

رابطه ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز*

دکتر عبداله احمدی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
دکتر مجید برزگر، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
محمد امین ایزدی^۱، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

تاریخ وصول: ۱۳۹۱/۷/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۳۰

چکیده:

هدف از تحقیق حاضر تبیین رابطه ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز بوده که با روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداری نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز می باشد و نمونه آماری پژوهش کارکنان ناحیه ۱ و ۴ می باشند که به شیوه تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب گردیدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده ها از سه پرسش نامه ساختار سازمانی (ورعی) توانمندسازی (شورت و راینهاوت) و اثر بخشی (هرسی بلانچارد) استفاده گردید. جهت تعیین حجم نمونه ۱۴۱ نفر از جدول مورگان و گرجسی به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. هم چنین بین ابعاد توانمندسازی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد.

کلید واژه ها: ساختار سازمانی، اثر بخشی سازمانی، توانمندسازی

مقدمه

تلاش برای اثر بخشی وجه اشتراک اصلی همه سازمان هاست به گونه ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه سازمانی و مدیریت، آگاهانه یا غیر آگاهانه و مستقیم و غیر مستقیم به آن پرداخته اند، رایینز،^۲ (۱۹۴۳). اثر بخشی یکی از مفاهیم مدیریت است که همواره مورد توجه و مطالعه دانشمندان و صاحب نظران مدیریت و دستندرکاران آموزش و پرورش قرار گرفته است. توانمندسازی کارکنان بر اثر بخشی سازمان رابطه مستقیم دارد. چنانچه یک کارمند با توان بالا در یک سازمان پویا اثر بخشی بیشتری نسبت به کارمند با توان پایین دارد. برای دستیابی به این ویژگی ها، سازمان باید مهم ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد. بکارگیری شیوه های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می گردد. واگذاری آزادی کامل در کار نیز

*این مقاله بر اساس پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت تدوین شده است.

Email: ezadi041363@yahoo.com

۱. نویسنده مسئول

2. Robbins

منجر به بی نظمی و لجام گسیختگی امور می شود. در واقع، این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثر بخشی می گردد، پیتز سون و زیمرمان^۱ (۲۰۰۴). ساختار سازمانی وسیله ای است برای انجام بهتر و لذا باید از انعطاف، پویایی، سرعت عمل، دقت و کیفیت لازم و همچنین از ایجاد امکان توسعه فردی، کنترل پذیری امور و انسجام درونی برخوردار باشد. پیتز دراکر واژه کارایی و اثر بخشی را چنین تعریف کرده است. کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته مناسب. ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راه هایی دانست که طی آن فعالیت های سازمانی به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظایف هماهنگی تامین شود. اجزای ساختار سازمان بیانگر ویژگی های درونی سازمان هستند که شدت یا ضعف هر کدام از آنها در شکل گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است رمضان پور،^۲ (۲۰۰۶). توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است، بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند، اشنایدر^۳ (۲۰۰۷). بررسی مطالعه صورت گرفته در سازمان های موفق به اجرای برنامه توانمند سازی، نشان می دهد که یکی از مهم ترین عوامل اثر گذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمند سازی «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 توانمندسازی 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، میهم^۴ (۲۰۱۰). بنابر این هر ساختاری مستعد و مناسب اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان نیست. ساختاری برای اجرای فرآیند توانمندسازی مناسب خواهد بود که عوامل و شاخص های توانمندسازی را بپذیرد و بستری مساعد برای متغیرهای آن باشد (میهم، ۲۰۱۰). همان طور که اشاره شد توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان به همراه دارد. افزایش رضایت شغلی^۵، کاهش استرس^۶، کاهش ابهامات شغلی^۷، و مواردی از این قبیل، برخی از تغییرات نگرشی کارکنان است. توانمندسازی همچنین ایجاد کننده 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، اشنایدر، (۲۰۰۷).

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می آید. با این حال به علت تنوع پژوهش ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده ای برخوردار است بویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد قرار گرفته است (رابینز، ۲۰۰۲). هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دستیابی به یک پارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است.

در یک جمع بندی می توان این مطالعات را به دو بخش تقسیم کرد، روی و شینا^۸ (۲۰۰۵). نخست پژوهش هایی که در آن دانشمندان به بررسی رویکرد ساختاری توانمندسازی، توجه دارند. در این بخش توانمندسازی به عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است. در اصطلاح به این بخش توانمندسازی به عنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است. در اصطلاح به این بخش «رویکرد ساختاری»^۹ اطلاق می گردد (پیتز سون و زیمرمان، ۲۰۰۴). مطالعات رویکرد ساختار بیشتر به این موضوع توجه دارد، که مدیران چه ابزارها و وسائلی را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط

1. Peterson & Zimmerman
5. Job Satisfaction
9. Structural Approach

2. Ramazanpoor
6. Decrease of Stress

3. Schneider et al
7. Decrease of Ambiguity

4. Mihm
8. Roy & Sheena

فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند. اسپنبرگر^۱ (۱۹۸۶)، بورک^۲ (۱۹۸۶)، بلاک^۳ (۱۹۸۷)، دیسی^۴ (۱۹۸۹)، رایان^۵ (۱۹۸۹)، کارسون^۶ (۱۹۹۱)، باکر^۷ (۱۹۹۴)، و ... از جمله صاحب نظران این حوزه به شمار می آیند، (اسپریترز و دانسون، ۲۰۰۵)^۸. اما دانشمندان گروه دوم، در پژوهش های خود بیشتر به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته اند. آن ها توانمند سازی را به عنوان یک عامل زیر بنایی در بهبود و توسعه فعالیت های سازمان مدنظر قرار داده اند (برخلاف گروه اول که آن را نتیجه و اثر سایر عوامل می دانستند). به نظر این دسته از دانشمندان، توانمندسازی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می گردد (راینز، ۲۰۰۲). در واقع این نگرش تا آنجا پیش می رود که از این رویکرد بعنوان عاملی انگیزشی در تحریک بخشیدن و ایجاد تمایل به کار، در کارکنان یاد می شود. کانگرو کانگو^۹ (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس^{۱۰} (۱۹۹۰)، زیمرمن^{۱۱} (۱۹۹۰) اسپریترز^{۱۲} (۱۹۹۶-۱۹۹۴) و ... برخی از محققین این حوزه اند، لیتزل^{۱۳} (۲۰۰۷). از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول تا سال های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت. اما پس از مطالعات توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریترز، گرایش به سمت گروه دوم تمایل یافت. با توجه به اهمیت پژوهش های اسپریترز، به ویژه جامعیت مدل توانمند سازی وی در بین سایر مدل ها در جدول ۱ به مقایسه توانمندسازی در پارادایم قدیم و جدید انگیزش می پردازیم.

جدول ۱- توانمند سازی در دو پارادایم قدیم و جدید انگیزش

توانمندسازی در پارادایم قدیم انگیزش	توانمندسازی در پارادایم جدید انگیزش
توانمند سازی به معنای اختیار بخشی	توانمند سازی به معنای اثری بخشی
مبنای ایجاد توانمندسازی در افراد، خود فرد و ادراک او است.	مبنای ایجاد توانمند سازی در افراد و ادراک او است.
تأکید مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، گروه های خود مدیریتی، هدف گذاری دو طرفه.	تأکید بر تعهد درونی شده به شغل، کنترل های ساده، ریسک پذیری و ابلاغ.
فرآیند تفویض تصمیم در چارچوب روشن و تأکید بر پاسخگویی افراد.	فرآیند ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده سازی محیط، جهت احساس خود اثر بخشی بیشتر.
اعمال توانمندسازی در سازمان از بالا به پایین.	اعمال توانمندسازی در سازمان از پایین به بالا.

منبع: منون^{۱۴} (۲۰۰۱)

بر اساس مطالعات سازمان، اجرای هر فرآیند سازمانی نیازمند توجه به ملزومات و بستر مناسب آن است. یکی از مهم ترین ابعاد هر سازمان ساختار سازمانی است. باید بتوان آن را بعد از اهداف سازمانی، اصلی ترین بخش سازمان دانست. از ساختار به اسکلت و اساس شکل گیری سایر بخش های داخلی و محیط خارجی سازمان تشبیه می شود. بنابر این مهم ترین عوامل تأثیر گذار در ایجاد و اجرای توانمندسازی کارکنان «ساختار سازمانی» است، پاول^{۱۵} (۲۰۰۲). ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیر گذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ بویژه اینکه هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش ها و اجزاء یک سازمان می باشد. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کارها)، شرح شغل ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها، بخش هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است، سیرت و مارچ^{۱۶} (۲۰۰۷). سازمان ها دارای انواع مختلفی از ساختار هستند که بر حسب نیاز و با توجه به شرایط آن سازمان به کار می رود. به اعتقاد برنز و استاگر مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد. در یک

1. Asynbrgr
5. Ryan
9. Kangr & kanngo
13. Littrell
17. Cyert & March

2. Burke
6. Carson
10. Thomas & Vlthos
14. Menon

3. Block
7. Baker
11. Zimmerman
15. Powell

4. DC
8. Spreitzer & Doneson
12. Asprytzr
16. Cyert & March

طبقه‌بندی کلی ساختار سازمان‌ها به دو نوع ساختار مکانیک و ساختار ارگانیک تقسیم بندی می‌شود. ساختار مکانیکی برای محیط‌های با ثبات و قابل پیش‌بینی و ساختار ارگانیک در محیط‌های متلاطم و دارای تغییر قابل استفاده است، گریساو و درازین^۱ (۲۰۰۷). برخی از این ویژگی‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود. ساختار مکانیکی، سازمان بوسیله ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه‌ریزی شده و در قالب مقررات شناخته می‌شوند. در این ساختار مدیر متکی به خط مشی‌ها سازمان بوده و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده کند عمل می‌کند، میهم (۲۰۱۰). از سوی دیگر، ساختار ارگانیکی منعطف بوده و میزان نفوذ افراد در آن براساس مهارت و دانش است. وظایف در این ساختار انعطاف پذیر بوده و تأکید بر مبادله اطلاعات وجود دارد. ویژگی‌های اختیارات غیر متمرکز، قوانین و مقررات کمتر، شبکه ارتباطات غیر رسمی و توجه به خود کنترلی شرایط تطبیق بیشتری ساختار ارگانیک با محیط را فراهم می‌سازد، مارچ و سیمون^۲ (۲۰۰۹). لراین پاول در تحقیقات خود اشاره می‌کند که ساختارهای ارگانیک، به علت برخورداری از ویژگی‌های منعطف بودن، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... شرایط مناسب تری را برای اجرا و استقرار توانمندسازی فراهم می‌کند (پاول، ۲۰۰۲). برعکس در ساختارهای بوروکراتیک و سنتی به‌علت برخورداری از رسمیت بالا، تمرکز در تصمیم‌گیری، تقسیم کار بیش از حد (منجر به تخصص‌زدایی از افراد می‌گردد)، محدودیت تأمین نظرات کارکنان، ضعف در ایفای مسئولیت و ... شرایط محدودکننده‌ای برای ایجاد توانمندسازی دارد، چیلد^۳ (۲۰۰۸). وجود تفاوت در انواع ساختارهای سازمانی ناشی از تفاوت در ابعاد و مؤلفه‌های آن است. به علت گستردگی و تنوع در طیف مطالعات ساختار (بیشتر ناشی از قدمت این مفهوم است)، بررسی تمامی جوانب آن بسیار زمان‌بر است. بر این اساس پژوهش رایینز در خصوص ابعاد ساختار (با سه مؤلفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به واسطه قدمت و پشتوانه علمی بالا ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این تحقیق می‌باشد، (رایینز، ۱۹۹۸).

جدول ۲- مقایسه ویژگی‌های ساختار مکانیک و ارگانیک

نوع ویژگی	ساختار مکانیک	ساختار ارگانیک
تعریف وظیفه	خشک و یکنواخت	منعطف و غیر رسمی
ارتباطات	عمودی	موازی و مورب
تصمیم‌گیری	متمرکز	غیر متمرکز (براساس تخصص)
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	براساس اختیار و قدرت	براساس تخصص
کنترل	متمرکز	متنوع
رقابت	کم و به ندرت	شدید و غیر قابل پیش‌بینی
نوآوری در فناوری	تدریجی	گسترده و سریع
شرایط کاری	دقیق، تکراری و قابل پیش‌بینی	متنوع، متغیر و غیر قابل پیش‌بینی
محیط	ایستا و با ثبات	پویا و متلاطم

منبع: (رایینز، ۱۹۹۸)

الف) پیچیدگی: به حدی که تفکیک در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند (چیلد، ۲۰۰۸). دفت معتقد است پیچیدگی عبارت است از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد، دفت^۴ (۱۹۹۸). به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین

1. Gresov & Drazin

2. March & Simon

3. Child

4. Daft

شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصيلات و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمان از یکدیگر گفته می‌شود. پیچیدگی خود شامل پیچیدگی عمودی، افقی و جغرافیایی است (گریساو و درازین، ۲۰۰۷). پیچیدگی جغرافیایی به تفکیک بین واحدها بر اساس موقعیت جغرافیایی توجه دارد. پیچیدگی عمودی به میزان سطوح سازمان و لایه های مدیریتی در سازمان و پیچیدگی افقی به تفکیک و تعداد مشاغل هم گروه و هم رده در یک سطح سازمانی اشاره دارد (مارچ و سیمون، ۲۰۰۹).

ب) رسمیت: به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره دارد (راینیز، ۱۹۹۸). به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین نامه ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف پرسنل و... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می‌شود (گریساو و درازین، ۲۰۰۷). رسمیت دارای دو بخش است: بخش اول میزان مکتوب شدن (ثبت) قوانین و آئین نامه ها و... در سازمان و بخش دوم به درجه ای که این قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها رعایت، اجرا و کنترل می‌گردد، اشاره دارد (مارچ و سیمون، ۲۰۰۹).

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 استثنائی سازمان) در یک نقطه متمرکز شده است، اشاره دارد. در کنار آن فعالیت های جانبی تصمیم گیری را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (چیلد، ۲۰۰۸). تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم گیری و انتخاب توجه دارد. برخی از زیر مجموعه های تصمیم گیری که می‌تواند محدوده ای متمرکز را شکل دهد، عبارت است از تعیین برنامه‌ها، تخصیص امکانات، جذب منابع، اعطای پاداش، استخدام و اخراج، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، تنظیم و اختصاص بودجه، دسترسی به اطلاعات و کنترل بر فرآیندها (میهم، ۲۰۱۰).

یکی از مباحث مدیریتی که ممکن است برای عموم مدیران هم جالب باشد و هم کاربردی، بحث "اثر بخشی و کارایی" سازمان است، بدیهی است مدیران متعهد و مسئول مایل اند بدانند که سازمانشان در چه وضعیتی قرار دارد و برای دستیابی به اهداف سازمانی باید چه معیارهایی را برای سنجش عملکرد واحد یا سازمان خود در نظر داشته باشند. اثر بخشی، مبحثی است که حدوداً پنجاه سال پیش پیتر دراگر، صاحب نظر بلند مرتبه مدیریت آن را به طور علمی مطرح کرد و در دهه ۷۰ در مورد آن مطالعات گوناگونی آغاز شد که تا کنون ادامه یافته است.

در بحث اثر بخشی سازمان باید توجه داشت که اثر بخشی و اهداف سازمانی کاملاً به هم مرتبط هستند. در واقع در تمرین اثر بخشی می‌بینیم که نیل به اهداف سازمان مورد نظر است، بنا به عقیده (دفت، ۱۹۹۸). اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر نزدیک می‌شود. این تعریف نشان می‌دهد که همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه حد در جهت نیل به اهدافشان عمل کرده اند و به آن اهداف دست یافته اند، فایول (۱۹۱۶). که در زمینه اصول مدیریت اولین نظریه پرداز بود، اثر بخشی را نتیجه اعمال قدرت و نظم و انضباط در داخل سازمان دانسته که باید روشن و واضح باشند. به علاوه به کارگیری وحدت فرماندهی و هدایت و رهبری، نظم و ترتیب، تساوی و عدالت، وجود ثبات شغلی، ابتکار و تقویت روحیه کارکنان است که موجب اثر بخشی سازمان می‌شود. در مقابل نظریه پردازان مکتب کلاسیک، صاحب نظران مکتب روابط انسانی که در رأس آنان آلتون مایو^۱ (۱۹۴۹) قرار داشت، معتقد بودند که اثر بخشی در سازمان ناشی از رضایت خاطر کارکنان است. هر قدر مدیران به برقراری روابط انسانی و تعامل بین کارکنان و مدیر بیشتر توجه کنند، بر اثر بخشی سازمان تأثیر بهتری خواهد داشت،

ریچارد هال^۱ (۱۹۸۹). اثر بخشی سازمانی را سؤال اصلی (نهایی) در هر تجزیه و تحلیل آورده و می گوید: اثر بخشی سازمانی اگر چه یک معما است ولی مفهوم و سنجش آن همه پیچدگی و ابهام، موضوع اساسی در تجزیه و تحلیل سازمانی است. اثر بخشی هم در رأس تحقیقات سازمانی است و هم بسیار عمیق و بی پایان. هدف از ایجاد سازمان، دستیابی به اهداف از طریق رفتار اثر بخش است که در این زمینه باور این است که سازمان ها به این منظور به وجود آمده اند.

محققین معتقدند که اثر بخشی سازمانی موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثر بخش نباشد، مشکل است. صاحب نظران توجه به موضوع اثر بخشی سازمانی را باعث توسعه تئوری های سازمانی ذکر می کنند و اثر بخشی را موضوع اصلی در فضای علمی نیز می دانند. به این لحاظ درباره اثر بخشی سازمانی، دیدگاه های متفاوتی وجود دارد که به هر یک از آن ها در ذیل اشاره می گردد:

- اثر بخشی از دیدگاه باز: صاحب نظران این دیدگاه اثر بخشی را انعطاف پذیری و توانایی کسب و بهره وری از منابع تعریف نموده اند.
- اثر بخشی از دیدگاه هدف عقلانی: اثر بخشی از نظر متفکران این دیدگاه، تدوین اهداف و داشتن برنامه مشخص و کارایی و بهره برداری بالا ذکر شده است.
- اثر بخشی از دیدگاه فرآیند داخلی: برقراری ارتباط درست، نظارت مستمر و ثبات سازمانی تعبیری است که معتقدان این دیدگاه از اثر بخشی دارند.

اثر بخشی از دیدگاه روابط انسانی: از نظر صاحب نظران این دیدگاه اثر بخشی را می توان برقراری و تداوم ارتباطات موثر در سطوح و زمینه های مختلف سازمان تعریف کرد. ضمن در نظر گرفتن دیدگاه های فوق الذکر باید قبول نمود که درک هدف های سازمان از نخستین گام هایی است که در راه درک اثر بخشی سازمان برداشته می شود. هدف های سازمان در واقع باید نشان دهنده علت وجودی سازمان و آن چه را که در پی دستیابی به آن است، باشد هدف ها را به صورت وضع مطلوب آینده سازمان تعریف نموده اند. به عبارتی، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان ها به هدف های خود نائل می آیند. همان طور که بیان شد، اثر بخشی یک مفهوم کلی دارد و به طور ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرها است (در سطح سازمان و دوایر آن) هنگام تعیین اثر بخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده اند، سنجیده می شود و مورد قضاوت قرار می گیرند، آتزیونی^۲ (۱۹۴۶).

روش شناسی

این طرح به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی می باشد و به لحاظ شیوه جمع بندی اطلاعات جزء تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی می باشد که در آن به توصیف رابطه بین متغیرها با یک دیگر پرداخته شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز می باشد و نمونه آماری پژوهش کارکنان ادارات ناحیه ۱ و ۴ می باشند و به شیوه تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب گردید. که شامل (۲۳۸) نفر می باشند. که ۱۳۰ نفر (۵۴/۶) آنها مرد و ۱۰۸ نفر (۴۵/۴) آنها زن می باشند.

جهت تعیین حجم نمونه آماری از جدول گرجسی و مورگان^۳ (۱۹۷۰) از جامعه ۲۳۸ نفری ۱۵۵ نفر به شیوه تصادفی طبقه ای انتخاب گردید به نحوی که ۸۹ نفر از کارمندان مرد و ۶۶ نفر از کارمندان زن انتخاب شدند. از میان ۱۵۵ پرسش

1. Richard Hall
2. Atzeyoni
3. Grges & Morgan

نامه توزیع شده تعداد ۱۴ عدد به طور ناقص تکمیل شده بودند، لذا تجزیه و تحلیل داده ها با ۱۴۱ نمونه آماری صورت گرفت.

اطلاعات و داده های مورد نیاز برای دست یابی به مبانی نظری تحقیق، به وسیله مطالعات کتابخانه ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی و اینترنتی) و بهره مندی از تجارب سایر محققین و خبرگان گردآوری شده است. پرسش نامه نیز به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها (جهت دستیابی به اطلاعات مرتبط با وضعیت ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمند سازی کارکنان) به کار رفته است.

در جدول شماره ۳ ویژگی های جمعیت شناختی نمونه در سه شاخصه جنسیت کارکنان، سطح تحصیلات کارکنان و سابقه خدمت کارکنان قابل مشاهده است.

جدول ۳- تفکیک داده های نمونه آماری بر اساس ویژگی های جامعه شناختی (جنسیت شرکت کنندگان)

جنس		مرد		زن		کل	
سطح تحصیلات کارکنان		فراوانی	%	فراوانی	%	فراوانی	%
کمتر از لیسانس		۲۷	۱۹/۱۵	-	-	۲۷	۱۹/۱۵
لیسانس		-	-	۱۰۰	۷۰/۹۲	۱۰۰	۷۰/۹۲
فوق لیسانس و بالاتر		۴	۲/۸۳	۱۰	۸/۸	۱۴	۹/۹۳

جدول ۴- توزیع شرکت کنندگان با توجه به سابقه خدمت آنان

شرکت کننده		سابقه خدمت کارکنان
فراوانی	%	
۲۷	۱۹/۱۵	کمتر از ۵ سال
۲۱	۱۴/۸۹	بین ۶ تا ۱۰ سال
۹۳	۶۵/۹۶	بالاتر از ۱۱ سال
۱۴۱	۱۰۰	جمع

فرضیه های پژوهشی

با توجه به موضوع پژوهش و جهت دستیابی به رابطه بین متغیرهای تحقیق (ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمندسازی) یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین شده است.

فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- بین ابعاد ساختار سازمانی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین ابعاد توانمند سازی با اثر بخشی رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۳- بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمند سازی رابطه معنی دار وجود دارد.

ابزار پژوهش

جهت انجام این تحقیق و هم چنین برای جمع آوری داده ها و اطلاعات راجع به متغیرهای تحقیق از سه پرسش نامه به شرح زیر استفاده گردید.

الف) پرسش نامه ساختار

در این پرسش نامه برای سنجش ساختار سازمانی از پرسش نامه ۲۰ سوالی محقق ساخته ساختار استفاده شده است. این پرسش نامه شامل سه خرده مقیاس است که عبارتند از: سنجش رسمیت، سنجش میزان تمرکز در تصمیم گیری ها و سنجش قلمرو نظارت. شیوه نمره گذاری در این سازه بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت با مقیاس فاصله ای ۱-۵ از یک برای خیلی کم تا پنج برای خیلی زیاد می باشد. در طراحی پرسش نامه جهت پژوهش حاضر، از نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و دیگر اساتید استفاده شده است و بدین طریق سعی نموده ایم اعتبار صوری پرسش نامه تأیید گردد.

ب) پرسش نامه اثر بخشی

این پرسش نامه با توجه به پنج بعد اثر بخشی (روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم گیری، مشارکت و ارتباطات) با توجه به نظر هرسی و بلانچارد ساخته شده است که توسط رضانی در سال ۱۳۸۹ به ایران آورده شده است. این پرسش نامه دارای ۲۵ سؤال است که در سطح مقیاس لیکرت ارزش گذاری شده است، که حداقل نمره ۲۵ و حداکثر نمره در آن ۱۲۵ می باشد. تعیین پایایی این پرسش نامه توسط رضانی در سال ۸۹ به میزان ۰/۷۸ به دست آمده است.

ج) پرسش نامه توانمندسازی

جهت اندازه گیری توانمندسازی کارکنان از پرسش نامه ای که توسط شورت و راینهارت^۱ (۱۹۹۲) تهیه و تنظیم گردیده استفاده شده است، که در سال ۱۳۸۱ دکتر شکرکن آن را در ایران نرم کرده است و شامل ۳۸ گویه می باشد و دارای شش خرده مقیاس (پایگاه- رشد حرفه ای - خود کارآمدی - تأثیرگذاری - تصمیم گیری و بعد خود مختاری) است. اعتبار محاسبه شده توسط (شورت و راینهارت) در سال ۱۹۹۲ از طریق آلفای کرونباخ برای هر یک از زیر مقیاس ها بین (۰/۶۶) تا (۰/۹۱) گزارش شده است و آلفای کل این مقیاس (۰/۹۴) گزارش شده است. اعتماد این پرسش نامه نیز در سال ۱۹۹۲ توسط آن ها محاسبه شده و روایی آن از طریق تحلیل به دست آمده است.

یافته های پژوهش

در این تحقیق بررسی فرضیه های زیر مورد انجام قرار گرفته است.
- بین ابعاد ساختار سازمانی با اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۴ گزارش گردیده است.

جدول ۴- ضرائب همبستگی بین ساختار سازمانی و مؤلفه های آن با اثربخشی سازمانی

ساختار سازمانی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با اثربخشی سازمانی	سطح معنی داری
ساختار سازمانی کل	۰/۳۴۴	۰/۰۰۰۱
سنجش رسمیت	۰/۲۹۱	۰/۰۰۰۱
سنجش میزان تمرکز	۰/۴۱۸	۰/۰۰۰۱
سنجش قلمرو نظارت	-۰/۱۴۴	۰/۰۸

همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی با اثر بخشی برابر با ۰/۳۴۴+ می باشد که در سطح معنی داری $P < 0/0001$ معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی

1. Rainhart & Short

با اثر بخشی سازمانی وجود دارد. هم چنین ابعاد سنجش رسمیت و سنجش میزان تمرکز با اثر بخشی رابطه مستقیم و معنی دار دارد ولی سنجش قلمرو نظارت رابطه معنی داری با اثر بخشی سازمانی ندارد.

بین ابعاد توانمندسازی با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه نیز از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۵ گزارش گردیده است.

جدول ۵- ضرائب همبستگی بین توانمندسازی و مؤلفه های آن با اثر بخشی سازمانی

توانمندسازی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با اثر بخشی سازمانی	سطح معنی داری
توانمندسازی کل	۰/۵۶	۰/۰۰۰۱
پایگاه	۰/۵	۰/۰۰۰۱
رشد حرفه ای	۰/۴۵	۰/۰۰۰۱
خودکارآمدی	۰/۵۱	۰/۰۰۰۱
تاثیرگذاری	۰/۵	۰/۰۰۰۱
تصمیم گیری	۰/۴۳	۰/۰۰۰۱
خودمختاری	۰/۴۱	۰/۰۰۰۱

همان گونه که مشاهده می شود ضریب همبستگی بین توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی برابر با $+0/56$ به دست آمده است که در سطح معنی داری $P < 0/0001$ معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی وجود دارد. هم چنین بین همه مؤلفه های توانمندسازی و اثر بخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

بین ابعاد ساختار سازمانی و توانمندسازی رابطه معنی داری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه نیز از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۶ گزارش گردیده است.

جدول ۶- ضرائب همبستگی بین ساختار سازمانی و مؤلفه های آن با توانمندسازی

ساختار سازمانی و مؤلفه های آن	ضریب همبستگی با توانمندسازی	سطح معنی داری
ساختار سازمانی کل	۰/۳۴	۰/۰۰۰۱
سنجش رسمیت	۰/۲۶	۰/۰۰۲
سنجش میزان تمرکز یا عدم تمرکز	۰/۴۵	۰/۰۰۰۱
سنجش قلمرو نظارت	-۰/۱۷۱	۰/۰۴

همان طور که مشاهده می شود ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی برابر با $+0/34$ به دست آمده است که در سطح معنی داری $0/0001$ معنی دار می باشد. بدین معنی که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی کل و توانمندسازی وجود دارد. هم چنین بین مؤلفه های سنجش رسمیت و سنجش میزان تمرکز با توانمندسازی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. ولی بین مؤلفه سنجش قلمرو نظارت و توانمندسازی رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با طرح یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی سعی در بررسی رابطه بین متغیر ساختار سازمانی، اثر بخشی و توانمندسازی کارکنان را دارد. با توجه به نتایج به دست آمده، فرضیه های پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود در آموزش و پرورش با اثر بخشی و توانمندی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج به دست آمده از آزمون اولین فرضیه فرعی، حاکی از تأیید ارتباط معنی دار بین متغیرهای آن است. این ارتباط در ابعاد سنجش رسمیت و سنجش تمرکز مستقیم بوده ولی در سنجش قلمرو نظارت ضعیف بوده است. به طوری که نمی توان بیان نمود که افزایش حیطه قلمرو و نظارت در اثر بخشی کارکنان مؤثر است. طبق این رابطه، افزایش قلمرو نظارت ساختار سازمانی منجر به کاهش اثر بخشی در کارکنان می گردد که با تحقیقات کریمی^۱ (۲۰۰۵) و کلیمنتس^۲ (۲۰۰۴) همسو می باشد. بنابراین وجود ساختارهای سازمانی مناسب و خلاق برای ایجاد اثر بخشی هر چه بیشتر کارکنان ضروری می باشد و یکی از الزامات پیشرفت و توسعه می باشد.

آزمون فرضیه دوم نیز بیان کننده وجود رابطه مستقیم بین توانمند سازی و ابعاد آن با اثر بخشی می باشد. می توان گفت که هر چه کارکنان توانمندی و خلاقیت بیشتری داشته باشند در اثر بخشی، کارایی و تحقق اهداف سازمان مؤثرتر عمل می نمایند که با نتایج تحقیقات استیون^۳ (۲۰۰۵)، ارسلان^۴ (۲۰۱۱)، هداوند^۵ (۲۰۰۸)، سعیدی^۶ (۲۰۱۰) هم خوانی دارد. اثر بخشی با توانمندی های گذشته رابطه مثبت دارد. تفاوت در مورد اثر بخشی از تعامل بین خواسته های برآورد شده، موفقیت در یک تکلیف خاص، کاردانی فرض و بالاتر از همه توانایی در استفاده مناسب از این کاردانی در یک موقعیت خاص ناشی می شود، می توان گفت که اثر بخشی با رویدادها و توانمندسازی های (تواناسازی) گذشته در ارتباط است.

آزمون فرضیه فرعی سوم نیز بیان می دارد که رابطه مستقیم و معنی داری بین ساختار سازمانی کل و توانمندسازی وجود دارد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که طبق نتایج به دست آمده در این سازمان هر چه ساختار سازمانی رسمی و بروکراتیک باشد و اصل وحدت فرمان در آن وجود داشته باشد توانمندی کارکنان بیشتر می گردد و هم سویی و هماهنگی در بین آن ها به جهت توانمندی بیشتر است و این با نتایج تحقیقات (رابینز، ۲۰۰۲)، امیدفر^۷ (۲۰۱۱)، هارلی^۸ (۱۹۹۷) همسو می باشد. می توان اذعان داشت که در هر سازمان برای پیشرفت و توسعه از ساختار سازمانی متناسب با آن سازمان استفاده می گردد که خود نشان دهنده وجود ساختارهای متفاوت در سازمان ها می باشد. برای توانمندسازی کارکنان باید در هر سازمان متناسب با شرایط و ساختار مناسب و ویژه آن عمل کرد.

بر این اساس، اجرای فرآیند توانمند سازی در جامعه تحقیق با شرایط ساختار موجود سازمان امکان پذیر می باشد و بهره مند از ساختار مناسب و توانمند است. در واقع ساختارهای بوروکراتیک در این سازمان ها با ویژگی هایی چون انسجام، هماهنگی، برنامه ریزی دقیق، قوانین و مقررات صحیح، شبکه ارتباط رسمی، زمینه مساعدتری برای ایجاد اثر بخشی و احساس توانمندسازی کارکنان در جامعه بزرگ آموزش و پرورش ایجاد می کند و از لجام گسیختگی امور و اظهار سلیقه های شخصی و غلط جلوگیری می نماید.

1. Karimi
2. Klimentes
3. Stivens
4. Arsalan
5. Hedavand
6. Saedi
7. Omidfar
8. Harli

هم چنین نتایج حاصل از داده‌های پرسش نامه توانمندسازی نشان دهنده تفاوت در سطح و میزان احساس توانمندی کارکنان است. در واقع، وجود برخی از مؤلفه‌های توانمندی (پایگاه، رشد حرفه ای خودکارآمدی، تاثیرگذاری، تصمیم گیری، خود مختاری) در افراد و فقدان برخی دیگر، نشان از وجود یا عدم وجود توانمندی در افراد نیست. بنابراین تفاوت در برخورداری از مؤلفه‌های توانمندی به مفهوم تفاوت در میزان، سطح یا درجه احساس توانمندی افراد است. از این رو برخی از کارکنان دارای احساس بیشتری (سطح بالاتری) از توانمندی بوده و برخی دیگر دارای احساس کمتری خواهند بود.

با توجه به نتایج فرضیه های تحقیق و وجود رابطه بین ساختار سازمانی موجود سازمان با توانمندسازی کارکنان نیاز است مدیران جهت به کارگیری اثرات مفید توانمندسازی و اثر بخشی بیشتر با انجام برخی فعالیت‌ها، ضمن تعدیل در ساختارهای موجود، زمینه به کارگیری و استقرار برنامه توانمندسازی جامع (توجه هم زمان به رویکرد ساختاری و اثر بخشی و توانمند سازی) را فراهم نمایند. از جمله این فعالیت‌ها استفاده از برنامه جامع و هماهنگ، استفاده از متد روز دنیا، ایجاد تمرکز دقیق و سازنده در سازمان، توجه به عدالت و حقوق مادی و معنوی کارکنان توسط افراد بالای سازمان، توجه به استقرار توانمندسازی در برنامه‌های منابع انسانی سازمان (از قبیل در نظر گرفتن ظرفیت های توانمند سازی در مشاغل سازمانی، پیش بینی توانمندسازی در استراتژی های منابع انسانی سازمان، انطباق آن با فرهنگ سازمانی، توجه به گسترش نظام آموزشی کارکنان، تفکیک حیطه های مورد استفاده توانمندسازی در سازمان (شامل مدیران، کارکنان و ...))، حفظ عدالت در روابط سازمانی، است که می توان به عنوان برخی از روش های تسهیل کننده اجرای توانمند سازی در سازمان از آن ها بهره مند گردید.

منابع فارسی

- بالانچارد، ک. (۱۹۹۶). **مدیریت تواناسازی کارکنان**، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی (۱۳۸۲)، تهران، نشر مدیران.
- دفت، ال، ر. (۱۹۹۸). **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی (۱۳۷۷)، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دراکر، پ. (۱۹۹۸). **جامعه پس از سرمایه داری**، ترجمه محمود طلوع (۱۳۷۴)، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- رایینز، ا. پ. (۱۹۹۱). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه پارسایان (۱۳۷۰)، علی و اعرابی، محمد، تهران، انتشارات وزارت امور خارجه و موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- رایینز، ا. (۱۹۹۱). **مدیریت تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (۱۳۷۲)، تهران، انتشارات صفار.
- شکرکن، ح. و نعامی، ع. ا. (۱۳۸۲). **بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی**، ماهنامه کار و جامعه، آذر و دی ۸۲، شماره ۵۱، ص: ۳۴-۲۷. تهران.
- فایول، ه. (۱۹۹۶). **اصول فن اداره**، ترجمه هادی هدایتی (۱۳۷۷)، انتشارات دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران.
- کانگرو و کانگو. (۱۹۹۸). **توانمندسازی کارکنان سازمان**، ترجمه احمدآقایی (۱۳۸۵)، انتشارات رشد.
- هوی، وین، ک. و میکسل. (۲۰۰۳). **تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی**، ترجمه محمد عباس زاده (۱۳۸۵)، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- وتن، د. کمرون، ک. (۱۹۹۸). **تیم سازی**، ترجمه بدرالدین اروعی یزدانی (۱۳۸۲)، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .

منابع انگلیسی

- Blackburn, R., 1999, **Dimension of Structure: A Review and Reappraisal**, Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1.
- Child, J., 2008, **Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice**, Sociology, Vol. 6, pp. 1-22.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N., 1988, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, No.13, pp. 471-480.
- Daft, R. L., 1998, **Organization Theory and Design (3rd ed.)**, West Publishing Company.
- Gresov, C., and Drazin, R., 2007, **Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design**, Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 403-428.
- Horwitz, F. M., and Nevills, M., 1994, **Organization Design for Service Excellence**, Human Resource Management, Vol. 35, No. 4.
- Loraine, P., 2002, **Shedding a Tier: Flattening Organizational Structures and Employee Empowerment**, The International Journal of Educational Management, Vol. 16, No. 1, pp. 54-59.
- March, J., and Simon, H., 2009, **Organization**, Cambridge, Blackwell.
- Menon, S. T., 2001, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology, Vol. 50, No. 1, pp. 153-180.
- Mihm, J. L., Christoph. H, Wilkinson, D., and Huberman, B. A., 2010, **Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations**, Management Science, Vol. 56, No. 5, pp. 831-848.
- Mintzberg, H., 1979, **The Structuring of Organization**, Englewood cliff, NJ, Prentice Hall.
- Peterson. N. A., and Zimmerman, M. A., 2004, **Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment**, American Journal of Community Psychology, Vol. 34, No. 1/2, pp. 129-148.
- Robbins, S. P., 1998, **Organization Theory**, New York, Prentice Hall.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., and Fredendall. L. D., 2002, **An Integrative Model of the Empowerment Process**, Human Resource Management Review, Vol. 12, pp. 419-420.
- Roy, Y. J. C., and Lyenger. Sh. S., 2005, **Empowerment Through Choice?: A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations**, Research in Organizational Behaviors, Vol. 27, pp. 41-79.
- Speritzer, G. M., 1995, **Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation**, Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., 1996, **Socialstructural Characteristics of Psychological Empowerment**, Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 483-504.
- Spreitzer. G. M., and Doneson, D., 2005, **Musings on the Past and Future of Employee Empowerment**, Forthcoming in the Handbook of Organizational Development (Edited by Tom Cummings).
- Vaten, D., and Kameron. A., 1999, **Empowerment and Delivery of Authority (Translation in Persian by Badrodin)**, Institution of Research and Training Management, Attached to Ministry of Power.
- Wood, S., and Desmond, J., 2004, **Empowerment and Performance**, International Review of Industrial & Organizational Psychology, Vol. 19.
- Zimmerman, M. A., 2004, **Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis**, In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York, Kluwer Academic / Plenum Publishers.