



Management & Development Process

چکیده

در پژوهش حاضر، رابطه بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است و در آن از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم استفاده شده است. جامعه آماری (۶۰۰ نفر) همه کارکنان معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی را شامل می‌شود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز پرسشنامه (از نوع پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز) است. در پژوهش حاضر، ساختار سازمانی، متغیر مستقل و توانمندسازی، متغیر وابسته تعیین شد. متغیر ساختار سازمانی، سه متغیر فرعی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) را شامل می‌شود و متغیر توانمندسازی نیز با استفاده از چهار شاخص خوداثربخشی، مؤثر بودن، حق انتخاب و معنی‌داری مورد بررسی قرار می‌گیرد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن، آزمون t مستقل و آزمون (ANOVA) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که میانگین توانمندی روانشناختی (۳،۸۴)، بیانگر توانمندی نسبتاً بالا است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: ساختار سازمانی، ابعاد ساختاری، توانمندسازی، نیروی انسانی، وزارت دارایی

بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: «بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی»

**ندا نفری
غلامرضا امیدفرد**

بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: «بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی»

ندا نفری^۱

غلامرضا امیدفرد^۲

مقدمه

ساختارهای سازمانی دیوانسالارانه، در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابت و محیط‌های متلاطم جوابگو نیستند. علاوه بر این، کارکنان متخصص و حرفه‌ای، از جمله عواملی هستند که با پدیده دیوانسالاری مقابله می‌کنند. کارکنان حرفه‌ای نباید در پیچ و خم دیوانسالاری چنان گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوانسالاری، یعنی کاربرد مقررات و قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و سلسله‌مراتب اختیار و استاندارد کردن امور برای یکنواخت و هماهنگ کردن رفتارهاست و موجب عدم ابراز عقاید و اندیشه‌های کارکنان می‌شود و بی‌عدالتی را در توزیع قدرت ایجاد می‌کند و در نهایت، موجب عدم توانایی کارکنان می‌گردد. از این رو، ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف سازمانی و میزان توانمندی کارکنان طراحی گردد. از آنجایی که نیروی انسانی، مهمترین سرمایه سازمان‌ها است، هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بیشتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر

۱. استادیار دانشگاه و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تهران - شمال

nedanafari@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد تهران - شمال
omidfard2010@yahoo.com

خواهد شد. بدین ترتیب، برای بهبود کیفیت نیروی انسانی باید به میزان بسیاری تلاش کرد، زیرا این کار به نفع سازمان و کارکنان آن است. نیروی انسانی توانمند، یکی از شاخص‌های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. اولین گام برای توانمندسازی کارکنان، شناخت عوامل مؤثر بر آن است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ساختار سازمانی، مهمترین عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است، از این رو، صاحب‌نظران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می‌دانند (اسکات، 1990؛ کانگر و کانگو، 1998؛ اسپریتزر^۲، ۱۹۹۷) و معتقدند که ساختارهای دیوانسالار و سبک‌های استبدادی مدیریت، موجب ناتوانی کارکنان می‌شوند. اکنون در معاونت هزینه وزارت دارایی، فعالیت‌هایی برای توانمند کردن کارکنان انجام می‌شود. با توجه به موضوع پژوهش حاضر، این پرسش مطرح می‌شود که آیا ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد؟

ادبیات نظری

ساختار سازمانی

به اعتقاد رضائیان (۱۳۶۸) ساختار سازمانی «نظام روابطی است که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند». دوبرین (1990) ساختار سازمانی را «چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف سازمان» تعریف کرده است. همچنین بیرد و همکاران (1990)، ساختار سازمانی را «مجموعه روابط مشخص هر یک از واحدها، بخش‌ها و مدیران در یک سازمان، شامل مسئولیت‌های مشخص هر یک از واحدها و بخش‌ها» تعریف کرده‌اند. سرانجام، رابینز (۱۳۷۶) ساختار را یکی از اجزای سازمان می‌داند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. در یک طبقه‌بندی کلی، ساختار سازمان‌ها به دو نوع مکانیک و ارگانیک تقسیم می‌شود. ساختار مکانیکی را برای محیط‌های باثبات و قابل پیش‌بینی و ساختار ارگانیک را می‌توان در محیط‌های متلاطم و متغیر استفاده کرد. ساختار مکانیکی سازمان، با ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی

1. Conger & Kanungo
2. Spreitzer

و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی، رفتارهای برنامه‌ریزی شده و در قالب مقررات خاص شناخته می‌شود. ساختار ارگانیکی نیز منعطف است و میزان نفوذ افراد در آن، بر اساس مهارت و دانش است. گراین پاول (۲۰۰۲) در آثار خود بیان می‌کند که ساختارهای ارگانیک، به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و... شرایط مناسب‌تری را برای توانمندسازی روانشناختی فراهم می‌کنند. پژوهش رابینز درباره ابعاد ساختار، به دلیل قدمت و پشتوانه علمی بسیار، ملاک پژوهش ساختار سازمانی در پژوهش حاضر است. به اعتقاد رابینز، ساختار سازمانی از سه بعد "پیچیدگی، رسمیت و تمرکز" تشکیل شده است که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیچیدگی: حدود تفکیک را درون سازمان نشان می‌دهد. همچنین بیانگر میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمان و میزان پراکندگی واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی است (رابینز، ۱۳۸۴). پیچیدگی، خود پیچیدگی عمودی، افقی و جغرافیایی را شامل می‌شود. منظور از پیچیدگی جغرافیایی، تفکیک بین واحدها بر اساس موقعیت جغرافیایی است. پیچیدگی عمودی، بیانگر میزان سطوح سازمان و لایه‌های مدیریتی در سازمان است و پیچیدگی افقی، تفکیک و تعداد مشاغل هم‌رده را در یک سطح سازمانی نشان می‌دهد.

رسمیت: میزان اتکای یک سازمان به قوانین، مقررات و رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنانش، رسمیت نام دارد. به طور کلی، رسمیت به میزان تدوین و مکتوب کردن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، شرح مشاغل و وظایف پرسنل و... گفته می‌شود که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده است. رسمیت دو بخش دارد: بخش اول، میزان مکتوب شدن قوانین و آئین‌نامه‌ها و... در سازمان و بخش دوم، میزان رعایت، اجرا و کنترل این قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها است (منوریان، ۱۳۷۸).

تمرکز: به اعتقاد رابینز، تمرکز نسبت به دو جزء دیگر ساختار سازمانی، بحث‌انگیزتر است. به اعتقاد بیشتر نظریه‌پردازان، به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده است، تمرکز گفته می‌شود. تراکم قدرت در یک نقطه، بر تمرکز دلالت دارد و عدم تراکم یا تراکم کم، نشانه عدم تمرکز است.

تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم‌گیری و انتخاب توجه دارد. برخی از زیرمجموعه‌های تصمیم‌گیری که می‌توانند محدوده‌ای متمرکز را شکل دهند، تعیین برنامه‌ها، تخصیص امکانات، جذب منابع، اعطای پاداش، استخدام و اخراج، ارزیابی عملکرد، ارتقا، تنظیم و اختصاص بودجه، دسترسی به اطلاعات و کنترل بر فرایندها هستند.

توانمندسازی: به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنها نیز مؤثر است. به اعتقاد بلانچارد «توانمندسازی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز 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 و در افراد شور و شوق انجام فعالیت ایجاد گردد و انگیزه‌های درونی آنها برای انجام وظیفه بسیج شود» (ابطحی، ۱۳۸۶).

ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین پژوهش‌های تجربی انجام شده درباره توانمندسازی، اسپریتزر (1992) چهار بعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی و معرفی کرده است. چهار بعد مذکور عبارت‌اند از:

مؤثر بودن: وظیفه‌ای از ویژگی مؤثر بودن برخوردار است که فرد آن را در دستیابی به اهداف وظیفه‌ای، مؤثر تلقی کند، به عبارت دیگر، فرد باید اعتقاد داشته باشد که با انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند تأثیر بسیاری برای تحقق اهداف تعیین شده داشته باشد. افرادی که بعد مؤثر بودن در آنها قوی است، به محدود شدن توانایی‌های خود در فعالیت شغلی‌شان از طریق موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه معتقدند که می‌توان آن موانع را کنترل کرد. آنان احساس "کنترل فعال" دارند و محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند، اثری دارد، بلکه باید احساس کنند که خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند، یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند.

I. Blanchard

بنابراین، داشتن احساس کنترل شخصی، برای سلامت و توانمندی ضروری است. **شایستگی:** منظور از شایستگی، باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف واگذار شده است. به عبارت دیگر، فرد باور دارد که تبحر، کفایت و توانایی لازم را در انجام موفق کار دارد. اگر فرد بتواند با مهارت، وظایفش را انجام دهد، بر احساس وی از لیاقت خود، تأثیری مثبت می‌گذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۶). این وضعیت، به معنای روحیه چالش‌برانگیز فرد در رویارویی با مسائل و برتری وی در انجام کار است. این احساس زمانی بیشتر می‌شود که فرد توانایی، تبحر، دانش و آموزش لازم را برای انجام کار داشته باشد.

معناداری: اگر فرد وظیفه‌اش را با ارزش تلقی کند، آن وظیفه از ویژگی معناداری برخوردار است. در واقع، منظور از معنادار بودن، تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد به تلاش برای دستیابی به اهدافی تمایل دارند که برایشان معنا داشته باشد. کارکنان ترجیح می‌دهند با افرادی کار کنند که ارزش‌هایی مشابه با آنها داشته باشند. افراد توانمند، احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می‌شوند (ابطحی، ۱۳۸۶).

حق انتخاب: به معنی آزادی عمل کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است. هنگامی که افراد، داوطلبانه به انجام وظایف شغلی می‌پردازند، احساس می‌کنند که در کار، حق انتخاب دارند. در این شرایط، فعالیت‌های آنان، پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. آنها قادر هستند به میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را آزمون کنند. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده، یا اجتناب‌ناپذیر و همیشگی است، خود را کانون کنترل فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند. بنابراین، افرادی که احساس توانمندی می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد، کانون کنترل درونی دارند.

ارتباط ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان

در سازمان‌های توانمند، ساختار سازمانی طوری طراحی شده است که کارکنان می‌توانند برای نیل به نتایج مورد نظر و آنچه انجام آن لازم است، کار کنند، نه اینکه

صرفاً ادای تکلیف کنند و در ازای آن پاداش دریافت نمایند. در دهه‌های اخیر، تغییر ساختار سازمانی، از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است، به ساختار دایره‌ای (شبکه‌ای) آغاز شده است که در آن درگیری ذهنی، عاطفی و خودگردانی کارکنان، فراوان و کنترل نیز حداقل است. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) دومین کلید توانمندسازی را ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید یا ساختار سازمانی می‌دانند. با پیشرفت فرایند توانمندسازی، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند به اختیار و مسئولیت‌پذیری بیشتری دست یابند (فراهانی، ۱۳۸۴). به اعتقاد آرمسترانگ^۱، به جرأت می‌توان گفت که منافع اقتصادی سازمان، در گرو اقدامات مدیریتی به منظور ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان و توانمندسازی آنان است، و طراحی ساختار سازمان بر مبنای گروه و هدایت گروه‌های خود - مدیریتی، کلید این برتری است (نیکزاد، ۱۳۸۴). کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) در پاسخ به این پرسش که آیا واقعاً می‌خواهیم کارکنان توانمند باشند؟ می‌گویند در حقیقت، بسیاری از ما، با تقویت ساختار سازمانی دیوانسالاری و نظام‌های کنترلی، به طور عمدی یا غیرعمدی، پیام می‌فرستیم که واقعاً به کارکنان اعتقاد نداریم. این امر موجب سست کردن برنامه‌های توانمندسازی می‌شود. آنها در نتیجه پژوهش‌های خود، یکی از موانع عمده توانمندسازی را موانع ساختاری معرفی کردند (نیکزاد، ۱۳۸۴). گلن لاوراک^۲ (۲۰۰۳)، در پژوهش خود در مناطقی از فیجی، به تدوین مدل توانمندسازی پرداخت و در آن، ساختار سازمانی را یکی از اصول نه‌گانه توانمندسازی معرفی کرد (فراهانی، ۱۳۸۴). والاس و استورم^۳، ساختار سازمانی را یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کردند. به اعتقاد دو پژوهشگر مذکور، ساختار سازمانی ماتریسی با رخنه در سلسله‌مراتب اداری و تمرکز بر مشتری در راستای راهبرد سازمان، ساختارهایی توانمندکننده هستند (والاس و استورم، ۲۰۰۳). به اعتقاد رابینز، کرینو و فرنдал^۴، گرچه در بسیاری از پژوهش‌ها، توانمندسازی کارکنان، محرکی غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع، توانمندسازی، پذیرش یک طرح خاص و پذیرش ساختاری جدید در سازمان است. به اعتقاد سه پژوهشگر مذکور، ساختار سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی، می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. مهمترین

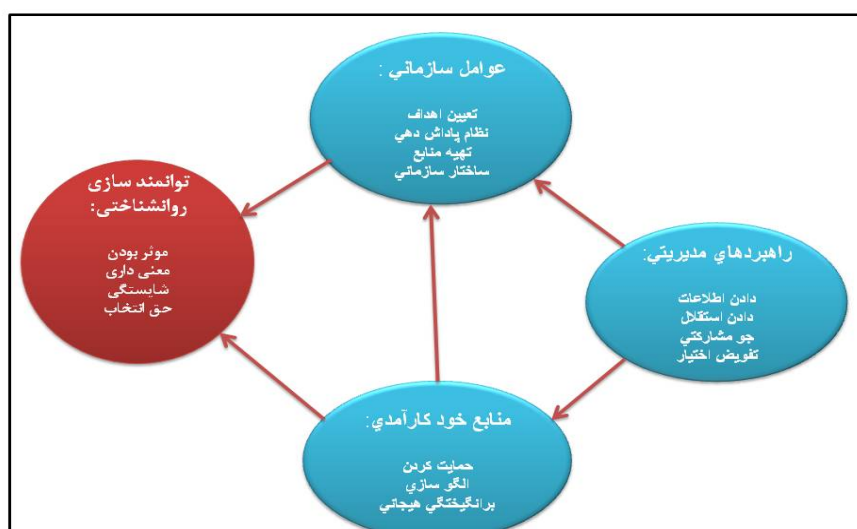
1. Armstrong
2. Glenn Laverack
3. Wallace & Storm
4. Robbins, Crino & Fredendall

بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی... / ندا نفری و غلامرضا امیدفرد

گام در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای بکارگیری همه زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد شود و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد (رابینز، ۲۰۰۲).

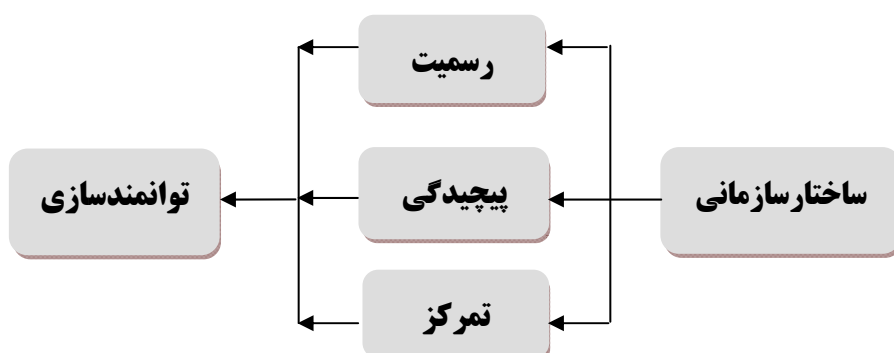
الگوی مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر، برای بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان، از الگوی توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی استفاده می‌شود که عبدالمهی (۱۳۸۳) بر اساس مدل توانمندسازی کانگر و کانگو (۱۹۸۸) طراحی کرده است:



شکل (۱): عوامل مؤثر بر توانمندسازی

الگوی مفهومی اقتباس شده از الگوی اصلی



شکل (۲): الگوی مفهومی پژوهش

بنابراین، طبق الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه اصلی به شکل زیر بیان می‌شود:
فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
از آنجایی که در پژوهش حاضر از ابعاد ساختاری (شامل تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) استفاده می‌شود که رابینز بیان کرده است، فرضیه‌های فرعی به شکل زیر تدوین می‌شوند:

فرضیه فرعی اول: بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع کاربردی است و روش مورد استفاده، توصیفی - پیمایشی است. در پژوهش حاضر، جامعه آماری، همه کارکنان و مدیران معاونت

هزینه وزارت دارایی (۶۰۰ نفر) هستند. با روش نمونه‌گیری تصادفی منظم و فرمول کوکران، ۲۰۰ نفر از افراد این جامعه، به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و پرسشنامه بین آنها پژوهش توزیع گردید. پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر، ۱۲ پرسش و پرسشنامه ساختار سازمانی رایبیز، ۲۴ پرسش را شامل می‌شود. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده گردید. در پژوهش حاضر، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، نتایج زیر به دست آمد.

مقدار آلفا در طیف رسمیت، ۰/۷۳۶، در طیف تمرکز ۰/۷۳۸، در طیف شایستگی ۰/۷۸۹، در طیف مؤثر بودن، ۰/۸۴۶، در طیف معنی‌داری، ۰/۸۵۷، در طیف حق انتخاب، ۰/۷۱۳ و در مجموع، در طیف ساختار سازمانی، ۰/۷۵ و در طیف توانمندسازی، ۰/۸۴۳ محاسبه گردید که بیانگر پایایی قابل قبول پرسش‌های پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

در ادامه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد بررسی بیان می‌شود. میانگین سن پاسخگویان، برابر با ۳۶ سال، میانه ۳۴ سال و بیشترین داده یا مد نیز ۳۰ سال است. سابقه خدمت ۵۱،۵ درصد از پاسخگویان، بین ۰ تا ۱۰ سال، سابقه ۴۱،۵ درصد از آنها، ۱۱ تا ۲۰ سال است و ۷ درصد از پاسخگویان نیز ۲۱ تا ۳۰ سال، سابقه خدمت دارند. میزان تحصیلات ۲۳،۵ درصد از پاسخگویان، فوق لیسانس، ۵۵،۵ درصد از آنها، لیسانس، ۱۲ درصد از پاسخگویان، فوق دیپلم و ۹ درصد نیز دیپلم است. ۳۱،۵ درصد از پاسخگویان، زن و ۶۸،۵ درصد نیز مرد هستند. ۵ درصد از افراد، معاون مدیریت، ۶۷،۵ درصد کارشناس، ۱۷،۵ درصد، معاون اداره و ۱۰ درصد نیز رئیس اداره هستند. وضعیت شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول زیر ملاحظه می‌شود.

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی

متغیر	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار
رسمیت	۲,۰۱	۱,۲۹	۱	۱,۴۰
تمرکز	۲,۵۳	۲,۴۵	۲	۰,۹۹
پیچیدگی	۱,۷۷	۱,۱۴	۱	۰,۲۶۱
خوداثربخشی (شایستگی)	۳,۸۷	۴	۴	۰,۶۰۴
مؤثر بودن	۲,۹۵	۳	۳	۰,۹۶۵
حق انتخاب	۲,۹۸	۳	۳	۰,۸۹۵
معنی داری	۳,۷۱	۴	۴	۰,۹۵۱
ساختار سازمانی	۱,۸۸	۱,۶۴	۱	۰,۹۵۱
توانمندسازی	۳,۴۸	۳,۶۶	۴	۱,۰۹

منبع: یافته‌های نگارنده

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد:
آزمون فرضیه فرعی اول: بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} p=0 & \text{بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان همبستگی معنی داری وجود ندارد:} \\ H_1:p \neq 0 & \text{بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد:} \end{cases}$$

جدول (۲): توانمندسازی و تمرکز

تمرکز	توانمندسازی		
1	-.392	ضریب همبستگی اسپیرمن	تمرکز
0	0.000	Sig. (2-tailed)	

منبع: یافته‌های نگارنده

آزمون فرضیه فرعی دوم: بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی داری وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0:p=0 & \text{بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود ندارد:} \\ H_1:p \neq 0 & \text{بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد:} \end{cases}$$

جدول (۳): توانمندسازی و رسمیت

رسمیت	توانمندسازی		
1	-0.416	ضریب همبستگی اسپیرمن	رسمیت
0	0.000	Sig. (2-tailed)	

منبع: یافته‌های نگارنده

آزمون فرضیه فرعی سوم: بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی داری وجود دارد.

بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود ندارد: $H_0: p=0$
 بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان، همبستگی معنی داری وجود دارد: $H_1: p \neq 0$

جدول (۴): توانمندسازی و پیچیدگی

پیچیدگی	توانمندسازی		
1	-0.245	ضریب همبستگی اسپیرمن	پیچیدگی
0	0.000	Sig. (2-tailed)	

منبع: یافته‌های نگارنده

آزمون فرضیه اصلی: بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی داری وجود دارد.

بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی، همبستگی معنی داری وجود ندارد: $H_0: p=0$
 بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی، همبستگی معنی داری وجود دارد: $H_1: p \neq 0$

جدول (۵): توانمندسازی و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی	توانمندسازی		
1	-0.420	ضریب همبستگی اسپیرمن	ساختار سازمانی
0	0.000	Sig. (2-tailed)	

منبع: یافته‌های نگارنده

با توجه به آزمون‌های انجام شده، نتایج پژوهش به شرح ذیل است:

۱. در سطح اطمینان ۹۵٪، وجود همبستگی معنادار بین تمرکز و توانمندسازی کارکنان، مورد تأیید قرار گرفت.

۲. در سطح اطمینان ۹۵٪، وجود همبستگی معنادار بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان، مورد تأیید قرار گرفت.

۳. در سطح اطمینان ۹۵٪، وجود همبستگی معنادار بین پیچیدگی و توانمندسازی کارکنان، مورد تأیید قرار گرفت.

۴. در سطح اطمینان ۹۵٪، وجود همبستگی معنادار بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی مورد تأیید قرار گرفت.

برای آزمون این فرضیه که «میزان توانمندسازی در بین دو گروه زنان و مردان، تفاوت معنی‌داری دارد»، از آزمون t مستقل استفاده شد. در فاصله اطمینان ۹۵٪، میزان t به دست آمده $t=0,288$ است و سطح معناداری $sig=0,773$ است. با توجه به نتیجه مذکور، فرضیه پژوهش رد می‌شود و تفاوت معناداری بین دو گروه زنان و مردان وجود ندارد.

برای آزمون این فرضیه که «میزان توانمندسازی در بین چهار پست سازمانی، تفاوت معنی‌داری دارد» از آزمون ANOVA استفاده شد. با توجه به نتایج (F=0.569 و sig=0.636) در میزان توانمندسازی بین چهار گروه (کارشناس، معاون اداره، رئیس اداره و معاون مدیر) تفاوت معناداری وجود ندارد.

برای آزمون این فرضیه که «میزان توانمندسازی در بین چهار سطح از تحصیلات تفاوت معنی‌داری دارد» از آزمون ANOVA استفاده شد. با توجه به نتایج (F= 1.662 و sig=0.176) در میزان توانمندسازی دارندگان چهار نوع مدرک تحصیلی (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس) تفاوت معناداری وجود ندارد.

برای آزمون این فرضیه که «بین میزان توانمندسازی و سوابق خدمتی، همبستگی معنی‌داری وجود دارد»، از آزمون پیرسون استفاده شده است. با توجه به نتایج (P=0.106 و sig=0.134)، بین سوابق خدمتی و توانمندسازی، همبستگی معناداری وجود ندارد.

برای آزمون این فرضیه که «میزان توانمندسازی در بین سه گروه استخدامی، تفاوت معنی‌داری دارد» از آزمون ANOVA استفاده شد. با توجه به نتایج (F=0.377 و sig=0.686)، در میزان توانمندسازی سه گروه استخدامی (قراردادی، پیمانی و رسمی) تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و بررسی

در پژوهش حاضر، با طرح یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی و با کمک روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، برای بررسی رابطه بین متغیر ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان تلاش شد. با توجه به نتایج به دست آمده، فرضیه اصلی پژوهش درباره وجود رابطه بین ساختار سازمانی معاونت هزینه و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، با احتمال ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت. اما بررسی‌ها نشان داد بین این دو متغیر، رابطه‌ای معکوس وجود دارد. در نتیجه، استنباط می‌شود که ساختار دیوانسالارانه، شرایط و بستر لازم را برای ایجاد و ارتقای احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان جامعه آماری ندارد و ساختار مذکور، محدودکننده است و در توانمندسازی روانشناختی کارکنان، آثار معکوس دارد. بنابراین، به اعتقاد پژوهشگر، هر چه مدیران معاونت هزینه وزارت دارایی، بتوانند میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی موجود را در سازمان کاهش دهند، به همان میزان به موفقیت بیشتری در برنامه‌های توانمندسازی کارکنان دست خواهند یافت. نتیجه حاصل از فرضیه اصلی، با پژوهش‌های بسیاری از پژوهشگران از جمله ویلیام بریجز، آرمسترانگ، رابینز، اسپریتزر، کانگر و کانگو، والاس و استورم و عبدالمهی، همسو است.

به اعتقاد اسپریتزر، توانمندسازی همانند تغییر بنیادی ساختار سلسله‌مراتبی سنتی به ساختار چالش‌برانگیز سازمان‌های معاصر است و از بعد روانشناختی، فرایندی متقابل است که در آن افراد می‌توانند بر زندگی خود کنترل داشته باشند و تغییر ساختار اجتماعی در سازمان، شرط لازم - و نه کافی - برای تغییر رفتار فردی است (اسپریتزر، ۱۹۹۵). ویلیام بریجز^۱ در مقاله خود درباره توانمندسازی بیان می‌کند که کار قهرمانان توانمندسازی، خلق سازمانی جدید و انجام کارهایی است برای اصلاح ساختار، تا سازمان، چرخه زندگی جدیدی را آغاز کند.

1. William Bridges

پذیرش توانمندسازی، به تغییر ساختار سازمانی و یک انتقال روانی نیاز دارد. به اعتقاد وی، انتقال روانی مهمترین عامل توانمندسازی کارکنان است که ضرورت دارد تا قبل از کامل شدن تغییرات سازمانی مشخص گردد (بریجز، ۲۰۰۳). با توجه به یافته‌های پژوهش، بین "تمرکز" و "توانمندسازی کارکنان" در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری ملاحظه شد، اما این رابطه معکوس است. بدین ترتیب، می‌توان گفت افزایش تمرکز در سازمان مورد بررسی، موجب کاهش احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان خواهد شد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میزان متغیر تمرکز نسبت به دو متغیر رسمیت و پیچیدگی در این معاونت، در سطح بالاتری قرار دارد و این متغیر، بیش از دو متغیر مذکور، بر کاهش میزان توانمندسازی کارکنان معاونت تأثیر گذاشته است. از آنجایی که فعالیت‌هایی از قبیل تشکیل اتاق‌های فکر و کارگروه‌های مختلف، به منظور تصمیم‌گیری‌های سازمانی در این معاونت، در مراحل اولیه خود است، بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر، انتظار می‌رود به تدریج میزان تمرکز در سازمان، کاهش و میانگین متغیر توانمندسازی افزایش یابد. این یافته در راستای نتایج حاصل از پژوهش‌های وگت و مارل^۱، (۱۹۹۷)، مارکور (۱۹۹۸)، ساج (۲۰۰۰) و دنتون و همکاران (۲۰۰۱) است.

به اعتقاد وگت و مارل، توانمندسازی فرایند اعطای فرصت و اختیار در تصمیم‌گیری‌های مستقل سازمانی است. بر اساس این رویکرد، وظیفه مدیریت برای توانمند کردن کارکنان سازمان، ایجاد ساختاری است که در آن بر استقلال و انعطاف تأکید شود و میزان تمرکز کاهش یابد (وگت و مارل، ۱۹۹۰).

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین "رسمیت" و "توانمندسازی کارکنان" در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری مشاهده شد. اما این رابطه، معکوس است. می‌توان گفت افزایش رسمیت در سازمان مورد بررسی، موجب کاهش احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان خواهد شد. در پژوهش حاضر، میزان میانگین محاسبه شده برای متغیر رسمیت، ۲,۰۱ است که میزان نسبتاً کم رسمیت را در سازمان مورد بررسی نشان می‌دهد و یکی از دلایل بالا بودن میزان توانمندسازی کارکنان در سازمان مذکور است. نتیجه فرضیه فوق، با نتایج پژوهش‌های کوین و اسپریتزر و نیز هارلی^۲، همسو است. به اعتقاد هارلی (۱۹۹۷) جوهره توانمندسازی،

1. Vogt & Murrel
2. Harely

تغییر در نحوه توزیع و اعمال قدرت در درون سازمان است و قدرت نیز یکی از عوامل تعریف عنصر مدیریت است. هارلی در تشریح این موضوع، مهمترین عنصر را در ساختار سلسله مراتب می‌داند و معتقد است سلسله مراتب، عامل اصلی کنترل مدیریتی و مهمترین عامل در تعریف قدرت در سازمان است. وی در پژوهش خود نتیجه‌گیری کرد که ارتباط معناداری بین (میزان رسمیت)، استقلال و توانمندسازی کارکنان وجود دارد (هارلی، ۱۹۹۷).

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین "پیچیدگی" و "توانمندسازی کارکنان" در معاونت هزینه وزارت دارایی، رابطه معنی‌داری مشاهده شد، اما این رابطه معکوس است. بدین ترتیب می‌توان گفت افزایش پیچیدگی در سازمان مورد بررسی، موجب کاهش احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان خواهد شد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میزان متغیر پیچیدگی نسبت به دو متغیر رسمیت و تمرکز در این معاونت، در سطح کمتری قرار داشته و این متغیر بیش از دو متغیر مذکور، بر افزایش میزان توانمندسازی کارکنان معاونت هزینه تأثیر گذاشته است. در نتیجه کاهش پیچیدگی و سلسله‌مراتب سازمانی در سازمان مذکور، میزان توانمندی کارکنان افزایش یافته است.

نتیجه فرضیه فوق، با نتایج پژوهش‌های رابینز، کرینو و فرندال همسو است. به اعتقاد آنها، ساختار سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی، می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. مهمترین گام در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع و کاهش پیچیدگی‌ها در سازمان است تا فرصتی برای بکارگیری همه زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد شود و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن پدید آید (رابینز، ۲۰۰۲).

در بسیاری از پژوهش‌های مذکور، فقط یکی از ابعاد ساختار سازمانی و رابطه آن با میزان توانمندسازی کارکنان بررسی شده است، در حالی که در پژوهش حاضر، هر سه بعد ساختار سازمان مورد توجه قرار گرفته است. نگارنده با توجه به نتایج پژوهش، معتقد است که در سازمان‌های اداری ایران، به منظور کارایی هر چه بیشتر برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، توجه به هر سه بعد ساختار سازمانی ضرورت دارد، زیرا عدم توجه به بهبود هر یک از این ابعاد، باعث ایجاد ناتوانی در

کارکنان و عدم کارایی برنامه‌های توانمندسازی خواهد شد. پژوهش حاضر، از کاربردهای نظری و عملی برخوردار است. در پژوهش حاضر، به لحاظ نظری، با بسط شواهدی برای ارتباط بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در قلمرو سازمانی متفاوت از سایر پژوهش‌های انجام شده و بر پایه یافته‌های به دست آمده، به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک می‌شود تا برنامه‌های خاصی را به منظور ارتقای توانمندی کارکنان از طریق بهبود ابعاد ساختاری در سازمان مورد توجه قرار دهند. از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال افزایش عملکرد با صرف منابع کمتر هستند، باید رفتارهایی را مورد توجه قرار دهند که توانمندسازی کارکنان را تشویق کنند. در پژوهش‌های آینده، می‌توان به بررسی سایر عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی، از قبیل تعیین اهداف، نظام پاداش‌دهی و تهیه منابع پرداخت. همچنین می‌توان آثار راهبردهای مدیریتی از قبیل سبک رهبری، دادن اطلاعات، جو مشارکتی و تفویض اختیار را بر توانمندسازی کارکنان و میزان تأثیر توانمندسازی را در افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار داد.

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، بین ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) و توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، یکی از راه‌های دستیابی به کارکنان توانمند، ایجاد تغییرات در ابعاد ساختاری است که تمرکز، رسمیت و پیچیدگی را شامل می‌شود. از این رو، پیشنهاد اصلی پژوهشگر، استفاده از پتانسیل‌های موجود در ساختار بندی سازمان، برای تقویت هر چه بیشتر توانمندی‌های کارکنان است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که متغیر توانمندسازی، در کارکنان معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی، به میزان بسیاری وجود دارد. بر اساس فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

۱. مدیران سازمان مورد بررسی با کاهش پیچیدگی‌ها، فرایند تصمیم‌گیری‌ها را کاهش دهند و از این طریق، کارکنان را به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از توانمندی‌های خود ترغیب کنند.
۲. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در سازمان، یکی دیگر از پیشنهادها است، زیرا بر اساس ادبیات پژوهش و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها مشخص شد که با کاهش

تمرکز، میزان مشارکت و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد که گامی مهم در توانمندسازی آنها است.

۳. یافته‌های پژوهش درباره ابعاد توانمندسازی در سازمان مورد بررسی نشان می‌دهند که میزان متغیر مؤثر بودن ($\mu = 2,9517$) و متغیر حق انتخاب ($2,98 = \mu$)، نسبت به دو متغیر دیگر کمتر است که لزوم توجه بیشتر مدیران سازمان را به دو بعد مذکور نشان می‌دهد. پیشنهاد پژوهشگر در این زمینه این است که با افزایش تأثیر کارکنان در اداره سازمان، آنها اعتقاد داشته باشند که با انجام وظایف شغلی‌شان می‌توانند تأثیر مهمی برای تحقق اهداف تعیین شده داشته باشند و خود را منشأ تأثیر بر سازمان بدانند. علاوه بر این، برای افزایش میزان حق انتخاب، به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که در تعیین فعالیت‌های لازم در انجام وظایف، آزادی عمل بیشتری به کارکنان دهند تا بستر مناسب برای اجرای یکی از مراحل اساسی توانمندسازی فراهم شود.

۴. طبق نتایج پژوهش‌ها درباره ابعاد ساختار در سازمان مورد بررسی، میزان متغیر تمرکز، نسبت به دو متغیر دیگر یعنی رسمیت و پیچیدگی بیشتر است که لزوم توجه بیشتر مدیران سازمان به این بعد و تلاش برای کاهش آن را نشان می‌دهد. از این رو، به مدیران سازمان مذکور پیشنهاد می‌شود که با تشکیل و تقویت کارگروه‌های مشورتی و ایجاد اتاق‌های همفکری، کارکنان خود را بیشتر از گذشته در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهند و از میزان تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها بکاهند.

۵. پیچیدگی‌ها در سازمان، به میزان بیشتری کاهش یابد، زیرا هر چه سازمان پیچیده‌تر باشد، اختلاف بالقوه در ارزش‌ها، انتظارات و نیازها بیشتر است و برعکس هر چه پیچیدگی کمتر باشد، تجانس بیشتری بین کارکنان وجود دارد و مدیران بهتر می‌توانند برای توانمندسازی بیشتر کارکنان خود فعالیت کنند.

۶. از آنجایی که توانمندسازی، پدیده‌ای شخصی و درونی است، و تا افراد مایل نباشند، کسی نمی‌تواند آنها را توانمند کند، مدیران باید نقش تسهیل‌کننده را ایفا کنند و با استفاده از فنون و راهبردهای مدیریتی، شرایط سازمانی را برای توانمندسازی کارکنان مهیا کنند.

منابع

الف) فارسی

- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. تهران. بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۹). *سه کلید توان‌افزایی*. ترجمه فضل‌الله امینی. تهران. فرا.
- حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۴). *بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان*. دانشگاه تهران.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۳). *تئوری سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر. تهران. انتشارات اشراقی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). *سازماندهی و هماهنگی در مدیریت*. دانش مدیریت، شماره پنجم.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان کلید طلایی*. تهران. نشر ویرایش.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۳). *طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (رساله دکتری)*. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). *توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی*. تهران. گروه پژوهشی آریا.
- منوریان، عباس (۱۳۷۲). *مدیریت تطبیقی*. تهران. انتشارات دانشگاه آزاد.
- وتن، دیوید و کمرون. کیم (۱۳۸۲). *تیم‌سازی*. ترجمه بدرالدین اروعی یزدانی. تهران. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ب) انگلیسی

- Alanm, B. Henkin, Dennis, M. Marchiori & Spreitzer, G. (2003). Psychological empowerment in the workplace: definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. vol12 .No2:P147-150
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bruce, J., Avolio1, Weichun Zhui, William Koh2 & Puja Hatia (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Academy of management review*. 19, 339-47.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (2001). *Three keys to empowerment*:

- release the power within people for astonishing results*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bird P ,Edgar H, James L, (1990).Coming to a new organization,Sloan Management Review .p 74.
- Conger, J..A., Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process :integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), PP 471–482.
- Denton. May. R, Gilson. Richard. L and Lynn. Harter. M, (2004). The psychological conditions of meaningfulness, *Journal of occupational and organizational psychology, the british psychological society*, No.77, PP 11–37.
- Dubrin M ,Porter L, (1990), *Service Quality in Hospitality Organizations*. Cassell, New York, pp. 69–70.
- Kelen L ., Cordery, J.L. and Clegg, C.W. (2003). Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51,PP 146-169.
- Marcor y, (1998). The Antecedents of Customer Contact Employment Empowerment .*Employee Relation* Vol26.No1,P 72-93
- Mowday R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Powel L, (2002).Structuring of Organization,p 272.
- Quinn R, Spreitzer G, (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Review of Public Personnel Admnnistration*;26:PP 37-49.
- SAJ M, (2000). Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment, *The international journal of educational management*, Vol.16, No.1, PP 54-59.
- Scott, S.G., Bruce, R.A., (1990). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal* 37,PP 580–607.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, PP 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39,PP 483–504.
- Spreitzer, G. .M., Janasz, S. C., & Quinn, R. .E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in Organizational Behavior. *Social Work Research* 20,PP 511–526.
- Vogt & Murrel, (1997).The problem of organization purpose, *sociological Quarterly*, p 139-42
- Wallace , M . & Storm , J, (2003).Organizational Change in a Regional Lcal council , *Australian Journal of Business & Social inquiry* , Vol .1.No.2.pp.51-60