهبردی در سازمان صدا و سیما»، نشریه راهبرد، شماره ۴۴، صص ۱۰۳-۹۴.
۱۷. مقدسی، علیرضا (۱۳۸۵). «ارایه مدلی بر توانمندسازی کارکنان در صنعت»، نشریه پیام مدیریت موفق، شماره ۳۰، صص ۱۴-۳.
۱۸. موغلی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۶). «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران»، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۶۳-۵۲.
19. Ambad; N, A,B. (2010)."The Relationship Between Psychological

- Empowerment And Organizational Commitment": A Study Among Employees In Construction Sector In Kota Kinabala Sabah Malaysia. pp. 111-118.
20. Fang Chen, Huei and Ching Chen, Yi. (2008). "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Choonging Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Journal of Public Personnel Management*. Washington: Fall Vol 37, Iss 3, P 279-302 (24 pp).
21. Hall, S. S. (2007). "The measurement of psychological empowerment." *American Journal of Community psychology*. Volume 5, Issue 2, pages 321-349.
22. Mishra, Anilk, Spreitzer, Gretchenm, (2007). "Explaining How survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and work Redesign". *The Academy of management Review*. 23(3). 5, 7-588.
23. Spreitzer, G M and Doneson, D (2008). "Musings on the past and future of employee empowerment in Cummings". T.(ed) *Handbook of Organization Development*, saga Publication, Los Angeles, Pages 311-24.
24. Robbins, Stephen P. (1987). "Organization Theory". New York: prentice-Hall. pp. 65-70.
25. Ugboro, I. O. (2006). "Organizational Commitment Job Redesign Employee Empowerment And Intent To Among Survivors Of Restructuring And Downsizing". *Journal Of Behavioral And Applied Management*, pp. 232-257.