مجله علمی پژوهش درعلوم انسانی ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۰ ، زمستان ۱۳۹۶جلد۲، ص ۲۷۷-۲۷۱
http://www.jhss.ir

بررسی متغیرهای تاثیرگذار بربهره وری مدیران آموزش وپرورش ورامین

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال سوم)
شماره ۱۰ / زمستان ۱۳۹۶ / ص ۲۷۷-۲۷۱

سید محمود طباطبایی[۱] ، فاطمه قندالی[۲]

[۱]کارشناس ارشدمدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان
[۲] کارشناس ارشد زیست شناسی،مدرس دانشگاه فرهنگیان

نویسنده اول :
سید محمود طباطبایی

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی متغیرهای مؤثر بر بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی- همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل همه مدیران آموزش و پرورش ورامین بوده و تعداد ۱۳۲ نفر مطابق با جدول مورگان به عنوان حجم نمونه انتخاب گردیدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری با بهره وری مدیران رابطه معنادار وجود دارد و متغیر یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر بهره وری مدیران داشته است و متغیرهای مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مشارکت‌پذیری، متغیرهای دمگرافیک

۱- مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشریت همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز در تعامل می باشند و برای تداوم حیات، نیازمند پاسخ‌گوئی به تغییرات محیطی هستند. از آن‌جا که منابع انسانی[1] مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند [۱].

بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های بهره وری مدیران[2] تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش مدیران توانمند را فراهم نمایند. چرا که سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. بهره وری سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر مدیران در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکائی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [۲].

بهره وری :

استفاده بهینه از منابع سازمان بمنظور رسیدن به اهداف کارا و اثربخش، در چارچوب یک نظام ارزشی مورد قبول می باشد.[۳]

سازمان بین المللی‌کار:

بهره‌وری رابطه‌ایست بین ستانده حاصل ازیک سیستم تولیدی(کالا یا خدمات) با داده های بکار رفته (منابع موردنیاز)برای آن ستانده(داده/ستانده = بهره وری)[۴]

مرکز بهره وری ژاپن :

به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات وغیره باروشهای علمی ، کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال وکوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی وبهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت وعموم مصرف کنندگان باشد.[۵و۶]

آژانس بهره وری اروپا :

بهره وری، درجه استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید است.[۷و۸]

سازمان ملی بهره وری ایران :

بهره وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلائی به کار وزندگی است، که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهترومتعالی است.[۹و۱۰]

دکتر غلامرضا خاکی :

معیاری برای قضاوت پیرامون میزان تغییرشاخص (داده / ستانده)، ناشی از عملکرد آدمی در چارچوب یک ساختار متعامل انسانی-ماشینی است. یعنی افزایش ویا کاهش شاخص تحت تاثیر بهره‌وری درونی آدمیانی است که رسالت تحقق یک هدف را درقالب یک ساختاراجتماعی یا سازمانی به عهده گرفته‌اند.[۱۱و۱۲]

رابینز[3] (۲۰۰۲) برای بهره وری مدیران متغیرهای و فاکتورهٔ ای متعددی را مطرح نموده است که از آن جمله می‌توان به متغیرهای روان‌شناختی (ویژگی‌های شخصیتی مدیران) و ویژگی‌های محیطی (شرایط سازمانی و اجتماعی) اشاره نمود [۱۳].

جزینی (۱۳۸۵) در پژوهشی جهت بررسی متغیرهای مؤثر بر بهره وری افسران ستادی ناجا به این نتیجه رسیده است که آموزش و سبک رهبری در مقوله بهره وری نیروهای پلیس، موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی مدیران می‌گردد [۱۴].

پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) درپژوهشی کـ ه به منظور شناسایی متغیرهای تأثیرگذار در بهره وری مدیران انجام داده-اند،ازسازمان‌های توانمندکننده یاد نموده و ساختارسازمانی را مؤثردر ایجاد توانمندی مدیران بر می‌شمارند [۱۵].

1. Human Resource
2. Workforce Empowerment
6. Robbins

اسماعیل و همکاران[۱] (۲۰۱۱) در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین سبک رهبری انتقالی و بهره وری نیروی انسانی وجود دارد [۱۶].

والایی‌شریف (۱۳۸۴) معتقد است که شرکت دادن مدیران در همه امور به‌ویژه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در مدیران، سطح بهره وری آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].

والاس و استورم[۲] (۲۰۰۲) با ارایه مدلی که در این پژوهش نیز به عنوان اساس کار انتخاب شده است سعی نموده‌اند که عناصر تأثیرگذار و سهیم را در بهره وری مدیران مشخص سازند. به زعم والاس و استورم در بهره وری مدیران ۴ عامل یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و مشارکت‌پذیری نقش دارند [۱۸].

بر همین اساس فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱- بین یادگیری سازمانی[۳] و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

۲- بین ساختار سازمانی[۴] و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

۳- بین سبک رهبری[۵] و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

۴- بین مشارکت‌پذیری[۶] و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

۲. ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد دلذابرای تعیین ضریب همبستگی از آزمون‌های کندال استفاده گردیده است. البته پژوهش میدانی نیز محسوب می گردد. شیوه انجام این پژوهش پیمایشی[۷] (زمینه‌یابی) است. اگر از نظر هدف بسنجیم در دسته پژوهش های کاربردی قرار می گیرد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران آموزش و پرورش ورامین به تعداد ۲۰۰نفر تشکیل می‌دهند. از این تعداد با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند (که از این تعداد۷۴ درصد بالای ۳۰ سال سن دارند و ۵۱ درصد زن هستند و بیش از ۷۰ درصد از آن‌ها سابقه خدمتی ۱۰-۲۰ سال دارند و بیش از ۶۵ درصد داری مدرک تحصیلی لیسانس هستند).

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بهره وری منابع انسانی می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۴ خرده‌مقیاس: ۱- یادگیری سازمانی (آموزش، استراتژی و فرهنگ سازمانی) ۲- ساختار سازمانی (تیم‌سازی، حیطه نظارت، عدم تمرکز و رسمیت) ۳- سبک رهبری (اهمیت مدیران، هدف‌گذاری، حمایت اجتماعی و تفویض اختیار) ۴- مشارکت‌پذیری (خلاقیت، تصمیم‌گیری، کار گروهی و تعهد) است. به منظور تعیین روایی[۸] پرسشنامه بهره وری منابع انسانی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). روایی این پرسشنامه به میزان ۹۰ درصد محاسبه شد و پایایی[۹] این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرانباخ[۱۰] ۰/۷۹ محاسبه شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های همبستگی کندال و جزئی و آزمون رتبه‌بندی فریدمن) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

7. Ismail et al
8. Wallace & Storm
9. Organizational Learning
10. Organizational Structure
11. Leadership Style
12. Participation
2. Survey
8. Validity
9. Reliability
5. Cronbach

۳. یافته‌ها

جدول ۱ : سنجش همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	کندال	
			ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری (Sig)
یادگیری سازمانی	بهره وری	۱۳۲	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی	بهره وری	۱۳۲	۰/۳۵۱	۰/۰۰۰۱
سبک رهبری	بهره وری	۱۳۲	۰/۴۱	۰/۰۰۰۱
مشارکت‌پذیری	بهره وری	۱۳۲	۰/۴۳۹	۰/۰۰۰۱

بررسی فرضیه‌های پژوهش:

۱- بین یادگیری سازمانی و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۴۴۳) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ معنادار می‌باشد لذامی توان گفت بین یادگیری سازمانی و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد، و چون همبستگی کندال است رابطه بین یادگیری سازمانی و بهره وری مدیران مثبت ارزیابی می شود.

۲- بین ساختار سازمانی و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۳۵۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین ساختار سازمانی و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد، و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین ساختار سازمانی و بهره وری مدیران برقرار است.

۳- بین سبک رهبری و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۴۱) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین سبک رهبری و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد، و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین سبک رهبری و بهره وری مدیران برقرار است.

۴- بین مشارکت‌پذیری و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول ۱، مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۴۳۹) می‌باشد و همبستگی در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ معنادار می‌باشد و یعنی این‌که بین مشارکت‌پذیری و بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین رابطه وجود دارد، و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال رابطه مثبتی بین مشارکت‌پذیری و بهره وری مدیران برقرار است.

جدول ۲ : سنجش همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته باتوجه به متغیرهای دمگرافیک

متغیرهای میانجی	ضریب همبستگی جزیی	سطح معنی‌داری	تعداد	وجود ارتباط	نوع ارتباط
سن	۰/۵۲۵	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت
جنسیت	۰/۴۷۶	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت
سابقه خدمت	۰/۵۴۱	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت
تحصیلات	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت
با حضور کل متغیرهای میانجی	۰/۵۳	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت
بدون حضور متغیرهای میانجی	۰/۵۲۷	۰/۰۰۰۱	۱۳۲	دارد	مثبت

نتایج حاصل از آزمون همبستگی جزیی نشان می‌دهد که بین متغیرهای مؤثر بر بهره وری مدیران و بهره وری در آموزش و پرورش ورامین با ثابت نگه‌داشتن اثر سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات به‌صورت جداگانه رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P<0/01$). همچنین بین این دو متغیر با ثابت نگه‌داشتن کلیه متغیرهای میانجی (سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات) به صورت همزمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P<0/01$). این نتایج نشان می‌دهد این متغیرها نقش تعدیل-

کنندگی در رابطه بین متغیرهای مؤثر بر بهره وری مدیران و بهره وری ندارند زیرا با حضور هر کدام از این متغیرهای میانجی چه به‌صورت جداگانه و چه به‌صورت همزمان تغییر قابل ملاحظه‌ای در میزان همبستگی بین دو متغیر متغیرهای مؤثر بر بهره وری مدیران و بهره وری اتفاق نمی‌افتد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود میزان همبستگی با و بدون حضور متغیرهای میانجی تقریبا یکسان است. به علاوه رابطه بین متغیرهای مؤثر بر بهره وری مدیران و بهره وری به شرط ثابت نگه‌داشتن متغیرهای میانجی به صورت جداگانه و هم‌زمان مستقیم است.

به منظور رتبه‌بندی متغیرهای مستقل و تأثیر آن‌ها بر بهره وری مدیران از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ مطرح شده است:

جدول ۳ : رتبه‌بندی متغیرهای تأثیرگذار در بهره وری مدیران

ردیف	متغیرها به ترتیب تأثیر	میزان تأثیر	رتبه
۱	یادگیری سازمانی	۳/۱۷	۱
۲	مشارکت‌پذیری	۳/۱۳	۲
۳	سبک رهبری	۲/۷۲	۳
۴	ساختار سازمانی	۲/۱۱	۴

همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است عامل یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین دارد و عامل مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی در رده‌های بعدی قرار دارند.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای یادگیری سازمانی، مشارکت‌پذیری، سبک رهبری و ساختار سازمانی بر میزان بهره وری مدیران آموزش و پرورش ورامین تأثیرگذار هستند. این یافته‌ها با نتایج و پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

در بُعد یادگیری سازمانی، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵) انطباق و هم‌خوانی دارد. جزینی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که آموزش حضوری و غیرحضوری مدیران بر بهره وری مدیران تاثیرگذار است که میزان تاثیر آموزش حضوری بیشتر است [۱۴].

در بُعد ساختار سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. پورکیانی و پیرمرادی در پژوهشی که به منظور شناسایی متغیرهای تأثیرگذار در بهره وری مدیران انجام داده‌اند، از سازمان‌های توانمندکننده یاد نموده و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی مدیرانی بر می‌شمارند [۱۵].

در بُعد سبک رهبری، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵)، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱)منطبق می‌باشد. جزینی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که سبک رهبری در مقوله بهره وری نیروهای پلیس تعیین کننده و بیش از هر عامل دیگری موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی مدیران می‌گردد [۱۴]. همچنین اسماعیل و همکاران در پژوهشی‌های خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین رهبری انتقالی و بهره وری مدیران وجود دارد [۱۶].

در بُعد عامل مشارکت‌پذیری نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش والایی‌شریف (۱۳۸۴) هماهنگ می‌باشد. والایی شریف معتقد است که شرکت دادن مدیران در همه امور به‌ویژه در تصمیم‌گیری نهایی و سرنوشت‌ساز، علاوه بر افزایش احساس تعهد و مسئولیت در مدیران، سطح بهره وری آن‌ها را افزایش می‌دهد [۱۷].

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین سطح مشارکت‌پذیری مدیران و بهره وری آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. لذا توصیه می‌شود مسئولین نسبت به اعمال و به کار بستن شیوه‌های افزایش‌دهنده بهره وری مدیران نظیر تفویض اختیار و تصمیم-گیری به مدیران، انجام کارها به صورت تیمی و گروهی، بالا بردن روحیه تعهد و ایجاد خلاقیت مدیران اقدام نمایند.
- مدیران با اتخاذ سبک رهبری دمکراتیک و اجتناب از سبک رهبری استبدادی و آمرانه، فضای مناسبی جهت مشارکت-پذیری و توانمندی مدیران را فراهم آورند.

منابع فارسی

[۱] جعفرزاده، م.، (۱۳۸۶)، "الگوی انتقالی در وابی اثربخشی آموزش مدیران"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، ص‌ص ۴۳-۴۸.

[۲] ایران‌زاده، س.، و بابائی‌هروی، ص.، (۱۳۸۸)، بهره وری مدیران در سازمان‌های نوین، تبریز: انتشارات فروزش، چاپ اول.

[۳] اسکات، س.، و ژافه، د.، (۱۳۸۴)، تواناسازی کارکنان، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.

[۴] اسکات، س.، و ژافه، د.، (۱۳۸۷)، بهره وری کارکنان، ترجمه: داریوش افروز، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

[۵] سیدی، ا.، و پاک‌نژاد، ا.، (۱۳۹۱)، "نیروی انسانی توانمند کلید طلایی سازمان"، فصل‌نامه فروغ تدبیر، سال نهم، شماره ۱۹، ص‌ص ۴۱-۴۷.

[۶] ساجدی، ف.، (۱۳۸۶)، "مدیران توانمند و سازمان‌های امروز"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۱، ص‌ص ۶۵-۶۷.

[۷] محمدی، م.، (۱۳۸۰)، "بهره وری نیروی انسانی"، فصل‌نامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره‌های ۳۱ و ۳۲، ص‌ص ۲۱۱-۲۳۲.

[۸] سلاجقه، س.، نیک‌پور، ا.، و زارع‌کاسب، م.، (۱۳۹۱)، "نقش بهره وری مدیران در اثربخشی و کارایی سازمانی"، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۷، ص‌ص ۲۸-۳۷.

[۹] امیرکبیری، ع.، (۱۳۸۵)، رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی (با چشم‌اندازهای مدرن)، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.

[۱۰] جزینی، ع.، (۱۳۸۵)، "متغیرهای موثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا"، فصل‌نامه دانش انتظامی، سال هشتم (پیاپی ۳۲)، شماره ۴، ص‌ص ۲۵-۹.

[۱۱] پورکیانی، م.، و پیرمرادی، ن.، (۱۳۸۷)، "بهره وری و تحول سازمانی"، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵، ص‌ص ۲۰-۲۵.

[۱۲] والایی‌شریف، ح.، (۱۳۸۴)، مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان، تهران: انتشارات حمید والایی‌شریف، چاپ اول.

منابع انگلیسی

[13] Wallace, M. and Storm, J., (2002), “Organizational change in a regional local council”, Australian Journal of Business and Social Inquiry, Vol. 1, No. 2, pp. 1-14.

[14] Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z, Mohamad, M. H. and Yusuf, M. H., (2011), “An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment”, Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No. 1, pp. 89-107.

[15] Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D., (2002), “An integrative model of the empowerment process”, Human Resource Management Review, Vol. 12, No. 3, pp. 419-443.

[16] Drucker, F., (2009), “Empowerment in organizations”, Journal of Humanities Empowerment, Vol. 12, No. 4, pp. 98-117.

[17] Evans. J. R. and Lindsay, W. L., (2010), Managing for Quality and Performance Excellence, South-Western Cengage Learning, 8th Edition.

[18] Bogler, R. and Somech, A., (2004), “Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”, Teaching and Teacher Education, Vol. 20, No. 3, pp. 277-289.