

## طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور

نسرین جزینی<sup>۱</sup>، علی رستمی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۹۰/۹/۲۵

دریافت: ۹۰/۶/۲۰

### چکیده

تحقیق حاضر با عنوان طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شده است. در این تحقیق پس از بررسی مبانی تئوریک و مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، چارچوب نظری طراحی شد. در مرحله بعد با استفاده از این اطلاعات و نظرسنجی از خبرگان، پرسشنامه تحقیق که مشتمل بر سنجه‌های مربوط به کلیه متغیرهای موجود در مدل است، تدوین شد و در اختیار متخصصان صنعت مربوط و برخی از اساتید دانشگاهی قرار گرفت تا اصلاح و تکمیل شود. بعد از تأیید پایایی آن، پرسشنامه نهایی در میان نمونه آماری که شامل ۵۰۰ نفر از کارشناسان، مدیران، اساتید و مشاوران برخی سازمان‌های دانش‌محور بوده‌اند، توزیع و جمع‌آوری شد. در مرحله بعد نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تحلیل واریانس، رگرسیون تک متغیره و چند متغیره، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری در چارچوب مدلسازی تحلیل مسیر اقدام شد. نتایج به دست آمده نشان داد که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیش‌ترین تأثیر



را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کم‌ترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، استراتژیک، سازمان‌های دانش‌محور، منابع انسانی.

## ۱- مقدمه

قرن بیست و یکم را باید قرن رقابت برای بقا دانست. افزایش تعاملات بین‌المللی دنیا را به دهکده جهانی تبدیل کرده است و سازمان‌ها برای بقا و رشد خود چاره‌ای ندارند مگر آن که به انواعی از ابزارهای توسعه و بالندگی مجهز باشند. منابع تولید ثروت در هر سازمانی را می‌توان در دسته بندی زمین، سرمایه (پول)، منابع انسانی (نیروی انسانی و مدیریت)؛ ماشین‌آلات و تجهیزات، اطلاعات و ارتباطات ارائه کرد. چارلز هندی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیر ماهر) را در مواقع لازم می‌توان خرید؛ عاملی که بدون آن نمی‌توان در سازمان فعالیت کرد، نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه این منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کند [۱].

هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آن‌ها است. توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ کنند [۲].

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. بین سرمایه‌انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد [۲].

در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر به عنوان توانمندسازی<sup>۲</sup> کارکنان مطرح می‌شود، مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی می‌پردازند

---

1. Charles Handy  
2. Empowerment



و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، نیاز بیش‌تری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند [۳].

## ۲- مرور مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱- تعریف توانمندسازی

توانمندسازی گاهی به عنوان توانایی فرد برای کنترل خود<sup>۱</sup> تعریف شده است؛ یعنی توانایی فرد برای کنترل بر اعمال؛ رفتار و تصمیم‌گیری‌های خود در راستای بهبود عملکرد و کارایی، همچنین مدیران برای توسعه گروه‌های کاری در سازمان سعی می‌کنند تا با به‌کارگیری همزمان توانمندسازی گروه و ایجاد نظام کنترل داخلی امکان مدیریت مستقل گروه‌ها بر خود را فراهم کنند [۴].

### ۲-۲- ابعاد توانمندسازی

بررسی ادبیات موضوع تحقیق نشان می‌دهد که اغلب محققان توانمندسازی را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف کرده‌اند [۳۴-۴۹]. با این حال محققان درباره منشأ توانمندسازی و عواملی که موجب توانمندسازی می‌شود، اتفاق نظر ندارند. بنابراین از این لحاظ می‌توان مطالعات توانمندسازی را در چند دسته ارائه کرد [۶، ص ۶۸].

---

1. Self control



بررسی نظریات و مدل‌های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می‌توان آن‌ها را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در توانمندسازی فردی بیش‌تر به نقش فرد و خصوصیات روان‌شناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است، ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود.

### ۲-۲-۱- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی

بر مبنای مطالعه‌ای که به وسیله توماس و ولتوس (۱۹۹۰) انجام شد، توانمندسازی منابع انسانی، به نوعی توانمندی‌سازی فردی است که با تأکید بر عوامل روان‌شناختی و در چهار بعد اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن می‌باشد [۷].

از نظر این محققان زمانی می‌توان کارکنان را به کاری مجبور کرد که بر اساس انگیزه‌های درونی آن‌ها برای کار ترغیب شوند؛ به طور مثال منظور از احساس مؤثر بودن این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تأثیر بیش‌تر باشد، انگیزش بیش‌تری را احساس می‌کند یا احساس داشتن حق انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی به وسیله خود فرد می‌باشد. بر اساس این مدل افراد هر چه قدر فرصت بیش‌تری در انتخاب وظایف، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار خود داشته باشند، احساس توانمندی بیش‌تری می‌کنند و یا در مورد احساس شایستگی، چنان‌چه فرد تصور کند از توان و شایستگی‌های لازم برای انجام کار برخوردار است، برای انجام کار ترغیب می‌شود و یا در مورد حس معنادار بودن چنان‌چه در فرد این احساس به وجود آید که انجام شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی همخوانی دارد، اعتقاد محکم‌تری برای انجام کار به دست خواهد آورد [۷].

در مطالعه دیگری که به وسیله اسپریتزر (۱۹۹۵) در مورد شرکت‌های بیمه‌ای انجام شد. توانمندسازی منشأ فردی و سازمانی دارد. در مورد منشأ فردی داشتن برخی مشخصات روان‌شناختی - همان گونه که به وسیله مدل توماس و ولتوس (۱۹۹۰) اشاره شد - نظیر



اثرگذاری، انتخاب، شایستگی / صلاحیت و معنادار بودن لازم است. از طرف دیگر برخی اقدامات سازمانی در زمینه شغل و کار شخص می‌تواند در شکل‌گیری چنین احساسی در فرد کمک‌کننده باشد. اسپریتز (۱۹۹۵) معتقد است به دلیل ارتباط تنگاتنگ میان فرد با کار خود (شغل) از راه برخی اقدامات و ترتیب‌ها نظیر غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، انعطاف‌پذیری شغل می‌توان زمینه لازم برای توانمندسازی روان‌شناختی در فرد ایجاد کرد [صص ۱-۲۲].

هم‌چنین در مطالعه‌ای - که به وسیله کنت بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵) در زمینه ارتقا عملکرد کارکنان در شرکت‌های تولیدی انگلستان صورت گرفته بود - اعلام شد که برخی اقدامات سازمانی نظیر تفویض اختیار به کارکنان، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی و ارتقای مهارت‌های کارکنان می‌تواند عاملی باشد که کارکنان احساس شایستگی کرده و فعالیت‌های خود را با توان بیش‌تری انجام دهند [ص ۶، ص ۶۸].

در مطالعه‌ای که به وسیله هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸) درباره عوامل ایجادکننده توانمندسازی با عنوان **ACHIVE** ارائه شد، به موضوع ایجاد تمایل (**I**) به عنوان یک عامل روان‌شناختی توانمندسازی و ایجاد وضوح و شناخت (**C**) در مناسبات شغلی برای انجام بهتر کار تأثیر زیادی در توانمندسازی فرد خواهد داشت [صص ۱۸۰-۱۸۳].

در مطالعه دیگری که به وسیله کوئین و اسپریتز (۱۹۹۷) انجام شد، توانمندسازی به صورت دو دیدگاه ایستا و پویا بررسی شد. از نظر دیدگاه ایستا فراهم کردن برخی تغییرات فردی و ایجاد حس و انگیزه مفید بودن می‌تواند در انجام بهینه کار مؤثر باشد [صص ۴۷۱-۴۸۲].

از نظر آلفرد باندورا (۱۹۹۹) اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن در ایجاد احساس قدرت شخصی در توانمندسازی مهم می‌باشد. به نظر باندورا ایجاد احساس قدرت در افراد نقش بسیار مهمی در توانمندسازی آن‌ها دارد، به طوری که افراد زمانی که احساس کنند در سازمان مفید هستند، احساس قدرت آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. بنابراین از دیدگاه این محقق ایجاد حس قدرتمند شدن در توانمندسازی مهم است. این نگارنده بر توانمندسازی روان‌شناختی تأکید دارد. در مطالعات نولر (۱۹۹۷) اقدامات سازمانی در زمینه ارتقای مشخصات شغلی فرد نظیر



ایجاد ابزارهای تصمیم‌گیری در شغل و ارائه مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در شغل زمینه توانمندسازی شغلی فرد را ایجاد می‌کند [۱۱].

مک لاگان و نل (۱۹۹۷) یک رویکرد چند بعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه داده‌اند. در یکی از این ابعاد، او معتقد است داشتن کارکنان آگاه، شایسته و با مهارت بالا می‌تواند در توانمندسازی فرد تأثیر داشته باشد. براساس اعتقاد وی اقدامات روان‌شناسی و توسعه شغلی می‌تواند در توانمندسازی فرد مؤثر باشد [۱۱].

از نظر کانگر (۱۹۹۸) توانمندسازی را به عنوان فرایند بالابردن احساس خود اثربخشی در میان اعضای سازمانی (توانمندسازی به عنوان ساختار انگیزشی)، از طریق شناسایی و حذف وضعیت‌های که منجر به ضعف می‌شوند، تعریف می‌کند. براساس نظر کانگر عوامل ضعیف‌ساز می‌تواند منابع متعددی مانند محیط سازمانی، روش سرپرستی، سیستم‌های پاداش یا طراحی شغل باشند [۱۲، صص ۴۰۳-۴۲۸].

کانگر و کانانگو معتقدند احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است و ایجاد احساس و اطلاع از خود اثربخشی در زیردستان در توانمندسازی از اهمیت زیادی برخوردار است. از طرف دیگر برخی ترتیبات شغلی نظیر فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری و استقلال کاری در توانمندسازی مؤثر است [۱۲، صص ۴۰۳-۴۲۸].

در مطالعات رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۲) توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است که عواملی نظیر پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع در موفقیت توانمندسازی می‌تواند نقش داشته باشد. این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست پیدا کرد [۱۳، صص ۸۲۹-۸۳۱].

مؤسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای آمریکا پژوهشی را با عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر شده، اجرا کرد. این مؤسسه معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیرکردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان‌تر



می‌کند. بر این اساس درگیر کردن کارکنان در زمینه تصمیم‌های سازمانی، تعامل با آن‌ها و ایجاد حس تعهد در آن‌ها می‌تواند در توانمندسازی منابع انسانی مؤثر باشد [۱۴، صص ۵۵-۵۸].

در مطالعه‌ای که به وسیله ادیب و همکاران (۲۰۰۵) در مورد برخی شرکت‌های تولیدی در صنعت دارویی انجام شد، اشاره شده است که توانمندسازی منابع انسانی به سه عامل میزان مهارت و دانش کارکنان در کار، سطح اقتدار و استقلال کاری فرد در سازمان و میزان اعتماد سازمان به فرد بستگی از مشخصات فردی و مشخصات شغلی فرد می‌باشد [۴] به طور کلی با بررسی دیدگاه‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی می‌توان عوامل و شاخص‌های توانمندسازی بر مبنای فردی را به صورت جدول ۱ ارائه داد.

جدول ۱ توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی

نویسندگان	شاخص‌های توانمندسازی	ابعاد توانمندسازی	توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی
اسپریترز (۱۹۹۵)، ادیب و همکاران (۲۰۰۵)، کنت بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸)، نولر (۱۹۹۷)، مک لاگان و نل (۱۹۹۷)، کانگر (۱۹۹۸)، رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰)، گائو (۲۰۰۱)، جان لی (۲۰۰۲)،	۱- غنی‌سازی شغلی ۲- ارتقای مهارت‌های شغلی ۳- انعطاف‌پذیری شغلی	مسیر شغلی	
توماس و ولتوس (۱۹۹۰)، اسپریترز (۱۹۹۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸)، کویین و اسپریترز (۱۹۹۷)، آلفرد باندورا (۱۹۹۹)، مک لاگان و نل (۱۹۹۷)، ادیب و همکاران (۲۰۰۵)،	۱- اثر گذاری ۲- انتخاب ۳- شایستگی ۴- معنادار	توسعه فردی	



## ۲-۲- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی

مطالعه نظریات و دیدگاه‌های مختلف در زمینه توانمندسازی منابع انسانی نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات توانمندسازی نشان می‌دهد افراد از ابتدای ورود به سازمان باید توانمند یا ناتوان نیستند بلکه عملکرد سازمان بویژه در حوزه منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد. در ادامه به برخی از این مطالعات در حوزه توانمندسازی منابع انسانی اشاره می‌شود.

در مطالعه‌ای که به وسیله راندولپ (۲۰۰۸) در زمینه توانمندسازی انجام شد، نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بیش تر از آن که وابسته به خود افراد باشد، وابسته به سازمانی است که افراد در آن کار می‌کنند. چنانچه شرایط سازمانی از توانمندسازی کارکنان حمایت کند. امکان توانمند سازی منابع انسانی فراهم خواهد شد. در این مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان وابسته به سه عامل اصلی ۱- تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان؛ ۲- تغییرات ساختاری به منظور کاهش تمرکز در سازمان و افزایش اختیارات کارکنان؛ ۳- مدیریت از راه جو سازمانی، تیم‌سازی و اشتراک مساعی بین کارکنان می‌باشد [۱۵، صص ۵۴۱-۵۴۹].

هم‌چنین در مطالعه‌ای که به وسیله ماری هاپس و همکاران (۲۰۰۹) انجام شد، توجه به دو بعد فردی و سازمانی توانمندسازی با هم مورد تأکید قرار گرفته است. براساس این مطالعات در حوزه سازمانی در صورتی که سازمان محیطی راحت همراه با آرامش برای فرد ایجاد کند و فرصت تصمیم‌گیری به فرد بدهد، باعث می‌شود که فرد در سازمان اثرگذار بوده و احساس بلوغ و استقلال کند. مهیا بودن زمینه‌های توانمندسازی فردی و سازمانی توأم موجب توانمندسازی فرد، رشد و بلوغ شخصی و حرفه‌ای خواهد شد [۱۵، صص ۵۴۱-۵۴۹].

هم‌چنین بر مبنای نظریات دیدگاه‌های جان لی و همکاران (۲۰۰۲) توانمندسازی منابع انسانی نیازمند بسترهای حمایتی به وسیله سازمان است، به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی وابسته به پنج متغیر تفویض اختیار، تمرکز نداشتن در تصمیم‌ها، مشارکت کلیه کارکنان در امور سازمان، خود کنترلی منابع انسانی و فراهم آوردن شرایط لازم برای استقلال در کارکنان می‌باشد. در صورت فراهم بودن این متغیرها امکان توانمند سازی کارکنان فراهم





خواهد شد؛ به عبارت دیگر توانمندسازی بیش تر به جای آن که ناشی از مشخصات فردی باشد، متأثر از اقدامات سازمانی خواهد بود [۱۶، صص ۸۴۰-۸۵۰].

از طرف دیگر در مطالعات مؤسسه گائو (۲۰۰۱) تأکید فراوانی بر آموزش به عنوان عنصر اساسی توانمندسازی شده است. براساس دیدگاه‌های این مؤسسه، آموزش سبب انتقال دانش سازمانی و رشد متوازن سطح اطلاعات سازمانی خواهد شد که زمینه‌ساز اصلی توانمندسازی در کارکنان می‌شود. این مؤسسه تأکید می‌کند که آموزش کارکنان، فرایند ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد عملکرد و از طرف دیگر گردش اطلاعات در سازمان می‌تواند در شکل‌دهی به توانمندسازی مؤثر واقع شود [۱۴، صص ۵۵-۵۸].

هم‌چنین در مطالعات رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۱) عوامل سازمانی نظیر پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مهندسی شغل، نظام‌های انگیزشی، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در ارتباطات و دانش سازمانی در منابع در توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است [۱۳، صص ۸۲۹-۸۳۱].

این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست پیدا کرد. از نگاه این پژوهشگران عوامل سازمانی به عنوان بستر سازهای توانمندسازی نقش مهمی در موفقیت طرح توانمندسازی منابع انسانی دارند [۱۳، صص ۸۲۹-۸۳۱].

در مطالعه دیگری که به وسیله کانگر و کانگو (۱۹۹۸) انجام گرفت، علاوه بر عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی، عوامل دیگر مؤثر در قالب دو دسته عوامل سازمانی و راهبردهای مدیریتی مطرح شده است. از دیدگاه این محققان عوامل سازمانی نظیر تعیین اهداف، نظام پاداش‌دهی، ارزیابی عملکرد، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی، آموزش در توانمندسازی سازمانی مؤثر است و راهبردهای مدیریتی نظیر اعتمادسازی، شیوه رهبری، کار گروهی، پیوند با نتایج، دادن استقلال، جو مشارکتی، تفویض اختیار و اشتراک اطلاعات به کارکنان کمک خواهد کرد که در مسیر توانمندسازی قدم بردارند [۱۲، صص ۴۰۳-۴۲۸].



هم‌چنین در مطالعه‌ای که مگ لاگان و نل (۱۹۹۷) انجام دادند، عوامل هفت گانه‌ای مانند ارزش‌های شرکت، ساختار نظام پرداخت پاداش دهی، نظام ارزیابی عملکرد، ساختار اطلاعاتی و گردش اطلاعات، نظام رهبری سازمانی و سیستم ارتباطی سازمان در توانمندسازی کارکنان بسیار مؤثر است [۱۷].

مطالعات نولر (۱۹۹۷) نیز نشان می‌دهد که او معتقد است نظام تصمیم‌گیری سازمان از راه ایجاد زمینه‌هایی در پذیرش خطرپذیری تصمیم، توان پذیرش پیامدهای تصمیم، توانایی سازمانی برای تصمیم‌گیری و ابزارهایی که سازمان برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند، نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان خواهد داشت [۴].

تحقیقات کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) نشان می‌دهد توانمندسازی از راه پذیرش خطرپذیری، رشد تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار توانمندساز برای آن‌ها، گروه‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق خطرپذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار شکل می‌گیرد. براساس دیدگاه‌های این اندیشمندان اقداماتی نظیر ایجاد چشم‌انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن، جریان باز اطلاعات و ارتباطات در سازمان و انجام کار گروهی، برقراری نظم و اعمال کنترل و وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات در شکل‌گیری توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است [۱۰، صص ۴۷۱-۴۸۲].

در نهایت باون و لاولر (۱۹۹۴) اعلام کردند دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که سبب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند اطلاعات درباره عملکرد سازمان، قدرت در اخذ تصمیم‌های اثربخش در جهت سازمان، پاداش بر مبنای عملکرد عملیاتی و قدرت در اخذ تصمیم‌های اثربخش بر عملکرد سازمان [۱۸، صص ۱۵۳-۱۸۰].

نتایج پژوهش‌های این محققان نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود [۱۹، ص ۲۶].



به طور کلی با بررسی دیدگاه‌ها و مطالعات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی می‌توان عوامل و شاخص‌های توانمندسازی بر مبنای منشأ سازمانی را به صورت جدول ۲ ارائه کرد.

جدول ۲ توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی

نویسندگان	شاخص‌های توانمندسازی	ابعاد توانمندسازی	توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی
راندولپ (۲۰۰۸)، ماری هاپس و همکاران (۲۰۰۹)، جان لی و همکاران (۲۰۰۲)، مؤسسه گائو (۲۰۰۱)، رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، بلانچارد و زیگارمی (۱۹۸۵)	۱- آموزش ۲- کنترل و بازخورد ۳- مهندسی شغل ۴- عملکرد ۵- انگیزش	عملیاتی	
راندولپ (۲۰۰۸)، جان لی و همکاران (۲۰۰۲)، رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، مگ لاگان و نل (۱۹۹۷)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، بلانچارد و زیگارمی (۱۹۸۵)، باون و لاولر (۱۹۹۴)	۱- تصمیم‌گیری ۲- گردش اطلاعات ۳- دانش سازمانی ۴- ارتباطات	ساختاری	

### ۲-۳- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای نگرش استراتژیک

توانمندسازی منابع انسانی یکی از زیر شاخه‌های مدیریت منابع انسانی است. موضوع توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی را باید در ادبیات منابع انسانی استراتژیک جستجو کرد. به همین دلیل قبل از پرداختن به توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مفاهیم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد بحث خواهد گرفت.

مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌های اخذ شده از سوی مدیریت برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می‌شود. زمانی که مأموریت سازمان تعیین شد، آن‌گاه استراتژی‌ها برای دنبال کردن مأموریت، ایجاد می‌شوند. یک سازمان باید برای کنترل این استراتژی‌ها، شکلی از مدیریت استراتژیک را به وجود آورد [۹،

صص ۱۸۰-۱۸۳]



مدیریت استراتژیک فرایند و رویکرد تعیین اهداف سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه برای رسیدن و دستیابی به مقاصد و تخصیص منابع برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان است [۴].

یک سازمان از راه مدیریت استراتژیک، ضمن کنترل مأموریت خود، در عین حال رابطه سازمان را با محیط خود ارزیابی می‌کند. در این مورد محیط به مفهوم هر نیروی داخلی یا خارجی که ممکن است سازمان را از مسیری که در مأموریت آن بیان شده، منحرف سازد. بنابراین مدیریت استراتژیک، بخشی از مأموریت سازمان است بدون آن سازمان در اجرا و کنترل استراتژی‌ها با سختی مواجه می‌شود. جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، برای همه اندیشمندان رشته مدیریت شناخته شده است [۳].

از سوی دیگر فضای تجاری امروز به گونه‌ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی استراتژی‌های تجاری سازمان باشد بلکه باید نقش محوری در شکل‌دهی به استراتژی تجاری داشته باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) نظم جدیدی است که در سال‌های گذشته از ادغام مدیریت منابع انسانی (HRM) با فرایند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است. توجه فراینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مد نظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) یک منبع مزیت رقابتی پایدار [۳].

نظریه پردازان متعددی استدلال کرده‌اند که منابع انسانی سازمان به طور بالقوه تنها منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشد که می‌توان آن را حفظ و نگهداری کرد [۲۰، صص ۲۹۰-۳۱۱]. این تحقیقات از دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان نشأت گرفته‌اند، استدلال می‌کند که به‌طور صرف تعداد معدودی از منابع سنتی‌تر می‌توانند از راه مزیت رقابتی پایدار به گونه‌ای ایجاد ارزش کنند که غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزین باشد، درحالی که تقلید فرایند ایجاد ارزش در منابع انسانی به خاطر پیچیدگی‌ها و بی‌همتایی آن اگر برای رقبا غیرممکن نباشد، موضوعی



بسیار دشوار است. رویکرد مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که سازمان‌ها فقط زمانی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که فعالیت آنان به گونه‌ای منحصر به فرد، تولید ارزش کند، به نحوی که رقبا قادر نباشند به راحتی از آن نسخه‌برداری کنند [۲۱، صص ۴۱۹-۴۲۰].

شولز (۲۰۰۲) توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی را کلیه فعالیت‌های مؤثر بر افراد در برانگیختن آن‌ها برای طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تعریف کرده است. از دید رایت و مک ماهان، الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در وصول به اهداف آن، توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی است [۴].

هم‌چنین فریز و بارنی<sup>۱</sup> در تبیین مفهوم توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی به نقش نیروی انسانی به عنوان یک منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره کرد و مفهوم استراتژیک بودن را به دو بخش تشریح می‌کنند: تناسب و سازگاری کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر و هماهنگی مجموعه سیاست‌ها و کارکردهای توانمندسازی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان. از دیدگاه این دو محقق، توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی بر دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۲</sup> استوار است، به این معنا که منابع انسانی ارزنده‌ترین منبع سازمان در ایجاد توانمندی‌های رقابتی بوده و مهم‌ترین عامل است [۲۰، صص ۲۹۰-۳۱۱].

از نظر آمیچیا (۲۰۰۸) هدف توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، زمینه‌سازی برای جهت‌گیری در آینده به منظور مدیریت کارکنان از نظر برنامه‌ریزی بلند مدت مدیریت منابع انسانی به وسیله سازگاری آن با برنامه کلان استراتژیک سازمان می‌باشد [۲۱، صص ۴۱۹-۴۲۰].

از نظر لیانگ (۲۰۰۸) توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی طراحی شده است. در واقع استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی، مقاصد

---

1. Ferris & Barney  
2. Resource -Based View

سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی تنظیم می‌کند [۲۲، صص ۷۰۳-۷۲۲]. استراتژی‌های پایدار توانمندسازی منابع انسانی باید به شرکت کمک کنند تا منابع انسانی‌اش را برای رسیدن به یک « شبکه بهینه » از اهداف شرکت و نیز جامعه‌ای پایدار، مدیریت کند [۲۲، صص ۷۰۳-۷۲۲].

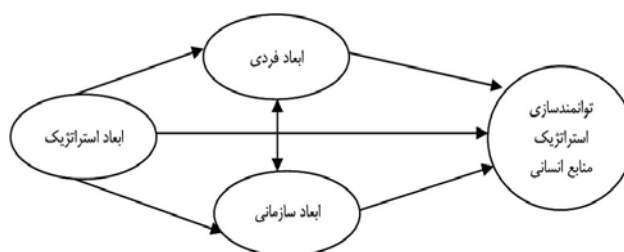
به طور کلی با بررسی دیدگاه‌ها و مطالعات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی می‌توان عوامل و شاخص‌های توانمندسازی بر مبنای منشأ استراتژیک را به صورت جدول ۳ ارائه کرد.

جدول ۳ توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد استراتژیک

نویسندگان	شاخص‌های توانمندسازی	توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای ابعاد استراتژیک
آرمسترانگ (۲۰۰۶)، بارنی (۲۰۰۵)، ونگ (۲۰۰۸)، ماری آپاندرا (۲۰۰۳)، آمیچیا (۲۰۰۸)، چیلد (۲۰۰۸)، کاترین چانگ (۲۰۱۱)، دیمیتروز (۲۰۰۵)	۱- چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها ۲- خط مشی و سیاست‌گذاری ۳- شرکا و ذینفعان ۴- کارکنان ۵- فرایندها	

## ۲-۳- مدل تحلیلی تحقیق

با توجه به موارد ذکر شده در رابطه با مطالعات و تحقیقات مرتبط با هر یک از ابعاد مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، مدل اولیه تحقیق به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱ مدل اولیه تحقیق

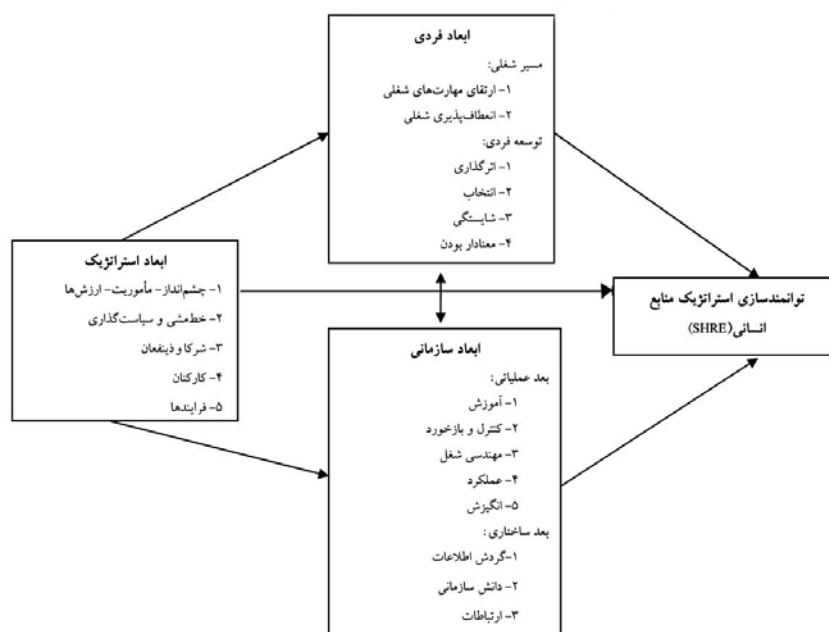


مدل تحلیلی تحقیق ترکیبی از دیدگاه‌ها و نظریات محققان مختلف در موضوع عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، اغلب محققان توانمندسازی را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف کرده‌اند [۲۳]، صص ۲۲۴-۲۲۵].

با این حال محققان در مورد عواملی که سبب توانمندسازی می‌شوند، اتفاق نظر ندارند که از این لحاظ می‌توان مطالعات توانمندسازی را در چند دسته ارائه کرد. با بررسی نظریات و مدل‌های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می‌توان آن‌ها را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در توانمندسازی فردی بیش‌تر به نقش فرد و خصوصیات روان‌شناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود. در مطالعات جدید حوزه منابع انسانی با مطرح شدن مدیریت استراتژیک منابع انسانی، و تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی، نگاه جدیدتری نسبت به توانمندسازی مطرح شده است که آن ایجاد دید استراتژیک در توانمندسازی منابع انسانی است. در توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی برنامه‌های توانمندسازی در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان و در حوزه استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان تدوین می‌شود [۲۳]، صص ۲۲۴-۲۲۵].

مدل تحقیق ارائه شده با تلفیق دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلف در نظر دارد، مدل جامعی برای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور ارائه کند که تمام جوانب مؤثر بر توانمندسازی را لحاظ کرده باشد. به این منظور با بررسی مدل‌ها و مفاهیم توانمندسازی مدلی ارائه کرده است که در آن به ابعاد فردی توانمندسازی با زیرمجموعه‌های توسعه فردی (اثرگذاری، انتخاب، شایستگی، معنادار بودن) و مسیر شغلی (غنی‌سازی شغلی، ارتقای مهارت‌های شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی)، ابعاد سازمانی توانمندسازی با زیرمجموعه‌های ابعاد ساختاری (تصمیم‌گیری، گردش اطلاعات، دانش، ارتباطات)، ابعاد عملیاتی (آموزش، کنترل و بازخورد، مهندسی شغل، عملکرد، انگیزش) و ابعاد استراتژیک توانمندسازی با

زیرمجموعه‌های چشم‌انداز- مأموریت- ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، شرکا و ذینفعان، کارکنان، فرایندها توجه شده است. در شکل ۲ مدل توسعه یافته تحقیق که اساس شکل‌گیری فرضیه‌ها و سؤال‌های این تحقیق می‌باشد، ارائه شده است.



شکل ۲ الگوی مفهومی توسعه یافته تحقیق

## ۲-۴- سازمان دانش محور

سازمان دانش محور به دنبال ارائه تصویر دانش‌گرا از خود است؛ به گونه‌ای که هر عملیاتی در سازمان باید در راستای بالا بردن دانش سازمان مورد توجه قرار گیرد. تمام فعالیت‌های ساختاری و فرایندی سازمان در راستای جذب، توسعه و کاربرد دانش در سازمان صورت می‌گیرد [۲۴، صص ۶۶۶-۶۸۱].





در سازمان دانش محور، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش ملموس را در اختیار گرفته، مستندسازی می کنند و با هم سهیم می شوند. یکی از برنامه های جداناپذیر و اساسی در فرایند توانمندسازی کارکنان در سازمان های دانش بنیان تقویت بنیه دانشی آن ها از راه آموزش و یا ایجاد بستر ارتباطی میان خبرگان و متخصصان سازمان برای انتقال دانش و تجربه آن ها به کارمندان کم سابقه تر می باشد. ماهیت این سازمان ها رقابت برمبنای دارایی های نامشهود، بویژه سرمایه انسانی است، سازمان های مبتنی بر دانش خدمات برحسب فروش خدمات و کالاها ناهمگن بوده به گونه ای که برخی از این نوع سازمان ها کالاهای متنوعی را به مشتریان با تقاضاهای متنوع عرضه می کنند و برخی دیگر خدمات و کالاهای محدودی را به مشتریان دارای نسل های تا حدی همگن عرضه می کنند.

مطالعه سوتلیک و اتارو کوستیا (۲۰۰۷) نشان داد که به رغم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، اندکی این دو موضوع هماهنگ شده اند. برای بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در سازمان نیاز است تا دوباره حوزه های مفهومی و کارکردی این دو موضوع روشن شود. اگر مدیریت منابع انسانی برای مدیریت اثربخش کارکنان در نظر گرفته شود و اگر کارکنان ارزشمندترین دارایی سازمان باشند، آنگاه موضوعات مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی به وضوح با همدیگر وابسته می شوند. در واقع اگر چرخه مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با همدیگر مقایسه شود، دیده می شود که ارتباط زیادی بین هر دو وجود دارد. کسب دانش به معنای استخدام کارکنان توانا و برجسته و مساعدت به آنان برای یادگیری و رشد حرفه ای و فردی و مشارکت در شبکه های حرفه ای و انجمن های حرفه ای و تخصصی فراتر از سازمان است. خلق و ذخیره سازی دانش وابسته به محیطی حمایتی است که در آن با بهره برداری از تدابیر مدیریت منابع انسانی شرایطی برای طرح مسائل و مشکلات سازمان به وجود می آید. این امر مستلزم آموزش و کارآموزی مناسب و مرتبط در سطح سازمان است [۲۴، صص ۶۶۶-۶۸۱].



پردازش دانش به معنای انطباق دانش فردی با نیازمندی‌های سازمانی می‌باشد. در این مرحله دانش فرد با توجه به نیازمندی‌های سازمانی جهت‌گیری پیدا می‌کند. توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمانی، اجتماعی‌سازی کارکنان، انطباق شغل با دانش فردی، طراحی شغل، توسعه شرح وظایف و شرح شغل از جمله اقدامات سازمانی در این زمینه است. انتقال دانش نیازمند اشکال مختلف یادگیری، توسعه فضای اشاعه دانش، ارائه آموزش و کارآموزی که منجر به سازمان یادگیرنده می‌شود. بهره‌برداری از دانش به معنای استفاده از منابع انسانی با اتخاذ تدابیر مدیریتی، پاداشی و ارزیابی عملکردی است. یحیا و گوه (۲۰۰۲) در توصیف رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی گفته‌اند که تأکید مدیریت دانش به‌طور عمده بر افراد است ولی این انسان متأثر از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازمان خواهد بود. از این رو مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی نظارت، سنجش، مداخله در ساخت، ذخیره‌سازی، اشاعه و کاربست دانش در سازمان است [۲۵].

### ۳- اهداف تحقیق

هدف اصلی: از این تحقیق طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور است.

اهداف فرعی:

- ۱- شناسایی مؤلفه‌های استراتژیک در سازمان‌های دانش‌محور و اثر آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی؛
- ۲- شناسایی مؤلفه‌های ساختاری در سازمان‌های دانش‌محور و اثر آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی؛
- ۳- شناسایی مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور و اثر آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی؛



- ۴- شناسایی میزان تأثیرگذاری بعداستراتژیک بر بعد ساختاری سازمان در سازمان‌های دانش‌محور به منظور سنجش توانمندسازی منابع انسانی؛
- ۵- شناسایی میزان تأثیرگذاری بعداستراتژیک بر بعد عملیاتی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور به منظور سنجش توانمندسازی منابع انسانی.

#### ۴- سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق

- ۱- مدل مناسب توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی کدام است؟
- ۲- در مدل مناسب تأثیر ابعاد استراتژیک، فردی، سازمانی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی به چه میزان است؟
- تحقیق حاضر یک سری فرضیه اصلی و فرعی دارد که این فرضیه‌ها در قسمت یافته‌ها به تفکیک آورده شده است.

#### ۴-۱- روش تحقیق

در این قسمت به بررسی روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، ابزار جمع‌آوری اطلاعات و روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است.

#### ۴-۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر دسته‌بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی می‌باشد [۲۶، ص ۴۰۵].

#### ۴-۳- جامعه و نمونه آماری



جامعه آماری این تحقیق مؤسسات دانشی می‌باشند که در سه حوزه آموزش، پژوهش و مشاوره فعالیت دارند. واحد تحلیل آماری نیز کلیه کارشناسان، مدیران، اساتید و مشاوران این سازمان‌های دانش محور هستند. روش‌های نمونه‌گیری این تحقیق خوشه‌ای و تصادفی ساده و تعداد نمونه ۵۰۰ نفر می‌باشد.

#### ۴-۴- ابزارگردآوری اطلاعات

در این تحقیق برای کسب اطلاعات نظری و ادبیات موضوعی تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و برای گردآوری اطلاعاتی میدانی از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است که این پرسشنامه شامل ۷۶ سؤال می‌باشد.

#### ۴-۵- روش تحلیل اطلاعات

در این مطالعه جهت بررسی فرضیات تحقیق از روش‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون و هم‌چنین از روش مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است.

#### ۴-۶- ارائه یافته‌ها

در جدول‌های ۴، ۵، ۶، ۷، ۸ نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق با استفاده از معادله رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون به تفکیک آورده شده است.

فرضیه اصلی ۱: بعد فردی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.

فرضیه فرعی ۱: بعد فردی- مسیرشغلی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.

فرضیه فرعی ۲: بعد فردی- توسعه فردی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.



جدول ۴ بررسی روابط بین بعد فردی و ابعاد آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی با آزمون رگرسیون خطی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	معادله خط رگرسیون	آماره آزمون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس
بعد فردی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.55X+1.37+$	۶۲۱/۷۶	۰/۵۵	۰/۷۴	۰/۰۰۰
بعد فردی - مسیر شغلی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.27X+1.15+$	۱۰۹/۰۸	۰/۱۸	۰/۴۲	۰/۰۰۰
بعد فردی - توسعه فردی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.85X+0.49$	۱۱۲۴/۲۹	۰/۶۹	۰/۸۳	۰/۰۰۰

فرضیه اصلی ۲: بعد سازمانی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.  
 فرضیه فرعی ۱: بعد سازمانی - عملیاتی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.  
 فرضیه فرعی ۲: بعد سازمانی - ساختاری بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.

جدول ۵ بررسی روابط بین بعد سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی با آزمون رگرسیون خطی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	معادله خط رگرسیون	آماره آزمون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس
بعد سازمانی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.93X+0.12$	۱۹۲۰/۲۸	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۰۰۰
بعد سازمانی - عملیاتی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.86X+3.8$	۸۷۵/۶۶	۰/۶۳	۰/۷۹	۰/۰۰۰
بعد سازمانی - ساختاری	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.37X+0.86$	۸۷۵/۰۸	۰/۶۳	۰/۷۹	۰/۰۰۰



فرضیه اصلی ۳: بعد استراتژیک بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مؤثر است.  
فرضیه فرعی ۱: چشم‌انداز و مأموریت سازمان بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲: خط‌مشی و سیاست‌گذاری سازمان بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳: شرکا و ذینفعان سازمان بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۴: کارکنان سازمان بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۵: فرایندهای سازمان بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول ۶ بررسی روابط بین بعد استراتژیک و ابعاد آن بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی با آزمون

رگرسیون خطی

متغیر مستقل	Y متغیر وابسته	معادله خط رگرسیون	آماره آزمون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس
بعد استراتژیک	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.185X + 0.38$	۱۴۴۵/۵۹	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۰۰۰
چشم‌انداز	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.170X + 1.08$	۴۳۹/۷۳	۰/۴۷	۰/۶۸	۰/۰۰۰
خط‌مشی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.168X + 1.43$	۷۹۸/۱۸	۰/۶۱	۰/۷۸	۰/۰۰۰
شرکا و ذینفعان	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.164X + 1.34$	۶۴۵/۵۵	۰/۵۷	۰/۷۵	۰/۰۰۰
کارکنان	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.156X + 1.62$	۴۴۲/۱۵	۰/۴۷	۰/۶۹	۰/۰۰۰
فرایندها	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y = 0.172X + 0.87$	۹۴۶/۱۶	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۰۰۰



فرضیه اصلی ۴: بعد استراتژیک از مسیر بعد فردی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول ۷ بررسی روابط بین بعد استراتژیک، بعد فردی و توانمندسازی استراتژیک با آزمون رگرسیون خطی

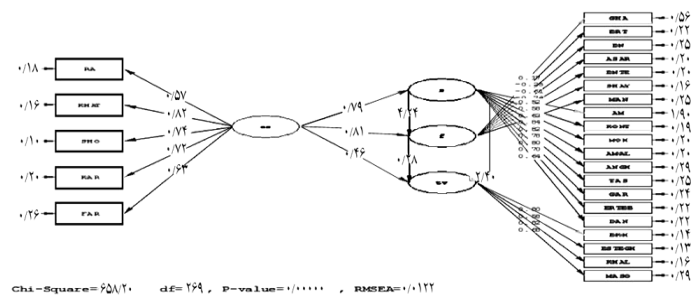
متغیر مستقل	متغیر وابسته	معادله خط رگرسیون	آماره آزمون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس
بعد استراتژیک	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.186X+0.55$	۱۴۴۵/۵۴	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۰۰۰
بعد فردی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.163X+0.80$	۱۱۲۴/۲۲	۰/۶۹	۰/۸۳	۰/۰۰۰
بعد استراتژیک	بعد فردی	$Y=0.21X+2/3$	۴۰۵/۹۳	۰/۱۱	۰/۳۳	۰/۰۰۰

فرضیه اصلی ۵: بعد استراتژیک از مسیر بعد سازمانی بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد.

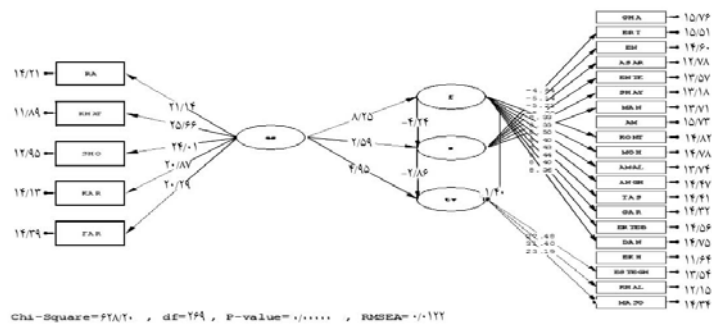
جدول ۸ بررسی روابط بین بعد استراتژیک، بعد سازمانی و توانمندسازی استراتژیک با آزمون رگرسیون خطی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	معادله خط رگرسیون	آماره آزمون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری آزمون تحلیل واریانس
بعد استراتژیک	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.186X+0.55$	۱۴۴۵/۵۴	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۰۰۰
بعد سازمانی	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	$Y=0.173X+0.97$	۸۷۵/۶۶	۰/۶۳	۰/۷۹	۰/۰۰۰
بعد استراتژیک	بعد سازمانی	$Y=0.170X+0.97$	۷۲۱/۹۶	۰/۵۹	۰/۷۶	۰/۰۰۰

در این قسمت با توجه به محاسبات انجام شده در بخش قبلی در رابطه با تأثیر مستقیم و غیر مستقیم کلیه متغیرهای پیشنهادی تحقیق، نسبت به طراحی مدل جامع تحلیل مسیر براساس شکل ذیل اقدام شد. یکی از نتایجی که می‌توان از مشاهده ضرایب تخمین غیراستاندارد در شکل مذکور به دست آورد، نقش میانجی‌گری متغیر سازمانی است که در مدل جامع پیشنهادی تحقیق به خوبی رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل را تبیین می‌کنند. لازم به ذکر است که ضرایب رگرسیون سلسله مراتبی در الگوی تخمین استاندارد بر روی فلش‌های موجود نشان داده شده است (شکل‌های ۳ و ۴).



شکل ۳ نمودار مقادیر  $t$  و تخمین غیراستاندارد تحلیل مسیر کلیه متغیرهای تحقیق



شکل ۴ نمودار تخمین استاندارد تحلیل مسیر کلیه متغیرهای تحقیق





همان طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود، ضرایب تخمین استاندارد، روابط زیر را در بین متغیرهای تحقیق نشان می‌دهند:

الف- متغیرهای میانجی تأثیرگذار بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی به ترتیب اولویت:

۱- سازمانی (۰/۹۷)

۲- فردی (۰/۸۱)

با متغیر میانجی سازمانی با اثر کل بعداستراتژیک بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی با  $= ۱/۱۴ = ۰/۹۳ + (۰/۳۸ * ۰/۵۷)$

متغیر میانجی سازمانی

با متغیر میانجی فردی اثر کل بعداستراتژیک بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی با  $= ۰/۸۰ = ۰/۸ + (۰/۳۵ * ۰/۰۲)$

متغیر میانجی فردی

سایر ضرایب رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق براساس شکل ذیل می‌باشد.

جدول ۹ نمودار رتبه‌بندی متغیرهای و اجزای مدل





## ۷- نتیجه‌گیری

بررسی نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک با رتبه میانگین ۲/۱۱ بیش‌ترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری با جز متغیرهایی هم‌چون (چشم‌انداز، خط مشی و سیاست‌گذاری، کارکنان، فرایندها، شرکا و ذینفعان) اولویت بعدی را با امتیاز ۲/۰۸ در اختیار دارند و در نهایت بعد فردی با جزء متغیرهایی هم‌چون (مسیر شغلی، غنی‌سازی شغلی، ارتقای مهارت‌های کارکنان، انعطاف‌پذیری شغل کارکنان، توسعه فردی کارکنان، اثرگذار بودن کارکنان، داشتن حق انتخاب کارکنان، معنادار بودن کار کارکنان، شایستگی کارکنان) با رتبه میانگین ۱/۸۱ کم‌ترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

در الگوهای سنتی توانمندسازی تنها به عوامل روان‌شناختی تأکید شده است. در مدل‌های کامل‌تر به نقش عوامل محیطی و سازمانی به عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان اشاره شده است. زمانی که هدف از ارائه مدل یک مدل استراتژیک توانمندسازی است، به‌طور مثال استراتژی‌های سازمان در بعد منابع انسانی باید تابعی از استراتژی‌های سازمان باشد. به همین دلیل به لحاظ اولویت و تعیین‌کننده بودن، بعد استراتژیک مدل مهم‌تر از سایر ابعاد مدل بوده و رتبه اول را دارد.

دو بعد دیگر مدل، بعد فردی و بعد سازمانی است که در تئوری‌های علمی به هر دو بعد اشاره شده است. ولی این تحقیق در سازمان‌های دانش‌محور انجام شده است. سازمان‌های دانش‌محور کارکنانی دارند که به لحاظ بلوغ روانی و عاطفی در جایگاه بالایی به‌شمار می‌روند. به همین دلیل محرک‌های انگیزشی و روان‌شناختی چندان در توانمندسازی حرفه‌ای این افراد نقشی ندارد بلکه عوامل سازمانی نقش تأثیرگذار و تعیین‌کننده‌ای در این سازمان‌ها برای توانمندسازی دارند.

هم‌چنین نتایج این تحقیق گویای آن بود که از بین مؤلفه‌های زیر مجموعه بعد استراتژیک، عامل بعد فرایند با رتبه میانگین ۳/۵۴ بیش‌ترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد



رهبری اولویت بعدی را با امتیاز ۳/۰۴ در اختیار دارند، سپس در رتبه سوم مؤلفه شرکا و ذینفعان با امتیاز ۲/۸۸ قرار دارد و در نهایت رتبه چهارم با امتیاز ۲/۸۲ در اختیار مؤلفه کارکنان و رتبه پنجم با امتیاز ۲/۷۱ در اختیار مؤلفه خط مشی و سیاست‌گذاری است. از بین مؤلفه‌های بعد فردی، ارتقای مهارت‌ها، رتبه اول؛ انعطاف‌پذیری، رتبه دوم؛ شایستگی؛ رتبه سوم، معنادار بودن، رتبه چهارم و انتخاب رتبه پنجم را دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از بین مؤلفه‌های زیر مجموعه بعد عملیات سازمانی، متغیر کنترل سازمانی با رتبه میانگین ۳/۲۹ بیش‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. مؤلفه آموزش با امتیاز ۳/۲۵ رتبه دوم را دارد. مؤلفه مهندسی شغل با امتیاز ۳/۱۷ رتبه سوم را دارد و مؤلفه‌های انگیزش با امتیاز ۲/۷۵ رتبه چهارم و مؤلفه عملکرد با امتیاز ۲/۵۳ رتبه سوم را دارد. هم‌چنین نتایج نشان دادند از بین مؤلفه‌های زیر مجموعه بعد ساختار سازمانی، متغیر دانش سازمانی با رتبه میانگین ۲/۹۳ بیش‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. مؤلفه ارتباطات با امتیاز ۲/۸۹ رتبه دوم را دارد. مؤلفه گردش اطلاعات با امتیاز ۲/۴۲ رتبه سوم را دارد و مؤلفه تصمیم‌گیری با امتیاز ۱/۷۶ رتبه چهارم را دارد.

#### ۷-۱- پیشنهاد بر مبنای فرضیه اصلی ۱

نتایج حاصل از بررسی فرضیه اصلی ۱ و فرضیه‌های فرعی زیرمجموعه آن همه گویای این مطلب است که با تغییر بعد فردی و عامل‌های زیر مجموعه آن، میزان توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی نیز تغییر می‌کند. در مدل تحقیق عوامل فردی شامل عوامل مربوط به مسیر شغلی فرد (غنی‌سازی شغلی، ارتقای مهارت‌ها، انعطاف‌پذیری) و عوامل توسعه فردی (اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن) است. براساس داده‌های تحقیق، این عوامل بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور مؤثر می‌باشد ولی میزان تأثیرگذاری آن‌ها کم‌تر از عوامل سازمانی است. مدیران در این گونه سازمان‌ها باید سعی کنند تا خود کار از جذابیت‌های لازم برخوردار باشد. افراد این گونه سازمان‌ها، از خود کار لذت بیش‌تری می‌برند تا از درآمد حاصل از کار. از طرف دیگر برای توانمندسازی منابع انسانی باید عوامل فردی و



سازمانی را مد نظر قرار داد البته در سازمان‌های مختلف نوع و شدت تأکید متفاوت خواهد بود؛ به طور مثال چنانچه کارکنان سازمانی از بلوغ رفتاری کافی برخوردار نیستند، توانمندسازی از راه متغیرهای سازمانی چندان نتیجه بخش نمی‌باشد و برای توانمندسازی باید روی مؤلفه‌های روان‌شناختی و فردی توانمندسازی تأکید نمود و برعکس زمانی که کارکنان از سطح بلوغ روانی و رفتاری بالایی برخوردار باشند، به‌کارگیری توانمندسازی روان‌شناختی یا فردی چندان مؤثر نخواهد بود. عواملی همانند سن سازمان، چرخه عمر سازمان و محصول، متوسط سطح تحصیلات و سن کارکنان و نوع صنعت نقش مؤثری در انتخاب نوع استراتژی توانمندسازی خواهند داشت.

## ۲-۷- پیشنهاد بر مبنای فرضیه اصلی ۲

نتایج حاصل از بررسی فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی زیرمجموعه آن در ارتباط با بعد سازمانی همگی نشان می‌دهد که با تغییر بعد سازمانی و عامل‌های زیر مجموعه، میزان توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی نیز تغییر می‌کند. در ادامه به موارد ذیل در ارتباط با عوامل سازمانی اشاره می‌شود: اطلاعات سازمانی: توانمندسازی با فراهم کردن انواع منابع سازمانی که به افراد در انجام وظیفه کمک می‌کند، ارتباط دارد. معمولاً کارکنان با اطلاعات و در دسترس بودن منابع، توانمند می‌شوند، هر چه قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان نسبت بر میزان توانمندی آنان افزوده می‌شود. دسترسی به منابع، امکان فهم مسائل و مشکلات پیچیده را که باعث افزایش عدم اطمینان می‌شود، فراهم می‌کند. بنابراین مدیران باید در جهت فراهم کردن هر چه بیش‌تر منابع برای کارکنان تلاش کنند.

در سازمان‌های دانش‌محور برای ساخت ساختارهای سازمانی پیشنهاد می‌شود موارد چون توسعه مدیریت دانش در سازمان، شکل‌دهی به ساختار سازمانی بر مبنای گروه‌سازی، کوچک‌سازی هسته اصلی منابع انسانی سازمان از راه برون‌سپاری فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، طراحی مجدد شغل و شرح وظایف، بازنگری در سیستم پرداخت و پاداش سازمانی،



پرورش و آموزش منابع انسانی بر مبنای دانش‌های نوین مدیریت جزء توجهات اساسی مدیران برای توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی باشد.

### ۳-۷- پیشنهاد بر مبنای فرضیه اصلی ۳

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های مربوط به بعد استراتژیک نشان می‌دهد که با تغییر این بعد و عامل‌های زیر مجموعه، میزان توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی نیز تغییر می‌کند.

- استراتژی‌های سازمانی: استراتژی کلان سازمان می‌تواند راهگشایی برای برنامه‌های استراتژیکی باشد که در بخش‌های مختلف سازمان به اجرا در می‌آید. توصیه می‌شود کسانی که در صدد تنظیم یک برنامه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی برای سازمان هستند باید استراتژی کلان سازمان را مطالعه و جهت‌گیری‌های منابع انسانی را از برنامه استخراج کنند.

- افراد: مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می‌خواهیم به‌طور واقعی افراد تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گزاران و به‌طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند.

### ۸- منابع

- [۱] اسکات س.، ژافه د.؛ تواناسازی کارکنان؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۹۹۱.
- [۲] عالم تبریز ع.، محمد رحیمی ع.؛ مدیریت دانش (KM) و برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) (با نگرش سیستم‌های اطلاعاتی)، ناشر صفار اشراقی، ۱۳۸۷.



- [۳] برگرون ب؛ اصول مدیریت دانش، برایان برگرون؛ ترجمه منوچهر انصاری، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۶.
- [۴] احمدی س، صالحی ع، فریدی م؛ روش تحقیق در مدیریت (رشته‌های مدیریت)، ناشر دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۹.
- [5] Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M., Samuel A. ;"Assessment of organisational involvement in implementing empowerment"; *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol.14, 2008.
- [6] Blanchard K. H. ,Carlos J.P., Randolph A.; Empowerment take more than one minute; Barrett-Koehler.Sanfrancisco Publishers. Inc, 2003.
- [7] Catherine C., Tom B., Alan W.; "Relocating empowerment as a management concept for Asia; *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof, Available Online 6, 2011.
- [8] Child J., "Organization structure, environment, and performance:The role of strategic choice"; *Sociology*, Vol. 6, 2008.
- [9] Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh; "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior" *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Issue 1, 2012.
- [10] Conger J. A., Kanungo R. N.; "The empowerment process: Integrating theory and practice"; *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988.
- [11] GAO; Human resource management in the hospitality industry; Wiley, 2001.
- [12] Gresov C ,Drazin R. ;"Equifinality: Functional equivalence in organization design"; *Academy of Management Review*, Vol. 22, 2007.
- [13] Tohidi H., Jabbari M. M.;" The aspects of empowerment of human resources"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, 2012.
- [14] Li-Yun S., Zhen Zhang J. Q., Zhen Xiong C.;" Empowerment and creativity: A cross-level investigation" *The Leadership Quarterly*, Volume 23, Issue 1, 2012.



- [15] Liang-Chuan Wu, Chorng-Shyong Ong, Yao-Wen Hsu; Knowledge-based organization evaluation decision support systems, Vol. 45, Issue 3, 2008.
- [16] J. Craig W., Paul D. J., Kimberly M. J. P; Structural and psychological empowerment climates, performance and the moderating role of shared felt accountability; *A Managerial Perspective Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, Issue 4, 2011.
- [17] Mc Lagan P., Nel C.; The age of participation: New governance for the workplace & the world; Edition 2, Beret Koehler Sanfrancisco, CA, 1997.
- [18] Menon S. T.; "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied Psychology – an International Review*, Vol. 50, No.1, 2001.
- [19] Quinne R. E., Spertizer G. M.;"The road to empowerment: Seven questions every leader should consider"; *Organizational Dynamics*, Vol. 2, 1997.
- [20] Rivkin J. W., Siggelkow N.; "Balancing search and stability:Interdependencies among elements of organizational design"; *Management Science*, Vol. 49, 2008.
- [21] Robbins T. L., Crino M. D., Fredendall L. D., "An integrative model of the empowerment process"; *Human Resource Management Review*, No. 12, , 2002.
- [22] Siegall M. , Gardner S. ;"Contextual factors of psychological empowerment"; California State University, Chico, California,USA, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, 2000.
- [23] Allameh Sayyed M., Heydari M., Davoodi Sayyed M. R.; "Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, 2012.

- [24] Thomas K. Velthouse B.; "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation"; Academy of Management Review, No.15, 1990.
- [25] Vaten D., Kameron A.; "Empowerment and delivery of authority"; Translation by Badrodin. Orai, Institution of Research and Training Management, Attached to Ministry of Power, (in Persian), 1999.
- [26] Wikinson A.; Empowerment: Theory and practice, personal review; Vol. 27. No.1. 1997.