



ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی

علی داودی^۱

کرم الله دانش فرد^۲

عبدالخالق غلامی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۰/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۱۱/۰۹

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی می‌باشد. جامعه مورد بررسی کارشناسان و مدیران وزارت ارشاد اسلامی در استان فارس می‌باشد. در این پژوهش تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد و فرآیندی به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند که به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه از روش تمام شماری استفاده شده است. به دلیل کمبود اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین ماهیت مدیریتی این تحقیق، جامعه مورد نظر، باید از میان مدیران و کارشناسان خبره سازمان وزارت ارشاد اسلامی استان فارس مورد مطالعه انتخاب می‌شد که تعداد جامعه آماری این پژوهش را توجیه می‌کند. به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی از تکنیک کتابخانه‌ای استفاده شد. ۱۸ عامل شناسایی شده که به وسیله ۵۹ گویه مورد ارزیابی قرار گرفتند. در تکنیک تحلیل عامل اکتشافی ۱۸ عامل به سه دسته عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم‌بندی شدند. با استفاده از تکنیک تحلیل عامل تائیدی به بررسی گویه‌ها، عوامل فرعی و عوامل اصلی پرداخته شد.

کلمات کلیدی

برنامه‌ریزی منابع انسانی، بخش عمومی، اثربخشی، بهره‌وری منابع سازمانی

۱- گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. Davodishiraz@yahoo.com

۲- گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
cdaneshfard@yahoo.com

۳- گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. gh.khaleg@yahoo.com

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

مقدمه

سرمایه انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع داشته و مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است. انسان به‌عنوان عنصر اصلی مدیریت می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند (دلری و همکاران^۱، ۲۰۱۷). منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با به‌کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای س - سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخش - سید. این منابع دارای توانایی‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط‌سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند (بریلون^۲، ۲۰۱۵). منابع انسانی که در اقتصاد جهانی، به‌عنوان سرمایه کلیدی و بنیان استراتژیک در هر سازمانی ایفای نقش می‌نماید، توجه بسیاری از محققین را در دنیای کنونی به خود جلب نموده است. یکی از اساسی‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی، در زمینه انتخاب صحیح کارکنان، مدیریت استعداد و شناسایی شایستگی‌ها می‌باشد. انتخاب و استخدام در مدیریت منابع انسانی بیشترین اولویت را دارا می‌باشد. می‌توان گفت بررسی شیوه‌های سنتی رتبه‌بندی و ارزیابی و بهینه‌سازی مدل‌گزینه‌ش به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی ضروری می‌باشد (الوی و همکاران^۳، ۲۰۱۶).

دولت‌ها پس از گذشت چند سال برای حل مشکلات مدیریت دولتی سنتی نیز به روش‌های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین متوسل شدند و ارگان‌ها و مؤسسه‌های بین‌المللی چون سازمان همکاری توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه کردند (وانگ و یانگ^۴، ۲۰۱۶).

در حال حاضر برای استخدام کارمندان از آزمون‌های استخدامی استفاده می‌شود. آزمون‌های استخدامی که بیشتر در سازمان‌های دولتی یا خصوصی به شکل پذیرش نیروی جدید انسانی در کشور ما برگزار می‌شود، به‌طور معمول پرسش‌های این آزمون‌ها از چنین سرفصل‌های درسی هستند. در اینجا ضعف‌ها و مشکلات ساختاری سیستم‌گزینه‌ش و استخدام مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ اما مهم‌ترین مشکل در گزینه‌ش و استخدام با توجه به مراحل که در معرفی سیستم و شیوه‌های استفاده آن اشاره شد، چیست؟ بررسی‌های صورت گرفته و مختصری که در شناخت سیستم آمده است نشان می‌دهد نیروهای انسانی گزینه‌ش شده از سوی سیستم‌گزینه‌ش و استخدام سازمان‌ها به‌طور کلی زیاد کارایی لازم را ندارند (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱).

از شغل، جایگاه خود، میزان حقوق، مزایا و محیط سازمان رضایت ندارند و همین کارایی و رضایت که اولی بیشتر برای کیفیت و کمیت ارائه خدمات و تولیدات و افزایش جلب رضایت مشتری و افزایش سود، به سازمان آسیب می‌رساند و دومی فرد را بیشتر با معضلات روحی، انگیزشی، فکری و مالی مواجه

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

می‌کند (دیویس و همکاران^۵، ۱۹۸۰). در اینجاست که مدیریت سازمان در پیاده‌سازی طرح‌ها و برنامه‌های خود و افزایش بهره‌وری برای پیچیدگی مدیریت منابع انسانی که حاصل از معضلات ناشی از ناکارآمدی سیستم‌گزینش و استخدام سازمان است با مشکل اساسی مواجه می‌شود؛ چراکه بسیاری از مسائل و مشکلاتی که مدیران سازمان در بخش مدیریت منابع انسانی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند بیشتر از آن‌که ناشی از ضعف‌ها و کمبودها و نداشتن درک صحیح نیروی انسانی باشد ناشی از نبود تناسب مشاغل و حرفه‌ها و تخصص‌های موجود در سازمان با افراد شاغل در این حرفه‌ها و پست‌های سازمانی است؛ چراکه اصولاً افرادی که استخدام شده‌اند، ویژگی‌های روحی و روانی لازم و هوش و استعداد کافی و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی مورد نیاز برای آن شغل خاص را دارا نیستند (آزاده و زرین، ۲۰۱۶). مدیریت نیز نمی‌تواند بیش از اندازه، از شیوه جایگزینی و گردش شغلی و مهندسی شغل کمک بگیرد؛ زیرا آن افراد در بسیاری موارد مناسب هیچ‌یک از بخش‌های آن سازمان نیستند و در هیچ بخشی کارایی لازم را نخواهند داشت و در مواردی نیز که از استعداد و توان آن‌ها در بخش دیگر سازمان می‌توان سود جست با مشکل ازدیاد نیرو در یک بخش خاص روبه‌رو می‌شود که این نیز خود مشکلی بر مشکلات پیشین خواهد افزود (خوشبخت و همکاران، ۱۳۹۱). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کرده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (وانگ و یانگ، ۲۰۱۶).

در این میان نیروی انسانی در سازمان‌های عمومی و دولتی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در دهه ۱۹۸۰ میلادی در پاسخ به نارسایی‌های الگوی کلاسیک، علاقه روزافزونی به مطالعه مدیریت دولتی نوین، اصلاحات، شاخص‌های عملکرد بخش عمومی و تأثیر نوسازی اداره امور عمومی در بین‌الملل و جوامع ظهور کرد. مطالعات نشان می‌دهد که نیاز برای نوسازی بخش عمومی، با بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی هم‌راستا است. منابع انسانی در این سازمان‌ها، به‌عنوان یک سرمایه اجتماعی، بر تمامی متغیرهای سازمانی و فرا سازمانی تأثیرگذار است؛ بنابراین به‌کارگیری و گزینش نیروی شایسته (فنی، اخلاقی، تخصص و تعهد)، در این سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد. از این‌رو این پژوهش با در نظر گرفتن سازمان‌های خدمات عمومی به دنبال پاسخی برای این سؤال است که عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اثربخشی سازمانی و بهره‌وری سازمانی چیست؟

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

بنابراین پژوهش حاضر اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- شناسایی ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فرآیند‌گزینش و استخدام در مدل مدیریت منابع انسانی
- ارزیابی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی

چارچوب نظری تحقیق

یک انتخاب و گزینش مناسب تابعی است از عوامل بسیار متفاوت، این عوامل با توجه به ماهیت، رسالت، اهداف و... ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند، از این جهت در تصمیم‌گیری در انتخابات و گزینش این سؤال مطرح است که باید بر کدام شاخص و به چه میزان تأکید گردد. در بسیاری از موارد نتیجه حاصل تصمیم‌گیری وقتی مطلوب و مورد رضایت تصمیم‌گیرنده است که تصمیم‌گیری بر اساس چند معیار صورت گرفته باشد. منظور از معیار شاخص‌هایی است که پس از امتیازدهی مورد استفاده قرار گرفته و میزان امتیاز هر شخص را در تصمیم‌گیری مشخص بیان می‌کند که به دو صورت شاخص و هدف مطرح می‌شود. مسئله گزینش و استخدام در این سازمان از مسائل مهمی است که نیاز به دقت نظر و ظرافت زیادی در انتخاب مدیران دارد و ضروری است که در این رابطه مدلی طراحی شود که بتواند از طریق بهینه‌سازی جوابگوی مخاطبان داخلی و خارجی باشد. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی یک سازمان از جمله سازمان‌های دولتی است و ضرورت به کارگیری درست آن وقتی مشخص می‌شود که به‌عنوان منبع خلاق و نوآور در سازمان‌ها شناخته شده و تضمین‌کننده موفقیت مدیران در سطوح عالی سازمان به شمار می‌آیند. لذا لازم است سازمان چارچوبی را جهت گزینش و استخدام طراحی کرده و در سازمان نگهداری نماید تا بتواند بر اساس آن جایگاه هر فردی را در سازمان مشخص کرده و مشکل انتخاب مدیران در به کارگیری افراد شایسته و ایجاد انگیزه را به خوبی حل نماید. این پژوهش درصدد است که به ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بپردازد. در این پژوهش به اهمیت گزینش و انتخاب کارکنان در سازمان به‌عنوان یکی از اصول اساسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته شده است. از این‌رو محقق بر آن است با در نظر گرفتن مفاهیم مقاله نامبرده شده و بررسی پژوهش‌های هم‌راستا و استخراج معیارهای مؤثر برگزینش و استخدام در سازمان‌ها و جوامع متفاوت به ارائه یک مدل گزینش و استخدام در جهت الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بپردازد. در ادامه مدل مفهومی پژوهش در شکل ارائه شده است:

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

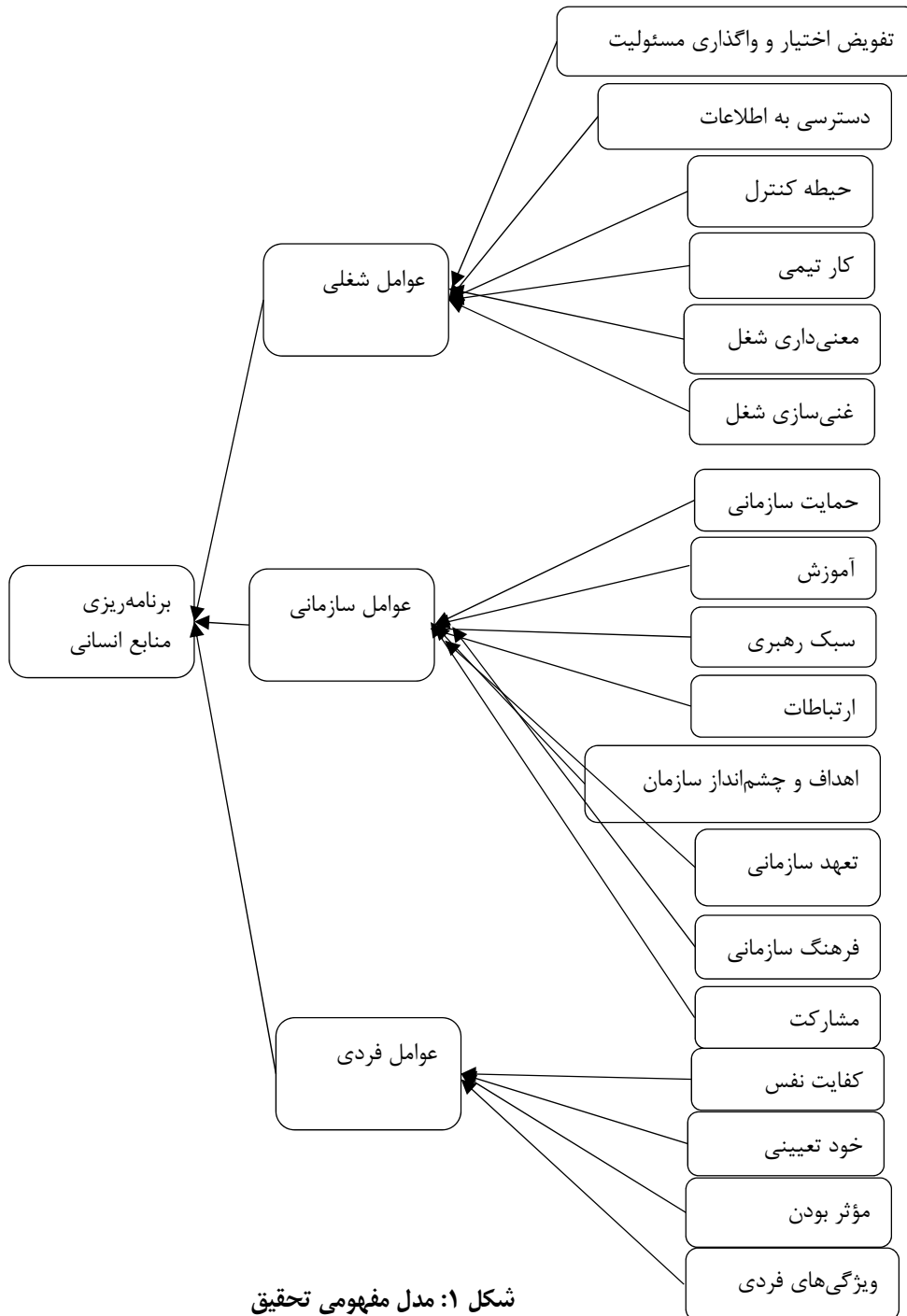
جدول ۱: عوامل شناسایی شده پژوهش

متغیر	صاحب نظران
۱	تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت کوانز (۲۰۰۰)، بورک (۱۹۸۵)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اندورا (۱۹۸۶)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، فیشر، تابس و موس (۲۰۰۰)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۷)، ویلیام (۱۹۹۵)
۲	دسترسی به اطلاعات و اسپریتز (۱۹۹۷)، راندلف (۱۹۹۵)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، فیشر، نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳)، تابس و موس (۲۰۰۰)
۳	آموزش کونزاک (۲۰۰۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، باندورا (۱۹۸۶)، بلانچرد و زیگاری و زیگاری (۱۹۹۵)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۷)، تابس و موس (۲۰۰۰)
۴	سبک رهبری کونزاک (۲۰۰۰)، بلانچارد و زیگاری و زیگاری (۱۹۹۵)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۰)، نیلسن و پدر سن (۲۰۰۳)، کیرکمن و روزن (۱۹۹۷) تابس و موس (۲۰۰۰)
۵	حمایت‌های سازمانی (دسترسی به منابع) باون و لاولر (۱۹۹۲)، نیلسن و پدر سن (۲۰۰۳)، باندورا (۱۹۸۶)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، کیرگمن و روزن (۱۹۹۷)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، بلانچرد و ئزیگاری و زیگاری (۱۹۹۵)، فیشر و تابس و موس (۲۰۰۰)
۶	آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان بلانچرد و زیگاری و زیگاری (۱۹۹۵)، کوئین و اسپریتز (۱۹۹۷)، ویلیام (۱۹۹۵)
۷	حیطه کنترل مک لاگان ونل (۱۹۹۷)، کوئین و اسپریتز (۱۹۹۷)، آرمستید و راولند (۱۹۹۶)، راندلف (۱۹۹۵)
۸	کار تیمی
۹	ارتباطات مک لاگان ونل (۱۹۹۷)، استاینر (۲۰۰۰)
۱۰	تعهد سازمانی استاینر (۲۰۰۰)، رابینز کرینو و فردندال (۲۰۰۲)
۱۱	کفایت نفس (شایستگی) رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۰)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، اسپریتز (۱۹۹۵)
۱۲	فرهنگ سازمانی آرامسترانگ (۲۰۰۷)، راندلف (۱۹۹۵)، وگت (۱۹۹۰)
۱۳	مشارکت کارکنان نیلسن و پدرسن (۲۰۰۳)، ویلیام (۱۹۹۵)
۱۴	معنی‌دار بودن شغل رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتز (۱۹۹۵)

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

صاحب‌نظران	متغیر	
نیلسن و پدرس (۲۰۰۳)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، هیوژسنکی و بوکانن (۲۰۰۱)، ویلیام (۱۹۹۵)	غنی‌سازی شغل	۱۵
کونزاک (۲۰۰۰)، راندلف (۱۹۹۵)، آرمستید و راولند (۱۹۹۶)، رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۳)، فیشر، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتز (۱۹۹۵)، هیوژینسکی و بوکانن (۲۰۰۱)	خود تعیینی (حق انتخاب)	۱۶
رابینز و کرینو و فردندال (۲۰۰۰)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتز (۱۹۹۵)	مؤثر بودن	۱۷
اسپریتز (۱۹۹۶)	ویژگی‌های ردی	۱۸

از این‌رو محقق بر آن است با در نظر گرفتن مفاهیم نامبرده شده و بررسی پژوهش‌های هم‌راستا و استخراج معیارهای مؤثر برگزینش و استخدام در سازمان‌ها و جوامع متفاوت به ارائه یک مدل‌گزینش و استخدام در جهت الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی بپردازد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

روش تحقیق

به‌طور کلی رویکرد حاکم بر انجام تحقیق به دو صورت کمی یا کیفی مطرح است که هدف هر دو دستیابی به شناخت بهتر و درک ابعاد جدیدتر موضوع است، اما هر یک ابزار و منطق خاص خود را در پیش می‌گیرند. در این پژوهش با در نظر گرفتن اداره فرهنگ و ارشاد استان فارس به بررسی مؤلفه‌های الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی خواهیم پرداخت. در مرحله اول پژوهش با استفاده از مبانی نظری به طراحی پرسشنامه پرداخته شده است. برای استخراج معیارها و زیرمعیارها از پژوهش‌های همراستا در حوزه استراتژی منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده شده است. پس از آن با در نظر گرفتن جامعه مورد نظر، به جمع‌آوری نظرات کارشناسان پرداخته شده است. با استفاده از نظرات جمع‌آوری شده، معیارها و زیرمعیارها غربالگری شدند. پس از آن با استفاده از تکنیک‌های معادلات ساختاری، مدل پژوهش ارائه می‌شود.

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخت در زمینه الگوی منابع انسانی است. در پژوهش‌های کیفی که هدف آن تعیین میزان اهمیت و یا غربال آیتم‌ها است می‌توان از طیف لیکرت^۶ برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده کرد. به منظور شناسایی عامل‌ها از تکنیک تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده و در ادامه با استفاده در تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل به بررسی مدل پیشنهادی پرداخته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

سؤال اول: عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اثربخشی چیست؟
برای پاسخ به این سؤال، با بازخوانی چندباره مقالات، مضامین اولیه از آنها استخراج شده است قرار دارد و سپس ۵۹ مضمون اولیه استخراج شده است.

جدول ۲: مضامین اولیه

شماره	گویه‌ها
A1	واگذاری مسئولیت‌ها براساس میزان تخصص و تجربه افراد
A2	اهمیت تخصیص وظایف در افزایش سرعت
A3	اهمیت تخصیص وظایف در افزایش کیفیت
A4	واگذاری مسئولیت‌ها براساس ویژگی‌ها و شایستگی افراد.
A5	دسترسی افراد به منابع اطلاعاتی سازمان به منظور افزایش سرعت و دقت.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

شماره	گویه‌ها
A6	کاربری و رمز مخصوص برای هر کارمند
A7	حیطه کنترل به صورت غیرمتمرکز
A8	حیطه کنترل با احترام به آزادی افراد
A9	کنترل سازمانی بر اختیارات و اراده افراد در تصمیم‌گیری
A10	گسترش کار تیمی به منظور افزایش بهره‌وری،
A11	گسترش کار تیمی به منظور افزایش خلاقیت
A12	افزایش عملکرد هر پروژه و در کل عملکرد سازمانی براساس کار تیمی
A13	همسویی اهداف شغلی با اهداف افراد و کارکنان
A14	احساس مفید بودن افراد در سازمان براساس وظایف خود در سازمان
A15	اهمیت سازمان به بهبود نقش افراد
A16	احساس افتخار کارکنان در اجتماع براساس شغل خود.
A17	شرکت فرد براساس تخصص خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
A18	افزایش توانمندی‌های افراد براساس وظایفشان
A19	اثر مثبت وظایف شغلی بر رضایت شغلی افراد در سازمان
A20	اهمیت افزایش توانمندی کارکنان در برنامه استراتژیک سازمانی،
A21	متغیر بودن میزان اختیار و قدرت هر فرد براساس شایستگی‌های فرد،
A22	اهمیت به کارنان به منظور افزایش بهره‌وری سازمان.
A23	آموزش‌های ویژه در سازمان براساس ویژگی‌ها و مسئولیت‌های هر کارمند
A24	اهمیت سازمان به آموزش و افزایش دانش منابع انسانی
A25	تلاش سازمان برای ایجاد فرهنگ یادگیری و آموزش را در میان کارکنان
A26	بهره‌گیری از سیستم مدیریت دانش و دیگر سیستم‌های نوین در سازمان به منظور اجرای بهتر آموزش
A27	رهبری سازمان براساس هدایت و راهنمایی
A28	رهبری براساس نیازهای سازمان،
A29	دسترسی راحت کارکنان به رهبر سازمان
A30	رهبری مشارکتی در سازمان
A31	ارتباط مستمر افراد در سازمان به منظور افزایش بهره‌وری.
A32	وجود تمام امکانات برای کارکنان سازمان برای افزایش ارتباطات

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

شماره	گویه‌ها
A33	افزایش ارتباطات دوستانه کارکنان
A34	توانمندسازی منابع انسانی
A35	اهمیت به ارزش‌های منابع انسانی در تمامی مراحل تدوین استراتژی سازمانی
A36	اهمیت استراتژی سازمان در پیشرفت منابع انسانی
A37	تلاش کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی
A38	کاهش غیبت از کار در سازمان
A39	احساس تعلق خاطر کارکنان به سازمان
A40	پایبندی کارکنان به وظایف و تعهدات سازمانی خود
A41	بهبود فرهنگ سازمانی در جهت افزایش توانمندی‌های منابع انسانی
A42	نقش فرهنگ سازمانی در بهبود نگرش کارکنان نسبت به سازمان
A43	اهمیت سازمان به فرهنگ‌سازی
A44	نهادینه‌سازی وظایف افراد و رسالت سازمانی در بین کارکنان از طریق فرهنگ‌سازی
A45	کمک‌رسانی افراد به یکدیگر در حل مشکلات
A46	مشارکت افراد به صورت داوطلبانه
A47	تشویق رهبران سازمان جهت افزایش مشارکت کارکنان
A48	اطلاع کارکنان از اهمیت مشارکت و منافع آن در انجام مسئولیت‌ها.
A49	اهمیت شایستگی‌های افراد در مسئولیت و پست سازمانی
A50	انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان
A51	حق انتخاب کارکنان در سازمان
A52	توانایی تصمیم‌گیری کارکنان در تمامی نقش‌ها و وظایف خود
A53	احترام به نظرات کارکنان در نقش‌ها و مأموریت‌های سازمانی
A54	توانایی نفوذ کارکنان در پیامدهای اداری سازمان
A55	توانایی نفوذ کارکنان در پیامدهای استراتژیکی سازمان
A56	توانایی نفوذ کارکنان در پیامدهای عملیاتی سازمان
A57	اهمیت ویژگی‌های فردی مانند تجربه، تحصیلات و... در افزایش شایستگی و جایگاه فرد در سازمان
A58	وجود سقف شیشه‌ای در سازمان
A59	مهم نبودن قومیت و نژاد افراد در انتصاب نقش و وظایف

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

پس از استخراج سنجه‌ها، محقق در جست و جوی عامل‌ها، با این پیش‌فرض که چگونه سنجه‌های اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد عامل‌ها ترکیب شوند، به دسته‌بندی سنجه‌ها پرداخته و از ترکیب آن عامل‌ها را مشخص کرده است (جدول ۳).

جدول ۳: مفاهیم اولیه استخراج شده در مرحله کدگذاری باز

ردیف	عامل	شاخص
B1	تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت	A1-A2-A3-A4
B2	دسترسی به اطلاعات	A5-A6
B3	حیطه کنترل	A7-A8-A9
B4	کار تیمی	A10-A11-A12
B5	معنی‌داری شغل	A13-A14-A15-A16
B6	غنی‌سازی شغل	A17-A18-A19
B7	حمایت سازمانی	A20-A21-A22
B8	آموزش	A23-A24-A25-A26
B9	سبک رهبری	A27-A28-A29-A30
B10	ارتباطات	A31-A32-A33
B11	اهداف و چشم‌انداز سازمان	A34-A35-A36
B12	تعهد سازمانی	A37-A38-A39-A40
B13	فرهنگ سازمانی	A41-A42-A43-A44
B14	مشارکت	A45-A46-A47-A48
B15	کفایت نفس	A50-A51-A49
B16	خود تعیینی (حق انتخاب)	A52-A53
B17	مؤثر بودن	A54-A55-A56
B18	ویژگی‌های فردی	A57-A58-A59

پس از ایجاد عامل‌ها براساس کدهای اولیه (سنجه‌ها) استخراج شده، محقق در جست و جوی مؤلفه‌ها با این پیش‌فرض که چگونه عامل‌ها می‌توانند برای ایجاد مؤلفه‌ها ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مؤلفه‌ها را مشخص کرده است.

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

جدول ۴: مضامین اصلی مشخص شده در مرحله کدگذاری انتخابی

کدهای عامل‌های ترکیب شده	مضمون مؤلفه	کد مؤلفه
B1-B2-B3-B4-B5-B6	عوامل شغلی	C1
B7-B8-B9-B10-B11-B12-B13-B14	عوامل سازمانی	C2
B15-B16-B17-B18	عوامل فردی	C3

تحلیل عاملی اکتشافی

در اینجا روش استخراج مؤلفه‌های اصلی (PCA)^۷ و چرخش واریماکس^۸ استفاده شده است. در این مطالعه موردی ابتدا معیارهای سنجش متغیرهای پژوهش براساس مطالعات انجام گرفته و مصاحبه‌های تخصصی و استفاده از تکنیک دلفی انجام شده، شناسایی شده است. در مجموع مقیاسی مرکب از ۱۸ معیار طراحی شده است. برای خوشه‌بندی عناصر از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. گام‌های درستی این ادعا در نرم‌افزار SPSS به صورت زیر است. برون‌داد نرم‌افزار SPSS برای آماره KMO مانند زیر است:

جدول ۵: برون‌داد نرم‌افزار SPSS برای KMO

ضریب کی ام او برای تعیین بسندگی حجم نمونه	۰,۷۲۷	
آماره آزمون بارتلت	آماره کای اسکور	۵۹۷۶,۸۳۰
	درجه آزادی	۲۳۹
	سطح معناداری	۰,۰۰۰

اگر مقدار شاخص KMO بیش از ۰/۷ باشد حجم نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. مقدار KMO نیز ۰/۷۲ و در بازه مورد قبول بدست آمد، بنابراین مرحله دوم شروع می‌شود. مرحله بعدی استخراج مؤلفه‌ها است. به این منظور باید بار عاملی محاسبه شود. همبستگی هر متغیر مشاهده‌پذیر (سنجه‌ها) با هر عامل (متغیر پنهان)، بار عاملی نامیده می‌شود و مقدار آن بین [۱+ و ۱-] می‌باشد. واریانس تبیین شده توسط هر عامل برابر است با مجموع مجذور بارهای عاملی آن. این واریانس مقدار ویژه^۹ نامیده می‌شود که اولین مقدار ویژه همیشه بزرگتر از یک و برای عامل‌های بعدی کوچکتر می‌شود. هر متغیر برای قرار گرفتن در مقیاس باید حداقل یکبار عاملی غیر صفر داشته باشد و با چند متغیر همبستگی بالا داشته باشد.

نتایج تحلیل مؤلفه اصلی قبل از چرخش در برون‌داد نرم‌افزار SPSS مشابه جدول ۴-۵ است. بر طبق

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

این جدول ۳ عامل مقدار ویژه‌ای بالاتر از ۱ دارند و در حدود ۷۲٪ از واریانس متغیر اندازه‌گیری شده را تبیین می‌کنند. برای استخراج مؤلفه‌ها از ماتریس مؤلفه‌ها^{۱۱} استفاده می‌شود. ماتریس مؤلفه‌ها در برنوداد نرم‌افزار SPSS در این مطالعه ۳ خوشه را شناسائی کرده است؛ یعنی مسئله مورد بررسی دارای ۳ فاکتور است. شناسائی مؤلفه‌ها قبل از چرخش صورت می‌گیرد.

جدول ۶: شناسایی عوامل توانمندی‌های پویا با تحلیل عاملی اکتشافی

عوامل استخراج شده	مقدار ویژه عامل	درصد واریانس تبیین شده توسط عامل	درصد کل واریانس تبیین شده
عامل ۱	۷,۲۳۴	۱۹,۳۳۹	۱۹,۳۳۹
عامل ۲	۶,۵۰۰	۱۷,۰۲۵	۳۶,۳۶۳
عامل ۳	۴,۳۴۱	۱۲,۳۵۹	۴۸,۷۲۲

استخراج آیتم‌ها پس از چرخش واریانس صورت می‌گیرد. برای استخراج آیتم‌ها پس از چرخش از جدول Rotated Component Matrix استفاده می‌شود. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۷ گویه‌هایی که بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۳ با عامل مورد نظر را داشته‌اند انتخاب شده و از سایر گویه‌های صرف‌نظر می‌شود.

جدول ۷: ماتریس چرخشی آیتم‌ها

معیارها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت	۰,۶۱۵	۰,۱۱۲	۰,۲۳۲
دسترسی به اطلاعات	۰,۷۲۲	۰,۲۱۵	۰,۱۱۷
آموزش	۰,۲۳۱	۰,۴۴۵	۰,۲۸۰
سبک رهبری	۰,۵۲۲	۰,۳۳۸	۰,۲۱۳
آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان	۰,۲۰۴	۰,۵۸۷	۰,۱۰۵
فرهنگ سازمانی	۰,۲۴۵	۰,۴۳۳	۰,۱۰۷
حمایت‌های سازمانی	۰,۲۷۶	۰,۴۱۱	۰,۲۳۰
کار تیمی	۰,۶۸۹	۰,۲۱۴	۰,۱۸۰
ارتباطات	۰,۱۶۰	۰,۵۲۳	۰,۲۷۳
تعهد سازمانی	۰,۱۳۷	۰,۴۸۷	۰,۲۱۸
کفایت نفس (شایستگی)	۰,۲۰۱	۰,۱۷۷	۰,۵۴۲

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

معیارها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
غنی‌سازی شغلی	۰,۳۶۳	۰,۰۶۲	۰,۲۹۴
مشارکت کارکنان	۰,۰۷۴	۰,۴۶۵	۰,۰۱۹
حیطه کنترل	۰,۴۲۶	۰,۲۷۸	۰,۱۷۷
خودتعیینی (حق انتخاب)	۰,۱۰۱	۰,۲۱۷	۰,۳۴۷
مؤثر بودن	۰,۱۶۳	۰,۰۹۸	۰,۴۶۷
معنی‌دار بودن شغل	۰,۶۵۴	۰,۲۶۵	۰,۰۱۹
ویژگی‌های فردی	۰,۲۳۳	۰,۲۷۸	۰,۴۷۷

براساس جدول ۱۸،۷ معیار براساس ضریب همبستگی که با هر یک از ۳ عامل به دست آمده داشته‌اند، در عامل‌های مختلف قرار گرفته‌اند. هر کدام از معیارها که با عامل یاد شده همبستگی بالا و مثبت‌تری داشته باشد، در دسته‌بندی آن عامل قرار می‌گیرد.

جدول ۸: نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

معیار	درصد واریانس تعیین شده	عامل
تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت دسترسی به اطلاعات حیطه کنترل کار تیمی معنی‌دار بودن شغل غنی‌سازی شغل	۱۹,۳۳۹	عامل ۱ عوامل شغلی
حمایت‌های سازمانی آموزش سبک رهبری ارتباطات آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان تعهد سازمانی فرهنگ سازمانی مشارکت کارکنان	۱۷,۰۲۵	عامل ۲ عوامل سازمانی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

ویژگی‌های فردی مؤثر بودن خود تعیینی کفایت نفس	۱۲,۳۵۹	عامل ۳ عوامل فردی
--	--------	----------------------

تحلیل عاملی تأییدی

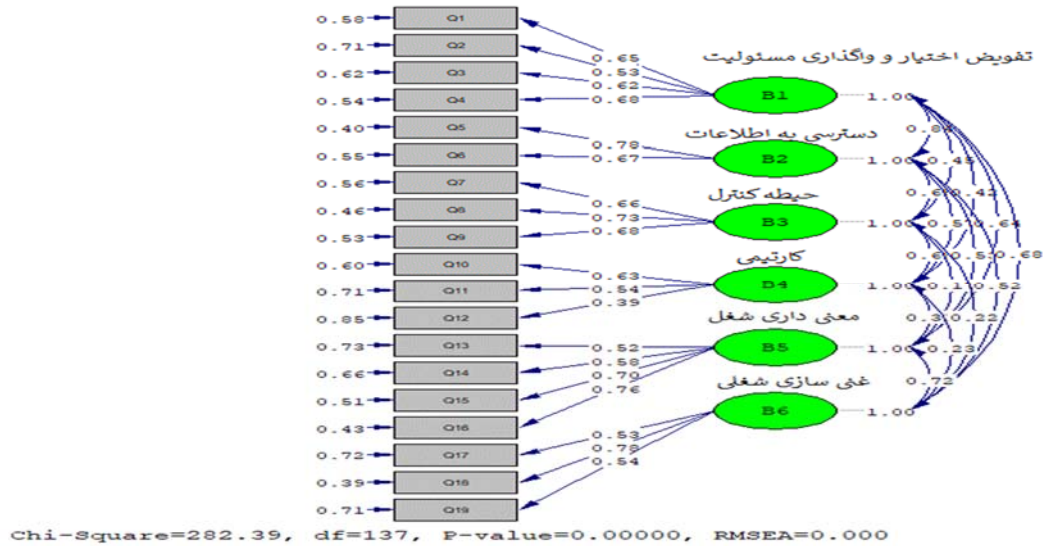
در این مطالعه برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است؛ بنابراین برای بررسی فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مقیاس مورد استفاده تأیید شود؛ بنابراین از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی ارتباط گویه‌ها (سؤالات پرسشنامه) را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سؤالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان فرضیه‌های تحقیق را مبتنی بر داده‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار داد؛ بنابراین جهت اثبات اینکه داده‌ها درست اندازه‌گیری شده‌اند از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از $0/3$ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. پس از اینکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای $0/05$ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t -value از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان $0/5$ مقدار آماره t -value بزرگتر از $1/96$ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.

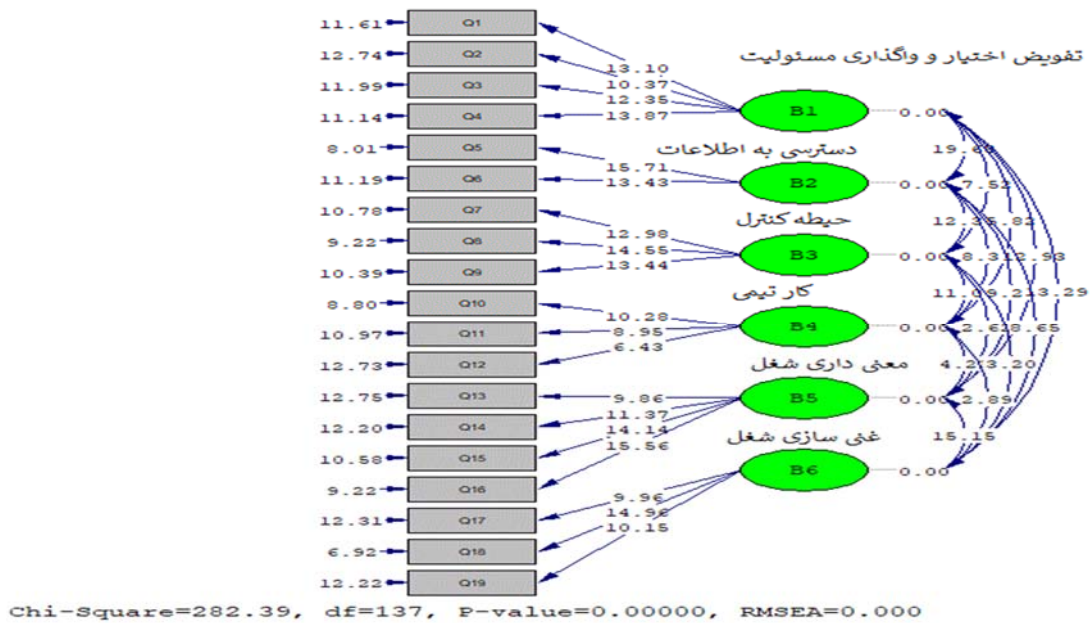
۱- تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سطح عوامل شغلی

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیرهای سطح عوامل شغلی در شکل ۲، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۶ متغیر پنهان و ۱۹ متغیر قابل مشاهده می‌باشد.

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی



شکل ۲: بار عاملی تحلیل عامل تائیدی سطح عوامل شغلی



شکل ۳: آماره تی تحلیل عامل تائیدی سطح عوامل شغلی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

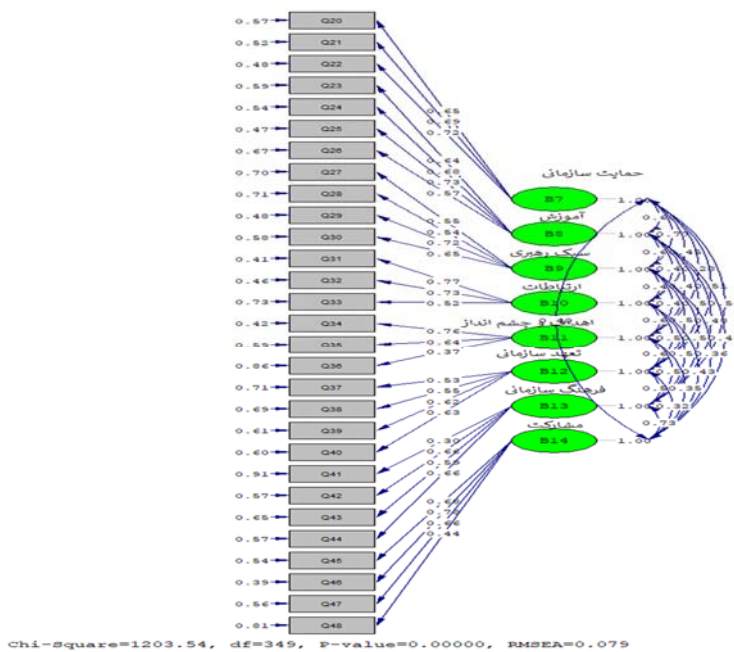
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول نمایش داده شده است.

جدول ۹: شاخص‌های برازش سطح عوامل شغلی

SRMR	PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
<۰/۰۸	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۵	میزان قابل قبول
۰/۰۵۴	۰/۶۱	۰/۵۱۲	۰/۸۲۶	۰/۹۹	۰/۹	۰/۹۲۳	۰/۹۶۸	۰/۹۶۶	۰/۰۰۰	۲/۰۶۱	محاسبه شده

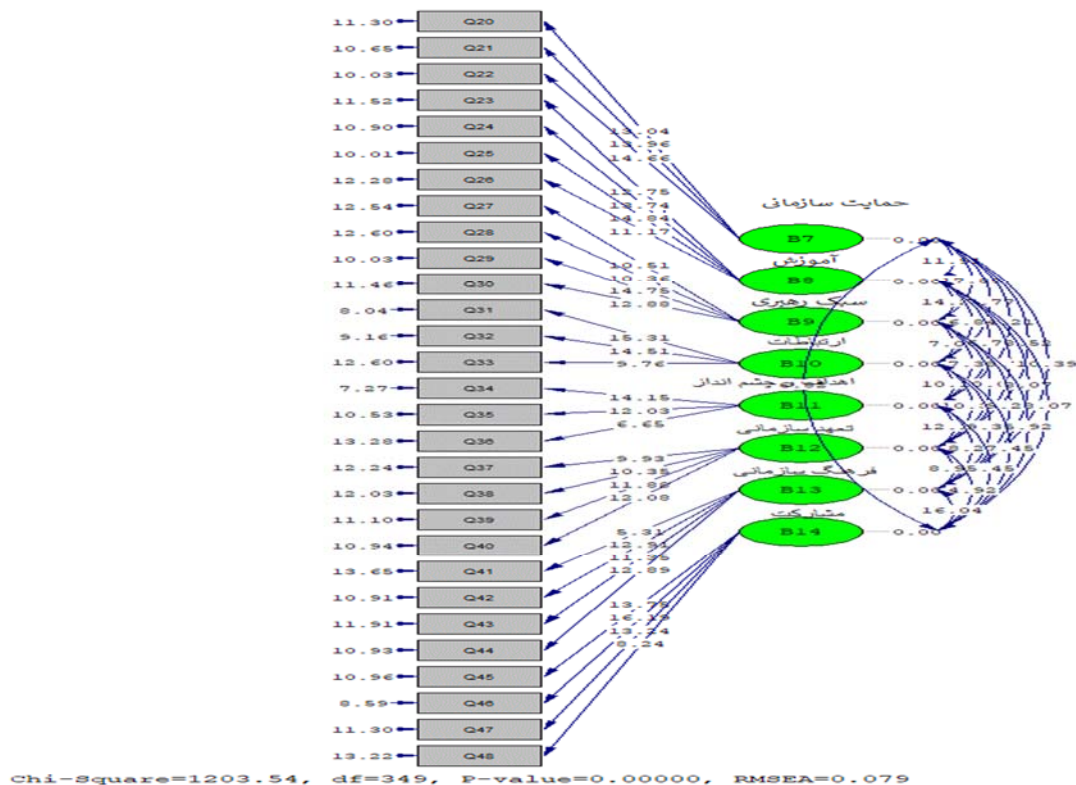
۲- تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سطح عوامل سازمانی

نتایج تحلیل عاملی مقیاس سطح عوامل سازمانی در شکل ۴، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۸ متغیر پنهان و ۲۹ متغیر قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۴: بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی سطح عوامل سازمانی

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی



شکل ۵: آماره تی تحلیل عامل تائیدی سطح عوامل سازمانی

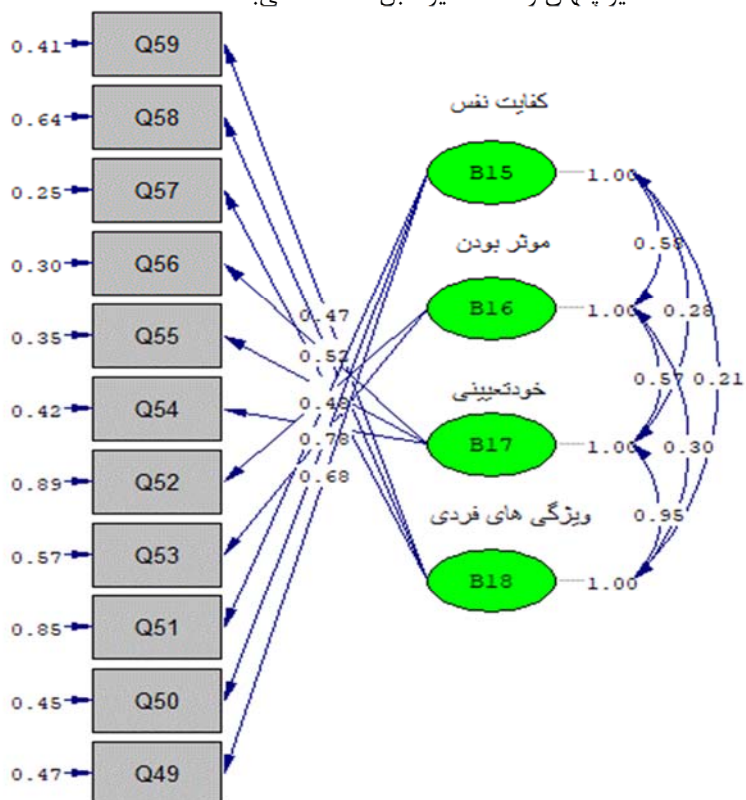
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۱۰، نمایش داده شده است.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش سطح عوامل سازمانی

SRMR	PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
<۰/۰۸	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۵	میزان قابل قبول
۰/۰۳۷	۰/۶۱۴	۰/۵۴۵	۰/۶۷۰	۰/۹	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۷۶	۳/۴۴۸	محاسبه شده

۳- تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سطح عوامل فردی

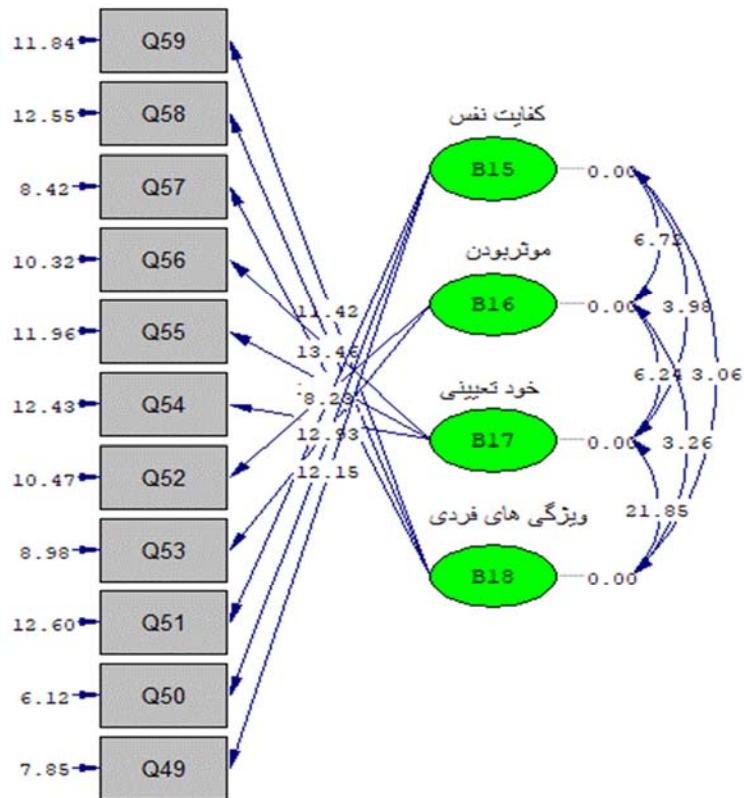
نتایج تحلیل عاملی مقیاس سطح عوامل فردی در شکل ۶، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۴ متغیر پنهان و ۱۱ متغیر قابل مشاهده می‌باشد.



Chi-Square=151.69, df=38, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

شکل ۶: بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی مقیاس سطح عوامل فردی

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی



Chi-Square=151.69, df=38, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

شکل ۷: آماره تی تحلیل عامل تائیدی سطح عوامل فردی

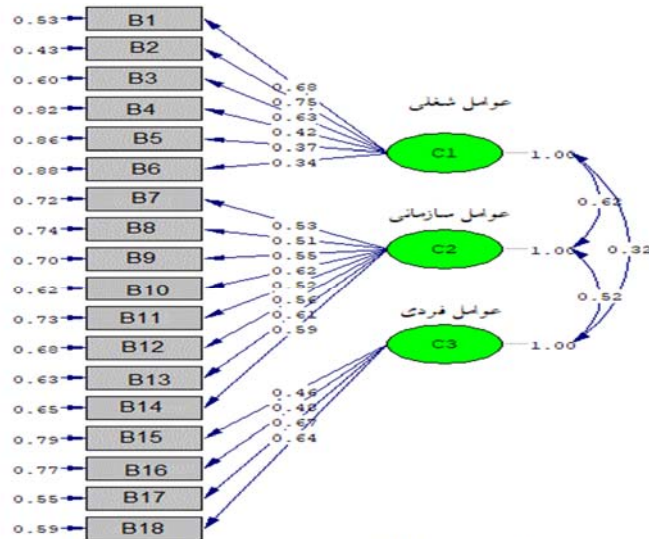
تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۱۱، نمایش داده شده است.

جدول ۱۱: شاخص‌های برازش سطح عوامل فردی

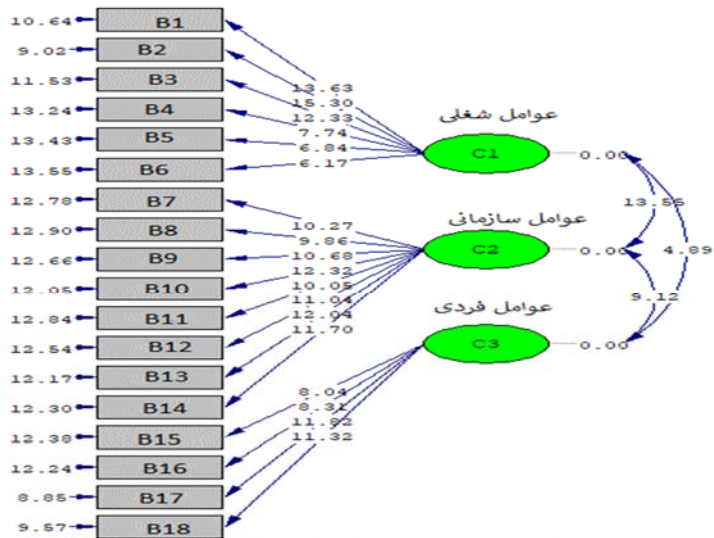
SRMR	PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
<۰/۰۸	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۵	میزان قابل قبول
۰/۰۲۷	۰/۵۴۸	۰/۵۴۶	۰/۷۱۱	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۸۷	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۰۸۷	۳/۹۹	محاسبه شده

۴-تحلیل عاملی تأییدی عوامل شناسایی شده

نتایج تحلیل عاملی مقیاس عوامل شناسایی شده در شکل ۸، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۳ متغیر پنهان و ۱۸ متغیر قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۸: بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی عوامل شناسایی شده



شکل ۹: آماره تی تحلیل عاملی تأییدی عوامل شناسایی شده

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۱۲، نمایش داده شده است.

جدول ۱۲: شاخص‌های برازش عوامل شناسایی شده

مدل	X2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	IFI	RFI	PRATIO	PNFI	PCFI	SRMR
میزان قابل قبول	< ۵	< ۰/۱	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۵	> ۰/۵	> ۰/۵	< ۰/۰۸
محاسبه شده	۴/۱۴۲	۰/۰۸۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۶۳۷	۰/۸۵۰	۰/۶۵۴	۰/۰۳۵

۵- تحلیل عاملی تأییدی هدف اصلی

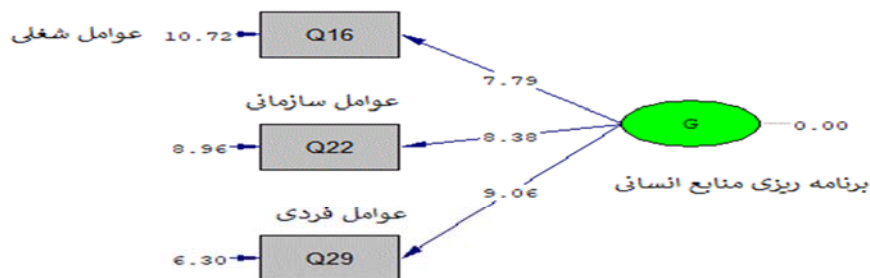
نتایج تحلیل عاملی مقیاس عوامل شناسایی شده در شکل ۱۱، ارائه شده است. این مقیاس شامل ۱ متغیر پنهان و ۳ متغیر قابل مشاهده می‌باشد.



Chi-Square=55.00, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.001

شکل ۱۰: بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی هدف اصلی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹



Chi-Square=55.00, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.001

شکل ۱۱: آماره تی تحلیل عامل تأییدی هدف اصلی

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۱۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۳: شاخص‌های برازش عوامل شناسایی شده

SRMR	PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
<۰/۰۸	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۵	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	<۵	میزان قابل قبول
۰/۰۳۵	۰/۶۵۴	۰/۸۵۰	۰/۶۳۷	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۰۱	۲/۷۵	محاسبه شده

بحث و نتیجه گیری

براساس بررسی‌های انجام شده و مطالعات کتابخانه‌ای، ۱۸ عامل مؤثر بر مدل مدیریت منابع انسانی در فرآیند گزینش و استخدام شناسایی شد. تمامی عوامل مورد تأیید کارشناسان قرار گرفت. سرعت تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری، جهانی شدن و افزایش رقابت در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. سازمان‌های امروزی برای حفظ و بقای خود در این محیط متحول و رقابتی بایستی به تغییرات عمیق و همه‌جانبه در دیدگاه‌ها، مأموریت‌ها و برنامه‌های خود پرداخته و بتوانند با موفقیت به الزامات ناشی از این تحولات پاسخ دهند. در این میان اهمیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در دنیای امروزی و لزوم توجه روزافزون سازمان‌ها به ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان جهت نیل به ایجاد ارزش افزوده و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها سبب گردیده که در اغلب

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

کشورهای توسعه یافته این وفاق ملی شکل گیرد که معضل کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی و شکوفایی خلاقیت و نوآوری کارکنان، از طریق به‌کارگیری رویکردها و برنامه‌های توانمندسازی میسر است. به نظر بسیاری از صاحب‌نظران، توانمندسازی کارکنان سازماندهی اساسی برای تبیین کارایی و اثربخشی سازمانی، عامل ضروری جهت بالا بردن خلاقیت و نوآوری کارکنان و ابزاری کارآمد برای کمک به کارکنان در جهت ایفای بهینه نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان می‌باشد.

عوامل شناسایی شده در جهت بهینه‌سازی فرآیند گزینش و استخدام کارکنان و ارتقای کارایی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخشی زیادی دارند. در نگرش نوین، مفهوم توانمندسازی یعنی تفویض اختیار و قدرت، ایجاد فرصت توسعه و بهسازی و مشارکت و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، افزایش انگیزش درونی و تقویت احساس مهم بودن، خودباوری و خودکفایی کارکنان و فراهم کردن منابع، امکانات و ابزار لازم برای نشان دادن توان خود در خلق و به‌کارگیری ایده‌های جدید. در فرآیند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک‌تک افراد برای قبول مسئولیت جهت رشد و توسعه؛ توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت که 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. 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 شود تا در خدمت اهداف سازمان قرار گیرند. براساس نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه شده است:

- راستای ارتقای منابع انسانی، افراد می‌توانند در شبکه‌های مختلف اجتماعی، انجمن‌های علمی، تخصصی و آموزشی عضویت هدفمند داشته باشند و با هم‌کلاسی‌ها و اساتید ارتباط خودشان را بعد از فارغ‌التحصیلی حفظ کنند.

- سازمان‌های دولتی، با ارتقای پیشبرد استراتژی حفظ کارکنان، استراتژی انعطاف‌پذیری، برنامه‌های جذب، مدیریت استعداد در بین کارکنان و همچنین بهبود برنامه‌ریزی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود بخشند.

- سازمان‌های دولتی، برای کشف افراد با مهارت‌های کمیاب و پتانسیل بالا تمرکز بیشتری داشته و سوابق و رزومه افراد در اولویت قرار گیرد.

منابع

- (۱) خوشبخت، م. خانف اللهی، م. احمدی، ع. (۱۳۹۱)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارمندان، فصلنامه مطالعات پژوهشی، سال اول، ۱: ۳۱-۵۵.
- 2) Allui, A, Sahni, J, (2016), Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 361-371.
- 3) Azadeh. A, Zarrin. M, (2016), An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives, *Safety Science* 89, 55-71.
- 4) Blanchard, K.Carlos, J.P.Randolph.A (1996). Empowerments take more than one minute. San Francisco: Berreti-Koehler.
- 5) Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle, *Labour Economics*, 32,112-121.
- 6) Carey R. (1996). Opening the book on productivity. *Sales & marketing management*. Vol, 148, issue 3.
- 7) Casteilano,J.F, Klein,D and Roehn,H.A(1998)" Minicompanies: The next generation of empowerment", *Management Accounting*, Vol,79.
- 8) Conger.J.A and Kanungo. R.N (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice".*Academy of Management Review*, Vol,13, pp471-482.
- 9) Davis, T.R., & Luthans,F. (1980).A social learning approach to organizational behavior.*Academy of Management Review*,5,281- 290.
- 10) DeGrip, A. Van Loo, J., & Sanders, J., (1999).Employability in action.SKOPE Research Paper, (5) October. A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human
- 11) Delery. J, Dorothea, r, (2017), Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, *Human Resource Management Journal*, 121-134.
- 12) Dennis,G. (1998). Here today, gone tomorrow", *correction today*,Vol,60.
- 13) Derry, J. P. & R. D Iverson (1998), "Antecedents and Conseqvenc-es of Dual and Nnilateral Commitment: Alongitudinal Study", University of Melbourne, Working Paper in HRM&IR, Vo1. 1, PP. 12.
- 14) Gordon,J (1991) "A diagnostic approach to Organizational Behavior", NewYork.
- 15) Huczyski,A and Buchanan,D (2001). "Organizational Behavior", Prentice Hall.
- 16) -Koneczak,L.J, Stelly,D.J and Traty, M.L(2000) "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback hnstumen", *Educational and psychological measurement*, Vol,60, pp301-313.
- 17) Kreitner,R and Kinicki,A(2001)"Organizational Behavior",Mc Hrow-Hill.

ارائه الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بخش عمومی با رویکرد .../داودی، دانش فرد و غلامی

- 18) Liden, R.C. wayne, s.j & sparrow, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85: 407-416.
- 19) Mallak, L. A., & Kurstedt, H. A. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. *Industrial management*, 38(6), 8-10.
- 20) Mc Hugh, M and Bennet, H (1999) "Introducing teamworking within a bureaucratic Maz", *The leadership & organization development journal*, Vol, 20.
- 21) Nielsen, J.F and Pedersen, C.P (2003). "The consequences and limits of Empowerment in Financial services", *Scandinavian Journal of Management*, Vol, 19, pp63-83.
- 22) Quinn, R.E and Spreitzer, G.M (1997). "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, Vol. 26, pp.37-49.
- 23) Robbins, Stephen (1997), *Management of Organizational Behavior*, (Vol. III), translated by Ali Parsaeian & Syed Muhammad Arabi, Institute for Trade Studies and Research (In Persian).
- 24) Robbins, S (1993) "Organizational Behavior", Prentice-Hall.
- 25) Robbins, T.L, Crino, M.D and Fredendall, L.D (2002). "An intrative model of the empowerment process", *Human Resource Management Review*, Vol, 12, pp.419-443.
- 26) Sanchez, Antoni, (2015), *The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance*, Published by Elsevier España, 24, 138-148.
- 27) Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: construct definition, measurement and validation", *Academy of management Journal*, Vol, 38, pp1442-1465.
- 28) Spritzer, G.M (1996) "Social structural characteristics of psychological Empowerment", *Academy of Management journal*, Vol, 39, pp483-504.
- 29) Spritzer, G.M and Kizilos, M.A (1996) "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of management*, Vol, 23.
- 30) Sullins, C (2001). "Adapting the empowerment Evaluation Model: A mental health drop in center", case example.
- 31) Thomas, K.W and Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol, 15, pp666-681.
- 32) Wang, M, Yang, T, (2016), *Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small and medium-sized enterprises*, *Asia Pacific Management Review*, 1-13.

-
1. Delery et al.
 2. Brilon
 3. Allui et al.
 4. Wang & Yang
 5. Davis et al.
 6. Likert
 - 7- Principal components
 - 8- Varimax
 - 9- Eigen value
 - 10- Component Matrix