

## ارائه الگوی بهینه‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی در سازمان

### تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی

خیراله سربلند<sup>۱</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** نکته ای که در منابع انسانی (کارکنان)، سازمان باید به آن توجه کرد مسئله توانمند ساختن آنها می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی بهینه‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی، طراحی شد. روش‌ها: روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی، نمونه ای به حجم ۲۵۶ نفر، به صورت نمونه گیری طبقه بندی تصادفی، انتخاب شد. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته بهینه‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی، بود. جهت تجزیه و تحلیل فرضیات، از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس چند متغیره، و برای بررسی مدل تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد.

**یافته‌ها:** با توجه به مقادیر بدست آمده از آزمون داده ها، تمامی فرضیه ها تایید شدند. پس از انجام اصلاحات و دستیابی به الگوی نهایی با توجه به مقادیر مربوط به برازش، نتایج نشان دادند که مدل از برازش و قدرت خوبی برخوردار است. نتیجه گیری: نتایج تحلیل ها نشان دادند که، جهت بهینه‌سازی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی به طور معناداری از استراتژی آموزش، استراتژی بکارگیری فناوری اطلاعات، استراتژی مدیریت و رهبری، استراتژی ساختارهای مناسب، استراتژی حمایت مدیران، استفاده می شود.

**واژگان کلیدی:** بهینه سازی، توانمند سازی، سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد پارس آباد مغان، دانشگاه آزاد اسلامی، پارس آباد مغان، ایران [sarboland1352@yahoo.com](mailto:sarboland1352@yahoo.com)

## مقدمه

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در بقای سازمان‌ها تلاش‌های گسترده‌ای به منظور توانمندسازی آنان صورت می‌پذیرد تا از این رهگذر قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها افزایش یافته و بتوانند در اقتصاد متحول جهانی سهم بیشتری از بازار را کسب نمایند. توانمندسازی یک فرایند برای توسعه می‌باشد، فرایندی که درک و بینش کارکنان را افزایش داده و توان آنها را بهبود می‌دهد و آنان را قادر می‌سازد تا مشکلات محیطی را شناسایی و درک کرده و با کنترل کردن آنها در جهت رفع مشکلات بکوشند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۳).

مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات مدیریتی مانند تفویض اختیار به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌دانستند که به آن رویکرد مکانیکی نیز گفته می‌شود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان مفهوم جدیدی از توانمندسازی ارائه کردند و گفته شد قدرت به کارمندان داده نمی‌شود، بلکه این خود کارمندان هستند که با اثبات لیاقت خود این قدرت را به دست می‌آورند. توانمندسازی در برگیرنده ۵ حالات روانی مهم فرد نسبت به محیط کاری خود است که در پنج بعد، احساس اعتماد، معنی‌داری، شایستگی، مؤثر بودن و استقلال خلاصه می‌شود (بروس، ۲۰۰۲). توانمندسازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک مفهوم برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان است (مدهوشی و نورنژاد ونوش، ۱۳۹۲). بنابراین، منابع انسانی عاملی مهم برای تعالی سازمانی محسوب می‌شوند. از طرفی سازمان‌ها به مدیرانی اثربخش، نواندیش و متعهد نیازمندند که با همه سختی‌ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی بتوانند به اداره سازمان خود ادامه دهند و متناسب با فرهنگ کشور فنون نوین مدیریتی را به کار گیرند. در این راستا، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی به منظور توانمند شدن روان‌شناختی کارکنان است (دیناروند، ۱۳۹۲). بر این اساس توانمندسازی روان‌شناختی، از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان است، به طوری که توانمندسازی موجب درگیر شدن مؤثر، افزایش انگیزش و رضایت کارکنان و باعث تشویق آنان به ماندن در سازمان، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت، حرکت سازمان به سمت رشد مستمر و گذر از موانع می‌شود.

بنابراین توانمندسازی کارکنان بعنوان فن مدیریتی تلقی شده است که می‌تواند در بین تمام سازمانها بعنوان ابزار برخوردار با نیازهای مشاغل نوین جهانی کاربرد داشته باشد. به طور کلی توانمندسازی کارکنان مشتمل بر یک رویکرد نوآورانه در کار با افراد و جابجایی قدرت از مفهوم کنترل مدیریت بالا به مدیریت سطوح پایین‌تر سازمانی است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقای و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد، سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می‌باشد (هانویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

در دنیای جدید سازمانی که سازمان باید به طور مستمر و مداوم در حال تغییر باشد و بتواند در صحنه رقابت خود را حفظ کند، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان‌سالاری، فرماندهی و کنترل جایگاهی ندارد. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان‌سالارانه یعنی اجرای مقررات، قوانین، دستورالعمل‌ها، سلسله مراتب اختیار و استنادارندسازی فعالیت‌ها برای یکنواخت کردن رفتارهای کارکنان، کارآیی چندانی ندارد و نیروی انسانی برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود نیاز به آزادی عمل دارد تا بتواند از توانای‌های بالقوه خود استفاده کرده و به حل

مسائل و مشکلات سازمان پردازد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. بنابراین باید استراتژی‌هایی را اعمال کنند که بیشترین بازده را برای سازمان داشته باشد و توانمندسازی کارکنان را افزایش دهد.

ملهم (۲۰۱۲)، پنج استراتژی را برای افزایش توانمندسازی در سازمان شناسایی کرد و آنها را شامل؛ ۱-آموزش کارکنان؛ ۲-مدیریت و رهبری (دانش‌محور)؛ ۳- به‌کارگیری فناوری؛ ۴- حمایت مدیران؛ و ۵- فراهم آوردن ساختارهای مناسب، به منظور افزایش توانمندسازی در سازمان‌ها معرفی نموده است. این ابعاد به وضوح نشان می‌دهند که استراتژی‌های توانمندسازی فرآیندی چند بعدی و پویاست و بسیاری از دستگاه‌های سازمان را در بر می‌گیرد. این پنج بعد مبنای تحقیق حاضر می‌باشد.

بر این اساس، برای افزایش توانمندی نیروی انسانی باید بهترین استراتژی‌ها را بکار برد تا از حداکثر توان منابع انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده نمود. اما این که در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی از چه استراتژی‌هایی برای توانمندسازی منابع انسانی استفاده می‌شود، موضوعی است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته می‌شود. بر همین مبنا پژوهش حاضر به بررسی ارائه الگوی بهینه سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌پردازد.

در عصر دانش یکی از اهداف سازمان‌ها توسعه دانایی و مدیریت دانش در محیط سازمان می‌باشد. مدیریت دانایی می‌تواند گستره ی ویژگی‌های سازمانی را با قادر ساختن سازمان به «عملکرد هوشمندانه‌تر» بهبود بخشند. اما این به تنهایی کافی نیست چرا که مدیریت دانایی برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند توانمندسازی شغلی کارکنان موجود می‌باشد. سازمان‌های امروزی به لحاظ تحولات سریع و روزافزون سعی در پیشی گرفتن از رقبای خود می‌باشند. برای اینکه سازمان‌ها به این اهداف خود برسند باید عوامل زیادی را مدنظر قرار دهند، که تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. کارکنان از استعداد و انگیزه و نیروی نهفته زیادی برخوردارند و استفاده از تمام این نیروهای نهفته و بالقوه البته با استراتژی توانمندسازی، موجب خواهد شد سازمان در مسیر رشد و شکوفایی گام بردارد زیرا، توانمندسازی می‌تواند بر دیگر متغیرهای سازمانی منجمله تعهد سازمانی اثر مثبت بگذارد (نژاد سجادی و همکاران ۱۳۹۳). در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد توانمندسازی کارکنان با استفاده از یک سبک رهبری مؤثر است (رابینز، ترجمه ی الوانی، ۱۳۹۰).

مشابه با مفهوم قدرت، توانمندسازی به دو شیوه می‌تواند بررسی شود: توانمندسازی به عنوان یک سازه ارتباطی: که مدیران باید تفویض قدرت به زیردستان کنند، و یک سازه انگیزشی: که توانمندسازی به عنوان فنی برای انگیزش کارکنان در سازمان نگریسته می‌شود. بطور کلی توانمندسازی کارکنان مشتمل بر یک رویکرد نوآورانه در کار با افراد و جابجایی قدرت از مفهوم کنترل مدیریت بالا به مدیریت سطوح پایین تر سازمانی است. پژوهشگران و رهبران در سراسر جهان از توانمندسازی کارکنان حمایت می‌کنند، به دلیل اینکه به سازمانها کمک می‌کند تا با موفقیت در بازارهای جهانی، به رقابت با دیگر رقبای پردازند (اسکاراتی، ۲۰۰۲).

بنابراین سازمانهایی که به توانمندسازی کارکنان پای بند هستند کارکنانشان از تعهد سازمانی بالایی برخوردارند و می‌توانند در بازار رقابت به موفقیت‌های بیشتری دست یابند. سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی در صحنه رقابت جایگاه خاصی دارد و همواره در تلاش است تا با ارائه بهترین خدمات جایگاه خود در سطح منطقه، ملی و حتی جهانی حفظ کند. بر همین اساس نیازمند کارکنانی توانمند است تا پویایی و رشد سازمانی خود را توسعه دهد. به همین منظور پژوهش حاضر به بررسی بهینه سازی استراتژیهای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌پردازد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در راستای برنامه‌ریزی جهت توانمندسازی کارکنان سازمان مورد استفاده مدیران ارشد سازمان فوق قرار گیرد.

در تحقیقی که امین، سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) در زمینه تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان انجام دادند، نتایج نشان داد که استراتژیک توانمندسازی نیروی انسانی شامل مواردی از قبیل توسعه کیفی منابع انسانی ارتقای توان و تمایل کارکنان به منظور افزایش مزیت نسبی آنها در سازمان است.

اهرایبی (۱۳۹۱) با عنوان برنامه ریزی نیروی انسانی در شرکت صنایع شیر ایران انجام داد نتایج نشان داد که استراتژیک توانمندسازی نیروی انسانی شامل؛ برنامه‌ریزی آموزشی نیروی انسانی؛ تغییر ساختار سازمانی به سمت ساختار دانش‌محور؛ و حمایت مدیران از توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

آقابابایی (۱۳۹۰) در تحقیق همبستگی خود تحت عنوان تحلیل‌های راهبردهای خود رهبری و ارتباط آن با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه دریافتند بین راهبردهای خود رهبری با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین راهبردهای رفتار محور دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی توانمندسازی شغلی اعضای هیات علمی داشته است.

جزنی و رستمی (۱۳۹۰) در زمینه طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دادند. نتایج به دست آمده نشان داد که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

مورایس و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان دانش و توانمندی در شمال پرتغال انجام دادند. جامعه آماری تحقیق مدیران شرکت‌های تولیدی بود که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که دانش و مدیریت دانش بر توانمندی مدیران اثرگذار است.

هانسر و جورج (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان استراتژی‌های توانمندسازی شغلی کارکنان غیر سرپرست در رستوران‌های خدماتی انجام دادند و نتایج تحلیل عاملی، ساختار عامل سه بعدی را برای توانمندسازی شغلی نشان داد که آموزش دانش جدید شغلی و سازمانی، افزایش آگاهی کارکنان از مسئولیت‌های شغلی، و بهبود مهارت‌های انسانی سه بعد استراتژی‌های توانمندسازی شغلی کارکنان بوده است. همچنین یافته‌های مرتبط با ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان تفاوت معناداری را بین نظرات آنها نشان نداد. با توجه به اهمیت و نقشی توانمندسازی کارکنان در سازمانها دارد، ضرورت پژوهش‌های بیشتر در تأیید یا رد یافته‌های پژوهش‌های قبلی احساس می‌شود. از این رو در پژوهش حاضر پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پیشنهادی پژوهش

استراتژی: اگر چه استراتژی به شیوه های مختلف تعریف و تجزیه و تحلیل می شود و برای برنامه ریزی مورد استفاده قرار می گیرد، اما به طور کلی استراتژی به فرآیند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف های اساسی و بلند مدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف های سازمان می پردازد (رضائیان، ۱۳۹۰).

استراتژی سازمان: برای تدوین استراتژی سازمان بایستی مدلی را تعریف کرد. مدل های استراتژیک از ابعاد مختلف توسط دانشمندان مدیریت تدوین و ارائه گردیده است. این مدلها هر کدام به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق مربوطه ابعادی از برنامه ریزی استراتژیک را در نظر گرفته اند، استراتژی ها و سیاست های سازمان ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و بستر، چارچوب، قلمرو و تدوین برنامه ها و پروژه های عملیاتی را تعیین کرده، بر تمام حیطه های اداره یک سازمان و قلمرو مدیریت تاثیر می گذارند (قلیچ لی، بهروز، ۱۳۸۶).

استراتژی منابع انسانی: امروزه، استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتهای مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمانهایی که در سطحی مناسب از بلوغ در این حوزه دست یافته اند، امری ضروری است. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است. استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، بر توسعه فعالیتهایی تمرکز می کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می شود (گوش و گتیکا، ۲۰۰۷).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی: عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف های کوتاه مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (رضائیان، ۱۳۹۰).

توانمندسازی: توانمندسازی فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است. که در این فرآیند به افراد کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خود را بهبود ببخشند و بر ناتوانی و درماندگی خویش چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد منجر می شود. چایی و کارستون توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل

دانستند. به اعتقاد شوتر توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری است (راب آدام و همکاران، ۲۰۰۶).

توانمندسازی شغلی: عبارتست از مسئولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم در زمینه فعالیتهای کاری که فعلا در حال انجام هستند (فورستر، ۲۰۱۳). کارکنان با دسترسی به اطلاعات صحیح و کافی قادر به انجام وظایف خود خواهند بود و فناوری اطلاعات ابزاری مناسب جهت تهیه و پردازش و نگهداری اطلاعات می‌باشد و این ابزار در سازمان، اطلاعات مورد نیاز کارکنان را در اختیار آنها قرار میدهد (اسفندیاری و آدابی، ۱۳۹۵).

با توجه الگوی مفهومی پیشنهادی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت ذیل ارائه گردید:

۱. بهینه‌سازی استراتژی آموزش کارکنان جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.
۲. بهینه‌سازی استراتژی مدیریت و رهبری (دانش‌محور) جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.
۳. بهینه‌سازی استراتژی به کارگیری فناوری اطلاعات جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.
- ۴- بهینه‌سازی استراتژی حمایت مدیران جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.
- ۵- بهینه‌سازی استراتژی ساختارهای مناسب (دانش‌محور) جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود.
- ۶- بین میانگین نظرات کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی در خصوص استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سابقه کار، تحصیلات) تفاوت وجود دارد.

### روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش توصیفی و طرح پژوهش از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان رسمی سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی بودند که تعداد آنها ۶۵۰ نفر است. بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۵۶ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی انتخاب شده‌اند.

ابزار سنجش: به منظور گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه‌ای از مقیاس‌های بهینه‌سازی استراتژیک منابع انسانی مولفه‌های (آموزش کارکنان ۶ سوال، و مدیریت و رهبری ۶ سوال، بکارگیری فناوری ۶ سوال، حمایت مدیران ۶ سوال، فراهم آوردن ساختارهای مناسب ۶ سوال) تنظیم شد.

روایی پژوهش: روایی پرسشنامه ارائه شده در این پژوهش، بر اساس روایی محتوایی می‌باشد چون روایی محتوایی به شکل ظاهر پرسشنامه می‌پردازد. در بررسی روایی محتوایی، فرمت کل پرسشنامه، فونت و اندازه متن پرسشنامه، چیدمان سؤالات، فاصله خطوط، حجم پرسشنامه و غیره بررسی و توسط اساتید نخبه و چند تن از صاحب‌نظران تأیید شد.

پایایی پژوهش: برای تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی بدست آمده به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS در مورد پرسشنامه بهینه‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی

برابر ۰/۹۵ شد و چون این مقدار از ۰/۷ بزرگتر هست حاکی از پایایی بالای پرسشنامه‌ها بکار گرفته شده می‌باشد و قابلیت اعتبار پرسشنامه‌ها به تأیید رسید.

روش اجرا و تحلیل داده‌ها: برای اجرای ابزار در مطالعه از یک پرسشگر استفاده شد. اجرا به صورت گروه‌های کوچک در داخل اداره انجام گرفت. همچنین علاوه بر برگه دعوت نامه که در صفحه اول پرسشنامه درج شده بود، توضیح شفایی در خصوص موضوع پژوهش، اهمیت آن و چگونگی پاسخ دهی به سوالات به کارکنان داده شد. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی در خصوص گمنام و محرمانه ماندن داده‌ها و اختیار کارکنان برای تکمیل نکردن پرسشنامه به آنها اطمینان داده شد. برای محاسبه شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، و سایر موارد به متغیرهای مطالعه از برنامه‌spss نسخه ۱۸ و در تحلیل داده‌ها از آزمون t تک متغیره، آزمون کالموگورف-اسمیرنوف و تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شد. و برای بررسی مدل تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد.

### یافته‌ها

در خصوص آزمون فرضیه‌ها، در ابتدا فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری بوسیله آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف طبق جدول (۱) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۱): نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری

متغیر	k-s-z	سطح معناداری
استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی	۰/۸۵	۰/۲۶
آموزش کارکنان	۱/۱۱	۰/۰۹۹
مدیریت و رهبری	۰/۹۶	۰/۲۱
بکارگیری فناوری اطلاعات	۰/۸۸	۰/۲۵
حمایت مدیران	۰/۹۵	۰/۲۱
ساختارهای مناسب (دانش‌محور)	۱/۰۸	۰/۱۰۲

بر اساس نتایج حاصله، با توجه به اینکه مقدار آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف در متغیرهای تحقیق بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، بنابراین، با ضریب ۰/۹۵ اطمینان می‌توان فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری را پذیرفت.

آزمون فرضیات پژوهش: در این قسمت نتایج آزمون فرضیات پژوهش، توسط آزمون t تک متغیره، و آزمون لوین فرض همگنی واریانس نظرات نشان داده شد.

جدول (۲): نتایج آزمون t تک متغیره، فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	میانگین فرضی	میانگین انحراف معیار	T	سطح معناداری
فرضیه اول	۳	۳/۶۴	۰/۳۸	۸/۲۴
فرضیه دوم	۳	۳/۶۸	۰/۵۳	۸/۵۹
فرضیه سوم	۳	۳/۷۱	۰/۵۳	۸/۷۵
فرضیه چهارم	۳	۴/۰۳	۰/۴۰	۹/۰۲
فرضیه پنجم	۳	۳/۷۵	۰/۴۸	۸/۸۳

- فرضیه اول پژوهش، بهینه سازی استراتژی آموزش کارکنان جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می شود، بوده و با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اول پژوهش،  $t$  حاصله  $۸/۲۴$  از مقدار بحرانی ( $۱/۹۵$ ) بزرگتر بوده و دارای انحراف معیار  $۰/۳۸$  درصد بنابراین می توان نتیجه گرفت که بر اساس دیدگاه کارکنان، فرضیه اول پژوهش مورد تایید قرار گرفت.
- فرضیه دوم پژوهش، بهینه سازی استراتژی مدیریت و رهبری (دانش محور) جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می شود، بوده نتایج به دست آمده،  $t$  حاصله  $۸/۵۹$  از مقدار بحرانی ( $۱/۹۵$ ) بزرگتر بوده و دارای انحراف معیار  $۰/۵۳$  درصد بنابراین می توان نتیجه گرفت که بر اساس دیدگاه کارکنان، فرضیه دوم پژوهش مورد تایید قرار گرفت.
- فرضیه سوم پژوهش، بهینه سازی استراتژی به کارگیری فناوری اطلاعات جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می شود، بوده و طبق نتایج به دست آمده،  $t$  حاصله  $۸/۷۵$  از مقدار بحرانی ( $۱/۹۵$ ) بزرگتر بوده و دارای انحراف معیار  $۰/۳۵$  درصد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که بر اساس دیدگاه کارکنان، فرضیه سوم پژوهش مورد تایید قرار گرفت.
- فرضیه چهارم پژوهش، بهینه سازی استراتژی حمایت مدیران جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می شود، بوده با توجه به نتایج به دست آمده،  $t$  حاصله  $۹/۰۲$  از مقدار بحرانی ( $۱/۹۵$ ) بزرگتر بوده و دارای انحراف معیار  $۰/۴۰$  بنابراین می توان نتیجه گرفت که بر اساس دیدگاه کارکنان، فرضیه چهارم پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

جدول (۳): نتایج آزمون لوین فرض همگنی واریانس نظرات

متغیر	مؤلفه	F	dF <sub>1</sub>	dF <sub>2</sub>	Sig
جنس	آموزش کارکنان	۳/۲۰	۱	۲۴۶	۰/۰۹
	مدیریت و رهبری	۰/۰۰۱	۱	۲۴۶	۰/۹۸
	بکارگیری فناوری اطلاعات	۲/۷۸	۱	۲۴۶	۰/۱۴
	حمایت مدیران	۰/۰۸	۱	۲۴۶	۰/۷۷
سابقه خدمت	ساختارهای مناسب (دانش محور)	۰/۹۰	۱	۲۴۶	۰/۳۴
	آموزش کارکنان	۰/۸۹	۴	۲۴۳	۰/۳۵
	مدیریت و رهبری	۰/۷۰	۴	۲۴۳	۰/۴۲
	بکارگیری فناوری اطلاعات	۱/۱۱	۴	۲۴۳	۰/۳۱
تحصیلات	حمایت مدیران	۱/۲۵	۴	۲۴۳	۰/۲۷
	ساختارهای مناسب (دانش محور)	۰/۶۵	۴	۲۴۳	۰/۴۶
	آموزش کارکنان	۱/۱۶	۳	۲۴۴	۰/۳۱
	مدیریت و رهبری	۱/۱۰	۳	۲۴۴	۰/۳۳
تحصیلات	بکارگیری فناوری اطلاعات	۲/۶۲	۳	۲۴۴	۰/۱۲
	حمایت مدیران	۱/۱۶	۳	۲۴۴	۰/۳۱
	ساختارهای مناسب (دانش محور)	۱/۹۳	۳	۲۴۴	۰/۲۲

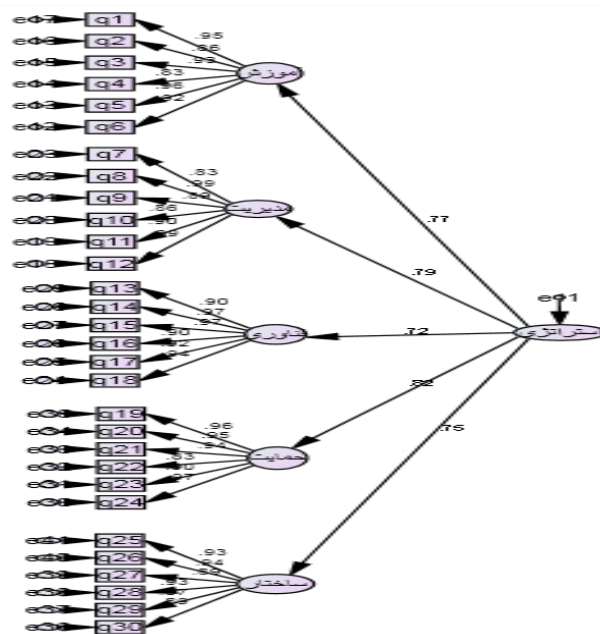


-فرضیه پنجم پژوهش، بهینه‌سازی استراتژی ساختارهای مناسب (دانش‌محور) جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی استفاده می‌شود، بوده و با توجه به نتایج به دست آمده،  $t$  حاصله  $۸/۸۳$  از مقدار بحرانی ( $۱/۹۵$ ) بزرگتر بوده و دارای انحراف معیار  $۰/۴۸$ ، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس دیدگاه کارکنان، فرضیه پنجم پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

-فرضیه ششم پژوهش، بین میانگین نظرات کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی در خصوص استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سابقه کار، تحصیلات) تفاوت وجود دارد، بوده که طبق جدول (۳)، و به کمک آزمون لوین فرض همگنی واریانس نظرات، نتایج نشان داده شده است.

مقادیر  $F$  مشاهده شده برای آزمون لوین در سطح  $P \leq 5\%$  تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهد بنابراین فرض صفر یعنی فرض همگنی واریانس نظرات کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی در خصوص استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سابقه کار، تحصیلات) پذیرفته شد.

بررسی الگوی مفهومی: به منظور بررسی برازش مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد. خروجی مدل اصلی نرم‌افزار آموس برای برازش مدل ارائه شد.



نمودار (۱): تحلیل عاملی مرتبه دوم مدل تحقیق

شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری مربوط به فرضیه بیانگر آن است که الگوی اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی شاخص‌ها این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند.

جدول (۴): شاخص‌های برازش

متغیر	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	RMR	CFI	IFI	NFI	NNFI
فرضیه اصلی اول	۲/۷۲	۰/۰۸۳	۰/۹۴	۰/۰۱۹	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۵
سطح مناسب	< ۵	< ۰/۱	> ۰/۹۰	< ۰/۵	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

با توجه به جدول (۴)، و نمودار (۱)، شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مدل تحقیق نشان داد که شاخص‌ها از میزان قابل قبولی برخوردار شده و نشان دهنده آن است که سؤالات به خوبی این متغیر را مورد سنجش قرار داده‌اند.

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف ارائه الگوی بهینه سازی استراتژیهای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی آذربایجان شرقی انجام گرفت. به طور کلی، نتایج حاصل از پژوهش حاضر به شرح زیر است: پس از بررسی جامع ادبیات تحقیق در مورد بهینه سازی استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی و با در نظر گرفتن ویژگی ها و استراتژی های منابع انسانی سازمان های معتبر و همچنین مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و سازمانی، استراتژی آموزش، استراتژی بکارگیری فناوری اطلاعات، استراتژی مدیریت و رهبری، استراتژی ساختارهای مناسب، استراتژی حمایت مدیران، جهت توانمندسازی منابع انسانی مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش از روش مدل یابی معادلات ساختاری، و از طریق تحلیل عاملی و نرم افزار آموس برای تایید مدل ارائه شده، استفاده شده است که با توجه به نتایج به دست آمده، تمامی استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی با مقدار معنی داری ۰/۰۰۱ در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارای اعتبار لازم برای اندازه گیری الگوی ارائه شده بهینه سازی استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی برخوردارند و در نتیجه الگوی ارائه شده در سازمان تامین اجتماعی آذربایجان شرقی مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون t فرضیات می توان نتیجه گرفت که بیشترین ضریب متعلق به استراتژی حمایت مدیران (۹/۰۲) و کمترین ضریب متعلق به استراتژی آموزش کارکنان (۸/۲۴) درصد می باشد بنابراین از نظر اولویت بندی، اولین اولویت تاثیر گذار استراتژی حمایت مدیران با (۹/۰۲)، و دومین اولویت استراتژی بکارگیری فناوری اطلاعات (۸/۷۵)، سومین اولویت استراتژی مدیریت و راهبردی اجرایی (۸/۵۹)، چهارمین اولویت استراتژی ساختارهای مناسب، و پنجمین اولویت استراتژی آموزش کارکنان می باشد.

همچنین برای مقایسه نتایج و یافته های تحقیق با تحقیقات صورت گرفته می توان عنوان که این پژوهش با تحقیقات، سیدجوادین و رمضانی (۱۳۹۳)، اهرایی (۱۳۹۱)، رحیمی و آقابابایی (۱۳۹۰)، جزیری و رستمی (۱۳۹۰)، مورایس و همکاران (۲۰۱۵)، هانسر و جورج (۲۰۱۴)، همسو بوده است.

در خصوص جنبه اهمیت و نوآوری این تحقیق باید به این نکته اشاره کرد که در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مفهوم استراتژی های منابع انسانی، مفهومی بسیار مهم و قابل تامل است، به ویژه آنکه با توجه به مرور ادبیات پژوهش، تحقیق خاصی با این جامعیت در چنین جامعه آماری وجود ندارد. از سوی دیگر، هر پژوهشی دارای محدودیت های خاص خود است، از جمله محدودیت های این تحقیق این است که چون پژوهش حاضر در یک

مقطع از زمان انجام شده است، بنابراین به جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت، فقط تصویری مقطعی را نشان داده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی با رویکردی همسو در راهبرد سازمان و بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی زمینه را برای اجرای هر چه بهتر بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی ایجاد کند. مدیران سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌توانند با برنامه‌ریزی و اجرای منسجم در تقویت بهینه‌سازی استراتژیهای مشخص شده تحقیق حاضر که در راستای پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی تاثیرگذارند، کوشا باشند. در همین راستا سازمان تامین اجتماعی آذربایجان شرقی می‌تواند با شکل دهی یک دپارتمان تخصصی منابع انسانی در رابطه با بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی علاوه بر شناسایی استعدادها، ساخت فرایندهای منابع انسانی، نظام‌ها و سامانه‌ها، ساختار و نظام پاداش، برای ارتقا و بهبود و بهینه‌سازی استراتژی خود اقدام کند. در نهایت همه نظام‌ها بدون ارزیابی قادر به فعالیت نخواهند بود. بهینه‌سازی استراتژی منابع انسانی در یک محیط ایستا فعالیت نمی‌کند و بایستی به صورت پویا و یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی نیازمند آن است که استراتژی‌های منابع انسانی خودش را بر اساس ویژگی‌هایش تنظیم نماید و نظام‌های بازخورد و ارزیابی برای آن تاسیس نماید. این نظام می‌تواند به دو قسمت تقسیم شود: نظام ارزیابی بعد خارجی بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی؛ مانند جذب کارکنان بالقوه برتر، بررسی دقیق و عمده میزان بهینه‌بودن استراتژی‌های منابع انسانی، رضایت ارباب رجوع و مردم از سازمان، و از بعد داخلی: مانند حفظ روابط خوب کارکنان و افزایش احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان و یا شاخص‌هایی همانند رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان، میزان ترک خدمت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان و سایر عواملی که نشان‌دهنده پیامدهای بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان باشد.

### منابع و مأخذ

- آقابابایی، راضیه (۱۳۹۰). بررسی روابط چندگانه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و راهبردهای خودرهبری با میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان کوانتومی در دانشگاه اصفهان و دانشگاه تهران. پایان‌نامه دکتری تخصصی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- اهرایبی، سعید (۱۳۹۱). برنامه ریزی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت صنایع شیر ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اسفندیاری، محمد جواد؛ آدابی؛ حمیدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران. مجله مطالعات مدیریت شهری، دوره ۸، شماره ۲۵. ص ۱۲-۲۴.
- استیون پی، رابینز (۱۳۹۰). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی. ترجمه ی الوانی، سید مهدی. انتشارات صفار، تهران.
- جزینی، نسرين؛ رستمی؛ علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی. مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۲۳-۵۴.

- دیناروند، غلام (۱۳۹۲). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۴، ص ۸۲-۶۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) چاپ اول، انتشارات سمت، تهران.
- سیدجوادین، سید رضا؛ امین، فرشته؛ رضانی؛ علی (۱۳۹۳). تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان. مجله مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران. دوره ۶، شماره ۲، ص ۲۷۰-۲۵۱.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۶). تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود) موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی. انتشارات سرآمد، تهران.
- عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان، (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی). نشر ویرایش، تهران.
- موسوی، سیدجعفر؛ صفانیا، علی محمد؛ شیروانی، سمیه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت کارکنان. مجله پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی سینا، دوره ۴، شماره ۷، ص ۸۱-۹۵.
- مدهوشی، مهرداد؛ نورنژاد ونوش، وحید (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش. مجله پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، شماره ۲. ص ۹۱-۱۱۰.
- نژادسجادی، سیداحمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۳). تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن. مجله پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۴، شماره ۸، ص ۲۱-۷.
- Bruce, N. (2002). Facilitating Empowerment in Organizations, Leadership & Organization Development Journal Research paper, 15 (4): 3-11.
- Ghosh, P & Geetika, M. (2007). Recruitment Strategies: Exploring the Dimensions in the Indian Software industry, Asian Journal of Management Cases, 4 (1): 43-54.
- Hanvaisch, S, Sivakumar, K., Tomas, G. 2006, The relation of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence, Journal of the Academy of marketing science, 34: 600.
- Melhem, Y. (2012). The Antecedents of Customer-contact Employees' Empowerment. Employee Relations, 26(2), 82-93.
- Hersey, P. Blanchard, K.H., Johnson, D. E. (2004). Management of Organization Behavior, 11<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, USA
- Rapp, Adam; Ahearne, Michael; Mathieu, John; Schillewaert, Niels, (2006), The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, International Journal of Research in Marketing, 23(3): 279-293.
- Scarnati, J.T. (2002). Empowerment: the key to quality, The TQM Magazine, 14 (2), 110-119.
- Forrester, R. (2013). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. Academy of Management Executive, 14 (3), 67-80.
- Hancer, R.M. and George. T. (2014). Psychological empowerment of nonsupervisory employees working in full-service restaurants Hospitality Management, 22, 3-16
- Wing, L.S. (1996) Personal empowerment: self as tool, Empowerment in Organizations, 4 (3), 34-36.