

# تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی

طفیان باقری، رسول رنجبریان\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۱

## چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین‌دژ می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع زمینه‌یابی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین‌دژ است که ۵۹۹ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی طبقه‌ای نسبتی بر حسب سازمان‌های دولتی می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران ۲۳۵ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد می‌باشد. جهت بررسی و تبیین فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مییر (۱۹۹۲)، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) و شایستگی کارکنان واو و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و از نرم افزار spss و pls smart برای محاسبه آلفای کرونباخ میانگین و جدول فراوانی، برای محاسبه تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر و برآورد رابطه‌های میان متغیرهای پنهان مسئله و برازندگی مدل مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شوند. بر این اساس شایستگی‌های منابع انسانی بر ابعاد تعهد سازمانی و ابعاد توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین‌دژ تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش، حاکی از آن است که کارکنان دارای شایستگی، از تعهد سازمانی بالا برخوردار هستند و توانمندی بالایی برای انجام وظایف خود دارند و در نتیجه اهداف سازمانی محقق می‌شود.

## کلید واژه‌ها: شایستگی، منابع انسانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی

## مقدمه

از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به‌کارگیرند به‌عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود (فتحعلی، ۱۳۹۴). شایستگی منابع انسانی به معنی مهارت‌ها، ارزش‌ها، رفتارها، توانایی‌ها و استعدادهایی که یا در فرد به‌صورت ذاتی است و یا به‌وسیله آموزش از طریق تجربیات شخصی و حرفه‌ای کسب می‌شوند (به دست می‌آیند و برای سازمان سودمندند (تل‌ها و همکاران، ۲۰۱۶). شایسته‌گزینی فلسفه و نگرشی مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به دانش و توانایی ذاتی‌شان در جایگاه خود قرار گرفته و توسعه می‌یابند (ساعدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۹۳). در واقع این رویکرد موقعیت و چیدمان افراد در

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد شاهین‌دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین‌دژ، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شاهین‌دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین‌دژ، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: ranjbarian1404@gmail.com

سازمان را بر مبنای میزان تلاش، استعداد و موفقیتشان نشان می‌دهد نه بر اساس داشتن ثروت و یا طبقه اجتماعی خاص (آرینگتون؛ ۲۰۲۰: ۱۶۹). مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که در کارکردهای مدیریت، توانمندسازی به‌مثابه موضوعی مهم، به میزان بسیاری مورد توجه قرار گرفته است. توانمندسازی مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر است. زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهم‌ترین عوامل بروز این تغییرات می‌توان به رقابت روزافزون جهانی توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی‌های و خواسته‌های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان شده‌اند (الادرسی و ریدزان دارون؛ ۲۰۱۷). یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی این است که در اغلب سازمان‌ها، از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کارگیرند. به‌عبارت‌دیگر افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است در این راستا موضوع تعهد سازمانی نیز دارای اهمیت زیادی می‌باشد زیرا گاهی به علت وجود فضای بی‌اعتمادی به توانمندی کارکنان، اعضای سازمان درصدد برمی‌آیند تا سازمان را ترک کنند. به همین خاطر بررسی‌های نگرشی می‌تواند ابزار ارزشمندی برای درک بهتر مدیران از کارکنان در سازمان باشد (بیگی نیا، ۱۳۹۲). تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند، مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند. از این‌رو سازمان‌ها در جهت افزایش رقابت‌پذیری خود در عرصه جهانی که از جمله اهداف و رسالت‌های آنان است به توانمندسازی کارکنانی که از تعهد و وفاداری سازمانی و روحیه رقابت‌جویی برخوردار باشند، نیاز دارند (ستین و همکاران؛ ۲۰۱۷).

امروزه تغییرات روزافزون فناوری و همچنین افزایش فضای رقابتی موجب شده است فشار زیادی بر سازمان‌ها و تغییراتی در شیوه‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان ایجاد شود. اکنون از منابع انسانی سازمان‌ها انتظار می‌رود، در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند تأثیر و تغییر بیشتری داشته باشند و این امر موجب شده که در محیط رقابتی شایستگی اهمیت یابد؛ زیرا منابع انسانی و عوامل وابسته به آن بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیستند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز بایستی مورد توجه قرار گیرد. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان ایجاد و تقویت تعهد سازمانی و غیره از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (گرچی، ۱۳۹۵). بعد از مقاله مهم لاولر<sup>۱</sup> که در سال ۱۹۹۴ ارائه شد، اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است. وی سیر تحولی سازمان‌های بر اساس شایستگی را بررسی کرد، به‌گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به کار می‌برند (لوتونانی و همکاران؛ ۲۰۱۴). ارزش‌ها تشکیل‌دهنده پایه و اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند که بر ادراک آنان اثر می‌گذارد. ارزش‌های فردی نقش مهمی در شکل‌گیری شخصیت، حفظ آن و شناخت نسبت به احتیاجات فردی و روش برآورده کردن آن‌ها ایفا می‌کنند. ساختار ارزشی انسان‌ها مشخص‌کننده رفتارهای آنان اعم از فردی و اجتماعی است. تعهد سازمانی هم یک نوع نگرش مهم شغلی و سازمانی است. ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی می‌توانند بر تحلیل و تفسیر ما از متغیرهای سازمانی نقش خاص خود را ایفا کنند (بیگی نیا، ۱۳۹۲). چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن آوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را برای جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وارد کرده است. در این میان، بسیاری از سازمان‌ها راه حل را توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان تشخیص داده‌اند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به تأثیرات مثبت فراوان شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، بخصوص در ادارات دولتی شهرستان شاهین دژ و همچنین نظر به اینکه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه توانمندسازی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن و پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در رابطه با اثرات شایستگی در سازمان‌ها اندک و محدود می‌باشند و سنجش این متغیرها و نتایج به دست آمده می‌تواند بر سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ کمک شایان نماید. از آنجا که توجه به شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مزایای زیادی برای مدیران سازمانها در سطوح مختلف سازمانی دارد. بنابراین پاسخ به سؤال اصلی پژوهش حاضر که شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ تأثیر دارد؟ از اهمیت ویژه و پاسخ به مسئله اصلی پژوهش حاضر خواهد بود.

1. Arrington

2. Al Adresi & Ridzuan Darun

3. Steyn

4. Lowler

5. Lotunani, Idrus & Afnan

## چهار چوب نظری پژوهش

### شایستگی منابع انسانی

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات و تغییرات در ویژگی‌های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب تغییرات قرار دارند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند. باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند. سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. از این رو، امروزه مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند، اما متأسفانه از شایستگی‌های آن‌ها اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد. به همین دلیل از توانمندسازی به عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود. در نتیجه این چالش‌ها، مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود، چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد مؤثر در سازمان‌های نوین می‌باشد. توانمندسازی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنها بتوانند برای آنچه فکر می‌کنند، بهترین است، بدون ترس از تأیید نشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل برخوردار گردند. کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند. با ایجاد فرصت‌های طلایی در کسب و کار، تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند.

با وجود مزایای استقرار نظام بهسازی نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری، سازمان‌ها همواره با چالش‌های گزینش و انتصاب صحیح نیروی انسانی روبه‌رو هستند؛ چراکه هرگونه تغییر نامناسب و عزل‌ونصب در سازمان ممکن است هزینه‌های غیرقابل اجتنابی بر پیکره سازمان وارد سازد؛ از این رو شایسته سالاری ممکن است با گرایش سازمان‌ها به راهبرد صحیح مدیریت منابع انسانی در جهت آموزش و بهسازی منابع انسانی و پرورش نیروی ماهر و شایسته همراه شود. درحقیقت سرمایه انسانی مهمترین دارایی در هر سازمان شناخته می‌شود که استفاده اثربخش از آن، زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد (سرشار و سمعی، ۱۳۹۸).

شایستگی‌ها، معیارهایی برای عملکرد بهتر هستند. شایستگی آن دسته از قابلیت‌های شخصی است که فرد را قادر می‌سازد وظایفی را که بر عهده دارد با موفقیت انجام دهد (مشهودی، ۱۳۸۹). شایستگی‌ها، عبارت‌اند از روش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که یک کارمند در کار خود به کار می‌گیرد و اهرم‌های کلیدی مرتبط با کار هستند که برای دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کلیدی سازمان ضروری است. شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شود. شایستگی‌ها ویژگی‌های انسانی هستند که با موفقیت شغلی ارتباط دارند. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). کرسنید (۱۹۹۸) بر این باور است که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۵). جلب شایستگی‌های منابع انسانی برای جایابی، رشد و بقای کسب و کار ضروری است. جلب این توانمندی‌ها از طریق جلب و تعهد نیروی انسانی شایسته و مستعد امکان‌پذیر خواهد بود. بدین منظور کسب و کارها به درستی به متخصصان و حرفه‌ای‌های منابع انسانی رجوع خواهند نمود. متخصصانی که انتظار می‌رود خود، صلاحیت‌های لازم را برای جذب، بهسازی و نگهداشت استعدادها ی سازمان داشته باشند (سانگ‌هی، ۱۳۹۶). سازمان‌های امروزی که در فضای دانش محور، رقابتی و مشتری‌گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد می‌باشند. درواقع نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است که شناسایی، پرورش و روزآمدسازی ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد و به طور قطع هرگونه بی‌توجهی به این شایستگی‌ها به عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی موجب می‌شود که سازمان‌ها قربانی تغییرات و رقابت‌های شدید عصر حاضر شوند.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرآیند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. هم‌چنین تعهد سازمانی از موضوعات مهم مدیریت به ویژه رفتار سازمانی است که اخیراً توجه زیادی به آن معطوف شده است. نه تنها مطالعاتی که مستقیماً در ارتباط با ایجاد تعهد و نتایج آن می‌باشند به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است بلکه در اغلب مطالعاتی که تأکید اصلی آن‌ها بر تعهد نبوده، تعهد به عنوان یک متغیر، مدنظر قرار گرفته است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱). مطالعه تجربی انجام‌شده درباره موضوع تعهد سازمانی مجموعه‌ای غنی از یافته‌ها در مورد پیش‌شرط‌ها و پیامدهای تعهد سازمانی را فراهم می‌کند. از چند سال قبل اثرات تعهد سازمانی به سه طبقه گروه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. ویژگی‌های شخصی؛ ۲. ویژگی‌های شغلی یا ویژگی‌های مرتبط با نقش و ۳. تجربیات کاری (کردتمینی و کوهی، ۱۳۹۰). با وجود سابقه تقریباً شصت ساله مفهوم تعهد سازمانی در عرصه رفتار سازمانی، محققان خاطرنشان کرده‌اند که تعهد سازمانی هم‌چنان در حوزه رفتار سازمانی مسئله‌ای قابل توجه است (چن، ۲۰۰۸)؛ تعهد یک کیفیت مطلوب یا سطحی از تعامل است که باید در

<sup>1</sup>. Chen

کارکنان پرورش یابد (لایه بایلین و همکاران؛ ۲۰۱۶). از آنجایی که تعهد سازمانی، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی و یا به عنوان یک استراتژی رقابتی محسوب می‌شود، توجه به این سازه به صورت نظام مند ضروری است. از این رو، تعهد سازمانی مهم است، زیرا سطوح بالایی تعهد سازمانی خروجی‌ها و پیامدهای بسیار خوبی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۸). ابعاد مختلفی برای تعهد سازمانی در نظر گرفته شده است. اما یکی از مشهورترین مدل‌ها در این زمینه توسط آلن و میر ارائه شده است. در بسیاری از مطالعات برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان از مدل سه بخشی آلن و میر استفاده شده است. مدل تعهد سازمانی آلن و میر<sup>۲</sup> از ۳ مقوله اصلی تشکیل شده است (درخشیده و کاظمی، ۱۳۹۳): ۱. تعهد عاطفی؛ این بخش از تعهد سازمانی، به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به‌وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد، تعریف می‌شود. ۲. تعهد هنجاری؛ یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می‌باشد. افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی خود بمانند. تعهد تکلیفی، به عنوان یک وظیفه درک‌شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود. بیان‌گر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است. افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنهاست. ۳. تعهد مستمر؛ ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. هزینه‌های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌هایی حساس خواهد شد. بر مبنای تئوری سرمایه‌گذاری‌های بیکر با گذشت زمان فرد سرمایه‌ای را در سازمان انباشته می‌کند. هرچه سابقه فرد در سازمان بیشتر می‌شود، این سرمایه نیز بیشتر می‌شود و از دست دادن آن برای فرد هزینه بیشتری دارد.

### توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی مفهومی چندوجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان‌شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جانسون، ۲۰۱۵). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می‌شود که طی آن، قدرت در اختیار باشند و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره‌برداری لازم، از مزایای آن بهره‌مند شد (نارایان؛ ۲۰۱۴). توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال اخیر مقبولت سریع و فزاینده‌ای یافته است، توانمندسازی یعنی عمل تفویض اختیار همراه با مسئولیت‌ها در قبال انجام وظایف محوله با اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان، به آسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و از مزایایی همچون بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی کارکنان، رضایتمندی ارباب رجوع و برخوردار شد. از این رو، توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای تقویت عوامل انگیزشی موثر بر تعهد سازمانی در محیط کاری می‌باشد (سیدعامری و اسماعیلی، ۱۳۸۹). توماس و ولتهوس<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) روش کلی‌ای را که کانگر و کانگو در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بودند، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته‌اند. به اعتقادشان منظور از تأثیر این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص تغییری در کل کار بوجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی‌هایی است که برای حرکت کار ارتباط مستقیم دارد. همچنین از دیدگاه این دو پژوهشگر هر چقدر درجه اعتقاد فرد به تأثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است و بدون احساس معنادار بودن، توانمندسازی به خوردی خود وجود ندارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

توماس و ولتهوس معتقدند توانمندسازی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. همچنین معتقدند که توانمندسازی فقط ارزیابی وظایف کاری کارکنان نیست؛ بلکه به عوامل زمینه‌ای مانند رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستان وابسته است (مویه و هنکین، ۲۰۰۶). اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالا فرصت یا حمایت محیطی هستند؛ به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۰). در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان به یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین مدیران باید به زیردستان خود اعتماد کنند؛ در واقع شرایط، کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هنر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می‌کند؛ به طوری که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی و سازمان می‌شود.

### پیشینه تجربی

1. Layabalan, et al.,

2. Allen & Meyer

3. Johnson

4. Narayan

5. Thomas & Velthouse

6. Moye and Henkin

با توجه به دقت و نظر ورزی در مبانی نظری و ادبیات پژوهش مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، پژوهشگران مختلف داخلی و خارجی در پژوهش‌های خود به گونه‌های متعددی به موضوع شایستگی‌های منابع انسانی، تعهد سازمانی و توانمندسازی پرداختند. که خلاصه‌ای از این مطالعات در جدول ۱ ارائه گردید.

جدول ۱. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
پر اباواتی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	طراحی مدل آموزشی مبتنی بر شایستگی برای مدیریت منابع انسانی و توسعه در بخش دولتی	آموزش شایستگی با تمرکز بر سه موضوع مهارت‌ها، شایستگی‌ها و استانداردهای شایستگی با بررسی پنج استراتژی، اسکن سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، پروفایل شایستگی تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی و توسعه شایستگی صورت گرفته است.
جدیدا باری <sup>۲</sup> در سال (۲۰۱۷)	نقش روش‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان: مطالعه موردی موسسه تحقیقات بین‌المللی دامداری	آموزش، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.
الادرسی و ریدزوان دارون <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تعهد سازمانی، انجام دادند. آنها تحقیق خود را در شرکت‌های فعال در زمینه نفت و گاز	هنگامی که کارکردهای راهبردی منابع انسانی بهتر انجام شود، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند، مسیر شغلی (کارراهه) مناسب و پرداخت‌های رقابتی به عنوان مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی مؤثر بر تعهد سازمانی شناسایی شدند.
اکرم و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	رابطه شایستگی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در سطح متوسطه	بین شایستگی و تعهد شغلی معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد و بین شایستگی با تعهد و رضایت شغلی معلمان نیز رابطه معنی‌داری وجود دارد، یعنی با افزایش شایستگی، تعهد و رضایت شغلی معلمان افزایش می‌یابد.
بابانژاد و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی شایستگی‌های منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی در گمرک جمهوری اسلامی ایران	ارزش، دانش و مهارت به عنوان ابعاد مؤثر الگوی شایستگی و ارزش‌های اصلی، شایستگی‌های حرفه‌ای، عملیاتی و مدیریتی به عنوان حوزه‌های (سطوح) الگو شناسایی شده است.
عابدی خلیلی (۱۳۹۷)	تأثیر برنامه شایستگی‌های نیروی انسانی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی	نتایج پژوهش نشان داد که برنامه شایستگی‌های نیروی انسانی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم تأثیر دارد.
مولوی و محمدی عییلو (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر جو سازمانی و شایستگی‌های کارکنان ملی حفاری بر توانمندسازی آن‌ها	شایستگی‌های کارکنان ملی حفاری بر توانمندسازی آنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین جو سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ملی حفاری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.
فرهانی و فرهادی محلی (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر مدیریت شایستگی‌ها بر عدالت و تعهد سازمانی	مدیریت شایستگی‌ها و نیز درک عدالت توسط کارکنان عواملی هستند که بر عملکرد آنان تعهد، رضایت و کاهش فرسودگی و شغلی تأثیر معنی‌دار و مثبت دارد.
کرد زنگنه و مکوندی (۱۳۹۴)	رابطه توانمندسازی روانشناختی و امیدواری با تعهد سازمانی در کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خوزستان	بین توانمندسازی روانشناختی و امیدواری با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد همچنین بین توانمندسازی روانشناختی و امیدواری با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.
عابدی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی ارتباط بین احساس شایستگی و مولفه‌های تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی	بین احساس شایستگی و تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد. بین شایستگی و دو مولفه (تعهد عاطفی و هنجاری)، رابطه معناداری وجود دارد.

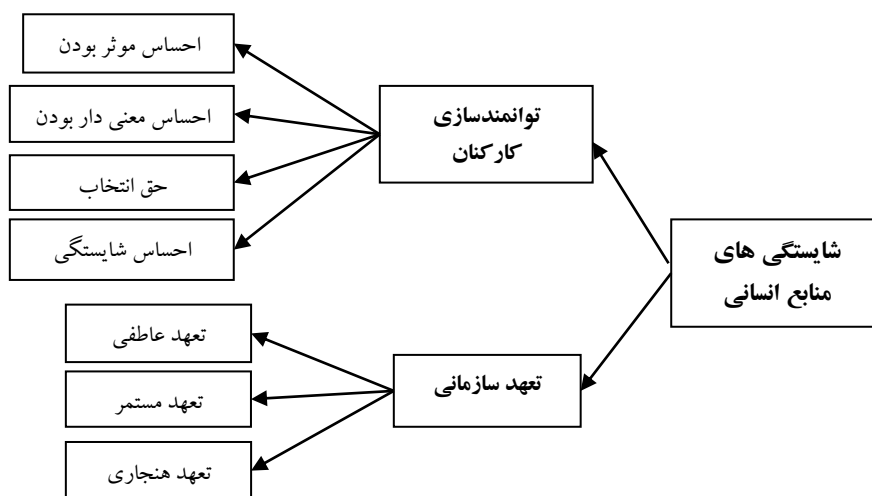
با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، مدلی که قادر به تشریح متغیرهای پژوهش باشد، در دسترس نیست. براین اساس در پژوهش حاضر این سوال مطرح می‌شود که مولفه‌های شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. برای همین مدل مفهومی زیر از پژوهش حاضر ارائه شده است:

<sup>1</sup> Perabavati

<sup>2</sup> Jedidah Mbaire, N

<sup>3</sup> Al Adresi, A. & Ridzuan Darun, M

<sup>4</sup> Akram, M., Malik, M. I., Sarwar, M., Anwer, M., & Ahmad, F



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

از لحاظ نظری، سازمان‌هایی که از نیروی انسانی شایسته و ماهر بهره می‌برند، طی دوران خدمت، مهارت و شایستگی نیروی کار خود را بهبود می‌بخشند، آن را در بالاترین وضعیت حفظ می‌کنند، در مقایسه با سایر سازمانها عملکرد بهتری دارند و برای پاسخگویی به نیازهای روزانه مراجعان خود، به ویژه در شرایط بحرانی، بهتر عمل می‌کنند و از توانایی بالایی برخوردارند.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی-پیمایشی است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی محسوب می‌شود و چون به صورت پژوهشی از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های آن استفاده شده و محقق عملاً در جریان تحقیق درگیر شده است، تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع تحقیقات میدانی به شمار می‌آورد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ می‌باشد. که ۵۹۹ نفر می‌باشد. حجم نمونه در روش پیمایش بر اساس فرمول کوکران ۲۳۵ نفر است که در زیر می‌آید محاسبه می‌گردد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{599} \left( \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} - 1 \right)} = 235$$

جهت ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد بود به صورتی که برای متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شد که شامل سه بعد تعهد مستمر، عاطفی و هنجاری می‌باشد و از ۲۴ گویه تشکیل شده بود. برای متغیر توانمندسازی کارکنان توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) شامل ۱۲ سوال چهار بعد موثر بودن (۳گویه)، معنی داری (۳گویه)، احساس شایستگی (۳گویه) و حق انتخاب (خودتعیینی) (۳گویه) می‌باشد. برای متغیر شایستگی منابع انسانی از پرسشنامه استاندارد (واو، سای، شونگ، چن؛ ۲۰۱۵) که در ۲ بعد ۱. شایستگی بین فردی و ۲. شایستگی حرفه ای استفاده شد و پرسشنامه شامل ۸ سوال بود. جهت تحلیل روایی پرسشنامه با استفاده از روش اعتبارسنجی صوری (ظاهری)، سوالات مطرح شده به وسیله خبرگان و استاد راهنما بررسی شد و اصلاحات لازم در آن صورت پذیرفت. در این پژوهش، از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل توصیفی و از آمار استنباطی برای سنجش رابطه‌ها در فرضیه‌های پیشنهادی استفاده شد.

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. روش آلفای کرونباخ برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، بکار می‌رود. در این گونه ابزار، پاسخ هر

سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی اختیار کند. برای محاسبه آلفای کرونباخ، ابتدا می‌بایست واریانس نمرات هر زیرمجموعه سؤالات پرسش‌نامه و واریانس کل را محاسبه نمود سپس با استفاده از فرمول زیر و نرم‌افزار SPSS مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد:

فرمول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

$$\alpha = \left( \frac{j}{j-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$

همچنین پایایی این مقیاس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس پرسشنامه شایستگی‌های منابع انسانی ۰/۷۳۳، تعهد سازمانی ۰/۷۶۴ و توانمندسازی کارکنان ۰/۷۱۲، محاسبه شد که نشانگر پایایی مطلوب پرسشنامه‌های پژوهش بود.

## یافته‌های پژوهش

### نتایج توصیفی پژوهش

از تعداد ۲۳۵ نفر آزمودنی در بخش پیمایش، ۱۵۹ نفر مرد، ۷۶ نفر زن، ۱۶۶ نفر متأهل و ۶۹ نفر مجرد، در وضعیت سنی آزمودنی‌ها، ۵۲ نفر در طبقه زیر سی سال، ۹۷ نفر ۳۱-۴۱ سال، ۶۴ نفر ۴۱-۵۰ سال، ۲۲ نفر بالای ۵۰ سال، در مورد تحصیلات آزمودنی‌ها، ۷ نفر تحصیلات دکتری، ۵۵ نفر کارشناسی ارشد، ۱۲۱ نفر کارشناسی و ۵۲ نفر کاردانی و پایین‌تر بودند.

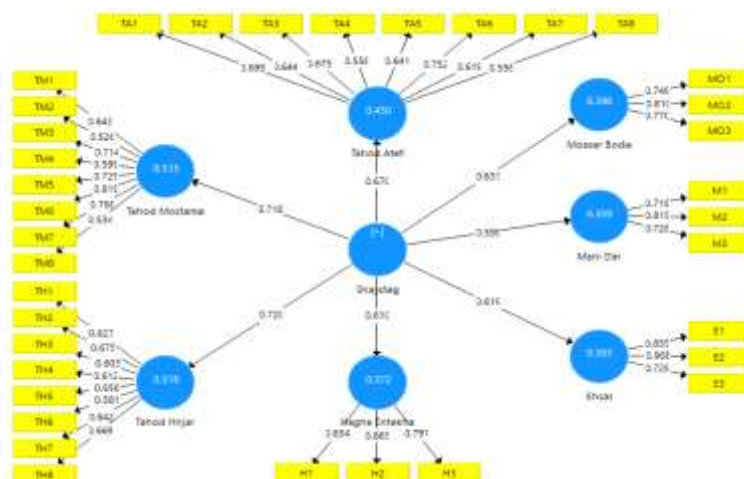
نتایج شاخص‌های توصیفی شایستگی‌های منابع انسانی، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در جدول ۲ نشان داد که مقادیر میانگین همه ابعاد بیشتر از حد متوسط (۳) گزارش شد. انحراف معیار متغیرها نیز نزدیک به هم و کمتر از ۱ گزارش شد. توزیع داده‌ها نیز با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی، نرمال گزارش شد. مقدار چولگی مشاهده‌شده برای متغیرهای مورد مطالعه در بازه (۲، -۲) قرار دارد. یعنی از لحاظ کجی متغیرهای پژوهش نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. مقدار کشیدگی متغیرها نیز در بازه (۲، -۲) قرار دارد.

جدول ۲. آمار توصیفی شایستگی‌های منابع انسانی، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان

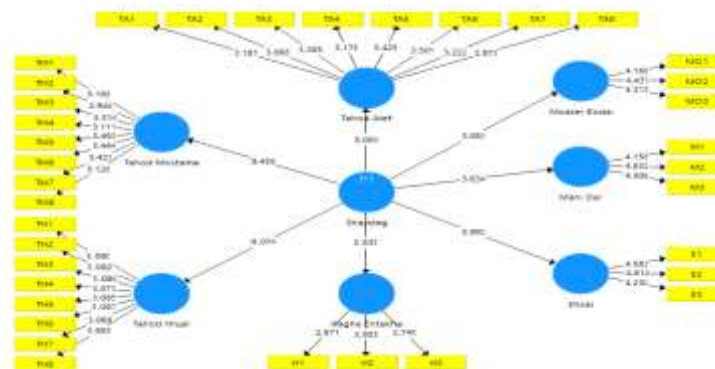
کشیدگی		چولگی		
مقدار آماره	خطای استاندارد	مقدار آماره	خطای استاندارد	
-۳/۳۹۹	۲۷۹/	-۳/۲۰۴	۱۴۰/	شایستگی‌های منابع انسانی
-۲/۲۶	۲۷۹/	۲/۲۶۶	۱۴۰/	تعهد سازمانی
۳/۴۵۹	۲۷۹/	۳/۱۶۳	۱۴۰/	توانمندسازی کارکنان

### آمار استنباطی

برای آزمون فرضیه‌های این پژوهش از مدل معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شد. PLS واریانس محور می‌باشد بر این اساس نتایج حاصل در دو حالت آورده شده است. در حالت اول ضرایب مسیرها مشخص شده است که نشان می‌دهد ضریب مسیر بین متغیرها چه اندازه است. ضرایب مسیر همان ضرایب بتا در رگرسیون می‌باشند. مقادیر برآورد شده برای ضرایب مسیر در مدل ساختاری بر حسب علامت، مقدار و معناداری ارزیابی می‌شود. همچنین ضریب تعیین نیز مشخص است. هرچند ضریب تعیین معادل با ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قلمداد کرده‌اند با این وجود مقدار مطلوب آن بستگی به موضوع تحقیق از یک طرف و تعداد متغیرهای پنهان برون زای مربوط به آن متغیر درون زائی دارد که ضریب تعیین آن محاسبه شده است. یعنی هر قدر که تعداد متغیرهای برون زای یک متغیر درون زای بیشتر باشد انتظار می‌رود که ضریب تعیین آن نیز بیشتر باشد. در حالت دوم نتایج مربوط به ضرایب استاندارد Z یا (T-Value) آورده شده است که این مقدار با توجه به اینکه باید از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. برای بررسی این فرضیه، نتایج در دو حالت استاندارد، t-value، p-value ارائه می‌شود و خروجی نرم افزار در دو نمودار ۱ و ۲ به نمایش گذاشته شده است. در ابتدا به حالت استاندارد که در آن مسیرها به وسیله ضرایب رگرسیونی یا ضریب مسیر مشخص شده‌اند اشاره شده است. معنی‌دار بودن یا عدم معنی‌داری شاخص بر اساس مقادیر t-value و p-value تعیین می‌گردد.

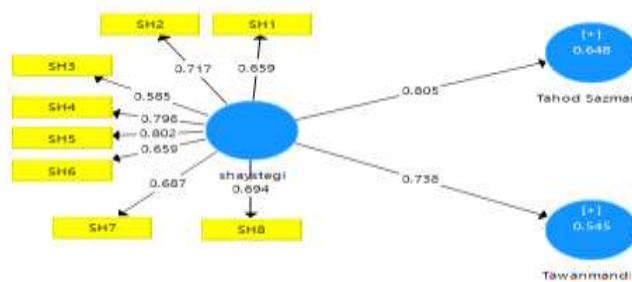


نمودار ۱. نتایج فرضیه‌های تحقیق در حالت ضرایب استاندارد

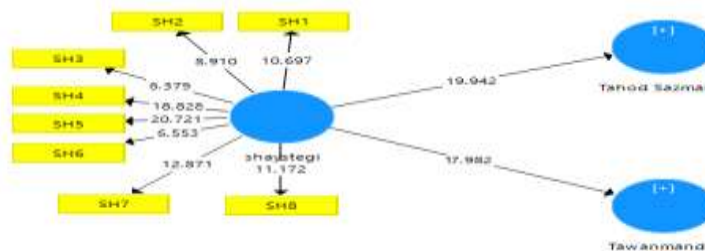


نمودار ۲. نتایج فرضیه‌های تحقیق در حالت t-value

در حالت دوم مقدار  $t$ -value یا همان مقادیر  $Z$  ارائه شده است این مقدار با توجه به اینکه تحقیق حاضر در سطح  $0.05$  به انجام رسیده است اگر از  $1/96$  بیشتر و یا از  $-1/96$  کمتر باشد معنی‌داری را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. فرضیه اصلی در حالت استاندارد



نمودار ۴. فرضیه اصلی در حالت معناداری

نتایج یافته‌های پژوهش در حالت استاندارد برای فرضیه اصلی مبنی بر تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ حاکی از آن است که تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی  $0.80$  و تأثیر شایستگی



های منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان ۰/۷۳ می باشد که با توجه به اینکه مقدار  $t$  برای دو رابطه بالای ۱/۹۶ و سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۰۰ بوده و در نتیجه فرضیه‌های اصلی که عنوان می‌کند که شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ تاثیر دارد، تایید می‌شود. در جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش بطور خلاصه نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	t-value	p-value	نتیجه فرضیه
شایستگی‌های منابع انسانی -> تعهد عاطفی	۰/۶۷۰	۵/۰۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه اول
شایستگی‌های منابع انسانی -> تعهد مستمر	۰/۷۱۸	۸/۴۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه دوم
شایستگی‌های منابع انسانی -> تعهد هنجاری	۰/۷۲۰	۹/۰۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه سوم
شایستگی‌های منابع انسانی -> حق انتخاب	۰/۶۱۰	۲/۶۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه چهارم
شایستگی‌های منابع انسانی -> احساس معنی دار بودن	۰/۵۹۹	۳/۶۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه پنجم
شایستگی‌های منابع انسانی -> احساس موثر بودن	۰/۶۳۱	۳/۰۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه ششم
شایستگی‌های منابع انسانی -> احساس شایستگی	۰/۶۱۹	۳/۹۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه هفتم
شایستگی‌های منابع انسانی -> تعهد سازمانی	۰/۸۰۵	۱۹/۹۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه اصلی اول
شایستگی‌های منابع انسانی -> توانمندسازی	۰/۷۳۸	۱۷/۹۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه اصلی دوم

همان طوری که ارتباط میان متغیرهای تحقیق در حالات معنی‌داری و استاندارد در جدول ۳ نشان می‌دهد و همه فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش حاضر تایید شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها شایستگی‌های منابع انسانی بر ابعاد تعهد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. این به معنی آن است که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ در سطح بالاتری از احساس شایستگی قرار داشته باشند، تعهد سازمانی آنها نیز بالاتر خواهد بود.

در راستای نتایج این فرضیه در پژوهشی که توسط فرهنگی و فرهادی محلی (۱۳۹۵) انجام شد نتایج نشان داد که مدیریت شایستگی‌ها و نیز درک عدالت توسط کارکنان عواملی هستند که بر عملکرد آنان تعهد، رضایت و کاهش فرسودگی و شغلی تاثیر معنی‌دار و مثبت دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت احساس شایستگی باعث انجام وظایف به طور موثرتر افراد می‌شود. و همچنین در راستای نتایج این فرضیه رضائیان و کشته‌گر (۱۳۸۷)، در پژوهش خود با عنوان شناسایی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی، به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد و مدیریت روابط بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته است. ودادی و دیگران (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به بررسی و تحلیل رابطه بین دو متغیر شایستگی‌ها و تعهد سازمانی مدیران پرداخته‌اند و آنها نیز به نتیجه رسیدند که میان مؤلفه‌های شایستگی‌ها و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد و همدلی (آگاهی اجتماعی) بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارد. در مطالعه ای استقن اوسبورن (۲۰۰۲)، نیز ابعاد شایستگی منابع انسانی با ابعاد تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری داشت.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها شایستگی‌های منابع انسانی بر ابعاد توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. این به معنی آن است که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ در سطح بالاتری از احساس شایستگی قرار داشته باشند، توانمندسازی سازمانی آنها نیز بالاتر خواهد بود. در این راستا نتایج پژوهش هلی و امیرنژاد (۱۳۹۶) نشان داد که شایستگی‌های کارکنان ملی حفاری بر توانمندسازی آنان تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد. در پژوهشی که توسط مولوی و محمدی عیلو (۱۳۹۵) انجام گرفت نتایج حاصل بیانگر آن است که شایستگی مدیران با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان ادارات دولتی استان آذربایجان غربی با هم رابطه دارند.

بنابراین هنگامی که کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان شاهین دژ از دانش، تخصص و مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای اینکه شغلشان را به خوبی انجام دهند برخوردار باشند کارکنان در درون خود شایستگی‌های لازم برای انجام اثربخش شغلشان را احساس می‌کنند. و این موجب آن می‌شود تا کارکنان از قابلیت‌های مورد نیاز برای اینکه بتوانند کار را به خوبی انجام دهند، برخوردار می‌شوند. از این رو با

چالش‌هایی که در کار مواجه می‌شوند را مدیریت می‌کنند و می‌توانند کار را به شیوه‌ی کارآمد انجام دهند. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خود اثربخشی می‌کنند یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تحریر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند.

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه‌های تحقیق مبنی بر تاثیر مثبت و معنی دار شایستگی‌های کارکنان بر تعهد و توانمندسازی کارکنان، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت تعهد هنجاری کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت، تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی، ارزیابی مستمر عملکرد و توجه به توانایی‌ها و استعداد آنها، انجام شود. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با تمهیدات مناسب از جمله استفاده از کارکنانی با انگیزه، افرادی خوش بین و دارای ابتکار عمل و متعهد نسبت به مسائل سازمان و همچنین افرادی تلاشگر، موجبات دل‌بستگی و در نهایت تعهد عاطفی آنها به سازمان و رسیدن به موفقیت را فراهم سازند. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد محیطی دوستانه همراه با تامین محیط کاری شاداب و جو سازمانی جذاب توأم با شادی و نشاط سبب دل‌بستگی فرد به محل کار خود می‌شود ایجاد شود. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد به منظور تقویت حس معناداری سازمان به منظور ترغیب هر چه بیشتر کارکنان به استفاده از ابتکارات و ایده‌های شخصی، مشوق‌های مادی و معنوی موثری را در این زمینه تعیین نموده و به صاحبان ایده‌های برتر در سازمان اعطاء نماید. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد برای تقویت حس آزادی عمل کارکنان سازمان با توانمندسازی نیروی انسانی و ایجاد محیطی که در آن کارکنان نتایج فعالیتشان را ببینند، موجبات ارتقای سطح توانمندی و افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان فراهم گردد. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد منابع مورد نیاز را برای انجام هر چه بهتر وظایف کارکنان در اختیار آنان قرار دهد تا در کارکنان این احساس به وجود آید که سازمان برای آنها اهمیت زیادی قائل بوده و در نتیجه احساس موثر بودن و اثربخشی در آنها تقویت شود. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت احساس شایستگی در کارکنان، همواره باید در فکر تغییر و توسعه شایستگی‌های خود باشند و با داشتن زمان و منابع کافی بتوانند شایستگی‌های جدیدی ایجاد کنند.

این پژوهش نیز با وجود تلاش محقق در جهت برخورداری متدلوژی تحقیق از دقت بالا، دارای محدودیت‌هایی است که به آن‌ها اشاره می‌شود: جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش، به روش پرسشنامه‌ای بوده است و افراد خود، اطلاعات خود را گزارش کرده‌اند که این امر ممکن است با پدیده سوگیری در پژوهش در ارتباط باشد و همچنین این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. با توجه به محدودیت‌های این پژوهش برای محققان بعدی پیشنهاد می‌شود این موضوع را با توجه به روش‌های مختلف کیفی و ابزارهای غیر از پرسشنامه جمع‌آوری اطلاعاتی نموده و نتایج آن را برای تعمیم‌پذیری بیشتر انجام دهند.

## منابع

- احمدی، علی اکبر؛ فاضلی کبریا، حامد؛ فقیه، محمد باقر، (۱۳۹۱)، طراحی مدل مفهومی عمومی شاخصها و مؤلفه‌های برنامه ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، فصلنامه‌ی راهبرد، سال بیست و دوم، شماره ۶۶: ۱۷۷-۱۴۷.
- اردلان، محمدرضا، عرفانی زاده و سلطان زاده، وحید (۱۳۹۸)، آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری، پژوهشنامه مدیریت تحول، س ۱۱، ش ۲۲، ۲۰۶-۱۸۵.
- اسکندری، مجتبی، سلطانی، محمدرضا و حبیبی، حسین (۱۴۰۰)، طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، س ۵، ش ۱۷، ۲۲۶-۲۰۳.
- بابانژاد، باقر، طاهری دمنه، محسن، شجاعی، سامره، گرجی محمدباقر (۱۴۰۱)، طراحی الگوی شایستگی‌های منابع انسانی با رویکرد آینده نگاری راهبردی در گمرک جمهوری اسلامی ایران، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، س ۵، ش ۲، ۱۴۱-۱۲۳.
- بیگی نیا، عبدالرضا، سرداری، احمد و عاشوری زاده، علیرضا، رابطه ارزش‌های فردی و سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت آلومینیوم المهدی استان هرمزگان، مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره دو، تابستان ۱۳۹۲، صفحات ۲۳-۱۹.
- ساعدی، عبدالله، آهنگ، فرحناز و ایمانی، عبدالمجید (۱۴۰۰)، تحلیل و ارزیابی ذهنیت مدیران در راستای شایسته‌گزینی منابع انسانی در عصر پسا کرونا (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۳، شماره ۴: ۲۱۹-۱۹۱.

- سانگ هی، سیما (۱۳۹۶)، راهنمای ترسیم شایستگی، ترجمه: غلامرضا توکلی و امید حیدری، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایعی دفاعی، چاپ اول.
- سرشار، الهام و سمیعی، روح اله (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته سالاری در اداره های دولتی ایران. چشم انداز مدیریت دولتی (۴) ۱۷۶-۱۹۱، ۱۰.
- سید عامری، میر حسن، اسمعیلی، محمد رضا. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران. نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۷).
- دامغانیان، حسین، ابراهیمی، سیدعباس و هاشمی اعظم (۱۳۹۵). امکان سنجی پیاده سازی بانکداری جامع بر اساس شایستگی های منابع انسانی از منظر کارکنان. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری سمنان درخشیده، حامد و کاظمی، علی (۱۳۹۳)، تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری، جامعه شناسی کاربردی، سال ۲۵، شماره ۵۵، ۸۹-۱۰۱.
- عابدی، احیاء رضوی، محمد حسین و فرزانه، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین احساس شایستگی و مولفه های تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۸، ۱۹۷-۲۱۸.
- عباسی، طیبیه، حسن پور، شهریار و حسینی پور هریس، رحمن (۱۳۹۱)، بررسی تأثیرات توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان، مدیریت توسعه و تحول، سال ۴، شماره ۱۱، ۲۳-۱۷.
- عابدی خلیلی، عیسی (۱۳۹۷)، تأثیر برنامه شایستگی‌های نیروی انسانی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دره ۹ شماره ۱۷، ۸۷-۶۷.
- فتحعلی، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمند سازی بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت کشور مورد مطالعه: وزارت کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- فرهانی، نادیا و علی فرهادی محلی، ۱۳۹۵، تأثیر مدیریت شایستگی ها بر عدالت و تعهد سازمانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، ایتالیا-رم، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- کردتمینی، بهمن؛ کوهی، ملیحه (۱۳۹۰). بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان، پژوهشهای مدیریت عمومی.
- کردزنگنه، احمدرضا و بهنام مکوندی (۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی روانشناختی و امیدواری با تعهد سازمانی در کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خوزستان، اولین همایش علمی- پژوهشی روانشناسی، علوم تربیتی و آسیب شناسی جامعه، به صورت الکترونیکی، شرکت طلای سبز، انجمن پایش.
- گرگی، مرضیه و شیما منتظری، ۱۳۹۵، بررسی تئوری رابطه شایستگی های فردی و اجتماعی با احساس تعهد سازمانی در سازمانهای خصوصی و دولتی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، ایتالیا-رم، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا، محمدنژاد، بهروز (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تعهد، توانمندسازی و درهم تنیدگی شغلی بر ابعاد مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- مشهودی، مجید، (۱۳۸۹)، بررسی شایستگی در مدیریت منابع انسانی، مجله تدبیر، ش ۲۱۵.
- مولوی، مهران و کبری محمدی عییلو، ۱۳۹۵، بررسی رابطه بین شایستگی مدیران با یادگیری سازمانی و توانمندسازی در کارکنان ادارات دولتی استان آذربایجان غربی، سومین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران، موسسه آموزشی عالی مهر ارونند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- هلیی، هومن و قنبر امیرنژاد، ۱۳۹۶، بررسی تأثیر جو سازمانی و شایستگی های کارکنان ملی حفاری بر توانمندسازی آنها، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- ودادی، احمد، صفرزاده، حسین، احمدپور، متین (۱۳۸۸). هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ش ۲.
- Arrington, N (2020), Judicial Merit Selection: Beliefs about Fairness and the Undermining of Gender Diversity on the Bench, Political Research Quarterly, 61 (3), 165-178.
- Akram, M., Malik, M. I., Sarwar, M., Anwer, M., & Ahmad, F. (2015). Relationship of teacher competence with professional commitment and job satisfaction at secondary level. The AYER, 4, 58-70.

- Al Adresi, A. & Ridzuan Darun, M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 2017;9:1-9.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Chen, N. F. (2008) Causal Relationship Analysis between Leadership Behavior, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions for Employees of College Athletic Of Departments in Taiwan, Daphne-Alabama: unpublished doctoral dissertations in Education.
- Johnson, J. V. (2015). Empowerment in future work life, *Scand J Work Environment Health* 1997, vol23, suppl4.
- Jedidah Mbaire, N. The role of Human Resource Management Practices on Employee Commitment: A Case Study of International Livestock Research Institute (ILRI), 2017, Master Thesis, United States International University, Africa.
- Layabalan, J.; Appannan, J. S.; Low, M. P., & Ming, K. S. (2016). Perception of employee on the relationship between internal corporate social responsibility (CSR) and organizational affective commitment. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 3 (2), 168-175.
- Liu, M.M. Anita. Chiu, W.M. Fellows, Richard. (2007), Enhancing commitment through work empowerment, *Journal: Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol.14, No. 6, PP. 568-580.
- Lotunani, A., Idrus, M.S., Afnan, E., and et al., (2014). The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol.3. 2: 18-25
- Narayan, Deepa (2014). *Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives*. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Speritzer. G. M, (1995). "Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation", *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.
- Steyn, R., Bezuidenhout, M. L. & Grobler A. Human resource practices and a-ective organizational commitment: A sectoral comparative study. *SA Journal of Human Resource Management*, 2017: 1-9
- Telha, A; Quintas, M; Pascoa, C; Tribolet, J, (2016), Transversal competency concept as a structuring element of the organization, *Procedia Computer Science*, 100 ( 2016 ) 658 – 664.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. - *Academy of Management Review*. Vol.15. No.4: 666-681.

**نحوه استناد به مقاله:**

باقری، طغیان؛ رنجبریان، رسول. (۱۴۰۲). تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۶ (۳)، ۳۲۵-۳۳۶.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038799>