

# تأثیر توانمند سازی مدیران ارشد بر شناخت کارکنان کلیدی (مطالعه موردی: شرکت لوله و تجهیزات سدید)

مهدی شاه حسینی<sup>۱</sup>، حسین جنتی فر<sup>۲</sup>

## چکیده:

این مطالعه بررسی می نماید که چگونه تیم های مدیریتی ارشد منابع انسانی مهم را شناسایی می نمایند. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش جمع آوری داده ها، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری آن شامل تمامی کارکنان شرکت لوله و تجهیزات سدید است. تعداد کل آن ها ۹۰۰ نفر است که از طریق جدول مورگان ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها، از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۶۲) مورد تأیید قرار گرفت. با استفاده از آزمون معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS۲۲ و LISREL۸٫۸ وضعیت روابط ابعاد و متغیرهای پژوهش از دیدگاه پاسخ دهندگان بررسی شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که: جهت گیری ارزش، بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد. مهارت های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد. ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد. منحصر به فرد بودن، بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی مدیران، کارکنان کلیدی، جهت گیری ارزش، مهارت های شناختی، ارزش استراتژیک

---

۱- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، نویسنده مسوول shahm6263@gmail.com

۲- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، ایران. H.janatifar@gmail.com

**مقدمه:**

سازمان‌های مالی و به ویژه سازمان مورد مطالعه به کارکنانی توانمند شده، تمرکز بر مدیریت دانش و اجزای آن و خصوصاً، خلق، توزیع و کاربردی سازی آن است.

افزونی (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «نقش معنویت در محیط کار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان یزد» انجام داد. یافته‌های نهایی تحقیق او با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار spss نشان داد که: متغیر مستقل معنویت در محیط کار، رابطه معناداری با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. همچنین ابعاد متغیر معنویت در محیط کار شامل کار درونی، حس اجتماعی بودن و زندگی درونی نیز رابطه معناداری با متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان آموزش و پرورش دارند.

دشتی (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر توانمندسازی کارکنان در سازمان جهادکشاورزی شهر ری» انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد که: فرهنگ سازمانی (ارزش‌های دفاع مقدس)، اثر معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی شهر ری دارد.

بهروز اقدم (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «تأثیر پیاده سازی بانکداری جامع بر توانمندسازی نیروی انسانی در شعب بانک تجارت» انجام داد. نتایج تحقیق او نشان داد که: بانکداری شخصی، اختصاصی، خرد، تجاری، سرمایه گذاری و شرکتی به ترتیب با ضریب‌های تأثیر ۶۹٪، ۶۸٪، ۵۹٪، ۵۸٪، ۵۷٪، ۵۲٪ بر توانمندسازی کارکنان موثر است. همچنین پیاده سازی بانکداری جامع به

در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند که مهم‌ترین سرمایه‌های آنان همان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد. ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثربخشی سازمان را در گرو هدایت صحیح منابع انسانی به ویژه منابع ها می داند، موجب شده تا در سال‌های اخیر به بررسی و مطالعه رفتارهای کارکنان، از جمله توانمندسازی آنان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف شود. آنچه می توان به طور صریح بیان کرد این است که حیات سازمانی، در گرو توانمندسازی کارکنان است. به همین خاطر، توانمندسازی کارکنان، از موضوعات اساسی و مهمی است که مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به دنبال افزایش آن هستند. اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است. تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود. توانمندسازی مدیران ارشد، عبارت از فرآیند ارتقا و نیرومندسازی است که احساس اعتماد و کنترل فرد بر خود و به همان نسبت سازمان او را گسترش می‌دهد. (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴)

**پیشینه تحقیق:**

عیوضی (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان بانک تجارت» انجام داد. یافته‌های تحقیق او نشان داد که: یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی

پیشنهاد شده نشان می‌دهد که برای گسترش موثر و بهینه این فرایند، تیم‌های مدیریتی ارشد، نیاز به ترکیب کردن مهارت‌های منطقی و خلاق و نیز جهت‌گیری هواخواهی اصول اجتماعی دارند.

ساندرا و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی مدیریت تولید با توانمندسازی کارکنان» پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که: بسیاری از شرکت‌ها برای ایجاد تنوع و ارتقای سطح محصولات خود، باید کارکنان خود را توانمندتر سازند. آنها با بررسی چند شرکت و ایجاد آموزش و برگزاری کلاس‌های فوق‌العاده باعث شدند که سی درصد، کارایی آنها افزایش یابد. توانمندسازی کارکنان، باعث ایجاد کارهای نوآورانه و تغییرات اساسی در شرکت شد.

### روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیق کاربردی است. از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات نیز، این تحقیق توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت لوله و تجهیزات سدید است، تعداد کل آنها ۹۰۰ نفر است که از طریق جدول مورگان ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش شامل نمونه‌گیری اتفاقی (تصادفی ساده) بوده است که به تعداد متناسب با حجم جامعه آماری انتخاب شدند. در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات مقدماتی و تئوری‌های موجود درباره موضوع تحقیق، از مطالعات کتابخانه‌ای که شامل مقالات، کتاب‌ها استفاده شده است. سپس برای جمع‌آوری داده-

میزان ۸۴٪ برتوانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

دهقان (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان هلال احمر شیراز» انجام داد. یافته‌های آماری او نشان داد که: بین مدیریت دانش با توانمندسازی و بین ساختار سازمانی با توانمندسازی و همچنین بین ابعاد مدیریت دانش با توانمندسازی و نیز بین ابعاد ساختار سازمانی بعد رسمیت و تمرکز با توانمندسازی رابطه مستقیم و معنا دار وجود دارد.

کونانی (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط خصوصی سازی اماکن ورزشی با توانمندسازی کارکنان و وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی شهر تهران» انجام داد. نتایج تحقیق او نشان داد که: خصوصی سازی اماکن ورزشی با توانمندسازی کارکنان و وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی شهر تهران ارتباط معنادار دارد.

پاورو سیومارتو و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در اندونزی» انجام دادند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که: تأثیر مثبت و معناداری بین غنی سازی شغلی، نظام پیشنهادها، تیم سازی و مشارکت کارکنان بر توانمندسازی کارکنان، وجود دارد. مشارکت کارکنان موثرترین متغیر بر توانمندسازی کارکنان است، به طوری که به توجه خاصی نیاز دارد.

کاریونل و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندی‌های مدیران ارشد بر شناخت کارکنان کلیدی» انجام دادند. تخمین مدل

توزیع داده‌های تحقیق نرمال باشد، از آزمون‌های آماری پارامتریک و اگر نباشد از آزمون ناپارامتریک استفاده شده است. نرم افزارهای مورد استفاده SPSS ۲۲ و Lisrel ۸٫۸ بوده است.

### فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه ۱. الف) جهت گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه ب) مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه ۲. الف) ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه ب) منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

### یافته‌های تحقیق:

جهت تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق از پارامترهای مرکزی (میانگین، میانه و مد) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و دامنه تغییرات) مطابق جدول استفاده شده است.

های مورد نیاز آزمون فرضیات این تحقیق، از پرسشنامه استفاده گردید که در قالب انجام عملیات میدانی و توزیع و تکمیل پرسشنامه میان افراد نمونه انتخاب شده است. در تحقیق حاضر، متغیر مستقل، توانمندسازی مدیران ارشد، شناخت کارکنان کلیدی، متغیر وابسته است. ابزار مورد استفاده روش میدانی در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد و شامل دو بخش است در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها هم از روش آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق، از روش‌های آماری آزمون تی تک نمونه‌ای برای شناخت وضعیت متغیرهای تحقیق و از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش مدل اندازه‌گیری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، نخست جهت بررسی این‌که آیا این تحقیق نرمال است یا نه؟ آزمون کلموگروف-اسمیرنوف انجام گرفته است. طبق این آزمون، اگر

جدول ۱- تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
ارزش استراتژیک	۲۶۹	۳٫۵۳۳	۳٫۳۳۳	۴٫۰۰۰	۰٫۸۴۸	۰٫۶۳۵	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
منحصر به فرد	۲۶۹	۳٫۳۲۴	۳٫۳۳۳	۳٫۳۳۳	۰٫۷۷۶	۰٫۶۰۳	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
گویا	۲۶۹	۳٫۴۱۰	۳٫۳۳۳	۴٫۰۰۰	۰٫۸۶۰	۰٫۷۳۹	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
ارزش	۲۶۹	۳٫۴۸۰	۳٫۶۶۷	۴٫۰۰۰	۰٫۸۴۷	۰٫۷۱۷	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
فرد گرایی	۲۶۹	۳٫۵۲۱	۳٫۶۶۷	۴٫۰۰۰	۰٫۸۰۴	۰٫۶۴۷	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
گروهی	۲۶۹	۳٫۴۴۰	۳٫۳۳۳	۴٫۰۰۰	۰٫۸۳۰	۰٫۶۸۹	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
توانمندسازی مدیران	۲۶۹	۳٫۵۸۶	۴٫۰۰۰	۴٫۰۰۰	۰٫۸۲۷	۰٫۶۸۳	۴٫۰۰۰	۱٫۰۰۰	۵٫۰۰۰
شناخت کارکنان کلیدی	۲۶۹	۳٫۶۷۶	۴٫۰۰۰	۴٫۰۰۰	۰٫۸۰۱	۰٫۶۴۱	۳٫۳۳۳	۱٫۶۶۷	۵٫۰۰۰

## آزمون نرمال بودن داده‌ها:

توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است:  $H_0$

توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال نیست:  $H_1$

نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

جدول ۲- آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

شاخص کارکنان کلیدی	توانمندسازی مدیران	گروهی	فردگرایی	ارزش	بازاری	منحصر به فرد	ارزش استراتژیک	
۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	۲۶۹	N
۳,۶۷۶	۳,۵۸۶	۳,۴۴۰	۳,۵۲۱	۳,۴۸۰	۳,۴۱۰	۳,۳۲۴	۳,۵۳۳	میانگین
۰,۸۰۱	۰,۸۲۷	۰,۸۳۰	۰,۸۰۴	۰,۸۴۷	۰,۸۶۰	۰,۷۷۶	۰,۸۴۸	انحراف معیار
۲,۳۱۳	۲,۵۱۰	۱,۱۹۹	۱,۶۲۵	۱,۷۱۹	۱,۶۴۸	۱,۲۶۸	۱,۹۷۱	آماره ks
۰,۱۹۴	۰,۰۹۳	۰,۰۸۴	۰,۱۶۰	۰,۱۸۹	۰,۱۵۲	۰,۰۸۳	۰,۰۹۷	معناداری

شده در تمامی موارد مقداری بزرگ‌تر از  $۰/۳$  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 بگیرد.

برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها، از آماره t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $۰/۰۵$  بررسی می‌شود، بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی  $۱/۹۶$  بزرگ‌تر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان  $۰.۵\%$  مقدار آماره t-value

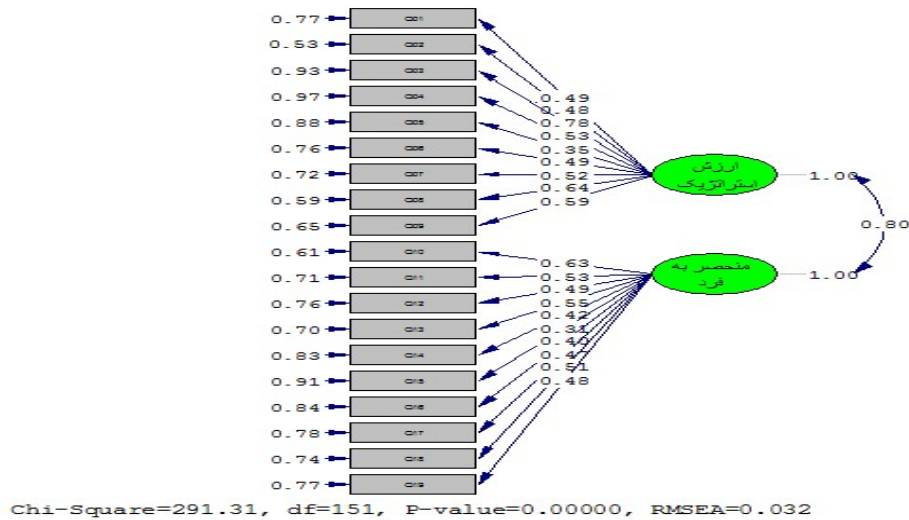
براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگ‌تر از سطح خطا ( $۰/۰۵$ ) به دست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد و توزیع داده‌ها نرمال است.

## تحلیل عاملی تأییدی

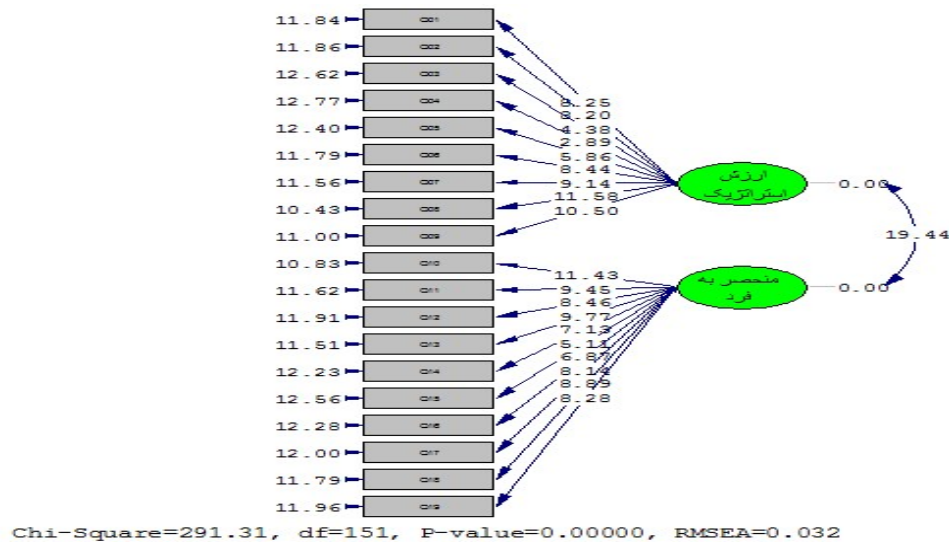
### تحلیل عاملی تأییدی مقیاس توانمندسازی کارکنان:

نتایج تحلیل عاملی مقیاس توانمندسازی کارکنان در شکل ۱ ارائه شده است. برای سنجش توانمندسازی کارکنان از ۲ عامل اصلی (متغیر پنهان) و ۱۹ پرسش (متغیر قابل مشاهده) استفاده شده است. هر یک از این متغیرها با اندیس  $Q_{01}$  تا  $Q_{29}$  نمایش داده شده است. بار عاملی مشاهده

بزرگ تر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۱ بارعاملی استاندارد مقیاس توانمندی کارکنان



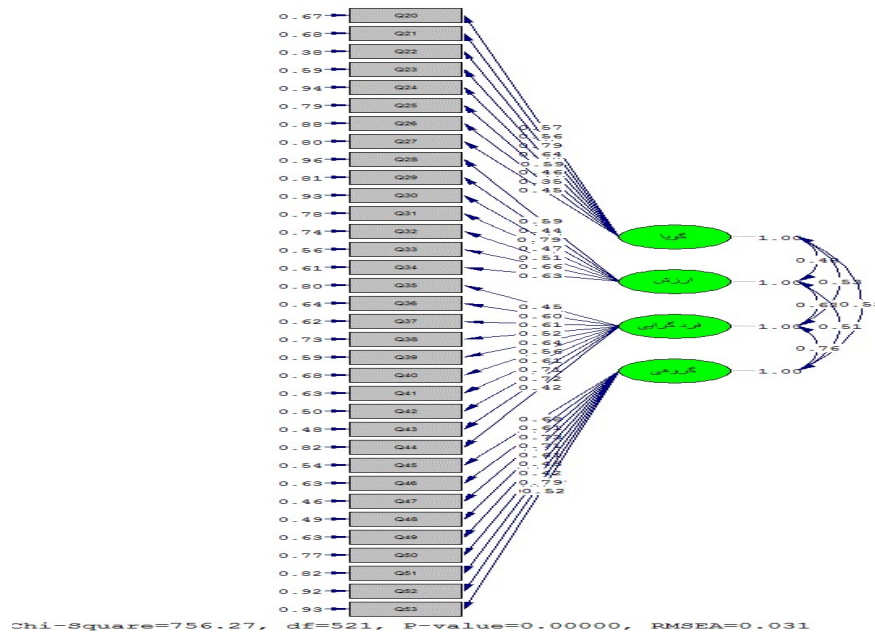
شکل ۲ آماره T-value مقیاس توانمندی کارکنان

گویه‌های پرسشنامه) در تمامی موارد بزرگ تر از ۰/۳ به دست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تایید است. بعد از محاسبه بار عاملی استاندارد باید آزمون معناداری صورت گیرد. براساس نتایج مشاهده شده بارعاملی آماره t شاخص‌های سنجش هر یک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵٪ مقداری بزرگ تر از ۱/۹۶

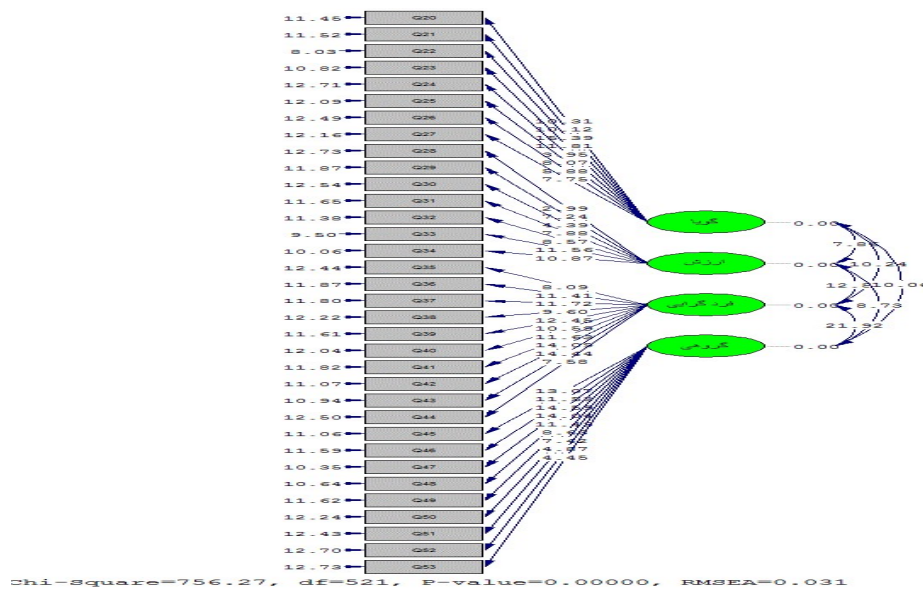
### تحلیل عاملی تأییدی شناخت کارکنان کلیدی:

برای سنجش مقیاس شناخت کارکنان کلیدی از ۴ عامل اصلی (متغیر پنهان) و ۳۴ پرسش (متغیر قابل مشاهده) در شکل شماره ۳ نمایش داده شده است. بارعاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن

است. بنابراین همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



شکل ۳- بارعاملی استاندارد مقیاس شناخت کارکنان کلیدی



شکل ۴- آماره t-value مقیاس شناخت کارکنان کلیدی

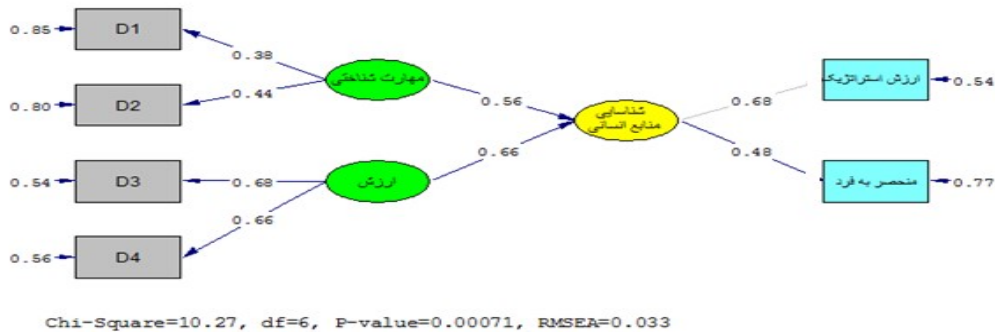
(خی دو تقسیم بر درجه آزادی) نیز ۱/۴۵۱ به- دست آمده است و بسیار به یک نزدیک است.

شاخص برآزش RSMEA برابر ۰/۰۳۱ به- دست آمده است که حتی از مقدار سخت‌گیرانه ۰/۰۵ نیز کوچک تر است. مقدار خی-دو بهنجار

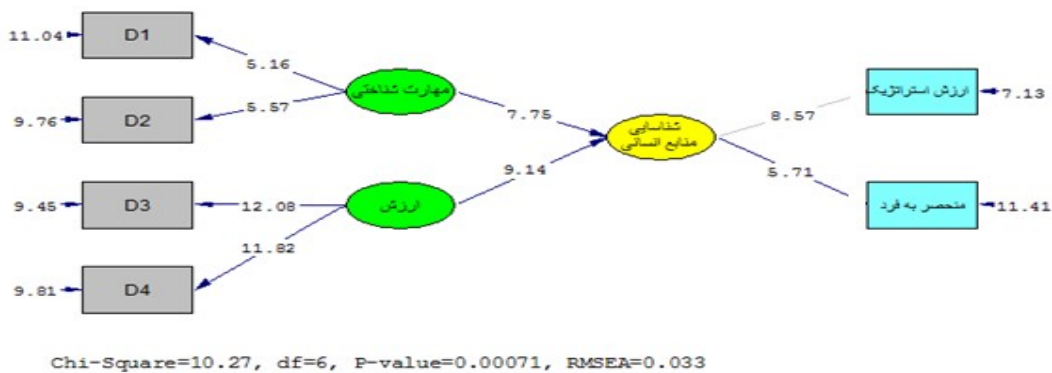
بعد از تایید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، برای بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

بنابراین مدل ساختاری مشاهده شده از برازش مطلوبی برخوردار است.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق:



شکل ۵- بارعاملی استاندارد آزمون فرضیه‌های تحقیق

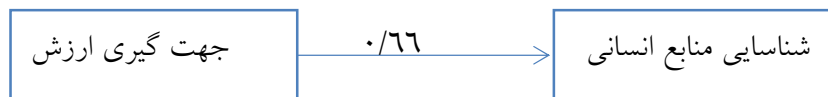


شکل ۶- آماره t-آزمون فرضیه‌های تحقیق

آزمون نیز ۹/۱۴ به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ جهت‌گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

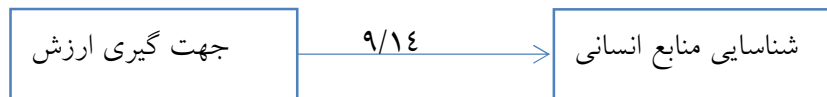
### فرضیه ۱. الف) جهت‌گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

قدرت رابطه میان متغیر جهت‌گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی برابر ۰/۶۶ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره



شکل ۷ بارعاملی تأثیر جهت‌گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی



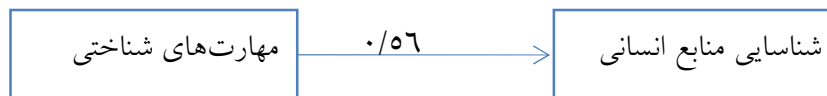


شکل ۸- آماره t-value تأثیر جهت گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی

بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰/۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده که نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

### فرضیه ۱. ب) مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

قدرت رابطه میان متغیر مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی برابر ۰/۵۶ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۷/۷۵ به دست آمده است که



شکل ۹- بارعاملی تأثیر مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی

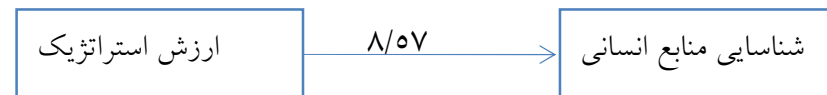
بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰/۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

### فرضیه ۲. الف) ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

قدرت رابطه میان متغیر ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی برابر ۰/۶۸ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۸/۵۷ به دست آمده است که



شکل ۱۱- بارعاملی تأثیر ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی

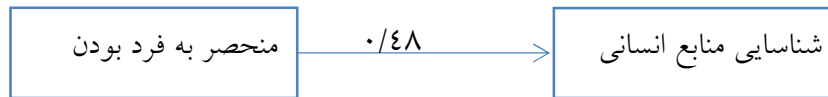


شکل ۱۲- آماره t-value تأثیر ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی

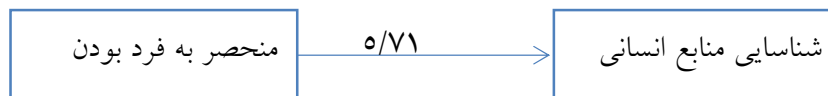
بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰/۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده که نشان می‌دهد، همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

## فرضیه ۲. ب) منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی تأثیر دارد.

قدرت رابطه میان متغیر منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی برابر ۰/۴۸ محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۵/۷۱ به دست آمده است که



شکل ۱۳- بارعاملی تأثیر منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی



شکل ۱۴- آماره t-value تأثیر منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{10.27}{6} = 1.711$$

همچنین از آنجا که شاخص برازش RMSEA برابر ۰/۰۳۳ به دست آمده است که از مقدار ۰/۰۵ کوچک تر است، مدل از سطح برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

## نیکویی برازش مدل

مدل ساختاری فوق در سه مرحله مرحله اشباع شده است. شاخص‌های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار خی-دو بهنجار نیز ۱/۷۱۱ به دست آمده است که در بازه مورد قبول ۱ تا ۵ قرار دارد. بنابراین مدل ساختاری برازش مطلوبی دارد.

جدول ۳ شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	شاخص برازندگی
0 - 1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.1	<0.05	مقادیر قابل قبول
0.95	0.94	0.96	0.93	0.97	0.033	0.039	مقادیر محاسبه شده

پاسخ‌دهندگان پیرامون اهمیت هر یک از عوامل و ابعاد مورد مطالعه با استفاده از آزمون t تک‌نمونه بررسی شده است. در این آزمون فرض صفر

## بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

جهت بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. دیدگاه

چون این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی شده است، بنابراین چنانچه در محاسبه میانگین هر بعد، مقدار معناداری از سطح خطای ۵٪ کوچک تر باشد، فرض صفر رد می‌گردد و بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد. بدیهی است که در این شرایط، آماره آزمون  $t$  از مقدار بحرانی  $t_{0.05}$  یعنی  $1/96$  بزرگ تر خواهد بود. همچنین هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد. نتایج مربوط به محاسبات انجام شده آزمون  $t$  تک‌نمونه در ادامه آمده است. خلاصه نتایج آزمون  $t$  تک‌نمونه براساس میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در جدول ۴ ارائه شده است.

( $H_0$ ) مبتنی بر آن است که متغیر مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و فرض بدیل ( $H_1$ ) نیز ادعای آزمون است. از آنجا که داده‌ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است. بنابراین بیان آماری فرضیه‌های پژوهش بصورت زیر است:

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

فرض صفر: عامل مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

فرض بدیل (ادعای آزمون): عامل مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

جدول ۴- نتایج آزمون  $t$  تک نمونه برای متغیرهای فرعی تحقیق

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار $t$	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد بالا	حد پائین				
۰,۵۱۷	۰,۳۳۶	۰,۰۰۰	۸,۴۱۸	۳,۵۳۳	ارزش استراتژیک
۰,۴۰۰	۰,۲۳۵	۰,۰۰۰	۷,۳۱۰	۳,۳۲۴	منحصر به فرد
۰,۵۰۲	۰,۳۱۸	۰,۰۰۰	۸,۷۸۷	۳,۴۱۰	گویا
۰,۵۶۱	۰,۳۸۰	۰,۰۰۰	۱۰,۲۴۶	۳,۴۸۰	ارزش
۰,۵۵۹	۰,۳۸۸	۰,۰۰۰	۱۰,۸۵۸	۳,۵۲۱	فرد گرایی
۰,۵۲۹	۰,۳۵۲	۰,۰۰۰	۹,۷۷۹	۳,۴۴۰	گروهی
۰,۶۷۴	۰,۴۹۸	۰,۰۰۰	۱۳,۰۷۹	۳,۵۸۶	توانمندسازی مدیران
۰,۶۶۲	۰,۴۹۱	۰,۰۰۰	۱۳,۲۷۲	۳,۶۷۶	شناخت کارکنان کلیدی

همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که: ارزش استراتژیک، از اهمیت بالایی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد ارزش استراتژیک ۳,۵۳۳ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای ۵٪ است. بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۸,۴۱۸ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است.

است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۰,۲۴۶ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: ارزش، از اهمیت خاصی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد فرد گرایی ۳,۵۲۱ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۰,۸۵۸ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که: فرد گرایی از اهمیت منحصر به فردی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد گروهی ۳,۴۴ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۹,۷۷۹ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به استناد هریک از این

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد منحصر به فرد ۳,۳۲۴ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده کوچک تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۷,۳۱۰ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که: جنبه منحصر به فرد بوده، از اهمیت والایی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد گویا ۳,۴۱۱ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۸,۷۸۷ به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که: گویا از اهمیت خاصی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد ارزش ۳,۴۸۰ به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰ به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار

### بحث و نتیجه گیری:

قدرت رابطه میان متغیر جهت گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی برابر  $0/66$  محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می شود. آماره آزمون نیز  $9/14$  به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $0/5$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  جهت گیری ارزش بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد. این یافته با یافته های کاریونل و همکاران (۲۰۱۵)، ساندر و همکاران (۲۰۱۴)، ویبلن و همکاران (۲۰۱۲)، جویس و اسلوکام (۲۰۱۲)، کلاودی (۲۰۰۸)، حافظ و اسماعیل (۲۰۰۷)، لپاک و اسنل (۲۰۰۲) و توماس و ولتسون (۱۹۹۰) همسو است. محققان سبک شناختی را به صورت یک ساختار تک بعدی، با در نظر گرفتن تمایز معمول بین نیمرخ های عقلانی و تجربی تعریف می نمایند. حد نخست این پیوستار، عقلانیت، یک پروفایل و نمایه شناختی توصیف شده بوسیله قابلیت های تحلیلی، استنباط، همگرایی، تشریفات و انتقاد را توضیح می دهد. در طرف مخالف، ابتکاری اخلاقی به نگرش های ترکیبی، القایی، ارتباطی، واگرا، غیررسمی و خلاق اشاره دارد. این مفهوم سازی فرض می نماید که هر دو مفهوم قطبی می باشند؛ افراد از یک روش تحلیلی یا القایی استفاده می نمایند. با پیروی از این کانون توجه تک بعدی، یک مدیر یا منطقی است یا حدسی (تجربی) و سبک شناختی گروه که سبک غالب بستگی دارد. شناسایی منابع انسانی مهم مستلزم آن است که تیم های مدیریتی

یافته های آماری با اطمینان  $95\%$  می توان گفت که: بعد گروهی، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. میانگین دیدگاه پاسخ دهندگان در بعد توانمندسازی مدیران  $3,586$  به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز  $0$  به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز  $13,079$  به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می شود. به استناد هریک از این یافته های آماری با اطمینان  $95\%$  می توان گفت که: توانمندسازی مدیران، از اهمیت بالایی برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ دهندگان در بعد شناخت کارکنان کلیدی  $3,676$  به دست آمده است که بزرگ تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز  $0$  به دست آمده که کوچک تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره  $t$  نیز  $13,272$  به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ تر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگ تر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تایید می شود. به استناد هریک از این یافته های آماری با اطمینان  $95\%$  می توان گفت که: جنبه شناخت کارکنان کلیدی، از اهمیت والایی برخوردار است.

های رسمی برای مشخص نمودن و سنجش قابلیت‌های اصلی و مهم انجام می‌شود. اجرای روش‌های آنالیز شغلی می‌تواند به شناسایی کارمندان اصلی کمک نماید.

قدرت رابطه میان متغیر ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی برابر  $0/68$  محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $8/57$  به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $0/5$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد. این یافته با یافته‌های کلاردی (۲۰۰۸)، و لپاک و اسنل (۲۰۰۲) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که: عملی سازی فرآیند شناسایی منابع انسانی مهم به طورخاصی پیچیده است. قابل تصور نیست که مدیران ارشد بتوانند توانایی برای سنجش همه کارمندان در یک سازمان داشته باشند. بنابراین برای آنالیز ارزش و منحصر بودن سرمایه انسانی، داشتن اطلاعات تخصصی، دقیق و هدفمند در مورد کارمندان لازم است. در این جهت، درگیری مدیران  $hr$  یک فاکتور برای موفقیت فرایند فرمول بندی مدیریت منابع انسانی، خصوصا در مرحله شناسایی منابع انسانی مهم می‌باشد. آنها فعالانه در این فرایند به خاطر آنچه که باندرسون، قدرت کارشناسی‌شان در حیطه مدیریت منابع انسانی نامیده است، سهم هستند. مدیران منابع انسانی معمولا می‌توانند به طور جداگانه اطلاعات لازم را برای سنجش سرمایه انسانی واقعی و ارزیابی ارزش

ارشد، توانایی‌های انسانی را به صورت جامعی با سنجش، ارزش و خاص بودن شان و این‌که چگونه آنها می‌توانند با شرایط استراتژیکی سازمانی ارتباط برقرار نمایند، ارزیابی نمایند.

قدرت رابطه میان متغیر مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی برابر  $0/56$  محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $7/75$  به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $0/5$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  مهارت‌های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد. این یافته با یافته‌های کاریونل و همکاران (۲۰۱۵)، ساندررا و همکاران (۲۰۱۴)، ویبلن و همکاران (۲۰۱۲)، جویس و اسلوکام (۲۰۱۲)، کلاردی (۲۰۰۸)، حافظ و اسماعیل (۲۰۰۷)، لپاک و اسنل (۲۰۰۲) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که خاطر محدودیت‌های نمایه‌های شناختی خلاق، مکانیسم‌هایی باید برای تضمین هماهنگی در شناسایی کارمندان اصلی طراحی شوند. بنابراین می‌توان گفت که نمایه‌های شناختی منطقی تعریف شده‌اند و به صورت تحلیلی و رسمی، زمان ایجاد این نوع فرآیند جامع، به دلایل مختلف، موثرتر هستند. مدیران معمولا لیست های استاندارد و جهانی مربوط به قابلیت ها را توضیح می‌دهند. یک سبک منطقی گسترش، این نوع وظیفه را افزایش می دهد زیرا این متناسب با ارزیابی های مفصل و آنالیز دقیقی از واقعیت‌ها است. این فرآیند منطقی معمولا با کمک روش -

استراتژیکی و خاص بودن قابلیت‌های کارمندان جمع‌آوری نمایند.

قدرت رابطه میان متغیر منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی برابر  $0/48$  محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $5/71$  به دست آمده است که بزرگ تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد که همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد. این یافته با یافته‌های کاریونل و همکاران (۲۰۱۵)، کلاردی (۲۰۰۸)، و لپاک و اسنل (۲۰۰۲) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که آنالیز قابلیت و شایستگی، یکی از فعالیت‌هایی است که تیم‌های مدیریتی ارشد باید برای شناسایی منابع انسانی مهم ایجاد نمایند. این فرایند نه فقط نیاز به مهارت‌ها و اطلاعات تکنیکی دارد بلکه به یک آنالیز عمیق از موضوعات ضمنی سرمایه انسانی استراتژیکی و بررسی این که چگونه قابلیت‌های اصلی با قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی شرکت ارتباط دارند، نیز نیاز دارد. در این مرحله دوم، مدیران منابع انسانی باید با بقیه اعضای تیم مدیریت ارشد ارتباط متقابل داشته است. مدیریت با استعداد بسیار مهم است خلاصه آن که قابلیت‌های گروه گرا و اشتراکی نیز برای شناسایی موثر منابع انسانی بسیار حائز اهمیت و ضروری هستند.

## منابع و ماخذ:

- ۱- افزونی، اعظم (۱۳۹۵)، نقش معنویت در محیط کار بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان یزد، کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی امام جواد.
- ۲- بهروز اقدم، رکسانا (۱۳۹۵)، تأثیر پیاده سازی بانکداری جامع بر توانمندسازی نیروی انسانی در شعب بانک تجارت، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.
- ۳- دشتی، روح ا... (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی شهر ری، کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۴- دهقان، مریم (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان هلال احمر شیراز، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۵- عیوضی، سمانه (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان بانک تجارت، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۶- کونانی، کیانوش (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط خصوصی سازی اماکن ورزشی با توانمندسازی کارکنان و وفاداری مشتریان در باشگاه های ورزشی شهر تهران، کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز ری.
- 7- Clardy, A., 2008a. Human resource development and the resource-based model of core competencies: methods for diagnosis and assessment. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 7 (4), 387---407.
- 8- Hafeez, K., Essmail, E.A., 2007. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Manage. Res. News* 30, 530---547.
- 9- Joyce, W.F., Slocum, J.W., 2012. Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organ. Dyn.* 41, 183---193.
- 10- Kobasa SC, Puccetti MC. 2002. Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 839-850.
- 11- Lepak, D., Snell, S., 2002. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations.
- 12- J. Manage. 28 (4), 517---543. Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., Xue, Y., 2007. Assimilation of enterprises systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Q.* 31 (1), 59---87.
- 13- Lin, N., 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- López-Cabrales, A., Valle, R., Herrero, I., 2006. The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Hum. Resour. Manage.* 45 (1), 81---109.
- 14- Sandra .M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida .H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases, *Variety Management in Manufacturing*. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems.
- 15- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Muzaffar Muchtar, (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 4, pp.602-614, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- 16- Thomas, Kenneth, w & Velthouse, Betty .A (2002) *Cognitive Elements of Empowerment, An Interpretive Model of intrinsic task Motivation*, *Academy of Management Review*, v01 .15, No.4.
- 17- Wiblen, S., Dery, K., Grant, D., 2012. Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 50 (4), 421---438.