

طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران

علی اباذری سیوندی^{۱*}

محمدعلی حقیقی⁻

وحید خاشعی^۲

سید مجتبی محمود زاده^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۷)

چکیده

امروزه در سازمان‌های پیشرو، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک فرایند ضروری و پراهمیت، دنبال می‌شود. با توجه به تفاوت و تنوع تعاریف و تعبیر موجود در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، برخورداری از مدلی معتبر و اجرایی، از جمله نیازهای اساسی سازمان‌های هزاره سوم به شمار می‌رود که بر این اساس، هدف از تحقیق حاضر طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران، بوده است. بر این اساس، رویکرد مورد استفاده در تحقیق حاضر، رویکرد آمیخته است که جهت طراحی و تدوین مدل جامع از رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) استفاده گردید. همچنین تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی در دسته مطالعات اکتشافی، پیمایشی، علی، کاربردی و بنیادی جای دارد. جامعه آماری تحقیق نیز شامل کارکنان سازمان ملی استاندارد ایران (۴۰۰ نفر) و همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه توانمندسازی منابع انسانی و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد بود که از این بین در ابتدا به روش مصاحبه در بین خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه توانمندسازی منابع انسانی و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد، مقوله‌های مورد نظر به منظور طراحی مدل استخراج شده و بعد از آن پرسشنامه تحقیق تهیه و در بین کارکنان سازمان توزیع و با نرخ بازگشت ۷۵.۵ درصد، تعداد ۳۰۲ پرسشنامه بازگشت و مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج نشان از معناداری روابط و اجزای مدل ارائه شده دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی، سازمان ملی استاندارد ایران، بهره‌وری.

۱- دکترای تخصصی مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه عدالت، تهران، ایران. مسئول مکاتبات

ali.abazari@ymail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴- استادیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهمترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نیروی انسانی نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. با توجه به این که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد نیز روبه افزایش است (۱). یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، بحث توانمندی است. اخیراً دانشمندان با اضافه نمودن رویکرد روانشناختی، گستره توانمندی را افزایش داده‌اند (۲).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و بالعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۳). توجه ویژه به تعامل بین افراد و محیط آنها و چگونگی تأثیر این تعامل بر فرایندهای توانمندسازی، از موضوعاتی است که همواره باید مورد توجه قرار گیرد (سیدعامری و همکاران، ۱۳۸۸). توانمندسازی منابع می‌تواند به عنوان حالات شغلی کارکنان که به وسیله کسب صلاحیت و یا کسب مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی کسب می‌شود قلمداد شود (۴). در نگرش کلی به توانمندسازی، توانمندسازی به تسهیم قدرت در سازمان اشاره داشته و در جنبه اختصاصی‌تر، توانمندسازی اشاره به بهبود توانمندی‌های حرفه‌ای و شغلی دارد که باعث بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی و شغلی از سوی کارکنان می‌گردد (۵). در این راستا، دیدگاه‌های موجود در مورد توانمندسازی کارکنان به دو بعد مکانیکی و ارگانیکی تقسیم می‌شود (۶)، به نقل از نیازی و همکاران (۷) دیدگاه مکانیکی توانمندسازی را به عنوان تفویض قدرت و اختیار به کارکنان در راستای انجام وظایف کاری قلمداد نموده و دیدگاه ارگانیکی نیز توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت‌گیری‌های کارکنان در خصوص نقش خویش در سازمان خود تعریف نموده است. در این دیدگاه، شرایط و ویژگی‌های سازمانی و اقدامات صورت گرفته از سوی مدیر به معنی توانمندسازی نیست، بلکه این موارد زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان به حساب می‌آید. فرض اساسی این دیدگاه در این نکته نهفته است که توانمندسازی کارکنان ریشه در نیازهای انگیزشی آنها داشته و در برگیرنده ادراک، برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است (۶). توانمندسازی منابع انسانی، یک راهبرد اساسی، مؤثر و پیشگام در جهت توسعه سازمانی است و برای کارکنان فرصت‌های نوینی را فراهم می‌کند تا از

طریق پذیرش مسئولیت‌های دقیق‌تر و خطیرتر، در جهت دستیابی به رسالت‌های اجتماعی سازمان در قبال تمامی ذینفعان، کمک بیشتری می‌نماید. توانمندسازی کارکنان در سازمان ملی استاندارد می‌تواند با استفاده از روش‌هایی همانند کسب صلاحیت و یا کسب مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و تفویض اختیار و مواردی از این دست فراهم آید در نگرش کلی به توانمندسازی، توانمندسازی به تسهیم قدرت در سازمان اشاره داشته و در جنبه اختصاصی‌تر، توانمندسازی اشاره به بهبود توانمندی‌های حرفه‌ای و شغلی دارد که باعث بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی و شغلی از سوی کارکنان می‌شود. در این دیدگاه، شرایط و ویژگی‌های سازمانی و اقدامات صورت گرفته از سوی مدیر به معنی توانمندسازی نیست، بلکه این موارد زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان به حساب می‌آید. فرض اساسی این دیدگاه در این نکته نهفته است که توانمندسازی کارکنان ریشه در نیازهای انگیزشی آنها داشته و در برگیرنده ادراک، برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است. سازمان ملی استاندارد به‌عنوان دستگاهی حاکمیتی از وظایف مهم و راهبردی برخوردار است. با توجه به مسئولیت‌های این نهاد مهم که تا حد زیادی با سلامت بهداشت ایمنی و رفاه اقتصادی جامعه در ارتباط است، توانمندسازی کارکنان می‌تواند در تأمین احساس امنیت شغلی، افزایش توانایی انجام کار به منظور احساس شایستگی و حاکم نمودن رابطه اعتماد بین مدیران و کارکنان در جهت استانداردسازی، استقرار نظام اندازه‌شناسی، انجام تأیید صلاحیت و ارزیابی انطباق نیازمند تقسیم کار معقول و منطقی و تفویض اختیار است، این تفویض اختیار به تبع آن توانمندسازی در چابک‌سازی سازمانی و تصمیم‌گیری سریع و پرهیز از اطاله رسیدگی بسیار کارساز و تعیین‌کننده خواهد بود. در این تحقیق بر آنیم که در جهت توانمندسازی کارکنان و نیروی انسانی شاغل در سازمان ملی استاندارد، نسبت به طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران اقدام نماییم. اصولاً مدل مزبور نه تنها در این سازمان می‌تواند موجبات بالندگی سازمانی، اثربخشی هرچه بیشتر و کارایی بایسته را فراهم نماید، بلکه می‌تواند در سازمان‌های با ویژگی‌های مشابه مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد. در ادامه مقاله به آرایه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و سوال‌ها پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود. اسپورن و گیبلر در کتاب خود تحت عنوان "حذف دیوان سالاری، پنج استراتژی برای نوآوری دولت"، بهترین راه برای کاهش بوروکراسی را تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان پیشنهاد کردند. هدف اصلی توانمندسازی کاهش سلسله‌مراتب سنتی دیوانسالاری است. در واقع، به نیازهای مشتریان به کالا و خدمات که به وسیله سازمان فراهم می‌شوند نه بر نیازهای سازمان تأکید دارد. اگر بخواهیم کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد. تحقیقات نشان از آن دارد که در سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی که مدیریت مبتنی بر دیدگاه فرماندهی و کنترل است، تنها ۲۵ تا ۳۵ درصد ظرفیت منابع انسانی بکارگرفته می‌شود (۸) به تعریف

رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شام تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. اما "زایمرن" 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 واژه هایی مانند درماندگی، بی قدرتی و بیگانگی بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هر گاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است (۹).

✓ توانمندسازی عبارتست از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند.

✓ توانمندسازی عبارتست از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان.

✓ توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت ها، بهبود ویژگی های روانشناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثر بخشی در سازمان فعالیت کنند (۱۰).

اگرچه اهداف کلی ارزیابی توانمندسازی از زمان ایجاد این رویکرد، پایدار باقی مانده، تئوری، روش ها و ارزش ها، به تکامل ادامه داده و در طول زمان، مشخص تر شده اند (۱۱). فترمن، ارزیابی توانمندسازی را به عنوان "استفاده از مفاهیم، تکنیک ها و یافته ها برای بهبود پرورش و خودمختاری"، تعریف می کند. وی در سال ۱۹۹۹، روی این تعریف مطالعه کرد و تاکید داشت که هدف ارزیابی توانمندسازی، بهبود موفقیت برنامه است. واندرزمن (۱۲)، پیشنهاد داد که با فراهم ساختن ابزار برای توسعه دهندگان برنامه، به منظور ارزیابی طرح، اجرا و برنامه ها، مشارکت کنندگان در برنامه، فرصت این را دارند که طرح ها را بهبود داده، کیفیت کار را بالا برده، نتایج را ارزیابی کرده و یک سیستم بهبود کیفیت دائمی را ایجاد کنند و در نتیجه احتمال دستیابی به نتایج مورد نظر را افزایش دهند. تئوری و تعریف فترمن و واندرزمن در مورد ارزیابی توانمندسازی، تکمیل کننده تعریف زیر است:

ارزیابی توانمندسازی: یک روش ارزیابی است که هدف آن، افزایش احتمال دستیابی به موفقیت برنامه با استفاده از این موارد است؛ (۱) تجهیز سهامداران با ابزارهایی برای ارزیابی طرح، پیاده سازی و خودارزیابی برنامه آنها و (۲) ارزیابی مداوم به عنوان بخشی از طرح و مدیریت برنامه یا سازمان. ارزیابی توانمندسازی، به گسترش اهداف، نقش ها و مجموعه پتانسیل های ارزیابی فراتر از رویکرد ارزیابی سنتی، می پردازد. به هر حال، این امر، نیاز و اهمیت رویکردهای ارزیابی سنتی را کاهش نمی دهد. نه ارزیابی توانمندسازی و نه ارزیابی سنتی، به طور ذاتی از یکدیگر بهتر نیستند. در عوض، ارزش هر رویکرد ارزیابی،

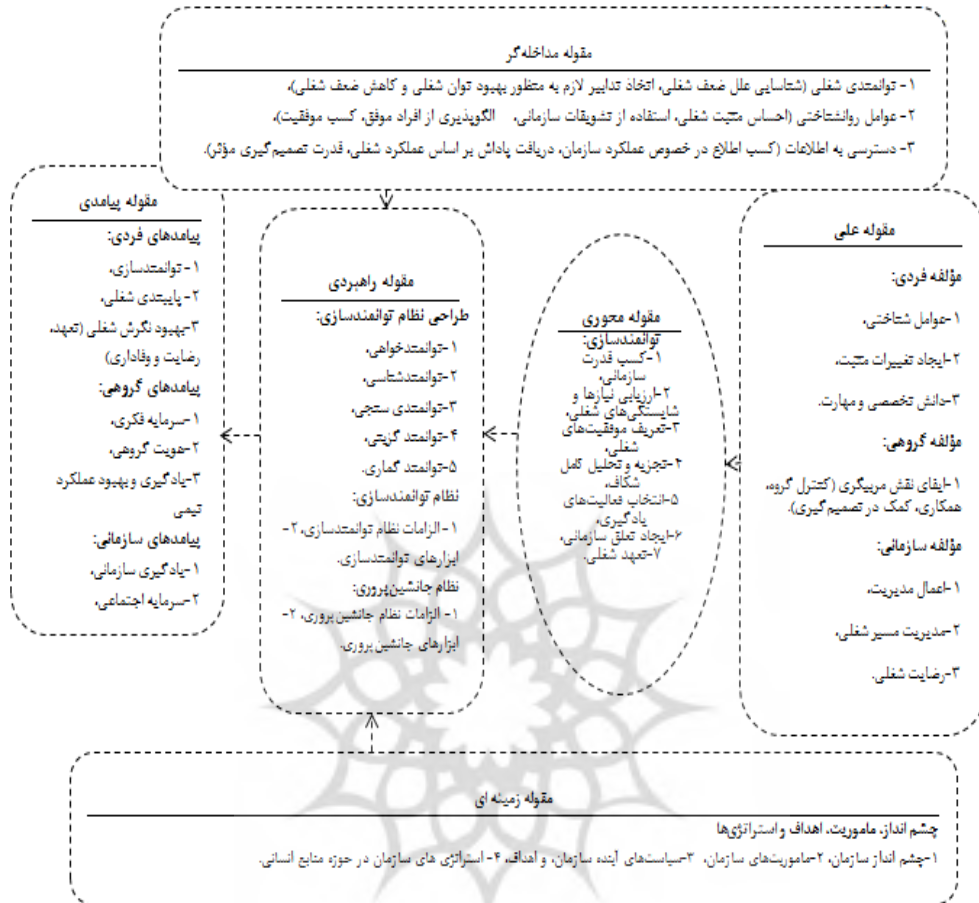
بستگی به هدف آن ارزیابی دارد (۱۳). نظر کانتر^۱ (۱۴)، برای درک توانمندسازی، توصیف آرایه‌ای از منابع قدرت در سازمان بود. او بیان کرد که توان، فقط از طریق اختیار، به وجود نمی‌آید. بلکه توان از دو ظرفیت جداگانه به دست می‌آید: دسترسی به منابع، اطلاعات و پشتیبانی برای انجام کار؛ و توان دستیابی به مشارکت زیردستان. کار او، دلالت بر این دارد که توانمندسازی، بیشتر در مورد قادر ساختن کارکنان برای انجام وظایف است تا اینکه اختیار انجام کاری را به آنها بدهیم. در سال‌های اخیر، مفهوم توانمندسازی به عنوان عنصری با کاربردهای مهم در زمینه سلامت شغلی و اثربخشی سازمانی در فعالیت‌های شغلی شناخته شده است. توانمندسازی، بر حس کنترل و برتری که افراد در شرایط کاری دارند، دلالت دارد (۱۵). در شرایط کاری، توانمندسازی، بر تعدادی فرایند درونی و وضعیت‌های روانشناسی از نوع شناختی دلالت دارد که درک شخص را نسبت به خودش و شرایطی که در آن قرار دارد تغییر می‌دهد (۱۶). بنابراین توانمندسازی، باورهای فرد نسبت به مفهوم کار و توانایی در انجام موفقیت‌آمیز وظایف، حس استقلال و ظرفیت در تأثیرگذاری بر نتایج کار را شامل می‌شود (۱۷). تحقیقات مختلف، وجود تأثیر توانمندسازی بر روی نگرش‌های مثبت نسبت به شغل، مانند رضایت شغلی و روش‌های نوآوری (۱۸، ۱۹) را تأیید نموده‌اند. در مطالعات تجربی انجام شده صالح اردستانی و آزما (۲۰) در طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی با استفاده از مدل معادلات ساختاری در مجموعه ستادی بنیاد شهید و امور ایثارگران، مطالعه مهم ترین الگوهای مطرح شده در زمینه توانمندسازی و در نظر گرفتن شرایط بومی رسانه ملی در ایران، با تکیه بر الگوی ارائه شده از سوی رابینز و همکاران، دو رکن اصلی، یعنی زمینه محیطی و ارزش‌های اسلامی به آن افزوده شده است. الگوی معرفی شده در این پژوهش می‌تواند نوعی شناخت کاربردی از موانع و احتمالاً مسیرهای فرایند موفقیت‌آمیز توانمندسازی فراهم آورد. کرکه‌آبادی و همکاران (۲۱) در طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در وزارت کشور، نشان دادند که تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تحقیق معنی دار بوده و نیز قدرت تشریح پراکندگی تغییرات متغیر وابسته نیز معنی دار گزارش شده است. عباسی و کرد (۲۲) در شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)، نشان دادند علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ تأثیر متغیرهای تعهد، سازگاری، و مشارکت روی توانمندسازی به صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به صورت غیر مستقیم می‌باشد. چانگ^۲ و همکاران (۲۳) در بررسی شاخص‌های توانمندسازی زنان در کشورهای در حال توسعه نشان دادند که مشارکت در مدیریت، شرایط آموزشی و برابری در دسترسی به منابع آموزشی، عدالت و فرایندهای کشورداری، دسترسی و استفاده از خدمات

^۱ nnn rrr's^۲ Chung

بهداشتی، سلامت محیطی، سلامت روح و روان، خشونت سازمانی؛ و آزادی در استفاده از رسانه‌ها از شاخص‌های توانمندسازی زنان در کشورهای در حال توسعه هستند.

روش پژوهش

با توجه به مرور ادبیات و هدف تحقیق، طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران هدف بوده است. در این مرحله از نظرات ۱۲ نفر از صاحب نظران و اساتید دانشگاهی حوزه توانمندسازی منابع انسانی و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد، استفاده شد است. در ادامه به دلیل این که کار تحقیق حاضر از نوع طراحی مدل بوده و نیازمند تعداد بیشتری از داده به منظور تحلیل بوده‌ایم، پرسشنامه‌های تحقیق در بین تمامی ۴۰۰ نفر کارکنان سازمان ملی استاندارد ایران توزیع شد و بعد از پایان کار، تعداد ۳۰۲ پرسشنامه به صورت صحیح و دقیق تکمیل و برگشت داده شد که بر این اساس نرخ بازگشت پرسشنامه تحقیق نیز، ۷۵/۵ درصد بوده است که این میزان نشان از برگشت پرسشنامه قابل قبولی دارد. با استفاده از نرم افزار لیزرل به بررسی روابط بین متغیرها، پرداخته شده است. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار گرفت و به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند مفاهیمی متناسب اختصاص داده شد که مبتنی بر این روش، در پایان، در مجموع ۱۸ مقوله و ۶۲ مفهوم شناسایی شد مدل نهایی، پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام مند نظریه سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش به شکل ذیل به دست آمده است.

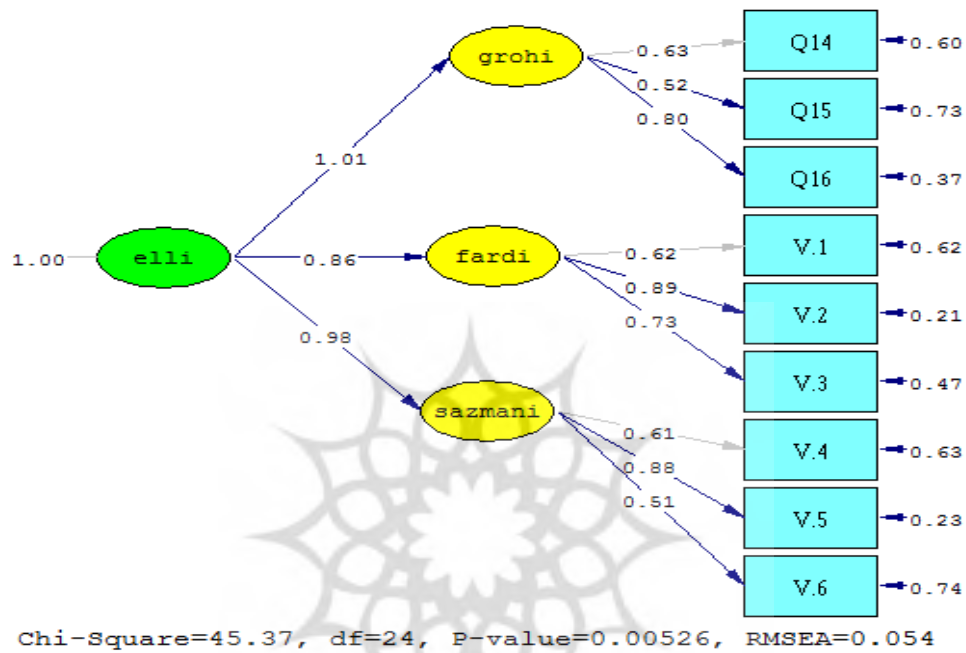


شکل ۱- مدل پارادایمی تحقیق

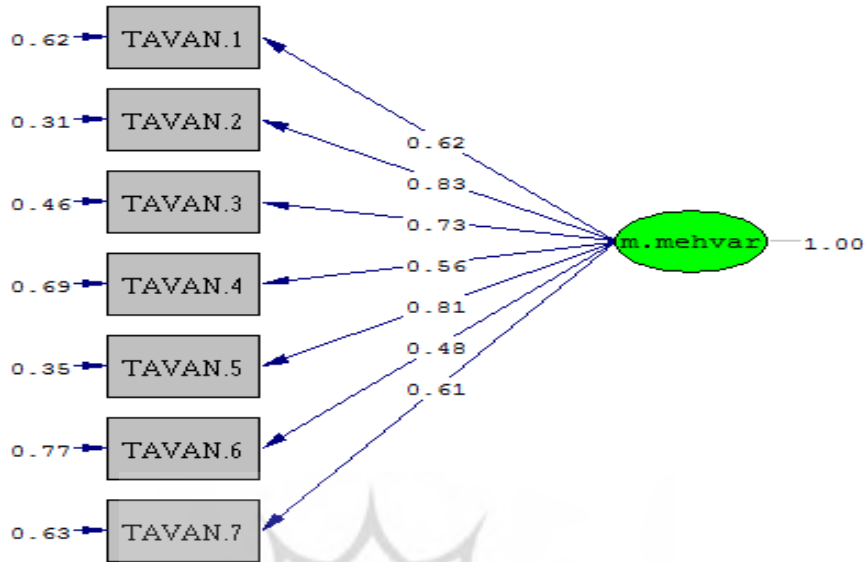
یافته‌های پژوهش

از تحلیل عاملی هم در ساخت و روسازی پرسشنامه و هم در آزمون ساختار عاملی مفروض یک سازه نظری استفاده می‌شود. ضرایب استاندارد در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرها و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر) است. از مدل اندازه‌گیری ضرایب استاندارد می‌توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آن‌ها، چه میزان همبستگی وجود دارد. در این مدل میزان روابط بین سازه و بعد؛ و بعد و شاخص نشان داده می‌شود. در صورتی که ضریب رابطه بالاتر از ۰/۳۲ باشد، می‌توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین خوبی برخوردار است. بر این اساس، همان‌طور که در نمودارهای (۱) الی نمودار شماره (۶) ملاحظه می‌شود

تمامی شاخص‌های در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بارعاملی بالای ۰/۳۲ بوده و همچنین تمام بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون مرتبه اول و دوم نیز بالاتر از ۰/۳۲ و در سطح مطلوبی قرار داشته‌اند.

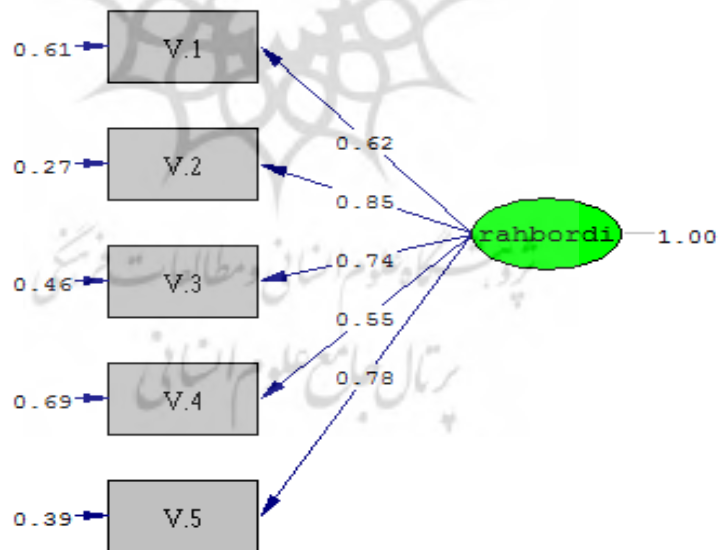


نمودار ۱- مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط علی در حالت تخمین استاندارد



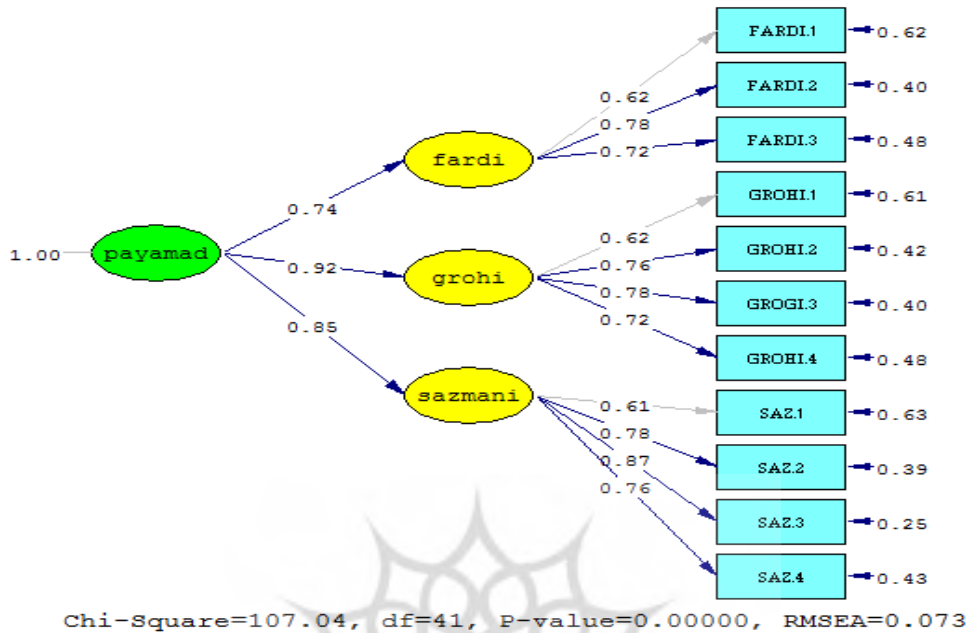
Chi-Square=44.20, df=14, P-value=0.00005, RMSEA=0.085

نمودار ۲- مدل اندازه گیری متغیر مقوله محوری در حالت تخمین استاندارد

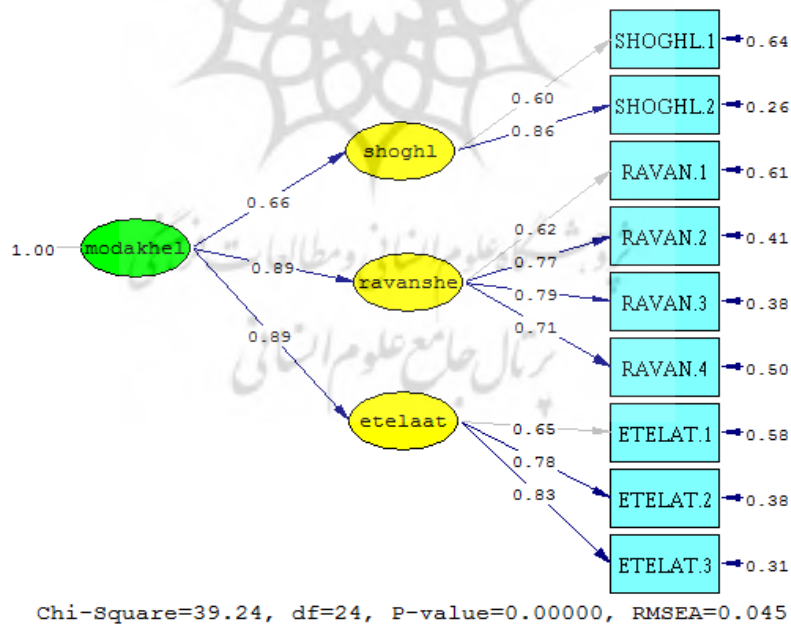


Chi-Square=10.43, df=5, P-value=0.00104, RMSEA=0.051

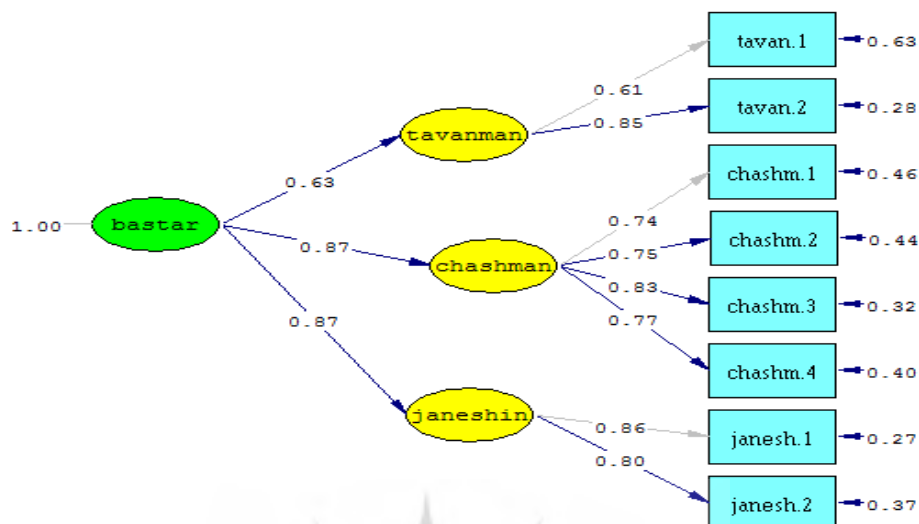
نمودار ۳- مدل اندازه گیری متغیر راهبردها در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۴- مدل اندازه‌گیری متغیر پیامدها در حالت تخمین استاندارد



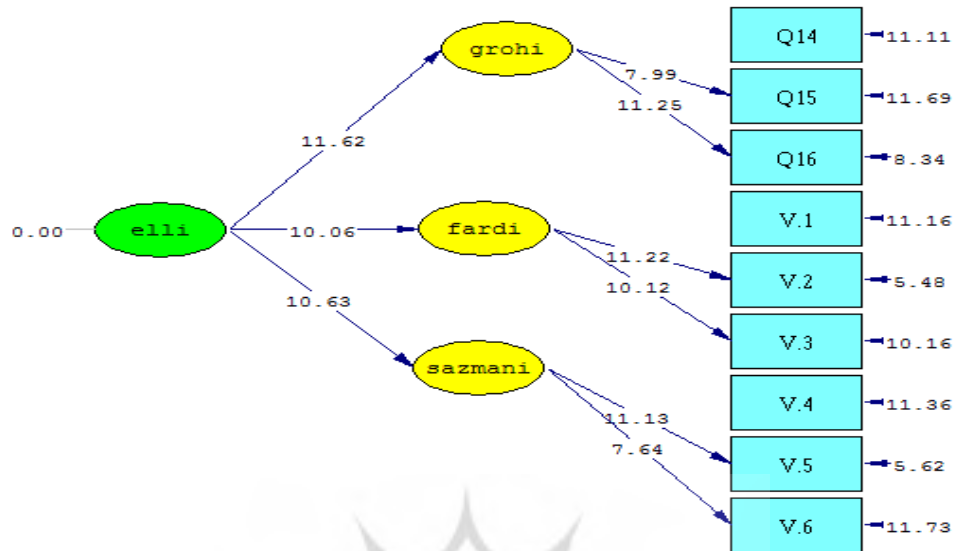
نمودار ۵- مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=31.34, df=17, P-value=0.00003, RMSEA=0.082

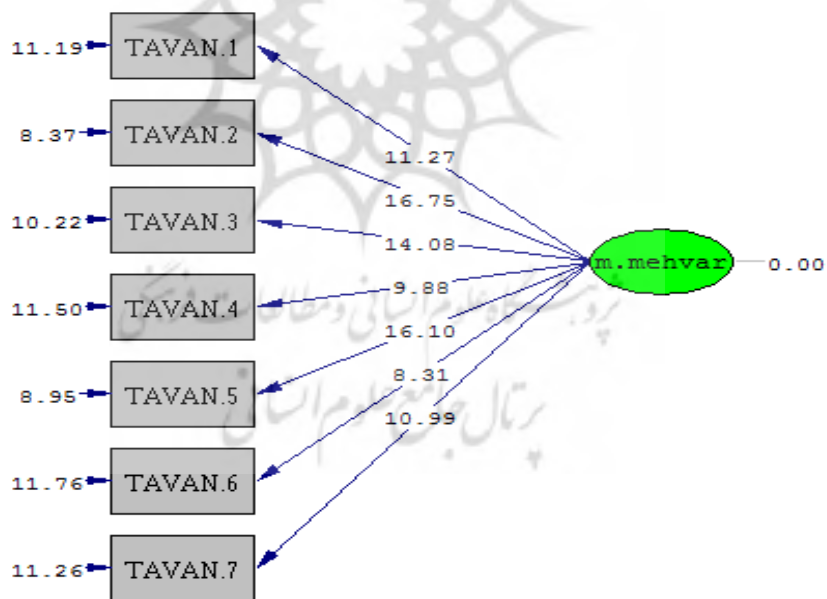
نمودار ۶- مدل اندازه گیری متغیر پستردر حالت تخمین استاندارد

مدل تخمین استاندارد بدین جهت ارائه می شود که با داشتن ضرایب همبستگی دوتایی امکان مقایسه بین شاخص ها و بین ابعاد فراهم می گردد؛ اما در باب معناداری این ضرایب، نمی توان براساس بزرگی یا کوچکی آن ها تصمیم گیری کرد، بلکه باید از شاخص تی جهت تعیین معناداری این ضرایب مسیر استفاده نمود. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه و بعد و رابطه بین بعد و شاخص معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-value که در نمودار (۷) الی نمودار شماره (۱۲) نمایش داده شده است، میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می دهد و چنانچه مقدار آن بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱/۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. همانطور که در شکل زیر مشخص است تمام اعداد معناداری مدل حاضر بزرگتر از حد ملاک ۱/۹۶ بوده است که بر این اساس می توان بیان نمود که تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار هستند.



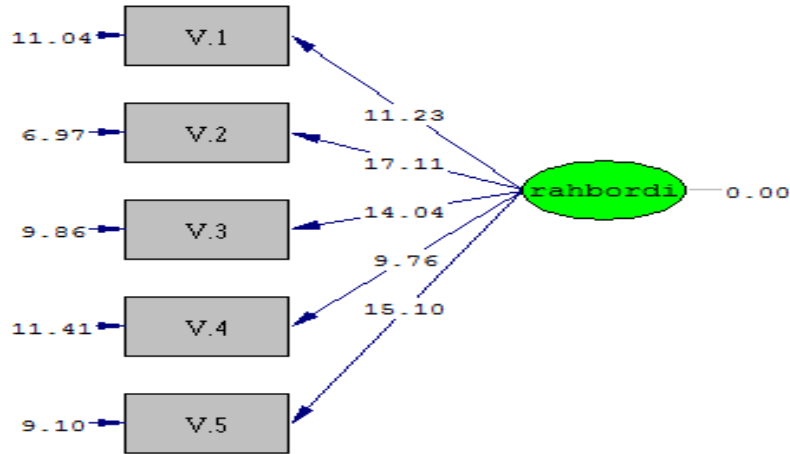
Chi-Square=45.37, df=24, P-value=0.00526, RMSEA=0.054

نمودار ۷- مدل اندازه گیری متغیر شرایط علی در حالت معناداری



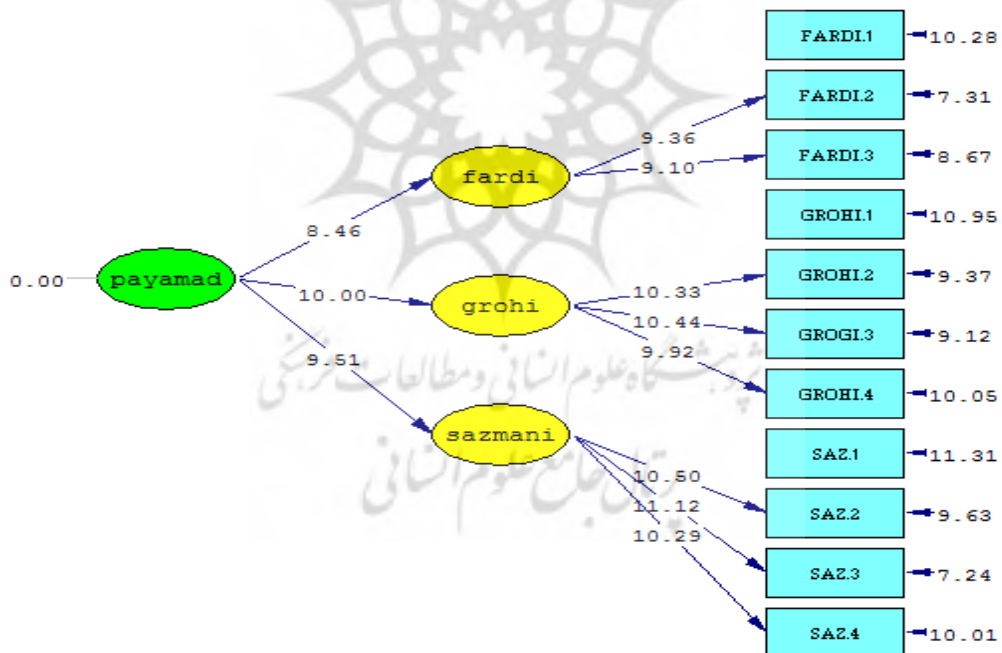
Chi-Square=44.20, df=14, P-value=0.00005, RMSEA=0.085

نمودار ۸- مدل اندازه گیری متغیر مقوله محوری در حالت معناداری



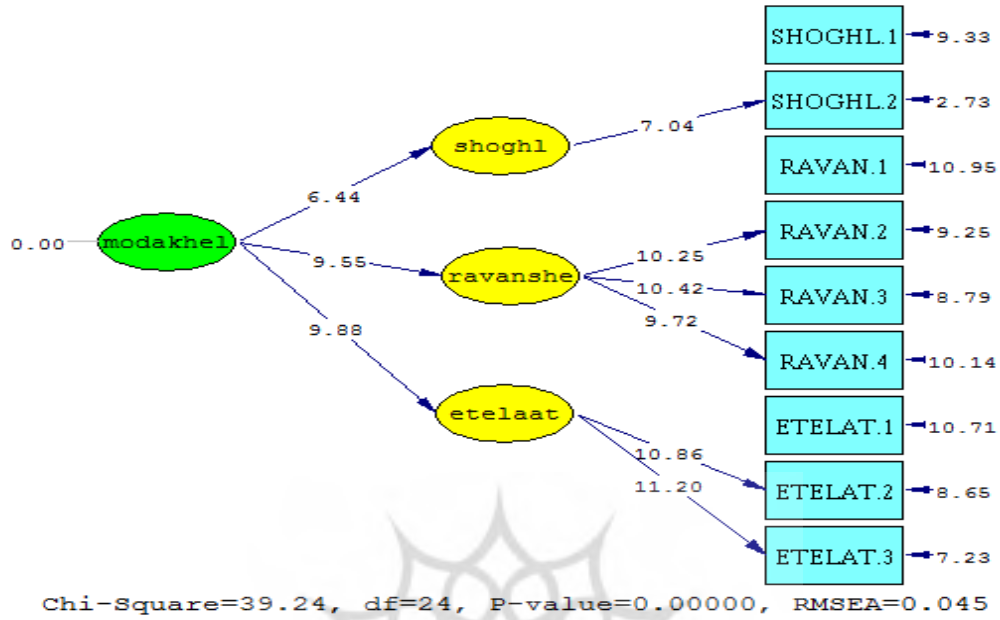
Chi-Square=10.43, df=5, P-value=0.00104, RMSEA=0.051

نمودار ۹- مدل اندازه گیری متغیر راهبردها در حالت معناداری

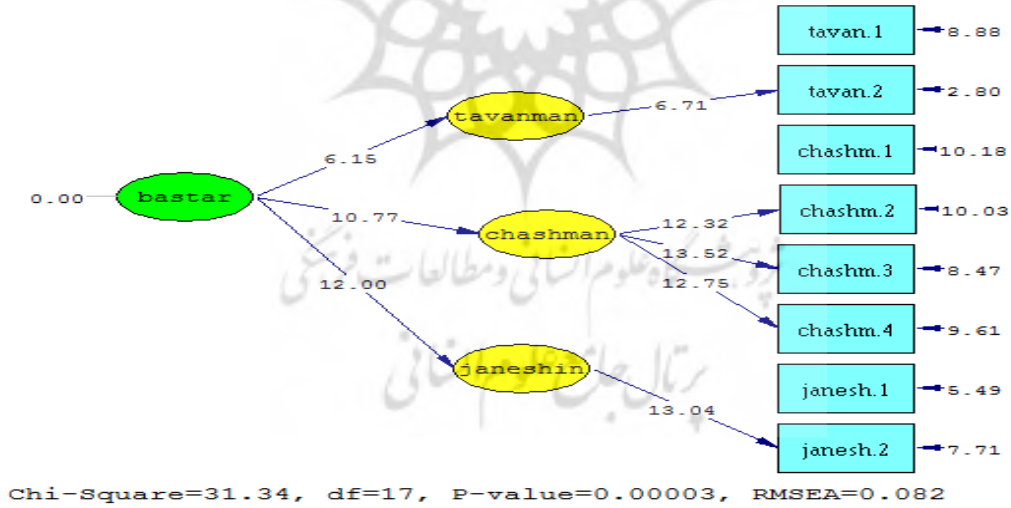


Chi-Square=107.04, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

نمودار ۱۰- مدل اندازه گیری متغیر پیامدها در حالت معناداری

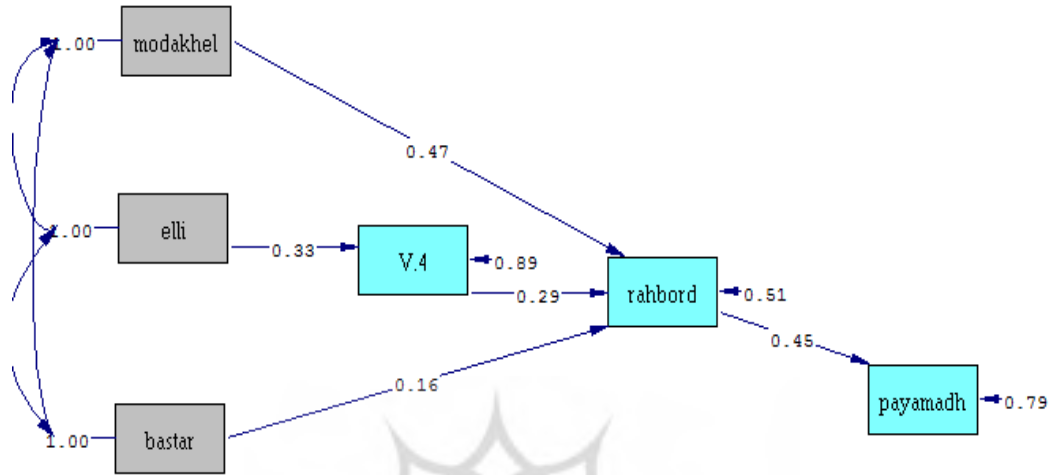


نمودار ۱۱- مدل اندازه گیری متغیر مداخله گر در حالت معناداری



نمودار ۱۲- مدل اندازه گیری متغیر بستر در حالت معناداری

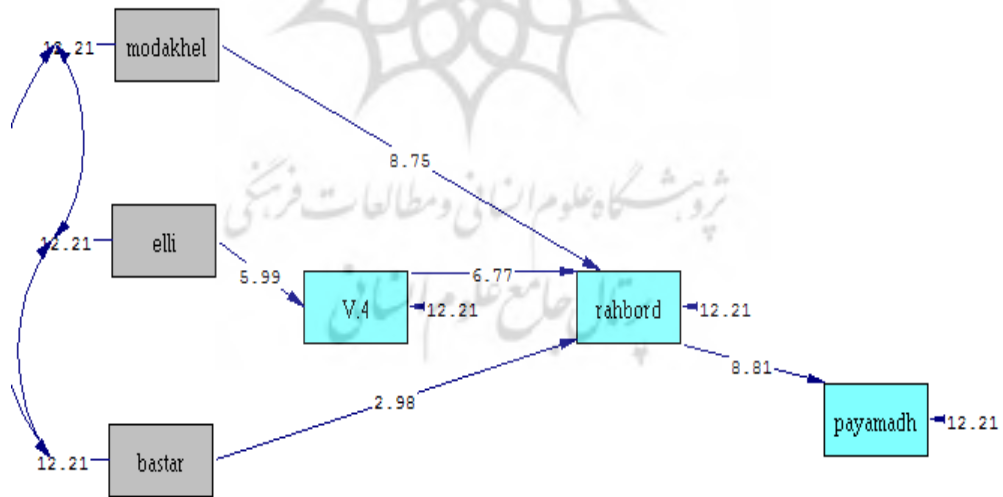
در زیر نمودار (۱۳)، خروجی تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، برای مدل مفهومی تحقیق نمایش داده شده است.



Chi-Square=13.43, df=7, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

نمودار ۱۳- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

در نمودار (۱۴) نیز مدل اعداد معناداری مربوط به آن ارائه گردیده است.



Chi-Square=13.43, df=7, P-value=0.00000, RMSEA=0.032

نمودار ۱۴- مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

همان‌طور که از مقادیر ارائه شده در جدول (۱)، مشخص است همه معیارهای کلی نیکویی برازش تحلیل عاملی تاییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش عالی مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۱- بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

| نتیجه برازش | مقادیر تحقیق | مقادیر عالی | مقادیر مناسب | شاخص های برازش |
|-------------|--------------|-------------|--------------|----------------|
| برازش عالی | ۱/۹۲ | ≤۲ | ≤۳ | χ^2/df |
| برازش خوب | ۰/۰۳ | ≤۰/۰۸ | ≤۰/۱ | RMSEA |
| برازش خوب | ۰/۹۵ | ≥۰/۹۵ | ≥۰/۹ | NFI |
| برازش عالی | ۰/۹۱ | ≥۰/۹۵ | ≥۰/۹ | NNFI |
| برازش عالی | ۰/۹۶ | ≥۰/۹۵ | ≥۰/۹ | CFI |
| برازش عالی | ۰/۹۶ | ≥۰/۹۵ | ≥۰/۹ | IFI |
| برازش خوب | ۰/۹۵ | ≥۰/۹۵ | ≥۰/۹ | GFI |
| برازش خوب | ۰/۸۶ | ≥۰/۹ | ≥۰/۸ | AGFI |
| برازش عالی | ۰/۰۶ | ≤۰/۰۵ | ≤۰/۰۸ | RMR |
| برازش خوب | ۰/۰۵ | ≤۰/۰۵ | ≤۰/۰۸ | SRMR |

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی که در مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد (نمودار ۱۳) و مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری (نمودار ۱۴) ارائه شده است، چون تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری است.

بحث و نتیجه‌گیری

روند تحولات مزبور در عرصه صنعت و تجارت با پیچیدگی و عدم اطمینان روز افزون همراه است. رویارویی با این تلاطم محیطی و شرایط سخت، نیازمند منابع انسانی و مدیرانی توانمند است که بتواند اثربخشی سازمان‌ها را افزایش دهند. از این‌رو در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند یک دارایی ارزشمند تلقی می‌شود که کسب و تأمین آن به سهولت مقدور نیست. رویکرد دنیای غرب به روند پویایی محیط معضلات فوق، از سویی تأکید بر تجهیز مدیران به آخرین دستاوردها، دانش و فنون مدیریتی و از سوی دیگر طراحی و اجرای برنامه منسجم آموزش و توسعه مدیران است (۲۴). سازمان‌های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری گرا، پاسخگو، کیفیت گرا، مشارکتی، کارآفرینی و تحول گرا فعالیت

می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند. در این راستا، تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. گذشته از کاربردهای گسترده‌ای که توانمندسازی در عرصه‌های تحول اجتماعی، سیاسی و آموزشی کسب کرده است، این ایده یک جایگاه اساسی در حرکت‌های امروزی سازمان‌ها به سوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر به دست آورده است. توانمندسازی موضوعی است که به طور غیرقابل اجتناب توسط مدیران در تشریح نحوه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و همچنین در گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بیان می‌شود و به نظر می‌رسد که توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و مقبولی است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌شود و یک علامت اختصاری جهت به کارگیری شایستگی‌های کارکنان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان است. بر این اساس به منظور بهبود توانمندسازی کارکنان، نیازمند مدل و الگویی منظم و مدون برای سازمان‌ها هستیم که بر این اساس تحقیق حاضر نیز در راستای طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران قدم برداشته و مبتنی بر نظر خبرگان دانشگاهی و همچنین کارکنان این سازمان، مدل مورد نظر ترسیم و مورد آزمون قرار گرفت در مجموع ۱۸ مقوله و ۶۲ مفهوم شناسایی شد علاوه بر استخراج مفاهیم و مقوله‌ها، مشخصه‌ها و خصوصیات هر یک از مقوله‌ها نیز با توجه به مبانی نظری، محتوی داده‌ها و اشارات پاسخ دهندگان استخراج شده است. نتایج اعتبارسنجی مدل ارائه شده نشان داد روابط بین متغیرهای مدل معنادار بوده است. در راستای این نتایج فراتحلیل‌های سبیرت^۱ و همکاران (۲۵) نشان داد که موثرترین عوامل تعیین‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی، یکسری شرایط کاری ساختاری هستند که به نام طراحی کار غنی‌شده و رویکردهای مختلف رهبری سازنده، شناخته شده‌اند. با این حال، کمبود آگاهی از سهم منحصر به فرد متغیرهای طراحی ساختاری / کار و متغیرهای رهبری در توانمندسازی روان‌شناختی وجود دارد. علاوه بر این، در ادبیات توانمندسازی، توجه کمی نسبت به سبک‌های رهبری دارد. بنابراین، تحقیقات بیشتری در رابطه با توانمندسازی رهبری به همراه ملزومات دیگر برای پالایش درک ما از شرایط توانمندسازی که منجر به توانمندسازی زیردستان می‌شود، مورد نیاز است (۲۶). در این راستا خالد^۲ و همکاران (۲۷) در وضعیت استخدام، انتخاب، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان، و ارتباط این عوامل با متغیرهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی، نشان دادند که مدیریت منابع انسانی به خوبی در سازمان‌ها، مورد توجه قرار نگرفته است و روند استخدام و انتخاب کارکنان، نادرست است و به نیازهای اساسی سازمان توجه نمی‌شود و هزینه

^۱ Seibert

^۲ Khaled

و زمان کافی، برای آموزش نیروی انسانی تخصیص داده نمی شود. توانمندسازی روان‌شناختی توضیح می‌دهد که چگونه افراد، شرایط بیرونی خود از جمله محیط اجتماعی و سیاسی را تحلیل و درک می‌کنند. تقویت توانمندسازی روان‌شناختی به تسهیل فعالیت‌ها و یکپارچه‌سازی امور، کمک می‌کند رابینز و همکاران (۲۸) در ارائه مدلی منسجم کننده از فرآیند توانمندسازی نشان دادند توانمندسازی روانی تابعی از ادراک‌ها و نگرش‌های مداخله‌گر متأثر از محیط است. ادراک‌های فرصت تأثیر پذیرفته از محیط ارتباط مثبتی با شناخت-اثر توانمندسازی روانی دارند. ادراک‌های حمایتی تأثیر پذیرفته از محیط ارتباط مثبتی با شناخت-کفایت توانمندسازی روانی خواهدداشت. تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبتی با شناخت-معنای توانمندسازی روانی دارد. اعتماد سازمانی رابطه‌ی مثبتی با شناخت-خودمختاری توانمندسازی روانی دارد نومن^۱ و همکاران (۲۹) نشان دادند شرایط توانمندسازی تأثیر بارزی بر وظیفه‌گرایی، مردم‌گرایی و خدمات مشتری دارد و در پروژه‌های بیشتر مجازی نسبت به پروژه‌های کمتر مجازی بالاتر است بنابراین منجر به مدیریت موثر پروژه مجازی می‌شود. یان سون^۲ و همکاران (۳۰) نشان دادند ویژگی‌های شغلی و مزایای عادلانه به طور مستقیم با توانمندسازی کارکنان مرتبط می‌باشد. ویژگی‌های شغلی، رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی به طور مستقیم بر اثربخشی کار، تأثیر دارد و ویژگی‌های شغل، بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی و اثربخشی کار، دارد. سانگ^۳ و همکاران (۳۱) نشان دادند که بر اساس ابعاد سه گانه قدرت فوکو، بعد سوم از قدرت، در توانمندسازی کارکنان نقش مهمی دارد. توسعه توانمندسازی کارکنان سبب افزایش انگیزش، تعهد و توانمندی روانی کارکنان می‌گردد که در این راستا، فرهنگ سازمانی، نقش حمایتی در توسعه منابع انسانی دارد. همچنین انعطاف پذیری بالای رابطه رهبر-عضو، می‌تواند منجر به ایجاد احساس قدرت، در کارکنان و در نهایت ارائه خدمات بهتر گردد و انعطاف پذیری بالاتر منجر به توانمندسازی بهتر کارکنان می‌گردد. صاحب‌نظران معتقدند که موفقیت سازمانها به ویژه سازمان‌های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن به خواسته‌های خود، برای دستیابی به این مهم تلاش می‌نمایند. چرا که در این صورت مدیران قادر خواهند بود با ایجاد محیطی مساعد، توانمندی‌های افراد را از قوه به فعل درآورند. بر اساس نتایج به دست آمده از یافته‌های تحقیق، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

^۱ Newman

^۲ Li-Yun Sun

^۳ Song

۱. لازم است که مدیران سازمان برای توسعه توانمندی های کارکنان، از مشارکت فعال آنها، در تصمیم گیری و اجرای استراتژی های سازمانی استفاده شود تا کارکنان انگیزه ی کافی برای توسعه مهارت ها و ارتقای سطح توانمندی های خود را داشته باشد.
۲. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود برای ارتقای انگیزه توانمندسازی در کارکنان، سعی نماید اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه نمایند، تا کارکنان درک کاملی از مسیر حرکت سازمان داشته باشند و در این راستا، سعی نمایند توانمندی های خود را ارتقاء دهند.
۳. پیشنهاد می شود مدیران سازمان با استفاده از برنامه ریزی شغلی مناسب، توسعه مسیر شغلی را برای کارکنان مشخص نمایند تا کارکنان با مهارت ها و شایستگی های لازم برای رشد در مسیر شغلی خود را بخوبی درک کرده و در راستای توسعه ی توانمندی های خود، انگیزه ی بالایی داشته باشند.
۴. پیشنهاد می شود در برنامه ریزی های توانمندسازی کارکنان، لازم است فاکتورهای موثر بر افزایش رضایت شغلی کارکنان به خوبی شناسایی شده و بر فاکتورهای توانمندسازی افزایش دهنده ی رضایت شغلی تمرکز شود تا در این صورت با توسعه ی توانمندی افراد، رضایت شغلی آنها نیز ارتقا داده شود.
۵. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود که برای ارتقای انگیزه کارکنان برای فعالیت اثربخش در سازمان، بهتر است که کارکنان را از پیشرفت و توسعه شرکت، کاملاً مطلع نمایند. تا با انگیزه بیشتری فعالیت نمایند.
۶. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود در جلسات سازمانی و تدوین برنامه های سازمانی، از حضور کارکنان استفاده نمایند و سعی شود در این راستا، برای تدوین مناسب استراتژی های سازمانی و اجرای مناسب استراتژی ها، از نظرات کارکنان، استفاده نمایند.
۷. لازم است که در تدوین چشم انداز یا مأموریت سازمانی به توانمندسازی کارکنان توجه شود. استراتژی های و راهبردهای مناسب تدوین شود. شرایط و امکانات لازم برای اجرایی کردن استراتژی های توانمندسازی فراهم گردد.
۸. به منظور توسعه توان یادگیری سازمان، توسعه مهارت ها و شایستگی کارکنان، لازم است، فرهنگ یادگیری به عنوان تسهیل کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی توسعه داده شود. کانال های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل سازمان جهت به اشتراک گذاشتن دانش بهبود و توسعه داده شود.

۹. لازم است از تشکیل تیم های کاری در سازمان استقبال شود و مهارت های تیمی، روحیه تیمی در کارکنان و مدیران تقویت شود.
۱۰. پیشنهاد می شود دامنه ی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها از طریق رشد مهارت ها و توانایی های کارکنان افزایش داده شود.
۱۱. انتخاب و به کارگماری افراد متناسب با تخصص و تجربه و ایده آل های ذهنی فرد، به طوری که شغل فرد متناسب با باورها، ارزش ها و رفتارهای وی باشد.
۱۲. داشتن مدل از افراد موفق سازمان و تجارب واقعی از تسلط در امور، هم چنین شناسایی و ستایش از افرادی که در زمینه شغل خود توانمند عمل می کنند.
۱۳. فراهم آوردن موقعیت هایی که موجب به کارگیری حس قضاوت و ابتکار فردی در کارکنان شود، که این امر می تواند در بالا بردن سطح توانمندی کارکنان بسیار مؤثر باشد.
۱۴. با تسهیم اطلاعات و دانش، در سراسر سازمان اعتماد به وجود آید. افرادی که در اطلاعات و دانش سازمان سهیم باشند، بیشتر احساس مسئولیت کرده و از مناسبات و ارتباطات به طور ثمربخشی بهره می گیرند.
۱۵. آموزش رویه های کلی انجام امور از قبل به کلیه کارکنان، تا درحین عمل خود کارمند بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار احساس خودکارآمدی وی تقویت شود و بیش از پیش در انجام امور تأثیرگذار باشد.
۱۶. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود برای ارتقای انگیزه توانمندسازی در کارکنان، سعی نماید اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه نمایند، تا کارکنان درک کاملی از مسیر حرکت سازمان داشته باشند و در این راستا، سعی نمایند توانمندی های خود را ارتقاء دهند.
۱۷. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود برای توسعه و پرورش توانمندی های کارکنان، از ریسک پذیر بودن کارکنان، حمایت نماید و ایده های جدید و مناسب با اهداف سازمان را اجرایی کنند.
۱۸. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود که برای ارتقای انگیزه کارکنان برای فعالیت اثربخش در سازمان، بهتر است که کارکنان را از پیشرفت و توسعه شرکت، کاملاً مطلع نمایند. تا با انگیزه بیشتری فعالیت نمایند.
۱۹. به مدیران شرکت پیشنهاد می شود در جلسات سازمانی و تدوین برنامه های سازمانی، از حضور کارکنان استفاده نمایند و سعی شود در این راستا، برای تدوین مناسب استراتژی های سازمانی و اجرای مناسب استراتژی ها، از نظرات کارکنان، استفاده نمایند.

منابع:

- (۱) A.K. Mishra, Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams, (۲۲۲۲).
- (۲) Esfandiari, Mohammad Javad, Adabi, Hamidreza. Investigating the relationship between knowledge management and psychological empowerment of human resources in Tehran Municipality. *Urban Management Studies*, ۲۰۱۶; ۸ (۵۵): ۲۲-۴۴.
- (۳) Abdulli, Abdul Rahim, grandson of Ibrahim, Bijan. *Employee Empowerment: The Golden Key to Human Resource Management*. Publication of editing.
- (۴) S. Menon, Employee empowerment: An integrative psychological approach, *Appl. Psychol.* ۰۰ (۲۰۰۱) ۱۵۳-۱۵۶.
- (۵) L.R. Men, How employee empowerment influences organization-employee relationship in China, *Public Relat. Rev.* ۳۷ (۱۱۱) ۵۵۵-۷۷۷.
- (۶) K. Armitage, Empowering People at Work, *Manager.* (۸۸۸۸) ۸۸.
- (۷) Nasrabadi, Mohsen Niazi, Mohammad Karkan. ۱۳۸۸. "Empowerment based on social capital strategy." *Tadbir* (۸۸۸۸) ۱۱-۶۶.
- (۸) K. Grove, J. Pugh, Assemblage thinking and participatory development: Potentiality, ethics, biopolitics, *Geogr. Compass.* ۹ (۵۵۵۵) ۱-۳۳.
- (۹) S.L. Bodner, Dimensional assessment of empowerment in organizations, University of North Texas, ۲۰۰۳.
- (۱۰) Moghaddam, Bakhtiari Hassan, Ismail Ahmadi. ۰۰۰۰. "The role of management strategies in empowering managers." *Disciplinary Management Studies*.
- (۱۱) D.M. Chavis, A. Wandersman, Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development, in: *A Quart. Century Community Psychol.*, Springer, ۲۲۲۲: pp. ۲۶۵-۲۹۲.
- (۱۲) A. Wandersman, P. Imm, M. Chinman, S. Kaftarian, Getting to outcomes: A results-based approach to accountability, *Eval. Program Plann.* ۱۱ (۰۰۰۰) ۳۸۹-۵۵۵.
- (۱۳) Z. Che, H.S. Wang, C.-L. Chuang, A fuzzy AHP and DEA approach for making bank loan decisions for small and medium enterprises in Taiwan, *Expert Syst. Appl.* ۳۷ (۰۰۰۰) ۹۹۹۹-۹۹۹۹.
- (۱۴) H.K. Spence Laschinger, J. Anne Sabiston, L. Kutzscher, Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: testing nursing theory of structural power in organizations, *Res. Nurs. Health.* ۰۰ (۱۹۹۷) ۱۱۱-۲۲۲.
- (۱۵) D. Moura, A. Orgambádez-Ramos, S.N. de Jesus, Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees, *J. Spat. Organ. Dyn.* ۳ (۵۵۵۵) ۱۲۵-۴۴۴.
- (۱۶) G.M. Spreitzer, An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace, *Am. J. Community Psychol.* ۳۳ (۱۹۹۵) ۶۰۱-۹۹۹.
- (۱۷) .. W. Thom,, B... hhhhhus,, Cognvvvmmmmms of mnporr mnn: nn nnnrrrvvvv model of intrinsic task motivation, *Acad. Manag. Rev.* ۵۵ (۱۹۹۰) ۶۶۶-۱۱۱.
- (۱۸) A. Orgambádez-Ramos, G. Gonçalves, J. Santos, Y. Borrego-Alés, M.I. Mendoza-Sierra, Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness (CWEQ-II), *Psicologia.* ۹۹ (۵۵۵۵) ۱-۰۰.

- (۹۹) M. Lautizi, H.K.S. Laschinger, S. Ravazzolo, Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among Italian mental health nurses: an exploratory study, *J. Nurs. Manag.* ۷۷ (۲۰۰۹) ۴۴۶-۲۲۲.
- (۱۰۰) Abbas Saleh Ardestani, Mohammad Hassan Azma ., (۱۳۹۴). Designing a model of psychological empowerment using the structural equation model in the headquarters of the Martyr and Veterans Affairs Foundation. The first international conference on industrial engineering, management and accounting, electronically, Alborz Research Institute.
- (۱۱) Farhad, Abbas Karakaabadi, Alireza Amirkabiri, Lashgar Ara ., (۱۳۹۴). "Designing a model for human resource empowerment in the Ministry of Interior." Islamic Azad University, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management.
- (۲۲) Kurdish, Saeed Abbasi, Baqir. (۱۳۹۴). "Identifying and explaining the model of employee empowerment in Iranian government organizations (Case study of Yazd province)." *Management Research* ۲ (۳): ۵۵-۴۴.
- (۳۳) L.-C. Wu, C.-S. Ong, Y.-W. Hsu, Knowledge-based organization evaluation, *Decis. Support Syst.* ۴۵ (۸۸۸۸) ۱۱۱-۹۹۹.
- (۴۴) D.H. Kim, A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development, (۳۳۳۳).
- (۵۵) S.E. Seibert, G. Wang, S.H. Courtright, Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review., *J. Appl. Psychol.* ۶۶ (۱۱۱۱) ۱۱۱.
- (۶۶) M. Pigeon, F. Montani, J.-S. Boudrias, How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model, *J. Manag. Psychol.* (۲۰۱۷).
- (۷۷) M. Khaled, M. Ramadan, H. El-Hage, A. Elmarakbi, F. Harambat, H. Peerhossaini, Review of underhood aerothermal management: Towards vehicle simplified models, *Appl. Therm. Eng.* ۳۳ (۴۴۴۴) ۲۲۲-۸۸۸.
- (۸۸) T.L. Robbins, M.D. Crino, L.D. Fredendall, An integrative model of the empowerment process, *Hum. Resour. Manag. Rev.* ۲۲ (۲۰۰۲) ۴۱۹-۴۴۳.
- (۹۹) A. Newman, C. Dennis, L.-T. Wrggh., T. nngg, hhoppers' xxprreexes of dg ll signage-a cross-national qualitative study, *Int. J. Digit. Content Technol. Its Appl.* ۴ (۰۰۰۰) ۰۰-۷۷.
- (۱۰۰) L.-Y. Sun, Z. Zhang, J. Qi, Z.X. Chen, Empowerment and creativity: A cross-level investigation, *Leadersh. Q.* ۲۳ (۲۲۲۲) ۵۵-۵۵.
- (۱۱) L. Song, H. Chen, H. Gu, H. Huang, H. Du, Set covering in fuel-considered vehicle routing problems, *Theor. Comput. Sci.* ۷۷۷ (۱۱۱۱) ۵۵-۵۵.