



بررسی روابط علی ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی

فاطمه صحراگرد^۱، سید داود حاجی میررحیمی^۲

چکیده

در جهان رقابتی امروز، انسان توانمند مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه وجوه سه گانه ساختار سازمانی (شامل: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و سطح توانمندی های کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی بود. نتایج تحقیق نشان داد که تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان در توانمندسازی کارکنان بر حسب جنسیت، شغل دوم و محل خدمت وجود دارند. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد رابطه منفی و معناداری بین مؤلفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و سابقه کار با کیفیت توانمندسازی کارکنان وجود دارد. به علاوه، بین ویژگی های دیدگاهی و تعداد واحدهای اداری که هر کارمند تا زمان تحقیق در آنها خدمت کرده است با دیدگاه آنان نسبت به میزان قابلیت سازمان در توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مهمترین پیشنهاد تحقیق ایجاد زمینه بکارگیری و استقرار برنامه بلندمدت توانمندسازی کارکنان از طریق بهبود وضعیت ساختاری سازمان، بود.

کلمات کلیدی: ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و توانمندسازی کارکنان.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند
^۲ استادیار مرکز آموزش عالی امام خمینی (ع) وزارت جهاد کشاورزی



مقدمه

اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می باشد (نکویی مقدم و ملایی فرد، ۱۳۸۸). با توجه به دگرگونی های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان ها محسوب می شوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفر نژاد، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه های توانمند سازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند (پاک طینت و فتاحی زاده، ۱۳۸۷). بدین ترتیب، برای بهبود کیفیت نیروی انسانی باید به میزان بسیاری تلاش کرد، زیرا این کار به نفع سازمان و کارکنان آن است (نفری و امید فرد، ۱۳۸۹).

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای ارتقای بهره وری کارکنان و استفاده ی بهینه از ظرفیت ها و توانایی های آنان در زمینه ی اهداف سازمانی است. بلانچارد مینویسد بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می نگرند که به افراد قدرت تصمیم گیری می دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بیقید و شرط برای اجرای هر کار می دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم (Blanchard, ۲۰۰۳).

نتایج تحقیقات در زمینه توانمندسازی، نشان می دهد که یکی از مهم ترین عوامل تاثیر گذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمندسازی "ساختار سازمانی" می باشد. اهمیت ساختار سازمانی در شکل گیری فرآیندهای سازمانی (بخصوص شیوه های توسعه منابع انسانی در سازمان)، توجه بیشتر به رابطه و اثرات آن بر فرآیند توانمندسازی کارکنان را می طلبد. این موضوع از اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد توجه سازمان ها و محققین توانمند سازی قرار گرفت. این مطالعات منجر به تغییرات وسیع در جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و غیر فعال با ساختارهای سازمانی پویا، فعال، مشارکتی و خود مدیریتی گردید (Mihm et al., ۲۰۱۰).

استان خراسان جنوبی یکی از استان های مهم در بخش کشاورزی است که سهم ارزش افزوده بخش کشاورزی نسبت به ارزش تولید ناخالص داخلی استان ۱۸٫۴ درصد است که بعد از بخش خدمات در رتبه دوم قرار دارد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). با توجه به محدودیت های اقلیمی در این استان به منظور سیاست گذاری و برنامه ریزی مناسب به تشکیلات سازمانی قدرتمند نیاز دارد. بنابراین با توجه به اهمیت بخش کشاورزی در این استان از یک سو و مشکلات طبیعی از جمله خشکسالی و کم آبی از سوی دیگر، رشد و بالندگی این بخش نیازمند تدوین و اجرای سیاست های مناسب است که سازمان جهاد کشاورزی مهمترین نقش را در این زمینه دارد. اثربخشی سازمان جهاد کشاورزی در این استان علاوه بر مدیریت قوی، مستلزم داشتن کارمندان داری انگیزه، سلامت روان، رضایتمندی و توانمند در اجرای وظایف است با توجه به موضوعات بیان شده و رابطه ی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان که قبلا تفصیل شد، در صورتی که بتوان سهمی هرچند کوچک در توانمندسازی کارکنان جهاد کشاورزی استان داشت بدون شک تاثیر عظیم آن در سطح کشاورزی استان قابل مشاهده خواهد بود. بدین منظور، موضوع تحقیق در قالب این پرسش مطرح می شود:

"آیا بین عوامل ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان همبستگی وجود دارد؟"

- آیا بین میزان پیچیدگی ساختار سازمانی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی و قابلیت آن سازمان در توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی داری وجود خواهد داشت؟
- آیا بین میزان رسمیت ساختار سازمانی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی و قابلیت آن سازمان در توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی داری وجود خواهد داشت؟



- آیا بین میزان تمرکز ساختار سازمانی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی و قابلیت آن سازمان در توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی داری وجود خواهد داشت؟
- آیا بین ویژگی های فردی و حرفه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی و قابلیت آن سازمان در توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی داری وجود خواهد داشت؟
- همانطور که بیان شد متغیر توانمندسازی نمی تواند به طور مستقل از ساختار سازمانی عمل نماید. در این راستا شناسایی ارتباط توانمندسازی (به عنوان یک متغیر داخلی سازمان) با ابعاد ساختار سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود. این موضوع کمتر در مطالعات گذشته مورد توجه قرار گرفته است. از این رو سنجش رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان امری لازم می نماید. در عصر حاضر، به اقتضاء و ضرورت محیط، سازمان ها باید دائما در حال نوآوری باشند. فراهم بودن زمینه های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای دانشگران مهم ترین شرط رشد سرمایه دانایی در جوامع و سازمان های امروزیست (Wilson, ۲۰۰۴). توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان به همراه دارد. افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، کاهش ابهامات شغلی و مواردی از این قبیل، برخی از تغییرات نگرشی کارکنان است. توانمندسازی همچنین ایجاد کننده ی قدرت تصمیم گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب می باشد. اما از اثرات رفتاری آن می توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و ... اشاره نمود. از این رو سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مفید از این مزیت رقابتی (منابع انسانی) ندارند (Schneider, ۲۰۰۷).
- به نظر رایجی توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. همچنین به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم گیری به مرئوسان؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهیم کردن گروه های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود، و به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارت ها، دانش و توان بالقوه ی آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می کند (پاک طینت و فتاحی زاده، ۱۳۸۷). توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (Savery and Luks, ۲۰۰۱).
- الگوی توانمندسازی را در چهار مرحله خلاصه می کنند (Conger and Kanungo, ۱۹۸۸) :
- مرحله ی اول: شامل شناسایی و حذف شرایطی که موجب احساس بی قدرتی در کارکنان می شود، است. این عوامل می تواند شامل تغییرات سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغل باشد.
- مرحله ی دوم: به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است. این راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است.
- مرحله ی سوم: استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمد است. این منابع به مؤثر بودن اقدامات توانمندسازی که در مرحله ی دوم به آنها اشاره شد کمک خواهد کرد.
- مرحله ی چهارم: کسب تجربه ی کارکنان از طریق فرایند توانمندسازی است. مراحل قبل احساس توانمندی یا خودکار آمدی را در زیردستان تقویت می کند.
- با توجه به مطالب بیان شده در قسمت توانمندی سازی و بررسی پیشینه و مقالات پیشین توانمندسازی چنین نتیجه گیری می شود که توانمندسازی منجر به ایجاد شایستگی و قابلیت های کارکنان می شود که در نهایت منجر به مزیت رقابتی و ارتقای بازده سازمانی می شود.
- یکی از مهمترین ابعاد هر سازمانی، ساختار آن است که می توان گفت بعد از اهداف سازمانی، اصلی ترین بخش سازمان می باشد. ساختار سازمانی همچون اسکلت و پایه شکل گیری سایر بخش های داخلی و محیط خارجی سازمان، مهمترین عامل تأثیرگذار در ایجاد و اجرای توانمندسازی کارکنان و از مفاهیم اصلی در شکل گیری سازمانی است. گستردگی حوزه و تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ به ویژه اینکه هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ساختار آن ارتباط دارد. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعامل ها میان بخش ها و اجزای یک سازمان می باشد (Cyert and March, ۲۰۰۷).



روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف، شرح شغل ها، چگونگی تخصیص منابع و مقررات، مکانیزم های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها، بخش هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است (Ergenli et al, ۲۰۰۷).

ساختار سازمانی از جمله عوامل اساسی در شکل گیری هر سازمانی محسوب می شود که علاوه بر اینکه باعث ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها و اهداف سازمان می شود، تعیین می کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه ها و روش هایی پیروی کند تا سازمان به اهدافی که دارد، دست یابد (Hoy and Miskel, ۲۰۰۵).

بر این اساس پژوهش رابینز در خصوص ابعاد ساختار (با سه مولفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به واسطه قدمت و پشتوانه علمی بالا ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این تحقیق می باشد (Robbins, ۱۹۹۸).

الف) پیچیدگی: به حدی که تفکیک در سازمان وجود دارد، اشاره می کند (Child, ۲۰۰۸) دقت معتقد است پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (Daft, ۱۹۹۸).

ب) رسمیت: به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره دارد (Robbins, ۱۹۹۸). طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، آئین نامه ها، شرح شغل ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می شود (Gresov and Drazin, ۲۰۰۷).

ج) تمرکز: سومین شاخص ساختار سازمانی تمرکز است. بیشتر نظریه پردازان توافق دارند، تمرکز به مقداری که یک تصمیم گیری (مالی، نیروی انسانی، برنامه و موارد استثنایی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است، اشاره دارد. در کنار آن فعالیت های جانبی تصمیم گیری را نیز تحت تاثیر قرار می دهد (Child, ۲۰۰۸).

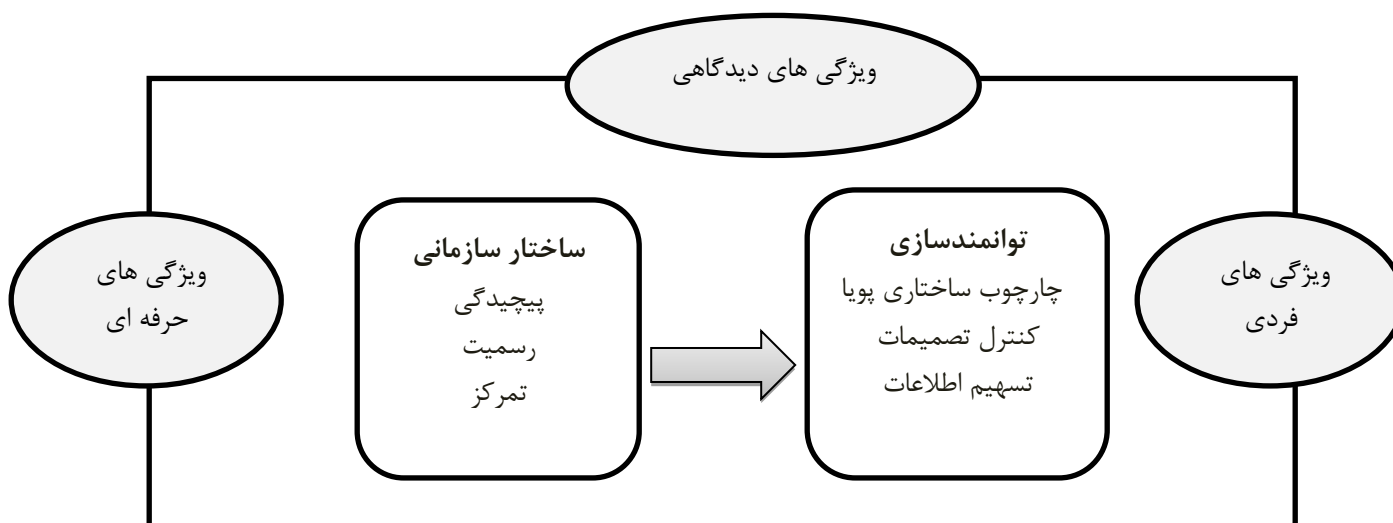
یافته های پژوهشی عسگری و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که همه ابعاد توانمندسازی روان شناختی بر ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیری معنادار و مثبت دارند. نتیجه مطالعه دیگری در وزارت امور اقتصادی نشان داد که "توانمندی روانشناختی" کارکنان، نسبتاً بالا است. همچنین بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد (نفری و امید فرد، ۱۳۸۹). همچنین ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که این ابعاد شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است در این پژوهش نیز این سه مقوله مورد بررسی قرار می گیرد و اثر آنها بر روی توانمندسازی در سازمان جهاد مورد بررسی قرار می گیرد. در این زمینه چندین پژوهش انجام گرفته است و روابط بین ابعاد توانمندی و ساختار سازمانی مشخص شده. اما در این پژوهش ارتباط بین این دو عامل در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

روش پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش "بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی خراسان جنوبی است". روش تحقیق حاضر که به صورت پیمایشی انجام شد از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی می باشد و از نظر هدف کاربردی بوده است و جهت جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است، در نتیجه ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) متغیرهای مستقل تحقیق می باشند.

متغیر وابسته پژوهش مذکور توانمندسازی کارکنان می باشد که دارای سه بعد ساختار سازمانی پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات می باشد. متغیرهای فردی، حرفه ای و دیدگاهی نیز شامل: سن، جنس، سطح تحصیلات هنگام استخدام، سطح تحصیلات کنونی، سابقه ی خدمت و سابقه ی مدیریت می باشند.

در شکل یک چارچوب نظری تحقیق ارائه شده است. همانطوری که ملاحظه می گردد ساختار سازمانی مستقیماً وضعیت توانمندسازی را تحت الشعاع خود قرار داده است و مجموعه این تغییر و تحولات تحت تأثیر ویژگی های فردی، حرفه ای و دیدگاهی اعضای نمونه تحقیق قرار دارد.



شکل ۱- چارچوب نظری تحقیق

با عنایت به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی بود، نمونه آماری همگن بوده و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی به نمونه گیری پرداخته شد (جدول ۱). رده سازمانی معیار طبقه بندی می باشد. طبقه شامل: اداره ها، مراکز، مدیریت ها، معاونت و می باشد. یکی از رایج ترین شیوه های تعیین حجم نمونه، استفاده از فرمول کوکران می باشد. یکی از ساده ترین و پرکاربردترین آنها چنین است:

$$n = \frac{N t^2 pq}{N d^2 + t^2 pq}$$

شاخص های تعیین حجم نمونه	حجم نمونه	حجم نمونه	حجم نمونه	حجم نمونه مدیریت جهاد کشاورزی
واریانس	p	۰,۵	۰,۵	۰,۵
	q	۰,۵	۰,۵	۰,۵
سطح اطمینان	t	۱,۹۶	۱,۹۶	۱,۹۶
دقت احتمالی	d	۰,۰۵	۰,۰۵	۰,۰۵
جامعه آماری	N	۵۰	۹۰	۱۶۰
حجم نمونه	n	۴۴	۷۳	۱۱۳



جدول ۱- جامعه ونمونه آماری

ردیف	طبقه های مشخص شده	تعداد جامعه	تعداد جامعه
۱	مدیریت ها	۵۰	۴۴
۲	معاونت ها	۹۰	۷۳
۳	مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان	۱۶۰	۱۱۳

در این تحقیق از روش مطالعه کتابخانه ای جهت آشنایی با مفاهیمی که در تحقیق کاربرد دارند (مانند: ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ...) استفاده شد. جهت جمع آوری داده ها، از روش پیمایشی با استفاده از پرسشنامه اقدامات لازم صورت پذیرفت. پرسش های بخش اول مربوط به توانمندسازی کارکنان با ۳ بعد و ۲۳ گویه و پرسش های بخش دوم مربوط به ساختار سازمانی با ۳ بعد و ۱۴ گویه. برای سنجش نظرات پاسخ دهندگان از طیف ۵ تایی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، از آزمون های تست نرمالیتی مانند آزمون K-S استفاده خواهد شد در جریان پژوهش از آزمون های t, f به منظور مقایسه میانگین ها در بین دو یا چند گروه استفاده شده است، همچنین از آزمون همبستگی اسپیرمن و پیرسون جهت مشخص شدن رابطه ی بین متغیرهای مستقل و همچنین از آزمون همبستگی اسپیرمن و پیرسون جهت مشخص شدن رابطه ی بین متغیرهای مستقل و در این تحقیق نیز به تبعیت از قانون نرمال بودن داده ها، داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف مورد آزمون قرار گرفتند، نتایج نشان داد ضریب آزمون KS برای همه ی متغیرها بین +۱,۹۶ و -۱,۹۶ - است که سطح معناداری متغیرها نیز بالاتر از ۰,۰۵ است که نشان می دهد داده ها از توزیع نرمال برخوردارند.

فرضیه های پژوهش حاضر به قرار زیر هستند :

فرضیه یک: بین میزان توانمندسازی کارکنان بر حسب ویژگی های فردی و حرفه ای (جنسیت، پست سازمانی، محل خدمت و شغل دوم) تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه دو : بین ویژگی های فردی و حرفه ای (سن، تحصیلات، سابقه کار، تعداد شرکت در دوره آموزش، تعداد واحدهای خدمت، سابقه مدیریت) کارکنان و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. فرضیه سه : بین مؤلفه های ساختار سازمانی و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهار: بین دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان افراد و ویژگی های دیدگاهی آنان رابطه معناداری وجود دارد؟

در این تحقیق روایی قضاوتی پرسش نامه با نظرسنجی از استاد راهنما و مشاور، ۱۰ نفر از اساتید و دانشجویان دانشگاه بیرجند و زاهدان و کارکنان سازمان جهاد کشاورزی خراسان جنوبی صورت گرفت و برخی از گویه ها تعدیل، اضافه یا حذف شدند. جهت تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ عدد پرسش نامه ابتدایی توزیع گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه های مذکور، داده ها وارد کامپیوتر شده و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ برای قسمت های مختلف پرسشنامه بدست آمد. آزمون آلفای کرونباخ را نشان می دهد. با توجه به نتایج حاصله پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

یافته های تحقیق

در جدول دو به توصیف و بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق پرداخته و از مشخصه آماری درصد فراوانی استفاده شده است.



جدول ۲- توصیف و بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق (آمار توصیفی)

متغیر	سطوح متغیر	درصد	متغیر	سطوح متغیر	درصد	متغیر	سطوح متغیر	درصد
جنسیت	مرد	۶۹/۴	سابقه مدیریت	کمتر از ۶	۸۵/۳	سابقه کار	بیشتر از ۵۵	۰/۸
	زن	۳۰/۶		۶-۱۰	۹/۱		کمتر از ۶	۸/۳
	۳۵-۲۵	۲		۱۵-۱۱	۲۲/۲		۳۰-۲۱	۲۲/۲
	۴۵-۳۶	۰/۸		۲۰-۱۶	۳۷/۷		۳۰-۲۱	۲۲/۲
شغل	مدیریت جهاد کشاورزی	۶۴/۷	آموزشی	۲۵-۲۱	۲/۸	مدیرک تحصیلی فعلی	فوق دیپلم و کمتر	۱۱/۱
	مدیریت ها	۳۲/۱		کمتر از ۲	۲۹/۴		کارشناسی	۵۶/۷
	مدیریت ها	۳/۲		۴۰-۲۱	۵۲		کارشناسی ارشد	۳۲/۱
	فاقد دارا	۸۸/۹		۶۰-۴۱	۱۲/۷		بیشتر از ۸۰	۲۲/۲
محل خدمت	مدیریت کشاورزی	۶۴/۷	تدریس فرد	۲۵-۲۱	۲/۸	تعداد واحدهای فرد	۴ تا ۷ واحد	۶/۷
	مدیریت ها	۳۲/۱		کمتر از ۴	۹۲/۵		بیشتر از ۷ واحد	۰/۸
	مدیریت ها	۳/۲		۴۰-۲۱	۵۲			

فرضیه یک: بین میزان توانمندسازی کارکنان بر حسب ویژگی های فردی و حرفه ای (جنسیت، پست سازمانی، محل خدمت و شغل دوم) تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون t test نشان می دهد (جدول ۳) بین دیدگاه کارکنان زن (۷۷ نفر) با میانگین ۶۵/۷۵ و مردان (۱۷۵ نفر) با میانگین ۶۰/۰۹ با اطمینان ۹۹ درصد در خصوص قابلیت سازمان جهاد کشاورزی در توانمندسازی کارکنان اختلاف معنی وجود دارد. در رابطه با شغل دوم نتایج آزمون t test با اطمینان ۹۵ درصد نشان می دهد دیدگاه کارکنانی که شغل دوم ندارند (۲۴۴ نفر) با میانگین ۶۲/۵۴ و کارکنان داری شغل دوم (۲۸ نفر) با میانگین ۵۶/۰۳ در خصوص قابلیت سازمان جهاد کشاورزی در توانمندسازی کارکنان اختلاف معنی وجود دارد.



نتایج حاصل از آزمون f نشان می دهد تفاوت معناداری در دیدگاه کارکنان در خصوص قابلیت سازمان جهاد کشاورزی در توانمندسازی کارکنان بر حسب محل خدمت با اطمینان ۹۹/۹۹ درصد وجود دارد. همانگونه که نتایج آزمون تعقیبی Lsd نشان می دهد افرادی که در معاونت ها مشغول به کارند (۸۱ نفر) از دیدگاه بهتری در خصوص قابلیت سازمان جهاد کشاورزی در توانمندسازی کارکنان نسبت به افرادی که در مدیریتهای جهاد کشاورزی مشغول به فعالیتند (۱۸۳ نفر) با اختلاف میانگین ۷/۱۰ و در سطح خطای ۰,۰۰۱ برخوردارند. در رابطه با پست سازمانی نتایج حاصل از آزمون f نشان می دهد اختلاف معناداری بین دیدگاه کارکنان در خصوص قابلیت سازمان جهاد کشاورزی در توانمندسازی کارکنان بر حسب پست سازمانی وجود ندارد (جدول ۴).

جدول ۳- آزمون مقایسه میانگین کیفیت توانمندسازی بر حسب ویژگی های فردی و حرفه ای

متغیر	سطوح متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
جنسیت	زن	۷۷	۶۵,۷۵	۱۲,۹۸	-۲,۹۹۴**	۲۵۰	۰,۰۰۳
	مرد	۱۷۵	۶۰,۰۹	۱۴,۱۷			
شغل دوم	دارد	۲۸	۵۶,۰۳	۱۳,۳۳	-۲,۳۳۳**	۲۵۰	۰,۰۲۰
	ندارد	۲۴۴	۶۲,۵۴	۱۳,۹۹			
متغیر	سطوح متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
محل خدمت	مدیریت جهاد کشاورزی	۱۶۳	۵۹,۴۳	۱۲,۷۶	۷,۲۹۲***	۲۵۱	۰,۰۰۱
		۸۱	۶۶,۵۴	۱۵			
		۸	۶۲,۶۲	۱۸,۳۲			
		۲۱۱	۶۱,۴۶	۱۴,۶۹			
پست سازمانی	کارشناس معاون رئیس اداره مدیر	۱۲	۵۷,۰۸	۴,۲۵	۱,۵۷۱	۲۵۱	۰,۱۹۷
		۲۴	۶۵,۹۵	۹,۲۵			
		۵	۶۸,۴۰	۱۶,۴۵			
		۱۶۳	۵۹,۴۳	۱۲,۷۶			

***معنی داری در سطح ۰,۰۰۱ - **معنی داری در سطح ۰,۰۱ و *معنی داری در سطح ۰,۰۵

جدول ۴- نتایج حاصل از آزمون Lsd جهت مقایسه میانگین توانمندسازی افراد بر حسب محل خدمت

محل خدمت	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی داری
معاونت ها	۷,۱۰	۱,۸۶***	۰,۰۰۰
مدیریت جهاد کشاورزی	۳,۹۱	۵,۰۷	۰,۴۴۱

***معنی داری در سطح ۰,۰۰۱



فرضیه دو: بین ویژگی های فردی و حرفه ای (سن، تحصیلات، سابقه کار، تعداد شرکت در دوره آموزش، تعداد واحدهای خدمت، سابقه مدیریت) کارکنان و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (جدول ۵). نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری بین سابقه کار کارکنان و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان با ضریب همبستگی ۰,۱۴۸ و در سطح خطای ۰,۰۱ وجود دارد به این معنا که به احتمال ۹۹ درصد افراد با افزایش سابقه شانس بیشتری در برخورداری از مواهب توانمندسازی برخوردارند همچنین نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری با ضریب همبستگی ۰,۱۸۹ در سطح کمتر از ۰,۰۱ توانمندسازی کارکنان وجود دارد. در رابطه با سایر ویژگی های فردی و حرفه ای (سن، تحصیلات، تعداد شرکت در دوره آموزش و سابقه مدیریت) کارکنان جهاد کشاورزی و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵- نتایج آزمون همبستگی بین توانمندسازی افراد با ویژگی های فردی و حرفه ای

متغیر مستقل	مقیاس اندازه گیری	ضریب همبستگی	میزان ضریب همبستگی	سطح معنی داری
سن	ترتیبی	اسپیرمن	-۰,۰۳۱	۰,۶۲۸
تحصیلات هنگام استخدام	ترتیبی	اسپیرمن	-۰,۰۹۷	۰,۱۲۴
تحصیلات فعلی	ترتیبی	اسپیرمن	-۰,۱۱۸	۰,۰۶۲
سابقه کار	ترتیبی	اسپیرمن	-۰,۱۴۸**	۰,۰۱۹
تعداد شرکت در دوره آموزشی	ترتیبی	اسپیرمن	۰,۰۱۸	۰,۷۷۳
سابقه مدیریت	ترتیبی	اسپیرمن	۰,۰۳۷	۰,۵۵۴
تعداد واحدهای خدمت کرده	ترتیبی	اسپیرمن	۰,۱۸۹**	۰,۰۰۳

** معنی داری در سطح ۰,۰۱

فرضیه سه: بین مؤلفه های ساختار سازمانی و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (جدول ۶). نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد رابطه منفی و معناداری بین همه مؤلفه های ساختار سازمانی با دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان با اطمینان ۹۹/۹۹ درصد وجود دارد. که ضریب همبستگی برای مؤلفه رسمیت ۰,۳۶۲-، تمرکز ۰,۵۸۷- و پیچیدگی ۰,۳۷۴- در سطح خطای کمتر از ۰,۰۰۱ معنادار شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون همبستگی بین نمره توانمندسازی افراد با مؤلفه های ساختار سازمانی

متغیر مستقل	مقیاس اندازه گیری	ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
رسمیت	فاصله ای	پیرسون	-۰,۳۶۲	۰,۰۰۰
تمرکز	فاصله ای	پیرسون	-۰,۵۸۷	۰,۰۰۰
پیچیدگی	فاصله ای	پیرسون	-۰,۳۷۴	۰,۰۰۰

*** معنی داری در سطح ۰,۰۰۱



فرضیه چهار: بین دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان افراد و ویژگی های دیدگاهی آنان رابطه معناداری وجود دارد؟
نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد (جدول ۷) رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی های دیدگاهی کارکنان و دیدگاه آنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان با ضریب همبستگی ۰,۵۹۵ و در سطح خطای کمتر از ۰,۰۰۱ وجود دارد.

جدول ۷- نتایج آزمون همبستگی بین ویژگی های دیدگاهی و کیفیت توانمندسازی افراد

متغیر مستقل	مقیاس اندازه گیری	ضریب همبستگی	میزان ضریب همبستگی	سطح معنی داری
ویژگی های دیدگاهی	فاصله ای	پیرسون	***۰,۵۹۵	۰,۰۰۰

*** معنی داری در سطح ۰,۰۰۱

تعیین اثر پیشبین متغیرهای مستقل تحقیق بر متغیر دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان با استفاده از رگرسیون چندگانه

پس از بررسی وجود رابطه بین متغیرهای مستقل تحقیق با متغیر وابسته تحقیق، متغیرهای مستقلی که با متغیر وابسته در ارتباط بودند به روش گام به گام وارد رگرسیون شدند، لازم به ذکر است که متغیر جنسیت و محل خدمت که در سطح مقیاس اسمی قرار داشتند نیز به صورت کدیک (صفر و یک) وارد معادله رگرسیون شدند. نتایج حاصل از رگرسیون (جدول ۷) نشان می دهد، چهار متغیر تمرکز، رسمیت، محل خدمت و جنسیت با اطمینان ۹۹,۹۹ درصد می توانند ۰,۴۸۲ یعنی ۴۸ درصد از تغییرات متغیر توانمندسازی را پیش بینی کنند، که از این میزان ۴۱ درصد سهم مؤلفه های ساختار سازمانی (تمرکز و رسمیت) و ۷ درصد باقیمانده مربوط به دو متغیر محل خدمت و جنسیت است. اما به صورت تکی، متغیر تمرکز با ضریب بتای ۰,۵۵۱ بیشترین و جنسیت با بتای ۰,۱۱۷ کمترین درصد تبیین تغییرات متغیر دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان را دارا هستند.

جدول ۸- رگرسیون چند متغیره بین متغیرهای مستقل با متغیر کیفیت توانمندسازی

گام	متغیرهای وارد شده در معادله	R	R ²	R ² Adjusted	Beta	B	F	sig
۱	تمرکز	۰/۵۸۷	۰/۳۴۴	۰/۳۴۱	-۰/۵۵۱	-۲/۳۶	۱۳۱/۱۶۸	۰,۰۰۰
۲	رسمیت	۰/۶۴۳	۰/۴۱۴	۰/۴۰۹	-۰/۲۵۴	-۰/۹۵	۸۷/۸۷	۰,۰۰۰
۳	محل خدمت	۰/۶۹۱	۰/۴۷۷	۰/۴۷۱	۰/۲۶۲	۶/۷۰	۷۵/۵۲	۰,۰۰۰
۴	جنسیت	۰/۷۰۰	۰/۴۹۰	۰/۴۸۲	۰/۱۱۷	۳/۵۵	۵۹/۴۲	۰,۰۰۰

*** معنی داری در سطح ۰,۰۰۱

معادله رگرسیون حاصل از این تحلیل بر اساس ضرایب B به صورت زیر است:

$$Y = 18/236 - 2/360 (X_1) - 0/956 (X_2) + 6/703 (X_3) + 3/55 (X_4)$$



Y = متغیر وابسته (توانمندسازی)؛

$18/236$ = عدد ثابت (عرض از مبدأ)؛

X_1 = تمرکز؛

X_2 = رسمیت؛

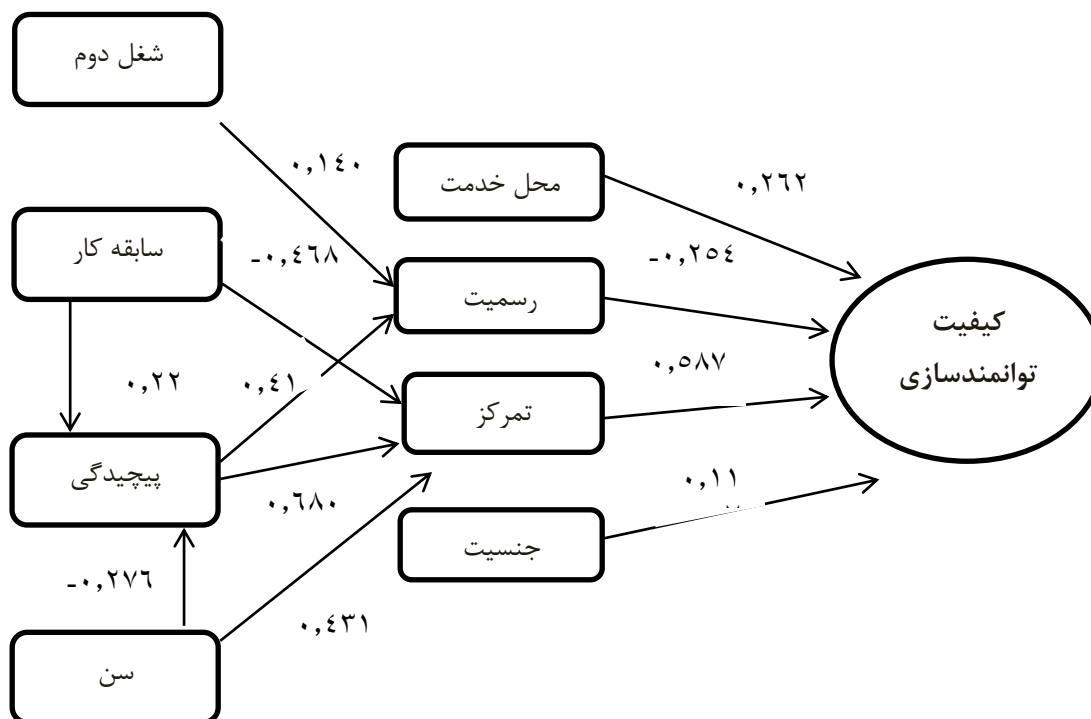
X_3 = محل خدمت؛

X_4 = جنسیت.

پس از بررسی و تعیین عوامل پیش بینی کننده دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان از طریق آزمون رگرسیون، به منظور تعیین اثر پیش بینی سایر متغیرها بر متغیر وابسته تحقیق از تحلیل مسیر استفاده شده است (شکل ۲). متغیر تمرکز به عنوان متغیر وابسته و پس از آن متغیر رسمیت وارد معادله رگرسیون شدند و تاثیر متغیرهای مستقل بر روی آنها و در نتیجه بر روی دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان افراد اندازه گیری شد، پس از آن متغیر پیچیدگی وارد معادله رگرسیون شدند تا تاثیر متغیرهای مستقل بر آن تعیین شود، همانگونه که نتایج نشان می دهد مؤلفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر کیفیت توانمندسازی افراد تاثیر داشته اند. همچنین اثرات مستقیم و غیر مستقیم هر یک از متغیرهای مستقل بر سطح توسعه یافتگی گلخانه ای افراد در قالب جدول ۸ آمده است. نتایج نشان می دهد تمرکز با اثر کل $0,587-$ بالاترین و جنسیت با $0,117$ پایین ترین میزان تاثیر بر کیفیت توانمندسازی افراد را دارا بوده اند.

جدول ۸ - تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

ردیف	متغیرهای مستقل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
۱	تمرکز	$0,587-$	-	$0,587-$
۲	پیچیدگی	-	$0,504-$	$0,504-$
۳	رسمیت	$0,254-$	-	$0,254-$
۴	محل خدمت	$0,262$	-	$0,262$
۵	جنسیت	$0,117$	-	$0,117$
۶	شغل دوم	-	$0,140-$	$0,140-$
۷	سابقه کار	-	$0,251-$	$0,251-$
۸	سن پاسخگویان	-	$0,141$	$0,141$



شکل ۲- تحلیل مسیر کیفیت توانمندسازی

نتیجه گیری

نتایج نشان داد تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان بر حسب جنسیت با متغیرهای جنسیت، شغل دوم و محل خدمت وجود دارند. همچنین نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد رابطه ی منفی و معناداری بین مؤلفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و سابقه کار با کیفیت توانمندسازی وجود دارد، علاوه بر آن بین ویژگی های دیدگاهی و تعداد واحدهای اداری که هر فرد خدمت کرده با دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد.

بنابراین می توان بیان کرد که دو متغیر کیفیت توانمندسازی و کیفیت ساختار سازمانی رابطه منفی و تنگاتنگی با هم دارند. به این معنا که می توان با کاهش رسمیت، تمرکز و پیچیدگی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی، میزان توانمندسازی کارکنان سازمان را به میزان قابل توجهی افزایش داد.

نتایج آزمون رگرسیون نشان داد چهار متغیر محل خدمت، جنسیت، رسمیت و تمرکز می توانند در مجموع ۴۹ درصد واریانس دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان را تبیین کنند که از این میزان نزدیک به ۴۱ درصد مربوط به مؤلفه های ساختار سازمانی (رسمیت و تمرکز) بوده است. نتایج آزمون تحلیل مسیر نیز نشان داد این ۴ متغیر به صورت مستقیم و ۴ متغیر (پیچیدگی، سابقه کار، سن و داشتن یا نداشتن شغل دوم) به صورت غیر مستقیم بر دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد نکته قابل توجه این است که همه مؤلفه های ساختار سازمانی جزء متغیرهای پیش بینی کننده دیدگاه کارکنان در خصوص میزان قابلیت سازمان جهادکشاورزی در توانمندسازی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی هستند.

با توجه با اینکه نتایج تحقیق نشان داد توانمندسازی کارکنان در سطح متوسط قرار دارد، به منظور افزایش احساس توانمندسازی کارکنان، به استقرار توانمندسازی در برنامه های منابع انسانی سازمان از قبیل در نظر گرفتن ظرفیت های توانمندسازی در مشاغل سازمانی، پیش



بینی توانمندسازی در استراتژی های منابع انسانی سازمان، انطباق آن با فرهنگ سازمانی، توجه به گسترش نظام آموزشی کارکنان مطابق با توانمندسازی کارکنان، تفکیک حیطه های مورد استفاده توانمندسازی در سازمان و حفظ عدالت در روابط سازمانی، توجه شود. ابعاد ساختاری سازمان توجه نمایند که این توجه می تواند باعث ایجاد توانمندی در کارکنان شود و با کارکنان با انگیزه بهتر می توان به اهداف سازمانی دست یافت. با توجه به وجود رابطه منفی میان رسمیت و توانمندسازی، پیشنهاد می شود از میزان رسمیت از طریق کاهش شرح شغل های مدون و غیر منعطف، رویه های زائد و دست و پاگیر کاسته شود و با ایجاد تیم ها و گروه های کاری مسئولیت را به گروه و تیم واگذار کرد. با توجه به رابطه منفی بین تمرکز و توانمندسازی، مدیران سازمان به جلب مشارکت و تفویض اختیارات به کارکنان در تصمیمات مهم اهتمام ورزند. با توجه به رابطه منفی میان پیچیدگی ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان، از سلسله مراتب موجود در سازمان، مرزهای افقی و عناوین شغلی کاسته شود و پیچیدگی های موجود در سازمان را کاهش داد. نتایج تحقیق همسو با تحقیقات واعظی و سبزیکاران (۱۳۸۹)، محسن طارمی (۱۳۹۳)، نفری و امیدفر (۱۳۸۹)، صمدی و همکاران (۱۳۹۴)، ناطق و همکاران (۱۳۹۳)، برومند و همکاران (۱۳۹۰)، ذبیحی و همکاران (۱۳۹۲)، تونگ و همکاران (۲۰۱۵)، کاناگارتنام و همکاران (۲۰۱۴) و احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، می باشد که همه به رابطه ی منفی و معکوس بین مؤلفه های ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان دست یافتند. نتایج غیر همسو با تحقیقات عارفی نیا و همکاران (۱۳۹۲) است که رابطه ای بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان گزارش نکردند.

منابع

- پاک طینت، ا. فتحی زاده، ع. (۱۳۸۷). توانمند سازی کارکنان : ضرورت ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۳۳-۴۷.
- جعفر نژاد، ر. (۱۳۸۶). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان"، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- عسگری، ن، خیراندیش، م، غلامی، م؛ خلعتبری معظم. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه ی ظرفیت خلق دانش در سازمان". مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۶.
- نفری، ن و امیدفرد، غ. (۱۳۸۹). بررسی میزان تاثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان": بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصاد و دارایی. فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۳۷. صص ۶۴-۸۲.
- نکویی مقدم، م. و ملایی فرد، ع. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی. فصلنامه عصر مدیریت"، سال چهارم، شماره ۱۰ و ۱۱، صص ۳۵.
- Blanchard, k., Carlos, j. p. and Randolph (۲۰۰۳). Empowerment take more than of minute, barrett- kohler. Sanfrancisco Center of statistic of iran. (۲۰۱۰). Annulreport. (In farsi).
- Child, J. (۲۰۰۸). Organization structure, environment, and performance. the role of strategic choice. Sociology, ۷۶, ۱-۲۲.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (۱۹۸۸). The empowerment process: integrating theory and practice". Academy of management review, ۱۳, ۴۷۱-۴۸۲.
- Cyert. R. M. & March. J. G. (۲۰۰۷). A Behavioral Theory of the Firm". Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, PP: ۱۲۸ - ۲۸۷.
- Daft, Richard, L. (۱۹۹۸). Organization Theory and Design. Third Edition: West Publishing Company.
- Ergenli. A. Saglam. G. & Metin, S. (۲۰۰۷). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. Journal of business research, Vol. ۶۰, PP: ۴۱ - ۴۹.
- Gresov, C., and Drazin, R. (۲۰۰۷). Equifinality: Functional Equivalence in Organization.
- Hoy, W. & Miskel, C. (۲۰۰۵). Educational Administratio. U. S. A: Mc Graw Hill.
- Mihm, J. L., Christoph. H, Wilkinson, D. and Huberman, B. A. (۲۰۱۰). Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations". Management Science, ۵۶ (۵), ۸۳۱-۸۴۸.
- Robbins, S. P. (۱۹۹۸). Organization Theory. New York, Prentice Hall.



-
- Savery, K. and Luks, J. (۲۰۰۱) The Relation Ship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels Some Australian Evidence, ۹۸-۹۹
- Schneider, J; Dowling, M and Raghuram, S (۲۰۰۷), Empowerment as success factor in start-up companies, springer, ۱۶۷-۱۸۴.
- Wilson, P. (۲۰۰۴). Empowerment the self- directed. first published in USA.