

# توانمندسازی گروهی و بافت سازمانی، تمرکززدایی و تأثیرات متقابل رسمی سازی<sup>۱</sup>

پل اس. همپل<sup>۲</sup>

ژی زو ژانگ<sup>۳</sup>

یولان هان<sup>۴</sup>

## چکیده

درباره چگونگی تأثیرگذاری مدیران در توانمندسازی گروهی مطالب بسیاری گفته یا نوشته شده است اما در مورد اینکه سازمانها به منظور تأثیرگذاری در توانمندسازی چه می‌کنند، اطلاعات چندانی در دسترس نیست. مؤلفان با استفاده از گروه‌های برگرفته از ۹۴ شرکت، که از فناوری برتر برخوردارند، نشان دادند که وقتی اختیار تصمیم‌گیری به صورت نزولی صورت می‌گیرد، حتی زمانی که مستقیماً به گروه‌ها واگذار نمی‌شود، تمرکززدایی سازمانی، توانمندسازی گروهی را توسعه می‌بخشد. تحقیقات پیشین هم دیدگاهی مثبت از رسمی‌سازی ارائه کرده‌اند و هم دیدگاهی منفی. این مطالعه نشان داده است که رسمی‌سازی، فرایندهای سازمانی توانمندسازی گروهی را از طریق کاهش ناپایداری در داخل شرکت توسعه می‌بخشد در حالی که رسمی‌سازی مشاغل و نقشها، تأثیر تمرکززدایی را تعدیل می‌کند و سطح توانمندسازی گروهی را با پایین آوردن انعطاف‌پذیری گروه‌ها در بهره‌برداری از تمرکززدایی کاهش می‌دهد. این نتایج حاکی از اهمیت ساختار سازمانی به عنوان عنصری مقدم بر توانمندسازی است و بر تأثیرات متقابل انواع مختلف رسمی‌سازی تأکید دارد.

## واژگان کلیدی

توانمندسازی گروهی، تمرکززدایی، رسمی‌سازی، بافت سازمانی در مدیریت

۱. این مقاله در سال ۲۰۰۹ در نشریه Journal of Management منتشر شده است.

۲. دانشگاه سیتی یونیورسیتی هنگ‌کنگ

۳. دانشگاه پکن

۴. دانشگاه پکن

## توانمندسازی

توانمندسازی گروهی عاملی مهم در ارتقای عملکرد سازمانی است (کرکمن<sup>۱</sup> و روزن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ کرکمن، روزن، تسلاک<sup>۳</sup> و گیسیون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ کرکمن، تسلاک و روزن، ۲۰۰۴). در عین حال درباره اینکه آیا برنامه‌های توانمندسازی واقعاً در عمل تفاوتی ایجاد می‌کند یا نه، تردید وجود دارد (آرگریس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸؛ فارستر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)؛ اما معلوم نیست کدام یک از عوامل سازمانی به توانمندسازی منجر می‌شود. این مسئله بیانگر نیاز به بررسی تأثیر راه‌حلهای بنیادین یا ساختاری در توانمندسازی (منون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ ریچاردسون<sup>۸</sup>، واندنبرگ<sup>۹</sup>، بلام<sup>۱۰</sup> و رومان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲) و منعکس‌کننده نیازی کلی‌تر به استقرار صریح فرایندهای روانشناختی در درون بافت سازمانی است (جانز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶). درباره چگونگی تأثیرگذاری مدیران و محیط گروهی بی‌واسطه در توانمندسازی اطلاعات زیادی در دست است؛ اما درباره آنچه سازمانها به‌منظور اثرگذاری در توانمندسازی انجام می‌دهند، چندان اطلاعاتی در دسترس نیست.

دو بعد ساختار و طراحی سازمانی مرتبط با توانمندسازی عبارت است از تمرکززدایی و رسمی‌سازی (مینتزبرگ<sup>۱۳</sup>، ۱۹۷۹). تمرکززدایی تصمیم‌گیری دارای بدیل‌های آشکاری چون خودمختاری<sup>۱۴</sup> است که عنصر حیاتی توانمندسازی است؛ اما رابطه رسمی‌سازی با

- 
1. Kirkman
  2. Rosen
  3. Tesluk
  4. Gibson
  5. Argyris
  6. Forrester
  7. Menon
  8. Richardson
  9. Vandenberg
  10. Blum
  11. Roman
  12. Johns
  13. Mintzberg
  14. Autonomy

توانمندسازی چندان مشخص نیست. رسمی‌سازی می‌تواند کاغذبازی اداری<sup>۱</sup> باشد که در تضاد با توانمندسازی است (تاتا<sup>۲</sup> و پراساد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) یا می‌تواند ارزشهایی را انتقال دهد (سگارس<sup>۴</sup>، گراور<sup>۵</sup> و تنگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸) و اهدافی را معین کند که برای توانمندسازی سودمند هستند.

استدلال ما این است که سطح سازمانی که در آن رسمی‌سازی اعمال می‌گردد مانند سازمان یا نقشهای شغلی درون گروه در توانمندسازی تأثیر متفاوتی خواهد داشت. رسمی‌سازی سازمانی ممکن است با کاهش ناپایداری محیطی درون سازمانی که گروه با آن روبه‌رو شده است تأثیری مثبت و سازنده در توانمندسازی بگذارد (خاندواوالا<sup>۷</sup>، ۱۹۷۴) درحالی که رسمی‌سازی نقشهای شغلی ممکن است با محدود کردن انعطاف‌پذیری گروه مانع توانمندسازی شود (دلری<sup>۸</sup> و دوتی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶).

### توانمندسازی گروهی و بافت گروهی

بررسیهای غیررسمی توانمندسازی اغلب آن را با خودگردانی<sup>۱۰</sup> و خودمختاری برابر می‌دانند. در نظر برخی محققان (مانند کانگر<sup>۱۱</sup> و کانونگو<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۸) توانمندسازی، ترکیبی است از ساختار، روالها و انگیزش درحالی که دیگران (مانند کوئین<sup>۱۳</sup> و اسپرایتزر<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۷؛

1. Bureaucratic red tape
2. Tata
3. Prasad
4. Segars
5. Grover
6. Teng
7. Khandawalla
8. Delery
9. Doty
10. Self-management
11. Conger
12. Kanungo
13. Quinn
14. Spreitzer

سایبرت<sup>۱</sup>، سیلور<sup>۲</sup> و راندلف<sup>۳</sup>، (۲۰۰۴) بر حالت انگیزشی توانمندسازی تمرکز می‌کنند که از دید آنها از ساختارها و روالهای توانمندساز متمایز است. در این مقاله به بررسی ساختار و روالهای متفاوت از حالت روانشناختی توانمندسازی دریافتی پرداخته می‌شود (کوئین و اسپرایتزر، ۱۹۹۷؛ سایبرت و همکاران، ۲۰۰۴). از اینرو در اینجا ساختار به اعمال مانند روالهای طراحی یا مدیریتی سازمانی یا کاری اشاره دارد در حالی که توانمندسازی به نتیجه دریافتهای فردی یا گروهی از توانمندسازی ناشی از ساختار اطلاق می‌گردد. تمیز دادن ساختار از توانمندسازی موجب می‌شود توانمندسازی (به عنوان مجموعه‌ای از روالهای مدیریتی) با توانمندسازی (به عنوان حالتی روانشناختی) اشتباه نشود؛ زیرا گاهی توانمندسازی هم به اعمال اشاره دارد و هم به نتایج (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸).

توانمندسازی روانشناختی گروهی: نخستین مطالعات بر راه‌حلهای ساختاری یا روالهای مدیریتی توانمندساز متمرکز بودند (مانند تحقیقات بلاک<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶؛ مینتزربرگ، ۱۹۷۹) اما تنوع روالهای توانمندساز، پژوهشها را دشوار کرده است (منون، ۲۰۰۱). تمرکز بر توانمندسازی روانشناختی به عنوان حالتی انگیزشی (توماس<sup>۵</sup> و ولت‌هاس<sup>۶</sup>) راهکاری ساده و کارآمد برای محققان است؛ چون تنوع روالهای مدیریتی ممکن را از حالت روانشناختی ناشی از این روالها متمایز می‌سازد (منون، ۲۰۰۱).

در تعریف توانمندسازی روانشناختی به عنوان سازه‌ای انگیزشی (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ولت‌هاس، ۱۹۹۰)، که برگرفته از مفهوم خودکارآمدی<sup>۷</sup> است (باندورا<sup>۸</sup>، ۱۹۶۰)، توانمندسازی براساس شناخت درباره رابطه میان خود و نقش کار، تجربه انگیزش ذاتی<sup>۹</sup> می‌شود (اسپرایتزر، ۱۹۹۵) تا خودمختاری دریافتی صرف. کرکمن و همکارانش

- 
1. Seibert
  2. Silver
  3. Randolph
  4. Block
  5. Thomas
  6. Velthouse
  7. Self-efficacy
  8. Bandura
  9. Intrinsic motivation

(کرکمن و روزن، ۱۹۹۹؛ کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴؛ کرکمن، تسلاک و همکاران، ۲۰۰۴) با کپی‌برداری از توانمندسازی روانشناختی فردی (اسپرایترز، ۱۹۹۵؛ توماس و ولت‌هاس، ۱۹۹۰)، چنین مفهومی از توانمندسازی گروهی ارائه کرده‌اند: "دریافت گروه از توانمندسازی جمعی". توانمندسازی گروهی صرفاً حضور توانمندسازی فردی نیست و برخی روالها مانند تصمیم‌گیری مشترک در درون گروه‌ها می‌تواند از یک سو به کاهش توانمندسازی فردی و از سوی دیگر باعث افزایش توانمندسازی گروهی منجر شود (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹).

چهار بعد برای توانمندسازی گروهی تعریف شده است: «خودمختاری»، «تأثیرگذاری»<sup>۱</sup>، «تأثیر»<sup>۲</sup> و «معناداری»<sup>۳</sup> (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹). دریافتهای خودمختاری به آزادی‌ای مربوط است که گروه در تصمیم‌گیری دارد. گروه‌های توانمند دریافتهای مشترک از تأثیرگذاری گروهی دارند؛ همتای گروهی خودکارآمدی که مرتبط با اثربخشی کلی تا کارهای خاص (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹).

افزون بر اینکه اعضای گروه به اشتراک معتقدند کارشان معنادار است و این معناداری زمانی رخ می‌دهد که آنان دریابند کارشان مهم و با ارزش است (هاکمن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). در نهایت گروه‌های توانمند در می‌یابند کارشان در سازمان تأثیر دارد و این موضوع ناشی از بازخورد سایر اعضای سازمان است.

محققان در بررسی رابطه میان روالهای مدیریتی و توانمندسازی روانشناختی بر ویژگیهای نزدیک فردی و گروهی متمرکز شده‌اند. نمونه‌های خاص این ویژگیها عبارت است از رفتارهای هدایتگر و مسئولیتهای گروه (کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴) و تأثیر گستردگی جمعیتی (کرکمن، تسلاک و همکاران، ۲۰۰۴).

- 
1. Potency
  2. Impact
  3. Meaningfulness
  4. Hackman

## ساختار و توانمندسازی

با اینکه تحقیقات زیادی تأثیرات مثبت توانمندسازی را به تصویر کشیده است، سایر پژوهشگران دیدگاهی تردیدبرانگیز از توانمندسازی ارائه کرده‌اند (مانند آرگریس، ۱۹۹۸). یکی از دلایل این مسئله تأکید بیش از حد بر حالت روانشناختی توانمندسازی و عدم تأکید بر ساختارها و روالهایی است که عملاً توانمندسازی را ارتقا می‌دهد و در نتیجه شرکتها بیشتر بر متقاعد کردن کارکنان نسبت به توانی که دارند تمرکز می‌کنند تا اینکه عملاً توانمندی بیشتری در اختیار آنان قرار دهند (فارستر، ۲۰۰۰). به یاد آوردن استدلال گلاداشتاین<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) مبنی بر اینکه عوامل ناشی از بافت سازمانی می‌تواند تأثیری قوی به اندازه فرایندهای درونی گروه بر عملکرد گروه داشته باشد نشانگر نیاز به بررسی دقیقتر بافت سازمانی است.

نمون (۲۰۰۱) نشان داد تحقیقات انجام شده هم رویکردی ساختاری/روالی در پیش گرفته‌اند و هم رویکردی انگیزشی بدون اینکه با یکدیگر ادغام شوند. با وجود این، تحقیقات بتدریج دریافتهای گروه و تفاسیر از ساختار را با توانمندسازی روانشناختی پیوند داده‌اند (کانتر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷)؛ مثلاً تأثیرات دریافتهای فردی از اطلاعات و موجود بودن منابع (لاشینگر<sup>۳</sup>، فینگان<sup>۴</sup>، شامیان<sup>۵</sup> و ویلک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) و دریافتهای گروه از حمایت سازمانی و روالهای گروهی منابع انسانی در توانمندسازی بررسی شده است. تمرکز بر عوامل ناشی از محیط گروهی بی‌واسطه مانند رفتارهای هدایتگر یا دریافتهای گروه از بافت وسیعتر سازمانی به نظریه‌ای قوی و نتایج تجربی مهمی منجر می‌گردد.

با وجود این، با متمرکز شدن بر دریافتهای از بافت، اطلاعات نسبتاً اندکی درباره چگونگی اثرگذاری ساختار و روال واقعی در توانمندسازی روانشناختی به دست آید. افزون بر این، مطالعات انجام شده یا سازمانی خاص را مورد بررسی قرار داده‌اند (مانند کرکمن، تسلاک

1. Gladstein

2. Kanter

3. Laschinger

4. Finegan

5. Shamian

6. Wilk

و همکاران، ۲۰۰۴؛ ماتیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) یا مجموعه کوچکی از سازمانها را (مثل کرکمن و روزن، ۱۹۹۹؛ کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴). به فرض اینکه پدیده‌های گروهی نیز از عوامل سطح سازمانی تأثیر بپذیرد (گلاداشتاین، ۱۹۸۴؛ کوزلوسکی<sup>۲</sup> و کلین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، باید تحقیقات بیشتری در حوزه توانمندسازی مانند سایر حوزه‌های رفتار سازمانی به‌منظور متمرکز شدن بر عوامل بافتی ناشی از سطح سازمانی انجام شود.

### توانمندسازی در بافت کشور چین

توانمندسازی گروهی نخستین بار در امریکای شمالی مورد مطالعه قرار گرفت. نمونه‌های تجویزی توانمندسازی در سطح فردی معمولاً آن را مفهومی با کاربردی جهانی می‌دانند (راندلف و ساشکین، ۲۰۰۲) در عین حال درخصوص دشواریهای بالقوه در محقق ساختن توانمندسازی به علت تأثیرات فرهنگی هشدار می‌دهند. محقق ساختن توانمندسازی بویژه در کشورهای دارای فاصله توانمندی و قدرتی زیاد مانند چین می‌تواند با مشکلاتی در مورد واگذاری اختیار و به اشتراک گذاشتن اطلاعات روبه‌رو شود.

روالهای مدیریتی در شرکتی چینی نشان‌دهنده واگذاری اختیار یا تمرکززدایی محدود است (چایلد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴؛ همپل و مارتینسونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) و تصمیم‌گیری به‌صورت رده بالا به رده پایین<sup>۶</sup>، اصل و قاعده کار در شرکتهای خصوصی چین است (چنگ<sup>۷</sup>، ژانگ، ژانگ و ژنگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ ردینگ<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰) و بالادستی‌ها از میزان قدرت فراوانی نسبت به زیردستان برخوردارند (فاره<sup>۱۰</sup> و چنگ، ۲۰۰۰). با وجود این، شواهد در تایوان حاکی است که روالهای

- 
1. Mathieu
  2. Kozlowski
  3. Klein
  4. Child
  5. Martinsons
  6. Top-down decision-making
  7. Cheng
  8. Zheng
  9. Redding
  10. Farh

مدیریتی در بخش دارای فناوری برتر رو به تغییر و تحول است تا امکان مشارکت برای کارکنان بیشتری را فراهم آورد. تحقیقات تجربی توانمندسازی، که از نمونه‌های چینی استفاده کرده‌اند، تنها به بررسی بعد آزادی اراده<sup>۱</sup> (یعنی خودمختاری) توانمندسازی فردی پرداخته‌اند. نه توانمندسازی گروهی و نه چندبعدی بودن توانمندسازی روانشناختی فردی در چین مورد مطالعه قرار نگرفته است.

### ساختار سازمانی، توانمندسازی گروهی و عملکرد گروه

در این مقاله با استفاده از متغیرهای مستقل در شماری از سازمانها به جای دریافتهای گروهی از ساختار و روالهای درون سازمان جدا به بررسی رابطه میان ساختار و روالهای سازمانی و توانمندسازی روانشناختی گروهی پرداخته می‌شود (لاشینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ ماتیو و همکاران، ۲۰۰۶). این بررسی بر ویژگیهای ساختار سازمانی تمرکززدایی یعنی میزان متمرکز شدن یا واگذاری اختیار به منظور تصمیم‌گیری به زیردستان در سازمان (هیگ<sup>۲</sup> و آیکن<sup>۳</sup>، ۱۹۶۷) و رسمی‌سازی یعنی میزان اعمال قوانین و خط‌مشی‌های رسمی به منظور سازماندهی و قانونمند کردن رفتارها و تصمیم‌گیری متمرکز است (خاندواوالا، ۱۹۷۴؛ پاف<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۶۸). با وجود اینکه ویژگیهای ساختاری بالقوه زیادی برای بررسی هست، انتخاب این دو ویژگی چند دلیل داشت: تحقیقات وسیعی که در حوزه توانمندسازی ساختاری انجام شده است؛ استفاده از تعریف مینتزربرگ از توانمندسازی ساختاری به عنوان تمرکززدایی رسمی تصمیم‌گیری؛ علاقه نظریه‌پردازان به این ویژگیهای ساختاری (مانند میلز<sup>۵</sup> و آنگسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) و نیز کار بر خودگردانی و مشارکت (مانند تاتا<sup>۷</sup> و پراساد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ وانگر<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴).

1. Self-determination

2. Hage

3. Aiken

4. Pugh

5. Mills

6. Ungson

7. Tata

8. Prasad

9. Wanger



## تمرکززدایی و توانمندسازی گروهی

تمرکززدایی سازمانی ارتباط تنگاتنگی با بعد خودمختاری توانمندسازی دارد اما از نظر مفهومی کاملاً از آن متفاوت است. مفهوم‌سازی توانمندسازی روانشناختی گروهی به عنوان حالتی انگیزشی نه تنها دریافتهای خودمختاری بلکه سایر عناصر همچون دریافتهای معناداری را در کار گروه در بر می‌گیرد (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهاس، ۱۹۹۰). در مقابل، تمرکززدایی یکی از ویژگیهای ساختاری سازمان است و به میزان متمرکز شدن یا به اشتراک گذاشته شدن قدرت و اختیار اشاره دارد و هنگامی تحقق می‌یابد که اختیار تصمیم‌گیری به سایر بخشهای سازمان واگذار شود (لین<sup>۱</sup> و جرمین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). برخلاف توانمندسازی روانشناختی، که در آن تأثیر در سطح فردی یا گروهی رخ می‌دهد، تمرکززدایی، ویژگی کل سازمان یا واحدهای درون سازمانی است.

نظریه‌هایی که تمرکززدایی را بررسی می‌کنند، فرایندی را مطرح می‌کنند که به وسیله آن تمرکززدایی خودمختاری بیشتری به کارکنان می‌دهد و این موضوع هم انگیزش را افزایش می‌دهد (رنسام<sup>۳</sup>، هینینگز<sup>۴</sup> و گرین وود<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰) و هم امکان استفاده از اطلاعاتی را برای آنان فراهم می‌آورد که ممکن است مدیران به آن دسترسی نداشته باشند (میلر<sup>۶</sup> و مونگ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۶). با واگذار شدن تصمیم‌گیری به اعضای زیردست، جریان اطلاعات اصلاح می‌گردد (کلارک<sup>۸</sup> و فوجی موتو<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱؛ وان دو ون<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۰). وقتی جریان توسعه یافته اطلاعات با واگذار شدن تصمیم‌گیری به گروه ترکیب شود، موجب افزایش توانایی اعضای گروه به منظور تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد (اسپرایتزر،

1. Lin
2. Germain
3. Ransom
4. Hinings
5. Greenwood
6. Miller
7. Monge
8. Clarke
9. Fujimoto
10. Van de Ven

۱۹۹۵). این موضوع در محیطی که دانش و اطلاعات در آن نقش حساسی ایفا می‌کند از اهمیت خاصی برخوردار است (هلستروم<sup>۱</sup>، مالم کوئیست<sup>۲</sup> و میکائلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱)؛ زیرا کاری که به دانش و آگاهی نیاز دارد به اطلاعات گروهی و فردی نیز احتیاج پیدا می‌کند. بنابراین علاوه بر گسترش دریافتهای خودمختاری، تمرکززدایی دریافتهای اثرگذاری (اسپرایتزر، ۱۹۹۵) و کنترل را نیز توسعه می‌بخشد که به نوبه خود تأثیرگذاری گروهی را افزایش می‌دهد (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹)؛ لذا فرضیه زیر طرح شد:

«فرضیه ۱: تمرکززدایی سازمانی با توانمندسازی گروهی رابطه مثبتی دارد.»

### رسمی‌سازی و توانمندسازی گروهی

رسمی‌سازی با به‌کارگیری مقررات، خط‌مشی‌ها و روندهای صریح مرتبط است (خاندواوالا، ۱۹۷۴؛ پاف، ۱۹۶۸). رسمی‌سازی غالباً به عنوان "کاغذبازی اداری" تلقی می‌شود که به منظور محدود کردن توانایی برای استفاده از قدرت و اختیار و عملکرد اثربخش به کار گرفته می‌شود؛ اما برای جهت‌دهی راهبردی (سگارس و همکاران، ۱۹۹۸) و شفافیت هدف نیز ضروری است (ارگان و گرین، ۱۹۸۱).

یکی از راه‌های سازگار کردن این دو دیدگاه متضاد رسمی‌سازی متمرکز شدن بر چگونگی تحقق رسمی‌سازی است تا قوانین و مقررات هم خوب به شمار رود و هم بد (آدلر<sup>۴</sup> و بوریس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). خودمختاری از طریق مرزها رویکردی دیگر به‌منظور بررسی محدودیت‌های اعمال‌شده بر کارکنان و گروه هاست. بلانکارد<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۶) مرزهای خودمختاری را با سواحل یک رود مقایسه می‌کنند بدین ترتیب که رود در درون سواحل جریان دارد اما در عین حال این سواحل، جریان حرکت رود را محدود می‌کنند. مرزهای خودمختاری از ساختارها و روالهای سازمانی ناشی می‌شود که اهداف، روندها و حیطه

- 
1. Hellstrom
  2. Malmquist
  3. Mikaelsson
  4. Adler
  5. Borys
  6. Blanchard

مسئولیتها را مشخص می‌کند.

رسمی‌سازی می‌تواند در سطوح مختلف سازمان به کار رود؛ از رسمی‌سازی سازمانی گرفته تا رسمی‌سازی سطح نقش شغلی (دلری و دوتی، ۱۹۹۶؛ گریفین<sup>۱</sup>، نیل<sup>۲</sup> و پارکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). میزان رسمی‌سازی ممکن است با این سطوح گوناگون سازمانی همبستگی داشته باشد؛ زیرا سازمانی که فرایندهای سطح سازمانی را رسمیت می‌بخشد، ممکن است فرایندهای سطح شغلی را نیز رسمی کند. به‌طور کلی، وقتی توانمندسازی در بر گیرنده تصمیماتی باشد که گروه بتواند به گونه‌ای معقول و منطقی آنها را مورد بررسی قرار دهد، مؤثر واقع می‌شود. گروه می‌تواند به شکلی معقول بر تصمیمات درون‌گروهی اثر بگذارد لیکن نباید انتظار داشت که همان تأثیر را در تصمیمات سازمانی نیز داشته باشد.

بنابراین تأثیرات رسمی‌سازی در توانمندسازی گروه به سطح سازمانی بستگی دارد که رسمی‌سازی در آن اعمال می‌گردد. رسمی‌سازی می‌تواند خارج از گروه نیز صورت گیرد (یعنی رسمی‌سازی سازمانی) که به ترسیم مرزهای عملکرد گروه و تعیین اتباط بین گروه و بقیه سازمان کمک می‌کند. از اینرو رسمی‌سازی در سطح سازمانی برای توسعه توانمندسازی گروهی مفید خواهد بود. گرچه آن شکل از رسمی‌سازی که با تعیین نقش شغلی تک‌تک اعضای گروه صورت می‌گیرد، موجب محدود کردن آزادی عمل گروه در درون مرزهای گروه و در نتیجه مانع توسعه توانمندسازی گروهی خواهد شد.

رسمی‌سازی سازمانی: رسمی‌سازی سازمانی به میزان استفاده از مقررات و خط‌مشی‌های رسمی به‌منظور قانونمند کردن رفتارها و تصمیم‌گیریهای درون‌سازمانی اطلاق می‌گردد و اساس تعامل میان اعضای سازمان را فراهم می‌کند (خاندواوالا، ۱۹۷۴؛ پاف و همکاران، ۱۹۶۸). سازمانها با تدوین برنامه‌های راهبردی، به‌کارگیری سیستمهای برنامه‌ریزی منابع شرکت/سازمان و یا اجرای سیستمهای رسمی ارزیابی عملکرد، رسمی‌سازی را انجام می‌دهند (لین و جرمین، ۲۰۰۳). رسمی‌سازی می‌تواند هنگامی که موانع اداری (بورکراتیک) انعطاف‌پذیری، نوآوری و هماهنگی عملکرد را کاهش می‌دهد در عملکرد تأثیری منفی بگذارد.

1. Griffin
2. Neal
3. Parker

خودمختاری از طریق مرزها نه تنها بر نقش خودمختاری در توانمندسازی بلکه بر نیاز به مرزها نیز تأکید دارد. واگذاری اختیار به کارکنان و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری با اعطای اختیار تام به آنان برای اینکه هر کاری که می‌خواهند انجام دهند، تفاوت دارد. استعاره ساحل رود به درک اینکه چگونه رسمی‌سازی می‌تواند مفید باشد کمک می‌کند (آدلر و بوریس، ۱۹۹۶). مرزهایی که رسمی‌سازی سازمانی ترسیم می‌کند به مثابه سواحلی است که گروه در امتداد آن عمل می‌کند و مسئولیت‌های درون‌سازمانی گروه را ترسیم، و نیز سمت و سوی عملکرد آن را مشخص می‌کند.

تحقیقات گسترده‌تر درباره تأثیرات رسمی‌سازی سازمانی مؤید این دیدگاه مطلوب رسمی‌سازی است. رسمی‌سازی سازمانی به آسان کردن حافظه سازمانی و انتقال روال‌های برتر کمک می‌کند (جان<sup>۱</sup> و مارتین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). مبنای شناسایی و عمل براساس مسائل راهبردی از طریق انتقال ارزشها را فراهم می‌آورد (سگارس و همکاران، ۱۹۹۸)؛ اهداف را مشخص می‌کند و سختی ناشی از ابهام را کاهش می‌دهد. رسمی‌سازی سازمانی هم‌چنین این امکان را به اعضا می‌دهد که بدانند چه تصمیمی را می‌توانند بگیرند و چه تصمیمی را نمی‌توانند بگیرند و نیز حیطه مسئولیتی خود را شناسایی کنند. افزون بر این، بینش رسمی سازمان، رهنمونی برای کارکنان است تا گروه بتواند به جای اینکه منتظر دستور باشد، مستقل عمل کند (کوئین<sup>۳</sup> و اسپرایتزر، ۱۹۹۷).

بنابراین رسمی‌سازی سازمانی برای کمک به شفاف ساختن طیف وسیع رفتارهای گروهی ضروری است و درکی از چگونگی عملکرد بقیه سازمان به دست می‌دهد. اعضای گروه می‌دانند چگونه در راستای اهداف گروه و نیز اهداف سازمان عمل کنند که هم دریافتهای خود را از تأثیرگذاری توسعه دهند و هم معناداری را. بدین ترتیب پیش‌بینی می‌شود رسمی‌سازی سامانی توانمندسازی گروهی را توسعه بخشد.

«فرضیه ۲: سطوح بالای رسمی‌سازی سازمانی با سطوح بالای توانمندسازی گروهی ارتباط خواهد داشت.»

1. John

2. Martin

3. Quinn

رسمی‌سازی برای تمرکززدایی نیز وسیله‌ای ضروری است (مینتزبرگ، ۱۹۷۹). همچنانکه تمرکززدایی افزایش می‌یابد، تصمیمات در سطوح پایین‌تری از سازمان اتخاذ می‌شود و برای کمک به تصمیم‌گیری به نوعی ساختار راهنما نیاز است. علاوه بر این، بدون راهنمایی که رسمی‌سازی سازمانی ارائه می‌کند، مدیران می‌توانند هنگام تصمیم‌گیری هرطور مایل هستند به‌گونه‌ای نامنسجم عمل کنند (اشمینک، آمبروز و کروپانزانو، ۲۰۰۰). تمرکززدایی می‌تواند به دریافتهای خودمختاری کمک کند لیکن این موضوع تنها وقتی صادق است که مرزها معین شود تا از این رهگذر، هدف و جهت‌دهی گروه مشخص گردد. در این حالت قوانین رسمی‌سازی شده می‌تواند در تصمیم‌گیری انسجام ایجاد کند که خود مانع تضعیف توانمندسازی می‌شود (فارستر، ۲۰۰۰).

«فرضیه ۳: رسمی‌سازی سازمانی ارتباط بین تمرکززدایی و توانمندسازی گروهی را تعدیل خواهد کرد به گونه‌ای که وقتی سطح رسمی‌سازی سازمانی قوی است، رابطه میان تمرکززدایی و توانمندسازی گروهی نیز افزایش خواهد یافت.»

این استدلالها بویژه در بافت چین، که در آن داده‌های مورد نیاز این تحقیق گردآوری شد، صدق می‌کند. سابقاً سازمانهای چینی سطوح پایینی از رسمی‌سازی (ردینگ، ۱۹۹۰؛ ویتلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱) و گرایش سلسله‌مراتبی (ردینگ، ۱۹۹۰) را نشان می‌دادند. مدیران چینی معمولاً تمایل دارند قدرت و اختیار زیادی نسبت به رفتار زیردستان خود رفتار کنند (فاره و چنگ، ۲۰۰۰) و اغلب در حوزه‌های کارشناسی کارکنان خود مداخله می‌کنند (همپل و چنگ، ۲۰۰۰). در این حالت، رسمی‌سازی می‌تواند حیطه‌های مسئولیتی مدیران و زیردستان را مشخص کند.

رسمی‌سازی شغل: یکی دیگر از گونه‌های اصلی رسمی‌سازی، که اعضای گروه آن را تجربه کرده‌اند، رسمی‌سازی توصیفات رسمی مشاغل یا نقشها در درون گروه است. تحقیقاتی که ابعاد منفی رسمی‌سازی را به تصویر کشیده، عمدتاً بر رسمی‌سازی وظایف و مشخصات شغلی تمرکز کرده است. در جایی که رسمی‌سازی سازمانی برای گروه عمل می‌کند، رسمی‌سازی مشاغل یا نقشها به منظور تعیین نقشها و روندهایی که افراد باید

آنها را در درون گروه دنبال کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد و لذا اعمال گروه را هدایت و محدود می‌کند (گریفین و همکاران، ۲۰۰۷). استدلالی که بر ضد رسمی‌سازی مشاغل مطرح می‌شود این است که اعطای آزادی و اختیار به کارکنان به‌منظور کنترل وظایف و فعالیت‌های شغلی خود انگیزش آنها را افزایش می‌دهد (تاتا و پراساد، ۲۰۰۴). اعمال سطوح پایین رسمی‌سازی برای کارکنان حرفه‌ای و آگاه ضروری است؛ زیرا این افراد باید در کار خود انعطاف‌پذیری داشته باشند بویژه در مورد آزادی به منظور تصمیم‌گیری درباره فرایندهای شغلی؛ در غیراین صورت انگیزش و توانایی آنان برای کار از بین خواهد رفت. مسئله مشترک بین این استدلالها این است که وقتی در مرزهای شغلی، آزادی عمل وجود دارد و افراد با انعطاف‌پذیری کار می‌کنند، سطح توانمندسازی توسعه می‌یابد. هنگامی که کار در مورد گروه‌ها سازماندهی می‌شود در این صورت مرز مربوط خودمختاری همان مرز گروه است؛ بدین ترتیب که وقتی طراحی کار به گروه‌ها امکان تعیین و اختصاص وظایف درون گروهی را می‌دهد دریافتهای توانمندسازی توسعه می‌یابد (ماتيو و همکاران، ۲۰۰۶). رسمی‌سازی شغل، که به واسطه آن طراحی کار انعطاف‌پذیر در درون گروه محدود می‌شود، اگر توانایی گروهها برای عمل محدود گردد، نه تنها دریافتهای خودمختاری بلکه دریافتهای تأثیرگذاری را نیز کاهش می‌دهد.

زمانی که رسمی‌سازی سازمانی جهت را تعیین می‌کند، رسمی‌سازی مشاغل به‌طور استعاری رود را محدود می‌کند تا کانالهای درون ساحل را با اندکی آزادی جریان تعیین کند. فعالیت‌هایی از قبیل تخصیص انعطاف‌پذیر وظایف در داخل مرزهای گروه صورت می‌گیرد و رسمی‌سازی مشاغل و نقشها بشدت این فعالیتها را محدود می‌کند. توصیفات شغلی سطح فردی مانع تخصیص انعطاف‌پذیر وظایف و کارها در درون گروه می‌شود و در نتیجه دریافتهای توانمندسازی گروه باطل می‌گردد. براساس این استدلالها، فرضیه ذیل طرح شد: «فرضیه ۴: سطوح بالای رسمی‌سازی شغل با سطوح پایین توانمندسازی گروهی مرتبط است.»

هم‌چنانکه اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان واگذار می‌شود، گروه‌ها توانایی بیشتری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات یا اتخاذ تصمیمات دارند (اسپرایتزر، ۱۹۹۵) اما فقط در صورتی که گروه، توانایی بهره‌مندی از این آزادی بالقوه را داشته باشد، تک‌تک اعضا باید با تعیین نقشها، کارها و روندها دنباله‌روی گروه باشند (گریفین و همکاران،

۲۰۰۷) و از این رهگذر رسمی‌سازی مشاغل انعطاف‌پذیری گروه در تخصیص مجدد کارها در درون گروه را محدود می‌کند و دریافته‌های گروه را از تأثیرگذاری و خودمختاری کاهش می‌دهد. استدلال این بوده است که وقتی کارها و نقشها آشکارا مشخص است، تمرکززدایی ممکن است مفید نباشد (آدلر و کول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳)؛ گرچه تمرکززدایی می‌تواند در همان حالت مؤثر واقع شود. در نتیجه، رسمی‌سازی مشاغل در درون گروه می‌تواند مانع تعیین مجدد مسئولیتها و وظایف شغلی درون گروه شود؛ توانایی گروه را به منظور استفاده از افزایش خودمختاری برای تصمیم‌گیری محدود کند که در نتیجه تمرکززدایی صورت گرفته است را و بنابراین تأثیرات توانمندساز تمرکززدایی را مهار کند؛ لذا فرضیه ذیل طرح شد:

«فرضیه ۵: رسمی‌سازی شغل رابطه میان تمرکززدایی و توانمندسازی گروهی را تعدیل خواهد کرد؛ بدین ترتیب که وقتی سطح رسمی‌سازی شغل بالاتر است، ارتباط بین تمرکززدایی و توانمندسازی گروهی کمتر خواهد بود.»

## توانمندسازی و عملکرد گروه

در مفهوم‌سازی توانمندسازی گروه به عنوان حالتی روانشناختی به جای مجموعه‌ای از روالهای متغیر مدیریتی (منون، ۲۰۰۱)، تمرکز از توانمندسازی به عنوان حالتی انگیزشی تغییر می‌کند. در نتیجه سطح توانمندسازی گروهی عملکرد را از طریق افزایش انگیزش گروه توسعه می‌بخشد. یافته‌ها نشان داده است توانمندسازی هم با سطوح بالای عملکرد افراد ارتباط دارد (لاشینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ منون، ۲۰۰۱؛ اسپرایتزر، ۱۹۹۵) و هم با سطوح بالای عملکرد گروه (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹؛ کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴؛ کرکمن، تسلاک و همکاران، ۲۰۰۴؛ ماتئو و همکاران، ۲۰۰۶)؛ لذا فرضیه ذیل طرح شد:

«فرضیه ۶: سطوح بالای توانمندسازی گروهی با سطوح بالای عملکرد گروه ارتباط دارد.»

محققان سازمانی (مانند میلر و مونگ، ۱۹۸۶؛ رانسوم و همکاران، ۱۹۸۰؛ ریچاردسون و همکاران، ۲۰۰۲) غالباً بر الگوهای ضمنی فرایند تکیه می‌کنند که طبق آنها تأثیرات

عملکرد ساختار سازمانی در نتیجه تأثیرات انگیزشی و نیز کارامدی شکل می‌گیرد؛ مثلاً رانسوم و همکاران (۱۹۸۰) استدلال کرده‌اند تمرکززدایی می‌تواند به دلیل تأثیرات انگیزشی اختیار تصمیم‌گیری تأثیر گذارد استدلالی که بر تعریف مبسوط کانگر و کانونگو از توانمندسازی (۱۹۸۸) مقدم است. این موضوع نشان می‌دهد که توانمندسازی گروهی به عنوان عاملی میانجی بین ساختار سازمان و عملکرد گروهی عمل می‌کند.

محققانی که بر توانمندسازی روانشناختی تمرکز کرده‌اند نیز رابطه‌ای مشابه را مشاهده کرده‌اند اما مطالعاتی که به بررسی تأثیر ساختار سازمانی پرداخته‌اند، فقط بر جنبه‌های انگیزشی توانمندسازی متمرکز شده‌اند (مانند لاشینگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ ماتيو و همکاران، ۲۰۰۶). این تحقیقات بر پایه دریافتهای شخصی از ساختار در چند سازمان انجام شده است به جای اینکه از ارزیابیهای مستقل ساختاری در چندین سازمان استفاده کنند. این دو رویکرد بنیادی - سازمانی و روانشناختی - توانمندسازی را پیوندی می‌دانند که ساختار و روالهای عملکرد گروهی را به هم متصل می‌کند؛ بنابراین فرضیه ذیل طرح شد:

«فرضیه ۷: توانمندسازی گروهی تأثیرات ساختار سازمانی را در عملکرد گروهی تعدیل خواهد کرد.»

## روش کار

نمونه: داده‌های این تحقیق از گروه‌های مستقر در چند شرکت چینی مجهز به فناوری برتر گردآوری شده است که در حوزه‌های فناوری اطلاعات، مهندسی برق و فناوری زیستی<sup>۱</sup> فعالیت دارند. از گروه‌های متشکل از سه تا نه نفر که سه ماه یا بیشتر با هم همکاری داشته‌اند، نظرسنجی به عمل آمد و هم‌چنین معیارهایی به تحقیق افزوده شد تا گروه‌ها در پژوهشی دانش‌بر درگیر شوند. شرکتهای مجهز به فناوری برتر در منطقه ژونگوانکون<sup>۲</sup> پکن و نیز شنژن<sup>۳</sup> شناسایی شدند. سپس نامه‌هایی به شرکتهای فرستاده و از آنها درخواست شد که در تحقیق شرکت، و معیارهای خود را به منظور گزینش گروه

1. Biotechnology  
2. Zhongguancon  
3. Shenzhen



فهرست کنند. از شرکتهایی که پذیرفتند در تحقیق حضور یابند، خواسته شد فردی را برای تماس برگزینند تا کار گردآوری داده‌ها را در شرکت هماهنگ کند و آن را انجام دهد. سپس معیارهای گزینش گروه در اختیار هماهنگ‌کننده قرار می‌گرفت و از وی خواسته می‌شد تا گروهی از کارکنان حرفه‌ای (به جز گروه‌های فروش و اجرایی) را برای شرکت در تحقیق انتخاب کند. بعد از آن هماهنگ‌کننده، پرسشنامه‌هایی را بین مدیر اجرایی، مدیر منابع انسانی و مدیر/هدایتگر گروه برگزیده شده و تمام اعضای گروه توزیع کرد. در همه موارد به شرکت‌کنندگان اطلاع داده می‌شد که تک‌تک پاسخهای آنان محرمانه باقی خواهد ماند.

هدف اصلی این تحقیق گردآوری گروه‌های چندگانه در هر شرکت به منظور ارائه تحلیلی چندسطحی است. با این حال در مراحل پیشاهنگی<sup>۱</sup> گردآوری داده‌ها معلوم شد که بسیاری از شرکتهای شناسایی شده کوچک بودند و از گروه‌های بسیاری که با معیارهای کارمند حرفه‌ای ما همخوانی داشته باشد، برخوردار نبودند. بنابراین از هر شرکت خواسته شد که یک گروه گونه‌نما برای تحقیق انتخاب کنند. مجموعاً با ۲۶۰ شرکت برای تحقیق تماس حاصل شد و از ۱۱۴ شرکت پاسخ دریافت شد. میزان پاسخهای به دست آمده ۴۳/۹٪ بود. سپس شرکتهایی که هیچ مشاهداتی نداشتند و اغلب به دلیل عدم دریافت داده‌ها از مدیر اجرایی بود، باید حذف می‌شدند. مجموعاً ۹۴ مشاهده قابل استفاده از شرکتهای به دست آمد که متشکل است از ۹۴ گروه برگرفته از ۹۴ شرکت با ۵۲۳ عضو که در نهایت میزان پاسخها ۳۶/۲٪ بود.

## واحد تحلیل

این مقاله به بررسی توانمندسازی گروهی می‌پردازد و در نتیجه واحد تحلیل، گروه است. گروه‌ها از چند نفر تشکیل شده‌اند و بنابراین بررسی بهترین شیوه سنجش توانمندسازی گروه ضروری است. به دنبال کار کرکمن، روزن و همکاران (۲۰۰۴)، از تک‌تک اعضای گروه خواسته شد تا به پرسشهایی در مورد دریافت گروه از توانمندسازی گروهی پاسخ

دهند و سپس با جمع‌بندی همه پاسخها، امتیاز گروه به دست آمد.

به منظور تعیین اینکه آیا جمع‌بندی تک‌تک امتیازات برای به دست آوردن نمره توانمندسازی گروه صحیح است یا خیر، چند بررسی به عمل آمد. مقیاسهای استفاده‌شده در این تحقیق از منابع گوناگونی گردآوری شد تا از مشکلات مربوط به غرض‌ورزی در گزینش منابع پرهیز شود: مدیر اجرایی، مدیر منابع انسانی، هدایتگر/مدیر گروه و اعضای گروه. تمام مطالب به زبان چینی ترجمه شد و به منظور اطمینان از صحت ترجمه از روش ترجمه معکوس<sup>۱</sup> استفاده شد. سپس پیش‌آزمونی<sup>۲</sup> بر روی پرسشنامه‌ها انجام شد تا اطمینان حاصل شود پاسخ‌دهندگان آشکارا بخشها و پرسشها را متوجه می‌شوند.

عناصر ساختار سازمانی و روالها برخلاف مطالعات قبلی، که به بررسی تأثیر ساختار بر توانمندسازی پرداخته بود از منابع مستقل از گروه جمع‌آوری، و با استفاده از ابزار برگرفته از منابع مربوط به راهبرد<sup>۳</sup> سنجیده شد. مقیاسهای تمرکززدایی و رسمی‌سازی سازمانی توسط مدیر منابع انسانی تهیه شد. مقیاسهای تمرکززدایی و رسمی‌سازی سازمانی نیز توسط مدیر اجرایی هر سازمان تهیه شد که در نمونه آمده است. استفاده از یک پاسخ‌دهنده مستقل به منظور سنجش این ساختهای درون‌سازمانی می‌تواند به خطای تصادفی اندازه‌گیری منجر شود و در نتیجه پایایی<sup>۴</sup> ساختها را کاهش می‌دهد (گرهارت<sup>۵</sup>، رایت<sup>۶</sup>، مک ماهان<sup>۷</sup> و اسنل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). اما نتیجه ممکن است کاهش سطوح اهمیت در آزمایش باشد تا غرض‌ورزی در برآوردها.

### تمرکززدایی سازمانی

نویسندگان این مقاله با استفاده از مقیاس لین<sup>۹</sup> و جرمین (۲۰۰۳) تمرکززدایی سازمانی

1. Back-translation
2. Pre-test
3. Strategy
4. Reliability
5. Gerhart
6. Wright
7. McMahan
8. Snell
9. Lin

را مورد ارزیابی قرار دادند. مقیاس وسیله‌ای چهار موردی بود و از مقیاس پنج امتیازی لیکرت<sup>۱</sup> استفاده شد. این وسیله سطح سازمانی را می‌سنجد از مدیر اجرایی تا گروه که در این سطح تصمیمات مربوط به طراحی فرایند، روشهای کار و احاله وظایف گرفته شود؛ لذا این وسیله چگونگی واگذاری اختیار تصمیم‌گیری از رده بالا به رده پایین را در سازمان می‌سنجد؛ پایایی این مقیاس ۰/۶۹ بود.

**رسمی‌سازی سازمانی:** رسمی‌سازی سازمانی نیز بر اساس اقتباس لین و جرمن (۲۰۰۳) از مقیاس رسمی‌سازی سازمانی خاندواولا (۱۹۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت. مقیاس، وسیله‌ای چهار موردی بود و همزمان از مقیاس پنج امتیازی لیکرت نیز استفاده شد. این وسیله میزان استفاده از روندهای رسمی‌شده را در سازمان، مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشهایی که مطرح می‌شود درباره استفاده از سیستمهای کنترل مدیریت و اطلاعات، کنترلهای هزینه، روندهای کنترل کیفی و سیستمهای ارزیابی است. پایایی این مقیاس با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> ۰/۶۹ بود.

**رسمی‌سازی مشاغل:** رسمی‌سازی مشاغل برای شغل‌های درون گروهی از مدیر منابع انسانی گردآوری، و با استفاده از مقیاس تعدیل شده دلری و دوتی (۱۹۹۶) به منظور اشاره به مشاغل گروهی سنجیده شد. برای این مسئله نیز از مقیاس چهار موردی و هفت امتیازی لیکرت استفاده شد و پایایی مقیاس ۰/۶۹ بود. رسمی‌سازی سازمانی و رسمی‌سازی شغلی به‌طور متعادلی با یکدیگر همبستگی دارد ( $r = 0.25, p < 0.01$ ).

**عملکرد گروه:** در نمونه ما، گروه‌ها در سازمان به‌طور مختلفی ساختار بندی شده‌اند. در برخی سازمانها، گروه‌ها دارای طرح و ساختار مدیر - گروه هستند که مدیر از گروه جداست و نقش نظارتی دارد. در سایر سازمانها، طراحی گروه‌ها به‌صورت هدایتگر - گروه است و هدایتگر عضوی از گروه است و نقش رسمی و مدیریتی ندارد. اطلاعات مربوط به عملکرد گروه با استفاده از مقیاس عملکرد گروه آنکونا<sup>۳</sup> و کالدول<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) از مدیر/

- 
1. Likert
  2. Cronbach's alpha
  3. Ancona
  4. Caldwell

هدایتگر گروه جمع‌آوری شد. این مقیاس که به ارزیابی ذهنی<sup>۱</sup> مدیر از عملکرد گروه مربوط است، شش موردی و هفت امتیازی، همانند مقیاس لیکرت است. این مقیاس جنبه‌های گوناگون عملکرد گروه را مورد ارزشیابی قرار می‌دهد؛ مانند کیفیت، نوآوری و حفظ برنامه. پایایی این مقیاس ۰/۸۱ بود.

**توانمندسازی گروه:** دریافت توانمندسازی گروهی با استفاده از نسخه فشرده کرکمن، روزن و همکاران (۲۰۰۴) از مقیاس اصلی ۲۶ موردی کرکمن و روزن درخصوص توانمندسازی گروهی مورد سنجش قرار گرفت. در این مقیاس فشرده دوازده مورد و هفت امتیاز همانند مقیاس لیکرت وجود دارد و از افراد خواسته می‌شود که دریافتهای گروه را از توانمندسازی مورد ارزیابی قرار دهند. هر یک از ابعاد چهارگانه توانمندسازی (تأثیرگذاری، معناداری، خودمختاری و تأثیر) با سه مورد ارزشیابی شد. داده‌ها از تک‌تک اعضای گروه مورد مطالعه، گردآوری، و برای دست یافتن به امتیاز توانمندسازی گروه با هم جمع‌بندی شد. به منظور پیشگیری از مشکلات بالقوه در افزایش همبستگی بین توانمندسازی و عملکرد، دریافتهای توانمندسازی نه از مدیران گروه جمع شد و نه از هدایتگران گروه.

**متغیرهای کنترل:** ویژگیهای گروه به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شد. سن گروه، که بر اساس ماه سنجیده می‌شود از مدیر/هدایتگر گروه گردآوری شد و انتظار می‌رفت گروه‌های مسن‌تر سطوح بالاتری از توانمندسازی را دریافت کنند و نیز از تجربه عملکردی بیشتری برخوردار باشند. تیپ گروه نیز مورد سنجش قرار گرفت و تیپهای گروه عبارت است از بازاریابی، تحقیقات و توسعه و کنترل کیفی.

هدایتگر گروه که عضوی از آن نیز است باید دقیقتر گروه را بشناسد و در نتیجه ارزیابیهای بیشتری از عملکرد گروه داشته باشد. بنابراین منبع ارزیابی عملکرد، چه هدایتگر گروه و چه مدیر آن نیز به عنوان متغیر کنترل مطرح شد.

نمونه ما متشکل است از چندین سازمان، لذا باید ویژگیهای سازمانی را هم کنترل کرد. متغیرهای جمعیتی سازمانی نیز از مدیر منابع انسانی جمع‌آوری شد. متغیرها عبارت است از سن، اندازه و نوع مالکیت. سن سازمانی بر اساس سال اندازه‌گیری شد درحالی

1. Subjective

که اندازه سازمانی با تعداد کارکنان سنجیده شد. نوع مالکیت نیز به سه گروه تقسیم شد: شرکت دولتی، شرکت خصوصی و شرکت خارجی (هم تضامنی و کاملاً خارجی).

## یافته‌های تحقیق

در نخستین مرحله تحلیل داده‌ها، ویژگی‌ها و همبستگی‌های مقیاس سنجیده شد. وجود دو رابطه تعدیل‌کننده و میانجیگر در فرضیه‌های تحقیق موجب پیچیدگی‌های گزینش راهبرد تحلیلی شد. آزمایش‌های میان‌رومی معمولاً با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> همراه با متغیرهای مرکزی و نحوه تعامل انجام می‌گیرد. آزمایش‌های میانجیگری نیز با استفاده از تحلیل‌های رگرسیون (بارون<sup>۲</sup> و کنی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶) انجام شد. الگوسازی معادله ساختاری<sup>۴</sup> روشی جایگزین برای آزمایش تأثیرات میانجیگری ارائه می‌کند که مزایایی هم دارد. استفاده از الگوسازی معادله ساختاری امکان آزمایش روابط چندگانه را فراهم می‌آورد (اشنایدر<sup>۵</sup>، ارهارت<sup>۶</sup>، مایر<sup>۷</sup>، سالتز<sup>۸</sup> و نایلز - جولی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). با وجود این، آزمایش تعاملات میان متغیرهای نهفته با استفاده از الگوسازی معادله ساختاری روندی پیچیده است و بیشتر روندها نیازمند نمونه‌ای با حجم وسیع است (کورتینا<sup>۱۰</sup>، چن و دانلاپ<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵). در نهایت تصمیم گرفته شد رگرسیون سلسله‌مراتبی با استفاده از امتیازات متغیرهای نهفته انجام شود. تحلیل با استفاده از الگوی اندازه‌گیری به‌منظور محاسبه امتیازات متغیرهای نهفته آغاز می‌شود که برآوردهای بی‌غرضانه متغیرهای نهفته هستند. این امتیازات متغیرهای نهفته را می‌توان هنگام تحلیل مسیر یا رگرسیون سلسله‌مراتبی

1. Hierarchical regression
2. Baron
3. Kenny
4. Structural equation modeling (SEM)
5. Schneider
6. Ehrhart
7. Mayer
8. Saltz
9. Niles-Jolly
10. Cortina
11. Dunlap

همانند متغیرهای مشاهده شده در نظر گرفت.

زمانی که حجم نمونه کوچک است، استفاده از رویکرد امتیاز متغیرهای نهفته مزیت‌هایی دارد. تحلیل الگوسازی معادله ساختاری بویژه پس از برآورد تأثیرات تعدیل‌کننده به نمونه‌های با اندازه نسبتاً نیاز دارد؛ زیرا هم الگوی اندازه‌گیری و هم الگوی ساختاری، همزمان برآورد می‌شود. استفاده از امتیازات متغیرهای نهفته به منظور ایجاد متغیرهای نهفته راهی ساده برای ارزیابی شیوه تعامل با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی را پدید می‌آورد (شوماخر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). رویکرد جایگزینی، که به‌طور رایج همراه با رگرسیون سلسله‌مراتبی به کار می‌رود، برآورد میانگینهای مقیاس است اما امتیازات متغیر نهفته دارای مزیت بررسی خطاهای اندازه‌گیری است و این رویکرد را زمانی که نمونه‌های با اندازه کوچک به کار می‌رود ارجح می‌سازد.

تأیید و محاسبه سازه توانمندسازی گروهی: به منظور محاسبه امتیاز متغیر نهفته برای سازه توانمندسازی گروهی، تحلیل مؤید عامل<sup>۲</sup> داده‌های گردآوری شده در سطح فردی ضروری بود. سازه توانمندسازی گروه (کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴) سابق بر این در چین یا جای دیگری در آسیا مورد استفاده قرار نگرفته بود، لذا طی تحلیلها به چندبعدی بودن توانمندسازی توجه خاصی شد. اولین گام، بررسی پایایی<sup>۳</sup> توانمندسازی گروهی و ابعاد جداگانه آن است. پایایی کل مقیاس عبارت بود از  $\alpha = 0/84$  و معناداری  $a = 0/84$ ، که هر دو مورد نشانگر رضایت‌بخشی سطح پایایی بود اما دو متغیر خودمختاری و تأثیر از پایایی کمی برخوردار بود که به ترتیب عبارت است از  $\alpha = 0/61$  و  $\alpha = 0/63$ .

برآوردهای پایایی هر یک از مقیاسهای فرعی را به‌طور جداگانه بررسی می‌کنند تا اینکه آزمایشی کلی از چندبعدی بودن به دست دهند و محاسبه امتیاز متغیر نهفته توانمندسازی گروهی نیز به تناسب کلی الگوی چندبعدی دارد. تحلیل مؤید عامل انجام شد و الگوی چهار عاملی ( $\chi^2(50) = 117/0$ ) با الگوی تک عاملی ( $\chi^2(54) = 163/1$ ) مقایسه شد که این قیاس نشاندهنده اختلاف در ارزش‌خیزی دو بود ( $p = 0/001$ )؛  $\Delta\chi^2(4) = 46/1$ . این

1. Schumacher

2. Confirmatory factor analysis (CFA)

3. Reliability

موضوع حاکی بود که چندبعدی بودن کلی توانمندسازی گروهی کرکمن، روزن و همکاران (۲۰۰۴) در نمونه مورد تحلیل ما نیز مد نظر بود و نشان داد که استفاده از امتیاز به دست آمده برای متغیر نهفته به منظور کل متغیر توانمندسازی مناسب بود.

آزمون فرضیه با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup>: همبستگی‌ها و پایاییهای مقیاس متغیرهای الگو در جدول شماره ۲ نشان داده شده، و بیانگر این است که الگوی پیشنهادی مناسب است. عملکرد گروهی همبستگی زیادی با توانمندسازی گروهی داشت ( $r=0/25$ ;  $p>0/05$ ) اما این همبستگی بین عملکرد گروهی و تمرکززدایی ( $r=0/00$ )، رسمی‌سازی سازمانی ( $r=0/14$ ) یا رسمی‌سازی مشاغل ( $r=0/11$ ) وجود نداشت و درخصوص این سه مورد اخیر، معناداری وجود نداشت. توانمندسازی گروهی با رسمی‌سازی سازمانی ( $r=0/11$ ;  $p<0/01$ ) و تمرکززدایی ( $r=0/26$ ;  $p<0/05$ ) همبستگی زیادی داشت اما این همبستگی بین توانمندسازی گروهی و رسمی‌سازی مشاغل وجود نداشت ( $r=0/11$ ) و ارتباط معنادار نبود. هم‌چنین میان رسمی‌سازی سازمانی و تمرکززدایی سازمانی همبستگی وجود نداشت ( $r=-0/02$ ) که نشانگر معنادار نبودن ارتباط بین آن دو است و نیز بیانگر این موضوع که این موارد، ویژگیهای مستقل ساختار سازمانی است. رسمی‌سازی مشاغل با رسمی‌سازی سازمانی همبستگی داشت ( $r=0/25$ ;  $p<0/01$ ) و حاکی است که این موارد ممکن است نشانگر گرایشهای سازمانی به رسمی‌سازی به‌طور کلی باشد. هنگام بررسی متغیرهای کنترل، سن گروه هم با عملکرد گروهی همبستگی داشت ( $r=0/26$ ;  $p<0/05$ ) و هم با دریافت توانمندسازی گروهی ( $r=0/29$ ;  $p<0/01$ ). به علاوه، عملکرد گروهی با سن سازمانی نیز همبستگی داشت ( $r=0/21$ ;  $p<0/05$ ).

الگوی ۱ در جدول شماره ۳، تأثیر عوامل سازمانی و گروهی را در توانمندسازی گروهی برآورد کرد. در مراحل اولیه تحلیل، تعدادی از متغیرهای کنترل سازمانی و گروهی بررسی شد و به علت تأثیرات بی‌معنا و بی‌اهمیتی که داشتند، کنار گذاشته شدند. متغیرهای کنترلی که مورد بررسی قرار گرفتند عبارت است از اندازه (حجم) سازمان، سن سازمان، نوع مالکیت، سن گروه و نوع گروه. نوع مالکیت، چه شرکت خصوصی چه شرکت خارجی

از معناداری و اهمیت برخوردار نبود و این موضوع در مورد نوع گروه نیز صدق می‌کرد؛ مانند بخشهای اطمینان از کیفیت یا توسعه و تحقیقات. سن گروه به‌طور چشمگیری توانمندسازی گروه را پیش بینی کرد اما اندازه و سن سازمان معنادار و حائز اهمیت نبود. نتایج نشان می‌دهد فرضیه شماره ۱ مبنی بر ارتباط مثبت میان تمرکززدایی سازمانی و توانمندسازی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت ( $p < 0/01$ ;  $b = 0/28$ ). فرضیه ۲ مبنی بر رابطه مثبت بین رسمی‌سازی سازمانی و توانمندسازی گروهی نیز مورد تأیید قرار گرفت ( $p < 0/01$ ;  $b = 0/30$ ). با وجود این، فرضیه ۴ مبنی بر وجود ارتباط میان رسمی‌سازی مشاغل و توانمندسازی گروهی تأیید نشد ( $b = -0/03$ ؛ بی‌ربط).

اثر تعدیل‌کننده رسمی‌سازی سازمانی در توانمندسازی، که در فرضیه ۳ مطرح شده است در الگوی شماره ۲ آزموده شد و نامرتبط و بی‌اهمیت بود ( $b = 0/06$ ;  $\Delta 2R = 0/00$ ) و بنابراین فرضیه فوق تأیید نشد. اثر تعدیل‌کننده رسمی‌سازی مشاغل در تمرکززدایی و توانمندسازی که در فرضیه ۵ مطرح شده است در الگوی شماره ۳ آزموده شد و پیش‌بینی شد ( $p < 0/05$ ;  $b = -0/19$ ) و در نتیجه فرضیه مورد تأیید واقع شد

به منظور ارزشیابی بیشتر فرضیه مبنی بر اینکه رسمی‌سازی مشاغل ارتباط میان تمرکززدایی سازمانی و توانمندسازی گروهی را تعدیل می‌کند، روند اثبات تعامل آیکن و وست (۱۹۹۱) به کار گرفته شد. زمانی که گروه از سطح رسمی‌سازی شغلی پایینی برخوردار بود، تأثیر تمرکززدایی معنادار بود ( $p < 0/01$ ;  $b = 0/50$ ) و بالعکس، هنگامی که سطح رسمی‌سازی مشاغل بالا بود، این تأثیر برای گروه معنادار نبود ( $p > 0/45$ ;  $b = 0/10$ )، یعنی تمرکززدایی سازمانی، تنها وقتی رسمی‌سازی مشاغل در سطح پایینی صورت می‌گرفت با توانمندسازی گروهی ارتباط داشت.

الگوی شماره ۴ تأثیر توانمندسازی گروهی و ساختار سازمانی را در عملکرد گروه را نشان می‌دهد. همانند الگوهای قبلی، انواع متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. سن و اندازه گروه، نوع آن، اندازه و نوع سازمان (اعم از دولتی، خصوصی یا خارجی) هیچ تأثیر معناداری در عملکرد گروه نداشت؛ اما سن سازمانی با عملکرد گروه ارتباط تنگاتنگی داشت. همان‌طور که پیشتر گفته شد، برخی سازمانها گروه‌های خود را با مدیران ساختاربندی می‌کنند درحالی که سایر سازمانها از هدایتگران گروهی استفاده می‌کنند. هدایتگران به



عنوان اعضای گروه سطح عملکرد بالایی داشتند.

نتایج الگوی چهار نشان می‌دهد که هیچ رابطه مستقیم معناداری بین متغیرهای ساختار سازمانی و عملکرد گروه وجود ندارد. الگوی شماره ۵ نشان می‌دهد افزایش سطح توانمندسازی گروه به افزایش تناسب الگوی بهتری منجر شد ( $\Delta R^2 = 0.10$ ;  $p > 0.05$ ). عملکرد گروهی ارتباط چشمگیری با سن سازمانی دارد ( $b = 0.21$ ;  $p < 0.01$ ). مضاف بر این، طبق گزارشها زمانی که ارزیابی از سوی هدایتگر گروه انجام می‌شود تا مدیر گروه، سطح عملکرد گروهی بالاتر است ( $b = 0.21$ ;  $p < 0.01$ ). فرضیه شماره ۶ مبنی بر رابطه تنگاتنگ میان توانمندسازی گروهی و عملکرد گروهی ( $b = 0.29$ ;  $p < 0.01$ ) مورد تأیید قرار گرفت.

این نتایج حاکی است متغیرهای بافتی، توانمندسازی گروهی و توانمندسازی گروهی، سطح عملکرد گروهی را پیش‌بینی می‌کند. هم تأثیرات غیرمستقیم تمرکززدایی سازمانی ( $b = 0.08$ ;  $p < 0.01$ ) و هم رسمی‌سازی سازمانی ( $b = 0.07$ ;  $p < 0.05$ ) معنادار است. به علاوه، تأثیر غیرمستقیم تعامل تمرکززدایی با رسمی‌سازی شغلی نیز معنادار است ( $b = -0.05$ ;  $p < 0.05$ ).

جدول (۲): میانگینها، انحرافات معیار، همبستگی‌ها و پایاییها

	میانگین	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
سن گروه	۳۶/۷۶	۵/۷۳	۱											
سن سازمان	۸/۲۹	۳۳/۴۵	۰/۳۷	۱										
منبع ارزیابی (هدایتگر)	۰/۷۲	۰/۴۵	-۰/۱۱	-۰/۱۰	۱									
رسمی‌سازی شغلی	۳/۳۲	۰/۷۵	۰/۱۳	-۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۶۹	۱							
رسمی‌سازی سازمانی	۲/۴۷	۰/۴۵	۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۶	۰/۳۵	۰/۵۹	۱						
تمرکززدایی سازمانی	۱/۶۶	۰/۴۳	-۰/۰۶	-۰/۰۱	-۰/۰۳	۰/۱۰	-۰/۰۲	۰/۶۹	۱					
عملکرد گروهی	۴/۵۸	۰/۷۱	۰/۳۶	۰/۳۱	۰/۳۶	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۱				

توانمندسازی گروهی	۵/۹۳	۰/۴۸	۰/۳۹ <sup>oo</sup>	۰/۰۴	-۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۳۲ <sup>oo</sup>	۰/۲۶ <sup>o</sup>	۰/۲۵ <sup>o</sup>	۰/۸۶		
اثر	۵/۱۲	۰/۳۹	-۰/۲۸ <sup>oo</sup>	-۰/۰۱	-۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۳۰ <sup>o</sup>	۰/۲۶ <sup>o</sup>	۰/۱۱	۰/۸۰ <sup>oo</sup>	۰/۶۳	
خودمختاری	۳/۳۴	۰/۳۵	۰/۳۷ <sup>oo</sup>	۰/۱۰	-۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۲۹ <sup>o</sup>	۰/۲۵ <sup>o</sup>	۰/۳۲ <sup>o</sup>	۰/۸۵ <sup>oo</sup>	۰/۶۵ <sup>oo</sup>	۰/۶۱
معناداری	۶/۰۴	۰/۵۰	۰/۳۷ <sup>oo</sup>	۰/۰۴	-۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۳۳ <sup>o</sup>	۰/۲۲ <sup>o</sup>	۰/۱۶	۰/۹۲ <sup>oo</sup>	۰/۸۲ <sup>oo</sup>	۰/۷۰ <sup>oo</sup>
تأثیرگذاری	۵/۸۸	۰/۵۰	۰/۲۸ <sup>oo</sup>	۰/۰۳	-۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۳۰ <sup>o</sup>	۰/۲۵ <sup>o</sup>	۰/۲۸ <sup>o</sup>	۰/۹۶ <sup>oo</sup>	۰/۷۵ <sup>oo</sup>	۰/۸۴ <sup>oo</sup>

$p < ۰/۰۱$ \*\*\*       $p < ۰/۰۵$  \*       $N = ۹۴$

جدول (۳): نتایج تحلیل

متغیرهای مستقل	توانمندسازی گروهی			عملکرد گروهی		تأثیرات غیرمستقیم
	الگوی ۱	الگوی ۲	الگوی ۳	الگوی ۴	الگوی ۵	
متغیرهای کنترل						
سن گروه	۰/۲۸ (۳/۰۳) <sup>oo</sup>	۰/۲۸ (۲/۹۸) <sup>oo</sup>	۰/۳۹ (۳/۱۱) <sup>oo</sup>			۰/۰۸ <sup>oo</sup>
سن سازمان				۰/۲۰ (۱/۹۴)	۰/۲۱ (۲/۰۲) <sup>o</sup>	
هدایتگر				۰/۱۷ (۱/۶۴)	۰/۲۱ (۲/۰۵) <sup>o</sup>	
متغیرهای الگو						
تمرکززدایی سازمانی	۰/۲۸ (۳/۰۳) <sup>oo</sup>	۰/۲۸ (۲/۹۵) <sup>oo</sup>	۰/۳۰ (۳/۱۸) <sup>oo</sup>	۰/۰۰ (۰/۰۲)	-۰/۰۸ (-۰/۷۶)	۰/۰۸ <sup>oo</sup>

رسمی‌سازی سازمانی	۰/۳۰ (۳/۱۶۵) <sup>oo</sup>	۰/۳۰ (۳/۱۳۳) <sup>oo</sup>	۰/۳۶ (۳/۱۶۷) <sup>oo</sup>	۰/۰۶ (۰/۱۵۷)	۰/۰۲ (-۰/۳۰)	۰/۰۷ <sup>o</sup>
رسمی‌سازی شغلی	-۰/۰۳ (-۰/۳۱)	-۰/۰۳ (-۰/۳۹)	-۰/۰۳ (-۰/۳۰)	۰/۰۹ (۰/۱۸۷)	۰/۰۹ (۰/۱۸۴)	-۰/۰۱
اثر تعدیل‌کننده						
تمرکززدایی و رسمی‌سازی سازمانی	۰/۰۶ (۰/۰۶)	۰/۰۲ (۰/۱۹)	-۰/۰۳ (-۰/۳۶)	۰/۰۲ (۰/۱۸۳)	۰/۰۱	
تمرکززدایی و رسمی‌سازی شغلی			-۰/۱۹ (۱/۹۹) <sup>o</sup>			-۰/۰۵ <sup>o</sup>
اثر میانجیگر						
توانمندسازی گروهی					<sup>oo</sup> (۲/۵۸) ۰/۲۹	
F	۷/۲۱			۱/۵۷	۲/۳۹	
R <sup>۲</sup> ۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۲۸	۰/۱۰	۰/۱۶		
ΔR <sup>۲</sup>		۰/۰۰	۰/۰۴ <sup>o</sup>		۰/۱۰ <sup>o</sup>	
ΔF		۰/۰۰	۳/۹۰ <sup>o</sup>		۶/۶۸ <sup>oo</sup>	

$$p < ۰/۰۰۱ *** \quad p < ۰/۰۱ ** \quad p < ۰/۰۵ * \quad N = ۹۴$$

با وجود اینکه تأثیرات غیرمستقیم معنادار است، متغیرهای ساختار سازمانی شرط اول بارون و کِنی<sup>۱</sup> برای آزمون میانجیگری را نقض می‌کند. با این حال، محققان اخیراً نشان داده‌اند این شرط لازم نیست (کِنی، کاشی<sup>۲</sup> و بالگر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ ماتیو و تایلر، ۲۰۰۶؛ پریچر<sup>۴</sup>

- 
1. Kenny
  2. Kashy
  3. Bolger
  4. Preacher

و هایز<sup>۱</sup>؛ شرات<sup>۲</sup> و بالگر<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۲؛ اسمیت<sup>۴</sup>، کالینز<sup>۴</sup> و کلارک، (۲۰۰۵). در مواقعی که تأثیر غیرمستقیم معنادار وجود دارد اما تأثیر مستقیم معناداری موجود نیست، اصطلاح تأثیر غیرمستقیم به کار می‌رود تا میانجیگری (هامبک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). بنابراین اصطلاحات تأثیر میانجیگری و تأثیرات مستقیم به انواع خاصی از تأثیرات مداخله‌گر اشاره دارد (ماتیو و تایلر، ۲۰۰۶). پریچر و هایز (۲۰۰۴) نظریه‌ای را معرفی می‌کنند که می‌تواند تأثیرات A در B و B در C را نشان دهد بدون اینکه پیوندی نظری بین A و C حاکم باشد. در چنین وضعیتی، تأثیرات غیرمستقیم معناداری به گونه‌ای ضمنی و علی پدید می‌آید که نقش میانجیگری ندارد. در نتیجه، بخشی از فرضیه ۷ مبنی بر اینکه توانمندسازی گروهی تأثیرات ساختار را در عملکرد گروه تغییر می‌دهد، تأیید می‌گردد؛ زیرا با وجود عدم تغییر و میانجیگری، تأثیرات غیرمستقیم همچنان معنادار بود.

### نتیجه‌گیری

این مقاله سه مطلب را به ادبیات توانمندسازی گروهی می‌افزاید: اولاً با استفاده از نمونه‌ای چندسازمانی نشان می‌دهد که توانمندسازی گروهی با ساختار سازمانی در ارتباط است. ثانیاً نشان می‌دهد که رابطه مثبت رسمی‌سازی با توانمندسازی گروهی و عملکرد گروهی به سطح سازمانی‌ای بستگی دارد که رسمی‌سازی در آن اعمال می‌شود. در نهایت اشاره می‌کند سازه توانمندسازی گروهی در بافت کشور چین نیز می‌تواند به کار بسته شود (کرکمن و روزن، ۱۹۹۹؛ کرکمن، روزن و همکاران، ۲۰۰۴).

اهمیت ساختار و برداشتها: تأکید بیش از حد بر برداشتها در تحقیقات قبلی در مورد توانمندسازی موجب می‌شود اقدامات توانمندساز در عمل مورد بی‌توجهی قرار گیرد (فارستر، ۲۰۰۰). در این تحقیق نشان داده شد علاوه بر برداشتهای متفاوت کارکنان از ساختار در درون شرکت، متغیرهای مستقل ساختار سازمانی و روند فعالیت شرکتها با

- 
1. Hayes
  2. Shrout
  3. Smith
  4. Collins
  5. Holmbeck

اختلافات برداشتهای گروهی از توانمندسازی در ارتباط است و پیشرفت در عملکرد به دلیل تأثیر غیرمستقیم توانمندسازی گروهی صورت می‌گیرد.

تمرکززدایی محور اصلی تعاریف ساختاری توانمندسازی است و سازمانهایی که دارای ساختارهای نامتمرکز بیشتری هستند از سطح بالای توانمندسازی گروهی برخوردارند. مدیران اجرایی شرکتها سطوح پایینی از تمرکززدایی را گزارش کرده‌اند که با یافته‌های تحقیقات قبلی در مورد سازمانهای کشور چین همخوانی دارد اما با این حال کمترین افزایش در تمرکززدایی با سطوح بسیار بالای توانمندسازی گروهی در ارتباط است. امتیازات خودمختاری بسیار پایین‌تر از سایر ابعاد توانمندسازی بود اما بررسی همبستگی‌های گزارش شده در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد همبستگی میان تمرکززدایی و تمام ابعاد توانمندسازی بسیار زیاد است. امتیازات پایین خودمختاری با سطوح پایین گزارش شده تمرکززدایی همخوانی دارد اما تمرکززدایی سازمانی به دلیل ساختارهایی غیر از خودمختاری با توانمندسازی در ارتباط است. ساختارهای احتمالی ممکن است شامل این موارد باشد: بهبود جریان اطلاعات، افزایش توانایی گروه به منظور تأثیرگذاری در تصمیمات و توسعه برداشتها از معناداری، تأثیرگذاری و تأثیر.

در نهایت رابطه ساختار با عملکرد گروهی به‌طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی گروهی پدید می‌آید. یافته‌ها درخصوص تأثیرات غیرمستقیم معنادار به جای میانجیگری از ظرافت نظری و تجربی برخوردار است. یافته‌ها در مورد میانجیگری حاکی است که ساختار سازمانی در عملکرد گروهی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر به واسطه توانمندسازی گروهی رخ می‌دهد. بررسی تأثیرات غیرمستقیم نشان می‌دهد ساختار سازمانی با عملکرد گروهی مرتبط نیست بلکه با توانمندسازی گروهی ارتباط دارد که به نوبه خود با عملکرد گروهی مرتبط است. نتیجه اینکه اصلاحات مؤثر ساختاری باید بر افزایش هر چه بیشتر برداشتها از توانمندسازی گروهی متمرکز شود و این موضوع نیز می‌تواند بر عملکرد تأثیر گذارد.

دلیلی دیگر برای یافتن تأثیرات غیرمستقیم به جای میانجیگری، عملکرد متغیرهای مشاهده نشده است که رابطه را برهم می‌زند. محققان سابق بر این نشان داده‌اند تعدیل‌کننده‌هایی در رابطه توانمندسازی و عملکرد وجود دارد اما وضعیتی که تحت آن،

ساختار سازمانی، برداشتهای توانمندسازی را توسعه می‌دهد هنوز بررسی نشده است. بازاندیشی رسمی‌سازی: مردم معمولاً رسمی‌سازی را به اصطلاح «کاغذبازیهای مضحک اداری» و مانعی جدی بر سر راه فعالیتها می‌دانند. در این مقاله استدلال بر این است که رسمی‌سازی به جای اینکه عاملی منفی و مانع برای توانمندسازی باشد، می‌تواند آن را ارتقا بخشد. در تعیین اینکه آیا رسمی‌سازی به توانمندسازی گروهی کمک می‌کند یا مانع آن می‌گردد پیشنهاد شد بررسی سطح سازمانی‌ای ضروری است که رسمی‌سازی در آن اعمال می‌شود. همبستگی مثبت بین رسمی‌سازی سازمانی و شغلی نشان می‌دهد سازمانها مایل به اعمال رسمی‌سازی در تمام سطوح سازمان هستند اما این تحقیق نشان می‌دهد سطوحی که رسمی‌سازی در آن اعمال می‌گردد، تأثیرات متفاوتی در توانمندسازی گروهی دارند. اگرچه هم رسمی‌سازی سازمانی و هم رسمی‌سازی شغلی در توانمندسازی گروه تأثیر می‌گذارند، چگونگی تأثیرگذاری آنها بسیار متفاوت از یکدیگر است. رسمی‌سازی سازمانی در توانمندسازی گروهی تأثیری عمده دارد درحالی که رسمی‌سازی شغلی، تأثیری را تعدیل می‌کند که تمرکززدایی در توانمندسازی گروهی می‌گذارد.

تأثیر عمده رسمی‌سازی سازمانی و نبود تأثیر تعدیل‌کننده در تمرکززدایی با این استدلال مغایرت دارد که رسمی‌سازی به منظور هدایت تمرکززدایی لازم است. استدلالهای مبنی بر تأثیرات مثبت رسمی‌سازی به توضیحاتی همچون راهنمایی یا شفافیت هدف بستگی دارد و نتایج این تحقیق حاکی است رسمی‌سازی، راهنمایی مفید را فراهم می‌آورد؛ چه سازمان نامتمرکز باشد چه نباشد. رسمی‌سازی سازمانی می‌تواند مانع بی‌نظمی و پیش‌بینی‌ناپذیری شود که ممکن است در سطوح بالای تمرکززدایی رخ دهد اما حتی زمانی که سازمانها از مرکزیت خوبی برخوردارند، رسمی‌سازی سازمانی همواره در ایجاد پیش‌بینی‌پذیری، راهنمایی و شفافیت نقشی حساس ایفا می‌کند.

در مقابل، رسمی‌سازی شغلی در گروه‌ها به ظاهر با توانمندسازی گروهی به طرز کاملاً متفاوتی مرتبط است. رسمی‌سازی شغلی در توانمندسازی هیچ تأثیر عمده و معناداری ندارد. تأثیر تعدیل‌کننده رسمی‌سازی شغلی در تمرکززدایی نشان می‌دهد تأثیرات مفید تمرکززدایی تنها زمانی رخ می‌دهد که رسمی‌سازی شغلی در سطوح پایینی صورت گیرد. به نظر می‌رسد برخلاف رسمی‌سازی سازمانی که جهت را برای گروه‌ها مشخص می‌کند،

رسمی‌سازی شغلی در گروه‌ها توانایی آنها را برای اقدام به‌طور انعطاف‌پذیر کاهش می‌دهد. بنابراین سطحی که رسمی‌سازی در آن اعمال می‌گردد، اثری قوی در تأثیر نهایی رسمی‌سازی در توانمندسازی گروهی دارد. آن نوع رسمی‌سازی که در تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌های درون گروه اعمال می‌شود در مقایسه با آن نوع از رسمی‌سازی که تصمیم‌گیری در مورد امور خارج از گروه اعمال می‌گردد، تأثیر بسیار متفاوتی در توانمندسازی گروهی دارد.

در تمام سطوح، این نتایج نشان می‌دهد تمرکززدایی تصمیم‌گیری در درون سازمان برای دست یافتن به گروه‌های توانمندشده کافی نیست. تأثیرات توانمندساز تمرکززدایی تنها زمانی رخ می‌دهد که به سطح مطلوب انعطاف‌پذیری توجه شود. داشتن شرح و توصیف مشاغل رسمی‌سازی‌شده برای اعضای گروه مانع از این انعطاف‌پذیری می‌گردد و در عین حال، رسمی‌سازی در سطح سازمانی حائز اهمیت است؛ حداقل در خصوص ارائه درکی مشترک از چگونگی تعامل شخصیت‌های سازمانی و درکی مشترک از ارزشهای راهبرد و ارزشهایی که فعالیت‌های گروه‌های توانمندشده را هدایت می‌کنند.

1. Adler, P. S., & Borys, B. 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science, Quarterly*, 41: 61-89.
2. Adler, P. S., & Cole, R. C. 1993. Designed for learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management, Review*, Spring: 85-94.
3. Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 5: 1154-1184.
5. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
6. Anderson, T. W., & Rubin, H. 1956. Statistical inference in factor analysis. In *Proceedings of the Third Berkeley Symposium*, Vol. 5: 111-150. Berkeley: University of California Press.
7. Argyris, C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76: 98-105.
8. Atuahene-Gima, K. 2003. Effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*, 46: 359-373.
9. Bandura, A. 1986. *Social foundations of thoughts and action: A social cognition theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
10. Baron, R. M., & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 488-496.
11. Berkovitz, I., Hancock, G. R., & Nevin, J. 2000. Bootstrap resampling approaches for repeated measure designs: Relative robustness to sphericity and normality violations. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 877-892.
12. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. 1996. Empower-



- ment takes more than a minute. San Francisco: Berrett-Koehler.
13. Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analyses. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
  14. Block, P. 1986. *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
  15. Cheng, Y., Zhang, Z. X., Zhang, W. Y., & Zheng, J. Q. 2006. What kind of leadership style do Chinese business leaders lack? *Harvard Business Review (China)*, 4: 28-30.
  16. Child, J. 1994. *Management in China during the age of reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
  17. Clark, K., & Fujimoto, T. 1991. *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston: Harvard Business School Press.
  18. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
  19. Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. 2001. Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4: 324-360.
  20. Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
  21. Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. 2006. Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17: 470-483.
  22. Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 88-127. London: Macmillan.

23. Forrester, R. 2000. Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14:67-80.
24. Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53: 803-834.
25. Gladstein, D. 1984. Group in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29: 497-517.
26. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.
27. Hackman, J. R. 1987. The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*: 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
28. Hage, J., & Aiken, M. 1967. Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-92.
29. Hellstrom, T., Malmquist, U., & Mikaelsson, J. 2001. Decentralizing knowledge: Managing knowledge work in a software engineering firm. *Journal of High Technology Management Research*, 12: 25-38.
30. Hempel, P. S., & Chang, C-Y. D. 2002. Reconciling traditional Chinese management with high-tech Taiwan. *Human Resource Management Journal*, 12: 77-95.
31. Hempel, P. S., & Martinsons, M. G. 2009. Developing international organizational change theory using cases from China. *Human Relations*, 62: 459-499.
32. Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
33. Holmbeck, G. N. 1997. Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65: 599-610.
34. Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. 2004. Empowerment effects across

- cultures. *Journal of International Business Studies*, 35: 46-60.
35. Jaccard, J., & Wan, C. K. 1995. Measurement error in the analysis of interaction effect between continuous predictors using multiple regression: Multiple indicator and structural equation approaches. *Psychological Bulletin*, 117: 348-357.
36. James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
37. John, G., & Martin, J. 1984. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21: 170-183.
38. Johns, G. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31: 386-408.
39. Jöreskog, K. G. 2000. Latent variable scores and their uses. Lincolnwood, IL: Scientific Software.
40. Kanter, R. M. 1977. Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
41. Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. 1: 233-265. Boston: McGraw-Hill.
42. Khandawalla, P. N. 1974. Mass output orientation of operations technology and organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 19: 74-97.
43. Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58-74.
44. Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47: 175-192.
45. Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. 2004. The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demo-

- graphic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29: 334-368.
46. Kozlowski, S. W. J., & Hulst, B. M. 1987. An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40: 539-563.
47. Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349 -381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
48. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. 2004. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 527-545.
49. LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. 2003. The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6: 80-128.
50. Lin, X. H., & Germain, R. 2003. Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24: 1131-1151.
51. MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7: 83-104.
52. Manz, C. C., & Stewart, G. L. 1997. Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. *Organization Science*, 8: 59-70.
53. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. 2006. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91: 97-108.
54. Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. 2006. Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behav-

- ior. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1031-1056.
55. McGraw, K. O., & Wong, S. P. 1996. Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1: 30-46.
  56. Menon, S. T. 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 59: 153-180.
  57. Miller, K. I., & Monge, P. R. 1986. Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29: 727-753.
  58. Mills, P. K., & Ungson, G. R. 2003. Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28: 143-153.
  59. Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  60. Organ, D. W., & Greene, C. N. 1981. The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26: 237-252.
  61. Preacher, K. J., & Hayes, H. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36: 717-731.
  62. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., MacDonald, K. M., Turner, C., & Lupson, T. 1968. A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.
  63. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. 1997. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26: 37-49.
  64. Randolph, W. A. 1994. Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23: 19-32.
  65. Randolph, W. A., & Sashkin, M. 2002. Can organizational empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Executive*, 16: 102-115.
  66. Ransom, S., Hinings, B., & Greenwood, R. 1980. The structuring

- of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17.
67. Redding, S. G. 1990. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
68. Richardson, H. A., Vandenberg, R. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. 2002. Does decentralization make a difference for the organization? An examination of the boundary conditions circumscribing decentralized decision-making and organizational financial performance. *Journal of Management*, 28: 217-244.
69. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. 2000. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.
70. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. 2005. Understanding organization- customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48: 1017-1032.
71. Schumacker, R. E. 2002. Latent variable interaction modeling. *Structural Equation Modeling*, 9: 40-54.
72. Segars, A. H., Grover, V., & Teng, J. T. C. 1998. Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment, and implications for planning effectiveness. *Decision Science*, 29: 303-345.
73. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. 2004. Taking empowerment to the next level: A multilevel model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47: 332-349.
74. Shrout, P. E., & Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7: 422-445.
75. Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. 2006. Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49: 121-132.
76. Smith, K. G., Collins, J. C., & Clark, K. D. 2005. Existing knowl-

- edge, knowledge creating capability, and rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48: 346-357.
77. Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
78. Tata, J., & Prasad, S. 2004. Team self-management, organizational structure and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16: 248-265.
79. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
80. Van de Ven, A. H. 1980. Problem solving, planning and innovation—Part I: Test of the program planning model. *Human Relations*, 33: 711-740.
81. Wagner, J. A. 1994. Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19: 312-330.
82. Whitley, R. D. 1991. The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12: 1-28.
83. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active creators of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179-201.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني