

بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

اسداله کریمی شهبابی^{۱*}، سیدمهدی الوانی^۲

^۱استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد میاندوآب، دانشگاه آزاد اسلامی، میاندوآب، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: آذر ماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: بهمن ماه ۱۳۹۷، پذیرش: فروردین ماه ۱۳۹۸

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تأثیر به‌کارگیری مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. در این راستا پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی و عملیاتی پژوهش مشخص شد. و به منظور جمع‌آوری داده پرسشنامه‌ای در ۱۹ سؤال تنظیم شد. در تنظیم پرسشنامه‌ها از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، استفاده شد. آزمون آلفای کرونباخ جهت سنجش اعتبار پرسشنامه به کار رفت. پرسشنامه به نمونه آماری متشکل از ۵۰ نفر توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه با نرم‌افزار Excel و روش FVIKOR^۱، نشان داد که میزان تأثیر هر یک از مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، به ترتیب مدل عملکرد/بالا ۵۱٪، مدیریت تعهد/بالا ۳۳٪ و مدیریت مشارکت/بالا ۱۶٪ می‌باشد. همچنین، نتایج حاصل نشان داد که مدیریت عملکرد، یکی از ابعاد مدل مدیریت عملکرد بالا بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد.

واژه‌های اصلی: توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی، مدل مدیریت عملکرد/بالا، مدل مدیریت استراتژیک تعهد/بالا، مدل مدیریت مشارکت/بالا، سازمان دولتی.

۱- مقدمه

دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری کارکنان و خودکنترلی به‌عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز سازمان‌های برای عصر حاضر می‌باشد [۹]. سازمان‌های امروزی به دنبال استفاده از کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، بتوانند در محدوده فعالیت-هایشان تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت داشته، بر کار خویش نظارت کرده و مسئولیت فعالیت‌هایشان را بپذیرند [۸]. برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند. تا قادر باشند ارزش افزوده ایجاد کرده و یک مزیت رقابتی برای سازمان خود به شمار روند. توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تحولات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارد و تنها عامل ایجاد تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود [۱۲]. در واقع توانمندسازی ابزاری است که اهداف فردی را با اهداف سازمانی همسو کرده و این باور را ایجاد می‌کند، که رشد و

امروزه مقوله‌هایی مانند: افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی، بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری، ارائه خدمات و تولید کالای مناسب‌تر از دیدگاه مشتری، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها و... بار رسالت سازمان‌ها را سنگین کرده است و یکی از عوامل محوری برای جامعه‌ی عمل پوشاندن به این اهداف، نیروی انسانی توسعه یافته و توانمند است که قادر باشند ارزش افزوده ایجاد کرده و یک مزیت رقابتی برای سازمان خود به شمار آیند. بنابراین، توسعه و پرورش توانمندی‌های منابع انسانی، مهمترین عامل در بهره‌وری و توسعه هر سازمان و جامعه می‌باشد. از سوی دیگر، تغییر و تحولات عصر حاضر، شیوه‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشانده و زمینه نگرش‌های نوین را به منابع انسانی ایجاد نموده است. این تحولات منجر به توجه بیشتر به استفاده بهینه از منابع انسانی شده است. در این شرایط، سازمان‌های دولتی تحت تأثیر مؤلفه‌های محیط بیرونی (رقابت‌های فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضا برای ارتقاء کیفیت خدمات، منابع محدود و...)، نگرش به نیروی انسانی را تغییر و از آن‌ها به عنوان شرکای سازمان و گردانندگان اصلی فرآیند کار یاد می‌کنند [۷]. بررسی‌ها نشان می‌دهد، مواردی چون عدم به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقاء مهارت و

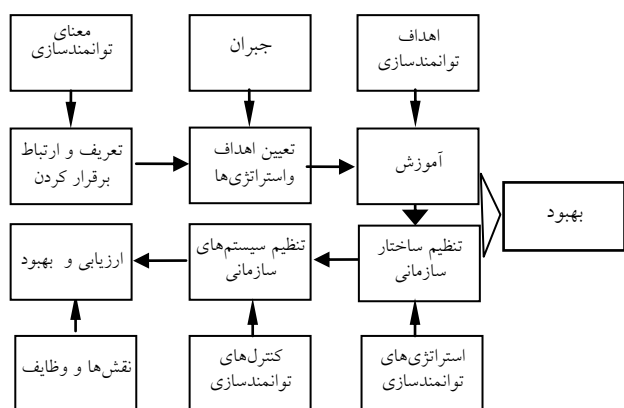
*karimi.asadolah@gmail.com

رتبه‌بندی ابعاد مدل مدیریت عملکرد/ بالا بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران
رتبه‌بندی ابعاد مدل مدیریت مشارکت/ بالا بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

۲- مروری بر ادبیات پژوهش

۲-۱- فرآیند توانمندسازی

مدل مدیریتی فرآیند توانمندسازی که در شکل (۱) نشان داده شده است دارای شش گام می‌باشد که به‌طور تسلسلی و وابسته به هم قرار گرفته که با تعقل و برنامه‌ریزی، دستیابی به بهبود مستمر، آسان‌تر حاصل می‌آید.



شکل (۱): مدل مدیریتی فرآیند توانمندسازی

۲-۱-۱- گام اول: تعریف و ابلاغ معنی توانمندسازی

توانمندسازی، فرآیندی پیشرفته، مستمر و قابل دسترس در عملکرد یک سازمان می‌باشد که با توسعه اثرگذاری مؤثر بر روی عملکرد افراد و گروه‌های یک سازمان می‌تواند در نهایت اثری عمیق بر روی عملکردهای کل سازمان داشته باشد. البته این مفهوم را قبول داریم که هر سازمان، نیاز و فرهنگ خود را توصیف می‌کند و آن را قبول دارد. بنابراین در اینجا ضروری است که ارتباط بین توانمندسازی، اثرگذاری کارآمد و پیشرفت مستمر، مشخص و روشن گردد. توصیف مناسب می‌تواند اصول اساسی فهم و درک مفهوم توانمندسازی را به دنبال داشته باشد. هر یک از عناصر این مدل به درک و فهم کامل توانمندسازی کمک می‌کند. این عناصر می‌تواند شامل: ایجاد جو توانمندسازی، اهداف برای توانمندسازی و کنترل‌های توانمندسازی باشد.

درگام اول می‌بایست پاسخ سؤالاتی را که مدیران و کارکنان در مورد توانمندسازی می‌پرسند را در نظر گرفت. چه‌طور می‌توانیم مؤثر باشیم؟ چه انتظاراتی را در موارد مختلف باید داشته باشیم؟ چه‌طور شروع کنیم؟ چه‌طور به پایان برسیم؟ مواردی که می‌تواند بر درک مفهوم توانمندسازی کمک نماید:

– بهره‌گیری از مقالات رسمی مانند بیانیه‌های مدیران، خبر نامه های مدیریتی و تدابیر راهبردی که مفاهیم و مقاصد سازمان را در مورد توانمندسازی روشن سازد.

پیشرفت سازمان، منافع کارکنان را در بر خواهد داشت. توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان دارد. نتایج مطالعات توانمندسازی اثرات مثبت آن را بر فرآیندهای کاری از جمله تغییر در نگرش کارکنان (منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، تقلیل ابهام و مواردی این چنین می‌گردد)، نشان می‌دهد. استقلال در کار، قدرت و آزادی در تصمیم‌گیری از دیگر اثرات نگرشی آن می‌باشد. اما از اثرات رفتاری آن می‌توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و مواردی این چنین نام برد [۱۹]. کارکنان توانمند در عملکرد سازمان تأثیر مثبتی خواهند داشت و سازمان‌های موفق، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را به- عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار می‌دهند [۱۵].

هر چند توانمندسازی از رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی می‌باشد، اما گستردگی در پژوهش‌های آن منجر به تنوع در ادبیات و تقویت محتوایی آن شده است. در این مطالعات، صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان از جمله کاتر، کوئین، تی‌ژاف، اسکات، بلانچارد، بکهارد، کارلوس، راندولف، اندروس و به‌ویژه کینلاو، توانمندسازی کارکنان را به عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد و بهسازی سرمایه‌های انسانی معرفی نموده‌اند. همچنین، توسعه و پرورش منابع انسانی، عامل اصلی در بهره‌وری و توسعه هر سازمان و جامعه می‌باشد. بدین سبب است که سازمان‌های پیشرفته و موفق دنیا با یاری متخصصان منابع انسانی در اموری مانند: معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، هدایت و راهنمایی فرایندها و مسئولیت‌ها به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌های سازمان، مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان را کسب نمایند؛ تلاش می‌کنند. به عبارت دیگر، این‌گونه سازمان‌ها به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش، پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی، می‌پردازند و بینشی قدرتمند درباره توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان در قالب چهارچوب راهبردی و کلان شرکت دارند. از سوی دیگر با توجه به جایگاه خاص سازمان دولتی، به‌عنوان اصلی‌ترین ارایه کننده خدمات کشور و همچنین زمینه‌ساز ایجاد درآمدهای اقتصادی، تحقیق و پژوهش در فرآیندهای مختلف آن از اولویت و اهمیت بالایی در ارتقاء عملکرد سازمانی برخوردار است. بنابراین نیاز در به‌کارگیری شیوه‌های ارتقاء و توسعه منابع انسانی و نیز کارآیی مفاهیم توانمندسازی جهت توسعه و بهبود سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها، اهمیت هرچه بیشتر مطالعه توانمندسازی را در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدل‌های مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است از میان مدل‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی یعنی مدیریت عملکرد/بالا، مدیریت تعهد/بالا و مدیریت مشارکت/ بالا کدام مدل، بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دارد؟ و اهداف فرعی عبارتند از:

رتبه‌بندی ابعاد مدل مدیریت تعهد/ بالا بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

است که توانمندسازی به طور تغییرناپذیر، نتایجی والاتر از آزادی انتخاب و عمل دارد. همه این اهداف به نوعی مهم هستند ولی همه آنها تنها یک راه واقعی به سوی هدف واقعی هستند. هدف واقعی همیشه موجب پیشرفت عملکرد می‌باشد. اهداف خاص مختلفی از توصیف معنای توانمندسازی مدنظر است:

- ارائه آنالیز پیشرفت توسط تمامی کارکنان مسئول (با تمامی مشتریان و ارباب رجوع) از انجام مشاغل و توسعه اثربخشی و کارایی راه‌های انجام کارها. (یعنی کارکنان خودشان یک آنالیز پیشرفت در انجام وظایف خود و راه‌های توسعه اثر بخشی و کارایی انجام کارها را ارائه دهند).
- ارائه پیشرفت و پیشبرد اهداف اجرایی تمامی گروه‌ها بدین ترتیب که گروه‌های با مسئولیت (با تمامی مشتریان و ارباب رجوع) به تحقق و پیشبرد اهداف اجرایی، استراتژی‌های اجرایی و اقدامات اجرایی بپردازند.
- درگیر کردن کل سازمان با تصمیمات مدیریتی مهم مانند پیشبرد تدابیر استراتژیکی، شیوه‌های شخصی مکاتبات و تدابیر تجاری مکاتبات.
- درگیر کردن مردم بطور مستقیم با هر یک از فرآیندهای کاری با پیشرفت مستمر آن فرآیندها
- استراتژی‌های زیر حاصل از توصیف صحیح مفهوم توانمندسازی، تنظیم و تحقق اهداف می‌باشد:
- به حداکثر رساندن تعامل گروه‌های تیمی در مسائلی مانند کسب و کار سازمان
- توصیف وظایف و نقش‌های شغلی و آموزش‌های لازم جهت انجام این شغل
- افزایش مهارت‌های جهت استقلال آنها در محیط کاری خود و جلوگیری از انتقال اطلاعات و درخواست‌ها و راه‌حلی برای مشکلات

۲-۱-۳- گام سوم: آموزش

روش‌های سنتی آموزش شاید نتوانند اطلاعات و توانایی را که افراد هنگام توانمندسازی نیاز دارند را به آنها انتقال دهد. به عبارت دیگر، توانمندسازی، اکثر روش‌های سنتی را که سازمان‌ها برای درک نیازهای آموزشی کارکنان خود به کار می‌برند را زیر سؤال می‌برد. واضح است که توانمندسازی به معنی اعمال نفوذ شایسته، باید از دانش و مهارتی فراتر از آنچه مورد توجه روش‌های سنتی است مدنظر باشد. آموزش، معمولاً به برنامه‌ی آموزشی، بسیار وابسته است و به شرایطی اشاره دارد که اهدافی کاملاً محدود در دوره‌ی زمانی کوتاه مدنظر است و جهت گیری کاملاً عملی و کاربردی دارد. بعضی از اقسام نیازهای آموزشی در یک سازمان توانمند شده، هنوز هم از چنین معیارهایی بهره می‌برند. آموزش به افراد جهت فهمیدن معنی توانمندسازی و چگونگی پشت سر گذاشتن مراحل اجرای کار، اهداف مناسبی برای آموزش هستند و در مدت زمان کوتاهی قابل اجرا می‌باشند. توانمندسازی در سایه مدیریت

- توصیف و توضیح مفهوم توانمندسازی در بخش‌ها، اجلاس و مراسم‌های شرکت
- سخنرانی‌های مدیران و مسئولین سازمان‌ها محتوی اطلاعات در مورد توانمندسازی باشد.
- توضیحاتی در مورد توانمندسازی در صورت جلسه‌های جلسات با کارکنان سازمان
- توضیحاتی اجمالی به تمامی مدیران، بازرسان و همچنین ایجاد جلساتی با گروه‌های زیر مجموعه آنها
- حصول اطمینان از اینکه تمامی جلسات آموزشی در مورد توانمندسازی با توصیف و تعریف سازمان رابطه مستقیم دارد و تمامی آموزش‌ها از توصیف معنی توانمندسازی حمایت می‌کند.
- تمامی مدیران باید تدابیر و برنامه‌های خاص خود را در مورد پیشرفت مفهوم توانمندسازی، در جلسات کوچک گروهی و زیر مجموعه‌های آنها اعلام دارند و انتقال مفهوم آن را به سایر شرکت‌ها انجام دهند.
- انتشار سؤالات و پاسخ نامه‌ها در مورد توانمندسازی به صورت خبرنامه و نظایر آن
- اطمینان از اینکه اطلاعات موجود در آموزش افراد تازه استخدام شده شامل فرآیند توانمندسازی می‌باشد.
- مدیران واحدهای سازمانی باید جلساتی را با کارکنان سایر واحدهای سازمانی داشته باشند.

درک مفهوم توانمندسازی نیازمند انجام اموری بیش از برگزاری جلسات و مراسم توجیهی است. حتی یک سازمان ممکن است نیاز به تدوین مجدد عقاید، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک داشته باشد. ممکن است تغییراتی را در آینده ایجاد کند که در زمان حال اصلاً بدان‌ها توجه نمی‌شود. بدین ترتیب عملکردها مکرراً تکرار می‌شوند و در نهایت کانال‌های ارتباطی چندگانه‌ای برای دستیابی به مفهوم توانمندسازی ایجاد می‌گردد. قویترین کانال می‌تواند به عنوان بهترین مفهوم توانمندسازی مورد ارزیابی قرار گیرد و در سازمان اجرا گردد.

۲-۱-۲- گام دوم: تدوین اهداف و استراتژی‌ها

تنظیم اهداف و استراتژی‌ها به توصیفی که مدیران از توانمندسازی دارند بستگی دارد. هنگامی که توصیف مدیران از توانمندسازی، به صورت ناقص باشد در مفهوم لغوی توانمندسازی غرق و مبهوت می‌شوند عمل و نتایج کاری آنها در مورد توانمندسازی کوتاه‌تر و کمتر می‌گردد. بنابراین نائل آمدن بر یک هدف، منوط بر توصیف صحیح اهداف و استراتژی‌هاست. اهداف خاص و متنوعی از توصیف معنای توانمندسازی می‌تواند مدنظر باشد. اصولاً اهداف توانمندسازی از سایر فرآیندها، پروژه‌ها، برنامه‌ها، وظیفه‌ها یا عملکردهای سیستم مجزا نیست. هر عنصری که در یک سازمان وجود دارد، باید در جهت ارتقاء و پیشرفت، به طور مستقیم یا غیر مستقیم سیر خود را طی کند. توانمندسازی، فرآیندی به سوی ارتقاء عملکردهای یک سازمان می‌باشد. حقیقت دیگری که وجود دارد این

به طور خلاصه گام چهارم در فرآیند توانمندسازی، نگاهی خلاق به سازمان انداختن و تغییر دادن ساختار آن است. به عبارت دیگر، در این گام، ما باید سعی کنیم از حجم زاید سازمان بکاهیم.

۲-۱-۵- گام پنجم: تنظیم سیستم سازمان

عبارت سیستم در موارد مختلفی استفاده می‌شود مانند سیستم تولید، ساخت، اطلاعات و سیستم مدیریتی و... آن‌چه بین این‌ها مشترک است، نوع تعریفی است که از شغل و پروسه کاری به عنوان ورودی ارائه می‌شود. هر سیستمی که مربوط به کنترل و مدیریت افراد می‌شود، هنگام استفاده از توانمندسازی، زیر سؤال می‌رود. وقتی ما تلاش می‌کنیم تا نفوذ صلاحیت را اعمال کنیم، تنها وقتی می‌توانیم انتظار موفقیت داشته باشیم که اهداف سیستم را تغییر داده باشیم. تمامی سیستم‌ها باید با توانمندسازی ما همخوانی و سنخیت داشته باشند. در محدوده سیستم منابع انسانی، توانمندسازی و سپس تنظیم سیستم در راستای نوع به کارگیری افراد، پاداش دادن و آموزش کارکنان صورت می‌گیرد.

۲-۱-۶- گام ششم: ارزیابی و توسعه

عوامل یا فاکتورهایی که باید مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند همان پنج گام اولیه هستند: تعریف - تعیین اهداف و استراتژی‌ها - آموزش - تنظیم ساختار سازمان - تنظیم سیستم سازمان.

۲-۲- مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، متعدّدند و بنابراین هنگام طراحی استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان یک مدل یا ترکیبی از مدل‌ها را برگزید (البته انتخاب، در عمل، به عواملی چون استراتژی شرکت، منابع موجود و محیط بستگی دارد). سه مدل اساسی مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: مدل مدیریت تعهد/بالا؛ مدل مدیریت عملکرد/بالا؛ مدل مدیریت مشارکت/بالا^۱

۲-۲-۱- مدل مدیریت تعهد بالا

یکی از مشخصه‌های بارز مدیریت منابع انسانی، تأکید آن اهمیت تقویت تعهد دو جانبه است. مدیریت تعهد بالا «مدیریتی که بر ایجاد تعهد تأکید می‌کند، بنابراین خود کارکنان رفتار را تعدیل می‌کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی‌دهد، ضمن این که روابط داخل سازمان بر سطح بالایی اعتماد استوار است» [۱۶ و ۱۷]. بیر و همکاران و والتون روش‌های دست‌یابی به تعهد بالا را چنین شرح می‌دهند [۶]، [۱۷]:

- توسعه و افزایش نردبان‌های مسیر شغلی (فرصت‌های مسیر شغلی) و تأکید بر آموزش و تعهد به عنوان ویژگی‌های بسیار با ارزش کارکنان در تمام سطوح سازمان؛

کیفیت خلاق و توسعه پایدار، به دست می‌آید. آموزش برای توانمندسازی، یعنی دادن دانش و مهارت به افراد، برای تبدیل آنان به افرادی کامل و شایسته در جهت دست‌یابی به توسعه پایدار و کیفیت خوب است.

- کارکنان باید قادر به حل مسائل سازمان بوده و نیز بتواند دانش خود را در زمینه‌های مختلف به کار ببندند.

- کارکنان باید قادر به قضاوت درست باشند و این قضاوت درست را به صورت روزافزون در جنبه‌های مختلف کار خود به کار گیرند.

- کارکنان باید قادر به رویارویی با عوامل جدید و غیر منتظره باشند.

اگر ما از افراد انتظار داشته باشیم که تمرین قضاوت کنند، تصمیمات حساس بگیرند، برای قوانین تبصره بسازند، باید در این زمینه‌ها به آنها دانش مورد نیاز را بدهیم. در واقع می‌توان گفت که توانمندسازی بیشتر نیاز است چون افراد اکثراً در حال دور شدن از حالتی هستند که در آن به شغل‌هایی مشغول می‌شوند که ما به طور سنتی از آن به عنوان شغل تعریف می‌کنیم. نمی‌توان گفت که مشاغل به علت رویارویی با دنیای مدرن و کامپیوتری در حال از بین رفتن است. بلکه کار به معنی مدرن آن در حال نابودی است. افراد توانمند شده، باید افراد لایقی باشند. صلاحیت‌هایی که افراد به‌طور متناوب باید کسب کنند می‌توان به‌صورت ذیل طبقه‌بندی کرد: صلاحیت‌های تجاری (کسب و کار) - توانمندسازی در توسعه عملکرد - صلاحیت‌های شخصی.

این فقط یک لیست خسته کننده و طولانی نیست. بلکه کاملاً کافی است تا به این نتیجه برسیم که آموزش برای توانمندسازی فراتر از آن است که تا به حال به شکل سنتی برای آموزش در نظر می‌گرفتیم.

۲-۱-۴- گام چهارم: تعدیل ساختار سازمان

وقتی که توانمندسازی تبدیل به یک نیاز می‌شود خود به خود تبدیل به یک واقعیت می‌شود. توانمندسازی به عنوان یک استراتژی مطرح می‌شود که نه تنها باعث ایجاد توسعه پایدار شده بلکه از تشریفات مدیریتی کاسته و باعث کنترل منابع تقلیل یافته و خطوط کوتاه شده - ی ارتباطی می‌شود. توانمندسازی بیشتر در شرکت‌ها و سازمان‌های کوچک قابل مشاهده است که بازده و عملکرد اعضای آن بیشتر از یک سازمان یا شرکت بزرگ است. شرکت‌های کوچک دارای ویژگی‌هایی مانند: برخوردهای غیررسمی، خطوط ترکیب شده در وظایف و مسئولیت‌ها، پاداش برای عملکرد و دستیابی واقعی، احساس مالکیت و سهمیم بودن در نتایج حاصله، مشارکت کارکنان در موفقیت و اطمینان در مورد مسئولیت‌ها می‌باشند. همچنین، سازماندهی یک سازمان، برای توانمندسازی، حداقل معنای ذیل را دارد:

- هر شغلی را که باعث افزایش ارزش نمی‌شود باید حذف کرد.
- مشاغلی که ماهیت یکسان دارند ترکیب می‌شوند. (مشاغلی که ماهیت شبیه و یکسانی دارند از هم منفک نشوند).
- سلسله مراتب مدیریتی به حداقل می‌رسد. (هرم سازمان مسطح می‌شود. لایه‌های مدیریتی به حداقل می‌رسد).

1. The High - Commitment Management Model

2. The High - Performance Management Model

3. The High - Involvement Model

- تجهیزاتی انتخاب می‌شود که از آن می‌توان به شکلی انعطاف‌پذیر استفاده کرد و این تجهیزات طوری چیده و مستقر می‌شوند که بتوان به راحتی حرکت کرد و همه محیط را مشاهده نمود؛
- گروه‌های خود مدیر یا گروه‌های کاری خود مختار ایجاد می‌شوند؛
- مسئول و رهبران گروه‌ها، سبک حمایتی را بر سبک آمرانه و استبدادی ترجیح می‌دهند (این مشکل‌ترین بخش تعریف سیستم است)؛
- سیستم‌های پشتیبانی ایجاد می‌شود تا از گروه‌ها برای انجام مؤثر وظایف حمایت کند؛
- به کمک مولفه‌های ارتباط با کارکنان و مشارکت، سیستم جدیدی با دقت بسیار طراحی و معرفی می‌گردد؛
- آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی انجام می‌شود؛
- با مشارکت کارکنان، یک سیستم پرداخت طراحی می‌شود تا نیازهای کارکنان مدیران را تأمین کند؛
- پرداخت ممکن است براساس عملکرد گروه صورت گیرد؛ اما در خصوص افراد، پرداخت براساس مهارت‌های فردی صورت می‌گیرد؛
- در بعضی موارد، ممکن است از یک فرایند «مرور عملکرد» استفاده شود که شامل ارزیابی اعضای گروه توسط خود آن اعضا و هم چنین ارزیابی کل گروه می‌باشد.

۲-۲-۳- مدیریت مشارکت بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود، که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رأی در مسایل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می‌کند. هدف از اجرای این روش، ایجاد جوی است که مدیران و اعضای گروه‌های بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و انتظارات خود را ابراز دارند و از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان، همه آگاه باشند. این روش درکی متقابل در خصوص اهداف سازمان ایجاد می‌کند و چهارچوبی است برای مدیریت و پرورش کارکنان برای اطمینان خاطر حاصل کردن از حصول به آن اهداف.

۳- پیشینه تحقیق

آرتور طی تحقیقاتی که انجام داد از ۳۰ کارخانه کوچک فولاد در آمریکا اطلاعات جمع‌آوری کرد. او اثر مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد را بر روی کارایی کارکنان و نرخ بازده یک استراتژی کنترل یا یک استراتژی تعهد، بررسی کرد. بنابر نظر آرتور، در یک استراتژی کنترل از طریق مقررات و رویه‌ها، محدود کردن مشارکت کارکنان، آموزش کلی محدود، دستمزدهای پایین و کم بودن طرح‌های پاداش به نسبت کل کارکنان، می‌توان اطلاعات کارکنان را بیشتر کرد. در یک استراتژی تعهد، بر شکل دادن به رفتار کارکنان از طریق ایجاد پیوندهای روان‌شناختی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان، مشارکت نسبی کارکنان، آموزش کلی به اندازه مناسب، دستمزدهای بالا و زیاد بودن انگیزه‌های پاداش، تأکید می‌شود. آرتور با مقایسه یک کارخانه فولاد که از استراتژی تعهد/بالا پیروی می‌کرد با کارخانه‌ای که از

- سطح بالایی از انعطاف‌پذیری کاری و عملیاتی و کنار گذاشتن شرح شغل‌های بالقوه خشک؛
- کاهش سلسله مراتب سازمانی و پایان تبعیض‌ها؛
- تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)، طراحی ساختار کاری (کار گروهی) و حل مشکل (چرخه‌های کیفیت).

وود و آلبنیز [۱۸] به فهرست بالا، موارد زیر را افزودند:

- طراحی مشاغل به عنوان چیزی که مدیریت آگاهانه آن را انجام می‌دهد تا شغل‌هایی ایجاد کند که موجب رضایت سازمان و کارکنانش گردد؛
- سیاست عدم اجبار کارکنان به باز خرید شدن و تضمین‌های دائم شغلی، به همراه استفاده از کارگران موقتی برای کاهش نوسانات در تقاضای نیروی کار؛
- اشکال جدید ارزیابی و سیستم‌های پرداخت و به طور مشخص، پرداخت براساس شایستگی، تقسیم و تسهیم سود؛
- مشارکت بالای کارکنان در مدیریت کیفیت.

۲-۲-۲- مدل مدیریت عملکرد/بالا

هدف مدیریت عملکرد بالا (که آن را در آمریکا روش‌ها یا سیستم‌های کار با عملکرد بالا می‌نامند)، تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت است از طریق: افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و ارزش بیشتری برای سهام داران خلق کردن؛ به کمک کارکنان شرکت، روش‌های مدیریت عملکرد بالا عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه‌ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت‌های پرورش مدیران، سیستم‌های انگیزشی پرداخت، و فرایندهای مدیریت عملکرد. بهترین تعریف سیستم کار با عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) ارائه کرد. مشخصات این سیستم به شرح زیر می‌باشد:

- سیستم‌های دقیق و گسترده جذب نیرو؛ انتخاب و آموزش؛
 - سیستم‌های دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می‌کنند؛
 - رویه‌های کاری مناسب، طراحی دقیق شغل و فرایندهای مشارکت گسترده؛
 - بررسی دیدگاه‌ها و ارزیابی عملکردها؛
 - طرح‌های پرداخت و پیش‌پردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش‌های مالی بدهد.
- بین این مفهوم و مفهوم مدیریت تعهد بالا، وجه مشترکی وجود دارد. طراحی کار عملکرد بالا نیازمند انجام اقدامات ذیل است:
- مدیریت به روشنی نیازهای سازمان را در قالب روش‌های جدید کار و نتایج مورد انتظار از معرفی آن روش‌ها، تعریف می‌کند؛
 - مدیریت اهداف و استانداردهای موفقیت را تعیین می‌کند؛
 - داشتن چند مهارت، مورد توجه قرار می‌گیرد - یعنی این که مرزهای مشخص مشاغل تا حد امکان حذف می‌شود و به کارکنانی که مهارت‌های جدید کسب کنند، پاداش و آموزش می‌دهند؛

۹. چه نسبتی از نیروی کار از طریق آزمون استخدامی قبل از استخدام نهایی انتخاب و گزینش می‌شوند؟
 ۱۰. چه نسبتی از کارکنان براساس عملکرد خوب خود حقوق و پاداش دریافت می‌کنند؟
 ۱۱. از چه درصدی از کارکنان به‌طور رسمی ارزیابی به‌عمل می‌آید؟
 ۱۲. شرکت شما بیشتر از کدام یک از قوانین و روش‌های ذیل در ارتقای شغلی افراد استفاده می‌کند؟
 ۱۳. شرکت برای هر پنج پست سازمانی، چند فرد مناسب و شایسته (به‌طور متوسط) در اختیار دارد؟
- در این تحقیق، متغیرهای وابسته عبارت بودند از: نرخ متوسط سالانه گردش شغلی یا ریزش کارکنان، فروش به ازای هر کارمند، و عملکرد مالی که به وسیله سودهای اقتصادی (جریان خالص نقدینگی که به سهامداران تعلق می‌گیرد) و سودهای حسابداری (ارقام سود که در صورت‌های مالی شرکت منعکس می‌شود) ارزیابی می‌شوند. یافته‌های اصلی این تحقیق، عبارت بودند از:
- ریزش و گردش شغلی کارکنان با معیارهایی چون مهارت‌های کارکنان و ساختارهای سازمانی تعیین می‌شود، انگیزش در کاهش این نرخ اثر به‌سزایی دارد؛
 - بهره‌وری بر اساس انگیزه کارکنان تعیین می‌شود؛
 - عملکرد مالی براساس مهارت‌های کارکنان، انگیزش و ساختار سازمانی تعیین می‌شود؛
 - یک کاهش انحراف در استاندارد در بهره‌گیری از هر روش موجب کاهش نرخ گردش کارکنان تا ۱/۳٪ می‌گردد؛
 - یک افزایش انحراف استاندارد در بهره‌گیری از روش‌ها فروش را به طور متوسط ۲۷/۰۴۴ دلار به ازای هر کارمند افزایش می‌دهد؛
 - یک افزایش انحراف استاندارد در بهره‌گیری از روش‌ها موجب افزایش سود به میزان ۱۸/۶۴۱ دلار به ازای هر کارمند می‌شود.
- همانطور که هوسیلد می‌گوید، اثر روش‌های کاری عملکرد بالا بر عملکرد مالی کل شرکت «تا حدی ناشی از اثر آن روش‌ها بر نرخ گردش شغلی و بهره‌وری کارکنان است». البته این تحقیقات ثابت نکرد که هماهنگی درونی یا بیرونی، عملکرد شرکت را افزایش خواهد داد. او نتیجه می‌گیرد که پذیرش ساده روش‌های کاری عملکرد بالا مهمتر از تلاش‌های صورت گرفته برای تضمین این مطالب است. که این روش‌ها از انسجام درونی برخوردار باشند و یا با استراتژی رقابتی شرکت هماهنگ باشند. اما او معتقد است «انجام بحث‌های نظری در خصوص هماهنگی درونی یا بیرونی ضروری است» [۱۰].
- هوسیلد و بکر در ۷۴۰ شرکت از یک شاخص سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استفاده کردند. این شاخص منعکس کننده میزان پذیرش سیستم‌های کاری عملکرد بالا (HPWS) توسط شرکت بود. آنها متوجه شدند که شرکت‌های با ارزش‌های بالاتر بر اساس این شاخص، با فرض یکسان بودن باقی شرایط و عوامل، از عملکرد اقتصادی‌تر و راضی‌کننده‌تری برخوردار می‌باشند. آنها برآورد کردند که اعمال تغییراتی مهم در کیفیت یک سیستم، روش‌های کاری با عملکرد بالای

- استراتژی تعهد کم پیروی می‌کرد متوجه شد که کیفیت محصولات و بهره‌وری کارکنان کارخانه اول بسیار بالاتر از کارخانه دومی است. به علاوه ریزش و گردش شغلی نیروی انسانی در کارخانه اول کمتر از نصف ریزش و گردش نیروی انسانی در کارخانه دوم بود.
- آرتور هم‌چنین آثار عملکردی ناشی از هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری شرکت را بررسی کرد. او معتقد بود که اگر یک استراتژی تجاری هزینه/محور با یک استراتژی منابع انسانی کنترل محور تلفیق گردند و یک استراتژی تجاری تمایز محور با یک استراتژی منابع انسانی تعهد محور تلفیق گردند، هماهنگی برقرار می‌شود. نتایج تحقیقات آرتور، چندان قابل توجه نبود. اما او متوجه شد که بهره‌وری کارخانه‌های فولاد که استراتژی تمایز محور را اجرا می‌کردند و هماهنگی در آنها وجود داشت، ۲۵ درصد بیشتر از آن کارخانه‌هایی بود که فاقد هماهنگی بودند. بنابراین، فرضیه‌های اقتضایی تا حدودی تقویت گردید [۲، ۳، ۴].
- هوسیلد در خصوص اثر روش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت و از طریق تجزیه و تحلیل پاسخ‌های ۹۶۸ شرکت آمریکایی، تحقیقاتی انجام داد. به طور کلی، او متوجه شد که اگر شرکت‌ها از روش‌های کاری عملکرد بالا بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش خواهد یافت و بهره‌وری و سود شرکت به شدت افزایش خواهد یافت. سه فرضیه‌ای که او آزمون کرد همه دال بر این بودند که کاهش گردش کارکنان، افزایش بهره‌وری آنها بهبود عملکرد مالی، ناشی از اقدامات ذیل هستند:
- بهره‌گیری از سیستم‌های روش‌های کاری مدیریت عملکرد بالا، توسعه روش‌های مکمل یا هم‌افزای روش‌های کاری مدیریت عملکرد بالا و برقراری تعادل میان استراتژی رقابتی شرکت با روش‌های کاری عملکرد بالای آن. او ۱۳ سؤال ذیل را از شرکت‌ها پرسید:
۱. دریک برنامه اطلاع‌رسانی رسمی، چه نسبتی از نیروی کار لحاظ شده است؟
 ۲. نسبت کل کارکنانی که مشاغل آنها مورد تجزیه و تحلیل رسمی مشاغل قرار گرفته است، چه قدر است؟
 ۳. چه نسبتی از مشاغل بدون شاغل، از منابع داخلی سازمان پر شده است؟
 ۴. از چه نسبتی از کارکنان به‌طور مرتب نظرسنجی به‌عمل می‌آید؟
 ۵. چه نسبتی از کارکنان در برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، چرخه‌های کیفیت و یا گروه‌های مشارکت مدیریت-کارکنان، شرکت می‌کنند؟
 ۶. چه نسبتی از نیروی کار از طرح‌های انگیزشی شرکت، تسهیم سود یا تسهیم عواید اطلاع دارند؟
 ۷. متوسط ساعات صرف شده برای آموزش یک کارمند در طی ۱۲ ماه چه قدر است؟
 ۸. چه نسبتی از نیروی کار به رویه‌های رسیدگی رسمی نسبت به نارضایتی‌ها و رسیدگی به شکایات دسترسی و از آن اطلاع دارند؟

- فرهنگ سازمانی عامل ۱۰ درصد انحراف در سودآوری و ۲۹ درصد انحراف در بهره‌وری بود.

- روش‌های مدیریت منابع انسانی عامل ۱۹ درصد انحراف در سودآوری و ۱۸ درصد انحراف در بهره‌وری بود.

این تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که میان دیدگاه‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت، رابطه‌ای محکم وجود دارد. این یافته‌ها از حیث اثبات پیوند میان روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد، قانع کننده می‌باشد. تجزیه و تحلیل پیوندهای میان روش‌های مدیریت و عملکرد نشان داد که اثر این پیوندها روی عملکرد خیلی پایین‌تر است- بین ۱ تا ۳ درصد برای استراتژی، تکنولوژی و کیفیت، ۶ درصد و برای ارتباط و پیوند میان تحقیق و توسعه و بهره‌وری، و ۸ درصد برای ارتباط میان تحقیق و توسعه و سودآوری است. این ارقام خیلی رضایت‌بخش و قابل توجه نیستند. براساس گزارش ارایه شده در خصوص این تحقیق، تمام نتایج این تحقیق خیلی روشن، اهمیت روش‌های مدیریت کارکنان و نقش آنها را در پیش‌بینی و تعیین سطح عملکرد شرکت نشان می‌دهند. این نتایج نشان می‌دهند که اگر مدیران می‌خواهند بر عملکرد شرکت خود تأثیر بگذارند، باید بر مدیریت کارکنان تأکید کنند.

جدول (۱): متغیرهای مدیریت منابع انسانی

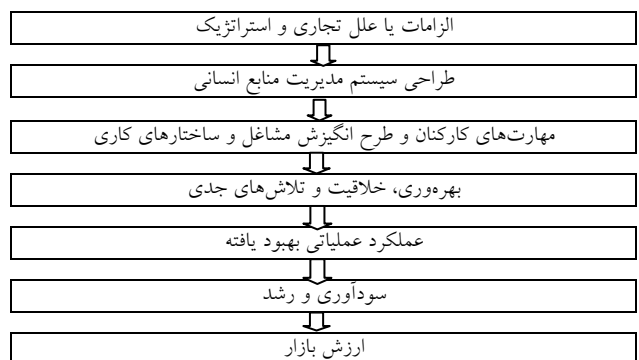
ابعاد ارزیابی	حوزه مدیریت منابع انسانی
پیچیده‌گی فرآیندها (مثل بهره‌گیری از آزمون‌های روان‌سنجی معیارهای مشخص برای گزینش)	گزینش و جذب نیرو
پیچیده‌گی اجرا و ارزیابی برنامه‌های معرفی کارکنان جدید	معرفی کارمند جدید به سایر کارکنان
سطح و دامنه پوشش برنامه آموزشی	آموزش
تداوم و دامنه پوشش سیستم ارزیابی	ارزیابی
انعطاف‌پذیری مهارت‌های نیروی کار	انعطاف‌پذیری مهارت‌ها
تنوع در سطح عملیاتی (مانند جابه‌جایی شغلی)	تنوع شغلی
مسئولیت در حوزه مشاغل سطح عملیاتی برای هدایت وظایف مختلف و حل مشکل	مسئولیت شغلی
تناوب و جامعیت فرآیند برقراری ارتباط با نیروی کار (مانند خبرنامه، تشکیل جلسه میان مدیران ارشد و نیروی کار)	ارتباطات
بهره‌گیری از سیستم‌های بهبود کیفیت	سیستم‌های بهبود کیفیت
شرایط و ابزار ایجاد هماهنگی	هماهنگی
پرداخت‌ها تا چه حد نسبت به پرداخت‌های رقیب بالاتر یا پایین‌تر است.	پرداخت مقایسه‌ای
بهره‌گیری از سیستم‌های پرداخت گروهی (مثل پرداخت بر اساس شایستگی)	سیستم‌های پرداخت انگیزشی

براساس یافته‌های ایتن تحقیقات به این نتیجه رسید که تعهد کارکنان و یک توافق دوجانبه برخوردار از اثرات روانی مثبت در بهبود عملکرد شرکت نقشی اساسی دارند. دو روش منابع انسانی به خصوص، بسیار مهم شناخته شده‌اند: (۱) جذب نیرو و پرورش مهارت‌های کارکنان (شامل انتخاب، معرفی کارکنان جدید و بهره‌گیری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد) و (۲) طرح شغل (شامل انعطاف‌پذیری مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، تنوع و بهره‌گیری از تیم‌های رسمی).

شرکت، موجب تغییر در ارزش بازار به میزان ۱۵۰۰۰ تا ۶۰۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند خواهد شد. آنها معتقد بودند که یک سیستم منابع انسانی به خوبی طراحی و اعمال شده، در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان می‌باشد، اگر چه تحقیقات آنها دقیقاً مشخص نکرده است که چنین سیستمی چه‌گونه ارزش خلق می‌کند [۱۱].

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اثری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و به شرکت کمک می‌کنند به اولویت‌های تجاری خود دست یابد؛ اولویت‌هایی چون کوتاه کردن مدت زمان توسعه محصول، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش شغلی کارکنان ماهر و شایسته [۱۱].

بکر و دیگران دست‌آوردهای تعدادی از پروژه‌های تحقیقاتی را در قالب روابط بین منابع انسانی و عملکرد شرکت خلاصه کردند. کانون توجه آنها بررسی اثر استراتژیک روی ارزش سهامدار حاصل شده از اجرای سیستم‌های کاری عملکرد بالا متمرکز بود. [۵]. مدل روابط پیشنهادی آنها در شکل ذیل نشان داده شده است.



شکل (۲): مدلی از رابطه بین منابع انسانی و ارزش سهامدار [۵].

تحقیقات انجام شده توسط مؤسسه روانشناسی کار در دانشگاه شفیلد از طرف IPD پترسون و همکارانش به این مسئله پرداختند که کدام عوامل بیشترین تأثیر را بر عملکرد تجاری شرکت می‌گذارند. در این تحقیق به اثر دیدگاه‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت منابع انسانی و دیگر فعالیت‌های مدیریتی توجه شد. سپس نقش هر یک از این عوامل در عملکرد شرکت از حیث بهره‌وری و سودآوری هر یک از کارکنان، ارزیابی گردید. متغیرهای مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در این مطالعه در جدول (۱) نشان داده شده‌اند. این متغیرها منعکس کننده توجه و نگرش بر اساس روش‌های عملکرد بالای این مطالعه‌اند [۱۲]. معیارهای ارزیابی مورد استفاده در ارزیابی عملکرد عبارت بودند از: بهره‌وری نیروی کار در شرکت در مقایسه با شاخص صنعت مربوط به سودآوری هر یک از کارکنان. نتایج این تحقیق به شرح ذیل و به شکل درصدی و در قالب میزان انحراف از عملکرد مطلوب و به خاطر و ناشی از یک عامل خاص منعکس گردیده است:

- رضایت شغلی عامل ۵ درصد انحراف و تفاوت بین شرکت‌ها از حیث تغییر در میزان سودآوری و ۱۶ درصد انحراف در بهره‌وری بود.

جدول (۲): ابعاد استخراج شده مدل‌ها از ادبیات تحقیق

مدل	ابعاد
مدیریت عملکرد/ بالا	طراحی دقیق شغل
	مدیریت عملکرد
	کاهش سلسله مراتب سازمانی
	سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی
	آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان
	نیازهای سازمان در قالب روش‌های جدید کار و نتایج مورد انتظار از معرفی آن روش‌ها تعریف شود
	سنجش عملکرد با شاخص‌های درست
مدیریت تعهد/ بالا	طراحی ساختار کاری (کار گروهی)
	افزایش نردبان‌های مسیر شغلی با تأکید بر تعهد به عنوان ویژگی بسیار با ارزش کارکنان در تمام سطوح سازمان
	تقویت خودکنترلی در کارکنان
	کاهش تبعیض و بی‌عدالتی
	تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)
مدیریت مشارکت/ بالا	سطح بالای اعتماد در روابط داخل سازمان
	فرایندهای مشارکت گسترده
	ایجادجویی که مدیران و اعضای گروه‌های بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و انتظارات خود را ابراز دارند.
	آگاه کردن کارکنان از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان
	برخورد با کارکنان به مثابه شرکا که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد.
	مدیریت و پرورش کارکنان
	به کارکنان حق رأی در مسایل مربوط به حوزه کاری خود داده شود.

آماري انتخاب شده از سازمان‌های مذکور صورت می‌گیرد، بنابراین ماهیت هدف و داده‌های این پژوهش، با رهیافت‌های کیفی، سازگار است.

پرسش‌نامه پژوهش بر اساس طیف پنج نقطه‌ای لیکرت، خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم، طراحی گردید. به منظور تأمین روایی پرسشنامه در تنظیم آن از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، استفاده شده است. همچنین، مبانی نظری و پیشینه تحقیق، در تدوین پرسشنامه بررسی شده است. برای سنجش پایایی یا اعتبار پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آزمون آلفای کرونباخ که برای پرسشنامه، ۰/۹۳ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از نرم‌افزار Excel و روش FVIKOR، (آپریکوویچ و زنگ^۱) استفاده شده است.

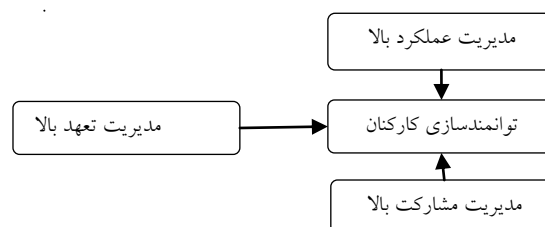
سازمان‌های دولتی ایران، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، هدفمند قضاوتی است. نمونه‌گیری در دو مرحله صورت گرفته است: در مرحله اول، سازمان‌هایی انتخاب می‌شوند که بیشترین نقش را در سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی، دارند. و نقش مؤثری در ارائه خدمات عمومی داشته باشند. در مرحله دوم، بخشی از نیروی انسانی این سازمان‌ها در مجموع پنجاه نفر جهت پاسخ به پرسشنامه‌ها انتخاب شده‌اند که حداقل دارای شرایط ذیل هستند:

تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی حداقل ۱۰ سال، داشتن سابقه فعالیت در تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. نمونه‌آماري، متشکل از سازمان‌های ذیل می‌باشند: مجلس شورای اسلامی (کمیسیون امور اجتماعی)، شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردهای نفتی ایران، سازمان ملی بهره‌وری ایران، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، تعدادی از اساتید دانشگاه اسلامی واحدهای تهران.

۵- تحلیل یافته‌ها

در ابتدا گویه‌های پژوهش کدگذاری می‌شوند که عبارتند از:

- آگاه کردن کارکنان از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان (A₁)
- ایجاد جوی است که مدیران و اعضای گروه‌های بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و انتظارات خود را ابراز دارند (A₂)
- طراحی ساختار کاری (کار گروهی) (A₃)
- افزایش نردبان‌های مسیر شغلی با تأکید بر تعهد به عنوان ویژگی بسیار با ارزش کارکنان در تمام سطوح سازمان (A₄)
- طراحی دقیق شغل (A₅)
- مدیریت عملکرد (A₆)
- فرایندهای مشارکت گسترده (A₇)
- تقویت خودکنترلی در کارکنان (A₈)
- کاهش تبعیض و بی‌عدالتی (A₉)



شکل (۳): مدل مفهومی پژوهش
مدل تحقیق: محقق ساخته

۴- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نوع، توصیفی/همبستگی می‌باشد. که به روش پیمایشی انجام شده است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدل‌های مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. و به دنبال پاسخ به این سؤال است که از بین مدل‌های مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در این پژوهش یعنی مدل مدیریت عملکرد بالا، مدل مدیریت تعهد بالا و مدل مدیریت مشارکت بالا کدام یک تأثیر بیشتری بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دارد. با توجه به این که این امر در تعامل با محیط و نمونه

¹. Opricovic & Tzeng

گزینه‌ها در سطح اطمینان $V=0.5$ محاسبه می‌گردد و به صورت صعودی مرتب کرده و رتبه‌بندی گزینه‌ها صورت می‌گیرد. در این قسمت رتبه‌بندی به صورت دی‌فازی شده محاسبه گردید. محاسبات انجام شده برای رتبه‌بندی گزینه‌ها در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۵): مقادیر \tilde{R} و \tilde{S}

	\tilde{S}		\tilde{R}	
A ₁	۰/۱۲۱	۰/۱۶۶۵	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۲	۰/۰۹۶	۰/۱۵۹	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۳	-۰/۰۶	۰/۳۳۹	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۴	۰/۰۱۹	۰/۴۵۱	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۵	-۰/۰۴	۰/۲۹۶	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۶	-۰/۲۵	۰/۰۳۳	۰	۰/۰۲۹۲
A _۷	۰/۰۴۳	۰/۵۲۸	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۸	۰/۰۹	۰/۵۲۶	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _۹	۰/۰۸۵	۰/۴۵۶	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _{۱۰}	-۰/۱۳	۰/۲۰۹	۰	۰/۰۵۸۸
A _{۱۱}	-۰/۱۳	۰/۲۲۸	۰	۰/۰۷۸۵
A _{۱۲}	۰/۰۷۷	۰/۴۹۵	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _{۱۳}	۰/۰۵۴	۰/۴۴۵	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵
A _{۱۴}	-۰/۲۵	۰/۱۱	۰	۰/۰۳۱۸
A _{۱۵}	۰/۰۱۸	۰/۴۶۹	۰/۰۲۱	۰/۰۶۳۵
A _{۱۶}	۰/۲۷۲	۰/۷۴۴	۰/۰۴۹	۰/۰۸۸
A _{۱۷}	-۰/۰۹	۰/۳۶۳	۰/۰۰۹	۰/۰۵۸۸
A _{۱۸}	-۰/۲۵	۰/۱۲۸	۰	۰/۰۳۱۸
A _{۱۹}	۰/۱۵۸	۰/۶۴۶	۰/۰۲۵	۰/۰۷۸۵

جدول (۶): بهترین و بدترین مقادیر \tilde{R} و \tilde{S}

\tilde{S}^*	۰/۲۷۲	۰/۷۴۴	۰/۹۰۵
\tilde{S}^-	-۰/۲۵	۰/۰۳۳۳	۰/۳۴۶
\tilde{R}^*	۰/۰۴۹۵	۰/۰۸۸	۰/۰۷۸۵
\tilde{R}^-	-۰/۰۰۴	۰/۰۰۷	۰/۰۳۱۸

جدول (۷): مقادیر دی‌فازی شده \tilde{R} ، \tilde{S} و \tilde{Q} به ترتیب صعودی و رتبه-

بندی گزینه‌ها

\tilde{Q}		\tilde{R}		\tilde{S}		رتبه
$V=0.5$						
۰/۰۱۵	A ₆	۰/۰۱۴	A ₆	۰/۰۴۳	A _۶	۱
۰/۰۳۷	A _{۱۴}	۰/۰۱۵۲	A _{۱۴}	۰/۰۷۵	A _{۱۴}	۲
۰/۰۴۳	A _{۱۸}	۰/۰۱۵۲	A _{۱۸}	۰/۰۸۹	A _{۱۸}	۳
۰/۱۹۴	A _{۱۰}	۰/۰۳۴۲	A _{۱۰}	۰/۱۷۲	A _{۱۰}	۴
۰/۲۵۸	A _{۱۱}	۰/۰۳۳۲	A _{۱۱}	۰/۲۱	A _{۱۱}	۵
۰/۲۶۸	A _{۱۷}	۰/۰۴۲۱	A _{۱۷}	۰/۲۶۳	A _{۱۷}	۶
۰/۳۶	A _۵	۰/۰۴۶۵	A _{۱۵}	۰/۲۸۵	A _۷	۷
۰/۳۷۶	A _۳	۰/۰۵۵۱	A _۵	۰/۳۰۲	A _{۱۷}	۸
۰/۳۸	A _{۱۵}	۰/۰۵۶۳	A _۳	۰/۳۸۸	A _{۱۳}	۹
۰/۴۲۱	A _{۱۳}	۰/۰۵۶۳	A _۴	۰/۳۸۹	A _۴	۱۰
۰/۴۲۱	A _۴	۰/۰۵۶۳	A _۷	۰/۴۰۱	A _۹	۱۱
۰/۴۲۷	A _۹	۰/۰۵۶۳	A _۸	۰/۴۲۹	A _{۱۳}	۱۲
۰/۴۳۹	A _{۱۲}	۰/۰۵۶۳	A _۹	۰/۴۳۲	A _{۱۵}	۱۳
۰/۴۴۹	A _۷	۰/۰۵۶۳	A _{۱۲}	۰/۴۵۴	A _۷	۱۴
۰/۴۵	A _۸	۰/۰۵۶۳	A _{۱۳}	۰/۴۵۶	A _۸	۱۵
۰/۴۸۲	A _۲	۰/۰۵۶۳	A _{۱۹}	۰/۴۸۸	A _۲	۱۶
۰/۵	A _{۱۹}	۰/۰۵۹۳	A _۲	۰/۵۳۹	A _۱	۱۷
۰/۵۱۷	A _۱	۰/۰۶۱۴	A _۱	۰/۵۷	A _{۱۹}	۱۸
۰/۶۲	A _{۱۶}	۰/۰۷۱۹	A _{۱۶}	۰/۶۳۱	A _{۱۶}	۱۹

نتایج مقایسات دو به دو گزینه‌ها بر اساس مقدار \tilde{Q} به صورت زیر خواهد بود:

$$A_6 < A_{14} < A_{18} < A_{10} < A_{11} < A_{17} < A_5 < A_3 < A_{15} < A_{13} < A_4 < A_9 < A_{12} < A_7 < A_8 < A_2 < A_{19} < A_1 < A_{16}$$

۱۰. کاهش سلسله مراتب سازمانی (A₁₀)

۱۱. سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی (A₁₁)

۱۲. تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی) (A₁₂)

۱۳. سطح بالایی اعتماد در روابط داخل سازمان (A₁₃)

۱۴. آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان (A₁₄)

۱۵. نیازهای سازمان در قالب روش‌های جدید کار و نتایج مورد انتظار از معرفی آن روش‌ها تعریف شود. (A₁₅)

۱۶. به کارکنان حق رأی در مسایل مربوط به حوزه کاری خود داده شود. (A₁₆)

۱۷. مدیریت و پرورش کارکنان (A₁₇)

۱۸. سنجش عملکرد با شاخص‌های درست (A₁₈)

۱۹. برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود، که منافعتشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد. (A₁₉)

جهت به دست آوردن اهمیت هر یک از متغیرها (زیر عوامل) نسبت به گزینه‌ها از ماتریس مقایسات زوجی استفاده شد. مؤلفه‌های اعداد فازی مربوط به هر گزینه در جدول (۳) آورده شده است. وهمه عوامل در مدل از نوع معیارهای مثبت می‌باشند. با استفاده از قوانین نرمال‌سازی اعداد فازی، وزن نرمال فازی هر یک از متغیرها محاسبه شد. بهترین و بدترین مقدار فازی برای عوامل مختلف به صورت جدول (۴) خواهد بود. جدول (۵) مقادیر \tilde{R} و \tilde{S} را نشان می‌دهد. منظور از مقدار \tilde{R} برای هر یک از گزینه‌ها، بیشترین مقدار سطری هر یک از گزینه‌ها و منظور از مقدار \tilde{S} برای هر یک از گزینه‌ها، مجموع مقادیر سطری هر یک از گزینه‌هاست.

جدول (۳): متغیرهای زبانی برای رتبه‌بندی گزینه‌ها

خیلی زیاد	زیاد	مناسب	کم	خیلی کم	اهمیت
(۷، ۹، ۹)	(۵، ۷، ۹)	(۳، ۵، ۷)	(۱، ۳، ۵)	(۱، ۱، ۳)	عدد فازی

جدول (۴): بهترین و بدترین مقدار فازی

	C ₁			C ₂			C ₃			C ₄			C ₅		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
f_j^*	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹
f_j^-	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۳
	C ₆			C ₇			C ₈			C ₉			C ₁₀		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
f_j^*	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹
f_j^-	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵
	C ₁₁			C ₁₂			C ₁₃			C ₁₄			C ₁₅		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
f_j^*	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹
f_j^-	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵
	C ₁₆			C ₁₇			C ₁₈			C ₁₉					
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U			
f_j^*	۷	۹	۷	۷	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۹			
f_j^-	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵			

۵-۱ محاسبه \tilde{Q} و رتبه‌بندی گزینه‌ها

با توجه به جدول (۴) مقادیر \tilde{R} و \tilde{S} ، بهترین و بدترین مقادیر \tilde{S} و \tilde{R} در جدول (۵) است. در ادامه، مقادیر نهایی \tilde{Q} دی‌فازی برای هر یک از

جدول (۹): میزان تأثیر مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان

مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی	مدیریت عملکرد/ بالا	مدیریت تعهد بالا	مدیریت مشارکت / بالا
میزان تأثیر بر توانمندسازی	۵۱٪	۳۳٪	۱۶٪

جدول (۱۰): ابعاد مدل مدیریت عملکرد/ بالا در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی

رتبه تأثیر	ابعاد مدل مدیریت عملکرد/بالا
۱	مدیریت عملکرد
۲	آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان
۳	سنجش عملکرد با شاخص‌های درست
۴	کاهش سلسله مراتب سازمانی
۵	سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی
۶	طراحی دقیق شغل
۷	نیازهای سازمان در قالب روش‌های جدید کار و نتایج مورد انتظار از معرفی آن روش‌ها تعریف شود.

جدول (۱۱): ابعاد مدل مدیریت تعهد/ بالا در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی

رتبه تأثیر	ابعاد مدل مدیریت تعهد/بالا
۱	طراحی ساختار کاری (کار گروهی)
۲	سطح بالایی اعتماد در روابط داخل سازمان
۳	افزایش نردبان‌های مسیر شغلی با تأکید بر تعهد به عنوان ویژگی بسیار باارزش کارکنان در تمام سطوح سازمان
۴	کاهش تبعیض و بی عدالتی
۵	تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)
۶	تقویت خودکنترلی در کارکنان

جدول (۱۲): ابعاد مدل مدیریت مشارکت/ بالا در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی

رتبه تأثیر	ابعاد مدل مشارکت/بالا
۱	مدیریت و پرورش کارکنان
۲	فرایندهای مشارکت گسترده
۳	ایجاد جوی است که مدیران و اعضای گروه‌های بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و انتظارات خود را ابراز دارند
۴	آگاه کردن کارکنان از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان
۵	برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود، که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد.
۶	به کارکنان حق رأی در مسایل مربوط به حوزه کاری خود داده شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار EXCEL و روش F. VIKOR نشان داد که از نظر افراد نمونه آماری این پژوهش، مدل مدیریت عملکرد/بالا ۵۱٪، مدل مدیریت تعهد /بالا ۳۳٪ و مدل مدیریت

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که گزینه A_6 از نظر شاخص Q ($V=0.5$) به عنوان گزینه برتر شناخته شده است. برای اینکه این گزینه بهترین رتبه‌بندی را کسب کند باید دو شرط ذیل برای آن برقرار باشد: شرط اول: مزیت قابل قبول

$$(Q_{14}) - (Q_6) \geq 1/(n-1) \rightarrow 0.37 - 0.15 \geq 0.22$$

از آن جایی که شرط اول برقرار نیست بنابراین شرط دوم بررسی می‌گردد.

$$(Q_{18}) - (Q_6) < 1/(n-1) \rightarrow 0.43 - 0.15 < 0.22$$

بنابراین، شرط دوم برقرار می‌شود و گزینه A_6 به عنوان گزینه‌های برتر پیشنهاد می‌گردد. و نتیجه نهایی رتبه‌بندی گزینه‌ها با ویکور فازی به صورت جدول (۸) می‌باشد.

جدول (۸): رتبه‌بندی ابعاد مدل‌های مدیریت منابع انسانی به روش F. VIKOR

رتبه تأثیر	اختصار	گزینه‌ها
۱	A_6	مدیریت عملکرد
۲	A_{14}	آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان
۳	A_{18}	سنجش عملکرد با شاخص‌های درست
۴	A_{10}	کاهش سلسله مراتب سازمانی
۵	A_{11}	سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی
۶	A_{17}	مدیریت و پرورش کارکنان
۷	A_5	طراحی دقیق شغل
۸	A_3	طراحی ساختار کاری (کار گروهی)
۹	A_{15}	نیازهای سازمان در قالب روش‌های جدید کار و نتایج مورد انتظار از معرفی آن روش‌ها تعریف شود.
۱۰	A_{13}	سطح بالایی اعتماد در روابط داخل سازمان
۱۱	A_4	افزایش نردبان‌های مسیر شغلی با تأکید بر تعهد به عنوان ویژگی بسیار با ارزش کارکنان در تمام سطوح سازمان
۱۲	A_9	کاهش تبعیض و بی عدالتی
۱۳	A_{12}	تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات (گزارش گروهی)
۱۴	A_8	تقویت خودکنترلی در کارکنان
۱۵	A_7	فرایندهای مشارکت گسترده
۱۶	A_2	ایجاد جوی است که مدیران و اعضای گروه‌های بتوانند با یکدیگر مذاکره کنند و انتظارات خود را ابراز دارند
۱۷	A_{11}	آگاه کردن کارکنان از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان
۱۸	A_{19}	برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود، که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد.
۱۹	A_{16}	به کارکنان حق رأی در مسایل مربوط به حوزه کاری خود داده شود.

در پاسخ به سوال اصلی تحقیق که پرسیده بود: «از میان مدل‌های مدیریت تعهد/بالا، مدیریت عملکرد/بالا و مدیریت مشارکت/بالا کدام یک بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دارد؟». بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۹) می‌توان پاسخ گفت همچنین نتایج رتبه‌بندی ابعاد مدل‌های مدیریت تعهد/بالا، مدیریت عملکرد/بالا و مدیریت مشارکت/بالا بر اساس میزان تأثیر آنها در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران به ترتیب در جداول ۱۰ تا ۱۲ نشان داده شده است.

توسعه داده شود و به‌عنوان منبع انرژی خلاق سازمان مورد توجه قرار گیرد اصرار خواهد ورزید. در این مفهوم، کارکنان به عنوان «سرمایه انسانی» ارزیابی خواهد شد. سرمایه انسانی عبارت است از «موجودی توان و ظرفیت انسان در رابطه با تولید کالا و خدمات از طریق به‌کارگیری دانش». این سرمایه، موجودی است که دارای ظرفیت و توان باروری است که سرمایه‌گذاری در آن به معنای افزایش نهایی در توانمندسازی است. سرمایه انسانی به وسیله تعداد کارکنان موجود تعریف نمی‌شود بلکه آن چه که کارکنان قادر به انجام آن هستند، مدنظر قرار می‌گیرد. وظیفه مدیریت در قبال این سرمایه، مدیریت

عامل مؤثر بعدی در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی، سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی است. متأسفانه در سازمان‌های دولتی کشور در موارد قابل ملاحظه‌ای انتصاب افراد در پست‌های مختلف سازمانی، بر اساس سابقه سیاسی آنها صورت می‌گیرد و توجه چندانی به شایستگی و توان تخصصی افراد نمی‌شود. بدون شک وقتی چنین شرایطی وجود دارد نباید انتظار زیادی از کارکنان در جهت ارتقای توانمندسازی داشت. معمولاً در چنین سازمان‌هایی بسیاری از کارکنان، دچار تناقض می‌شوند و چنین ذهنیتی در آنها ایجاد می‌شود که در سازمان‌های دولتی به تخصص و توانمندی‌های فنی کارکنان توجه چندانی نمی‌شود چرا که حتماً کارکنان و مدیرانی را انتخاب می‌کردند که از توانمندی و تخصص لازم برخوردار بودند.

بنابراین، شایسته است که سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی، در چنین سازمان‌ها طراحی و اجرا شود. تا بتوانند کارکنان و مدیران با توانمندی‌های لازم را جذب و انتخاب کنند. و در راستای خدمت‌رسانی به جامعه اثربخش‌تر عمل نمایند. همچنین، توجه کافی به بهسازی مهارت و تخصص منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران، می‌تواند در روند تقویت و توانمندسازی کارکنان این سازمان‌ها مؤثر واقع شود. سازمان‌ها به طور کلی محیط‌های فنی و اجتماعی هستند. به عبارت دیگر، ابعاد اجتماعی آنها مانند توانمندی‌های منابع انسانی، فرهنگ، ارتباطات و... همزمان با ابعاد تخصصی و فنی، آنها باید بهسازی و تقویت شود.

۶-۱- پیشنهاد مبتنی بر نتایج پژوهش

در انتهای بحث، براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات ذیل، جهت بهبود توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، ارائه می‌گردد:

- تقویت سیستم‌های مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد در سازمان دولتی با تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
- استفاده از سازمان‌های مردم‌نهاد در سنجش عملکرد سازمان دولتی موازی با سازمان‌های سنجش عملکرد دولتی؛
- توجه کافی به بهسازی مهارت و تخصص منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران؛
- طراحی سیستم دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی و اصلاح معیارها و روش‌های جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، و توجه به شایستگی

مشارکت/بالا ۱۶٪ درصد در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی دارا می‌باشند. همچنین، به‌ترتیب، مدیریت عملکرد یکی از استراتژی‌های مدیریت عملکرد بالا از نظر افراد نمونه آماری این پژوهش، بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دارد. و استراتژی‌های، آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان، سنجش عملکرد با شاخص‌های درست، کاهش سلسله مراتب سازمانی، سیستم‌های دقیق جذب و انتخاب نیروی انسانی، مدیریت و پرورش کارکنان و طراحی دقیق شغل در رتبه‌های بعدی اهمیت تأثیر قرار دارند.

۶- نتیجه‌گیری

بررسی نتایج مربوط به بررسی تأثیر مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، نشان داد که ابعاد مدل عملکرد/بالا بیشترین نقش را توانمندسازی کارکنان سازمان‌های مذکور دارند. و به ترتیب، مدل تعهد/بالا و مدل مشارکت/بالا جایگاه دوم و سوم را در تأثیر بر توانمندسازی سازمان‌های مذکور، دارند. مدیریت عملکرد، به عنوان تأثیرگذارترین عامل می‌باشد. که با عامل تأثیر گذار سوم، سنجش عملکرد با شاخص‌های درست به صورت همزمان قابل بحث و بررسی است.

با بررسی نتایج تحقیقات مربوط به سازمان‌های بخش دولتی این واقعیت آشکار می‌شود که متأسفانه این سازمان‌های این بخش، از داشتن سیستم منسجم مدیریت عملکرد رنج می‌برند. در سیستم فعلی دولت هرگز راهی برای تشخیص تحقق اهداف وجود ندارد و سازمان دولتی می‌تواند عملکرد پایین خود را از نظارت سیاسی و عمومی دور نگهدارد که این موضوع تأثیر بسزایی در ناکارآمدی بخش دولتی دارد. همچنین، در برخی از موارد، ضعف در پاسخ‌گویی، به علت روی هم افتادگی وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های دولتی است که باعث می‌شود مرجع مشخصی برای پاسخ‌گویی نباشد بنابراین، باید وظایف و مسئولیت‌های چنین سازمان‌هایی تنظیم دقیق شوند.

دومین عامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، آموزش فراگیر براساس ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان است که از ابعاد مدل عملکرد/بالا می‌باشد. بدیهی است مهمترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دست‌یابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. بنابراین بهبود توانمندسازی کارکنان، باید یکی از اهداف مهم هر سازمان و یا نهاد تلقی شده و برای آن برنامه‌ریزی دقیق و صحیحی را تدارک دید. آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کارها بهبود بخشد.

از دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت بیشتر به توانمندسازی ارتباط پیدا می‌کند تا کنترل و بر تیلور عینی عقیده افراد به‌عنوان دارایی اصلی سازمان، که باید به بهترین نحو از آن استفاده و

- [16] Walton, R. E. (2013). **From Control to Commitment in the Workplace**. Harvard Business Review, 63 pp 76-84.
- [17] Wood, S. (2011). **High Comitment Management and Organization in the UK**. the International Journal of Human Resource Management, February, p.41.
- [18] Wood, S., Albanese, M. (2010). **Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?**. Journal of Management Studies, March, p 215.
- [19] Zimmerman. M. A. (2004). **Empowerment theory: Psychological, Organizational and Community levels of Analysis**. in Rappaport j, Seidman e, Eds, Handbook of Community Psychology. New York, Kluwer academic/ Plenum publishers, PP 43-63.

و توان تخصصی افراد تا سابقه سیاسی آن‌ها در حین استخدام در سازمان-های دولتی. به طوری که میان شرح مشاغل موجود این سازمان‌ها و ویژگی‌های شاغلین آنها تناسب نسبی معقولی برقرار باشد.

- در تدوین برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی، به عوامل مؤثر در اثربخشی این برنامه‌ها مانند نیازهای آموزشی کارکنان، اساتید ارائه دهنده دروس، روش‌های تدریس، شرایط آموزش‌گیرندگان بیشتر توجه شود. تا پس از برگزاری برنامه‌های آموزشی نیازهای آموزشی کارکنان برطرف گردد.
- اجرای دقیق شرح مشاغل در سازمان‌های دولتی؛
- وظایف و مشاغل سازمان‌های دولتی تنظیم دقیق شود و از ابهام یا روی هم افتادگی وظایف و مسئولیت‌ها جلوگیری شده و بدین وسیله کارکنان بتوانند توانایی‌های خود را در آنها شکوفا کنند.

منابع و ماخذ

- [1] Ammons, D. N. (2004). **Productivity Barriers in the Public Sector**. In: Holzer, M., ed. Public Productivity Handbook. New York: Marcel Dekker.
- [2] Arthur, J. (1990). **Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills**. Unpublished PhD Dissertation, Jorrell University.
- [3] Arthur, J. (1992). **The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in Amrican Steel Minimills**. Industrial and Labor Relations Review 45(3), pp.488-506.
- [4] Arthur, J. (1994). **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**. Ecademy of Management Review, 37 (4), pp. 67-87.
- [5] Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). **Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?**. Journal of Management, Vol. 32, p. 898.
- [6] Beer M, Spector B, Lawrence P, Quinn Mills D and Walton, R .(1984). **Managing Human Assets**. the Free Press, New York.
- [7] Carly Webster. (2006). **An Empirical Analysis of the Relationships Between the Interactive use of Performance Measurement Systems, Creativity and Performance: the Intervening Role of Psychological Empowerment**. Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, P 72.
- [8] Dimitriades. Zoe. S. (2005). **Employee Empowerment in the Greek Context**. International journal of Manpower, Vol.26, No.1, PP 80-92.
- [9] Ergenli. Aziz & Saglam. Guler & Metin. Selin, (2007). **Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate managers**. Journal of Business Research, Vol. 60, PP 41-49.
- [10] Huselid, M. A. (2006). **the Impact of Human Resource Management Practices on Turnover**. Productivity and Corporate Financial Performance, Ecedemy of Management journal 38(3), pp. 63-72.
- [11] Huselid, M .A. Becker, B. E. (2006). **Methodoligical Issues in Cross- Sectional and Penil Estimats of the Human Resource Firm Performance link**. Industrial Reletaons, 35(3), pp. 22-24.
- [12] May, Douglas. R., Gilson, Richard. L., Harter, Lynn. M. (2004). **The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Svailability and the Engagement of the Human Spirit at Work** Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychological Society, No.77, PP 11-37.
- [13] Opricovich, S., Tzeng, G, Hshiung. (2004). **Compromise Solution by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS**. European Journal of Operational Research, 156(2), p.445.
- [14] Patterson, M. J. (1997). **Impact of People Management Practices on Performance Institute of Personnel and Development**. London.
- [15] Ruth A., Heinsohn, N. (2005). **Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators**. World Bank Policy Research Working Paper 3510, February, PP 104-117.