

عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان در ناجا

محمد علی باباپور¹

تاریخ دریافت: 91/08/10

تاریخ پذیرش: 91/12/23

چکیده:

امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی 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 پژوهش روش تحقیق پیمایشی بوده و تکنیک گردآوری اطلاعات پرسشنامه است و تحقیق از نوع تبیینی 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 هر یک از آنها می‌پردازد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان زن ستاد ناجا و نمونه‌ها از معاونت‌های ذیحسابی و نیروی انسانی ناجا انتخاب شده‌اند. در این مقاله سطح توانمندسازی زنان در ناجا 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 (1) نگرش مدیریت؛ (2) ساختار گروهی؛ (3) ارزش‌های بین گروهی؛ و (4) روابط اطلاعاتی. مدل تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد که از عوامل فوق سه متغیر نخست در مدل وارد شده و مجموعاً 63 درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن را تبیین می‌کنند.

کلمات کلیدی: توانمندسازی، نگرش مدیریت، روابط اطلاعاتی، ارزش‌های بین گروهی، ساختار سازمانی

مقدمه

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال 1788 بر می گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت و اثره‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گرو (1971) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال 1990 گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، اما زایمرمن (1990) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن وازه‌هایی مانند "درماندگی"، "بی قدرتی" و "بیگانگی" "بخوایم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخوایم تعریف کنیم بسیار مشکل است. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند.

توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند.

بیان مسئله

کانگر و کانونگو (1998) توانمندسازی را به عنوان مفهوم انگیزشی خود کارآمدی تعریف کرده اند. پس از بازننگری پژوهش‌های وابسته، توماس و ولتهوس (1990)

استدلال کردند که توانمندسازی مفهومی چند بُعدی است و نمی توان ماهیت آن را به واسطه مفهومی واحد توضیح داد.

آن ها توانمندسازی را به طور کلی تر، به عنوان افزایش انگیزش کاری درونی که در چهار شناخت: معناداری، شایستگی، خود مختاری و اثر گذاری تجلی می یابد و جهت یابی فرد برای نقش کاری را منعکس می کند، تعریف کرده اند (اسپریتزر، 2008).

هرچند امروزه توانمندسازی کارکنان برای واکنش مناسب در محیط های رقابتی یک ضرورت است، اما براساس نظریه اقتضایی این پرسش قابل طرح است که آیا شرایط لازم برای پیاده سازی موفقیت آمیز این فن مدیریتی فراهم است؟ با چنین نگرش اقتضایی، مقاله حاضر درصدد بررسی سطح توانمندی کارکنان زن و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی در ناجا است. بنابراین، سؤال هایی به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته اند:

1- سطح توانمندی کارکنان زن در ناجا چقدر است؟

2- عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان در ناجا کدامند؟

3- درجه تأثیر گذاری هریک از عوامل بر سطح توانمندی کارکنان زن به چه میزان است؟

امروزه توانمندسازی به عنوان یک فن مدیریتی در واکنش به نیاز کسب و کار در سازمان ها در سطح جهانی به کار گرفته می شود (بری، 1993؛ جانسون، 1993؛ فوی، 1994). کاتر (1977) توانمندسازی را اعطای قدرت به افرادی می داند که در نقاط ناکارآمد سازمان حضور دارند. او قدرت را در یک پیوستار تجسم می کند که در یک انتهای آن افراد فاقد قدرت و در انتهای دیگر افراد توانمند قرار می گیرند. توانمندسازی با اعتماد، انگیزش، تصمیم گیری، و به خصوص شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. توانمندسازی با شکل های جدید سازمانی نظیر ساختار شبکه ای بیشتر همخوانی دارد.

این پیش داوری که توانمندسازی همیشه برای سازمان خوب و مفید است، پایه استدلال چندان محکمی ندارد. توانمندسازی در همه شرایط موفقیت را تضمین نمی کند 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.

هدف

در این مقاله عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان در ناجا مورد کنکاش قرار گرفته است تا با شناخت درست نیروهای اثرگذار و با تعدیل شرایط، به توان سطح توانمندی کارکنان زن را ارتقاء داد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

تا کنون در ناجا تحقیقی در خصوص توانمندسازی کارکنان زن صورت نگرفته است که جای تأمل فراوان دارد چرا که تحقیق در این مهم ضروری به نظر می رسد. مطالعات گسترده از متون تحقیقی رفتار سازمانی نشان داده است که توانمندسازی، ادراک ها و رفتارهای کارکنان، استفاده آنان از نوآوری را بیشتر می نماید یا آن را افزایش می دهد (اسپریتزر، 2008). از دیدگاه اجتماعی نکته قابل توجه برای سازمان ها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهای خود را به خوبی انجام دهند. عملکرد خوب، بهره وری سازمان را بالا می برد که در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می شود (اسپیکتور، 2000).

در اهمیت توانمندسازی همین نکته کافی است که توانمندسازی کارکنان موجب می گردد تا کارکنان وظیفه مدار به کارکنان رابطه مدار و رفتارمدار تغییر یافته، میزان مسئولیت پذیری و در نتیجه اثربخشی افزایش یابد. کار گروهی و کیفی، اعمال روش های کنترل

کیفیت و مدیریت کیفیت جامع نیز بر این مفاهیم افزوده می‌گردد.

مبانی نظری

تعاریف توانمندسازی

همان‌طور که هونولد¹ (1997: 36) می‌گوید پیش‌فرض‌های متفاوت در خصوص توانمندسازی تعریف آن را مشکل می‌سازد. منون² (1995: 41) بر جنبه شناختی در توانمندسازی تأکید دارد و معتقد است که توانمندسازی ادراک کنترل تصمیم توسط زیردستان است. باون و لاولر³ (1992: 49) توانمندسازی را به صورت استراتژی مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند. در حالی که باربی و بات⁴ (1991: 28) آن را عمل اعطای مسئولیت به افرادی می‌دانند که از نزدیک با مسائل سروکار 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 هر یک 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 (1993) معتقد است توانمندسازی را می‌توان تابعی از سه متغیر مهم به حساب آورد: (1) اختیار؛ (2) منابع؛ و (3) اطلاعات. بنابراین، توانمندسازی فرایند قدرت‌دهی به کارکنان است به گونه‌ای که به منابع کلیدی سازمان و اطلاعات دسترسی داشته باشند.

1 - Honold, L.,

2 - Menon, S.T.

3 - Bowen, D.E. and Lawler, E.E.

4 - Barbee, C. and Bott, V.

توانمندسازی از دیدگاه کیفیت‌گرایی به عمل ایجاد و افزایش قدرت از طریق همکاری با یکدیگر نیز تعریف شده است (روتشتین^۱، 1995). به عبارت دیگر توانمندسازی عبارت است از مدیریت مبتنی بر همکاری که در آن ندای کارکنان شنیده می‌شود (گوردن^۲، 1995). 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 می‌سازند 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.

نظریه های توانمندسازی

لشلی (1999) 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 تقویت‌کننده (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.

پیشینه پژوهشی

- پژوهش‌های داخلی

1- محقر (1389) در تحقیقی با عنوان "نقش توانمندسازی سازمانی در موفقیت اجرای مهندسی مجدد (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب ایرانی)" به تغییرات اساسی که در

1 - Rothstein, L.R.

2 - Gorden, W. I.

نتیجه اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌ها ایجاد می‌شود و می‌تواند عاملی برای شکست پروژه‌های مهندسی مجدد باشد پرداخته است. علیرغم تلاش سازمان‌ها و هزینه‌های زیادی که برای اجرای مهندسی مجدد کرده‌اند، نرخ شکست مهندسی مجدد حدود 50 تا 70 درصد گزارش شده است. این امر، اهمیت بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مهندسی مجدد را دوچندان کرده است. این تحقیق در صدد بود تا اثرات توانمندسازهای سازمانی تحت عنوان مدیریت منابع سازمان، فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر و مدیریت مقاومت کارکنان را بر موفقیت اجرای مهندسی مجدد بررسی نماید و رهنمودهایی برای موفقیت هرچه بیشتر پروژه‌های مهندسی مجدد ارائه کند. از این رو رابطه متقابل بین هر یک از توانمندسازهای سازمانی و موفقیت اجرای مهندسی مجدد از طریق تحلیل همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج به دست آمده بر وجود رابطه بین مدیریت منابع سازمان و مدیریت تغییر با موفقیت اجرای مهندسی مجدد دلالت دارد. جامعه آماری این تحقیق مدیران سازمان‌ها و دست‌اندرکاران پیاده‌سازی پروژه‌های مهندسی مجدد در سازمان‌های منتخب ایرانی بوده‌اند.

2- مصیعی (1386) در تحقیقی با عنوان "طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور" مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته است. در این تحقیق نتایج به دست آمده نشان داد که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بُعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بُعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بُعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

3- صلاحی (1384) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز" پرداخته است. این تحقیق به منظور بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و مهارت

های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت مذکور در سال 89 به تعداد 500 نفر بود که از بین آن 217 نفر با توجه به جدول مورگان به طریق تصادفی ساده انتخاب و به پرسشنامه های توانمندسازی روانشناختی، مهارت های ارتباطی و عملکرد شغلی پاسخ دادند. یافته ها نشان داد که بین مؤلفه های توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد همچنین مؤلفه های توانمندسازی قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشند. بین مؤلفه های مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی رابطه معنی دار مشاهده نشد و پیش بینی کننده عملکرد شغلی نبودند. بین مؤلفه های توانمندسازی با مؤلفه های مهارت های ارتباطی رابطه معنی دار مشاهده شد.

– پژوهشهای خارجی

1. در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی توسط اسپریتزر (Spreitzer: 1992)، چهار بُعد برای توانمندسازی شناسایی شد. بُعدها براساس مطالعات میسرا (Mishra: 1992)، یک بُعد دیگر نیز به آن افزوده شد و پنج بُعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بُعد را در کارکنان پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند.
2. منون (1995) در یک تحقیق بر روی 311 کارمند دریافت که تمرکز، رسمیت، ارتباطات ضعیف، ابهام در نقش، و تضاد نقش به توانمندسازی پایین منجر می‌شود. نتایج تحقیقات اسپریتزر (1996) نشان دهنده آن است که کارکنان توانمند شده در مقایسه با سازمان‌های سنتی به اطلاعات دسترسی دارند و فضای کاری آنها بیشتر مشارکت جو می‌باشد. کاپلمن و ریچاردز (1996) بحث می‌کنند که توفیق توانمندسازی همانند دیگر تغییرات مستلزم پیروی از استراتژی تدریجی و افزایشی در پیاده سازی آن است. به زعم آنها نقش آموزش در فرایند اجرای موفقیت آمیز

توانمندسازی انکار ناپذیر است. بوردت¹ (1991) نیز سه عامل زیر را در موفقیت برنامه توانمندسازی مورد تأکید قرار می دهد (1) مدیریت مبتنی بر مربی گری، (2) مشاغل با گستره وسیع تر؛ و (3) ایجاد سازمان یادگیرنده.

ماهیت اقتضایی توانمندسازی

کلیدون و دوپل² (1996) بر جنبه اخلاقی توانمندسازی تأکید داشته و اعتماد مدیریت به زیردستان را یکی از عوامل کلیدی توفیق برنامه های توانمندسازی می دانند. تأکید بر نقش حمایتی مدیریت در نوشته های نویسندگانی چون بلاک³ (1987)، سولیوان (1994)، و سولیوان و هاوول³ (1996) نیز دیده می شود. براساس این دیدگاه یک سازمان توانمند، سازمانی است که در آن مدیران در نقش حمایتی ظاهر شده و اختیار تصمیم گیری بیشتری را به زیردستان واگذار می کنند (مالون، 1997). به سخن دیگر، مدیران همانند مربی عمل می کنند و اجازه می دهند کارکنان در حل مسایل درگیر شوند. هرچند ماهیت اقتضایی توانمندسازی توسط تعدادی از نویسندگان مورد تأکید قرار گرفته است، اما مدل اقتضایی باون و لاولر (1992) برای توانمندسازی کارکنان جایگاه ویژه ای دارد. این دو نویسنده عوامل زیر را در روی آوری به توانمندسازی کارکنان مؤثر می دانند: (1) استراتژی سازمانی؛ (2) پیوند با مشتریان؛ (3) تکنولوژی؛ (4) تغییرات محیطی؛ و (5) کارکنان با نیاز رشد بالا. در نهایت باید به مدل جیف و اسکات⁴ (1992) اشاره کرد که توفیق در توانمندسازی را مستلزم تغییر در «نگرش افراد»، «روابط گروهی» و «ساختار سازمانی» می دانند و معتقدند بدون توجه به این عوامل هرگونه تلاشی در جهت توانمندسازی کارکنان با ناکامی مواجه خواهد شد.

1 - Burdett, J.O.

2 - Cladon, T., and Doyle, M.

3 - Sullivan, K. and Howell, J.L.

4 - Jaffe, D.T., and Scott, C.D.

چارچوب نظری پژوهش

باتوجه به موارد پیش گفته، در این مقاله 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 (1992) به شرح زیر می باشند:

| | |
|---|--|
| <p>2- نگرش کارکنان:</p> <p>در کارها مسئولیت می پذیرد؛</p> <p>در ارتباط با مشکلات و راه‌های انجام بهتر آنها سخن می گوید؛</p> <p>در جستجوی حل مشکلات است نه مقصر دانستن دیگران؛</p> <p>روابط با مشتری را اعم از داخلی و خارجی به صورت یک شبکه می بیند؛</p> <p>در مورد پیش فرض‌ها تمایل به طرح سؤال و پرسش دارد.</p> | <p>1- نگرش مدیر:</p> <p>به افراد در انجام کارها کمک می کند؛</p> <p>در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال مطرح می کند؛</p> <p>با پیش فرض‌ها مقابله می کند؛</p> <p>خطرپذیری و تجربه گرایی را تشویق می کند؛</p> <p>تفویض اختیار و مسئولیت می خواهد؛</p> <p>با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها دیدگاه مشتری را تداعی می کند؛</p> <p>آموزش در محیط را حمایت می کند؛</p> <p>مشارکت در اطلاعات و همکاری در حل مشکلات را ارتقاء می دهد؛</p> <p>الگویی برای رفتارهاست؛</p> <p>تنوع در روش و رفتار را ارزش می نهد؛</p> <p>بر پیشرفت افراد متمرکز می شود؛</p> <p>با ارائه بازخورد مثبت، افراد را در فراگیری و پیشرفت یاری می دهد؛</p> <p>اظهار نظر شخصی و بحث‌های آزاد در خصوص تنش‌ها را تشویق می کند.</p> |
|---|--|

| | |
|--|---|
| <p>4- ساختار سازمانی: نظام های پاداش؛ ارزش های مشترک؛ تمرکز بر سرمایه انسانی؛ استقلال کاری و انعطاف پذیری شغلی؛ تعهد نسبت به کیفیت بالای خدمات به مشتریان(رده های ستادی)؛ تعهد نسبت به ارتباطات؛ ایجاد یک اجماع؛ تدبیر فشارهای کاری و بهبود مسیر شغلی؛</p> | <p>3- روابط گروهی: تعهد به مشارکت؛ اطمینان و احترام متقابل؛ درگیر نمودن دیگران در تصمیم گیری ها؛ مشارکت در پاسخگویی، پاداش ها و توییح ها؛ مفید بودن برای یکدیگر؛ ارتباط میان اطلاعات مهم؛ آموزش در بخش ها؛ تمرکز بر رویه و آموزش.</p> |
|--|---|

فرضیه های تحقیق

1. بین مؤلفه های توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه معنی دار وجود دارد.
2. مؤلفه های توانمندسازی می توانند عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی کنند.
3. مؤلفه های مهارت های ارتباطی می تواند عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی کنند.
4. بین مؤلفه های توانمندسازی با مؤلفه های ساختار سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان زن و درجه تأثیرگذاری هریک از آنها می پردازد، از نوع تبیینی است که با روش پیمایشی انجام شده

است. از سویی دیگر چون هدف آن توسعه دانش کاربردی در زمینه توانمندسازی است، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. برای جمع آوری اطلاعات از تکنیک پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری در این تحقیق 480 نفر از کارکنان زن ستاد ناجا و تعداد 111 نفر به عنوان نمونه تصادفی، از معاونت نیروی انسانی و اداره کل امور مالی و ذی‌حسابی کل انتخاب شده‌اند.

در این تحقیق، سطح توانمندی در کارکنان را بر اساس 8 بُعد (وضوح هدف، روحیه، رفتار منصفانه، قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات و محیط سالم) تعریف و با استفاده از 35 گویه در مقیاس چهار درجه ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفته‌اند. همچنین به منظور بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی از پرسشنامه استفاده شد که موانع توانمندسازی را بر اساس سه عامل نگرش، روابط گروهی و ساختار سازمانی در 34 گویه بررسی می‌نماید.

برای افزایش روایی صوری پرسشنامه علاوه بر استفاده از شاخص های 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، نگرش، روابط گروهی و ساختار به ترتیب 0/97، 0/95، 0/85 و 0/89 به دست آمد که نشانگر اعتبار بالای پرسشنامه است.

یافته‌ها:

ویژگی‌های پاسخ دهندگان در جدول (1) منعکس شده است.

جدول (1) ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان

| ویژگی‌های پاسخ دهندگان | | سن | | | وضعیت تاهل | | سابقه کار | | | ماهیت شغل | | تحصیلات | | |
|------------------------|----|-----|-----|-----|------------|------|-----------|-----|-----|-----------|---------|---------|-----------|--------|
| | | سال | سال | سال | متاهل | مجرد | سال | سال | سال | مدیر | نیرومدر | دیپلم | فوق دیپلم | لیسانس |
| 17 | 38 | 46 | 10 | 68 | 43 | 33 | 33 | 45 | 6 | 105 | 40 | 14 | 52 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------|------|----|------|-----|------|------|------|------|------|---|------|------|------|------|
| 4/5 | 46/8 | 12/6 | 36 | 94/6 | 5/4 | 40/5 | 29/7 | 29/7 | 61/3 | 38/7 | 9 | 41/4 | 34/2 | 15/3 | درصد |
|-----|------|------|----|------|-----|------|------|------|------|------|---|------|------|------|------|

همان طور که در جدول (1) دیده می شود، بیشترین پاسخ دهندگان بین 41 تا 50 سال سن دارند. حدود 62 درصد آنها متأهل هستند و سابقه کار اکثریت آنها (40/5 درصد) بیش از 21 سال است. تقریباً 95 درصد پاسخ دهندگان غیرمدیر و بیشتر آنها (46/8 درصد) دارای تحصیلات در سطح لیسانس هستند.

برای پاسخ به پرسش اول (تعیین سطح توانمندی کارکنان زن)، فرضیه های آماری زیر مطرح و آزمون t برای تحلیل داده ها به کار گرفته شد که نتایج حاصله در جدول (2) منعکس شده است.

سطح توانمندی کارکنان زن در حد متوسط و یا کمتر از آن است. $H_0: \mu \leq$

2.5

سطح توانمندی کارکنان زن بالاتر از حد متوسط است.

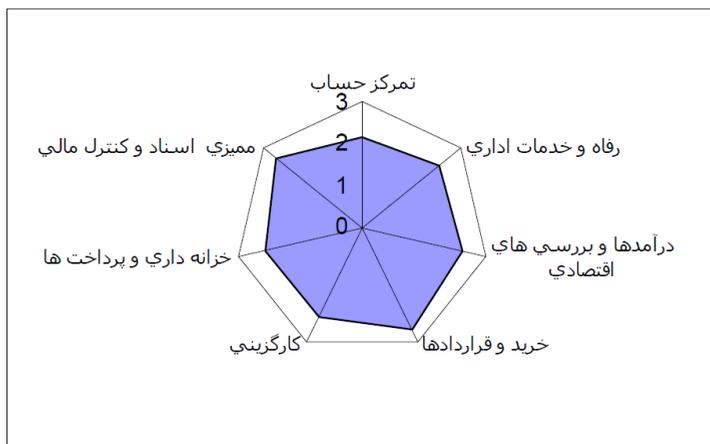
$H_1: \mu > 2.5$

جدول (2) آزمون سطح توانمندی کارکنان زن در ناجا

| انحراف معیار | میانگین | ارزش آزمون = 2/5 | | |
|--------------|---------|------------------|------------|---|
| 0/519 | 2/43 | سطح معناداری | درجه آزادی | t |

با توجه به سطح معناداری مشاهده شده در جدول (2) در فاصله اطمینان 95 درصد نمی توان فرضیه صفر را رد کرد. به سخن دیگر، میانگین به دست آمده (2/43) 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 ناجا (نمودار 1) نشانگر آن است که سطح توانمندی در اداره کل خرید و قراردادها (زیر مجموعه معاونت نیروی انسانی ناجا) (2/69) و اداره کل ممیزی اسناد و کنترل مالی (زیر مجموعه اداره کل امور مالی و ذی حسابی ناجا) (2/63) در مقایسه با دیگر

واحدها وضعیت نسبتاً بهتری دارند در حالی که داده‌های مرتبط با اداره کل تمرکز حساب با میانگین (2/17) و اداره کل خدمات (زیر مجموعه نیروی انسانی ناجا) با میانگین (2/33) نشانگر سطح پایینی از توانمندی هستند. البته چنین تفاوتی میان واحدها در فاصله اطمینان 95 درصد معنادار نیست ($F = 1.76, p < .114$)



نمودار (1) مقایسه سطح توانمندی زنان در واحدهای مختلف

همان طور 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 (1) دیده می‌شود، ناشی از عوامل تأثیرگذاری 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 (3) منعکس شده اند.

جدول (3) مقایسه عوامل مؤثر بر توانمندسازی بر حسب واحدهای سازمانی مورد مطالعه

| نام اداره کل | توانمندسازی | نگرش مدیریتی | ساختار گروهی | ارزش های بین گروهی | روابط اطلاعاتی |
|-----------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|----------------|
| تمرکز حساب | 2/17 | 2/36 | 2/54 | 2/11 | 2/46 |
| رفاه و خدمات... | 2/33 | 2/81 | 3/12 | 2/43 | 2/52 |
| درآمدها و ... | 2/45 | 3/06 | 2/82 | 2/41 | 2/74 |

| | | | | | |
|------|------|------|------|------|---------------------|
| 3/12 | 2/50 | 3/11 | 3/15 | 2/68 | خرید و قراردادها |
| 2/72 | 2/29 | 2/73 | 2/57 | 2/36 | کارگزینی |
| 2/58 | 2/43 | 3/02 | 2/86 | 2/36 | خزانه داری و... |
| 3/10 | 2/57 | 3/07 | 3/13 | 2/62 | ممیزی اسناد و... |
| 2/75 | 2/40 | 2/92 | 2/86 | 2/43 | کل |

به عنوان مثال، در اداره کل تمرکز حساب ها به این دلیل سطح توانمندسازی زنان در پایین ترین سطح نسبت به دیگر واحدهای سازمانی قرار دارد که عوامل تأثیر گذار (نگرش مدیریتی، ساختار گروهی، ارزش های بین گروهی، و روابط اطلاعاتی) نسبت به سایر واحدها، دارای میانگین پایین تری هستند. به همین قیاس، در اداره کل خرید و قراردادها این عوامل تأثیر گذار دارای میانگین بالاتری نسبت به سایر واحدها هستند. بنابراین، برای ارتقاء سطح توانمندی کارکنان زن در ناجا ضروری است تمهیدات لازمه با توجه با نقش و سهم هریک از عوامل تأثیر گذار 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 (0/796) و سطح معناداری در آزمون بارتلت نیز نشان داد که همبستگی کافی بین متغیرها برای احصا عوامل وجود دارد. با استفاده از روش وریماکس در چرخش داده ها، 32 متغیر روی چهار عامل سوار شدند. همان طور که در جدول (4) منعکس شده است، چهار عامل احصاء شده (68/15) درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن را نشان می دهند.

هرچند تبیین 68 درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن ناجا توسط چهار عامل احصاء شده (نگرش مدیریتی، ساختار گروهی، ارزش های بین گروهی، و

روابط اطلاعاتی) نشانگر اهمیت هریک از آنها است، اما نباید این موضوع را نادیده گرفت که واریانس تجمعی (68/15) نشانگر وجود عوامل تأثیرگذار دیگری می باشد که در این پژوهش مدنظر قرار نگرفته‌اند.

جدول (4) تحلیل عاملی متغیرها بر مبنای روش وریماکس

| عامل | | | شاخص های عوامل |
|----------------|--------------------|--------------|--|
| روابط اطلاعاتی | ارزش های بین گروهی | ساختار گروهی | |
| | | | الگو بودن رفتار مدیر 0/83 |
| | | | ایجاد تفکر مشترک 0/81 |
| | | | تیبین ارزش ها، امیدها و آرزوها 0/78 |
| | | | مقابله مدیریت با پیش فرض های سنتی 0/76 |
| | | | مشارکت جویی مدیر 0/75 |
| | | | نقش حمایتی مدیر 0/73 |
| | | | ارایه بازخورد مثبت 0/73 |
| | | | تشویق ریسک پذیری و تجربه گرایی 0/72 |
| | | | مدیریت مبتنی بر تفویض اختیار 0/71 |
| | | | ترغیب خلاقیت در روش های انجام کار 0/69 |
| | | | تأکید بر مسیر پیشرفت شغلی 0/64 |
| | | 0/74 | سنخیت پاداش ها با ارزش های سازمانی |
| | | 0/72 | تأکید بر ارزش های مقبول همگانی |
| | | 0/71 | مشارکت کارکنان در تصمیم گیری |
| | | 0/64 | تأکید بر خودکنترلی افراد |
| | | 0/60 | تأکید بحث های آزاد در میان کارکنان |
| | | 0/56 | ترغیب بحث های آزاد در میان کارکنان |
| | | 0/56 | تأکید بر ارتقاء عملکرد فردی |
| | | 0/53 | واکنش سازمان به نیازهای بلندمدت افراد |
| | | 0/52 | تعهد افراد به سازمان |
| | | 0/51 | حمایت مدیریت از آموزش کارکنان |
| | | 0/48 | روحیه حل مشکلات در بین کارکنان |

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|-------|--|
| | 0/78 0/77 0/72 0/58 0/41 | | | وجود اطمینان و احترام متقابل میان کارکنان مسئولیت پذیری کارکنان احساس مفید بودن در میان کارکنان احساس همکاری میان کارکنان گفتگوی مؤثر میان کارکنان در حل مسائل |
| 0/79 0/70 0/67 0/57 0/49 | | | | نگرش شبکه ای میان کارکنان کیفیت گرایی در ارائه خدمات دسترسی کارکنان به اطلاعات درون سازمانی روحیه پرسش گری در میان کارکنان تسهیم اطلاعات مهم در میان افراد |
| 3/82 | 4/23 | 5/81 | 7/94 | ارزش ویژه |
| 11/93 | 13/22 | 18/17 | 24/82 | درصد واریانس |
| 68/15 | 56/21 | 42/99 | 24/82 | درصد تجمعی |

برای پاسخ به پرسش آخر (تعیین درجه تأثیر گذاری عوامل) رگرسیون خطی به کار گرفته شد که نتایج آن در جدول (5) منعکس شده است. در مدل رگرسیونی سه متغیر ارزش های 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 می دهد. ضریب تعیین (0/63) نشانگر مطلوبیت مدل رگرسیونی در تبیین تغییر پذیری سطح توانمندی بر اساس سه متغیر پیش گفته است.

جدول (5) نتایج تحلیل رگرسیونی سطح توانمندی کارکنان زن

| سطح معناداری | t | ضرایب غیر استاندارد | | مدل خطای معیار |
|--------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|
| | | ضرایب استاندارد | B | |
| 0/004 | 2/962 | بتا | 9/156 | مقدار ثابت (C) |
| 0/005 | 2/888 | 0/277 | 0/081 | ارزش های بین گروهی |
| 0/000 | 3/619 | 0/307 | 0/070 | ساختار گروهی |

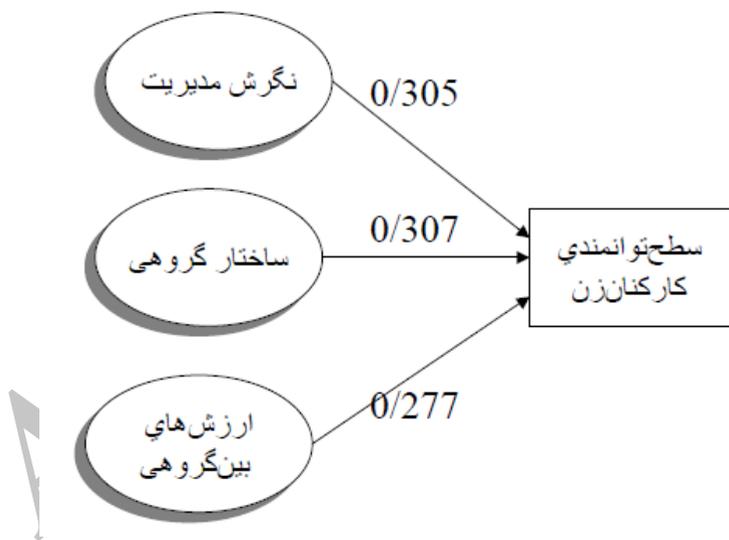
| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| 0/001 | 3/315 | 0/305 | 0/062 | 0/207 | نگرش مدیریت |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|

Dependent variable= توانمندی، $R = 0.793$, $R \text{ Square} = 0.630$, $F = 60.631$, $p < .000$

مقایسه ضرایب رگرسیونی عوامل احصاء شده نشان می‌دهند که ساختار گروهی، مدیریت و ارزش‌های بین گروهی، به ترتیب با ضرایب (0/307)، (0/305) و (0/277) مهمترین عواملی هستند که سطح توانمندی کارکنان زن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، مدل رگرسیونی به شرح زیر قابل تبیین است:

$$\text{Emp} = 0.277\text{GV} + 0.307\text{GS} + 0.305\text{MA} + 9.156$$

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 2).



نمودار (2) عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان زن

نتیجه‌گیری

همان‌طور که لاولر (1996) 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 سازوکارها است که نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین دارد. نتایج پژوهش انجام یافته در ناجا بر اساس شاخص‌های مدل جیف و اسکات (1992) نشان می‌دهد که سطح توانمندی کارکنان در ناجا با توجه به میانگین (2/43) به دست آمده در حد متوسط است. البته در بین بخش‌های مختلف ناجا سطح توانمندسازی یکسان نیست. به عنوان مثال، کارکنان «اداره کل تمرکز حساب‌ها» از پایین‌ترین میانگین (2/17) و کارکنان «اداره کل خرید و قرار دادها» از بالاترین میانگین سطح توانمندی (2/69) 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 بین‌گروهی» و «روابط اطلاعاتی» به عنوان عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان زن ناجا 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 بین‌گروهی» سهم علمی این پژوهش محسوب می‌شود. دانش‌افزایی 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 بین‌گروهی و نگرش مدیریت در مدل رگرسیونی وارد شدند. ضریب تعیین به دست آمده نشانگر آن است که 63 درصد از تغییر پذیری در سطح توانمندی کارکنان زن توسط متغیرهای پیش‌گفته قابل تبیین است که گویای مطلوبیت مدل ساختاری به دست آمده است.

با توجه به سه عامل شناسایی شده پیشنهاد می‌شود: 1) 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؛ از جمله برنامه‌های آموزشی می‌توان به برنامه‌هایی اشاره کرد که

ضمن داشتن با محتوایی مسئولیت افزا، تغییر نگرش در فرد ایجاد نماید. به عنوان مثال برنامه های اردوی مدیران میانی با هدف استانداردسازی رفتار، که هم در حوضه امور رفاهی گنجانده می شود و هم با طراحی کارخواسته هایی ظریف تفکر تغییر نگرش را با محوریت مسئولیت ها می توان به افراد القاء کرد. (2) کارکنان برای تصمیم گیری مؤثر به اطلاعات نیاز دارند، اگر آنها به این اعتقاد برسند که نمی توانند منابع و اطلاعات لازم را برای انجام کار خود به دست آورند، مسلماً تمایلی به پذیرش مسئولیت پیدا نمی کنند. این مسئله را می توان با راهنمایی کارکنان و در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز آنها با استفاده از ظرفیت اتوماسیون و شبکه های اینترنتی ناجا و طراحی مشوق های آموزش محور سازمانی و ارایه بازخوردهای مناسب در خصوص عملکردشان و ایجاد یک طرز تفکر مترقی در جهت ارایه خدمات بهتر به همکاران و مراجعان بیرونی تغییر داد؛ همچنین بسترهای افزایش معلومات سازمانی راه مؤثر دیگری است. طراحی بسته های آموزشی ضمن خدمت، توسط پیشگامان صف و ستاد از جمله این راهکارها است. بدین ترتیب که ابتدا شاخص های آموزشی مورد نیاز برای دست یابی به اطلاعات مفید کاری نیاز سنجی شده و به روش دلفی ضمن پرداختن به نظرات قدما و نخبگان، امکان سنجی محیطی نیز صورت می گیرد. یعنی در هر اداره به دنبال اطلاعات مورد نیاز زنان می گردیم و از نخبگان درخواست انتقال تجربیات خود در صحنه های برابر می کنیم. مشخص می شود در چه اداره ای با ملاحظه امکانات محیطی اش به چه سطحی از اطلاعات و با چه کیفیتی از ارایه نیازمندی وجود دارد. (3) باید توجه داشت که واحد اساسی تشکیل دهنده یک سازمان توانمند، فرد نیست بلکه یک مجموعه از افراد هماهنگ هستند که در آن هر کس نقش خود را می داند و در عین حال آزادانه می درخشد و عمل می کند. در چنین فضایی نقش مدیر به عنوان یک رهبر است، فردی که دستور نمی دهد بلکه مسئول ارتقا تک تک افراد و ایجادکننده فضای عملکرد، آموزش و توسعه است. لذا استقرار نظام مناسب مدیریت عملکرد در راستای توانمندسازی کارکنان زن در ناجا یک ضرورت است. گاه با

آمیختن نظام های مدیریتی نوین به بدنه سازمان می توان شاهد رشد توانمندسازها گردید. مثلاً نظام تعالی سازمانی یا نظام سرآمدی با محوریت مدیریت کیفیت می تواند برای ارتقا سازمانی افراد شاخص های قابل درکی را طراحی نماید ضمن اینکه با بهره گیری از نظام های مشارکتی افراد را در سرنوشت اداری- سازمانی خود شریک می گرداند. بدین معنی که زنان توانمند راه مساعدتری برای تشریک مساعی در تصمیم های بالای سازمانی و پیشرفت روحیه تربیتی مشارکت محور خود خواهند یافت. حتی با بکارگیری سامانه هایی می توان این مهم را هر روز ترویج داد. سامانه هایی مثل نرم افزار نظام پیشنهادها که شخص در پشت میز خود ضمن دادن فکر خلاقانه، به رد گیری اندیشه خویش در میان تصمیمات مدیران بالاتر می پردازد.

Archive of SID

منابع فارسی

- صلاحی، فرهاد(1384). بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز(طرح پژوهشی) صنایع پتروشیمی شیراز.
- مصیعی، ایرج(1386). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور(طرح پژوهشی) سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- محقر، علی(1389). نقش توانمندسازهای سازمانی در موفقیت اجرای مهندسی مجدد مورد مطالعه: سازمان های منتخب ایرانی(رساله دکتر).

منابع انگلیسی

- Barbee, C. and Bott, V. (1991) Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment, *Advanced Management Journal*, Vol. 5, No. 1,.
- 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.

- Burdett, J.O. (1991) What Is Empowerment Anyway?', Journal of European Industrial Training, Vol. 15, No. 6, Cladon, T., and Doyle, M. (1996) Trusting Me, Trusting You? The Ethics of Employee Empowerment, Personnel Review, Vol.25, No.6,.
- 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,
- Honold, L. (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.5, No.4,.
- 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.
- Kanger, g.A., and canongu, s.c.(1998)Training, Empowerment, and Creating a Culture for Change, Empowerment in Organizations, Vol. 2, No. 4,
- 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,
- Lashley, C. (1999) Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personnel Review, Vol. 28, No. 3.
- 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,
- Menon, S.T. (1995) Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation, McGill University, Canada.
- Mishra, J.O. (1991) What Is Empowerment, Journal of European Industrial Training, Vol. 13, No. 8
- Rothstein, L.R. (1995) The Empowerment Effort that Came Undone, Harvard Business Review, January-February,.
- Spector, k.j. (2000) Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation, McGill University, Ireland.
- Spreitzer, P.R. (1992) Empowerment in the Global Economy, Empowerment in Organisations, Vol. 3, No. 2.
- Spreitzer, G.M. (1996) Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, -.
- 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.
- Zaimerman,j.e.(1997) Is Empowerment nesesity? Control, Decision Making, and IT, Sloan Management Review, Vol. 32, No. 4,