

مدیریت ورزشی _ خرداد و تیر ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۲، ص: ۲۸۱-۲۹۷
تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۱۷
تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۰۲

تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی

محمد سالاری محمدآباد^{۱*} - محمد مازیاری^۲

۱. مربی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جیرفت، جیرفت، ایران ۲. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان از طریق نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی بود. جامعه آماری تحقیق شامل تمام کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کرمان (N=۵۰) و یزد (N=۴۵) بود. با توجه به کوچک بودن جامعه آماری، تمام افراد به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (N=n=۹۵)، که از این تعداد، ۷۶ پرسشنامه (کرمان ۴۰ نفر و یزد ۳۶ نفر) برگشت داده شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های ساختار سازمانی شاسکین و موریس (۱۹۸۴)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتر (۱۹۹۵) و درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی اثر معنادار دارد ($\beta=0/49$). همچنین، ساختار ارگانیکی و ساختار مکانیکی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر معنادار دارند (به ترتیب $\beta=0/30$ ، $\beta=0/34$). به‌علاوه، نتایج غیرمستقیم نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی بین ساختار ارگانیکی و درگیری شغلی ($\beta=0/15$)، همچنین بین ساختار مکانیکی و درگیری شغلی ($\beta=0/17$)، دارای نقش واسطه‌ای است. نتایج نشان داد برای افزایش درگیری شغلی کارکنان باید توانمندسازی روان‌شناختی و ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی روان‌شناختی، درگیری شغلی، ساختار ارگانیکی، ساختار مکانیکی، کارکنان.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها باید در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت‌انگیز، اداره شوند، در چنین شرایطی مدیران باید انجام وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که در این زمینه می‌تواند به کمک مدیران بشتابد، توانمندسازی است (۱). در ادبیات مدیریت نسبت به مفهوم توانمندسازی دو رویکرد متفاوت وجود دارد؛ رویکرد اول، رویکرد مکانیکی است که در آن توانمندسازی عبارت است از تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان. در رویکرد دوم که رویکرد ارگانیکی (انگیزشی و شناختی) نامیده می‌شود، توانمندسازی مفهومی چندبعدی است که براساس ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقششان در سازمان و نیز افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به وظایف محول تعریف شده است (۸).

اسپریترز^۱ (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی^۲، خودتعیینی^۳ (حق انتخاب)، معنادار بودن^۴ و مؤثر بودن^۵ تعریف کرده است (۴۳). شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (۴۶). معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند (۱۷). خودتعیینی به آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (۴۶). مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (۴۳). براساس نتایج برخی از تحقیقات انجام‌گرفته در سازمان‌های ورزشی، توانمندسازی کارکنان با امنیت شغلی (۶)، مدیریت دانش (۵) و انگیزه انجام وظایف کاری (۹) رابطه دارد.

از طرف دیگر، سازمان‌ها به‌منظور تحقق اهدافشان از چارچوبی برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود استفاده می‌کنند و براساس آن یک ساختار نظام‌مند بنا می‌نهند (۱۱). دفت^۶ (۱۹۹۸) ساختار سازمانی را مجموعه‌ای از وظایف رسمی و اگذارشده به افراد و گروه‌ها، روابط گزارش‌دهی رسمی، از جمله

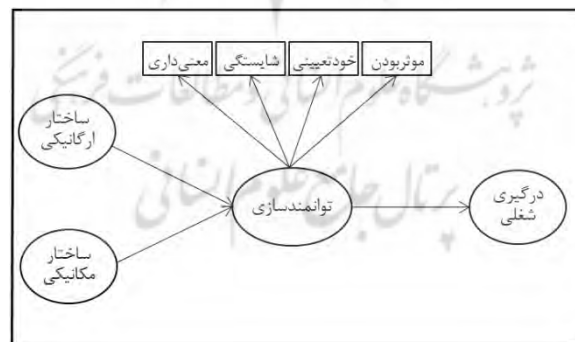
-
1. Spreitzer
 2. competence
 3. self-determination
 4. meaning
 5. impact
 6. Daft

خطوط اختیار، مسئولیت تصمیم‌گیری، تعداد سطوح سلسله‌مراتبی و محدوده کنترل مدیران و طراحی سیستم برای اطمینان از هماهنگی مؤثر کارکنان در تمام بخش‌ها، تعریف کرده است (۲۳). برنز و استاکر^۱ (۱۹۶۱) نوع ساختار سازمان‌های دارای محیط ثابت، با نوع ساختار سازمان‌های با محیط پویا را کاملاً متفاوت و به ترتیب تحت عنوان ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی نامگذاری کردند. ساختار مکانیکی اصول ثابتی دارد؛ محیط خارجی سازمان مشخص و ثابت است و هدف‌ها کاملاً تعریف شده، فناوری یکنواخت و ساده و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. در ساختار ارگانیکی محیط سازمانی انعطاف‌پذیر، ارتباطات افقی، هدف‌ها متنوع، فناوری پیچیده و متغیر و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداقل است (۱۱). به علاوه، از منظر سازمانی درگیری شغلی^۲ مفهومی کلیدی برای فعال کردن انگیزش کارکنان و پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای کسب‌وکار است (۱۹). براساس تعریف کانونگو^۳ (۱۹۸۲) درگیری شغلی، به میزان هویت روان‌شناختی فرد با شغل خود اشاره دارد (۳۲). در بین دیدگاه‌های مختلف در مورد درگیری شغل، واقع‌گرایانه‌ترین دیدگاه، این مفهوم را تابعی از شخصیت و فضای سازمانی می‌داند (۱۲). هرچه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (۲۰). به علاوه، درگیری شغلی کارکنان به روشنی دستاورد کارکنان، عملکرد سازمانی و موفقیت سازمان را پیش‌بینی می‌کند (۳۹). نتایج تحقیقات انجام‌گرفته در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که بین درگیری شغلی (دلبستگی شغل) با مدیریت دانش (۱۰) و تعهد و عدالت سازمانی (۷)، ارتباط وجود دارد.

محققان مختلفی ارتباط ساختار سازمانی، درگیری شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی را بررسی کرده‌اند. دعایی و همکاران (۱۳۸۹)، بوون^۴ و همکاران (۲۰۰۷)، ستاندر و روئمن^۵ (۲۰۱۰) و اکبرزاده و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان با درگیری شغلی رابطه دارد و می‌تواند آن را پیش‌بینی کند (۴۴، ۱۸، ۱۵، ۳). بوون و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند که توانمندسازی با درگیری شغلی کارکنان ارتباط قوی دارد و بر آن تأثیرگذار است (۱۸).

-
1. Burns & Stalker
 2. Job involvement
 3. Kanungo
 4. Boon
 5. Stander & Rothmann

بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف فرایند توانمندسازی، ساختار سازمانی است (۴۵، ۳۷). نتایج تحقیقات نفری و امیدفرد (۱۳۸۹)، برومند و همکاران (۱۳۹۰) و داست^۱ و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که ساختار سازمانی و توانمندسازی با همدیگر رابطه معنادار دارند (۲۴، ۱۳، ۲). همچنین، براساس نتایج برخی تحقیقات مانند آگار^۲ (۲۰۱۲)، فریوند و دراچ^۳ (۲۰۰۷) و شرما^۴ (۲۰۱۳)، بین ساختار سازمانی و درگیری شغلی رابطه معنادار وجود دارد (۳۳، ۱۹، ۹). آموندسن و مارتینسن^۵ (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که توانمندسازی با رضایت شغلی، تلاش در کار و خلاقیت ارتباط دارد (۱۶). داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در توسعه ورزش کشور بر عهده دارند، پس همسویی کارکنان شاغل در ادارات کل ورزش و جوانان با ساختار و اهداف سازمان، نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمان دارد. به علاوه، اهمیت ساختار سازمانی در شکل‌گیری فرایندهای سازمانی، توجه بیشتر به رابطه و تأثیر آن بر فرایند توانمندسازی کارکنان را می‌طلبد. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت موضوع، در این تحقیق تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کرمان و یزد با در نظر گرفتن توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر واسطه‌ای بررسی می‌شود. بنابراین مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر طراحی شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. Dust
2. Aǧar
3. Freund & Drach
4. Sharma
5. Amundsen & Martinsen

روش‌شناسی

این تحقیق از نوع همبستگی است که با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. روش حداقل مجذورات جزئی^۱ (PLS) به‌عنوان یک ابزار قدرتمند مدلسازی ساختاری مورد توجه است، زیرا به حجم نمونه، توزیع نرمال داده‌ها و بازه مقیاس اندازه‌گیری حساس نیست (۲۱). در این تحقیق نیز به دلیل کم بودن حجم نمونه از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کرمان و یزد بودند (۹۵ نفر) که تمامی افراد جامعه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و از این تعداد، ۷۶ پرسشنامه برگشت داده شده و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه بود:

۱. پرسشنامه ساختار سازمانی شاسکین و موریس^۲ (۱۹۸۴) با ۱۰ سؤال که ساختار سازمان را در دو بعد مکانیکی و ارگانیکی ارزیابی می‌کند و در مقیاس پنج‌طیفی لیکرت نمره‌گذاری می‌شود (۴۰)؛
۲. پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ سؤال که چهار بعد شایستگی، خودتعیینی، مؤثر بودن و معناداری شغل را ارزیابی می‌کند و در مقیاس هفت‌طیفی لیکرت نمره‌گذاری می‌شود (۴۳)؛
۳. پرسشنامه درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) با ۱۰ سؤال که در مقیاس هفت‌طیفی لیکرت نمره‌گذاری می‌شود (۳۲). روایی صوری پرسشنامه‌ها را استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند و پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای ساختار مکانیکی ۰/۸۰، ساختار ارگانیکی ۰/۷۱، توانمندسازی ۰/۸۰ و برای درگیری شغلی ۰/۹۲ به‌دست آمد.

یافته‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است. مدل‌یابی در SmartPLS طی دو مرحله انجام می‌گیرد. در مرحله اول مدل اندازه‌گیری به‌منظور تعیین پایایی (همسانی درونی^۳) و روایی (اعتبار افتراقی^۴) سازه‌ها و ابزار اندازه‌گیری بررسی می‌شود. فرنل و لاکر^۵ (۱۹۸۱) سه روش را برای بررسی پایایی سازه‌ها پیشنهاد می‌کنند: ۱. پایایی هر یک از گویه‌ها؛ ۲. پایایی ترکیبی^۶ هر یک از

-
1. Partial Least Squares
 2. Sashkin & Morris
 3. Internal consistency
 4. Discriminant Validity
 5. Fornell & Larcker
 6. Composite reliability

سازه‌ها؛ ۳. میانگین واریانس استخراج شده^۱ (AVE). بارهای عاملی مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۵ برای هر گویه، دلالت بر ساختار خوب دارند (۲۵). در این تحقیق سؤالاتی که بار عاملی پایین و همچنین بر مؤلفه‌های دیگر بار زیادی داشتند، حذف شدند. بارهای عاملی مربوط به هر گویه در جدول ۲ آورده شده است. بررسی نتایج جدول نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به گویه‌ها مقدار مناسبی دارند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

متغیرها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶۸/۴
	مرد	۳۱/۶
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۲/۹
	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۰
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۵/۸
	۵۰ سال به بالا	۱/۳
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۹/۷
	کاردانی	۲۶/۳
	کارشناسی	۳۵/۵
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۸/۵
سابقه کاری	۱ تا ۵ سال	۲۷/۶
	۶ تا ۱۰ سال	۲۷/۶
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۹/۲
	۲۰ سال به بالا	۱۰/۶

جدول ۲. بارهای عاملی گویه‌های ابزار اندازه‌گیری

ساختار ارگانیکی		ساختار مکانیکی		درگیری شغلی	
بار	گویه	بار	گویه	بار	گویه
۰/۸۶	A3	۰/۷۸	A1	۰/۷۴	D6
۰/۷۱	A6	۰/۷۷	A4	۰/۵۰	D7
۰/۸۰	A8	۰/۷۹	A5	۰/۷۵	D8
		۰/۷۴	A9	۰/۹۱	D9
		۰/۷۹	A10	۰/۸۴	D10

1 . Average Variance Extracted

ادامه جدول ۲. بارهای عاملی گویه‌های ابزار اندازه‌گیری

مؤثر بودن		خودتعیینی		شایستگی		معناداری	
بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
۰/۸۱	T4	۰/۸۳	T3	۰/۹۴	T2	۰/۵۲	T1
۰/۸۶	T8	۰/۷۹	T7	۰/۷۸	T6	۰/۹۳	T5
۰/۷۳	T12	۰/۷۱	T11	۰/۶۳	T10	۰/۷۲	T9

ضریب آلفا وزن‌های برابری به تمام گویه‌ها می‌دهد و به این دلیل پایایی را کمتر برآورد می‌کند (۳۶). در نتیجه، از پایایی ترکیبی استفاده شد. سطح قابل قبول برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و بالاتر است (۳۶). مقادیر مربوط به پایایی ترکیبی در جدول ۳، نشان‌دهنده پایایی ترکیبی کافی سازه‌ها هستند. سومین شاخص برای پایایی، میانگین واریانس استخراج‌شده است. چن ۱ و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده باید ۰/۵ و بالاتر باشد، به این معنا که سازه مورد نظر ۵۰ درصد یا بیشتر، واریانس شاخص‌های خود را تبیین می‌کند (۲۱). این مقادیر هم در جدول ۳ آورده شده‌اند که مبین واریانس تبیین‌شده کافی‌اند. برای روایی (اعتبار افتراقی) سازه‌ها، فرنل و لاکر (۱۹۸۱) پیشنهاد می‌کنند که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد (۲۵). به این معنا که همبستگی هر متغیر پنهان و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد. جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در انتهای هر ردیف در جدول ۴ آورده شده است. مشاهده می‌شود مقادیر مربوط به هر متغیر از همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان‌دهنده روایی قابل قبول ابزار اندازه‌گیری است.

جدول ۳. آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری

AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	
۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۸۳	ساختار ارگانیکی
۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۸۶	ساختار مکانیکی
۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۸۳	توانمندسازی
۰/۶۰	۰/۹۲	۰/۹۳	درگیری شغلی

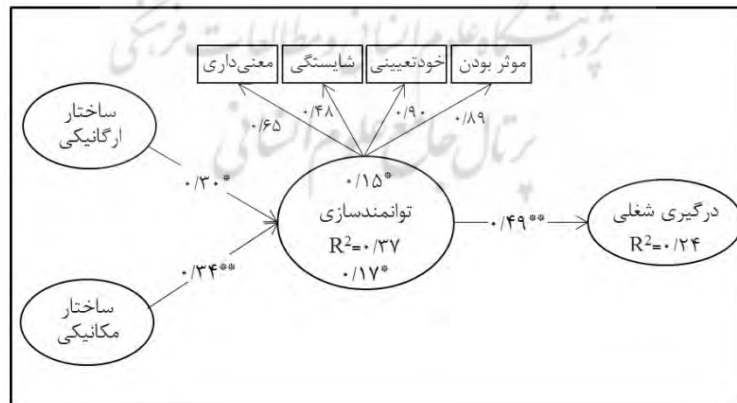
براساس نتایج جدول ۴ مشاهده می‌شود که ساختار ارگانیکی و ساختار مکانیکی با توانمندی سازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنادار دارند (به ترتیب $r = ۰/۵۶۶$ ، $r = ۰/۵۷۵$ ، $P < ۰/۰۱$) دارند. به علاوه، توانمندی سازی روان‌شناختی با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد ($r = ۰/۴۹۴$ ، $P < ۰/۰۱$).

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق و جذر AVE^۱

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. ساختار ارگانیکی	۳/۰۵	۰/۸۵۴	۰/۷۹			
۲. ساختار مکانیکی	۳/۳۳	۰/۷۷۸	۰/۷۴۹**	۰/۷۵		
۳. توانمندی سازی	۵/۶۲	۰/۸۲۹	۰/۵۶۶**	۰/۵۷۵**	۰/۷۵	
۴. درگیری شغلی	۴/۲۱	۱/۲۰	۰/۵۸۱**	۰/۶۸۰**	۰/۴۹۴**	۰/۷۷

۱. اعدادی که در انتهای هر ردیف و روی قطر ماتریس همبستگی قرار دارند. $P < ۰/۰۱$ **

مدلسازی ساختاری و بررسی ارتباط متغیرها در PLS از طریق ضرایب مسیر (β) و ضریب تعیین (R^2) انجام می‌گیرد. شکل ۲ مدل بررسی شده در این تحقیق را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معنادار بودن ضرایب مسیرها از آماره t استفاده شده است. بر این اساس ضریب مسیر زمانی معنادار است که مقدار آماره t خارج بازه (-۲ تا $+۲$) قرار گیرد. ضریب تعیین (R^2) نشان می‌دهد چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین و پوشش داده می‌شود یا به عبارتی چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیر یا متغیرهای مستقل است.



شکل ۲. نتیجه آزمون مدل ساختاری؛ $P < ۰/۰۱$ **، $P < ۰/۰۵$ *

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تأثیر ساختار ارگانیک بر توانمندسازی روان‌شناختی مثبت و در سطح ۰/۰۵ معنادار است ($t=۲/۳۲$, $\beta=۰/۳۰$)، تأثیر ساختار مکانیکی بر توانمندسازی روان‌شناختی مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($t=۲/۶۴$, $\beta=۰/۳۴$)، همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی در سطح ۰/۰۱ تأثیر مثبت و معنادار دارد ($t=۶/۶۲$, $\beta=۰/۴۹$)، به‌علاوه، نتایج غیرمستقیم نشان می‌دهند که ساختار ارگانیک ($t=۲/۰۷$, $\beta=۰/۱۵$) و ساختار مکانیکی ($t=۰/۱۷$, $\beta=۰/۱۷$) به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی در سطح ۰/۰۵ اثر معنادار دارند. مقدار ضریب تعیین (R^2) توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۳۷ شده است. بر این اساس ساختار ارگانیک و مکانیکی با همدیگر توانسته‌اند ۳۷ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کنند. مقدار ضریب تعیین (R^2) برای درگیری شغلی نیز ۰/۲۴ شده است. این مقدار حاکی از آن است که ۲۴ درصد از تغییرات درگیری شغلی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان با در نظر گرفتن توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی بود. به‌طور کلی نتایج تحقیق، مدل مفهومی تحقیق را تأیید کرد. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد و بر آن تأثیرگذار است که با نتایج تحقیقات داعی و همکاران (۱۳۸۹)، بوون و همکاران (۲۰۰۷)، ستاندر و روثن (۲۰۱۰) و اکبرزاده و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۴۴، ۱۸، ۱۵، ۳). به‌عبارت دیگر، وقتی فرد در انجام وظایفش احساس توانمندی و مهارت بیشتری کند، علاقه بیشتری به کارش نشان می‌دهد و درگیری شغلی بالاتری خواهد داشت. با توجه به اینکه کارکنان توانمند به خود و کاری که انجام می‌دهند، باور دارند، بیشتر درگیر کارشان می‌شوند. خانی و تازیک (۲۰۱۵) نشان دادند که توانمندسازی با عوامل رضایت شغلی درونی (مانند استقلال و فرصت به‌کارگیری شایستگی فرد) ارتباط دارد (۳۳). افراد توانمند برای انجام کار احساس شایستگی کرده و احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار را دارند و به خود اطمینان دارند که می‌توانند کار را باکفایت انجام دهند (۴۶). به‌علاوه، اگر کارکنان بتوانند در مورد روش‌های انجام کار یا تعیین میزان تلاش در انجام فعالیت‌ها تصمیم بگیرند، احساس خودتعیینی می‌کنند (۴۳). در نتیجه، افراد به‌جای اینکه با اجبار به کار

گرفته شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف شغلی درگیر می‌شوند (۴۶). به نظر ماچ^۱ (۱۹۸۰) وقتی که طراحی شغل، مسئولیت و استقلال بیشتری را در شغل موجب شود، احتمال درگیری شغلی کارکنان افزایش می‌یابد (۳۵). پس وقتی کارکنان بر شغل خود مسلط و حکمفرما باشند، کارشان باورها و ارزش‌هایشان را دربرمی‌گیرد و کارکنان احساس آزادی بیشتری در کارشان می‌کنند و احتمالاً درگیری شغلی بالاتری خواهند داشت. همچنین، افرادی که احساس می‌کنند در محیط کار مؤثرند، به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی در محدوده کار و فعالیت شغلی‌شان اعتقادی ندارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند (۴۶). لیدن^۲ و همکاران (۲۰۰۰)، معتقدند وقتی کارکنان احساس کنند با انجام وظایفشان در سازمان اثرگذارند، تمایل زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی از خود نشان می‌دهند (۳۴). افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند (۲۷). در نتیجه، درگیری شغلی آنان افزایش می‌یابد. به طوری که هو^۳ و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند بین ارزش کار و درگیری شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۲۹).

نتایج تحقیق نشان داد که ساختار ارگانیکی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنادار دارد و بر آن تأثیرگذار است، یعنی هرچه ساختار سازمانی ارگانیکی‌تر باشد، کارکنان احساس می‌کنند که توانمندترند. این نتیجه در راستای تحقیقات نفری و امیدفرد (۱۳۸۹) و برومند و همکاران (۱۳۹۰) است (۱۳، ۲). آنها نشان دادند هرچه رسمیت، پیچیدگی و تمرکز در یک سازمان کمتر باشد و ساختار سازمانی آن ارگانیکی‌تر باشد، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بالاتر خواهد بود. ساختارهای سازمانی پویا و ارگانیک با اشکال شبکه‌ای و ویژگی‌هایی چون مشتری‌محوری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تقسیم قدرت، انعطاف بالا، کاهش عدم اطمینان محیطی و گرایش به خودکنترلی زمینه قوی‌تری برای اجرای فرایند توانمندسازی فراهم می‌کنند (۳۷).

نتایج تحقیق نشان داد که ساختار مکانیکی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنادار دارد و بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیرگذار است. شاید این نتیجه کمی عجیب باشد، زیرا ساختارهای سنتی با ویژگی‌هایی چون تمرکز، تقسیم شدید کار، رسمیت بالا و عدم انعطاف در برابر تغییرات محیط، هر گونه تحرک و پویایی را از کارکنان می‌گیرند. در عین حال، باید توجه کرد که وجود ساختار مکانیکی هم برای سازمان مهم است، زیرا درک مشترکی را از چگونگی تعامل نهادهای سازمان،

-
1. Moch
 2. Liden
 3. Ho

راهبردها و ارزش‌هایی که به‌عنوان راهنمای کارهایی که توسط افراد توانمند صورت می‌گیرند، فراهم می‌کند (۲۸). به‌علاوه، بعد روان‌شناختی توانمندسازی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد (۴۶). این نتیجه در راستای برخی تحقیقات قرار دارد. برای مثال همپل^۱ و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که رسمی‌سازی فرایندهای سازمانی با کاهش عدم اطمینان سبب افزایش توانمندسازی کارکنان می‌شود (۲۸). ذبیحی و همکاران (۱۳۹۲) نیز بین تمرکز و بعضی از مؤلفه‌های توانمندسازی رابطه مثبت و معنادار را گزارش کردند (۴).

به‌نظر می‌رسد انواع ساختار سازمانی با توجه به الزامات محیط می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار باشد. رایسچ^۲ (۲۰۰۸) بیان می‌کند رشد مناسب سازمان‌ها نیازمند طراحی سازمان به‌گونه‌ای است که پاسخگوی نیازهای متناقض باشد. یک سازمان برای اینکه اطمینان داشته باشد از دستاوردهای فعلی‌اش محافظت می‌شود، به ساختار مکانیکی نیاز دارد. همچنین نیازمند ساختار ارگانیکی است تا سازمان را برای یافتن فرصت‌هایی جهت رشد در زمینه‌های جدید یاری کند (۳۸). بنابراین ترکیب ساختار ارگانیکی و مکانیکی برای افزایش توانمندسازی کارکنان مناسب است. به‌علاوه از نظر برنز و استاگر (۱۹۶۱) مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد (۱۱). در نتیجه، احتمالاً کارکنانی که در رده‌های پایین‌تر سازمان قرار دارند و دارای وظایف ساده، شفاف، مشخص و تکراری هستند، در صورتی که ساختار سازمانی مکانیکی باشد، احساس توانمندی بالاتری خواهند داشت و اگر کارکنان در رده‌های بالاتر سازمان مشغول به کار باشند و کارها نیاز به ابتکار، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان را طلب کنند، ساختار ارگانیکی مناسب‌تر است و احساس توانمندی بالاتری را به‌همراه خواهد داشت. پس امکان دارد سطح سازمانی و وظیفه‌ای که بر عهده کارکنان است، بر توانمندی کارکنان تأثیرگذار باشد. براساس نظریه ساختار اقتضایی^۳ (برنز و استاگر، ۱۹۶۱) کارکنان سطح پایین سازمان با رهبری سلسله‌مراتبی رسمی، تصویر بهتری از کل محیط کار دارند (۳۰). پس سطحی که در آن رسمیت اعمال می‌شود، نقش مهمی در تأثیر رسمیت بر توانمندسازی دارد (۲۸).

نتایج تحقیق حاکی از آن است که توانمندسازی روان‌شناختی نقش واسطه‌ای بین رابطه ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی با درگیری شغلی دارد. به‌عبارت دیگر، ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، درگیری شغلی کارکنان را ارتقا می‌دهند. بنابراین برای افزایش

-
1. Hempel
 2. Raisch
 3. Structural Contingency Theory

درگیری شغلی کارکنان باید زمینه توانمندسازی کارکنان فراهم شود. جوگراتنام و تسه^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که ساختار سازمانی حمایتی، هرچند ماهیت مکانیکی یا ارگانیکی داشته باشد، می‌تواند به عملکرد بهینه منجر شود (۳۱). نظریه پردازان استدلال کرده‌اند که کارکنان توانمند در مواجهه با خطر یا عدم قطعیت مشکلات را پیش‌بینی کرده و به‌طور مستقل عمل می‌کنند، بر اهداف و روش‌های عملیاتی تأثیرگذارند، به‌طوری‌که می‌توانند کار را باکیفیت بالا انجام دهند و در مواجهه با موانع تحقق اهداف کاری، پشتکار و ابتکار از خود نشان می‌دهند (۴۲). بالا بردن سطح توانمندی کارکنان، به انگیزش بیشتر آنان منجر می‌شود و کارکنان باانگیزه، درگیری شغلی بالاتری خواهند داشت. به‌علاوه، به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان احساس می‌کنند که بر جنبه‌های کلیدی شغلشان احاطه دارند (۲۲).

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود برای افزایش درگیری شغلی کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک عامل مهم و اثرگذار مورد توجه قرار گیرد. به این منظور مدیران می‌توانند با شفاف‌سازی اهداف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و انتظاراتی که سازمان و مدیر از کارکنان دارند، احساس توانمندی را در آنان تسهیل کنند، واگذاری وظایف به کارکنان با توجه به ویژگی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای آنها انجام گیرد؛ در وظایف محول‌شده به کارکنان، چارچوب‌های محکم و مکانیکی تعریف نشود و با تفویض بیشتر اختیارات، اعمال سیستم مدیریت مشارکتی و با درگیر کردن بیشتر کارکنان آنها را به اهمیت وظایف و نقششان آگاه سازند و احساس مؤثر بودن و قبول مسئولیت را در آنان تقویت کنند. با اقداماتی مانند طراحی مجدد مشاغل از طریق ترکیب ویژگی‌های مشاغل نظیر استقلال، بازخورد و تنوع وظایف، می‌توانند مشاغل را برای کارکنان جذاب‌تر، بامعنا تر و چالشی‌تر کنند که این امر می‌تواند به سطح بالاتری از درگیری شغلی منجر شود. ساختار سازمانی موجود، بازنگری شود و وظایف تعدیل شده و مشاغل موازی و اضافی حذف و مشاغل مورد نیاز جایگزین شود. مدیران سازمان‌ها با در نظر گرفتن عوامل محتوایی اقتضایی مانند راهبرد، فناوری، محیط و طرح سازمانی از ترکیب ساختار ارگانیکی و مکانیکی به‌طور همزمان استفاده کنند. ساختار مکانیکی را برای وظایف روتین و تکراری به‌کار گیرند تا از اثربخشی عملیات اطمینان حاصل کنند و از ساختار ارگانیکی که شبکه‌ای انعطاف‌پذیر است، برای پشتیبانی از فعالیت‌های نوآورانه، استفاده کنند.

این تحقیق با محدودیت‌هایی همراه بود؛ نخست، این تحقیق به‌طور مقطعی انجام گرفته است. دوم، این یافته‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده و به پاسخ خود کارکنان بسنده شده است. پس، ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. در تحقیقات بعدی می‌توان از روش‌های دیگری مانند مصاحبه و روش‌های کیفی استفاده کرد. سوم، نتایج این تحقیق فقط از اداره کل ورزش و جوانان دو استان به‌دست آمده است؛ در تعمیم نتایج آن باید جانب احتیاط را رعایت کرد و تحقیقات بعدی بهتر است سازمان‌های ورزشی بیشتری مانند کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و غیره را بررسی کنند. چهارم، متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی و درگیری شغلی مانند پست سازمانی، سطح سازمانی، تحصیلات، جنسیت و سابقه کار در این تحقیق لحاظ نشده است. تحقیقات آتی می‌توانند این عوامل را نیز به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار و تعدیل‌کننده بررسی کنند.

تقدیر و تشکر

این مقاله با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه جیرفت انجام گرفته و برگرفته از طرح پژوهشی این دانشگاه است، بدین وسیله از معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه جیرفت تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع و مآخذ

۱. آقایار، سیروس (۱۳۸۲). "توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی"، ماهنامه تدبیر، ش ۱۳۵، ص ۲۸-۳۳.
۲. برومند، زهرا؛ مؤمنی، ماندانا؛ نجات سنگدهی، سید علی (۱۳۹۰). "ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان"، فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ش ۹، ص ۱۹۸-۱۷۷.
۳. دعایی، حبیب‌اله؛ مرتضوی، سعید؛ کوشازاده، سید علی (۱۳۸۹). "اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ش ۳ و ۴، ص ۱۴۸-۱۲۱.
۴. ذبیحی، محمدرضا؛ ابراهیمی‌پور، حسین؛ عارفی‌نیا، حسن (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روان‌شناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد"، فصلنامه مدیریت پرستاری، ش ۱، ص ۴۸-۵۸.
۵. رستادمهر، بهارک؛ اشرف‌گنجویی، فریده؛ سجادی‌هزاوه، سید حمید (۱۳۹۳). "اثرات توانمندسازی بر مدیریت دانش در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی"، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۵، ص ۲۰۶-۱۸۵.

۶. سوری، ابودر؛ یوسفی، بهرام؛ شعبانی مقدم، کیوان (۱۳۹۲). "ارتباط توانمندسازی و امنیت شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و ایلام"، مجله مدیریت منابع انسانی در ورزش، ش ۱، ص ۱-۹.
۷. ظریفی، فریبرز؛ یوسفی، بهرام؛ صادقی بروجردی، سعید (۱۳۹۳). "ارائه مدل ارتباط عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان"، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۳، ص ۱۳۰-۱۱۵.
۸. فیضی، طاهره؛ ذوالفقاری مقدم، آسیه (۱۳۸۷). "شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر قم"، مدیریت فرهنگ سازمانی، ش ۱۸، ص ۱۵۰-۱۲۱.
۹. گوهری پور، محمدصادق؛ غفوری، فرزاد؛ ندری، امیر (۱۳۹۲). "ارتباط عوامل توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (وزارت ورزش و جوانان)"، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۹، ص ۱۰۸-۹۳.
۱۰. مازیاری، محمد؛ کاشف، میرمحمد؛ عراقی، محسن (۱۳۹۳). "رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی"، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۵، ص ۱۷۲-۱۵۹.
۱۱. میرسیاسی، ناصر (۱۳۸۴). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران، انتشارات میر، ص ۶۱-۵۸.
۱۲. میرهاشمی، مالک (۱۳۸۷). "پیش‌بینی کننده‌های درگیری شغلی در استادان دانشگاه آزاد اسلامی"، فصلنامه روان‌شناسان ایرانی، ش ۱۵، ص ۲۴۴-۲۳۵.
۱۳. نفری، ندا؛ امیدفرد، غلامرضا (۱۳۸۹). "بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: بررسی موردی معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی"، فرایند مدیریت و توسعه، ش ۷۳، ص ۸۲-۶۳.
14. Ağar, R. A. C. C. (2012). "The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based On a Field Study". *International Journal of Business & Commerce*, 2(2), pp: 1-20.
15. Akbarzadeh Saufi, M., Kojuri, M. A. S., Badi, M., & Agheshlouei, H. (2013). "The Impacts of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Organizational

- Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Job Involvement". *Human Resource Management*, 1(3), pp: 116-135.
16. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). "Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (Published online before print), pp: 1-20.
 17. Appelbaum, S. H., & Honegger, K. (1998). "Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular-an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power". *Empowerment in Organizations*, 6(2), pp: 29-50.
 18. Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S., & Bakar, N. A. (2007). "HRM and TQM: association with job involvement". *Personnel Review*, 36 (6), pp: 939-962.
 19. Brown, S. P. (1996). "A metaanalysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological Bulletin*, 120(2), pp: 235-255.
 20. Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). "Development and construct validation of a career entrenchment measure". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), pp: 301-320.
 21. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects". *Information systems research*, 14(2), pp: 189-217.
 22. Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). "Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships". *Human relations*, 52(2), pp: 205-224.
 23. Daft, Richard L. (1998). "Organization Theory and Design". 6 Edition. Ohio, South western college publishing, p: 11.
 24. Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). "Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts". *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), pp: 413-433.
 25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 18(1), pp: 39-50.
 26. Freund, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). "Organizational (role structuring) and personal (organizational commitment and job involvement) factors: Do they predict interprofessional team effectiveness?". *Journal of interprofessional care*, 21(3), pp: 319-334.
 27. Hechanova, M., Regina, M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). "Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers". *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), pp:72-78.
 28. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). "Team Empowerment and the Organizational Context Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization". *Journal of Management*, 38(2), pp:475-501.

29. Ho, C. C., Oldenburg, B., Day, G., & Sun, J. (2012). "Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses". *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(3), pp: 64-70.
30. Hollenbeck, J. R., Ellis, A. P., Humphrey, S. E., Garza, A. S., & Ilgen, D. R. (2011). "Asymmetry in structural adaptation: The differential impact of centralizing versus decentralizing team decision-making structures". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), pp: 64-74.
31. Jogaratnam, G., & Tse, E. C. Y. (2004). "The Entrepreneurial Approach to Hotel Operation Evidence from the Asia-Pacific Hotel Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 248-259.
32. Kanungo, R. N. (1982). "Measurement of job and work involvement". *Journal of applied psychology*, 67(3), pp: 341-349.
33. Khany, R., & Tazik, K. (2015). "On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction The Case of Secondary School Teachers". *Journal of Career Assessment*, (Published online before print), pp: 1-18.
34. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". *Journal of applied psychology*, 85(3), pp: 407-416.
35. Moch, M. K. (1980). "Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships". *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (1), pp: 15-31.
36. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). "Psychometric theory". New York, McGraw-Hill, pp: 320-328.
37. Powell, L. (2002). "Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment". *The International Journal of Educational Management*, 16 (1), pp: 54-67.
38. Raisch, S. (2008). "Balanced structures: designing organizations for profitable growth". *Long Range Planning*, 41(5), pp: 483-508.
39. Rizwan, M., & Saboor, F. (2011). "Relationship of job involvement with employee performance: moderating role of attitude". *European Journal of Business and Management*, 3(8), pp: 77-85.
40. Sashkin, M., Morris, W.C. (1984) . "Organizational behaviors (concepts and experiences)". Reston, Reston Publishing Company, Inc. p: 112.
41. Sharma, A. (2013). "Organizational Structure Factors And Job Involvement Among Employees: Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment". 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM), India, Ahmedabad, 12-14 December. pp: 1-29.
42. Spreitzer, G. M. (2008). "Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work". In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp: 54-72
43. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions,

- measurement, and validation". *Academy of management Journal*, 38(5), pp:1442-1465.
44. Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement". *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), pp: 1-8.
45. Strom, J., & Wallace, M. (2002). "Organizational change in a regional, local council". *Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, 1(2), pp:51-60.
46. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation". *Academy of management review*, 15(4), pp: 666-681.

