

ارائه راهکارهای برای توانمندسازی کارکنان شهرداری

مریم شمیرانی پی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی

Email: Maryam.shmirani1402@gmail.com

چکیده

از مهمترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را بکار گیرند به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و تعیین روابط بین متغیرها نیز از تکنیک مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و lizrel صورت گرفته است. طبق تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در رابطه با فرضیات پژوهش تمام آنها مورد تایید می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان

۱. مقدمه

بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی به عنوان یکی از ضرورت های منابع انسانی در سازمان پی برده اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به توانمندسازی و تعمیم بکارگیری فنون و روش های بهبود آن اقدامات قابل توجهی انجام داده اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله توانمندسازی به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به آن در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن نیروی انسانی توانمند و کارا است.

از مهمترین چالش های مدیران حاضر در سازمان ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را بکار گیرند به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت ها بهره برداری نمی شود (ابطحی، ۱۳۸۳).

چالز هنری^۱ (۱۹۹۵) متذکر می شود که منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، مواد خام، تکنولوژی و حتی کارگران غیرماهر) را در مواقع لزوم می توان خرید، عاملی که بدون آن نمی توان کار کرد، نیروی انسانی توانمند است که می تواند از همه این منابع برای دستیابی مزایا به راحتی استفاده کند. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازوانشان به کار بیندازد. توانمندسازی اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می شود آنان بطور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کار خویش اتخاذ نمایند (Van & Thomas, 1995)

۲. ادبیات پژوهش

۱.۲. برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یک تاریخ طولانی دارد و به عنوان تنظیم بخشی از مدیریت استراتژیک، به بررسی عوامل داخلی و خارجی مرتبط با محیط سازمان در وضع موجود میپردازد نتایج حاصل، منجر به تعریفی از سازمان، مأموریت، دیدگاه، اهداف استراتژیک، اهداف عملیاتی و برنامه اجرایی سازمان می گردد.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت (آقازاده، ۱۳۸۱).

در واقع تمامی منظور برنامه ریزی استراتژیک آن است که شما را از گرفتار شدن در بن بست برهاند، یا هدف آینده را مجسم سازد و نقشه مسیری را ترسیم کند که شما را به سوی هدف آینده خود هدایت می کند. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی پویا و بازپسنگر است و ایمان و همت رهبری جمعی در سازمان را می طلبد.

۲.۲ نقش بازاریابی در طراحی و اجرای استراتژی ها

اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمام سطوح، شناسایی تهدیدهاست به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و شناخت فرصت هاست به منظور بهره برداری از آنها. مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیری، کنترل و مراقبت بیرون است تا بتواند شرکت یا فعالیت های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ و همگام سازد از آن جا که مدیران بازاریابی موفقیت هایی را در محدوده بین شرکت و مشتریان، توزیع کنندگان و رقبای اشغال می کنند، معمولاً بیش تر با شرایط و تغییرات در محیط بازار آشنا هستند. در نتیجه، این مدیران نه تنها مسئول طراحی طرح های استراتژیک برای اقلام بازار- محصول خود هستند، بلکه اغلب مشارکت کنندگان اصلی در فرایند برنامه ریزی در سطوح تجاری بنگاه نیز می باشند.

¹ - Henry

نفوذ و تاثیر گسترده مدیران بازاریابی بر تصمیم های استراتژیک اتخاذ شده در سطوح بالاتر به وضوح در نظر سنجی تازه ای که از مدیران ۲۸۰ واحد فعالیت شرکت ها آمریکایی و ۲۳۴ واحد فعالیت شرکت ها آلمانی -در حوزه های تجهیزات الکتریکی، ماشین آلات مکانیکی و کالاهای صنایع بسته بندی مصرف کننده- به عمل آمده، به اثبات رسیده است. این پیمایش، ادراکات مدیران بازاریابی و نفوذ و اثر آنها بر فرایندهای فروش، تحقیق و توسعه و مالیه را در انواع تصمیم های استراتژیک و تاکتیکی اتخاذ شده در شرکت هایشان، نشان می دهد. (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۳: ۳۹).

۳.۲. توانمندسازی

توانمندسازی، تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که طی آن، قدرت تخصصی نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیتی است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود. توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (مصطفی و همکاران، ۲۰۱۷).

تعاریف گوناگونی از واژه های توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران در این زمینه ارائه شده است عبارتند از:

- توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور داشته باشند.
- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزشی افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان بر عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی.
- توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساختن سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند (سینف، ۲۰۰۹).
- توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (حسنی و همکاران، ۲۰۱۶).

۳. پیشینه تحقیق

غلام زاده و جلالی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک در شرکت رنگین پروفیل کویر» به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می شود که کارکنان و مدیران سازمان، هر دو مقاصد و اهداف سازمانها را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

مریم بیدمشکی پور (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «تحلیل استراتژیک منابع انسانی در ایران» مسئله مهم فرهنگ را برای اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کشور مورد توجه قرار می دهد. در بازبینی تغییر مدیران ایرانی در سازمان ها موضوع فرهنگ آشکار، فاصله طبقاتی، رفتار فرد گرایانه ایرانی ها و جهت گیری شان در گذشته به سازمان هایی بر می گردد که مدیریت و تکنولوژی در آنها بصورت پیشرفته می باشد. به عبارت دیگر تغییر رفتار مدیران و وابستگی آنها به خانواده شان باعث بوجود آمدن منبع انسانی نامنظم در سازمان ها شده و پیشنهاد می دهد که تحقیقات عملی این مدل را در سازمانهای ایرانی مورد بررسی قرار دهد و تحلیل کند که چه نفعی می تواند برای آنها داشته باشد.

سعیده امیری (۱۳۸۴) در پژوهش خود تحت عنوان «توسعه استراتژیک منابع انسانی» بدنبال یک روش استاندارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان بود. نتیجه حاصل از این پژوهش نشان داد که برای تدوین استراتژی منابع انسانی هیچ روش

² Mostafa et al.,

³ Singh

⁴ hasani

استانداردی وجود ندارد و رویکردهای موجود برای تشخیص استراتژی مناسب در حوزه منابع انسانی همه از طریق مدل یکپارچه تدوین منابع انسانی^۵ حاصل می شود. در واقع مدل مذکور در مقایسه با مدل های دیگر از منطقی قوی تر و کاربردی تر برخوردار است. همچنین وی پیشنهاد می کند که این مدل به منظور تشخیص و طراحی استراتژی مناسب و بهینه منابع انسانی و به تبع آن استراتژی های توسعه منابع انسانی به کار گرفته شود. در تحقیقی با عنوان «بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تاثیرگذار بر بهره وری نیروی انسانی» که توسط دکتر عبدالرضا بیگی نیا و دکتر احمد سرداری (۱۳۸۶) صورت گرفت، این نتیجه بدست آمد که همبستگی قوی میان توانمندسازی شناختی کارکنان و عوامل بهره وری نیروی انسانی در این تحقیق وجود دارد. همچنین بیشترین و کمترین میانگین در بین ابعاد توانمندسازی شناختی کارکنان بعنوان متغیر مستقل، به ترتیب متعلق به ابعاد احساس شایستگی و احساس اعتماد به همگان بود و در میان مؤلفه های عوامل تأثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته، بیشترین و کمترین میانگین به ترتیب مربوط به خلاقیت شغل و مشارکت سازمانی بود.

جزئی و رستمی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور» به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد و مؤلفه بعد سازمانی اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد.

ریچارد و جانسون (۲۰۰۱) «اثر مفید بودن مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر روی تعدادی از متغیرهای عملکرد را در نمونه ای از بانک ها»، بررسی کرده اند. با کمک تحلیل رگرسیون چندگانه، متوجه شدند که کارایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستقیماً به تجدید کارمندان ارتباط میان این معیارها و بازگشت دارایی در میان بانک های با قدرت سرمایه بالاتر (سرمایه گزاری بیشتر در شعب)، قوی تر است.

دیوید و دیگران (۲۰۰۲)، با استفاده از پاسخ پرسشنامه های روسای ادارات منابع انسانی در ۱۹۱ شرکت در سنگاپور، ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی و مالی سازمانی در سنگاپور را مورد آزمون قرار دادند. با استفاده از داده های توصیفی و مدل تحلیل رگرسیون برای تحلیل داده ها، نتایج نشان می دهد که به استثنای کار گروهی و پرداخت بر پایه میزان عملکرد، بقیه اجزاء مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت بر عملکرد مالی یک بنگاه دارند. همچنین نتایج نشان می دهد که همه متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت بر عملکرد منابع انسانی دارد. گری و شاسکی (۲۰۰۷) که از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده کردند، تأثیر تکنیک های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی عملکرد ادارات دولتی بررسی کرده اند. نتایج نشان می دهد که هنگامی که سازمان از چنین تکنیک هایی به عنوان نردبان ترقی شغلی درونی استفاده می کند، سیستم های آموزش رسمی، ارزشیابی عملکرد با نتایج جهت دار، امنیت شغلی، رأی کارمند و حقوق بر مبنای عملکرد، بیشتر قادر خواهند بود تا اهداف و مقاصد سازمانی را تأمین کنند. مؤسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای آمریکا پژوهشی را با عنوان «سرمایه انسانی»، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر شده اجرا کرد. این مؤسسه معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر می کند. بر این اساس درگیر کردن کارکنان در زمینه تصمیم های سازمانی تعامل با آنها و ایجاد حس تعهد در آنها می تواند در توانمندسازی منابع انسانی و مؤثر باشد. عبدالخدی دلمی و اولادپیو جیمو (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های نیجریه: بررسی تأثیر نوع مالکیت و قدمت» به این نتیجه دست یافتند که سیستم دانشگاهی نیجریه در بکارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار میانه رو بوده و میزان بکارگیری این برنامه ها تا حد زیادی تحت تأثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه گذاران دانشگاه، است. نتایج همچنین بیانگر تفاوت معنی داری میان سطح تنظیم مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، سیستم برنامه ریزی شغلی و مشارکت کارمندان در دانشگاه دولتی

⁵ - Strategic Reference Points (SRP)

و غیردولتی، است. این تحقیق همچنین توصیه می کند دانشگاه ها یکپارچگی لازم را میان عملیات ها و استراتژی های برقرار کنند و دانشگاه غیردولتی تشویق شوند تا برنامه های توسعه شغلی

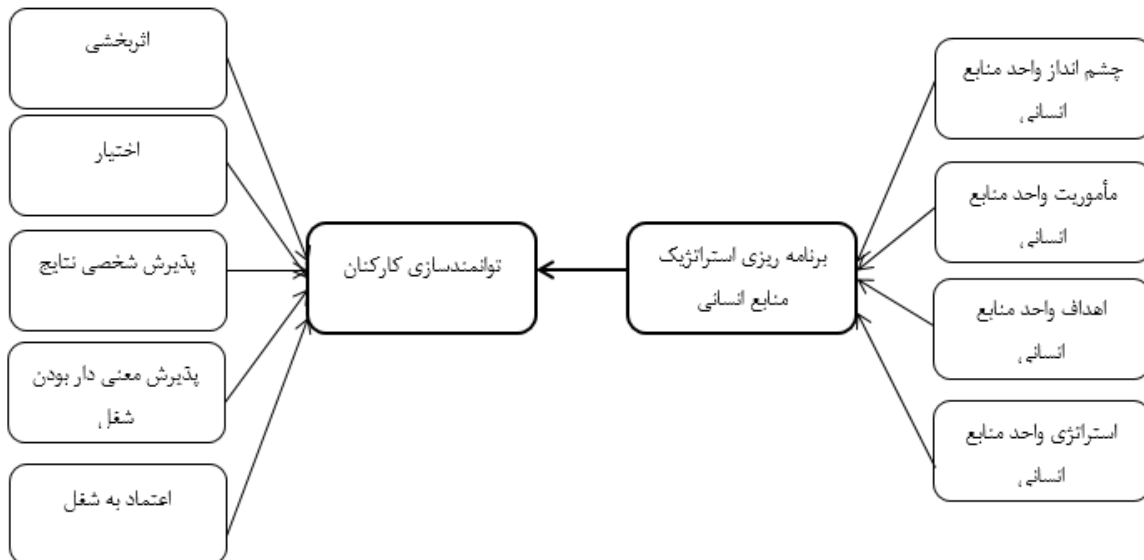
۴. فرضیات تحقیق

چشم انداز واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است. اهداف واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است. مأموریت واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است. استراتژی واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است.

۵. روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه ای قواعد، ابزار و راه های معتبر قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۶).

روش انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می باشد، از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی قرار می گیرد، زیرا به کشف علت یا عوامل بروز یک رویداد در شهرداری می پردازد. در این راستا از تکنیک آماری معادلات ساختاری که اساسا به بررسی رابطه علی بین متغیرها می می پردازد، استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی

۶. جامعه آماری و روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری، جامعه آماری کارکنان شهرداری می باشد. تعداد کارکنان ۳۰۰ نفر می باشند و براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۶۸ نفر تعیین گردید.

۷. ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده ها به روش میدانی جمع آوری شده است. در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداول ترین طرق جمع آوری اطلاعات است. جهت جمع آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه استفاده شده است که توسط مدیران و کارکنان بیمارستان پارسیان تکمیل گردید. در این تحقیق از ابزار اندازه گیری پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شده است که به این منظور از پرسشنامه استاندارد شده در تحقیقات یو و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شده است.

۸. روایی و پایایی

روایی از واژه روا به معنی جایزه و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۸۶). در این پژوهش ضمن استفاده

از پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه به منظور سنجش روایی تحت بررسی کارشناسان بیمه قرار گرفته و نظرات اصلاحی لحاظ گردید. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است. برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صرف معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. میزان توانایی یک وسیله اندازه گیری، برای حفظ ثبات خود در طول زمان است. برای اطمینان از عدم ابهام در سئوالات و همچنین بومی کردن مقیاس ها و انطباق هر چه بیشتر با جامعه آماری، اقدام به انجام مطالعات اولیه و تعیین اعتبار پرسشنامه گردید. بدین منظور پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از کامپیوتر و نرم افزار *SPSS* ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۸۲ است. که نشان دهنده این است که این پرسشنامه ها از اعتبار بالایی برخوردار است.

سئوالات پرسشنامه براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه ای لیکرت تنظیم گردیده و به صورت طبقه بندی شده و براساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده اند. در جدول (۱) تعداد سئوال های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سئوال ها ارائه شده است.

۹. تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است. اما اصطلاح غالب معادله ساختاری یا به طور خلاصه *SEM* می باشد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموع هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آن هاست. بدین ترتیب این مدل شامل دو بخش (۱): مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل اندازه گیری مشخص می کند که متغیرهای مکنون یا سازه های فرضی چگونه با متغیرهای مشاهده پذیر مرتبط اند و یا از طریق آن ها سنجیده می شوند. به بیان دیگر، ویژگی های اندازه گیری (یعنی ضرایب اعتبار و روایی) متغیرهای مشاهده شده چگونه از سوی متغیرهای مکنون توصیف می شود. اما مدل معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای مکنون، آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مشخص می سازد. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آن ها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه هایی که از طریق ممیزی و پرسش از کارکنان اندازه گیری می شوند، توصیف می شوند (غفاری آشتیانی و همکاران، ۱۳۹۱).

در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می شود:

اول: گاما که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.

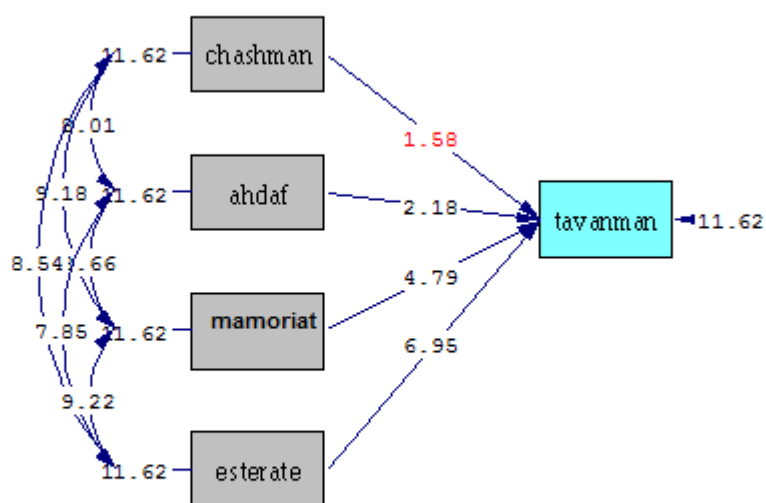
دوم: بتا که معرف مسیر بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر درون زای دیگر است.

۱۰. نمودار ضرایب مسیر

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیر مکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می دهد، در شکل (۲) ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می باشد که با استفاده از نرم افزار ایموس به دست آمده است. دایره ها، نشانگر متغیرها و مربع نشان دهنده سئوالات مربوط به این متغیرها می باشند.

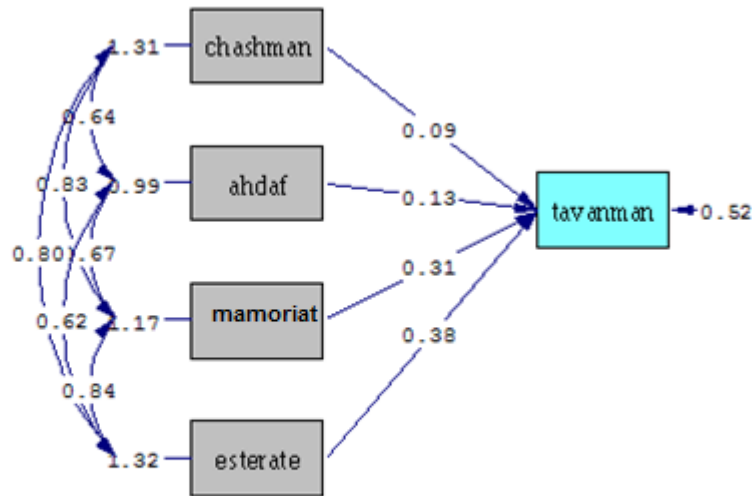
جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ سؤال ها

متغیر	آلفای کرونباخ
چشم انداز	۰,۸۶۳
اهداف	۰,۷۵۴
مأموریت	۰,۷۴۴
توانمندسازی	۰,۸۰۹
استراتژی	۰,۸۸۹



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۲، مدل ساختاری تحقیق با ضرایب معناداری



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

۱-۱-۱ شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق با ضرایب استاندارد

۱۱. آزمون های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است بررسی گردد از این رو برخی از آزمون های نیکویی برازش در این جا برای داده های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲: مقدار شاخص های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF	شاخص برازندگی
>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	<0.05	<3	مقادیر قابل قبول
93.0/	94.0/	0/92	0/95	0/98	0.041	0.0۰۲	1.22	مقادیر محاسبه شده

۱۲. خلاصه و نتایج مدل ساختاری

خروجی معادلات ساختاری و آزمون T نشان می دهد ۸ مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، همگی معنادار هستند. جدول (۳) به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می دهد.

جدول ۳: خلاصه و نتایج مدل ساختاری

نتیجه آزمون	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه های پژوهش
عدم تأیید	۱,۵۸	۰/۰۹	چشم انداز واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است.
تأیید	۲,۱۸	۰/۱۳	اهداف واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است.
تأیید	۴,۷۹	۰/۳۱	ماموریت واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است.

تأیید	۶،۹۵	۰/۱۸	استراتژی واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در شهرداری تأثیرگذار است.
-------	------	------	---

۱۳. تجزیه و تحلیل یافته ها

در تحقیقی که توسط بیگی نیا و همکاران (۱۳۸۷) تحت عنوان «بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی» صورت گرفت بعد «معنیدار بودن» در بالاترین رتبه و احساس «اعتماد» در پایینترین رتبه قرار داشت که نشانگر مطابقت با ابعاد توانمندسازی در این تحقیق میباشد. در تحقیقی که توسط عبداللهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴) تحت عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی شناختی کارکنان در حوزه ستادی وزارت علوم» انجام شد این نتیجه حاصل شد که بعد «شایستگی» در بالاترین رتبه و «اعتماد» در پایینترین رتبه قرار داشتند که نشان دهنده نوعی همخوانی نسبی در ارتباط با ابعاد توانمندسازی در این تحقیق می باشد. در تحقیقی که توسط بیگی نیا و همکاران (۱۳۸۷) تحت عنوان «بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی» صورت گرفت بعد «معنیدار بودن» در بالاترین رتبه و احساس «اعتماد» در پایینترین رتبه قرار داشت که نشانگر مطابقت با ابعاد توانمندسازی در این تحقیق میباشد. در تحقیقی که توسط عبداللهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۴) تحت عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی شناختی کارکنان در حوزه ستادی وزارت علوم» انجام شد این نتیجه حاصل شد که بعد «شایستگی» در بالاترین رتبه و «اعتماد» در پایینترین رتبه قرار داشتند که نشان دهنده نوعی همخوانی نسبی در ارتباط با ابعاد توانمندسازی در این تحقیق می باشد. پژوهش شفای (۱۳۸۵) نیز بعد «شایستگی» از نظر بار عاملی در بالاترین رتبه و از طرف دیگر بعد «اعتماد» در پایینترین رتبه قرار دارند؛ که این پژوهش هم نوعی مطابقت نسبی با تحقیق حاضر از نظر ابعاد توانمندسازی کارکنان دارد. بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، اثر چشم انداز واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات (عدد معناداری برابر ۱/۵۸ کمتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۰۹ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما تأیید و فرضیه اصلی ما رد می شود و نتیجه می گیریم که چشم انداز واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات تأثیر ندارد. بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، اثر اهداف واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات (عدد معناداری برابر ۲/۱۸ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۱۳ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و نتیجه می گیریم که اهداف واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات تأثیر دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های میسرا و همکاران در سال ۲۰۱۵ همسو است. بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، اثر مأموریت واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات (عدد معناداری برابر ۴/۷۹ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۳۱ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و نتیجه می گیریم که مأموریت واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات تأثیر دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های میسرا و همکاران در سال ۲۰۱۵ همسو است. بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، اثر استراتژی واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات (عدد معناداری برابر ۶/۹۵ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۳۸ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و نتیجه می گیریم که استراتژی واحد منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان در بانک های صادرات تأثیر دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته های میسرا و همکاران در سال ۲۰۱۵ همسو است.

۱۴. منابع

آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک صنایع، پایان نامه کارشناسی اشد دانشگاه تهران
ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان؛ موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.

- جزئی، نسرین و رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره اول، شماره ۳.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ بیست و چهارم.
- رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۰)، بررسی عناصر برنامه ریزی استراتژیک به منظور ارایه مدلی مفهومی و کاربردی، ۲۳، ۷۰-۴۹
- کاوسی، اسماعیل (۱۳۹۰)، نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۲، ۱۲۲-۱۴۳
- کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۵). افول سازمانی چیست، تدبیر، شماره ۶۱.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). برنامه های توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۶-۳۵.
- هانگر، دیوید و ویلن (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ دوم.
- بیگی نیا، عبدالرضا (۱۳۸۱). طراحی الگویی برای ارتباط بین ابعاد سازمان با مشارکت کارکنان با تاکید بر جو سازمانی بعنوان یک متغیر مداخله گر، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲.
- Afsar, B. and Badir, Y. (2016), "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 /No. 1, pp. 5-26
- Gautam, D. and Bhandari Ghimire, S. (2017), "Psychological empowerment of employees for competitive advantages", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 /No. 4, p. 466
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. and Ben Ayed, A. (2018), "Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 /No. 7, pp. 868-879.
- Hamid, s., nordin, a (2013), a study primary school teachers organizational commitment psychological empowrment in the district of klang procedia-social and behavioral science 90,782-787
- Hasani, K. and Sheikhesmaeili, S. (2016), "Knowledge management and employee empowerment ", *Kybernetes*, Vol. 45 /No. 2, pp. 337-355.
- Jeung, C. and Yoon, H. (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 /No. 7, pp. 1122-1136.
- Kim, P., Lee, G. and Jang, J. (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers", *Management Decision*, Vol. 55 /No. 5, pp. 1022-1041.
- Mostafa, A. (2017), "The mediating role of positive affect on the relationship between psychological empowerment and employee outcomes", *Evidence-based HRM*, Vol. 5 No. 3, pp. 266-282.
- Singh, S. and Singh, A. (2019), "Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy", *Management Decision*, Vol. 57 /No. 4, pp. 937-952.