

ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۷

شهامت حسینیان،^۲ مجید عیسی‌آبادی^۳

از صفحه ۹۷ تا ۱۲۶

چکیده

زمینه و هدف: در این پژوهش به بررسی ابعاد راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا پرداخته شده است و هدف از آن، شناخت ابعاد راهبرد توانمندسازی معاونت یاد شده می‌باشد. در همین راستا سه بُعد (راهبردی، فردی و سازمانی) مورد بررسی قرار گرفتند.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان معاونت نیروی انسانی ناجا به تعداد ۳۰۰ نفر بوده که با فرمول کوکران تعداد ۱۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که روایی صوری آن با نظر متخصصان به‌دست آمده و روایی سازه آن نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی محاسبه شده است. پایایی پرسشنامه نیز ۰/۷۳ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، run test و مجموعه آزمون‌های kmo برای تحلیل عاملی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت مورد نظر، ابعاد راهبردی شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، خط‌مشی، ذی‌نفعان، کارکنان و فرایندها و ابعاد سازمانی شامل عملیاتی و ساختاری و ابعاد فردی شامل مسیر شغلی و توسعه فردی مؤثر می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت توانمندسازی منابع انسانی باید به آن به‌عنوان موضوعی راهبردی نگریسته شود. بنابراین لازم است تا مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا بیشترین توجه و منابع مالی را به این بخش معطوف کنند تا اثربخشی و کارایی منابع انسانی آن معاونت ارتقاء یابد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، ابعاد راهبردی (راهبردی)، ابعاد سازمانی، ابعاد فردی، منابع انسانی.

^۱ این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین است.
^۲ دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، (نویسنده مسئول): shahamat ۱۱۱۷۱۹@gmail.com
^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

مقدمه

چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان، توانمندسازی به‌عنوان عامل نجات‌بخش و ابزاری شناخته شده، ظهور کرده است و به یکی از داغ‌ترین مباحث روز تبدیل شده که می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. توانمندسازی کارکنان عبارت است از: «مجموعه روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در راستای بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به‌کار گرفته می‌شوند (کارتر،^۱ ۲۰۰۱: ۹۲). توانمندسازی (تواناسازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (وتن و کمرون،^۲ ۱۹۹۹: ۴۲).

همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز باید به منظور رسیدن به مزیت رقابتی، در تقویت توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان بکوشند. در این میان برای کسب مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، لازم است سازمان به نگرشی نوین مجهز شود. نگرش راهبردی در دهه‌های اخیر از جایگاه ویژه‌ای در عرصه‌های مدیریت برخوردار شده است. رویکرد راهبردی موجب می‌شود که موضوعات مدیریت در دو سطح راهبردی (ذهنی) و عملیاتی (عینی) قابل مطالعه باشند.

مراجعه به وضعیت موجود معاونت نیروی انسانی ناجا نشان می‌دهد که با وجود تأکید نقشه راهبردی معاونت یاد شده در بخش منابع و الزامات در خصوص تأمین نیروی انسانی شایسته، توانمند و متخصص، کارکنان آن معاونت نه تنها از بهره‌وری مناسب برخوردار نمی‌باشند، بلکه برنامه منسجمی در راستای شناسایی توانایی‌ها، استعدادها و پرورش آنها در معاونت موصوف وجود ندارد. برای حل این مشکل لازم است

۱- Karter

۲- Vaten & Kameron

ابعاد راهبردی توانمندسازی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا بررسی و شناسایی شود. بنابراین دغدغه پژوهش حاضر این است که، ابعاد راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا چیست؟

مبانی نظری پژوهش: سازمان‌ها امروزه باید در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است. در سال‌های اخیر، مفهوم توانمندسازی مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها قرار گرفته و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی به کار گرفته‌اند. برخی معتقدند که در سال‌های اخیر توانمندسازی همانند راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی بهره‌وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کارشان مورد استفاده قرار گرفته است.

منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید، مهم‌ترین سرمایه و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به‌شمار می‌آید و سازمان‌های امروزی نیازمند انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان برای پذیرش انجام کار هستند. می‌توان گفت تحول و پویایی هر سازمان، به میزان توانمندی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد. توانمندسازی روشی است که قابلیت کارکنان را در راستای بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی توسعه می‌دهد. بنابراین، نقش سازمان ایجاد زمینه برای اقدامات توانمندساز است. مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. بنابراین، برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، باید جزو برنامه‌های راهبردی سازمان قرار گیرد (سلیمی و کریمی، ۱۳۹۳: ۱).

شرت و گرر^۱ (۱۹۹۴: ۵۲) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصتهایی است که به افراد برای خودمختاری انتخاب مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان داده می‌شود.

توانمندسازی بدین معنی است که برای افراد آزادی و اطلاعات لازم را فراهم آوریم تا آنان آنچه را که خود می‌خواهند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهند، به جای اینکه آنان را وادار کنیم که آنچه را ما می‌خواهیم انجام دهند (یزدان‌پناه، ۱۳۸۴: ۱۳۷).

کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به مردم‌سالاری اداری و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می‌شود. تقریباً تا دو دهه قبل، تعریف عملیاتی و واضحی برای توانمندسازی ارائه نشده بود. تا این که در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو^۲ گامی بسیار اساسی در این زمینه برداشتند. به زعم آنها، برای تجزیه و تحلیل مفهوم توانمندسازی، ابتدا باید سیر تاریخی تعاریف توانمندسازی را بر اساس رویکردهای متفاوت مورد بررسی قرار داد. به‌طور خلاصه، رویکردهای توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی است. آلفرد بالندورا^۳ توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را بر می‌شمارد:

۱. حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر انجام امور استرس‌زا هستند؛

۲. تشویق کردن و دادن بازخورد مثبت به آنها؛

۳. معرفی نمونه‌هایی از افراد موفق و اثربخش به آنها؛

۴. کسب تجربه از طریق انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت؛

توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون نیست، بلکه ایجاد و درک رابطه بین فرد و توانمندسازی است که با آنها کار می‌کند. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر و کارکنان ریشه بدواند و اساساً عبارت است از جهت‌گیری در کار کردن با

۱- Sheret and Gerer
۲- Canger & Kanngo
۳- Balendora

دیگران. توانمندسازی حالتی از ذهن است. کارمندی با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می‌کند:

۱. احساس کنترل بر نحوه اجرای کار؛
 ۲. احساس آگاهی نسبت به محیطی که کار در آن اجرا می‌شود؛
 ۳. احساس مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج کار فردی؛
 ۴. احساس سهیم بودن در مسئولیت عملکرد واحد و سازمان؛
 ۵. احساس برابری در دریافت پاداش‌هایی که مبتنی بر عملکرد فردی و جمعی می‌باشد.
- احتمال اینکه افراد توانمند در برابر مشکلات بایستند، در قیاس با دیگر افراد بیشتر است. این افراد برای برخورد با مشکلاتی که در زندگی فردی و سازمانی بروز می‌کند، آمادگی بیشتری دارند و سریع‌تر می‌توانند در پس هر شکست روی پای خود بایستند و نیروی بیشتری برای از نو شروع کردن دارند. هر انسانی وظیفه دارد به توانمندسازی خود بپردازد و در عین حال، به توانمندی‌های خود باور داشته باشد.

داشتن باور خودتوانمندی بدان معنی نیست که هرگز اشتباه نکنیم، بلکه بدین معنا است که می‌توانیم فکر کنیم، دست به اقدام بزنیم و اشتباهات خود را اصلاح کنیم. خودتوانمندی همچنین بدین معنا است که می‌توانیم بر همه چالش‌های زندگی فائق آییم؛ بدین معنا است که بدانیم و باور داشته باشیم که می‌توانیم آن‌چه را لازم داریم، بیاموزیم و با چالش‌های زندگی فردی و سازمانی برخورد عقلانی داشته باشیم (کانگریجی^۱ و همکاران، ۱۹۸۸: ۱۳۲).

در توانمندسازی منابع انسانی مدل‌های مختلفی ارائه شده است که می‌توان به مدل‌های اسپریتزر، بلانچارد و زیگاری، هرسی و گلد اسمیت، نولر، مک لاگان و نل، کانگر، باون و لاولر، آرمسترانگ اشاره کرد. 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 بُعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در

۱- Cangerjay

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 به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجاد کننده 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 راهبردی در توانمندسازی منابع انسانی است. در توانمندسازی راهبردی منابع انسانی برنامه‌های توانمندسازی در راستای برنامه‌های راهبردی سازمان و در حوزه استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان تدوین می‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم، در بحث توانمندسازی کارکنان سازمان، گروهی از اندیشمندان به ابعاد فردی و روان‌شناختی، گروهی دیگر به ابعاد سازمانی و گروه سوم نیز به ابعاد راهبردی سازمان پرداخته‌اند. با توجه به اینکه مدل اسپریتزر و آرمسترانگ جامع بوده و در برگیرنده همه ابعاد یاد شده می‌باشد، بنابراین در اینجا تنها به توضیح آنها پرداخته می‌شود.

اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روانشناختی «توماس و ولتهوس»^۲ (۱۹۹۵) به عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمندسازی روانشناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از دیدگاه وی عبارت‌اند از: شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، مؤثر بودن و معنی‌دار بودن شغل. وی همچنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی را در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار داد. او ادراکات فردی کارکنان را در مورد ابعاد توانمندسازی یاد شده که منعکس کننده باورها و جهت‌گیری شخصی به نقش کاری است، به عنوان مفهوم انگیزشی تعریف کرده است. چهار بعد (حوزه شناختی) جمعاً جهت‌گیری شخصی فعال را نسبت به نقش کارمند در سازمان ایجاد می‌کند. این ابعاد در ترکیبی فزاینده، ساختار کلی توانمندسازی روان‌شناختی را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، نبودن هر یک از ابعاد، از احساس کامل توانمند بودن جلوگیری به عمل می‌آورند. از تحلیل داده‌های پژوهش اسپریتزر نتایج زیر به دست آمده است:

۱- Spritzer

۲- Thomas and welthous

- توانمندسازی روان‌شناختی دارای چهار بُعد مجزا از هم می‌باشد.
- هر بُعد در ساختار کلی توانمندسازی سهیم است.
- دسترسی کارکنان به اطلاعات، عزت نفس و نظام پاداش‌دهی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند.
- کنترل کارکنان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری ندارد.
- جو مشارکتی، حیطه نظارت و حمایت‌های اجتماعی و روانی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند.
- ابهام نقش با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه منفی دارد.
- دسترسی به منابع با توانمندسازی رابطه ندارد.

پیشینه پژوهش: قرائی (۱۳۸۶)، در پژوهشی به بررسی میزان تأثیر عوامل درون‌سازمانی در توانمندسازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) پرداخته است. وی تأثیر چهار عامل درون‌سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، انگیزش و فرهنگ سازمانی) را بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) به بحث گذاشته است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر عوامل بالا بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

جزینی (۱۳۸۵)، در پژوهشی به بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا پرداخته است. وی تأثیر عوامل سازمانی، سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش، ساختار سازمانی و انگیزه را بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا بررسی کرده است. نتایج حاکی از این است که سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش و انگیزه بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا مؤثر هستند؛ اما در نمونه مورد پژوهش، ساختار سازمانی بر توانمندی مؤثر نبوده است.

صادقی و محتشمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی»، به بررسی ارتباط عملیات راهبردی منابع انسانی (استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش) و نوآوری سازمانی در

یکی از مراکز نظامی پرداخته‌اند. نتایج به‌دست آمده حاکی است که بین عملیات راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین هر یک از ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیونی بیانگر این امر است که ابعاد عملیات راهبردی منابع انسانی، ابعاد استخدام و مشارکت، تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی دارند.

عبدالهی (۱۳۸۳)، در پژوهشی به طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزات علوم، پژوهشات و فناوری پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشانگر آن است که راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی روانشناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد. خودکارآمدی نیز به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر نمی‌گذارد، بلکه به‌واسطه شرایط سازمانی بر توانمندسازی مؤثر می‌باشد. شرایط سازمانی هم به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی اثر می‌گذارد.

محمدی (۱۳۸۰)، در پژوهشی به ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند پرداخته است. وی به بررسی تأثیر تفویض اختیارات، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی، برقراری سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری بر ابعاد توانمندسازی پرداخت. نتایج حاکی از تأیید تأثیر عوامل بالا به استثنای تیم کاری بر توانمندسازی می‌باشد.

جزنی و رستمی (۱۳۹۰)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی و توسعه مدل راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور» به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی، بعد راهبردی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد. ابعاد سازمانی و فردی در اولویت دوم و سوم تأثیر بر توانمندی کارکنان قرار دارند.

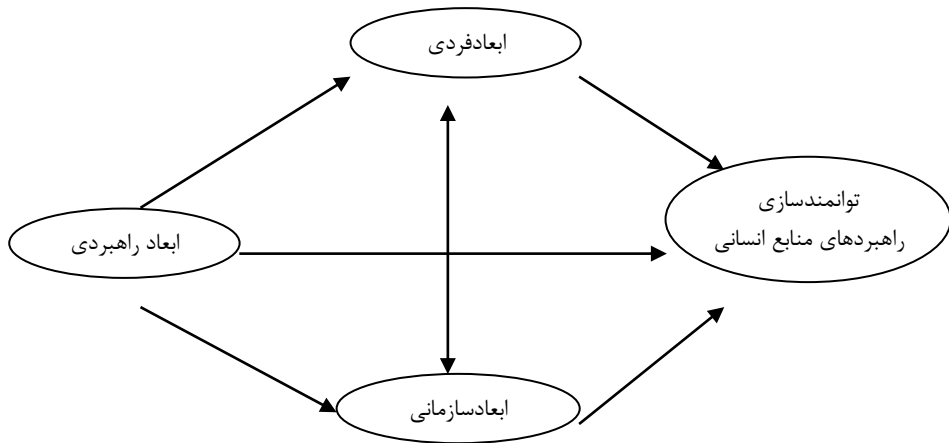
ادیب و همکاران (۲۰۰۵)، در مطالعه خود در مورد برخی از شرکت‌های تولیدی در صنعت دارویی آمریکا به این نتیجه رسیده‌اند که توانمندی منابع انسانی به سه عامل

میزان مهارت و دانش کارکنان در کار، سطح اقتدار و استقلال کاری فرد در سازمان و میزان اعتماد سازمان به فرد با توجه به مشخصات فردی و شغلی وابسته می‌باشد.

بدرالاسوفی و آخورشیده (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر موفقیت تغییر سازمانی در شرکت‌های خصوصی‌سازی شده برق و معادن فسفات در کشور اردن پرداختند. در این بررسی، آنها تأثیر چهار عامل مهم در فرایند توانمندسازی (مدیریت استعداد، سبک‌های رهبری، آموزش کارکنان و پاداش) بر موفقیت تغییر سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. برای این کار ۱۴۳ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع کردند و سپس داده‌های جمع‌آوری شده را به کمک رگرسیون ساده و چند متغیره مورد آزمون قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی و چهار عامل بالا تأثیر چشمگیری بر موفقیت تغییر سازمانی دارد. همچنین نتایج این پژوهش، اهمیت فراهم کردن اطلاعات کافی در مورد طبیعت تغییر و تأثیر آن در افزایش سطح آمادگی و کاهش مقاومت کارکنان در مقابل تغییر سازمانی را نشان داد.

مدل مفهومی پژوهش

با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش مشخص شد که در بحث توانمندسازی کارکنان سازمان، گروهی از اندیشمندان به ابعاد فردی و روان‌شناختی، گروهی دیگر به ابعاد سازمانی و گروه سوم نیز به ابعاد راهبردی سازمان پرداخته‌اند. در این پژوهش ابعاد سه گانه بالا مبنا قرار گرفته است؛ دلیل این امر وجود جامعیت و همچنین نیاز جامعه آماری پژوهش به یک مدل کامل می‌باشد؛ به این دلیل، با توجه به اینکه مدل اسپریتزر و آرمسترانگ در برگیرنده ابعاد فردی، سازمانی و راهبردی می‌باشد؛ بنابراین مدل‌های یاد شده مبنای مدل مفهومی این پژوهش قرار گرفته است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

در مدل بالا، 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، انگیرش) و ابعاد راهبردی توانمندسازی با زیرمجموعه‌های چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، شرکاء و ذینفعان، کارکنان، فرایندها مورد توجه قرار گرفته است.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- ابعاد راهبردی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
- ۲- ابعاد سازمانی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.
- ۳- ابعاد فردی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

۴- ضریب تأثیر ابعاد بالا در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی یکسان می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه هدف کاربردی و روش آن با توجه به ماهیت جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمام مدیران و کارشناسان معاونت نیروی انسانی ناجا می‌باشد. برای به‌دست آوردن حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران عدد ۱۳۴ نفر به‌دست آمد. همچنین با توجه به ناهمگن بودن اعضای جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شد و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جامعه آماری از روش میدانی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات پژوهش، مطالعه و فیش‌برداری می‌باشد و ابزار جمع‌آوری داده‌های مربوط به جامعه آماری، پرسشنامه محقق‌ساخته می‌باشد. پرسشنامه پژوهش محقق‌ساخته بوده و مشتمل بر ۴۰ گویه در سه بُعد راهبردی، سازمانی و فردی است. ابعاد راهبردی توسط گویه‌های ۱-۱۳ و ابعاد سازمانی توسط گویه‌های ۲۸-۱۴ و ابعاد فردی توسط گویه‌های ۴۰-۲۹ سنجیده شده است.

با مراجعه به خبرگان و مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا، روایی پرسشنامه به تأیید رسید. برای به‌دست آوردن روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

جدول ۱: میزان روایی (اعتبار) سازه

ردیف	عنوان	مقدار آزمون اعتبارسازه ای <i>kmo</i>	سطح معناداری
۱	ابعاد راهبردی	،۸۱۹	،۰۰۰
۲	ابعاد سازمانی	،۵۱۸	،۰۰۰
۳	ابعاد فردی	،۳۵۴	،۰۰۰

با توجه به مقدار آزمون *kmo* و سطح معناداری به‌دست آمده، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد که هر سه بُعد مورد استفاده دارای اعتبار سازه‌ای در حد مطلوب می‌باشند.

برای محاسبه پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار spss به شرح زیر محاسبه شد:

جدول ۲: میزان آلفای کل و شاخص‌های پژوهش

تعداد گویه‌ها	مقدار آلفا	شاخص
۱۳	۰/۷۱	ابعاد راهبردی
۱۵	۰/۷۰	ابعاد سازمانی
۱۲	۰/۷۴	ابعاد فردی
۴۰	۰/۷۳	بررسی آلفای کل پرسشنامه

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد، میزان ضریب پایایی هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ بوده و مورد قبول می‌باشند. تحلیل داده‌ها نیز به کمک نرم‌افزار SPSS و روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون‌های kmo، آزمون بارتلت و ماتریس همبستگی صورت گرفته است. پژوهش حاضر از لحاظ قلمرو موضوعی، در حوزه توانمندسازی قرار دارد و از نظر زمانی نیز این پژوهش مربوط به سال ۱۳۹۴ بوده و قلمرو مکانی آن هم معاونت نیروی انسانی ناجا می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

الف - یافته‌های توصیفی

در کل، دو آزمون برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: ۱- آزمون کلموگروف - اسمیرنوف؛ ۲- آزمون شاپیروویلیک می‌باشد. اگر تعداد جامعه آماری زیر ۱۰۰ نمونه باشد، از آزمون شاپیروویلیک، و اگر بالای ۱۰۰ نمونه باشد، از آزمون کلموگروف استفاده خواهد شد. با عنایت به اینکه تعداد نمونه در این پژوهش بیش از ۱۰۰ می‌باشد، از آزمون اول استفاده شده است؛ فرض صفر آماری در این‌جا غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها است. این بدان معناست که اگر آزمون معنادار باشد، توزیع داده‌ها نرمال و اگر معنادار نباشد، غیر نرمال است.

با بررسی جدول مربوط به آزمون کلموگروف - اسمیرنوف که به دلیل طولانی بودن در اینجا قید نشده است، مشخص می‌شود سطح معناداری تمام سؤالات ۰/۰۰۰ بوده و این بدان معناست که فرض H_1 با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شده و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد، توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

آزمون تصادفی بودن داده‌ها

قبل از انجام تحلیل استنباطی فرضیه‌ها، لازم است از تصادفی بودن توزیع داده‌ها اطمینان حاصل کنیم. برای این کار می‌توان از آزمون run test استفاده کرد. فرض صفر آماری در این آزمون غیرتصادفی بودن توزیع داده‌هاست و این بدان معناست که اگر خروجی SPSS معنادار باشد می‌توان با اطمینان ۹۵ یا ۹۹ درصد بیان کرد که توزیع داده‌ها تصادفی است. خروجی آزمون بالا به شرح ذیل می‌باشد:

فرض H_1 آماری: توزیع داده‌ها تصادفی می‌باشد.

فرض H_0 آماری: توزیع داده‌ها تصادفی نمی‌باشد.

در بررسی جدول مربوط به آزمون run test و نمره آماره Z در سؤالات مطرح شده و همچنین سطح معناداری که در تمام سؤالات کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و مقایسه این مقادیر با جدول نمره Z می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد بیان کرد، توزیع تمام داده‌ها تصادفی بوده و به عبارت دیگر، فرضیه H_1 قبول و فرضیه H_0 رد می‌شود. در این جا به دلیل طولانی بودن جدول مربوطه از ذکر آن خودداری شده است.

ب - یافته‌های استنباطی

فرضیه اول: ابعاد راهبردی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

شرح آزمون: در این قسمت، به منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از ابعاد سه‌گانه از مجموعه آزمون KMO استفاده شده است. با عنایت به اینکه پرسشنامه حاضر دارای سه بُعد به شرح ابعاد راهبردی، ابعاد سازمانی و ابعاد فردی می‌باشد و هر یک از این ابعاد نیز از چند مؤلفه تشکیل شده‌اند، برای مشخص شدن تأثیر هر یک از این مؤلفه، از این آزمون استفاده شده است. این آزمون هم‌ارز با آزمون کای اسکوتر بوده و از سه قسمت تشکیل شده است: قسمت اول که شامل بررسی ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌ها است و برای طراحی مدل تحلیل و میزان همبستگی بین عامل‌های درون ابعاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. قسمت دوم، مربوط به تأیید میزان تأثیر مؤلفه‌ها و مشخص شدن معناداری تحلیل عاملی تأییدی است که به آزمون KMO یا «بارتلت» مشهور است. اگر

این آزمون معنادار باشد، می‌توان نتیجه گرفت که نتایج حاصله قابلیت تعمیم‌پذیری دارد. در قسمت سوم، میزان بار عاملی یا تأثیرگذاری هر یک از عوامل مشخص می‌شود که نتایج فرضیه اول در خروجی‌های ذیل آمده است:

الف - ماتریس همبستگی

ماتریس همبستگی میان کمیت‌ها در جدول زیر رسم شده است. آرایه‌های این ماتریس نشان‌دهنده ارتباط هر کمیت با کمیت دیگر پژوهش است:

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های ابعاد راهبردی

ابعاد	چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها	کارکنان	خطمشی و سیاست‌گذاری	شرکاء و ذی‌نفعان	فرایند
چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها	۱	۰/۲۴	-۰/۱۷	-۰/۴۵	۰/۴۵
کارکنان	۰/۲۴	۱	۰/۵۹	۰/۲۷	۰/۵۱
خطمشی و سیاست‌گذاری	-۰/۱۷	۰/۵۹	۱	۰/۷۴	۰/۵۵
شرکاء و ذی‌نفعان	-۰/۴۵	۰/۲۷	۰/۷۴	۱	۰/۰۸
فرایند	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۵۵	۰/۰۸	۱

تفسیر: در بررسی ماتریس همبستگی مشخص می‌شود که بیشترین همبستگی بین عامل خطمشی و سیاست‌گذاری با شرکاء و ذی‌نفعان است و بعد از رابطه همبستگی بین خطمشی و سیاست‌گذاری با ۰/۵۹ در رتبه دوم، و رابطه همبستگی بین خطمشی و سیاست‌گذاری با فرایند در رتبه سوم قرار دارد. در ادامه، برخی از عوامل با هم همبستگی ضعیف دارند و یا فاقد همبستگی می‌باشند.

ب - آزمون KMO

شرح آزمون: در جدول زیر نتیجه آزمون کفایت نمونه‌گیری یا همان بارتلت و اندازه KMO آمده است. این آزمون دارای توزیع تقریبی chi-Square است. اندازه بالای این آزمون بیانگر مناسب بودن انجام تحلیل عاملی بر روی مشاهدات است. مقدار احتمال به‌دست آمده در این آزمون نیز این فرض را می‌آزماید که آیا تحلیل عاملی برای ایجاد ساختار جدید در مشاهدات مناسب است یا خیر؟

جدول ۴: آزمون کفایت نمونه‌گیری

ردیف	مقدار آماره KMO	آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی
۱	۰/۸۱۹	۳۸۰/۴۳	۰/۰۰۰	۱۰

تفسیر: نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فرض مربوط به مناسب بودن انجام فرایند تحلیل عاملی (H_1) پذیرفته می‌شود ($SIG=۰/۰۰۰$). اندازه آزمون برابر ۰/۸۱۹. به دست آمده که مقدار بالایی است.

ج - بارهای عاملی

در جدول ذیل بارهای عاملی هر یک از کمیت‌ها آمده است:

جدول ۵: بار عاملی مؤلفه‌های ابعاد راهبردی

ردیف	عنوان	بار عاملی
۱	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	۰/۹۳۴
۲	شرکاء و ذی‌نفعان	۰/۸۶۴
۳	چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها	۰/۸۵۳
۴	فرایند	۰/۷۹۱
۵	کارکنان	۰/۶۹۲

در بررسی جدول مربوط به بارهای عاملی مشخص می‌شود که عامل خط‌مشی و سیاست‌گذاری با نمره ۰/۹۳۴ در رتبه اول و شرکاء و ذی‌نفعان با نمره ۰/۸۶۴ در رتبه دوم، و چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها با نمره ۰/۸۵۳ در رتبه سوم قرار دارند و عامل فرایند و کارکنان در رتبه‌های بعدی می‌باشند.

فرضیه دوم: ابعاد سازمانی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

شرح آزمون: در این قسمت، به منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از ابعاد، از مجموعه آزمون KMO استفاده شده است. با عنایت به اینکه پرسشنامه حاضر دارای سه بُعد به شرح ابعاد راهبردی، ابعاد سازمانی و ابعاد فردی می‌باشد و هر یک از این ابعاد نیز از چند مؤلفه تشکیل شده‌اند، برای مشخص شدن تأثیر هر یک از این مؤلفه از این آزمون استفاده شده است. این آزمون هم‌ارز با آزمون کای اسکوئر (خی دو) بوده و از سه قسمت تشکیل شده است: قسمت اول که شامل بررسی ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌ها

است و برای طراحی مدل تحلیل و میزان همبستگی بین عامل‌های درون ابعاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. قسمت دوم، مربوط به تأیید میزان تأثیر مؤلفه‌ها و مشخص شدن معناداری تحلیل عاملی تأییدی است که به آزمون KMO یا بارتلت مشهور است. اگر این آزمون معنادار باشد، می‌توان نتیجه گرفت که نتایج حاصله قابلیت تعمیم‌پذیری دارد. در قسمت سوم، میزان بار عاملی یا تأثیرگذاری هر یک از عوامل مشخص می‌شود که نتایج فرضیه اول در خروجی‌های ذیل آمده است:

الف - ماتریس همبستگی

ماتریس همبستگی میان کمیت‌ها در جدول زیر رسم شده است. آرایه‌های این ماتریس نشان‌دهنده ارتباط هر کمیت با کمیت دیگر پژوهش است.

جدول ۶: ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های ابعاد سازمانی

ابعاد	آموزش	کنترل	مهندسی شغل	عملکرد انگیزش	تصمیم‌گیری	گردش اطلاعات سازمانی	دانش ارتباطات
آموزش	۱	۰/۲۰۱	-۰/۰۸۶	۰/۱۷۹	۰/۲۲۷	۰/۱۰۵	-۰/۰۷۹
کنترل	-۰/۲۰	۱/۰۰۰	۰/۷۳۳	-۰/۴۷۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۵۵	۰/۰۸۵
مهندسی شغل	-۰/۰۸	۰/۷۳۳	۱/۰۰۰	-۰/۶۵۴	-۰/۴۱۴	-۰/۲۶۰	-۰/۴۰۳
عملکرد	۰/۱۷۹	۰/۴۷۹	-۰/۶۵۴	۱/۰۰۰	۰	۰/۱۷۰	۰/۲۶۴
انگیزش	۰/۲۲۷	۰/۰۰۰	۰/۴۱۴	۰	۱/۰۰۰	۰	۰/۸۳۵
تصمیم‌گیری	۰/۸۰	-۰/۳۵۵	-۰/۲۶۰	۰/۱۷۰	۰	۱/۰۰۰	-۰/۲۵۶
گردش اطلاعات	۰/۸۰	-۰/۳۵۵	-۰/۲۶۰	۰/۱۷۰	۰	۱/۰۰۰	-۰/۲۵۶
دانش سازمانی	-۰/۰۷۹	۰/۰۸۵	۰/۴۰۳	۰/۲۶۴	۰/۸۳۵	-۰/۲۵۶	۱/۰۰۰
ارتباطات	۰/۵۸	۰/۱۳۸	-۰/۲۸۰	۰/۴۲۸	۰/۴۵۲	۰/۵۶۱	۰/۴۹۰

ب - آزمون KMO

شرح آزمون: در جدول زیر نتیجه آزمون کفایت نمونه‌گیری یا همان بارتلت و اندازه KMO آمده است. این آزمون دارای توزیع تقریبی chi-Square است. اندازه بالای این آزمون بیانگر مناسب بودن انجام تحلیل عاملی بر روی مشاهدات است. مقدار احتمال

به دست آمده در این آزمون نیز این فرض را می‌آزماید که آیا تحلیل عاملی برای ایجاد ساختار جدید در مشاهدات مناسب است یا خیر؟

جدول ۷: آزمون کفایت نمونه‌گیری

ردیف	مقدار آماره KMO	آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی
۱	۰/۵۱۸	۳۳۰/۱۳۰	۰/۰۰۰	۸

تفسیر: نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فرض مربوط به مناسب بودن انجام فرایند تحلیل عاملی (H_1) پذیرفته می‌شود ($\text{sig}=۰/۰۰۰$). اندازه آزمون برابر ۰/۵۱۸ به دست آمده که مقدار بالایی است.

ج - بارهای عاملی

در جدول ذیل بارهای عاملی هر یک از کمیت‌ها آمده است:

جدول ۸: آزمون بار عاملی مؤلفه‌های ابعاد سازمانی

ردیف	عنوان	بار عاملی
۱	دانش سازمانی	۰/۹۶۹
۲	تصمیم‌گیری	۰/۹۶۸
۳	گردش اطلاعات	۰/۹۶۸
۴	مهندسی شغل	۰/۹۲۱
۵	کنترل	۰/۸۶۷
۶	ارتباطات	۰/۸۵
۷	آموزش	۰/۸۳۴
۸	انگیزش	۰/۸۰۵
۹	عملکرد	۰/۶۲۸

در بررسی جدول مربوط به بارهای عاملی مشخص می‌شود که عامل دانش سازمانی با نمره ۰/۹۶۹ در رتبه اول، تصمیم‌گیری و گردش اطلاعات با نمره ۰/۹۶۸ در رتبه دوم، و مهندسی شغل با نمره ۰/۹۲۱ در رتبه سوم قرار دارند و بقیه عوامل در شکل‌گیری ابعاد سازمانی نقش مؤثر دارد؛ به جز عامل عملکرد که دارای نمره ۰/۶۲۸ بوده و با عنیات به اینکه این عدد کمتر از ۰/۸ می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت از مدل تحلیلی مورد نظر حذف می‌شود.

فرضیه سوم: ابعاد فردی در تعیین راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا تأثیر دارد.

شرح آزمون: در این قسمت، به منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از ابعاد از مجموعه آزمون KMO استفاده شده است. با عنایت به اینکه پرسشنامه حاضر دارای سه بعد به شرح ابعاد راهبردی، ابعاد سازمانی و ابعاد فردی می‌باشد و هر یک از این ابعاد نیز از چند مؤلفه تشکیل شده‌اند، برای مشخص شدن تأثیر هر یک از این مؤلفه از این آزمون استفاده شده است. این آزمون هم‌ارز با آزمون کای اسکور بوده و از سه قسمت تشکیل شده است: قسمت اول که شامل بررسی ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌ها است و برای طراحی مدل تحلیل و میزان همبستگی بین عامل‌های درون ابعاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. قسمت دوم، مربوط به تأیید میزان تأثیر مؤلفه‌ها و مشخص شدن معناداری تحلیل عاملی تأییدی است که به آزمون KMO یا بارتلت مشهور است. اگر این آزمون معنادار باشد، می‌توان نتیجه گرفت که نتایج حاصله قابلیت تعمیم‌پذیری دارد. در قسمت سوم، میزان بار عاملی یا تأثیرگذاری هر یک از عوامل مشخص می‌شود که نتایج فرضیه اول در خروجی‌های ذیل آمده است:

الف - ماتریس همبستگی:

ماتریس همبستگی میان کمیت‌ها در جدول زیر رسم شده است. آرایه‌های این ماتریس نشان‌دهنده ارتباط هر کمیت با کمیت دیگر پژوهش است:

جدول ۹: ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های ابعاد فردی

ابعاد	غنی‌سازی شغلی	ارتقای مهارت‌های شغلی	انعطاف پذیری شغلی	انتصاب شایستگی	معناداری	اثرگذاری
غنی‌سازی شغلی	۱/۰۰۰	۰/۴۰۱	-۰/۳۴۰	۰/۱۳۵	-۰/۲۲۶	۰/۳۳۰
ارتقای مهارت‌های شغلی	۰/۴۰۱	۱/۰۰۰	۰/۵۲۷	۰/۱۷۰	-۰/۰۳۸	-۰/۱۲۳
انعطاف‌پذیری شغلی	۰/۳۴۰	۰/۵۲۷	۱/۰۰۰	۰/۳۰۴	۰/۳۹۳	-۰/۰۱۷
انتصاب	۰/۱۳۵	۰/۱۷۰	۰/۳۰۴	۱/۰۰۰	۰/۹۰۳	۰/۶۲۰
شایستگی	-۰/۲۲۶	-۰/۰۳۸	۰/۳۹۳	۰/۹۰۳	۱/۰۰۰	۰/۴۴۳

ابعاد	غنی‌سازی شغلی	مهارت‌های شغلی	ارتقای پذیرش شغلی	انعطاف پذیرش شغلی	انتصاب شایستگی	معناداری	اثرگذاری
معناداری	۰/۱۰۴	۰/۳۹۳	۰/۲۳۴	۰/۷۱۸	۰/۵۸۷	۱/۰۰۰	۰/۷۵۷
اثرگذاری	۰/۳۳۰	۰/۱۲۳	۰/۰۱۷	۰/۶۲۰	۰/۴۴۳	۰/۷۵۷	۱/۰۰۰

ب - آزمون KMO

شرح آزمون: در جدول زیر نتیجه آزمون کفایت نمونه‌گیری یا همان بارتلت و اندازه KMO آمده است. این آزمون دارای توزیع تقریبی χ^2 است. اندازه بالای این آزمون بیانگر مناسب بودن انجام تحلیل عاملی بر روی مشاهدات است. مقدار احتمال به‌دست آمده در این آزمون نیز این فرض را می‌آزماید که آیا تحلیل عاملی برای ایجاد ساختار جدید در مشاهدات مناسب است یا خیر؟

جدول ۱۰: آزمون کفایت نمونه‌گیری

ردیف	مقدار آماره KMO	آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی
۱	۰/۳۵۴	۹۶۵/۱۴۹	۰/۰۰۰	۲۱

تفسیر: نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که فرض مربوط به مناسب بودن انجام فرایند تحلیل عاملی (H_1) پذیرفته می‌شود ($\text{sig}=۰/۰۰۰$). اندازه آزمون برابر $۰/۳۵۴$ به‌دست آمده که مقدار بالایی است.

ج - بارهای عاملی

در جدول ذیل بارهای عاملی هر یک از کمیت‌ها آمده است:

جدول ۱۱: آزمون بارهای عاملی مؤلفه‌های ابعاد فردی

ردیف	مؤلفه‌ها	بار عاملی
۱	ارتقای مهارت‌های شغلی	۰/۹۷۱
۲	انعطاف‌پذیری شغلی	۰/۹۲۶
۳	شایستگی	۰/۹۱۲
۴	انتصاب	۰/۸۹۱
۵	غنی‌سازی شغلی	۰/۸۷۷
۶	معناداری	۰/۸۰۷
۷	اثرگذاری	۰/۸

در بررسی عوامل مؤثر مشخص می‌شود نمره عامل ارتقای مهارت‌های شغلی از بقیه عوامل بیشتر بوده و با نمره ۰/۹۷۱ در رتبه اول قرار می‌گیرد. عامل انعطاف‌پذیری شغلی با نمره ۰/۹۲۶ در رتبه دوم، و عامل شایستگی با نمره ۰/۹۱۲ در رتبه سوم قرار دارد. عوامل دیگر در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

مقایسه تأثیر هر یک از ابعاد مختلف

شرح آزمون: در این قسمت، به منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از ابعاد از مجموعه آزمون KMO استفاده شده است. با عنایت به اینکه پرسشنامه حاضر دارای سه بعد به شرح ابعاد راهبردی، ابعاد سازمانی و ابعاد فردی می‌باشد و هر یک از این ابعاد نیز از چند مؤلفه تشکیل شده‌اند، برای مشخص شدن تأثیر هر یک از این مؤلفه، از این آزمون استفاده شده است. این آزمون هم‌ارز با آزمون کای اسکور بوده و از سه قسمت تشکیل شده است: قسمت اول که شامل بررسی ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌هاست و برای طراحی مدل تحلیل و میزان همبستگی بین عامل‌های درون ابعاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. قسمت دوم، مربوط به تأیید میزان تأثیر مؤلفه‌ها و مشخص شدن معناداری تحلیل عاملی تأییدی است که به آزمون KMO یا بارتلت مشهور است. اگر این آزمون معنادار باشد می‌توان نتیجه گرفت که نتایج حاصله قابلیت تعمیم‌پذیری دارد. در قسمت سوم، میزان بار عاملی یا تأثیرگذاری هر یک از عوامل مشخص می‌شود که نتایج فرضیه اول در خروجی‌های ذیل آمده است:

الف - ماتریس همبستگی

ماتریس همبستگی میان کمیت‌ها در جدول زیر رسم شده است. آرایه‌های این ماتریس نشان‌دهنده ارتباط هر کمیت با کمیت دیگر پژوهش است:

جدول ۱۲: ماتریس همبستگی میان کمیت‌ها

ابعاد	ابعاد راهبردی	ابعاد سازمانی	ابعاد فردی
ابعاد راهبردی	۱/۰۰۰	۰/۴۳۱	۰/۴۳۱
ابعاد سازمانی	۰/۴۳۱	۱/۰۰۰	۰/۱۴۱
ابعاد فردی	۰/۴۳۱	۰/۱۴۱	۱/۰۰۰

ب - آزمون KMO

شرح آزمون: در جدول زیر نتیجه آزمون کفایت نمونه‌گیری یا همان بارتلت و اندازه KMO آمده است. این آزمون دارای توزیع تقریبی χ^2 است. اندازه بالای این آزمون بیانگر مناسب بودن انجام تحلیل عاملی بر روی مشاهدات است. مقدار احتمال به‌دست آمده در این آزمون نیز این فرض را می‌آزماید که آیا تحلیل عاملی برای ایجاد ساختار جدید در مشاهدات مناسب است یا خیر؟

جدول ۱۳: آزمون کفایت نمونه‌گیری

ردیف	مقدار آماره KMO	آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی
۱	۰/۴۸۴	۱۰۰/۳۱۱	۰/۰۰۰	۳

تفسیر: نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که فرض مربوط به مناسب بودن انجام فرایند تحلیل عاملی (H_1) پذیرفته می‌شود ($\text{sig}=۰/۰۰۰$). اندازه آزمون برابر ۰/۴۸۴ به‌دست آمده که مقدار بالایی است.

ج - بارهای عاملی

در جدول ذیل بارهای عاملی هر یک از کمیت‌ها آمده است:

جدول ۱۴: آزمون بارهای عاملی کمیت‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	بارعاملی
۱	ابعاد راهبردی	۰/۸۳۹
۲	ابعاد سازمانی	۰/۶۳۶
۳	ابعاد فردی	۰/۳۶۵

در بررسی جدول مقایسه‌ای میزان اثر هر یک از ابعاد مشخص می‌شود. نمره اثر ابعاد راهبردی ۰/۸۳۹ از دو عامل دیگر بیشتر بوده و بعد از آن عامل ابعاد سازمانی با نمره ۰/۶۳۶ در رتبه دوم قرار دارد و ابعاد فردی با نمره ۰/۳۶۵ نیز در رتبه سوم قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

محمدی (۱۳۸۰)، در پژوهش خود نشان می‌دهد که تفویض اختیارات به صورت روشن و واضح، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی و مدیریت مشارکتی بر توانمندسازی کارکنان بیشترین تأثیر را دارند. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش نیز در خصوص ابعاد

راهبردی مشخص می‌کند که عامل خطمشی و سیاست‌گذاری با نمره ۰/۹۳۴ در رتبه اول، شرکاء و ذینفعان با نمره ۰/۸۶۴ در رتبه دوم و چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها با نمره ۰/۸۵۳ در رتبه سوم قرار دارند و عامل فرایند و کارکنان در رتبه‌های بعدی می‌باشند.

نتایج پژوهش قرائی (۱۳۸۶)، حاکی از تأثیر عوامل درون‌سازمانی (آموزش، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی وانگیزش) بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز مشخص می‌شود که در بعد سازمانی، عامل دانش سازمانی در رتبه اول، تصمیم‌گیری و گردش اطلاعات در رتبه دوم، و مهندسی شغل در رتبه سوم قرار دارند و بقیه عوامل نیز در شکل‌گیری ابعاد سازمانی (به جز عامل عملکرد) نقش مؤثر دارند. گفتنی است که بررسی نتایج پژوهش‌های قبلی نیز مؤید اهمیت بیشتر آموزش و فرهنگ سازمانی می‌باشند.

در مورد ابعاد فردی نیز ولتوس (۱۹۹۰)، معتقد است توانمندسازی منابع انسانی به نوعی توانمندسازی فردی بوده و با تأکید بر عوامل روان‌شناختی و در چهار بعد اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن می‌باشد. از نظر وی، زمانی می‌توان کارکنان را به کاری واداشت که بر اساس انگیزه‌های درونی آنها برای کاری ترغیب شوند. اسپریتزر (۱۹۹۵) نیز معتقد است به دلیل ارتباط تنگاتنگ میان فرد با کارش از طریق برخی اقدامات و ترتیبات نظیر غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، انعطاف‌پذیری شغل می‌توان زمینه لازم برای توانمندسازی روان‌شناختی را در فرد ایجاد کرد. همچنین در مطالعه‌ای که توسط بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵) در زمینه ارتقای عملکرد کارکنان در شرکت‌های تولیدی انگلستان صورت گرفت، مشخص 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.

بررسی نتایج این پژوهش نیز هم‌راستا بودن نتایج آن با نتایج بالا می‌باشد. در نتایج حاصل از ابعاد فردی مشخص شد که عامل ارتقای مهارت‌های شغلی در رتبه اول بوده و عامل انعطاف‌پذیری شغلی در رتبه دوم قرار دارد. همچنین عامل شایستگی در رتبه سوم قرار دارد.

در یک بررسی کلی‌تر در این پژوهش مشخص شد ابعاد راهبردی بیشترین تأثیر را بر راهبرد توانمندسازی دارد. در مرتبه بعدی، ابعاد سازمانی و در مرتبه سوم، ابعاد فردی بیشترین تأثیر را بر راهبرد توانمندسازی دارند. این نتایج کاملاً هم‌راستا با پژوهش جزئی و رستمی (۱۳۹۰) می‌باشد. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی، عامل بعد راهبردی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد و مؤلفه بعد سازمانی اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت، بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

در پایان می‌توان نتیجه‌گیری کلی کرد که با توجه به میزان اهمیتی که ابعاد راهبردی در میزان توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا دارد، لازم است مدیران بیشترین توجه و منابع مالی را به این بخش معطوف کنند تا اثربخشی و کارآیی منابع انسانی معاونت فوق ارتقاء یابد.

پیشنهادهای

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه اول:

۱- مدیریت با تعیین و روشن کردن چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان و راه‌های رسیدن به آنها به رفتار کارکنان جهت می‌دهد و آنان را هدایت می‌کند. داشتن اهداف روشن موجب می‌شود کارکنان مسیر خود را مشخص کنند. مأموریت‌های سازمانی و راهبردهایی که در این راه به اجرا در می‌آید، تعیین‌کننده کاری است که کارکنان در سازمان باید انجام دهند. اهداف چالش‌برانگیز در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند خصوصاً زمانی که کارمند در تعیین اهداف نقشی داشته باشد. بنابراین باید اهداف سازمانی به درستی بیان شوند، غایت سازمان مشخص و طوری عمل شود که اهداف تحقق‌پذیر، هماهنگ و قابل حصول باشند.

۲- انواعی از خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی به اجرا در می‌آید. برای یکپارچه کردن و مفید بودن این برنامه‌ها بایستی تمام این برنامه‌ها در راستای دستیابی به رسالت و هدف سازمان تنظیم شود؛ به همین دلیل توصیه می‌شود کسانی که

درصد تنظیم راهبرد توانمندسازی منابع انسانی برای معاونت نیروی انسانی ناجا هستند، حتماً راهبردهای کلان سازمان را مطالعه کرده و جهت‌گیری‌های منابع انسانی را از برنامه استخراج کنند و زمانی می‌توان از موفقیت برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی اطمینان داشت که این برنامه هم‌سو با برنامه‌های راهبردی سازمان تدوین شود.

۳- ذی‌نفعان معاونت نیروی انسانی ناجا تمام رده‌هایی می‌باشند که به نوعی از این معاونت خدمات دریافت می‌کنند. بنابراین به‌منظور توانمندسازی کارکنان معاونت در این حوزه می‌بایست با استفاده از سیستم‌های ارتباطی عمودی و افقی و به‌کارگیری تجهیزات لازم نسبت به توانمندسازی کارکنان در این حوزه اقدام کرد.

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

۵- نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که از بین متغیرهای راهبردی، فرایندهای سازمانی نقش بسیار مهمی در توانمندسازی منابع انسانی دارد و بین فرایند داخلی سازمان و رشد و یادگیری سازمانی ارتباطی دو سویه وجود دارد به‌گونه‌ای که هرچه فرایندهای داخلی سازمان در وضعیت خوبی تعریف شده باشند، رشد و یادگیری سازمانی بهتر انجام خواهد شد و هرچه میزان رشدیافتگی و بلوغ سازمانی بالاتر باشد، فرایندهای داخلی سازمانی بهتر انجام خواهد شد. بنابراین، به مدیران توصیه می‌شود توجه کنند هرچه‌قدر هم راهبردهای سازمانی خوب تعریف شده باشند و چشم‌انداز و ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان تأییدکننده به منابع انسانی و توانمند کردن آن توجه داشته باشد، ولی اگر فرایندهای مکانیزم‌های عملیاتی و اجرایی این دیدگاه‌ها به خوبی تنظیم نشده باشد، نمی‌توان انتظار موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را داشت.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه دوم:

- ۱- آموزش باید جزء جدایی‌ناپذیر فرایندهای توانمندسازی باشد. مسئولین معاونت نیروی انسانی باید محیطی را فراهم کنند که به هر فرد اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد و در کارها سهیم شود.
- ۲- سیستم بازخورد و آگاهی از نتایج کار در معاونت راه‌اندازی شود به نحوی که کارکنان بتوانند معایب و ضعف‌های کاری خود را تشخیص داده و در رفع آنها کوشش کنند.
- ۳- یکی از مهم‌ترین دگرگونی‌هایی که باید در نظام مدیریت عملکرد حاصل شود، جابه‌جایی کانون توجه نظام ارزیابی عملکرد است. به جای فرمول پرداخت در ازای وقت، باید فلسفه پرداخت در ازای عملکرد حاکم شود. در بیشتر سازمان‌های کنونی ارزیابی عملکرد، بر عملکرد فردی مبتنی است؛ اما اگر قرار بر آفرینش فرهنگ توانمندسازی باشد، کانون توجه باید تغییر کند و دست‌کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی، بر عملکرد گروهی مبتنی شود.
- ۴- مدیران از اندیشه‌ها و افکار کارکنان در امور و برنامه‌ها استفاده کنند و آنها را در فعالیت‌های سازمانی درگیر سازند. در جو مشارکت‌جویانه خلاقیت و ابتکار به‌وجود می‌آید و موجب رشد و بلوغ و بالا رفتن انگیزه کارکنان می‌شود. همچنین نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط باشد و در دادن پاداش به خلاقیت، ابتکار فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت‌های فردی، انواع پاداش‌ها (درونی و بیرونی) توجه جدی شود؛ پاداش‌های مناسب و به موقع برای هر کارمند تعیین شود.
- ۵- در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی و محیط‌های پرتلاطم، ساختارهای سازمانی صرفاً بروکراتیک جوابگو نیست. کارکنان نباید در گیرودار دیوانسالاری گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند؛ بر این اساس ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی شود.
- ۶- معمولاً کارکنان با اطلاعات و در دسترس بودن منابع توانمند می‌شوند، هرچه‌قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد به همان نسبت به میزان

توانمندی‌شان افزوده می‌شود. دسترسی به منابع، امکان فهم مسایل و مشکلات پیچیده که باعث افزایش عدم اطمینان می‌شود را فراهم می‌کند. بنابراین مدیران باید در راستای فراهم کردن هر چه بیشتر منابع برای کارکنان تلاش کنند.

۷- ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه روابط خوب بین کارکنان از قبیل برگزاری نشست‌های غیررسمی در هنگام بروز مشکلات و حل مسائل غیرکاری، برگزاری اردوهای تفریحی، برگزاری مسابقات مذهبی، فرهنگی و ورزشی.

۸- نتایج حاصل از بررسی فرضیات این پژوهش نشان می‌دهد که در معاونت نیروی انسانی ناجا نقش و تأثیر عوامل سازمانی مهم‌تر از عوامل فردی توانمندسازی می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران در برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی به جای آنکه صرفاً بر افزایش توان و تمایل (انگیزه) کارکنان توجه داشته باشند، بایستی بر ساخت زمینه و شرایط زمانی مؤثر بر توانمندسازی توجه کنند؛ البته باید توجه داشت نتیجه حاصله بر خلاف دیدگاه اندیشمندانی می‌باشد که صرفاً بر توانمندسازی روان‌شناختی تأکید دارند و همچنین باید توجه داشت که با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و افزایش فشارهای محیطی، نقش و جایگاه فرد به عنوان یک عامل تعیین کننده کاهش یافته و برعکس، نقش سازمان‌ها به عنوان یک عامل تعیین کننده افزایش می‌یابد. به همین خاطر مدیران باید در برنامه‌های توانمندسازی به عوامل و متغیرهای سازمانی توجه داشته باشند.

پیشنهاد‌های مبتنی بر فرضیه سوم:

۱- معاونت نیروی انسانی ناجا می‌تواند از طریق غنی‌سازی شغل یا توسعه عمودی شغل با افزایش احساس معنادار بودن کار، احساس مسئولیت بیشتر و امکان آگاهی از نتیجه واقعی کار و کسب مهارت‌ها و توانایی‌های نوین، انگیزه قوی در کارکنان به وجود آورده و فرد را به انجام کار با کمیت و کیفیت مطلوب‌تر واداشته و میزان توانمندی او را افزایش دهد. مدیران باید سعی کنند خودکار از جذابیت‌های لازم برخوردار باشد.

۲- مدیران معاونت نیروی انسانی ناجا باید سعی کنند طراحی مشخصات شغل به گونه‌ای باشد که انعطاف‌پذیری شغلی برای ایجاد آزادی عمل و استقلال لازم در

خصوص انتخاب روش کار و انجام وظایف شغلی را به منظور افزایش قدرت ابتکار و خلاقیت بدهد و در این راستا توجه به موضوع برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی می‌تواند نقش بسیار مهمی در توانمندسازی منابع انسانی از نظر این ابعاد داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی توجه به موضوع مسیر شغلی و هموارسازی شغلی و هم‌سویی آن با برنامه‌های سازمان در سطح راهبردی لحاظ شود.

منابع

- دانشگاه فردوسی مشهد (۱۳۹۱). «توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد». نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه، شماره چهل و ششم.
- سلیمی، محمدمهدی؛ کریمی، مهدیه (۱۳۹۳). «توانمندسازی نیروی انسانی عامل تحول و پویایی سازمان‌ها». اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی.
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۳). «طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری». (رساله دکتری)، دانشگاه خوارزمی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- صادقی، زینب؛ محتشمی، رضا (۱۳۸۹). «ارتباط راهبردی منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی». مجله طب نظامی، دوره سیزدهم، شماره دوم، صص ۹۷-۱۰۲.
- قرائی، احمد (۱۳۸۶). «بررسی میزان تأثیر عوامل درون‌سازمانی در توانمندسازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی(ره)». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- وتن، دیویدای؛ کمرون، کیم‌اس (۱۳۸۴). «تواناسازی و تفویض اختیار». (ترجمه دکتر بدرالدین اورعی یزدانی)، مؤسسه پژوهشات آموزش مدیریت.
- جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). «عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ناجا». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). «ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۸۴). «تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی در کشورهای رو به توسعه». تحول اداری، شماره چهل و هشتم (بهار)، دوره هشتم.
- جزینی، نسرین؛ رستمی، علی (۱۳۹۰). «طراحی و توسعه مدل مدیریت راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره اول، شماره سوم (پاییز)، صص ۲۳-۵۴.
- Al-Asoufi, B., Akhorshaide. (۲۰۱۷). "The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change", University of Jordan, Journal of Public Administration & Governance, Vol.۷, NO.۱

- Congerjay, A & Kanungo, Rabindra. N. (۱۹۸۸). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice: Academy of management Review, Vol. ۱۳, No. ۳
- Johnson, C., & Kritsonis, W. A. (۲۰۰۷). National implications for urban school systems: strategic planning in the human resource management department in a large urban school district. The Lamar University Electronic Journal of Student Reserch. Spring, ۱-۱۹.
- world; Edition ۲, Beret Koehler Sanfrancisco, C. A. (۱۹۹۷). Thomas Kenneth W & Velthouse Betty A, "Cognitive Elements of Empowerment: an Interprative Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, ۱۹۹۵, Vol. ۱۵, No. ۴.
- Vaten, D., Kameron, A. (۱۹۹۹). "Empowerment and delivery of authority"; Translation by Badrodin. Orai, Institution of Research and Training Management, Attached to Ministry of Power, (in Persian).