

## عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان

فرج‌اله رهنورد\*، نسرين حسینی\*\*

**چکیده:** امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی شده است، سازمان‌ها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند چرا که عنصر خلاقیت و دانش به عنوان تنها عنصر برتری بخش در رقابت مطرح گردیده است. آنچه که مدیران امروزی به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کاری با استفاده از منابع کمتر و صرف زمان کوتاه‌تر است و از طرف دیگر انتظارات کارکنان امروزی، احساس مالکیت، خودباوری و امکان توسعه می‌باشد و در این راستا توانمندسازی، کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان، پاسخگویی به نیازهای جدید کارکنان. اما در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که می‌تواند در یک سازمان پیاده شود.

در این مقاله سطح توانمندسازی زنان در شرکت مخابرات ایران و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که سطح توانمندی کارکنان زن در حد متوسط است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نیز معرف عوامل تأثیرگذار است: (۱) نگرش مدیریت؛ (۲) ساختار گروهی؛ (۳) ارزش‌های بین گروهی؛ و (۴) روابط اطلاعاتی. مدل تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد که از عوامل فوق سه متغیر نخست در مدل وارد شده و مجموعاً ۶۳ درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن را تبیین می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، نگرش مدیریت، روابط اطلاعاتی، ارزش‌های بین گروهی، ساختار سازمانی.

### مقدمه و طرح مسئله

امروزه توانمندسازی به عنوان یک فن مدیریتی در واکنش به نیاز کسب و کار در سازمان‌ها در سطح جهانی به کار گرفته می‌شود (بری، ۱۹۹۳؛ جانسون، ۱۹۹۳؛ فوی، ۱۹۹۴). کانتر (۱۹۷۷) توانمندسازی را اعطای قدرت به افرادی می‌داند که در نقاط ناکارآمد سازمان حضور دارند. او قدرت را در یک پیوستار تجسم می‌کند که

در یک انتهای آن افراد فاقد قدرت و در انتهای دیگر افراد توانمند قرار می‌گیرند. توانمندسازی با اعتماد، انگیزش، تصمیم‌گیری، و به‌خصوص شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. توانمندسازی با شکل‌های جدید سازمانی نظیر ساختار شبکه‌ای بیشتر همخوانی دارد.

توانمندسازی از دیدگاه کیفیت‌گرایی به عمل ایجاد و افزایش قدرت از طریق همکاری با یکدیگر نیز تعریف شده است (روتشتین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). به عبارت دیگر، توانمندسازی عبارت است از مدیریت مبتنی بر همکاری که در آن کارکنان شنیده می‌شود (گوردن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). نیازی به توضیح نیست که با شکل‌گیری محیط‌های متلاطم و افزایش رقابت در سطح جهانی، توانمندسازی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک در سطح سازمانی برای واکنش مناسب به انتظارات و خواسته‌های مشتریان است. به سخن دیگر، محیط‌های رقابتی سازمان‌ها را وادار می‌سازد در استراتژی‌های سنتی خود تجدید نظر کرده و توانمندسازی کارکنان را دنبال کنند. البته اثربخشی توانمندسازی به عنوان یک فن مدیریتی تابع شرایط محیطی است. برآیند نیروهای جلوبرنده و بازدارنده در محیط سازمانی درجه اثربخشی آن را تعیین می‌کنند.

این پیش‌داوری که توانمندسازی همیشه برای سازمان خوب و مفید است، پایه استدلال چندان محکمی ندارد. توانمندسازی در همه شرایط موفقیت را تضمین نمی‌کند و به خودی خود یک هدف نیست. تأثیر گذاری آن در گرو سازگاری با نیازها، اهداف، فرهنگ سازمان، ساختار و نگرش کارکنان است. بنابراین، ضروری است سازمان‌ها با شناخت درست عوامل مؤثر بر توانمندسازی و تعدیل شرایط در ارتقای اثربخشی آن تلاش کنند. در این مقاله عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان در شرکت مخابرات ایران مورد کنکاش قرار گرفته است تا با شناخت درست نیروهای اثرگذار و با تعدیل شرایط، بتوان سطح توانمندی کارکنان زن را ارتقاء داد.

## مبانی نظری

### تعریف توانمندسازی

همان‌طور که هونولد<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) می‌گوید پیش‌فرض‌های متفاوت در خصوص توانمندسازی تعریف آن را مشکل می‌سازد. منون<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) بر جنبه شناختی در توانمندسازی تأکید دارد و معتقد است که توانمندسازی

1 . Rothstein, L.R.

2 . Gorden, W. I.

3 . Honold, L.,

4 . Menon, S.T.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان ۱۰۷

ادراک کنترل تصمیم توسط زیردستان است. باون و لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲: ۴۹) توانمندسازی را به صورت استراتژی مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند. در حالی که باربی و بات<sup>۲</sup> (۱۹۹۱: ۲۸) آن را عمل اعطای مسئولیت به افرادی می‌دانند که از نزدیک با مسائل سر و کار دارند. این سه تعریف متفاوت انعکاسی است از پیش‌فرض‌های متفاوت در مورد ماهیت توانمندسازی. در تعریف اولی جنبه روانشناختی توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته است. تعریف دومی بر انتقال اختیار تأکید دارد، در حالی که تعریف سومی انتقال مسئولیت را مدنظر قرار می‌دهد. به هر حال، با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در تعریف متفاوت توانمندسازی باید گفت هریک از آنها به صورت جزئی درست است و ضروری است با در نظر گرفتن ابعاد مختلف آن تعریف جامع‌تری به عمل آید. همان‌طور که فیشر (۱۹۹۳) معتقد است توانمندسازی را می‌توان تابعی از سه متغیر مهم به حساب آورد: (۱) اختیار؛ (۲) منابع؛ و (۳) اطلاعات. بنابراین، توانمندسازی فرایند قدرت‌دهی به کارکنان است به گونه‌ای که به منابع کلیدی سازمان و اطلاعات دسترسی داشته باشند.

### ماهیت اقتضایی توانمندسازی

کلیدون و دوپل<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) بر جنبه اخلاقی توانمندسازی تأکید داشته و اعتماد مدیریت به زیردستان را یکی از عوامل کلیدی توفیق برنامه‌های توانمندسازی می‌دانند. تأکید بر نقش حمایتی مدیریت در نوشته‌های نویسندگانی چون بلاک (۱۹۸۷)، سولیوان (۱۹۹۴)، و سولیوان و هاول<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) نیز دیده می‌شود. براساس این دیدگاه یک سازمان توانمند سازمانی است که در آن مدیران در نقش حمایتی ظاهر شده و اختیار تصمیم‌گیری بیشتری را به زیردستان واگذار می‌کنند (مالون، ۱۹۹۷). به سخن دیگر، مدیران همانند مربی عمل می‌کنند و اجازه می‌دهند کارکنان در حل مسائل درگیر شوند.

لشلی (۱۹۹۹) با تأکید بر ابعاد توانمندسازی عملاً عوامل مؤثر بر توانمندسازی را شامل نگرش مدیریتی (احتیاط کاری مدیریت در واگذاری اختیارات)، ساختار وظیفه (درجه‌ای از استقلال عمل در انجام وظایف محوله)، فرهنگ سازمانی (درجه‌ای که فرهنگ سازمانی احساس توانمندسازی را تقویت می‌کند)، و نوع تقویت

1 . Bowen, D.E. and Lawler, E.E.

2 . Barbee, C. and Bott, V.

3 . Cladon, T., and Doyle, M.

4 . Sullivan, K. and Howell, J.L.

کننده (انگیزه کاری مبتنی بر پاداش یا احساس مالکیت در بین افراد) می‌داند. او معتقد است که ترکیب‌های مختلف این عوامل، اشکال متفاوتی از توانمندسازی را در سازمان‌ها به نمایش می‌گذارد.

نمون (۱۹۹۵) در یک تحقیق بر روی ۳۱۱ کارمند دریافت که تمرکز، رسمیت، ارتباطات ضعیف، ابهام در نقش، و تضاد نقش به توانمندسازی پایین منجر می‌شود. نتایج تحقیقات اسپریتزر (۱۹۹۶) نشانگر آن است که کارکنان توانمند شده در مقایسه با سازمان‌های سنتی به اطلاعات دسترسی دارند و فضای کاری آنها بیشتر مشارکت جوست. کاپلمن و ریچاردز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) بحث می‌کنند که توفیق توانمندسازی همانند دیگر تغییرات، مستلزم پیروی از استراتژی تدریجی و افزایشی در پیاده‌سازی آن است. به زعم آنها نقش آموزش در فرایند اجرای موفقیت‌آمیز توانمندسازی انکار ناپذیر است. بوردت<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) نیز سه عامل زیر را در موفقیت برنامه توانمندسازی مورد تأکید قرار می‌دهد: (۱) مدیریت مبتنی بر مربی‌گری؛ (۲) مشاغل با گستره وسیع‌تر؛ و (۳) ایجاد سازمان یادگیرنده.

هرچند ماهیت اقتضایی توانمندسازی توسط تعدادی از نویسندگان مورد تأکید قرار گرفته است، اما مدل اقتضایی باون و لاولر (۱۹۹۲) برای توانمندسازی کارکنان جایگاه ویژه‌ای دارد. این دو نویسنده عوامل زیر را در روی آوری به توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌دانند: (۱) استراتژی سازمانی؛ (۲) پیوند با مشتریان؛ (۳) تکنولوژی پیچیده؛ (۴) تغییرات محیطی؛ و (۵) کارکنان با نیاز رشد بالا. در نهایت باید به مدل جیف و اسکات<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) اشاره کرد که توفیق در توانمندسازی را مستلزم تغییر در «نگرش افراد»، «روابط گروهی» و «ساختار سازمانی» می‌داند و معتقدند بدون توجه به این عوامل هرگونه تلاشی در جهت توانمندسازی کارکنان با ناکامی مواجه خواهد شد.

### چارچوب نظری پژوهش

باتوجه به موارد پیش‌گفته، در این پژوهش مدل جیف و اسکات به دلیل جامعیت آن به عنوان مدل پژوهش انتخاب گردید. سازه‌های هریک از عوامل تأثیرگذار فوق در مدل جیف و اسکات (۱۹۹۲) به شرح زیر است:

1 . Kappelman, L.A., and Richards, T.C.

2 . Burdett, J.O.

3 . Jaffe, D.T., and Scott, C.D.

<p><b>۲. نگرش کارکنان</b></p> <p>در کارها مسئولیت می‌پذیرد. در ارتباط با مشکلات و راه‌های انجام بهتر آنها سخن می‌گوید. در جستجوی حل مشکلات است نه مقصر دانستن دیگران. روابط با مشتری را اعم از داخلی و خارجی به صورت یک شبکه می‌بیند. در مورد پیش‌فرض‌ها تمایل به طرح سؤال و پرسش دارد.</p>	<p><b>۱. نگرش مدیر</b></p> <p>به افراد در انجام کارها کمک می‌کند. در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال مطرح می‌کند. با پیش‌فرض‌ها مقابله می‌کند. خطرپذیری و تجربه‌گرایی را تشویق می‌کند. تفویض اختیار و مسئولیت می‌خواهد. با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها دیدگاه مشتری را تداعی می‌کند. آموزش در محیط را حمایت می‌کند. مشارکت در اطلاعات و همکاری در حل مشکلات را ارتقا می‌دهد. الگویی برای رفتارهاست. تنوع در روش و رفتار را ارزش می‌نهد. بر پیشرفت افراد متمرکز می‌شود. با ارائه بازخورد مثبت، افراد را در فراگیری و پیشرفت یاری می‌دهد. اظهار نظر شخصی و بحث‌های آزاد در خصوص تنش‌ها را تشویق می‌کند.</p>
<p><b>۴. ساختار سازمانی</b></p> <p>سیستم‌های پاداش ارزش‌های مشترک تمرکز بر سرمایه انسانی استقلال کاری و انعطاف‌پذیری شغلی تعهد نسبت به کیفیت بالای خدمات به مشتری تعهد نسبت به ارتباطات ایجاد یک اجماع تدبیر فشارهای کاری و بهبود مسیر شغلی</p>	<p><b>۳. روابط</b></p> <p>تعهد به مشارکت اطمینان و احترام متقابل درگیر نمودن دیگران در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت در پاسخ‌گویی، پاداش‌ها و توبیخ‌ها مفید بودن برای یکدیگر ارتباط میان اطلاعات مهم آموزش در بخش‌ها تمرکز بر رویه و آموزش</p>

### پرسش‌های پژوهشی

هرچند امروزه توانمندسازی کارکنان برای واکنش مناسب در محیط‌های رقابتی یک ضرورت است، اما براساس نظریه اقتضایی این پرسش قابل طرح است که آیا شرایط لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این فن مدیریتی فراهم است؟ با چنین نگرش اقتضایی، مطالعه حاضر درصدد بررسی سطح توانمندی کارکنان زن و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در شرکت مخابرات ایران است. بنابراین، پرسش‌هایی به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

- ۱- سطح توانمندی کارکنان زن در شرکت مخابرات ایران چقدر است؟
- ۲- عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان در شرکت مخابرات کدامند؟
- ۳- درجه تأثیرگذاری هریک از عوامل بر سطح توانمندی کارکنان زن به چه میزان است؟

## روش پژوهش

از آنجایی که در این پژوهش به توصیف و مطالعه آنچه هست پرداخته شده است، بنابراین از لحاظ روش گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی است. از سویی دیگر چون هدف آن توسعه دانش کاربردی در زمینه توانمندسازی است، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. در ضمن، این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان زن و تبیین درجه تأثیرگذاری هریک از آنها می‌پردازد. بنابراین، از نوع همبستگی محسوب می‌شود.

در این تحقیق سطح توانمندی در کارکنان را بر اساس ۸ بُعد (وضوح هدف، روحیه، رفتار منصفانه، قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات و محیط سالم) تعریف و با استفاده از ۳۵ گویه در مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفته‌اند. همچنین به منظور بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی از پرسشنامه «اسکات و جیف» استفاده شد که موانع توانمندسازی را بر اساس سه عامل نگرش، روابط گروهی و ساختار سازمانی در ۳۳ گویه بررسی می‌نماید.

برای افزایش روایی صوری پرسش‌نامه علاوه بر استفاده از شاخص‌های مبتنی بر مدل پژوهش، در مرحله بررسی مقدماتی از نظر کارشناسان نیز استفاده شده است. در این پژوهش به منظور برآورد پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن به طور متوسط برای سطح توانمندی، گرایش، ارتباطات، و ساختار به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۵، ۰/۸۵، و ۰/۸۹ به دست آمد که نشانگر اعتبار بالای پرسش‌نامه است. ویژگی‌های پاسخ دهندگان در جدول (۱) منعکس شده است.

جدول (۱) ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان	سن			وضعیت تاهل		سابقه کار			ماهیت شغل		تحصیلات	
	سال ۲۰-۳۰	سال ۳۱-۴۰	سال ۴۱-۵۰	مجرد	متاهل	سال ۱-۱۰	سال ۱۱-۲۰	سال ۲۱-۳۰	مدیر	غیرمدیر	فوق دیپلم	فوق لیسانس
فراوانی	۱۷	۳۸	۴۶	۳۳	۶۸	۳۳	۳۳	۴۵	۶	۱۰۵	۴۰	۱۱۴
درصد	۱۵/۳	۳۴/۲	۴۱/۴	۳۸/۷	۶۱/۳	۲۹/۷	۲۹/۷	۴۰/۵	۵/۴	۹۴/۶	۳۶	۴۶/۸

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، بیشترین پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ الی ۵۰ سال سن دارند. حدود ۶۲ درصد آنها متأهل هستند و اکثریت آنها از سابقه کاری بالایی برخوردارند. تقریباً ۹۵ درصد پاسخ‌دهندگان غیرمدیر هستند و بیشتر آنها دارای تحصیلات در سطح لیسانس هستند.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به پرسش اول (تعیین سطح توانمندی کارکنان زن)، فرضیه‌های آماری زیر مطرح و آزمون t تک نمونه‌ای برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد که نتایج حاصله در جدول (۲) منعکس شده است.

$$H_0: \mu \leq 2.5$$

$$H_1: \mu > 2.5$$

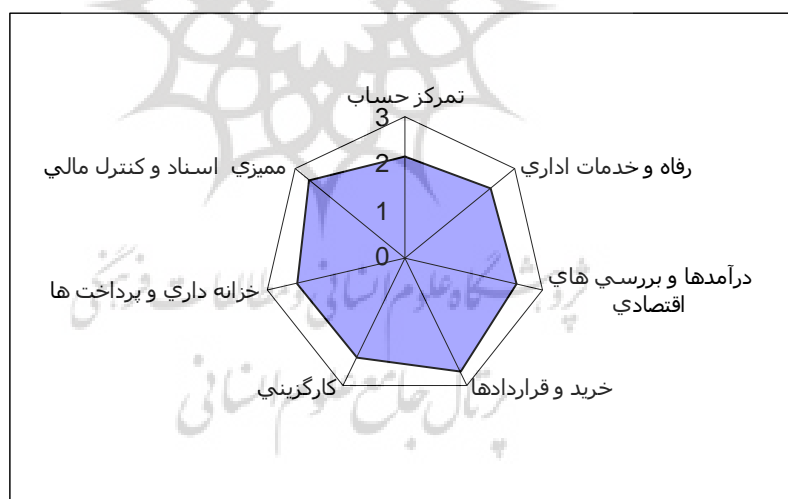
سطح توانمندی کارکنان زن در حد متوسط و یا کمتر از آن است.

سطح توانمندی کارکنان زن بالاتر از حد متوسط است.

جدول (۲) آزمون سطح توانمندی کارکنان زن در شرکت مخابرات ایران

انحراف معیار	میانگین	ارزش آزمون = ۲/۵		
		سطح معناداری	درجه آزادی	t
۰/۵۱۹	۲/۴۳	۰/۱۷۷	۱۱۰	-۱/۳۵۹

با توجه به سطح معناداری مشاهده شده در جدول (۲) در فاصله اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد. به سخن دیگر، میانگین به دست آمده (۲/۴۳) نشانگر آن است که سطح توانمندی کارکنان زن زیر حد متوسط است و این خود به طور ضمنی بر وجود عوامل بازدارنده توانمندسازی دلالت دارد. البته مقایسه سطح توانمندی در واحدهای مختلف شرکت (نمودار ۱) نشانگر آن است که سطح توانمندی در اداره کل خرید و قراردادهای (۲/۶۹) و اداره کل ممیزی اسناد و کنترل مالی (۲/۶۳) در مقایسه با دیگر واحدها وضعیت نسبتاً بهتری دارند در حالی که داده‌های مرتبط با اداره کل تمرکز حساب با میانگین ۲/۱۷ و اداره کل رفاه و خدمات اداری با میانگین ۲/۳۳ نشانگر سطح پایینی از توانمندی هستند. البته چنین تفاوتی میان واحدها در فاصله اطمینان ۹۵٪ معنادار نیست ( $F= 1.76, p<.114$ ).



نمودار (۱) مقایسه سطح توانمندی زنان در واحدهای مختلف

همان‌طور که اشاره شد، هر چند تفاوت معناداری بین واحدهای مورد مطالعه از نظر سطح توانمندی وجود ندارد، اما تفاوت‌های مشاهده شده در نمونه که در نمودار (۱) دیده می‌شود، ناشی از عوامل تأثیرگذار است که این عوامل در قالب پرسش دوم با استفاده از تحلیل عاملی شناسایی شده‌اند. درجه حضور این عوامل بر حسب واحدهای مورد مطالعه در جدول (۳) منعکس شده است.



جدول (۳) مقایسه عوامل مؤثر بر توانمندسازی بر حسب واحدهای سازمانی مورد مطالعه

نام اداره کل	توانمندسازی	نگرش مدیریتی	ساختار گروهی	ارزش‌های بین گروهی	روابط اطلاعاتی
تمرکز حساب	۲/۱۷	۲/۳۶	۲/۵۴	۲/۱۱	۲/۴۶
رفاه و خدمات ...	۲/۳۳	۲/۸۱	۳/۱۲	۲/۴۳	۲/۵۲
درآمدها و ...	۲/۴۵	۳/۰۶	۲/۸۲	۲/۴۱	۲/۷۴
خرید و قراردادهای	۲/۶۸	۳/۱۵	۳/۱۱	۲/۵۰	۳/۱۲
کارگزینی	۲/۳۶	۲/۵۷	۲/۷۳	۲/۲۹	۲/۷۲
خزانه‌داری و ...	۲/۳۶	۲/۸۶	۳/۰۲	۲/۴۳	۲/۵۸
ممیزی اسناد و ..	۲/۶۲	۳/۱۳	۳/۰۷	۲/۵۷	۳/۱۰
کل	۲/۴۳	۲/۸۶	۲/۹۲	۲/۴۰	۲/۷۵

به عنوان مثال، در اداره کل تمرکز حساب‌ها به این دلیل سطح توانمندسازی زنان در پایین‌ترین سطح نسبت به دیگر واحدهای سازمانی قرار دارد که عوامل تأثیرگذار (نگرش مدیریتی، ساختار گروهی، ارزش‌های بین گروهی، و روابط اطلاعاتی) نسبت به سایر واحدها دارای میانگین پایین‌تری هستند. به همین قیاس، در اداره کل خرید و قراردادهای این عوامل تأثیرگذار دارای میانگین بالاتری نسبت به سایر واحدها هستند. بنابراین، برای ارتقای سطح توانمندی کارکنان زن در شرکت مخابرات ضروری است تمهیدات لازمه با توجه با نقش و سهم هریک از عوامل تأثیرگذار اندیشیده شود.

برای آزمون پرسش دوم (شناسایی عوامل بازدارنده توانمندسازی کارکنان زن) تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد. محاسبه KMO حکایت از کفایت حجم نمونه (۰/۷۹۶) و سطح معناداری (۰/۰۰۰) در آزمون کرویت بارتلت نیز نشان داد که همبستگی کافی بین متغیرها برای احصای عوامل وجود دارد. با استفاده از روش وریماکس در چرخش داده‌ها، ۳۲ متغیر روی چهار عامل سوار شدند. همان‌طور که در جدول (۳) منعکس شده است، چهار عامل احصاء شده ۶۸/۱۵ درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن را نشان می‌دهند. هرچند تبیین ۶۸ درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن شرکت مخابرات توسط چهار عامل احصاء شده (نگرش مدیریتی، ساختار گروهی، ارزش‌های بین گروهی، و روابط اطلاعاتی) نشانگر اهمیت هریک از آنهاست، اما نباید این موضوع را نادیده گرفت که واریانس تجمعی (۶۸/۱۵) نشانگر وجود عوامل تأثیرگذار دیگری است که در این پژوهش مدنظر قرار نگرفته‌اند.

جدول (۴) تحلیل عاملی متغیرها بر مبنای روش وریماکس

عامل				شاخص‌های عوامل
روابط اطلاعاتی	ارزش‌های بین گروهی	ساختار گروهی	نگرش مدیریت	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>۰/۸۳</li> <li>۰/۸۱</li> <li>۰/۷۸</li> <li>۰/۷۶</li> <li>۰/۷۵</li> <li>۰/۷۳</li> <li>۰/۷۳</li> <li>۰/۷۲</li> <li>۰/۷۱</li> <li>۰/۶۹</li> <li>۰/۶۴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الگو بودن رفتار مدیر</li> <li>ایجاد تفکر مشترک</li> <li>تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها</li> <li>مقابله مدیریت با پیش‌فرض‌های سنتی</li> <li>مشارکت‌جویی مدیر</li> <li>نقش حمایتی مدیر</li> <li>ارائه بازخورد مثبت</li> <li>تشویق ریسک‌پذیری و تجربه‌گرایی</li> <li>مدیریت مبتنی بر تفویض اختیار</li> <li>ترغیب خلاقیت در روش‌های انجام کار</li> <li>تأکید بر مسیر پیشرفت شغلی</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>۰/۷۴</li> <li>۰/۷۲</li> <li>۰/۷۱</li> <li>۰/۶۴</li> <li>۰/۶۰</li> <li>۰/۵۶</li> <li>۰/۵۶</li> <li>۰/۵۳</li> <li>۰/۵۲</li> <li>۰/۵۱</li> <li>۰/۴۸</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>سختیت پاداش‌ها با ارزش‌های سازمانی</li> <li>تأکید بر ارزش‌های مقبول همگانی</li> <li>مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری</li> <li>تأکید بر خودکنترلی افراد</li> <li>تأکید بر بحث‌های آزاد در میان کارکنان</li> <li>ترغیب بحث‌های آزاد در میان کارکنان</li> <li>تأکید بر ارتقای عملکرد فردی</li> <li>واکنش سازمان به نیازهای بلندمدت افراد</li> <li>تعهد افراد به سازمان</li> <li>حمایت مدیریت از آموزش کارکنان</li> <li>روحیه حل مشکلات در بین کارکنان</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>۰/۷۸</li> <li>۰/۷۷</li> <li>۰/۷۲</li> <li>۰/۵۸</li> <li>۰/۴۱</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود اطمینان و احترام متقابل میان کارکنان</li> <li>مسئولیت‌پذیری کارکنان</li> <li>احساس مفید بودن در میان کارکنان</li> <li>احساس همکاری میان کارکنان</li> <li>گفتگوی مؤثر میان کارکنان در حل مسائل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>۰/۷۹</li> <li>۰/۷۰</li> <li>۰/۶۷</li> <li>۰/۵۷</li> <li>۰/۴۹</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش شبکه‌ای میان کارکنان</li> <li>کیفیت‌گرایی در ارائه خدمات</li> <li>دسترسی کارکنان به اطلاعات درون سازمانی</li> <li>روحیه پرسشگری در میان کارکنان</li> <li>تسهیم اطلاعات مهم در میان افراد</li> </ul>
۳/۸۲	۴/۲۳	۵/۸۱	۷/۹۴	ارزش ویژه
۱۱/۹۳	۱۳/۲۲	۱۸/۱۷	۲۴/۸۲	درصد واریانس
۶۸/۱۵	۵۶/۲۱	۴۲/۹۹	۲۴/۸۲	درصد تجمعی

عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان ۱۱۵

برای پاسخ به پرسش آخر (تعیین درجه تأثیرگذاری عوامل) رگرسیون خطی به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول (۵) منعکس شده است. در مدل رگرسیونی سه متغیر ارزش‌های بین گروهی، ساختار گروهی، و نگرش مدیریت وارد شدند. سطح معناداری توزیع F وجود رابطه خطی بین سه متغیر مستقل و سطح توانمندی کارکنان زن به عنوان متغیر وابسته را نشان می‌دهد. ضریب تعیین (۰/۶۳) نشانگر مطلوبیت مدل رگرسیونی در تبیین تغییر پذیری سطح توانمندی بر اساس سه متغیر پیش گفته است.

جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیونی سطح توانمندی کارکنان زن

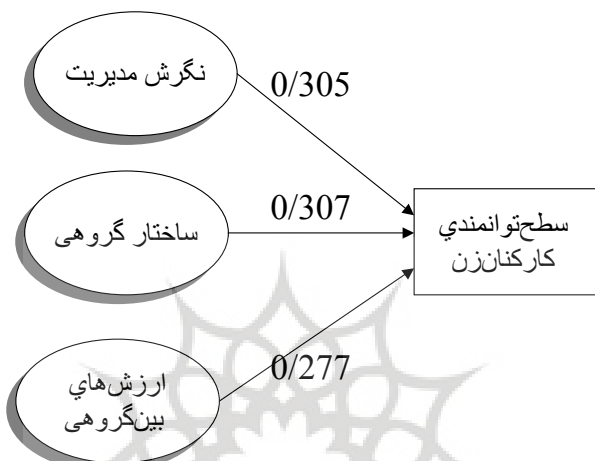
سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل خطای معیار
		بتا	خطای معیار	B	
۰/۰۰۴	۲/۹۶۲		۹/۱۵۶	۰/۴۶۱	مقدار ثابت (C)
۰/۰۰۵	۲/۸۸۸	۰/۲۷۷	۰/۰۸۱	۰/۲۳۴	ارزش‌های بین گروهی
۰/۰۰۰	۳/۶۱۹	۰/۳۰۷	۰/۰۷۰	۰/۲۵۶	ساختار گروهی
۰/۰۰۱	۳/۳۱۵	۰/۳۰۵	۰/۰۶۲	۰/۲۰۷	نگرش مدیریت

Dependent variable= توانمندی، R = 0.793, R Square= 0.630, F= 60.631, p<.000

مقایسه ضرایب رگرسیونی عوامل احصاء شده نشان می‌دهد که ساختار گروهی، مدیریت و ارزش‌های بین گروهی، به ترتیب با ضرایب ۰/۳۰۷، ۰/۳۰۵، و ۰/۲۷۷ مهم‌ترین عواملی هستند که سطح توانمندی کارکنان زن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، مدل رگرسیونی به شرح زیر قابل تبیین است:

$$Emp = 0.277GV + 0.307GS + 0.305MA + 9.156$$

که در آن Emp معرف سطح توانمندی و متغیرهای GV، GS، و PA به ترتیب معرف ارزش‌های بین گروهی، ساختار گروهی، و نگرش مدیریت است (نمودار ۲).



نمودار (۲) عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان زن

### محدودیت‌های پژوهش

از آنجایی که در این پژوهش از پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است، محدودیت ذاتی پرسش‌نامه را که ادراک افراد از واقعیت را می‌سنجد، نباید نادیده گرفت. در ضمن، با توجه به اینکه قلمرو این پژوهش یک سازمان را پوشش می‌دهد، بنابراین، مطالعه موردی محسوب می‌شود و لذا تعمیم آن به دیگر سازمان‌های بخش دولتی علی‌رغم شباهت‌های قابل توجه میان آنها، محل تردید است. تحلیل عاملی به عنوان یکی از فنون آماری برای شناسایی عوامل تأثیرگذار دارای روش‌های مختلف است که در این پژوهش از روش واریماکس استفاده شده است که نباید محدودیت این روش را در مقایسه با دیگر روش‌ها نادیده گرفت.

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که لاولر (۱۹۹۶) اشاره می‌کند تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمانی، افراد آن است و اینکه تمامی افراد سازمان باید در موفقیت سازمان نقش آفرین باشند. بی‌شک، نیاز به درگیر شدن کارکنان در اداره امور در محیط‌های متلاطم و فرار بیش از پیش احساس می‌شود. تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها را وادار می‌کند برای سازگاری با محیط به ساز و کارهای مدیریتی مختلفی روی بیاورند و توانمندسازی یکی از این ساز و کارهاست که نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. نتایج پژوهش انجام یافته در شرکت

مخابرات ایران بر اساس شاخص‌های مدل جیف و اسکات (۱۹۹۲) نشان می‌دهد که سطح توانمندی کارکنان در شرکت مخابرات ایران با توجه به میانگین (۲/۴۳) به دست آمده در حد متوسط است. البته در بین بخش‌های مختلف شرکت مخابرات ایران سطح توانمندسازی یکسان نیست. به عنوان مثال، کارکنان «اداره کل تمرکز حساب‌ها» از پایین‌ترین میانگین (۲/۱۷) و کارکنان «اداره کل خرید و قراردادهای» از بالاترین میانگین سطح توانمندی (۲/۶۹) برخوردار بودند.

همچنین با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، چهار دسته عامل تحت عناوین «نگرش مدیریت»، «ساختار گروهی»، «ارزش‌های بین گروهی» و «روابط اطلاعاتی» به عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان زن شرکت مخابرات ایران شناسایی شدند که تا حدودی با مدل جیف و اسکات تفاوت دارند. به سخن دیگر، ضمن تأیید سه عامل نگرش، ساختار و روابط در مدل جیف و اسکات، شناسایی عامل «ارزش‌های بین گروهی» سهم علمی این پژوهش محسوب می‌شود. دانش افزایی دیگر این پژوهش تبیین معادله ساختاری بین عوامل احصاء شده و سطح توانمندی زنان است. بر اساس نتایج آزمون آماری تحلیل رگرسیونی سه متغیر ساختار گروهی، ارزش‌های بین گروهی و نگرش مدیریت در مدل رگرسیونی وارد شدند. ضریب تعیین به دست آمده نشانگر آن است که ۶۳ درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن توسط متغیرهای پیش‌گفته قابل تبیین است که گویای مطلوبیت مدل ساختاری به دست آمده است.

باتوجه به سه عامل شناسایی شده پیشنهاد می‌شود: (۱) با برنامه‌های آموزشی صحیح، سطح شایستگی و اعتماد به کارکنان را ارتقا داد و آنها را در جهت پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده آماده نمود؛ (۲) کارکنان برای تصمیم‌گیری مؤثر به اطلاعات نیاز دارند، اگر آنها به این اعتقاد برسند که نمی‌توانند منابع و اطلاعات لازم را برای انجام کار خود به دست آورند، مسلماً تمایلی به پذیرش مسئولیت پیدا نمی‌کنند. این مسئله را می‌توان با راهنمایی کارکنان و در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز آنها و ارائه بازخوردهای مناسب در خصوص عملکردشان و ایجاد یک طرز تفکر متری در جهت ارائه خدمات بهتر به همکاران و مراجعان بیرونی تغییر داد؛ (۳) باید توجه داشت که واحد اساسی تشکیل‌دهنده یک سازمان توانمند، فرد نیست بلکه یک مجموعه از افراد هماهنگ هستند که در آن هرکس نقش خود را می‌داند و در عین حال آزادانه می‌درخشد و عمل می‌کند. در چنین فضایی نقش مدیر به عنوان یک رهبر است، فردی که دستور نمی‌دهد بلکه مسئول ارتقای تک تک افراد و ایجادکننده فضای عملکرد، آموزش و توسعه است. لذا استقرار نظام مناسب مدیریت عملکرد در راستای توانمندسازی کارکنان در شرکت مخابرات ایران یک ضرورت است.

## منابع

- Barbee, C. and Bott, V.** (1991) Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment, *Advanced Management Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 27.
- Barry, T.** (1993) Empowerment: the US experience", *Empowerment in Organisations*, Vol. 1, No. 1.
- Block, P.** (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E.** (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?, *Sloan Management Review*, Vol. 31 spring, pp.31-9.
- Burdett, J.O.** (1991) What Is Empowerment Anyway?', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 6, pp. 23-30.
- Cladon, T., and Doyle, M.** (1996) Trusting Me, Trusting You? The Ethics of Employee Empowerment, *Personnel Review*, Vol.25, No.6, pp.13-25.
- Fisher, K.** (1993) *Leading Self-directed Work Teams: A Guide to Developing New Leadership Skills*, McGraw Hill, New York.
- Foy, N.** (1994) *Empowering People at Work*, Gower Publishing, London.
- Gorden, W. I.** (1996) People Should Be as Important as Profits: From Enchantment to Empowerment, *Vital Speeches of the Day*, February 15, pp. 285-88.
- Honold, L.** (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, pp.202-212.
- Jaffe, D.T. and Scott, C.D.** (1992) *Empowerment: Building a Committed Workforce*, New York: Kogan Page, December.
- Johnson, P.R.** (1993) Empowerment in the Global Economy, *Empowerment in Organisations*, Vol. 1, No. 1.
- Kanter, R.M.** (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY.
- Kappelman, L.A., and Richards, T.C.**(1996) Training, Empowerment, and Creating a Culture for Change, *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 3, pp. 26-29.
- Lashley, C.** (1999) Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 169-191.
- Lawler, E.E.** (1996) *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Malone, T.W.** (1997) Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 23-9.
- Menon, S.T.** (1995) *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*, McGill University, Canada.
- Rothstein, L.R.** (1995) The Empowerment Effort that Came Undone, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 20-31.
- Spreitzer, G.M.** (1996) Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- Sullivan, K. and Howell, J.L.** (1996) *Wide Awake in Seattle: Success Stories of Outstanding Leaders Who Learned to ShareLeadership*, Integrity Publishing, Seattle, WA.
- Sullivan, K.D.** (1994) *Empowerment and Control: A New Management Paradigm*, Educational Leadership, Seattle University, Seattle, WA.