

بررسی، تبیین و طراحی مدل توانمندسازهای منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی با استفاده از مدل معادلات ساختاری*

داود کیا کجوری*، محمد مصطفی قدوسی**

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوش، گروه مدیریت بازرگانی، چالوس، ایران Email: Davoodkia@yahoo.com

** دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوش، گروه مدیریت دولتی، چالوس، ایران Email: M_Ghodoosi@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۱۱

چکیده

توانمندسازی همانا فرآیند توانمند ساختن یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی می‌باشد. به عبارتی دیگر، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام رسانند. هدف از اجرای پژوهش حاضر، بررسی، تبیین و کشف مدل توانمندسازهای موثر بر منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از معادلات ساختاری می‌باشد. از جامعه آماری ۱۴۵۴ عضوی، از نظرات تعداد ۷۷۰ نفر استفاده شده است. ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۰، بوده است. همچنین جهت انجام آزمون آماری فریدمن از نرم افزار اس پی اس ۱ و آزمون‌های نیکویی برازش و مدل سازی معادلات ساختاری، از نرم افزار لیزرل، استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده است که مدل طراحی شده معادلات ساختاری برای توانمندسازهای منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی، منعکس کننده یک برازش مطلوب و در حد انتظار می‌باشد و می‌توان گفت این مدل مفهومی، در جامعه ذکر شده به صورت صحیح به کار گرفته شده است. همچنین متغیر انگیزش به عنوان مؤثرترین و متغیر ترویج فرهنگ به عنوان کم تاثیرترین متغیرها شناخته شده‌اند. به عبارت دیگر، با افزایش یک واحدی انگیزش، توانمندسازی به اندازه ۱/۴۶ و با افزایش یک واحدی ترویج فرهنگ، توانمندسازی به اندازه ۰/۷۷ واحد افزایش خواهد یافت. در پایان مقاله موارد مذکور جمع بندی، بحث و مقایسه شده و پیشنهاد می‌گردد برنامه‌هایی جهت بالابردن انگیزش در افراد، واگذاری فعالیت‌ها به آنها در جهت غنی سازی شغل شان و همچنین تغییر در سبک رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمانی در دستور کار قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: مدل، معادلات ساختاری، توانمندسازی، منابع انسانی، دانشگاه.

* مقاله حاضر برگرفته از تحقیقی است که از اعتبارات پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس استفاده شده است.

1. SPSS
2. LISREL

مقدمه

مفهوم توانمندسازی منابع انسانی، نخستین بار در دهه ۸۰ وارد عرصه علوم مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها شده است (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۹؛ ساگی و کوسلوسکی، ۲۰۰۰). اما در بازه ی دهه ۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به وجود آمده است (اسپریتزر، ۱۹۹۶؛ کانگر و کانگو، ۱۹۹۸؛ بون و لاولر، ۱۹۹۵؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵). توانمندسازی منابع انسانی، به معنی توجه به سرمایه انسانی سازمان‌ها و توانساختن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. به عبارتی دیگر، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی انجام داده و ثانیاً با موفقیت کامل آن را به سرانجام رسانند (داولینگ، ۱۹۹۹). توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت، نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسوولیت، حذف و از بین بردن ترس می‌باشد. توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌گردد (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۵). توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نبوده بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بیشتر بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی روش جدید ارتقاء بهره‌وری است که از طریق افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد علاقه و استفاده مدیران قرار گرفته است. توانمندسازی ابزاری است که می‌تواند اهداف کارکنان و سازمان را همسو ساخته و کارکنان متعاقد می‌شوند که رشد و پیشرفت سازمان، موجب تامین منافعشان می‌گردد (آقایار، ۱۳۸۶، ۲۲).

توانمندسازی فرآیندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده آن امتداد می‌یابد (ساوج،

۲۰۰۰). توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید که چه کار کنند آنها خود بتوانند بخوبی وظایفشان را درک کنند (ساوری، ۲۰۰۱). توانمندسازی عبارت است از قرار دادن منابع مورد نیاز در اختیار کارکنان و نیز به معنی تقویت احساس «مهم بودن» در آنهاست (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸). توانمندسازی کارکنان پیش‌نیازی برای فرآیند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقاء بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده تا آنان را قادر سازد عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل خود درآورند (آقایار، ۱۳۸۲، ۲۸). عده‌ای توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می‌دانند (ارستاد، ۱۹۹۷) که از طریق چالش‌های داخلی و خارجی سازمان به دست می‌آید (نلسون، ۱۹۹۴). عده‌ای دیگر توانمندسازی را فرآیند تسهیم مجدد اختیار و کنترل می‌دانند (هورنکول^۱ و دیگران، ۱۹۹۹، ۳۴۰). توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان جهت اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظارت و کنترل واقع شود. استریکر یکی از پیشگامان توانمندسازی، اذعان می‌دارد که توانمندسازی به معنی انتقال قدرت تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی است که می‌تواند یک تصمیم مناسب را اتخاذ نماید (فولام^۲ و دیگران، ۱۹۹۸). عملکرد کارکنان توانمند، اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و نیز کنترل بیشتر بر زیردستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان گردد. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآور، مدیریت و رهبری اثربخش در ارتباط است (ابطحی و دیگران، ۱۳۸۶، ۷). بوگلر و سومش معتقدند که توانمندسازی باور فردی است که به وسیله‌ی آن مهارت‌ها و دانش‌های افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند (بوگلر و سومش^۳، ۲۰۰۴).

7. Savery
8. Erstad
9. Nelson
10. Horrenkol
11. Fullam
12. Bogler & Somech

1. Sagie & Koslowsky
2. Spreitzer
3. Conger & Kanungo
4. Bowen & Lawler
5. Dowling
6. Savage

صورت گرفته در ارتباط با سازمان‌های توسعه نیافته، عدم توجه کافی به مقوله توسعه منابع انسانی باعث بروز مشکلاتی می‌گردد که عمدتاً در حوزه بهداشت روانی کار قرار می‌گیرد (مشتری و دیگران، ۱۳۸۲، ۳۵؛ رستگار، ۱۳۸۲، ۴۷؛ شریف‌زاده، ۱۳۸۲، ۱۹۲). از جمله راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی می‌توان بازخورد، گسترش تیم سازی و یادگیری را عنوان نمود (ایران نژاد، ۱۳۸۷، ۲۰۶). افراد توانمند احساس می‌کنند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارند، بر نتایج و نتایج شغلی کنترل دارند، بر آنچه اتفاق می‌افتد تاثیر می‌گذارند و موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود در می‌آورند (موی، هنکین و اگلی، ۲۰۰۵).

مستند به موارد مختصر مطرح شده، در مقاله حاضر پس از بیان مسأله و اهمیت موضوع، مدل مفهومی، اهداف اصلی و فرعی نشأت گرفته از آن و نیز روش‌شناسی تحقیق مشخص خواهد شد تا بر اساس آنها بتوان به نتیجه مشخص یعنی، بررسی، تبیین و طراحی مدل توانمندسازی‌های منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بر مبنای مدل معادلات ساختاری دست یافت.

پیشینه تحقیق

الف: مبانی نظری

توانمندسازی همان فرآیند توانمند ساختن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. به عبارتی دیگر، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام رسانند. به عبارتی دیگر، توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. در فرآیند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطاء کنند بلکه ایجاد شرایطی

در فرآیند توانمندسازی، سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد، برای قبول مسوولیت، جهت رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطاء کنند، بلکه ایجاد شرایطی است که در آن افراد به قله توانایی‌های بالقوه خود صعود کنند و به نافع‌ترین وجه ممکن تصمیم‌گیری و اقدام نمایند (لامعی، ۱۳۸۲). طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که بتواند مسوولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی به گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، منجر خواهد شد که از افراد سازمان‌ها، انسان‌هایی توانمند ساخته شود تا در خدمت اهداف سازمان قرار گیرند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴، ۱۰۲). توانایی سازمان به عناصر انسانی آن بستگی دارد و زمانی سازمان‌ها می‌توانند از توانایی انسان‌ها بهره‌مند شوند که در محیط آنها عناصر انسانی مناسب در دسترس باشند. چگونگی ترکیب انسانی، عرضه و تقاضای نیروی کار را متأثر می‌سازد. صعود یا نزول نرخ رشد جمعیتی بر افزایش یا کاهش نیروی کار و نیاز به انجام کار توسط نیروی انسانی نیز تأثیر می‌گذارد. این نگرانی در کشورهایی که مبارزه با رشد جمعیت را به‌طور جدی دنبال نموده‌اند وجود دارد که، آنها با کمبود نیروی کار مواجه شوند. در عرصه نوین تجارت جهانی، توانمندی سازمان در جهت‌دهی و کنترل بازار و همچنین اتخاذ واکنش و انعطاف مطلوب، از جمله شروط لازم برای حفظ، بقاء و تداوم توسعه است. در چنین محیطی به جهت حصول توانمندی‌های مورد نیاز، می‌توان بخشی از منابع سازمان را به سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی که بدون شک منشاء هرگونه انعطاف است، معطوف کرد تا این نیروها بتوانند با مشارکت و خلاقیت‌های جهت‌دار و هدایت شده خود و همچنین خودآگاهی ادغام شده با وضعیت سازمان، اهداف استراتژیک را محقق سازند. با توجه به بررسی‌های

(سلیمی و دیگران، ۱۳۸۲، ۱۸۴). طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی بگونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد تا از افراد سازمان خود، انسانهای توانمندی بسازیم تا در خدمت اهداف سازمان قرار گیرند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴، ۱۰۲). اندازه‌گیری ابعاد توانمندسازی کارکنان در محیط کاری می‌تواند به مدیران در زمینه شناخت و حذف شرایطی که زمینه ناتوانی و بی‌قدرتی را فراهم می‌کند، کمک نماید و برای مدیر فرایندهای ساختاری تسهیل‌کننده توانمندسازی را فراهم کند (کیفر^۱، ۲۰۰۵).

برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف می‌توانند با برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. مدیران می‌توانند با سخنرانی‌های پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه‌گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خودمدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

ب- سابقه تحقیقات مشابه

تحقیقی با عنوان تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین توسط بابایی، خلیلی عراقی و یقین‌لو در سال ۱۳۸۱ انجام شد که در آن با اشاره به اینکه در ایران موضوع توانمندسازی و توانایی نیروی انسانی کم و بیش در مباحث مدیریتی و موضوعات جذاب مورد بحث قرار گرفته؛ اما هنوز جای بحث بسیار دارد و شایسته است صاحب‌نظران و کارشناسان امر راه‌های مناسب تواناسازی کارکنان را بیابند. در تحقیق مذکور به توصیف و تحلیل توانمندسازی به عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر پرداخته و در این راستا ضمن تشریح رویکردها،

است که در آن افراد به قله توانایی‌های بالقوه خود صعود کنند و به نافع‌ترین وجه ممکن تصمیم‌گیری و اقدام نمایند (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۵). توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار بوده است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است و علی‌رغم بحث‌های فراوانی که درباره‌ی فواید توانمندسازی ایراد شده، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است، ولی اکنون به موضوع روز مبدل گشته است (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۹، ۱۱). عده‌ای معتقدند که با توجه به اینکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی را به یک سازمان اعطا نماید و علی‌رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند و عده‌ای دیگر اذعان می‌دارند که از طریق توانمندسازی کارکنان، مدیران، واقعاً اثربخشی خود را چند برابر می‌کنند. با وجود اینکه اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروز بندرت صورت می‌گیرد. به منظور مدیریت صحیح تغییرات، رهبران، مدیران و مسوولین سازمان‌ها می‌بایستی فرایندهای اجتماعی را که در طرز نگرش کارکنان موثر می‌باشد را بشناسند و جوی که زمینه ساز توانمندی کارکنان باشد را درک و ایجاد نمایند (لاسچینگر، ۲۰۰۶).

توانمندسازی کارکنان که در منابع مدیریتی از آن به عنوان عامل کلیدی در تأمین رضایت مشتریان نام برده می‌شود (اسکارناتی^۱، ۲۰۰۲؛ هال^۲، ۱۹۸۷) را می‌توان نسخه معاصر از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی به حساب می‌آورد. توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خودتصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است. در عصر رقابت بی‌امان، کیفیت، قیمت و سرعت سه مزیت رقابتی محسوب می‌شود و یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود به بازارهای جهانی و توسعه کشورها، کارآمد نمودن کارکنان در بخش تولید و خدمات است. به همین دلیل سازمان‌های زیادی از فرهنگ فرماندهی و پایش دوری می‌گزینند و به سوی فرهنگ توان‌افزایی می‌روند

1. Scarnati
2. Hall

3. Kiefer

تأیید قرار نگرفت (محمدی، ۱۳۸۰). تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر دانش و توانمندسازی پرسنل بر میزان سخت‌کوشی و فعالیت‌های هوشمندانه آنان توسط راپ^۱ و همکارانش انجام گرفت. در این تحقیق عمده تلاش محققین در بررسی میزان تأثیر دانش فروشنده‌گان و نیز رفتارهای رهبران توانمند بر سخت‌کوشی و انجام کارهای زیرکانه پرسنل، بوده است. نتایج تحقیق نشان داد برخلاف اعتقادات و باورهای عموم، پرسنل با سطوح پایینی از تجربه از محصول/صنعت منافع بیشتری از رفتارهای توانمندی رهبران داشته و همچنین نتیجه نشان داد که پرسنل با سطوح تجربه پایین‌تر از سطوح بالاتر دانش بیشتر گرایش و تمایل به سمت تلاش و سخت‌کوشی دارند (راپ، ۲۰۰۶). فای^۲ معتقد است که، توانمندسازی چیزی متفاوت و فراتر از تفویض اختیار است. وی تفاوت بین این دو اصطلاح را در قالب یک مثال توضیح می‌دهد. به گفته وی اگر شما پولی به فردی بدهید تا او به وسیله آن حتماً یک جفت جوراب بخرد «تفویض اختیار» انجام گرفته، اما اگر برای این شخص یک چارچوبی جهت خرید لباس تعیین شود و او بتواند آن را در چارچوب موردنظر هرگونه که خود مناسب می‌داند هزینه کند، این «توانمندسازی» است (فوی، ۱۹۹۴، ۴). آرمسترانگ^۳ بیان می‌کند که طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که بتواند مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی به گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، منجر خواهد شد که از افراد سازمان‌ها انسان‌های توانمند ساخته تا در خدمت اهداف قرار گیرند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴، ۱۰۲). کار^۴ و همکارانش تحقیقی را با هدف شناسایی وضعیت، فاکتورها و عوامل و نیز روش‌هایی که زنان و مادران را توانمند بسازند اجرا کردند و مدلی سه بعدی را به صورتی سیستماتیک ارائه

ابعاد و عوامل مؤثر، راه‌های مختلف توانمندسازی را بررسی می‌نماید (بابایی، خلیلی عراقی و یقین‌لو، ۱۳۸۱). تحقیق دیگری با عنوان ارائه مدلی به‌منظور بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی توسط آقاجانی و دیگران در سال ۱۳۸۴ انجام شد. هدف عملیاتی تحقیق، تشریح و تبیین نقش و جایگاه توانمندسازی در توسعه انسانی و اجتماعی در جهت مدیریت بر چالش‌ها و مسائل چندبعدی و چندبخشی موجود در جامعه می‌باشد. در پایان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها و نهادها ارائه می‌کند که برخی از آنها عبارتند از:

۱. فرهنگ توانمندسازی می‌بایست در سازمان‌ها ایجاد گردد.
۲. اموری که قرار است توسط کارکنان تصمیم‌گیری شود را ساده نمایند و همچنین درگیری‌های جانبی گروه تصمیم‌گیرنده را کاهش دهند.
۳. روحیه کار گروهی ایجاد نمایند و کارکنان را به کارهای گروهی تشویق نمایند و با آموزش مستمر مهارت‌های آنان را توسعه دهند.
۴. توانایی مدیریتی را در سازمان افزایش دهند، چراکه مدیران از عوامل اساسی توانمندسازی می‌باشند. به عبارتی، موفقیت توانمندسازی در یک سازمان تا حدود زیادی از توانایی مدیران آن سازمان نشأت می‌گیرد (آقاجانی و دیگران، ۱۳۸۶). تحقیقی دیگر توسط محمدی با عنوان ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند در دانشگاه تربیت مدرس ارائه شده است. تحقیق فوق در میان کارکنان فوق دیپلم به بالاتر دانشگاه بیرجند انجام گردید و از میان ۱۱۲ نفر جامعه آماری تعداد ۵۲ نفر با روش نمونه‌گیری گروهی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. این تحقیق شامل ۴ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی بوده که در آنها تأثیر نقش متغیرهای مستقل (راه‌های توانمندسازی) بر ابعاد چهارگانه توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفته بود. نتایج به دست آمده نقش‌های ذکر شده در تمامی فرضیه‌های اصلی را مورد تأیید قرار دادند. اما در بین فرضیه‌های فرعی، فرضیه مربوط به تیم‌های کاری، به دلیل روحیه فردگرایی حاکم بر سازمان‌های ایران، انگیزش پائین کارکنان، عدم درک کارکنان از مفهوم تیم‌سازی، سبک رهبری جاری مدیریت و وابستگی شدید به شیوه‌های قدیمی انجام کار مورد

1. Rapp

2. Foy

3. Armstrong

4. Kar

ارائه نموده است (راپ و همکاران، ۲۰۰۶). سیبرت^۶ و همکارانش تحقیقی را با عنوان ایجاد توانمندسازی برای سطوح مختلف در سازمان ارائه کردند. محققین در پایان مدلی چند سطحی از توانمندسازی و عملکرد و نیز رضایت شغلی را ارائه نمودند (سیبرت و همکاران، ۲۰۰۴). در تحقیقی که اوزارالی^۷ (۲۰۰۳) انجام داده است، بین رهبری تحول آفرین، عوامل توانمندسازی و همچنین اثربخشی تیمی رابطه معناداری کشف شده است. همچنین در این زمینه آمابیل^۸ (۲۰۰۵)، در طی تحقیقی میان توانمندسازی و خلاقیت رابطه معنادار و مثبتی را یافته است. در تحقیقی که توسط سیبرت^۹ (۲۰۰۴)، انجام گرفته است، به این موضوع اشاره شده است که مسوولین واحدها به منظور بهبود درک کارکنان نسبت به توانمندی‌های‌شان، با ایجاد تیم‌های اثربخش و خودگردان در حوزه‌های مختلف کاری به اعطای اختیارات کافی متناسب با مسوولیت پرداخته و با فراهم نمودن زمینه اعتمادسازی به دیگران از طریق شفاف سازی اطلاع رسانی، جریان‌ها و سلیقه‌های مختلف فکری سازمان را ساماندهی می‌نماید. تحقیقی که توسط لسچینگر و فاینگان^{۱۰} (۲۰۰۵)، انجام شده است نشان می‌دهد که توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، نسبتاً تقویت شده و توسعه‌ی بیشتر این توانمندیها منوط به نحوه‌ی ارائه صحیح آموزش‌ها می‌باشد.

چارچوب نظری

مطالعات و تحقیقات گذشته نشان داده است که فاکتورها و عوامل متعددی بر توانمندسازی منابع انسانی موثر بوده است. بر این اساس مدل‌ها و ساختارهای متعددی از این فاکتورها و شاخص‌ها در کتب، مجلات و مقالات متعدد مورد بررسی قرار گرفته است. به طور مثال می‌توان به مدل‌های توانمندسازی بیل‌هارلی، گلن لاوراک، دنیس کینلا، گائو، آناکارول، والاس و استورم، توماس و ولتهوس و... اشاره نمود. در تحقیقی با عنوان "مطالعه تطبیقی

نمودند (کار و دیگران، ۲۰۰۰). تحقیقی دیگر با عنوان پی‌آمد و محدودیت‌های توانمندسازی در خدمات مالی صورت گرفت که در آن نویسندگان نتیجه گرفتند که تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و خودمختاری افراد اغلب به عنوان یک مرحله قدرتمند و اصلی در تلاش‌های شرکت‌های ارائه کننده خدمات مالی برای افزایش رقابت‌پذیری‌شان بوده است (نیلسون و پدرس، ۲۰۰۰). رابینز^۱ و همکارانش تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل همبستگی از فرآیند توانمندسازی را ارائه نمودند. نویسندگان در این تحقیق اثرات زمینه‌های سازمانی، محیط کاری محلی و تفاوت‌های فردی اعضا را بر رفتار توانمندساز شده را مورد سنجش و آزمون قرار دادند (رابینز و دیگران، ۲۰۰۲). در تحقیقی دیگر چو^۲ فرهنگ سازمانی و توانمندسازی را ابزاری برای تغییر در شرکت‌های کوچک، متوسط و زودبازده در میان شرکت‌های تولیدی هنگ‌کنگ انجام داد (چو، ۲۰۰۳). لیترل^۳ در تحقیقی دیگر با عنوان بررسی اثرات بازتاب عملکرد پرسنل بر شاخص‌های توانمندسازی، اثرات این فاکتور را در بین مدیران چینی مورد سنجش قرار داد (لیترل، ۲۰۰۷). جابجایی اعضا - رهبر در شرکت‌های چینی عنوان تحقیقی دیگر است که توسط چن^۴ و همکارانش انجام شده است. چن و همکارانش، تأثیر کنترل ناظران بر پاداش و جو واحد کاری را بر جابجایی اعضا و مدیران و تأثیر این جابجایی را بر توانمندسازی روانشناسی و تأثیر آن را بر رضایت شغلی و همچنین عملکرد وظیفه‌ای با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار داده و در پایان مدل بومی از آن ارائه کردند (چن و همکاران، ۲۰۰۶). تأثیر دانش و توانمندسازی در انجام کارهای چابک و سخت عنوان تحقیقی دیگر است که محقق نقش مدرنیزه‌ی تجربه را مورد بررسی قرار داده است. محقق در پایان مدلی از تأثیر دانش و توانمندسازی را با توجه به نقش کلیدی تجربه بر بهبود عملکرد سازمانی

6. Seibert
7. Ozaralli
8. Amabile
9. Seibert
10. Laschiger & finegan

1. Nielsen & Pedersen
2. Robbins
3. Chu
4. Littrell
5. Chen

مواد و روش‌ها

در مورد روش تحقیق تاکنون نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است (ظهوری، ۱۳۷۸، ۲۷). علیرغم این، با توجه به روش‌های چهارگانه دیدگاه تئوری‌پردازی، یعنی بسط یا بهبود تئوری‌های موجود، مقایسه دیدگاه‌های تئوریک مختلف، بررسی پدیده‌ای خاص با استفاده از دیدگاه‌های تئوریک مختلف و بالاخره بررسی پدیده‌ای مستند و تکراری در محیط و شرایطی جدید (فلمن، ۲۰۰۴، ۱-۶)، روش تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی، پیمایشی می‌باشد.

جامعه آماری ۱۴۵۴ نفری تحقیق حاضر را، هفت دانشگاه آزاد از دانشگاه‌های استان مازندران و گیلان تشکیل داده‌اند. روش‌های نمونه‌گیری تحقیق حاضر از نوع تصادفی ساده و نیز طبقه‌بندی شده بوده، و تعداد ۷۷۰ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند که تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر اساس نظرات آنها انجام شده است.

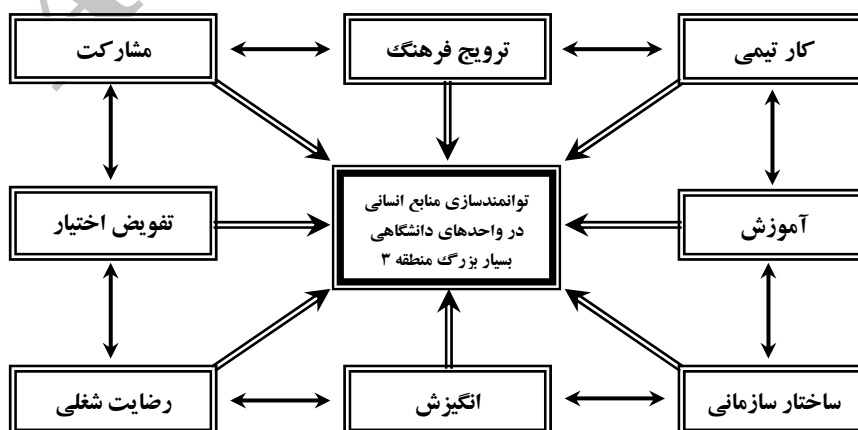
قلمرو موضوعی تحقیق حاضر را مباحث مرتبط با تبیین مدل بومی راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی، قلمرو زمانی آن را داده‌های جمع‌آوری شده طی سال‌های گذشته، به صورت یک مقطع زمانی، و قلمرو مکانی آن را ۷ دانشگاه در استان‌های مازندران و گیلان تشکیل داده‌اند.

مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی " که توسط آقاجانی و قدوسی انجام گرفته، مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است (آقاجانی و قدوسی، ۱۳۸۹). همچنین در تحقیق‌های مشابه مانند تحقیقی که لیچ و فولتون انجام داده‌اند رابطه‌ی معناداری میان مدیریت مشارکتی و توانمندسازی منابع انسانی و کارکنان وجود دارد (لیچ و فولتون، ۲۰۰۸).

در این تحقیق، صاحب‌نظران عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را متنوع دانسته و هریک متغیرها و شاخص‌های خاصی را برای مدل خویش ارائه نموده‌اند. هدف از این مقاله، شناسایی و مقایسه این مدل‌ها، شاخص‌ها و متغیرهایی است که در بین اکثریت این صاحب‌نظران به صورت مشترک عنوان شده است و در نهایت به صورت مدل تلفیقی و مفهومی ارائه شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که شاخص‌های مشارکت، کار تیمی، تفویض اختیار، رضایت شغلی، آموزش و یادگیری و...، از بیشترین فراوانی برخوردار بوده است (آقاجانی و قدوسی، ۱۳۸۹).

مدل مفهومی تحقیق

با عنایت به مبانی نظریه‌ی پایه‌ای تحقیق و همچنین پیشینه‌ی عنوان شده، جهت شناسایی و کشف شاخص‌های موثر بر متغیر مستقل توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ دانشگاه آزاد اسلامی، از مدل مفهومی شکل ۱ استفاده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ دانشگاه آزاد اسلامی

نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری، مدل‌های نظری را با استفاده از روش علمی آزمون فرضیه، می‌آزماید تا فهم ما را از روابط پیچیده میان سازه‌ها توسعه بخشد. هدف اولیه از به کارگیری مدل سازی معادله ساختاری یافتن یک مدل نظری به لحاظ آماری معنادار، برای آزمون نظریه‌هاست. آماره χ^2 برازش مدل تعیین کننده درجه ای است که داده‌های واریانس-کوواریانس نمونه ای مدل معادله ساختاری را حمایت می‌کند. معیارهای برازش کلی مدل شامل شاخص نیکویی برازش (جی اف آی^۳)، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (ای جی اف آی^۴) و... می‌باشند. این معیارها بر اساس تفاوت میان ماتریس مشاهده شده یا اصلی S و ماتریس باز تولید شده واریانس-کوواریانس Σ می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۸، ۱۲۰).

شاخص نیکویی برازش (جی اف آی) بر اساس نسبت مجموع مربعات تفاوت میان ماتریس‌های مشاهده شده و باز تولید شده برای واریانس‌های مشاهده شده است. شاخص نیکویی برازش مقدار واریانس کوواریانسی را اندازه می‌گیرد که در ماتریس S به وسیله ماتریس باز تولید شده Σ برآورد می‌شود. به طور مثال در مدلی این مقدار برابر ۰.۹۹ است، بنابراین ۹۹٪ از ماتریس S بوسیله ماتریس باز تولید شده Σ پیش بینی شده است. شاخص نیکویی برازش می‌تواند برای برآوردهای حداکثر درست نمایی، حداقل مربعات تعمیم یافته و حداقل مربعات غیرروزی محاسبه شود (همان منبع).

روش‌های مختلفی برای تعیین اعتبار (روایی) ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که یکی از آنها پرسش از متخصصان و خبرگان است (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۷۱-۱۶۶، ساروخانی، ۱۳۸۳، ۱۳۹). سؤالات ابزار اندازه‌گیری تحقیق حاضر دارای اعتبار است، زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری، از ادبیات موضوعی تحقیق گرفته شده‌اند و به عبارتی، توافق خبرگان امر در مورد آنها اخذ شده است. بعلاوه اینکه پرسشنامه طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون در اختیار تعداد ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی آنها پرسشنامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

از میان ابزارهای چهارگانه جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، در تحقیق حاضر از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق حاوی ۷ سؤال مشخصات جمعیت‌شناختی و ۳۵ سؤال در مقیاس ده گزینه‌ای بوده است. هر کدام از سؤالات پرسشنامه، معرف متغیرهایی بوده‌اند که در مجموع راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی را از ابعاد مختلف اندازه‌گیری کرده‌اند.

روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق این‌گونه بوده است که پرسشنامه طراحی شده، در مراجعه حضوری اول، در اختیار اعضاء نمونه آماری قرار گرفته و توضیحات لازم نیز برایشان ارائه و سپس در مراجعه حضوری دوم نسبت به جمع‌آوری آنها اقدام شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق، همگی آنها کدگذاری شده، سپس وارد بانک داده‌های نرم‌افزارهای اس پی اس^۱ و لیزرل^۲ شده‌اند. آنگاه ضمن طبقه‌بندی آنها، آماره‌های توصیفی مربوط به داده‌ها محاسبه شده، و در نهایت به منظور سنجش میزان برازش مدل، پایایی پرسشنامه و ارتباط منطقی سؤالات به ترتیب از آزمون‌های نیکویی برازش مدل (نرم افزار لیزرل)، آلفای کرونباخ و فریدمن (نرم افزار اس پی اس اس)، استفاده شده است.

صاحب‌نظران، در مدل سازی معادلات ساختاری، انواع متنوعی از مدل‌ها با هدف اساساً مشابه، برای به تصویر کشیدن روابط بین متغیرهای مشاهده شده به کار می‌برند. این هدف، فراهم کردن آزمون کمی برای یک مدل نظری مفروض شده به وسیله محقق است. به طور اخص، مدل‌های نظری متنوعی می‌توانند در مدل سازی معادلات ساختاری، آزمون شوند. این مدل‌ها فرض می‌کنند که چگونه مجموعه ای از متغیرها و سازه‌ها تعریف شده و چگونه این سازه‌ها با یکدیگر مرتبط‌اند. هدف تحلیل مدل سازی معادله ساختاری این است که معین کند مدل نظری تا چه حد به وسیله داده‌های نمونه ای حمایت می‌شود. اگر داده‌های نمونه ای، مدل نظری را تایید کردند، آنگاه می‌توان مدل‌های نظری پیچیده تری را فرض کرد. اگر داده‌های نمونه ای موید مدل نظری نباشند، آنگاه می‌توان مدل پایه را اصلاح و مجدداً آن را آزمون کرد و یا اینکه مدل‌های نظری دیگری را طرح و آزمون نمود. در

3. GFI
4. AGFI

1. SPSS
2. LISREL

جدول ۱: معرفی تعدادی از آزمون های نیکویی برازش در مدل معادلات ساختاری (قاسمی، ۱۳۸۸، ۱۰۴)

نحوه محاسبه	تفسیر	سطح قابل قبول	معیار برازش مدل
$GFI = 1 - (\chi^2_{\text{model}} / \chi^2_{\text{null}})$	مقدار نزدیک به ۰/۹۵ منعکس کننده یک برازش مطلوب است.	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	نیکویی برازش، GFI Goodness of Fit Index
$AGFI = [(k/df)(1 - GFI)]$	مقدار اصلاح شده برای درجه آزادی مشخص، با ۰/۹۵ یک برازش مطلوب را نشان می دهد.	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	نیکویی برازش اصلاح شده، AGFI Adjusted Goodness of Fit Index
$NFI = (\chi^2_{\text{model}} - \chi^2_{\text{null}}) / \chi^2_{\text{null}}$	مقدار نزدیک به ۰/۹۵ منعکس کننده یک برازش خوب است.	۰ (عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	شاخص برازش هنجار شده، NFI Normed Fit Index

سؤالات پاسخ گفته اند. دوم اینکه آیا اصولاً پاسخ دهندگان تفاوت بین سؤالات را درک کرده اند یا خیر؟ و سوم اینکه متغیرهای تحقیق از نظر اهمیت شان رتبه بندی خواهند شد. نتایج این آزمون نشان داده است که پاسخ دهندگان بدون غرض به سؤالات پاسخ گفته اند. تفاوت بین سؤالات را درک کرده اند و نظرات پاسخگویان نمونه آماری در مورد متغیرهای تحقیق یکسان نبوده و لذا متغیرها رتبه های متفاوتی داشته اند.

نتایج و یافته های تحقیق

الف- داده های آماری جمعیت شناختی:

جدول زیر داده های آماری توصیفی جمعیت شناختی اعضا ۷۷۰ نفره نمونه آماری تحقیق را بر اساس آنچه که در پرسشنامه بوده است نشان می دهد.

ب- استخراج مدل معادله ساختاری تبیین کننده توانمند سازهای منابع انسانی:

مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط، اگر چه عوامل مؤثر بر توانمند سازهای منابع انسانی را می توان به اشکال گوناگونی تقسیم بندی و طبقه بندی نمود، اما با جمع بندی آنها و با استفاده از این ادبیات، فرضیه اصلی تحقیق بدین شرح بیان می گردد:

به منظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه گیری نیز روش های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است (کنکا و دیگران، ۲۰۰۴). سازگاری درونی ابزار اندازه گیری می تواند با ضریب آلفای کرونباخ (نرم افزار اس پی اس اس) اندازه گیری شود (کرونباخ، ۱۹۵۱). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می گیرد (پیترسون، ۱۹۹۴). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷۰ باشد، اما مقادیر ۰/۶۰ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (فیری و ون، ۱۹۷۹؛ نانلی، ۱۹۷۸). در تحقیق حاضر، قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری ۰/۹۵ بوده است.

به منظور دانستن این مطلب که آیا پاسخ و نظرات پاسخگویان به سؤالات، یکسان بوده است یا خیر؟ و دیگر اینکه رتبه اهمیت هر کدام از متغیرها چه می باشد؟ از آزمون فریدمن^۱ (نرم افزار اس پی اس اس) استفاده شده است (جهانبخش، ۱۳۸۲، ۵۷). نتایج به دست آمده از این آزمون از سه جنبه دارای اهمیت هستند. یکی اینکه می توان مطمئن شد که پاسخ دهندگان بدون غرض به

1. Conca
2. Cronbach
3. Peterson
4. Ferry & Van
5. Nunnally
6. Friedman Test

جدول ۲: داده‌های آماری توصیفی جمعیت‌شناختی اعضاء نمونه آماری

جمع					مرد	زن	کمیت	جنس
۷۷۰					۳۰۵	۴۶۵	فراوانی	
%۱۰۰					%۴۰	%۶۰	درصد	
جمع					۳۱-۴۰	۲۰-۳۰	کمیت	سن
۷۷۰					۲۷۲	۰	فراوانی	
%۱۰۰					%۳۵	%۰	درصد	
جمع					مجرد	متاهل	کمیت	تاهل
۷۷۰					۱۴	۷۵۶	فراوانی	
%۱۰۰					%۲	%۹۸	درصد	
جمع					پیمانی	رسمی	کمیت	نوع استخدام
۷۷۰					۰	۷۷۰	فراوانی	
%۱۰۰					%۰	%۱۰۰	درصد	
جمع					کارشناس	هیأت علمی	کمیت	وضعیت شغلی
۷۷۰					۳۲۰	۸۶	فراوانی	
%۱۰۰					%۴۱	%۱۱	درصد	
جمع					کارمند	مدیر	کمیت	تحصیلات
۷۷۰					۱۹۰	۱۷۴	فراوانی	
%۱۰۰					%۲۵	%۲۳	درصد	
جمع					فوق دیپلم	لیسانس	کمیت	تجربه کاری
۷۷۰					۰	۴۳۳	فراوانی	
%۱۰۰					%۰	%۵۶	درصد	
جمع					۵-۱۰	۱۵-۲۰	کمیت	تجربه کاری
۷۷۰					۱۸۸	۲۴۰	فراوانی	
%۱۰۰					%۲۴	%۳۲	درصد	
جمع					زیر ۵	۲۰-۲۵	کمیت	تجربه کاری
۷۷۰					۰	۰	فراوانی	
%۱۰۰					%۰	%۰	درصد	

در این مقاله به تعدادی از این آزمون‌ها جی اف آی، ای جی اف آی^۱ و ان اف آی^۲، بسنده شده است. همچنین مدل معادله ساختاری حاصله از خروجی نرم افزار لیزرل^۳، نیز در ادامه ارائه شده است. در شکل شماره ۲، ضرائب تی ولیو^۴ مربوط به روابط بین متغیرها و توانمند سازهای منابع انسانی نشان داده شده است. در معادلات ساختاری، متغیرها دارای دوگونه روابط تبیین‌کنندگی برای متغیر اصلی مورد مطالعه (که در این تحقیق توانمندسازهای منابع انسانی مدنظر است) می‌باشند که عبارتند از: مستقیم و غیر مستقیم. همان‌گونه که در نمودار تی ولیو، مشخص است همه متغیرها هم اثرات تبیینی مستقیم و هم غیر مستقیم بر شاخص توانمند سازهای منابع انسانی دارند.

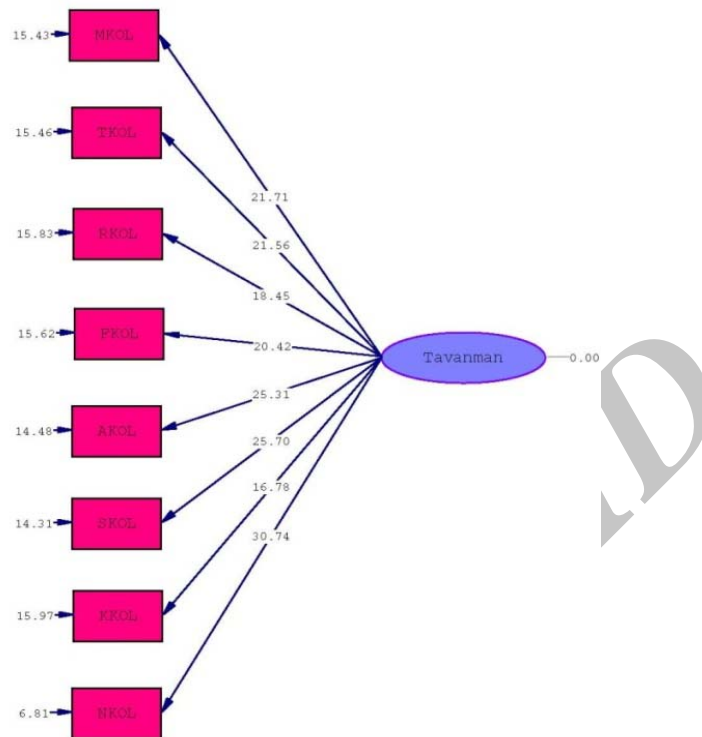
1. GFI
2. AGFI
3. NFI
4. LISREL
5. T - Value

فرضیه‌ی اصلی تحقیق

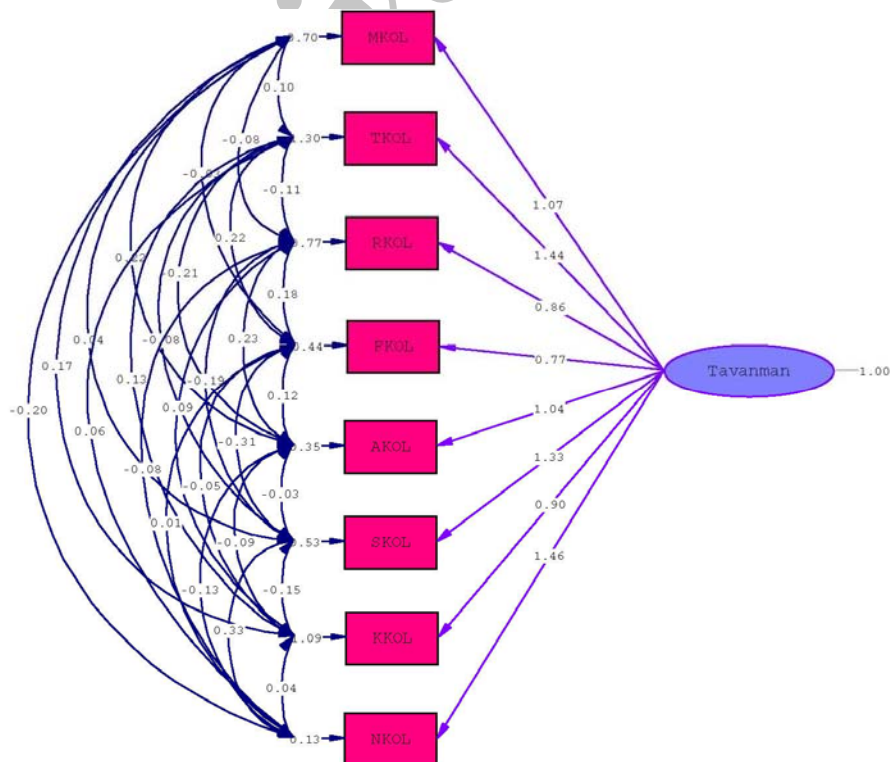
در تحقیقات و پژوهش‌هایی که نیاز به آزمون مدل معادلات ساختاری دارد، معمولاً فرضیه‌ی تحقیق در جهت اثبات مدل به کار گرفته شده بوده و لذا در این مقاله فرضیه‌ی اصلی به شرح ذیل عنوان می‌گردد:

هشت بعد (مشارکت، تفویض اختیار، رضایت شغلی، ترویج فرهنگی، آموزش اثربخش، ساختار سازمانی، کار تیمی و انگیزش) تبیین‌کننده‌ی توانمند سازهای منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشند.

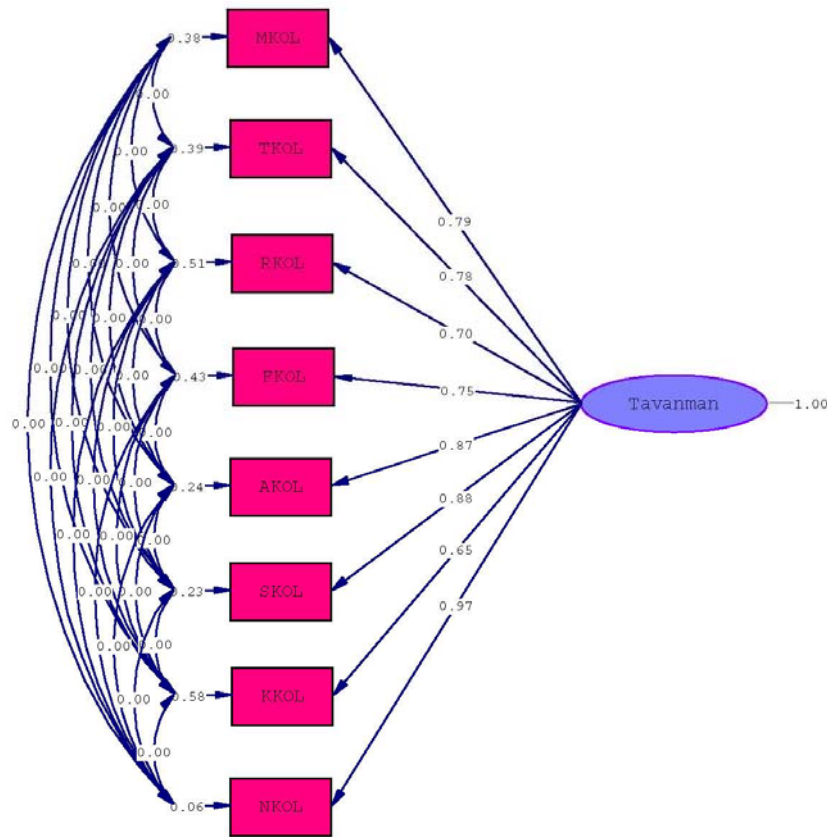
همان‌گونه که قبلاً توضیح داده شد جهت آزمون فرضیه و برازش کلی مدل مفهومی اشاره شده در متن مقاله، از آزمون‌های برازش مدل که به کمک مدل سازی معادلات ساختاری تهیه شده است، به کارگیری شده است. آزمون‌های برازش مدل از تنوع زیادی برخوردار هستند که



شکل شماره ۲: ضرائب T Value مربوط به روابط بین متغیرهای تحقیق و توانمند سازهای منابع انسانی



شکل شماره ۳: ضرائب برآوردی (غیر استاندارد) روابط بین متغیرهای تحقیق و توانمند سازهای منابع انسانی



شکل شماره ۴: ضرائب استاندارد مربوط به روابط بین متغیرهای تحقیق و توانمند سازهای منابع انسانی

معادله ساختاری تبیین‌کننده روابط بین متغیرهای مستقل مشهود و توانمند سازهای منابع انسانی در سطح جامعه آماری مورد مطالعه شامل متغیر مشهود و متغیر نامشهود می‌باشد. جدول ۳ توضیحات بیشتر مربوط به متغیرهای مشهود و نامشهود، ضرائب استاندارد و تی و لیو^۱ معادله ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۳: جدول متغیرها و ضرائب مستقیم مدل معادله ساختاری

توانمندسازهای منابع انسانی								متغیر نامشهود
انگیزش	کار تیمی	ساختار سازمانی	آموزش اثربخش	ترویج فرهنگ	رضایت شغلی	تفویض اختیار	مشارکت	متغیرهای مشهود
NKOL	KKOL	SKOL	AKOL	FKOL	RKOL	TKOL	MKOL	علامت اختصاری متغیرهای مشهود
30.74	16.78	25.70	25.31	20.42	18.45	21.56	21.71	T Value
تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید/ رد تک‌تک اثرات
۰/۹۷	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۷۹	ضرائب اثرگذاری مستقیم = استاندارد
۸	۱	۷	۶	۳	۲	۴	۵	رتبه اثرگذاری مستقیم (استاندارد)
۱/۴۴	۰/۹	۱/۳۳	۱/۰۴	۰/۷۷	۰/۸۶	۱/۴۴	۱/۰۷	ضرائب اثرگذاری غیرمستقیم = غیراستاندارد

1. T - Value

گرفته شده است.

$$\text{GFI} = 0.93 \quad \text{RMSEA} = 0.084$$

$$\text{NFI} = 0.90$$

در جدول ۴ متغیرهای تاثیرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ شده است. همان طور که از جدول فوق استنباط می شود متغیر انگیزش به عنوان مؤثرترین و متغیر ترویج فرهنگ به عنوان کم تاثیرترین متغیرها شناخته شده اند. به عبارت دیگر، با افزایش یک واحدی انگیزش، توانمندسازی به اندازه ۱/۴۶ واحد افزایش می یابد. همچنین با افزایش یک واحدی ترویج فرهنگ، توانمندسازی به اندازه ۰/۷۷ واحد افزایش خواهد یافت.

در مورد دیگر ضرائب نیز می توان همچین برداشتی نمود؛ یعنی با افزایش یک واحدی متغیرهای مشارکت، تفویض اختیار، رضایت شغلی، آموزش اثربخش، ساختار سازمانی و کار تیمی، شاهد افزایش ۱/۰۷، ۱/۴۴، ۰/۸۶، ۱/۰۴، ۱/۳۳، ۰/۹ واحدی متغیر توانمندسازی خواهیم بود.

همان گونه که در جدول ۳ و نیز شکل شماره ۲ مشاهده می گردد، همه روابط مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای مشهود با توانمندسازی های منابع انسانی، مورد تأیید قرار گرفته است. لذا، در استخراج معادله ساختاری لازم است هم روابط مستقیم و هم روابط غیرمستقیم مورد تأیید وارد معادله شوند. مدل عمومی معادله ساختاری روابط تعاملی بین متغیرها (اثرات مستقیم و غیرمستقیم) عبارت است از:

$$\text{اثرات غیر مستقیم} + \text{اثرات مستقیم} = \text{مدل معادله ساختاری}$$

در تحقیق حاضر شاخص های RMSEA^1 یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از ده درصد است ($\text{RMSEA} = 0.084$) همچنین با توجه به مقادیر حاصله برای شاخص های سنجش نیکویی برازش مدل، که در ذیل محاسبه شده است، مدل مفهومی راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ منطقه ۳ دانشگاه آزاد اسلامی منعکس کننده یک برازش مطلوب و خوب می باشد و لذا می توان گفت، این مدل مفهومی در جامعه ذکر شده به صورت صحیح بکار

جدول ۴: جدول ضرائب موثر بر متغیر وابسته توانمندسازی طبق مدل مفهومی

نماد متغیر	نام متغیر	ضرائب تاثیرگذاری بر متغیر توانمندسازی
MKOL	مشارکت	۱/۰۷
TKOL	تفویض اختیار	۱/۴۴
RKOL	رضایت شغلی	۰/۸۶
FKOL	ترویج فرهنگ	۰/۷۷
AKOL	آموزش اثربخش	۱/۰۴
SKOL	ساختار سازمانی	۱/۳۳
KKOL	کار تیمی	۰/۹
NKOL	انگیزش	۱/۴۶

1. Root Mean Square Error of Approximation.

آزمون فریدمن

در تحقیق حاضر خروجی آزمون فریدمن که توسط نرم افزار اس پی اس اس انجام شده است، بدین صورت ($N=770$, $\text{Chi-Square}= 2443.285$, $df=7$, $\text{Asymp. Sig}=000$) نشان داده شده است که پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه تحقیق، بدون غرض به سؤالات پاسخ گفته‌اند و همچنین پاسخ‌دهندگان، تفاوت بین سؤالات پرسشنامه را درک کرده‌اند.

جمع‌بندی و پیشنهادات

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده نشان از مطلوب بودن مدل راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در دانشگاه‌های مازندران می‌باشد. لذا در ادامه پیشنهادات محقق به منظور بهتر شدن وضعیت موجود با توجه به متغیرهای تحقیق ارائه خواهد شد:

اعتقاد بر این است که، در جهان رقابتی امروز موفقیت سازمان و مدیران در سایه توانمندسازی نیروی انسانی آن سازمان است و مواردی همچون کیفیت جامع نیز در سایه توانمندسازی نیروی انسانی میسر می‌باشد. توانمندسازی یک حرکت فرهنگی است که آغاز آن بستگی به نگرش و بینش مدیران عالی سازمان دارد؛ چرا که با فرهنگ سازی صحیح، عوامل سازمانی نیز در توانمندسازی با هم در تعامل بوده و در موفقیت فرآیند توانمندسازی مؤثرند. لذا مدیران جامعه به‌صورتی کل و مدیران و کارکنان دانشگاه‌های مازندران به‌صورتی جزء می‌توانند با بهره‌گیری از تحقیق حاضر و نتایج آن برای توانمندساختن نیروهای خود اقدام نمایند. مرور ادبیات موضوعی مربوط نشان می‌دهد که برای توانمندساختن نیروی انسانی بایستی از یک نگرش کلی و سیستماتیک استفاده کرد تا بتوان یک برنامه‌ریزی منسجمی را برای توانمندی سرمایه انسانی خود از آن بهره جست. زیرا تا زمانی که مدیران سازمان‌ها و نهادها نپذیرند و جو توانمندسازی را در سازمان حاکم نکنند افراد نمی‌توانند توانمند شوند. همچنین بایستی فرهنگ توانمندسازی را در سازمان پیاده کرد و افراد را به سمت کار تیمی سوق داد. بنابراین موارد ذیل به‌عنوان پیشنهاداتی کاربردی در راستای توجه و اهمیت دادن هر

چه بیشتر به موضوع توانمندسازی و عوامل سازمانی مؤثر، به منظور کاهش نرخ بی‌ثباتی و تغییرات مداوم، بهبود توانایی شغلی افراد، افزایش میزان کار و بهبود محیط کاری و به تبع آن افزایش رضایت شغلی، ارائه می‌گردد. همچنین با عنایت به جدول ۵-۲ و شناسایی اولویت متغیرهای انگیزش، تفویض اختیار و ساختار سازمانی در تاثیرگذاری بر روی توانمندسازی منابع انسانی واحدهای دانشگاهی نسبت به دیگر متغیرهای تعریف شده مدل مفهومی، پیشنهاد می‌گردد برنامه‌هایی جهت بالابردن انگیزش در افراد، واگذاری فعالیت‌ها به آنها در جهت غنی سازی شغل شان و همچنین تغییر در سبک رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمانی در دستور کار قرار گیرد.

مستند به موارد اشاره شده در متن مقاله، موارد زیر به‌عنوان پیشنهاداتی به‌منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع تحقیق حاضر می‌تواند ارائه گردد: - بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی در بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌ها. - بررسی تأثیر ابعاد محتوایی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌ها. - بررسی اثرات روانشناسی کار بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌ها. - تأثیر برگزاری آموزش‌های مختلف حین کار بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌های.

در مجموع می‌توان گفت که محدودیت‌های مربوط به بعد زمان و مکان در تمامی تحقیقات رشته‌های علوم انسانی به‌طور عام و رشته مدیریت به‌صورتی خاص این فرصت را به کاربران نمی‌دهد که بتوان از نتایج مطالعات مذکور در مکان‌ها (کشورها) و یا زمان‌های مختلف استفاده کرد. جهت کاربرد نتایج به‌دست آمده از مطالعات مذکور لازم است که ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازی‌های لازم مرتبط با نتایج مطالعات انجام شود تا کاربردهای نتایج مذکور مقرون به صحت و درستی باشد. به جهت اقتضایی بودن موضوع، اگر چه می‌توان نتایج تحقیق حاضر را با نتایج برخی از تحقیقات اشاره شده در قسمت پیشینه مقایسه کرد، اما بهتر آن است که این مقایسه در کمال احتیاط انجام گیرد؛ زیرا در ایران هنوز در ابتدای راه هستیم و تحقیق حاضر می‌تواند به‌عنوان یک بدعت و نوآوری جهت ادامه کار و انجام

و دیگران در سال ۱۳۸۴ انجام شد. هدف عملیاتی تحقیق، تشریح و تبیین نقش و جایگاه توانمندسازی در توسعه انسانی و اجتماعی در جهت مدیریت بر چالش‌ها و مسائل چندبعدی و چندبخشی موجود در جامعه می‌باشد که در پایان پیشنهادهای را به مدیران سازمان‌ها و نهادها بیان می‌کند. کوئین معتقد است که با توجه به اینکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی را به یک سازمان بدهد و علی‌رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند.

در مقایسه‌ی پژوهش انجام گرفته با سایر پژوهش‌های عنوان شده در متن مقاله می‌توان بدین موارد اشاره نمود که در این تحقیق، ضمن ارائه یک مدل مفهومی، به تست و آزمون نمودن این مدل توسط جدیدترین نرم افزارهای آماری از قبیل لیزرل^۱ و همچنین استفاده از مدل معادلات ساختاری برای تایید آزمون‌های انجام گرفته استفاده شده است. شایان ذکر است در این تحقیق وزن هریک از متغیرها به تفکیک و میزان تاثیرگذاری آنها بر متغیر مکنون توانمندسازی ارائه شده است.

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سید حسن و عابسی، سعید، (۱۳۸۶)، *توانمندسازی کارکنان، گرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت*.
۲. آقاجانی، علی‌اکبر و علیزاده، رمضان و کریمی، محبوبه، (۱۳۸۶)، *ارائه الگویی یکپارچه از راهکارهای ساختاری اثربخش در پیاده‌سازی سازمان مجازی، مجموعه مقالات اولین همایش ملی باشگاه پژوهشگران جوان کشور، دانشگاه آزاد فیروزکوه*.
۳. آقاجانی، حسنعلی و قدوسی، محمد مصطفی (۱۳۸۹)، *مطالعه تطبیقی مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی، ششمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، تهران*.
۴. آقاییار، سیروس، (۱۳۸۶)، *تواناسازی کارکنان*

تحقیقات بیشتر در این زمینه باشد. در هر صورت حتی در مقام مقایسه نیز می‌توان گفت که اولین قدم در راه توسعه و ترویج فرهنگ مدل بومی راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در دانشگاه آزاد و مقایسه نتایج کار خود با دیگران در این است که ببینیم در کجای راهیم و آیا راهکارهای توانمندسازی منابع انسانی در قالب مدل مفهومی در دانشگاه‌های مازندران از برآزش لازم برخوردار بوده و می‌توان گفت این مدل مفهومی در جامعه ذکر شده، صحیح به کار گرفته شده است؟ این سؤالی است که در تحقیق حاضر بدان پاسخ داده شد.

در پاسخ به سوال اصلی تحقیق با توجه به نتایج ارائه شده در بند قبلی مقاله، آزمون‌های نیکویی برآزش نشان داده‌اند که مدل مفهومی توانمندسازی منابع انسانی در دانشگاه‌های مازندران از برآزش لازم برخوردار بوده و در جامعه آماری تحقیق، صحیح به کار گرفته شده است. در مقایسه با تحقیقات انجام گرفته در گذشته، تحقیق حاضر از لحاظ تحلیل‌های آماری به عنوان نخستین پژوهش‌ها می‌باشد. در این پژوهش ضمن بررسی راهکارهای توانمندسازی در کارکنان، مدل ارائه شده نیز مورد تست و آزمون قرار گرفته است. همان‌طور که در بالا نیز اشاره گردید این مدل از برآزش لازم برخوردار بوده است. همچنین میزان وزن و تاثیرگذاری هریک از راهکارهای توانمندسازی در این مقاله مورد آزمون قرار گرفت و مشخص شد که کدام یک از این راهکارها بالاترین ضریب تاثیرگذاری را بر عامل توانمندسازی منابع انسانی در دانشگاه‌های استان مازندران داشته است. این در حالی است که در تحقیقات بابایی و دیگران (۱۳۸۱)، آقاجانی و دیگران (۱۳۸۴) و کوئین (۱۹۹۷) مواردی دیگر مورد بحث قرار گرفته است. بابایی و دیگران در تحقیقی به این نتیجه رسیده‌اند که در ایران موضوع توانمندسازی و توانایی نیروی انسانی کم و بیشتر در مباحث مدیریتی و موضوعات جذاب مورد بحث قرار گرفته، اما هنوز جای بحث بسیار دارد و شایسته است صاحب‌نظران و کارشناسان امر راه‌های مناسب تواناسازی کارکنان را بیابند. تحقیق دیگری با عنوان ارائه مدلی به منظور بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی توسط آقاجانی

تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر.

۱۶. عبدالمی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران.

۱۷. قاسمی، وحید، (۱۳۸۸)، مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری، تهران: نشر جامعه شناسان.

۱۸. لامعی، ابوالفتح، (۱۳۸۲)، مدیریت جامع کیفیت: اصول، کاربرد و درس‌هایی از یک تجربه، انتشارات طب نوین، چاپ اول تهران.

۱۹. محمدی، محمد، (۱۳۸۰)، ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

۲۰. مشتری، حسین و اکبری، مرتضی، و کوثری، محمدصادق، (۱۳۸۲)، طرح مشارکتی انگیزش و توسعه متقابل انسان و سازمان، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

21. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M. (2005). *Affect and creativity at work*, Johnson Graduate, Control University.

22. Armstrong, Michael, (1994), *Handbook personnel management practice*, Fourth edition, kurgan page.

23. Bogler, R. & Somech, A (2004). "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*. No. 20, pp. 277-289.

24. Botchway, K., (2001), *Paradox of Empowerment: Rejections on a Case Study from Northern Ghana*, *World Development*, 29(1), pp. 135-153.

25. Bowen, D. & Lawler, E., (1995), *Empowering service employees*, *Sloan Management Review*, 36(4), pp. 73-84.

26. Chen, Z. X. & Aryee, S. T., (2006), *Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of*

و توانمندسازی سازمان، تهران: نشر سپاهان.

۵. آقاییار، سیروس، (۱۳۸۲)، توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، مردادماه، انتشارات گروه مدیریت، تهران.

۶. ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصومه، (۱۳۸۷)، توانمندسازی منابع انسانی، تهران: نشر مدیران.

۷. بابایی، علی‌اکبر و خلیلی عراقی، مریم و یقین‌لو، مهرانگیز، (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، گزارش تحقیقی.

۸. بازرگان، عباس و دیگران، (۱۳۷۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

۹. بلانچارد، کارلوس و راندولف، (۱۳۷۹)، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر فردا، تهران.

۱۰. جهان‌بخش، اسماعیل، (۱۳۸۲)، راهنمای ساده کاربرد آزمون‌های آماری در پژوهش‌های علمی با استفاده از SPSS نشر موسسه علمی دانش پژوهان.

۱۱. رستگار، رضا، (۱۳۸۲)، آموزش توانمندسازی منابع انسانی نیروی آینده، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

۱۲. ساروخانی، باقر، (۱۳۸۳)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی

۱۳. شریف زاده، مهدی، (۱۳۸۲)، توسعه تفکر اقدام پژوهشی (معلم پژوهنده) گامی اساسی در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

۱۴. سلیمی دانشگر، مجید و نوده فراهانی، محمد رضا، (۱۳۸۲)، شاخص‌ها و نمایانگرهای توانمندسازی در سازمان، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.

۱۵. ظهوری، قاسم، (۱۳۷۸)، کاربرد روش‌های

USA. Pp. 1431-1460.

40. Leach, Don and Fulton, Charles Ray (2008) Faculty perceptions of shared decision making. *Education*. v128, n4. pp. 630-644

41. Kiefer KM, Harris- Kojetin, Barannon D, Barry, T, Vasey, J, & Lepore, M. Measuring long-term care work; A guide to selected instruments to examine direct care worker experiences and outcomes. Report of U. S. Department of Labor & U. S. Department of Health and Human Services. 2005.

42. Laschiger, K. S. finegan. J. (2005) Using Empowerment to Build Trust and Respect in the workplace, *Nosecone*. Vol23. N1. pp6-13.

43. Littrell, Romie F. , (2007), Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager, *International Journal of Intercultural Relations* V. 31. pp. 87-110.

44. Moye, M. J & Henkin, A. B & Egley, R. J (2005). "Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust". *Journal of Educational Administration*. Vol, 3. No, 3. pp. 260-277.

45. Nelson, Robert B. , (1994), *Empowerment employee through delegating, small business reports*, Jun. Vol 19, No 6.

46. Nielson, E. H. , (1986), *Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility*. In S. strivastva (Ed), *Executive power*. San Francisco: Jossey - Bass.

47. Nunnally, J. C. , (1978), *Psychometric theory*, Second ed. , McGraw-Hill, New York.

48. Patrick A. Laschinger H. K. S. The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers role satisfaction. *Journal of nursing management*; (2006); 14:13-22.

49. Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3)

50. Peterson, R. A. , (1994), A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha, *Journal of consumer research*, (21), pp. 381-391.

51. Rapp, Adam & Ahearne, Michael &

psychological empowerment and outcomes, Journal of Business Research, (59), pp. 793 - 801.

27. Chu, K. F. , (2003), An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry, *Journal of Materials Processing Technology*, (139), pp. 505-509.

28. Conca, F. J. et al. , (2004), Development of a measure to assess quality management in certified firms, *European journal of operational research*, (156), pp. 683-697.

29. Conger, J. A. & Kanunge, R. N. , (1998), *The empowerment process: integration theory and practice*, *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

30. Cronbach, L. J. , (1951), Coefficient alpha and the internal structure of test, *Psychometrika*, (16), pp. 297-334.

31. Dowling, K. , (1999), *Empowerment: theoretical background*, C S WT.

32. Edwards, M. et al. , (2000), NGOs in a global future: Marrying local delivery to worldwide advantage, NGOs Conference.

33. Erstad, M. , (1997), *Empowerment and organization change*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB, University Press.

34. Feldman, D. C. , (2004), The devil is in the detail: converting good research into publishable articles, *Journal of management*, (30)(1), pp. 1-6.

35. Foy, N. , (1994), *Empowerment people at work*, (Gower Great)

36. Fullam, C. & Landau, M. R. , (1998), *The Triad of Empowerment: leadership, environment and professional traits*, *Nursing Economic*, 16(5).

37. Hall, R. W. , (1987), *Attaining manufacturing excellence*, Homewood, ill, Dow Jones Irwin.

37. Horrenkol B. C. & Judson, G. T. & Heffner, J. A. , (1999), Defining and measuring employee Empowerment, *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3).

39. Kar, S. B. & Pascual, C. A. & Chickering, K. L. , (2000), *Empowerment of women for health promotion: a meta-analysis*, School of Public Health, University of California, Los Angeles, CA 90095-1772,

stress levels some australian evidence, Leadership and Organization development Journal, MCB, University Press.

55. Scarnati, J. T. , and Scarnati, B. J. , (2002), *Empowerment: the key to quality, the TQM magazine, vol. 14, no. 2, 110-119.*

56. Seibert, Scott. , (2004), *Taking Empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, Performance and satisfaction. _ Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, pp. 332-349.*

57. Suvage, Susan. , (2000), *Empowerment file://a:/emo2. htm.*

58. Van de ven, A. , and Ferry, D. , (1979), *Measuring and assessing organizations, John Wiley, New York.*

Mathieu, John & Schillewaert, Niels. , (2006), *The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, Intern. J. of Research in Marketing, Vol. 23, pp. 279-293.*

52. Robbins, T. L. & Crino, M. D. & Fredendall, L. D. , (2002), *An integrative model of the empowerment process. Human Resource Management Review, Vol. 12, pp. 419-443.*

53. Sagie, Abraham, & Meni, Koslowsky. , (2000), *Participation and Empowerment in organizations, London, sage publications.*

54. Savery, K. & Lawson, J Alkalis. , (2001), *The relation ship between Empowerment, Job satisfaction and reported*

Archive of SID