ساختار سازمانی و تواغندسازی روان‌شناختی کارکنان

دکتر زهرا برومند
دکتر ماندانا مؤمنی
سیدعلی نجات ستگدهی

چکیده

اکثر مدیران تصمیم‌گیری کنند با مفهوم تواغندسازی اشنا هستند، در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم تواغندسازی و کاربردش اشنایی دارند. کانگر و کانانگو در سال 1988 اولین تعريف عملیاتی را از تواغندسازی ارائه دادند. به زعم ان دو برای اینکه بتوان مفهوم تواغندسازی را در متن مدیریت مورد غزبه و خیلی قرار داد، باید در ابتدا سازه های گذشته و کنترل را که این اصلاح از ان گرفته شده است، مورد بررسی قرار داد. از نظراین دو محقق، تواغندسازی عبارت از فرایند ارتباط افتیات نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معیار شرایطی است که موجب احساس عدم برخورداری از پشت در ان می شود و نیز تلاش در جهت برطرف کردن آن ها

1. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
2. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
3. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مالی) - دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی
فعالیت‌های سازمانی رسمی و فمون و شیوه‌های غیررسمی و فراهم کردن اطلاعات اثرکش. 
تحقیق حاضر به‌منظور بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توافقات سازمانی روان‌شناختی در شرکت راه‌آهن شکل گرفته است.
جامعه آماری این تحقیق تعداً ۲۳۰ نفر از کارکنان مرد شرکت راه آهن جمهوری اسلامی با سطح خصیص‌های میان‌رده بوده (لکوموتیورانان اداره کل ناحیه تهران) را شامل می‌شود. روش گونه گرو تصادفی ساده است و با توجه به دو حالت آن بودن فضای آزمون آماری، حجم گونه ۱۴۴ نفر انتخاب گردید.
روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و ابزار آن پرسشنامه بوده است و از اADATA ATRIP همیستگی اسرپرمن برای گزینه‌گیری داده‌ها استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی است که بین ساختار سازمانی و توافقات سازمانی روان‌شناختی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: توافقات، ی نیروی انسانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمی، مرکز
ساختار ساسمانی و توانمندسی روانشناسی کارکنان

مقدمه

سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، تغییراتی جدید بروز و کارایی کمیتی و هدف‌منابع پاسخگویی سریع سازمان ها را می‌طلبد. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد گی شود، مايوس و سیکرتورده و دیگر خیال رفتگی می‌شوند. در مقابل، سازمان ها پیوسته توجه بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده و خواهان اطمینان و صاداقت بیشتری هستند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری را از کارشان انتظار دارند. (حق: 1375، 1) تصمیم گیری کمتر متمرکز، دستور های از بالا به پایین کمتر و سبک رهبری دموکراتیک، مهم به عنوان پیش‌نیاز سازمان‌های جدید و دارای عملکرد بالا توصیه می‌شود. (Whetten: 1998، 378)

درآوردن توافقندازی در سازمان، سازمان‌های حمله زمانی است که بايد به آن ها توجه شود. ساختارها بايد به گونه ای باشد مشارکتی و انعطاف پذیر که در آنها افراد در تصمیم گیری ها، شرکت و اطلاعات را از قضا سطوح سازمان کسب کند تا بتوانند سازمان را در رسیدن به اهداف پارای رساندن در هزینه‌زی می‌کنند. سازمان‌های بدون سازمان‌های مناسب، نیل به اهداف می‌کنند. نجات بود و برای داشتن سازمان‌های کارآمد، توجه به نوع سازمان‌دهی و ساختار ضرورت دارد. از آنجا که افزایش شاخص در سازمان‌های با ساختار مناسب، کارآمد و راضی نیست، به طوری که بیشتر مشخص می‌شود. (ضایبانی: 1379، 373)

در شرکت راه اهن جهوری اسلامی نیز که بالغ بر 150 سال از اخرين تغییرات که در ساختار موجود، شرح

---

1 Louis harris
شغل و شرایط احراز مشاغل می‌گذرد مدیران و کارشناسان تشکیلات واصل و روش ها براین باورند که چهار نظر در ساختار موجود و مشخص 7 سطح عمودی و چندین سطح افقي ضرورت دارد. زیرا ساختار موجود نه تنها دیگر جوامعی نیاز شرس متمرکز و روز به روز برنامه سازمانی (ترانزیت کالا و مسافر) است. بلکه این ساختار در حق اهداف سازمانی نیز با مشکلاتی از قبیل تداخل، تضادو موازی کاری مواجه است. در عین حال با توجه به اصل 44 قانون اساسی: این دسته از شرکت‌ها دولتی که زبان ده باشند باید به چنین خصوصی و اکثر شوند و این عامل دیگری است که امکان شغل کارکنان را به دلیل این اندازه لذا این شرکت تا امکان ساختاری منطق و چاپک در راستای تطبیق با حجم فازاینده تغییرات حیاتی و پاسبخشی سریع به این تغییرات است که علاوه بر ثامین سایر عوامل تکنولوژیک. نیاز از کارکنان تواغد و مستند نیز خواهد بود.

لذا مسائل اصلی پاسخ به این سوال است که: آیا بین ساختار سازمانی و تواغد سازمانی شناختی کارکنان را به اهم شرط یا وجود دارد یا خیر؟ در نوبتی به سرعت در حال تغییر و رقابتی و هیپت‌های پر تلاطم، ساختارهای سازمانی بوروسکالیک جوابگو نیست. علاوه بر این تخصص بودن کارکنان نیز از عواملی است که پیدا شیپ دیوان سالاری را به دست نتیجه تأثیر قرار دهد. کارکنان حرفه ی استیت در پیج و خم دیوان سالاری بگونه، ای گرفتار شود که امکان استفاده از خلاقیت و ابتکار از آنها سلب شود. راه‌های مبتنی بر کنترل دیوان سالاری یعنی کاربرد مقررات و قوانین، روحیه ها و دستور العمل ها، سیاست ها و سلسله مرتب اختیار و استاندارد مغز امور برای یکنواخت کردن و همانگی رفتارها موجب عدم ابزار عقیده و اندیشه‌های کارکنان شده است. و یک عدلی را در توزیع قدرت و در نهایت عدم توانایی کارکنان موجب می‌شود. بر این اساس ساختار سازمانی باید مناسب با اهداف سازمانی و سطح تواغنی کارکنان طراحی شود.

نوی: ابراهیم: ۱۳۸۶، ۱۵۴
تغییرات سریع هیات، جهانی و اقتصادی از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای یی به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ حساب نهایی مصرف کننده، ظهور استانداردهای دیجیتالی و امکان سه‌بعدی شدن در هزینه‌ها، تغییرات نگرش‌های هیئت‌های مستند که سازمان‌های امروزی وجود دارند، بقا یابی سیاسی از سازمان‌ها را ناسازگاری با عدم سازش با تغییرات هیئت‌های تهدید می‌کند. (ابطحه: 1376، 69)

بعضی مثال امکان سانح ریل در چاپایی مسافر (به تعداد قطار های مساوی) در شرکت رجا نسبت به شرکت راه اهن مهوری مسلمی که دارای ساختاری عرض و طولی که دوم است و رجا به سرویس نسبت به آن فراوانه در تمامی طرح‌های تقاضای مسافرین در جامعه از این خاصیت یکسان است و به راحتی، با توجه به ساختار خود، انعطاف در این نسبت به تغییرات هیئت‌های از خود نمی‌کنند. همین طور می‌توان به تقویم برنامه‌های وسایع تاکید و تقدم قطارهای آن شرکت در مقایسه با شرکت راه اهن پرداخت، چرا که مسئولیت تأکید و تقدم قطارها در شرکت رجا مستقیماً به کاربر در این قطار بر می‌گردد و این خود نوعی احساس مسئولیت نسبت به شرکت را ایجاد می‌کند و به تبع این دریافتی‌های بالاتر کارکنان رجا نسبت به کارکنان شرکت راه اهن که درست هم‌کاری در هیئتی دوست‌داری از نظر استاندارد هیئت‌های، و شیفت‌های اصلی می‌دهند و این به نظر دریافتی‌های خود در شرکت رجا مشغول به کارند این تفاوت نیز از دیدگاه ادامه بهبود گیاهی در داده‌ها که یکی از تبیعات ان دسردی نسبت به کار است و نه به وقوع عدم نتیجه دقیق به استاندارد ها و امکان‌های سفر می‌شود یکه سازمان‌های گرفتن پیشنهاد‌های خلاق و انتقادهای سازندگان نیز هرهمی‌که کننده. عدم نتیجه مدیران سازمانی نسبت به ارتباط سطح اموزشی و خصوصیات کارکنان نیز که می‌خواهی به جاجایی و انتقال کارکنان تا بعضاً استعفا آنها منجر می‌شود و در حالی که میزان غیبت ۸۰٪ درنگ کم‌موتورانان شرکت رجا در سال به ۳۷ روز و امار
انتقال و استعفا از شغل تکریماً صفر است در صورتی که در شرکت راه اهنج در مقایسه همان تعداد کارکنان (50 نفر) میزان غیبت 143 روز بوده است و امار انتقال و استعفا به نفر ریسید است که تأثیر این نسبت‌ها مستقیماً در بهره وری سازمان مشاهده است. ضمناً می‌توان به تعداد بسیار زیاد کارکنان استانی شرکت راه آهن نسبت به کارکنان م تکلیف های کم‌پرداز و ابزارهای آن و تعمیرات اشکاره‌کرده در موجب بیشتر شدن سطوح سلسله مراتبی و کنن شدن حرکت رو به جلو سازمان شده و عبارت عظیم مالی را به همراه دارد.

آنچه از مثال‌های ذکر شده برمی‌آید این است که مدیران زمینی امکان تواغنی‌سازی کارکنان را خواهند داشت که اطلاعات سازمانی را در اختیار کارکنان قرار دهند، ساختار سازمانی را بازسازی کردند. نیم از کار ای که جایگزین سلسله مراتبی سنتی عوْمد، یافته که آموزش و شرایط یافته را برای افزایش انگیزه را کمک و افزایش هوا، از طریق تقویت احساس خود، کارآمدی شخصی و افزایش اعتماد به نفس کارکنان و ... را ایجاد گردید و علاوه این اقدامات مدیریتی، خیلی از فرآیند تواغنی سازی همسو می‌شود (عبداللهی: 1386، ص 36).

جواب‌بند: نظری غفیق: تقسیب‌های شرکت در یک برده‌ای از فعالیت‌های خود به گذید ساختار مبادیرتی که. اصولاً در اثر اکثریتی که استراتژیشی، کار ریتی با کارکنان، تکنولوژی، و می‌پذیرفت، که دها، سازمان باید ساختار خود را تغییر دهد. در تصویر سطی‌ز خود اداره سازمان، مدیریت امور سازمان و کارکنان آن بر عهده مدیریت ارشد است. این طرح فکر که بر مبنای اصول مدیریت علمی شکل گیری کرده است، با تغییر ریکارک دیگر سازمان، ها از دیگرها مکانیکی به دیگرها ارگانیکی، جای خودرا به فلسه مدیریت کیفیت فراگیر و فلسه مدیریت خرد داده است. بر اساس این دو دیدگاه اداره سازمان، ها بر عهده کلیه کارکنان است (نحو ابراهیم: 1386، ص 12).

امروزه موسسه‌های دولتی به داشتن قوانین سخت، دیوان سالاری سنگین، کارایی و اثربخشی باپیو و
ساختار ساسمانی و توانمندی روانشناسی کارکنان

کارمندانی با احساس مستقلیت کم شناخته شده اند.
چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد این است که
بتوانتند ساختار ساسمانی و طرح آن را درک کنند تا
بتوانند به صورت موافقیت آمیز به اهداف سازمان
دست یابند (پارسیان 1381: 201).
توافنده‌های سازمانی مرفاً یک فراکسیون انفرادی نیست چندکه
توافنده‌کنند محیط افزایشی یا دنیای رابطه کارکنان با یکدیگر.
توافنده‌کنند متفاوت افزایش است و مهم آن
هنگامی حقیق می‌شود که به موضوع کمک‌دهنده آورده
شده‌ای نوین برای افراد و گروه‌ها در جهت
یجادسازی پایداری صلاحیت و نیز ایجاد شیوه‌های
کامل تغییر مکرر سازمانی مطلوب گردد. بطور کلی،
tوافنده‌کنند نفوذپذیری بر صلاحیت است که با درد
افراد ایجاد شود و این قدرت، بسیار فراکسیون‌های تصور
قانونی است که با باید تقسیم یاتسیم‌سازی. نقش مدیر
در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، کنترل شیوه‌های نیروی
انسانی بود و فرمان کارکنان باستان کنترلی مدیر
در ماه اماده سازمان‌های نوین و مدرن،
کارکنان توافنده‌کنند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند و
اور را اداره کنند و نابراپسین توافنده‌کنند سازی امروز
با مفهوم سنتی آن فاصله زیادی دارد.
از توافنده‌کنند سازی نری انسانی مفهوم سازی های
خیلی صورت گرفته و ازجمله است:
توافنده‌کنند سازی با تغییر اختیار و قدرت تصمیم گیری
به منطقه‌ها متفاوت است.
توافنده‌کنند می‌شود که به توجه خصوصی است که از این
طریق احساس خود کارآمدی افراد افزایش می‌یابد.
توافنده‌کنند سازی نری انسانی مفهومی روان‌شناختی است
که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و
سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فراکسیون افزایش
انگیرش درونی شغل تعريف شده که متغیر از ابعاد
پرپل‌های های مختلف تشکیل می‌شود (spritzer:1995,1445)
رویکرد‌های توافنده‌کنند سازی: در اینجا دو رویکرد
مهم مکانیکی و ارکانیک معرفی می‌شود (جدول 1): رویکرد مکانیکی: راه‌هایی که توافنده‌کنند سازی از
ین دیدگاه که از مدیرت عالی شروع می‌شود عبارتند
از:
فصلنامه مدیزیت کسب و کار، شماره 9، سال دوم، بهار 90

1. تعریف روشن ماموریت ها، جشم اندازه و ارزش های سازمانی
2. تعیین دقیق وظایف، نقش ها و پاداش هایی کارکنان
3. تفویض مسئولیت ها
4. فراهم کردن امکان پاسخگویی کارکنان در قبال نتایج اعمال روبکرد

رویکرد ارگانیکی: راهبردهای ضمی این روبکرد

عبارتند از:

1. شروع تواغنده از رده پایین سازمان و با درک نیازهای آنها
2. الگوی رفتار تواغنده برای کارکنان
3. تشكیل تیم ها و راهبرد تشویق رفتار مشارکی
4. تعیین ریسک بذیری
5. اعتماد به کارکنان در اجام وظایف آنان
ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان

جدول 1: رویکرد ماه توانمندسازی کارکنان (عبدالنیا: 1385، 48)

<table>
<thead>
<tr>
<th>رویکرد</th>
<th>راهبرد</th>
<th>هدف</th>
<th>مکانیکی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>فوق (1974)</td>
<td>توپوی قدرت به زیردست‌گان</td>
<td>قدرتنمکند کارکنان</td>
<td>مکانیکی</td>
</tr>
<tr>
<td>بلاتجار، همکاران (1994)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شورل (1993)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کانگو و کانگو (1988)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>توپام و ولتهوس (1990)</td>
<td>احساس خود کارآمدی</td>
<td>احساس انگیزه کارکنان</td>
<td>انگیزشی</td>
</tr>
<tr>
<td>اسپیریتزور (1995)</td>
<td>احساس معنی‌دار بودن</td>
<td>احساس انگیزه درونی کارکنان</td>
<td>انگیزشی</td>
</tr>
<tr>
<td>ونز و کمرون (1998)</td>
<td>احساس اعتماد</td>
<td>احساس انگیزه درونی کارکنان</td>
<td>انگیزشی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

توانمند سازی از دیدگاه عقایلی

فراینده است که طی آن یک رهبر یا می‌داند. (قدرت ناشی از انتخاب راست) و نیز تاکید بر مشارکت در اقدار و اختیار سازمانی است تأکید دارد (اسکندری: 1386، 27).

توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی و فرق انگیزشی:

توانمندسازی ریشه در گاه‌الات افراد دارد. هر چه که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری و کفايت نفس کارکنان بین‌جامد، توانمندسازی شان را در پی خواهد داشت (canger & kanungo: 1998، 474).

لذا در این دیدگاه انگیزش، تواغن‌سازی فراپندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی هیت و ایجاد چرای انتقال برای احساس خود- اثرکشی و انرژی بیشتر است (ابطحی: 1385، 55).

تواغن‌سازی از دیدگاه روانشناختی نظره بردازان رویکرد روانشناختی معتقدند که تواغن‌سازی موضعی چند بعده است و می‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم
فصلنامه مدیزیت کسب و کار، شماره ۸، سال دوم، بهار ۹۰

کارکنان است که در یک گروه از ویژگی‌های نوعی از شباهت (موثر بودن، شایستگی، معنادار بودن و حق انتخاب) متمایل می‌گردند (جدول ۱). لذا در مدل تواغنده سازی روان‌شناسی اسریتیز و توماس و ولتهوس به تشخیص جزئیات آن می‌پردازیم (ابطحی: ۱۳۸۵)

جدول (۱): ابعاد تواغنده سازی روان‌شناسی کارکنان (نوه)

<table>
<thead>
<tr>
<th>ابعاد</th>
<th>توصیح</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>احساس شایستگی</td>
<td>احساس خود شناختی</td>
</tr>
<tr>
<td>احساس موثر بودن</td>
<td>احساس با معنی بودن</td>
</tr>
<tr>
<td>احساس اعتقاد</td>
<td>احساس امنیت کردن و باور داشتن به این که با آنها برخورد صادقانه می‌شود</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ممد تواغنده سازی "توماس و ولتهوس": این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از تواغنده سازی کارکنان به خاطر ابعاد جهانی تواغنده سازی، بین تاثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته‌اند. به اعتقاد آنان منظره این است که با اگزام دادن یک وظیفه خاص تغییری در هر کاربرد ایجاد آید. منظره از انتخاب و تغییر رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت جهانی و تواغنده هایی است که باید حکمت به سمت ژلو لازم است و سطح این که معنادار بودن با جهانی، نظام ارتشی فرد و کار ارتباط مستقیم دارد و هر چه درجه اعتقاد فرد به تاثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد.

1 Tomas & welthouse
ساختار سازمانی و توأم‌سازی روان‌شناختی کارکنان

میزان احساس توائم سازی کارکنان نیز بیشتر است.

(Tomas & Welthouse: 1990, 667)

شکل ۱: مدل توائم سازی "توماس و ولتزهوس".

مدل توائم سازی "اسپریتزور": اسپریتزور با تærکز
بر رويكرد درون شناختي به منابع توعیه يك شبكه
قانونی توائم سازی در هیج کار بوود. مدل اوز
چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در
مورده مشابهات بودن، شایستگی، تاثیر و خود تعیین
می سنجد. وي توائم سازی را يك متغير مستمر و
پیوسته می داند. در مدل توائم سازی اسپریتزور
فرض بر اين است كه توائم سازی واسطه اي بين
روابط ساختار اجتماعي و نتایج رفتاري است. به
نظر وي توائم سازی همانند تغيير بنديدي یا
راديكال ساختار سلسلي مراثي سنتي به ساختار چالش
برانگيز اصلي و كليدي سازمان هاي معنوي است و از
بعد روآن شناستي فرايدي متقابل است كه در آن
افراد مي توائم بر زندگي خودشان كنترل داشته
باشند و تغيير ساختار اجتماعي در سازمان به شرط
لازم- و نه كافي- برای تغيير رفتار فردی است.

(spritzer: 1995, 1732)

مدل توائم سازی رابینز، کریمو و فردندال": به
اعتقاد اين سه پژوهشگر در اين مدل تأثير غير مستقيم
ساختار سازمانی و تفاوت هاي شخصي بر کرايش و
نگرش درونی، توائم سازی روآن شناخت و هيهت داخلي

1. Rabbins, Crino & Fredendall
کار را نشان می‌دهد و گرایش‌ها و نگرش‌های درونی افراد نیز به‌طور مستقیم با تواغنده سازی این‌سره پژوهشگر اساسی ترین قدم در این‌فرایند، خلق هیچ‌یا داخلي کار یا بافت سازمانی وسیع است. تا فرضی برابری کام زمینه‌ها و جنبه‌های تواغنده سازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشرفت آن حاصل گردید (ابطحی: ۱۳۸۶، ۲۳۱).

مدل مفهومی تحقیق:
پژوهشگر با مطالعه و بررسی مدل‌های مختلف، مدلی را ترسیم و با مراجعه به ۹ نفر از استادان آن را حک و اصلاح کرد (شکل ۲):

شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

"کانگر و کانانگو"  "توماس و ولتهوس"  "اسبیریتز"  "وابینز"  "وتن و کمرون"
فرصتهای غلیق: این غلیق با یک فرضیه اهم و سه
فرضیه فرعي تبين شده كه عبارتند از:
فرضیه اهم: بين ساختار سازمانى و توافقند سازی
روانشناسي كارکنان رابطه معی داري وجود دارد.
فرضیه هاي فرعي: بين پيچيگي و توافقند سازى
روانشنائي رابطه معی داري وجود دارد.
بين سپهت و توافقند سازى و توافقند سازى
روانشنائي رابطه معی
داري وجود دارد.

روش غلیق: این غلیق از نظر هدف، كاربردي و از
خلاص روش اجرا، توصيفي- توصيفي- همچنین است.
روش مع آوري داده ها: ابزار اسلي گردياري داده ها
در این غلیق، پرسشنامه است. در دو پيکر با مشخصات
زهر تنظيم شده است:
- سوال هاي مربوط به ساختار سازمانى (الوانى)
  دانايي فرد: 1388، 473
- سوال هاي مربوط به توافقند سازى روانشنائي
  تفضل دانشگاه است. (جدول 3)
  سوال هاي پرسشنامه با توجه به مطالعه پيشينه
غليق و هدف هاي اسلي غليق بر اساس مقياس پنج
درجه اي لبرکت تدوين و جهت اندازه گيري در بين
لوکوموتیووان توزع شده است. دليل استفاده از
ائي مقياس اجاد حوزه انتحابي و سبع براي پاسخ
دهنگان است. (جدول 3)
بررسی روایي سوالات پرسشنامه، به كمک متخصصان
و خبرگان و اعمال نظر 9 نفر از اس تادان دانشگاه
ارزيابي و بازنگري سوالات صورت پذيرفت و با توجه
به استاندارد بودن سوالات پرسشنامه تغييریتزي در
برخى از ارزياب پرسشنامه براي تسييل در قيم
كارگدن اعمال گرديدي و با مشورت استادان راهنما
و مشاور اصلاح و تعديل لازم صورت گرفت ضمیناً برای
سنجش پيايي با استفاده از ضرب آلتاي كروتباخ
با استفاده از نرم افزار spss(15) ، بكار گرفته شد و
ضرب آلتاي پرسشنامه توافقند سازي روان شناختى
فصلنامه مدیت کسب و کار، شماره 9، سال دوم، بهار 90

مشتمل بر 16 سوال پس از توزیع تصادفی بین 30 نفر از جامعه آماری برابر 899 (و در کل ۸۴٪) یبدست‌آمده که حاکی از اعتبار بالای اندازه گری است.

در مورد پرسشنامه ساختار نیز که شامل ۲۴ سوال است، پس از توزیع تصادفی آن بین ۳۰ نفر از کارشناسان مسائل مدیریت و ساختار سازمانی در شرکت راه آهن ج. ا. در سناد مرکزی، ضریب آلфа آن برابر ۸۷۵ (و در کل ۸۴٪) یبدست‌آمده. که این عدد نیز نشان دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش در جمع آوری داده‌ها از جامعه مکور است.

جدول ۱: گزارش محاسبات سوال‌های دو پرسشنامه

<table>
<thead>
<tr>
<th>سوال‌های متغیر در پرسشنامه</th>
<th>متوسط‌های فرعي</th>
<th>رده‌بندی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱-۹۸</td>
<td>پیچیدگی</td>
<td>۱</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۰-۷۴</td>
<td>رضیت</td>
<td>۲</td>
</tr>
<tr>
<td>۷۵-۵۲</td>
<td>شرکت</td>
<td>۳</td>
</tr>
<tr>
<td>۵۳-۲۶</td>
<td>اعتقاد (امید)</td>
<td>۴</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۷-۱۰</td>
<td>مدل دار بدون (ارزشند بدون)</td>
<td>۵</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۱-۳</td>
<td>مدل بودن (پیشرش شکل اختیاری)</td>
<td>۶</td>
</tr>
<tr>
<td>۳-۱</td>
<td>شایستگی (خودنظری)</td>
<td>۷</td>
</tr>
<tr>
<td>۱-۸</td>
<td>خودنظری (خودساختنی)</td>
<td>۸</td>
</tr>
<tr>
<td>۹-۵</td>
<td>حق انتخاب</td>
<td>۹</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**تحلیل داده‌ها:**

تأخیر برای غلیل آماری داده‌ها گردآوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. آمار توصیفی شامل ترتیب چاپ گرایی، فراوانی، میانگین و اخراج معیار که بیشتر برای غلیل اطلاعات دموگرافیک (جامعه شناسی گونه) است و آمار استنباطی که براساس گرل های پارامتریک و غیر پارامتریک شامل آزمون نرمال بودن جامعه که طی آزمون "کوکوگورف"، "سیرنوف" به کار گرفته شده و
در آزمون فرضیه‌ها از گلی از آزمون ضرب همبستگی "اسپیرمن" استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

آزمون فرضیه‌فرعتی:

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن متغیرهای توان‌دادگی سازی و پیچیدگی

<table>
<thead>
<tr>
<th>بیشترین ضرب همبستگی اسپیرمن (۹)</th>
<th>توان‌دادگی سازی</th>
<th>تعداد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۰.۳۶۹</td>
<td>۹۰۵</td>
<td>۱۴۴</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

معتقدند که کارکنان تا حدそうです دو طرفه را چنین کرده و یا آموزش وحشیانه که از درگیری عناوین کرده‌اند که فاصله این ادای کل تا ستاد مركزي (میریت عالی) زیاد است. ۳/۲۷/۳٪ اظهار داشته‌اند که سطوح سازمانی در این ادای کل زیاد است. ۵/۲٪ بر این باورند که تعداد واحدهای موجود در این ادای کل قرار دارد به میزان زیاد است و به نظر بار تا ۴/۳٪ تعداد زیادی از کل در جای انسانی اخلاق کل ناحیه تهران در اداره سیر و حركت مشغول به کارند. و ۴/۲٪ نیز اظهار کرده‌اند که تعداد زیادی از سطوح عمومی مدیریت ارشد اجرایی را از کارکن ان صرف جدا می‌کنند.

بر اساس سطح معمدی آزمون همبستگی نتيجة می‌کند که بین پیچیدگی و توان‌دادگی روان شناختی در سطح اطمینان ۹۶٪ (۱-۱-۲۶/۲۰۰/۰۰/۰۰) رابطه رابطه نشان‌دهنده رابطه معکوس و ضعیف بین پیچیدگی و توان‌دادگی روان شناختی است (جدول ۴). یعنی با افزایش پیچیدگی سازمانی از توان‌دادگی روان شناختی کارکنان بطور جسیسی کاسته می‌شود. پس از چهارم خاکیری پرسشنامه ۶/۳٪ معتقدند که در شرکت راه آهن ایران (اداره کل ناحیه تهران) پیچیدگی زیادی وجود دارد.
پیچیدگی کم و 2/11% نیز پیچیدگی متوسط را عنوان کرد.
پیچیدگی را می توان از چهار سه بعد عمودی، افقی و فضایی مشخص کرد لذا با توجه و رابطه معنی‌دار بین پیچیدگی و تواینگ سازی هر چه از سطوح سلسله مراتبی و تعداد دوایر (ادارات) سازمان کاسته و ساختار سازمانی تغییر شود بسیار تواینگ‌سازی می‌باشد.
جدول ۶- نتایج آزمون تطبیقی اسپیریتل متغیرهای تواینگ سازی و ریخت.

<table>
<thead>
<tr>
<th>راستی</th>
<th>ضریب همبستگی (**)</th>
<th>تواینگ اسپیریتل</th>
<th>سطح معنی‌داری</th>
<th>تعداد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>292</td>
<td>0.000</td>
<td>144</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
ساختار سازمانی و توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان

داشته‌اند که غوشه اند که اغلب قو این و دستورالعمل ها، مدون و نوشته شده هستند.

بر اساس سطح معنی‌داری آزمون هیپستاکی نتیجه گرفته می‌شود که رضیت و توافقت سازی روان‌شناختی در سطح اطمینان % 99 رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب هیپستاکی (0/292) نشان‌دهنده رابطه معکوس و ضعیف‌ترین رضیت و توافقت سازی روان‌شناختی است (جدول ۵) یعنی از نظر غوشه خیلی پرسشنامه، % 37/8 معتقدند که در شرکت راه‌اندازی ایران رضیت و توافقت سازی روان‌شناختی متوسط است و % 33/7 نیز به وجود رضیت پائین معتقدند.

یعنی با افزایش رضیت سازمانی از توام ندسانزی، روان‌شناختی کارکنان نیز بطور هموسی کاسته می‌شود. پس می‌توان چنین استدلال کرد که هرچه سازمان از تدوین دستورالعمل‌ها و مقررات دست و با گیر و غیر ضرور خود بکاهد به‌همان مقدار هیپستاکی سازمانی برای ابراز عمقده و نواوری و خلاقیت اماده تر می‌شود و دیگر کارکنا ن به حداکثری خلق اهداف بسنده کی کنند و اجرای مقررات و دستورالعمل (ابزاری برای حصول نتیجه (هدف)) جایگزین هدف کی‌شود.

جدول ۲: نتایج آزمون هیپستاکی اسپیرمن متغیرهای توافقت سازی و غیرکنک.

<table>
<thead>
<tr>
<th>گروه</th>
<th>ضریب هیپستاکی</th>
<th>تعداد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>توافقت سازی</td>
<td>اسپیرمن</td>
<td>018</td>
</tr>
<tr>
<td>سطح معنی‌داری</td>
<td>144</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

۴/۵۱% از پایخو دهنده‌گان با بیشترین فراوانی بیان غوشه اند که مدیران عالی کمتر در امر جمع‌آوری اطلاعات برای اخذ تصمیم هايشان مستقیماً مداخله
فرهنگ مدیریت کسب و کان، شماره ۹، سال دوم، بهار ۹۰

دارند. ۴۶/۴% عنوان کرده اند که مدیران ن اداره های دیگر در این اداره کل (ناحیه تهران) تا حدودی در تعبیر و تفسیر و جزییه و خلیل اطلاعات حاصله مستقیماً شرکت دارند. ۵۴/۱% اظهار داشته اند که تعدادی روسای اداره های دیگر تصمیم ها را در اجرا تا حدودی مستقیماً کنترل می کنند. ۵۱/۴% بر این باورند که مدیران اداره ها به میزان کمی در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود اختیار دارند.

۴۶/۱% اظهر داشته اند که مدیران اداره ها تعهدی در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار دارند. در عین حال ۳۵/۴% معتقدند که مدیران اداره ها در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار زیادی دارند. ۴۶% نیز با بیشترین فراوانی ابراز داشته که مدیران اداره ها چندان اختیاری در اعطای پاسخ های مالی و غیرمالی کارکنان خود ندارند. ۵۹/۹% بر این باورند که مدیران اداره ها به میزان کمی در استفاده و اخراج پرسنل واحد خود اختیار دارند. ۵۵/۴% اظهار داشته اند که مدیران اداره ها در خرید منابع و جهت برای واحد خود اختیار چندانی ندارند. ۵۸/۳% معتقدند که مدیران اداره ها به میزان کمی در تنظیم برنامه ها و پرورش های جدید اختیار دارند. در نهایت ۴۵/۰% نیز عنوان کرده اند که مدیران اداره ها علاوه بر تعیین خود اکنام امور غیرمترقبه و بی سابقه اختیار دارند.

بر اساس سطح معی داری آزمون هیستگنی نتیجه گرفته می شود که بن گزین و توایگن سازی روایان ناخی در سطح اطمینان ۹۸% رابطه معی داری وجود دارد. ضریب هیستگنی (۱/۰) نشان می دهد رابطه معکوس و ضعیف بین گزین و توایگن سازی روایان ناخی است. پس از افزایش میزان عاطفه توان کارکنان با طور همسایه کاسته می شود. پس از میزان خلیل پرسشنامه ۴۸/۹% معتقدند که در شرکت راه آهن ایران مکزیک زیادی وجود دارد. ۳۴/۱% بر این باورند که در شرکت مکزیک متوسط است و ۱۸% نیز برخورد مکزیک بالایی باور دارند. لذا با تفويض اختیار به سطوح
پایینتر می‌توان از گردش اکثریت در راس هرم سازمانی کاست و همین امر موجب افزایش شدن زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی استراتژیک و ترتیب میدانی پایین‌دستی برای ارتقا و ایجاد امکان برای ارکانان می‌گردد و به این اختیار دهی به زیرساخت‌های تصمیمات سازمانی نوعی مشارکت (ایفای نقش) اطلاق می‌شود که موجب احساس مسئولیت در کاربر در شور و این خود یک شاخص تواغنند سازی است.

جدول ٧: نتایج آزمون هیستگی اسپیرمن متغیرهای تواغنند سازی و ساختار سازمانی فرضیه‌های مهم

| ساختار سازمانی | تواغنند سازی ضریب هیستگی اسپیرمن
|----------------|-------------------------------|
| داری 0.002-144 | **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

بر اساس سطح معنی داری آزمون هیستگی نتیجه گرفته می‌شود که بین ساختار سازمانی و تواغنند سازی روان‌شناختی در سطح اطمینان ٩٩% رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب هیستگی (٢٦١۱/٢٠٠) نشان‌دهنده رابطه معکوس و ضعیف بین ساختار سازمانی و تواغنند سازی روان‌شناختی است. به‌عنوان نتیجه‌ی اصلی مشاهده نمی‌شود که تواغنند سازی از تواغنندی روان‌شناختی کارکنان بطور محسوسی کاسه‌گر شود.
نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

نتیجه‌گیری: برای ارزیابی ساختمانی، مولفه‌ها مطالعه شده و با توجه به تحلیل‌های انجام شده، نتایج به‌صورت زیر قابل اطمینان است:

1. با توجه به نتیجه‌گیری نشان دهنده رابطه معکوس تواناید سازی روان، شناختی کارکنان با پیچیدگی و ریزی سازمانی با توجه به اینکه میزان سازمانی است. نظر به اینکه میزان سازمانی اولویت اول را دارد، نتیجه‌گیری می‌شود مصرف‌های استفاده مطلوب از توأم‌سازی و مزایای آن در سازمان نسبت به کامیابی نشان می‌دهد.
ساختار سازمانی و روانشناسی روابط خارجی کارکنان

قانونی، مقررات، خط مشی ها و روش‌های غیر
ضروری در هدفه های ممکن مبادرت کنند. زیرا
با افزایش رضیت و پیچیدگی، استقلال در حوزه
های خصوصی فرد و تاثیرگذاری بر عملکرد
مطلوب، کاهش می‌باشد و فرد باید در چارچوب
تعین شده با حفظ و رعایت قوانین و مقررات
اجراپذیر عمل کند، و این جو در توازن سازی
افراد تأثیر منفی دارد.

۲. بر اساس نتیجه فرضیه سوم در این غیره و
رابطه بین گرکردن اولویت دوم در مدل‌های
ساختار سازمانی است چیز به ویژه این که همزمان
زیادی که در تصمیم گیری های راس هرم (قدرت)
سازمان (شرکت راه اهن ج اا) وجود دارد،
خود مانعی در جهت توازن سازی است لذا
پیشنهاد می‌شود برای تسریع و تسهیل در
استقرار فرایند توازن سازی، روان‌شناسی
کارکنان و استفاده از نتایج مثبت آن در
عملکرد آنان، نسبت به همکاری دادن کارکنان
در امر تصمیم گیری های سازمانی تلاش شود، به
ویژه در هدفه های فی و حرفه ای فعالیت های
کاری و تصمیم سازی سازمانی موجب عدم علائم
آنان به درگیری شدن در مسائل سازمانی می‌شود
و شرکت‌ها جای گیرندی را بر توازن سازی
آنان می‌زند (زیرا با احساس استقلال کارکنان
ت;bاید رای باید تأکید در
ساختار فعالی، واگذاری مسئولیت و مشارکت
دان کارکنان مستعد در فرایند تصمیم گیری
لازم است.

۳. واگذاری مسئولیت و مشارکت دادن کارکنان دار
تصمیم گیری های سازمانی (باید در نظر گرفتن
خصوصیات، خصوصیات) در کلیه سطوح و برنامه
ریزی در خصوص های اولیه به ویژه حرفه به صورت
برنامه‌ریزی از پایین به بالا توصیه می‌شود.
۶. اجازه بازیگری در ساختار سازمانی به‌کمک
این‌ها یی چون مهندسی جدید، با نگرش به
اهداف و مقاصد توافق‌نگار سازی در سازمان و
تدوین چند مشاغل (شرح شغل، شرایط احراز) و
پست‌های سازمانی و در نظر گرفتن ظرفیت های
توافق‌نگار سازی در آن ها و استفاده از توسعه
این‌ها تسهیل‌کننده ساختار سازمانی هم‌چون
شغل‌های رابطه، کمیته‌های خود گردان، تشکیل
تیم و مدیران‌های‌نگار کننده
۵. از دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف با توجه به نیاز‌های خاصی کارکنان
۶. بهره‌گیری از سیستم دیوان‌دایی پیشنهاد‌ها و
ریسگذی علمی و عملی به آن و توجه به
نیاز‌های زندگی کاری و شخصی کارکنان در
حدوده‌های مالی سازمانی و بازخورد علی‌های
رد یا پذیرش شخص (گروه) پیشنهاد دهنده‌ی از
بین نظر می‌رسد.
۷. تدوین اختیار به سطوح پایین تا با توجه به
حدوده‌کاری کارکنان اختیار لازم به‌این تدوین
شد.

ساختارهای هر می‌برای سازمان‌ها مشکلات عمده‌ای
را به وجود می‌آورند. اطلاعات در این سازمان‌ها
به‌کننگ جریان دارد. مشتریان (ارباب رجوع) در این
ساختار از کسانی که به آنان خدمت می‌کنند
(کارکنان)، فاصله‌ی زیادی دارند و افراد به جای
اندیشیدن به مساله‌زارمان وی‌بندی‌شوند، بیشتر درگیر
توجه به روسای خود هستند، اما ساختارهای دیگری
نظیر رفتارهای بی‌کیفیتی، ای‌پی انتظاف‌پذیر نیز وجود
دارد که در آن‌ها جریان اطلاعات به صورت مطلوبی
سازمان‌هایی که از چنین ساختارهایی برخوردارند,
ارتباط بین اعضای رهبران مدام در حال تغییر است.
وقتی اعضای گروه مهارت و گزینه‌کمی دارند، کوشش
می‌دارند، یاد می‌گیرند و با گزینه‌ای خود
تر ارتباط برقرار می‌کنند و از این راه به‌خو
مطلوب تری اعضا وظیفه می‌کنند و مسئولیت کامل
ساختار سازمانی و توانمندسازی روابط‌نامه‌ای کارکنان

اگرین دادن اموری را بر عهده می‌گیرند که باید برای
تضمین سطوح بالای عملکرد صورت گیرند.
فهرست منابع و مآخذ

1- عبدالله، پیمان، نوه ابراهیم عبدالرحیم، (۱۳۸۶). تواغنده سازی کارکنان- تهران- نشر ویاک.

2- امکانی، علی، (۱۳۸۵) رؤیکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی- تهران- نگاه دانش.

3- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۶) طراحی ساختار سازمانی- تهران- دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

4- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶) - مدیریت عمومی- تهران- نشر نی پارسیان، علی- اعرابی، (۱۳۸۱) مبانی تئوری و طراحی سازمان- تهران- دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

6- رابینز، استیفن، (۱۳۸۸) مبانی سازمان و طراحی سازمانی، ترجمه الوانی، سید مهدی، و دانشی فرد، حس، نشر صفار، تهران.

7- رضاییان، علی- (۱۳۸۱) مبانی سازمان و مدیریت- تهران- انتشارات سمت.


ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناسی کارکنان ۲۰۱