

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌ای دولتی

ظاهر روشندل اربطانی^۱، علی اکبر فرهنگی^۲، علی ربیعی^۳، سودابه رادفر^۴

چکیده: هدف اصلی این پژوهش توصیفی - پیمایشی، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطی دولتی به منظور شناسایی عواملی است که مانع توانمندی کافی منابع انسانی در تولید محصولات منطبق بر خواسته مخاطبان و ایجاد رضایت آنها می‌شود. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران و سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است. در این پژوهش به منظور پالایش مؤلفه‌ها برای شناسایی ابعاد هر مؤلفه، در سه مرحله از تکنیک دلفی بهره گرفته شد. برای تعیین روایی مدل از روایی صوری و محتوایی، روایی همگرا و روایی اقتراقی استفاده شد و پایایی آن نیز بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی، آلفای کرونباخ، کدیلون - گلدستاین و پایایی معرف‌ها محاسبه شد. یافته‌ها نشان‌دهنده ارتباط معناداری بین مؤلفه استراتژیک با مؤلفه فردی، مؤلفه استراتژیک با مؤلفه سازمانی، مؤلفه اقتصادی با مؤلفه فردی، مؤلفه سازمانی با مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی و در نهایت مؤلفه فردی با مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی بودند. مدل مورد بررسی ۹۸/۶ درصد از واریانس توانمندسازی منابع انسانی، ۹۹/۹ درصد از واریانس مؤلفه فردی و ۹۶/۴ درصد از واریانس مؤلفه سازمانی را تبیین کرد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی استراتژیک، روش دلفی، مدل معادلات ساختاری، منابع انسانی.

۱. استاد گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور واحد تهران مرکز، تهران، ایران

۴. دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۳/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: سودابه رادفر

E-mail: s_radford@yahoo.com

مقدمه^۱

آمار رو به رشد استفاده کاربران (مخاطبان) داخلی از رسانه‌های خارجی، مانند شبکه‌های اجتماعی خارجی و ماهواره، حاکی از عدم تأمین خواسته‌های مخاطب توسط تولیدکنندگان داخلی است. این تولیدکنندگان یا در رأس سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی قرار دارند یا سیاست‌گذار تولید در این بخش هستند. یکی از مهم‌ترین دلایل توفیق نیافتن این سازمان‌ها و بهره‌وری پایین آنها را می‌توان در نداشتن توانمندی کافی منابع انسانی این سازمان‌ها جست‌وجو کرد، زیرا بین منابع انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیمی وجود دارد (گانگ و دسی، ۲۰۰۵) و یکی از شاخص‌های بهره‌وری میزان رضایتمندی مخاطب (مشتری) است. سازمان در بهره‌وری به‌منظور پیشرفت، از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد استفاده می‌کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در راستای سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد (هیجونگ و چن، ۲۰۱۱). علی‌رغم بودجه‌های بالای دولتی، هنگامی که این سازمان‌ها نتوانند در جلب مخاطب داخلی به‌اندازه رقبا خارجی موفق باشند، خلاً توانمندی کافی منابع انسانی بیشتر مشخص می‌شود. به‌طور مثال افزایش رشد استفاده از تلگرام به‌عنوان شبکه اجتماعی خارجی در مقابل همتای داخلی خود بیسفون، بازی‌های آنلاین خارجی و جویس گر گوگل به‌جای جویس گرهای بومی، نشان‌دهنده راضی نبودن مخاطبان از این تولیدات داخلی است که عامل منابع انسانی توانمند به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان می‌تواند در رفع مشکل مؤثر باشد. در این رابطه، صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی به رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که در سالیان اخیر در قالب توانمندسازی کارکنان مطرح می‌شود، توجه کرده‌اند. توانمندسازی به حسی درونی افراد اشاره دارد که باعث می‌شود به‌طور مستقل در فرایند کاری خویش تصمیم‌هایی اتخاذ کنند (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰).

در حال حاضر توانمندسازی منابع انسانی به راهکاری برای موفقیت و رشد سازمان‌ها تبدیل شده است. امروزه سازمان‌ها سعی می‌کنند با توانمندسازی منابع انسانی خود به بهترین شیوه از منابعی که در اختیار دارند، استفاده کنند، رضایت مشتری (مخاطب) را فراهم آورده و از گرایش وی به سمت رقیب جلوگیری کنند. در سازمان‌های امروزی بدون داشتن چشم‌انداز مشخص، مأموریت مدون و برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت در تمام ابعاد، امکان رشد و ادامه حیات سازمان میسر نیست. بنابراین هر گونه جهت‌گیری در سازمان باید در راستای اهداف استراتژیک آن تعریف شود (کنث و ورتوز، ۱۹۹۰). سازمان باید برای مهم‌ترین مزیت رقابتی خود یعنی منابع

۱. برگرفته از رساله دکتری با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی»، پردیس البرز، دانشگاه تهران.

انسانی برنامه بلندمدت دقیقی ارائه دهد. لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوع انکارناپذیری است که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). در استراتژی سازمان‌ها، اهداف و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت تعیین می‌شود که سازمان بر اساس آنها تلاش می‌کند منابع مورد نیاز را به‌دست آورد و آنها را برای حفظ برتری رقابتی خود به‌کار گیرد (بدخشانی و فروزانفر، ۱۳۸۹). سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطی در محیطی به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کنند که برای ماندن در عرصه رقابت استراتژی‌های این سازمان‌ها در زمینه توانمند کردن منابع انسانی بسیار شایان توجه است. در میان طراحی استراتژی‌های سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطی (سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات)، استراتژی منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

بر خلاف ضرورت نقش و اهمیتی که توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها دارد (کویین و همکاران، ۲۰۰۳)، تاکنون پژوهشی در این زمینه و ارزیابی عوامل مؤثر آن در سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات انجام نگرفته است. همین مسئله لزوم چنین پژوهشی را ایجاب می‌کند. در واقع پرسش اصلی این تحقیق این است که عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات کدام‌اند؟ بنابراین، هدف کلی تحقیق حاضر تحلیل و بررسی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است. در این رابطه، اهداف اختصاصی زیر نیز مد نظر قرار گرفت:

۱. شناسایی شاخص‌های استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی؛
۲. شناسایی شاخص‌های اقتصادی در سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی؛
۳. شناسایی شاخص‌های فردی در سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی؛
۴. شناسایی شاخص‌های سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی.

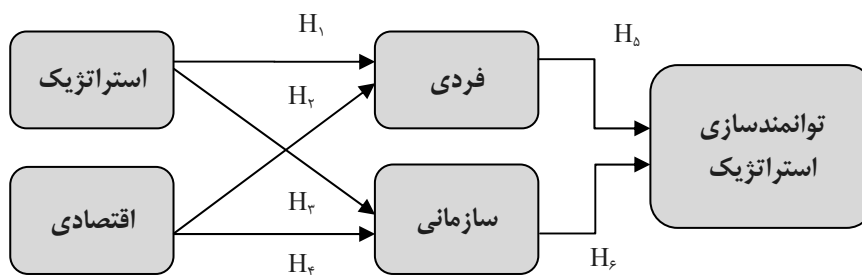
پیشینه پژوهش

اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعه‌ای که در خصوص شرکت‌های بیمه‌ای انجام داد، بیان کرد که توانمندسازی منشأ فردی و سازمانی دارد. در مورد منشأ فردی، همان‌گونه که در مدل توماس و ولتوس (۱۹۹۰) به آن اشاره شده، داشتن برخی مشخصات روان‌شناختی نظیر اثرگذاری، انتخاب، شایستگی یا صلاحیت و معنادار بودن لازم است و از طرف دیگر برخی اقدامات سازمانی در زمینه شغل و کار شخص می‌تواند در شکل‌گیری چنین احساسی در فرد، کمک‌کننده باشد. اسپریتزر، کیزیلوس و ناسون (۱۹۹۷) بیان کردند به‌دلیل ارتباط تنگاتنگ میان فرد با کار خود

(شغل) از راه برخی اقدامات و ترتیب‌ها نظیر غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی و انعطاف‌پذیری شغل، می‌توان زمینه لازم را برای توانمندسازی روان‌شناختی در فرد ایجاد کرد. نولر (۱۹۹۷) در مطالعه خود اقدامات سازمانی در زمینه ارتقای مشخصات شغلی فرد نظیر ایجاد ابزارهای تصمیم‌گیری در شغل و ارائه مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در شغل را زمینه توانمندسازی شغلی معرفی می‌کند. از نظر آلفرد باندورا (۱۹۹۹) اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن در ایجاد احساس قدرت شخصی در توانمندسازی مهم است. کانگر و کاتانگو (۱۹۹۸) توانمندسازی را فرایند بالا بردن احساس خوداثربخشی میان اعضای سازمانی (توانمندسازی به‌عنوان ساختار انگیزشی)، از طریق شناسایی و حذف وضعیت‌هایی که به ضعف منجر می‌شوند، تعریف می‌کنند. بر اساس نظر کانگر عوامل ضعیف‌ساز می‌تواند شامل منابع متعددی مانند محیط سازمانی، روش سرپرستی، سیستم‌های پاداش یا طراحی شغل باشد. محمدی (۱۳۸۲) در پژوهش خود نشان داد توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه موجب بالندگی و توانمندسازی منابع انسانی می‌شوند. جزئی و رستمی (۱۳۹۰) در پژوهش خود دریافتند که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک، عامل بعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد. مؤلفه بُعد ساختاری در اولویت بعدی قرار دارد و در نهایت بُعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان می‌گذارد. سلیمیان (۱۳۹۱) در پژوهش خود بر ارتباط بین متغیرهای سبک‌های مدیریت و رهبری، تعهد سازمانی، تجربه و دانش کارکنان و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری سازمان با توانمندسازی اشاره کرد. همچنین نشان داد ۶۰ درصد واریانس در توانمندسازی منابع انسانی از طریق متغیرهای مستقل مطرح‌شده، تبیین می‌شود. وی متغیر سبک‌های مدیریت و رهبری را معنادارترین پیش‌بینی‌کننده، معرفی کرد.

در توانمندسازی فردی به نقش فرد و خصوصیات روان‌شناختی آن برای توانمندسازی، بیشتر اشاره شده است، ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی، به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی، تأکید می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۴). در مطالعات جدید حوزه منابع انسانی با مطرح شدن مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبدیل این منابع به سرمایه‌های انسانی، نگاه جدیدتری نسبت به توانمندسازی مطرح شده است که ایجاد دید استراتژیک در توانمندسازی منابع انسانی است (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷). در توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی برنامه‌های توانمندسازی در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان و در حوزه استراتژی‌های وظیفه‌ای سازمان تدوین می‌شود. همچنین می‌تواند به بعد اقتصادی شامل منابع تأمین مالی و بودجه، دریافتی‌های کارکنان و غیره به‌عنوان حقوق و مزایا در برنامه‌ریزی‌های سازمان در

راستای توانمندسازی کارکنان، توجه شود. بر اساس مواردی که بیان شد، در رابطه با مطالعات و تحقیقات مرتبط با هر یک از ابعاد مؤثر بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، مدل اولیه تحقیق به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

ابتدا با مرور پژوهش‌های انجام‌شده، مدل و الگوی اولیه شکل گرفت و چهار بعد استراتژیک، فردی، سازمانی و اقتصادی شناسایی شدند. سپس با استفاده از روش دلفی، شاخص‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی هر یک از ابعاد، مشخص شد. اساساً روش دلفی به تعریف دقیق مسئله، جمع‌آوری نظرها و ایجاد توافق بین نظرها و دیدگاه‌های افراد مبنا برای تعیین اولویت‌های تحقیقاتی کمک می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). جامعه آماری (پنل متخصصان) این تحقیق ۲۰ نفر از نخبگان مؤسسات رسانه‌ای و ارتباطاتی دولتی هستند که در چهار حوزه رادیو، تلویزیون، مطبوعات و فضای مجازی فعالیت دارند. با توجه به ویژگی روش دلفی، این تحقیق در سه دور به منظور کسب نظر متخصصان تا رسیدن به اجماع کلی، غنای مفهومی و استفاده از ضریب هماهنگی کندال (W) برای پایان گردآوری داده‌ها، انجام گرفت.

در دور نخست پرسشنامه‌ای بین ۲۰ نمونه آماری با مطرح کردن پنج سؤال عمیق و بدون ساختار به صورت حضوری یا از طریق ایمیل در اختیار پاسخگویان قرار داده شد تا نظر آنها حول پرسش‌های محوری «بعد فردی تأثیرگذار بر توانمندی استراتژیک منابع انسانی»، «بعد سازمانی تأثیرگذار بر توانمندی استراتژیک منابع انسانی»، «بعد اقتصادی تأثیرگذار بر توانمندی استراتژیک منابع انسانی» و «شاخص‌های توانمندی استراتژیک منابع انسانی» جمع‌آوری شود. با توزیع پرسشنامه بین خبرگان رسانه‌ای انتخاب‌شده، پاسخگویان دلایل خود را در ارتباط با ابعاد اقتصادی، فردی،

سازمانی، استراتژیک و توانمندی استراتژیک منابع انسانی بیان کردند. در پایان این مرحله از ۲۰ پرسشنامه برگشتی، مهم‌ترین شاخص‌های هر یک از ابعاد به اتکای نظر افرادی که در این سازمان‌ها ایفای نقش می‌کنند و در این تحقیق مشارکت داشتند، تعیین شد و اطلاعات استخراج شده مبنای اجرای مرحله دوم تحقیق دلفی قرار گرفت.

در دومین دور با توزیع پرسشنامه بین کلیه فرهیختگان انتخاب شده، از آنها درخواست شد نظر خود را در ارتباط با میزان اهمیت هر یک از ابعاد پنج‌گانه تحقیق اعلام کنند، تا در این ساختار معیار مشابهی برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به دست آید و میزان توافق بین نظرهای دریافتی به آزمون گذاشته شود. برای پرهیز از پیچیدگی زیاد، پاسخ هر سؤال از پرسشنامه به صورت پیوستار پنج‌گزینه‌ای با مقیاس ترتیبی از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم، تعیین شد. در پایان این مرحله، شاخص‌هایی که نمره کمتر از ۴ کسب کردند حذف شدند و برای دور بعدی پرسشنامه جدیدی تدوین شد.

در دور سوم، دوباره پرسشنامه در اختیار متخصصان قرار گرفت تا به هر یک از شاخص‌ها نمره دهند. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها شرایط لازم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بین ۲۰ نفر از کسانی که در این مرحله شرکت کردند، فراهم شد. در این مرحله نیز با استفاده از میانگین نمرات، هر یک از شاخص‌ها رتبه‌بندی شدند. در این پژوهش، برای تعیین میزان توافق نظر گروه سنجش، از ضریب همابستگی کندال استفاده شد. ضریب همبستگی کندال (W) مقیاسی برای تعیین درجه همبستگی میان چند ویژگی مربوط به شماری از افراد است. چنین مقیاسی به‌ویژه در بررسی‌های مربوط به «روایی میان داوران» سودمند بوده و بین صفر و یک متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی توافق کامل وجود ندارد و اگر ۱ باشد به معنای توافق کامل است (بامبرگر، مشولم، ۱۳۸۴). پس از اجماع نظر پنل نخبگان در زمینه شاخص‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی، از روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون مدل اولیه تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی مدل اندازه‌گیری از روایی صوری و محتوایی، روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد و پایایی آن نیز بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی، آلفای کرونباخ و [دیلون - گلدشتاین محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزارهای SPSS 19 و Smart PLS 3 در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مدل‌یابی معادله ساختاری (SEM) و کمترین مربعات بخشی (PLS)، که بر واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است، استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات به‌دست‌آمده در مرحله سوم با استفاده از نرم‌افزار SPSS پردازش شد، همچنین ضریب همابستگی کندال به‌دست آمد و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد انجام گرفت. در این مرحله میانگین و انحراف معیار هر یک از شاخص‌ها مشخص شد. بنا بر نتایج به‌دست‌آمده، در بعد فردی گویه «از روش‌های قابل اطمینان برای جذب منابع انسانی استفاده شود (انتخاب)»، در بعد سازمانی گویه «ارتباط شفاف با مدیران و کارمندان در امور سازمان ایجاد شود (مهندسی شغل)»، در بعد استراتژیک گویه «هدف و مأموریت سازمان و شرح وظایف کارکنان مشخص باشد (چشم‌انداز، مأموریت)» و در بعد اقتصادی «مدیران مالی برای تأمین منابع مالی سازمانی باید توانمند باشند» با میانگین‌های ۵ و همچنین بین شاخص‌های توانمندی استراتژیک منابع انسانی گویه «کارکنان در نهایت بتوانند رضایت ذی‌نفعان (مشتری) را برآورده سازند» با میانگین ۴/۹۵ در بالاترین رتبه قرار گرفتند (جدول ۱).

جدول ۱. اولویت‌بندی شاخص‌های مدل

انحراف معیار	میانگین	شاخص
فردی		
۰/۰۰	۵/۰۰	از روش‌های قابل اطمینان برای جذب منابع انسانی استفاده شود (انتخاب).
۰/۳۷	۴/۸۵	در سازمان باید به کارمندان احترام گذاشته شود (شایستگی).
۰/۳۷	۴/۸۵	کارمندان ارزش زیادی برای کار خود قائل شوند (شایستگی).
۰/۴۱	۴/۸۰	باید برای کارکنان در راستای ارائه نوآوری، زمینه مناسب فراهم شود (انعطاف‌پذیری).
۰/۴۹	۴/۶۵	کارکنان در ارائه پیشنهادها به‌منظور انجام امور مشارکت کنند (ارتقای مهارت).
۰/۵۰	۴/۶۰	هر یک از کارمندان باید مسئولیت وظایف خود را بر عهده داشته باشند (شایستگی).
۰/۵۱	۴/۵۵	همکاری و کار تیمی در سازمان به وجود آید (ارتقای مهارت).
۰/۵۱	۴/۵۵	کارمندان برای ارتقای دانش و مهارت‌های چندگانه، به‌طور مداوم آموزش ببینند (ارتقای مهارت).
۰/۵۹	۴/۳۵	کارمندان به حل مشکلات فردی یکدیگر کمک کنند.
۰/۸۱	۴/۳۵	کارکنان در زمینه کاری خود استقلال تصمیم‌گیری داشته باشند (شایستگی).
۰/۷۹	۴/۱۰	کنترل کارهای انجام‌شده توسط کارکنان انجام گیرد (غنی‌سازی شغلی).

ادامه جدول ۱

انحراف معیار	میانگین	شاخص
سازمانی		
۰/۰۰	۵/۰۰	با مدیران و کارمندان در امور سازمان ارتباط شفاف ایجاد شود (مهندسی شغل).
۰/۰۰	۵/۰۰	همکاری در امور سازمان از طریق کار تیمی و چندوظیفه‌ای بهبود و ارتقا یابد (مهندسی شغل و عملکرد).
۰/۰۰	۵/۰۰	کنترل غیرمتمرکز در سازمان نهادینه شود (کنترل بازخورد).
۰/۲۲	۴/۹۵	کارمندان با مدیران و سرپرستان ارتباط داشته و به آنها دسترسی آسان داشته باشند (ارتباطات).
۰/۴۴	۴/۷۵	در محیط کار تنش شغلی کاهش یابد (ارتباطات).
۰/۴۴	۴/۷۵	مدیریت سازمان به منظور ایجاد جامعه تعاملی ملاقات‌های دوره‌ای برگزار کند (ارتباط و تصمیم‌گیری).
۰/۵۷	۴/۷۰	مدیریت، کارمندان را به توسعه ایده‌های خلاق و ابتکاری تشویق کند (انگیزش).
۰/۵۱	۴/۵۵	در محیط کار به امنیت شغلی و سلامت روان کارکنان توجه شود (انگیزش).
۰/۴۷	۴/۷۰	برای توسعه حرفه‌ای کارکنان و افزایش دانش آنها، شرایط مناسب ایجاد شود (آموزش).
۰/۴۷	۴/۷۰	مدیریت دانش برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها مؤثر باشد (تصمیم‌گیری).
۰/۷	۴/۷۰	کارکنان هنگام انجام وظایف، به استفاده از توانایی و مهارت حل مسئله تشویق شوند (کنترل بازخورد).
۰/۹۲	۴/۰۰	سازمان معمولاً به جذب نیروهای توانمند برای پیوستن به سایر کارکنان تأکید دارد (کنترل).
استراتژیک		
۰/۰۰	۵/۰۰	هدف و مأموریت سازمان و شرح وظایف کارکنان مشخص باشد (چشم‌انداز و مأموریت).
۰/۰۰	۵/۰۰	ارزش‌ها برای همه کارکنان شفاف و لازم‌الاجرا باشند (ارزش‌ها).
۰/۲۲	۴/۹۵	ذی‌نفعان سازمان مشخص باشند (ذی‌نفعان).
۰/۳۱	۴/۹۰	مبنای پرداخت کارکنان، عملکرد و خروجی ایشان باشد (عملکرد).
۰/۳۱	۴/۹۰	بهینه‌سازی فرایندها و شیوه‌های کاری سازمان در راستای اهداف سازمان باشد (اهداف خرد).
۰/۵۲	۴/۸۰	سازمان درباره اهداف خود، اطلاعاتی در اختیار کارمندان قرار دهد (اهداف کلان).
۰/۵۷	۴/۷۰	نظارت و سرپرستی غیرمستقیم که سبب حس اقتدار کافی کارمندان شود (کنترل و بازخورد).
۰/۵۰	۴/۶۰	برنامه و راهکار برآوردن اهداف ذی‌نفعان موجود باشد (ذی‌نفعان).
۰/۶۱	۴/۵۰	بررسی دوره‌ای مستندات و عملکرد از روش‌های کاری در راستای جلب نظر ذی‌نفعان باشد (کنترل).

ادامه جدول ۱

انحراف معیار	میانگین	شاخص
اقتصادی		
۰/۰۰	۵/۰۰	مدیران مالی باید برای تأمین منابع مالی سازمانی توانمند باشند.
۰/۲۲	۴/۹۵	سرمایه‌گذاری‌های هدفمند و ایجاد انگیزه برای تسهیل تغییرات در سازمان انجام گیرد.
۰/۲۲	۴/۹۵	بودجه سازمان باید جوابگوی برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارمندان باشد.
۰/۳۱	۴/۹۰	تناسب حقوق کارمندان سبب به رسمیت شناختن تمام کارمندان شود.
۰/۳۷	۴/۸۵	برای سازمان برنامه اقتصادی به وجود آید.
۰/۵۵	۴/۷۵	با توجه به نیاز سازمان به تأمین مالی از سایر منابع (وام بانکی)، نرخ بهره کاهش یابد.
۰/۵۵	۴/۷۵	امکانات و تسهیلات سازمانی میان کارمندان به‌طور مناسب توزیع شود.
۰/۴۴	۴/۷۵	منابع مالی باید در تمام بخش‌های سازمان متناسب و همگون تخصیص یابند.
۰/۴۷	۴/۷۰	میزان بودجه تخصیص یافته به واحدهای سازمانی باید در راستای توانمند کردن کارمندان باشد.
توانمندی استراتژیک منابع انسانی		
۰/۲۲	۴/۹۵	در نهایت کارکنان بتوانند رضایت ذی‌نفعان (مشتری) را برآورده کنند.
۰/۳۷	۴/۸۵	در سازمان، مدیریت دانش ایجاد شود.
۰/۳۷	۴/۸۵	از یک سیستم بازخورد عملکرد استفاده شود.
۰/۴۱	۴/۸۰	توانمندسازی برای دستیابی به دانش جدید انجام شود.
۰/۴۴	۴/۷۵	تفکر استراتژیک در زمینه نوآوری سبب توسعه فعالیت‌ها شود.
۰/۴۴	۴/۷۵	مشارکت میان کارکنان به وجود آید.
۰/۵۷	۴/۷۰	کارکنان بر حیطه کاری خود تسلط داشته باشند.
۰/۴۷	۴/۷۰	سازماندهی، تقویت و افزایش هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان به وجود آید.
۰/۴۹	۴/۶۵	کارکنان تعهد خود را به مدیران و سازمان نشان دهند.
۰/۶۰	۴/۶۰	کارکنان توانایی حل مسئله را داشته باشند.

نتایج به‌دست آمده از مقدار ضریب کندال، بیان‌کننده میزان توافق بین افرادی است که در این تحقیق درباره آنها مطالعه شده است. این شرایط ضرورت انجام دلفی مرحله بعد را منتفی می‌کند. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های پنل درباره اهمیت شاخص‌ها در دور سوم ۰/۸۰۴ محاسبه شد. با توجه به اینکه تعداد اعضای پنل بیش از ۱۰ نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار است. با توجه به اینکه ضریب هماهنگی کندال در دور سوم نسبت به دور دوم فقط به میزان ۰/۰۳۹ افزایش پیدا کرد و میزان اجماع و اتفاق نظر اعضا در دو دور، رشد شایان توجهی نداشت، می‌توان به تکرار دوره‌های دلفی پایان داد (اسپریتزر و همکاران، ۱۹۹۷) (جدول ۲). بر اساس محاسبات آزمون فریدمن عوامل و ابعاد مورد بررسی در تحقیق، بعد اقتصادی با رتبه میانگین ۳/۹۰ و بعد استراتژیک با رتبه میانگین ۳/۵۳ به ترتیب بااهمیت‌ترین عوامل توسط خبرگان تعیین شدند.

جدول ۲. جدول ضریب کندال

دور	Kendall's W	کا اسکونر	سطح معناداری
دوم	۰/۷۶۵	۳۱/۵۰۹	۰/۰۰
سوم	۰/۸۰۴	۲۲/۰۶	۰/۰۰

جدول ۳. رتبه‌بندی ابعاد مدل

رتبه	ابعاد	رتبه‌بندی میانگین
۱	اقتصادی	۳/۹۰
۲	استراتژیک	۳/۵۳
۳	توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی	۳/۰۸
۴	سازمانی	۲/۷۵
۵	فردی	۱/۷۵

ارزیابی مدل بیرونی (محاسبه روایی و پایایی)

با توجه به خروجی نرم‌افزار، پایایی برای تمام معرف‌های مربوط به متغیرهای فردی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک به‌طور کامل به تأیید رسید و فقط برای معرف‌های ۹ و ۱۰ متغیر سازمانی به‌طور کامل تأیید نشد. پایایی مرکب برای تمام معرف‌های مربوط به متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک به‌طور کامل تأیید شد. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان داد روایی مدل برای تمام معرف‌های مربوط به متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک به‌طور کامل توسط میزان متوسط واریانس استخراج شده، تأیید شده است (جدول ۴).

جدول ۴. پایایی و روایی متغیرهای مدل پژوهش پس از بررسی اولیه

متغیر	گویه	پایایی معرفیها	پایایی مرکب	روایی همگرا	پایایی و روایی
فردی	Ind1	۰/۹۲۶	۰/۹۹۰	۰/۸۹۹	تأیید
	Ind2	۰/۹۳۶			
	Ind3	۰/۹۴۹			
	Ind4	۰/۹۴۴			
	Ind5	۰/۹۴۸			
	Ind6	۰/۹۶۷			
	Ind7	۰/۹۷۰			
	Ind8	۰/۹۷۰			
	Ind9	۰/۹۶۱			
	Ind10	۰/۹۲۶			
	Ind11	۰/۹۲۹			
سازمانی	Org1	۰/۹۲۲	۰/۹۶۶	۰/۷۴۴	رد
	Org2	۰/۹۵۴			
	Org3	۰/۹۶۲			
	Org4	۰/۹۶۲			
	Org5	۰/۹۴۰			
	Org6	۰/۹۴۲			
	Org7	۰/۹۴۷			
	Org8	۰/۹۶۲			
	Org9	-۰/۱۰۳			
	Org10	۰/۰۵۲			
	Org11	۰/۹۲۸			
	Org12	۰/۹۱۸			
استراتژیک	Stra1	۰/۹۴۴	۰/۹۸۶	۰/۸۸۷	تأیید
	Stra2	۰/۹۴۸			
	Stra3	۰/۹۶۰			
	Stra4	۰/۹۵۸			
	Stra5	۰/۹۴۴			
	Stra6	۰/۹۳۵			
	Stra7	۰/۹۲۰			
	Stra8	۰/۹۴۳			
	Stra9	۰/۹۲۲			

ادامه جدول ۴

متغیر	گویه	پایایی معرفیها	پایایی مرکب	روایی همگرا	پایایی و روایی
اقتصادی	Eco1	۰/۹۳۷	۰/۹۸۹	۰/۹۰۴	تأیید
	Eco2	۰/۹۳۹			
	Eco3	۰/۹۵۰			
	Eco4	۰/۹۴۶			
	Eco5	۰/۹۵۰			
	Eco6	۰/۹۷۱			
	Eco7	۰/۹۷۳			
	Eco8	۰/۹۷۳			
	Eco9	۰/۹۶۰			
	Eco10	۰/۹۱۴			
توانمندی استراتژیک	Emp1	۰/۹۳۰	۰/۹۸۸	۰/۸۸۹	تأیید
	Emp2	۰/۹۳۷			
	Emp3	۰/۹۴۵			
	Emp4	۰/۹۴۷			
	Emp5	۰/۹۵۴			
	Emp6	۰/۹۵۵			
	Emp7	۰/۹۵۶			
	Emp8	۰/۹۲۵			
	Emp9	۰/۹۳۵			
	Emp10	۰/۹۴۶			

برای تأیید مدل مورد بررسی باید چند معرف از گویه‌هایی که پایایی و روایی آنها تأیید نشده است، حذف شوند. بنابراین در این مرحله برای تأیید پایایی و روایی مدل مورد بررسی معرف‌های ۹ و ۱۰ مربوط به متغیر سازمانی، از مدل حذف شدند (جدول ۵). پس از حذف معرف‌های با بار عاملی ضعیف از متغیر سازمانی، پایایی معرف‌های متغیر سازمانی و میزان پایایی مرکب برای متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک تأیید شد. میزان روایی همگرا برای متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک نیز به تأیید رسید. جدول زیر نشان‌دهنده بارهای عاملی گویه‌ها، ضرایب مسیر و ضرایب تعیین است که پس از اجرای الگوریتم PLS به دست آمد.

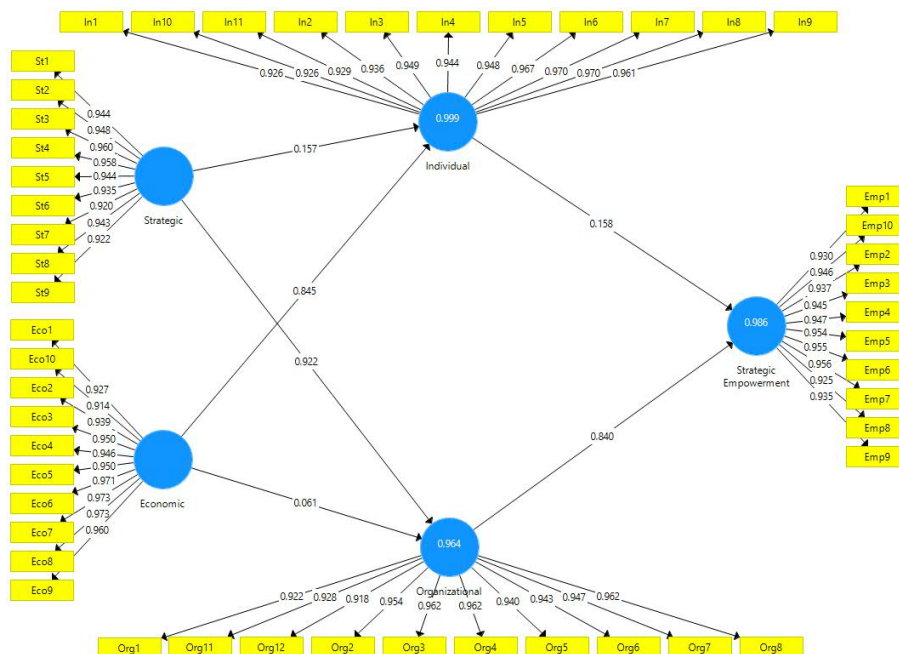
جدول ۵. پایایی و روایی متغیرهای مدل پژوهش پس از حذف معرفها

متغیر	گویه	پایایی معرفها	پایایی مرکب	روایی همگرا	پایایی و روایی
فردی	Ind1	۰/۹۲۶	۰/۹۹۰	۰/۸۹۹	تأیید
	Ind2	۰/۹۳۶			
	Ind3	۰/۹۴۹			
	Ind4	۰/۹۴۴			
	Ind5	۰/۹۴۸			
	Ind6	۰/۹۶۷			
	Ind7	۰/۹۷۰			
	Ind8	۰/۹۷۰			
	Ind9	۰/۹۶۱			
	Ind10	۰/۹۲۶			
	Ind11	۰/۹۲۹			
سازمانی	Org1	۰/۹۲۲	۰/۹۸۸	۰/۸۹۱	تأیید
	Org2	۰/۹۵۴			
	Org3	۰/۹۶۲			
	Org4	۰/۹۶۲			
	Org5	۰/۹۴۰			
	Org6	۰/۹۴۲			
	Org7	۰/۹۴۷			
	Org8	۰/۹۶۲			
	Org11	۰/۹۲۸			
	Org12	۰/۹۱۸			
استراتژیک	Stra1	۰/۹۴۴	۰/۹۸۶	۰/۸۸۷	تأیید
	Stra2	۰/۹۴۸			
	Stra3	۰/۹۶۰			
	Stra4	۰/۹۵۸			
	Stra5	۰/۹۴۴			
	Stra6	۰/۹۳۵			
	Stra7	۰/۹۲۰			
	Stra8	۰/۹۴۳			
	Stra9	۰/۹۲۲			

ادامه جدول ۵

متغیر	گویه	پایایی معرفیها	پایایی مرکب	روایی همگرا	پایایی و روایی
اقتصادی	Eco1	۰/۹۲۷	۰/۹۸۹	۰/۹۰۴	تأیید
	Eco2	۰/۹۳۹			
	Eco3	۰/۹۵۰			
	Eco4	۰/۹۴۶			
	Eco5	۰/۹۵۰			
	Eco6	۰/۹۷۱			
	Eco7	۰/۹۷۳			
	Eco8	۰/۹۷۳			
	Eco9	۰/۹۶۰			
	Eco10	۰/۹۱۴			
توانمندی استراتژیک	Emp1	۰/۹۳۰	۰/۹۸۸	۰/۸۸۹	تأیید
	Emp2	۰/۹۳۷			
	Emp3	۰/۹۴۵			
	Emp4	۰/۹۴۷			
	Emp5	۰/۹۵۴			
	Emp6	۰/۹۵۵			
	Emp7	۰/۹۵۶			
	Emp8	۰/۹۲۵			
	Emp9	۰/۹۳۵			
	Emp10	۰/۹۴۶			

پس از اجرای آزمون‌های بالا، پایایی سازه‌های فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک توسط پایایی مرکب آزمایش و تأیید شد. پایایی در سطح معرفیها نیز توسط پایایی معرفیها آزمایش شد و برای تمام متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک به تأیید رسید. روایی سازه‌ها توسط متوسط واریانس استخراج‌شده برای متغیرهای فردی، سازمانی، اقتصادی، استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک تأیید شد. برآوردهای پایا و روایی مدل اندازه‌گیری اجازه ارزیابی مدل ساختاری را میسر می‌کند. شکل ۲ مدل مورد بررسی را پس از دستور الگوریتم PLS نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوریتم PLS بعد از حذف معرفها

ارزیابی مدل درونی (ساختاری)

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقادیر R^2 برای متغیرهای فردی (۰/۹۹۹)، سازمانی (۰/۹۶۴) و توانمندسازی استراتژیک (۰/۹۸۶) در سطح شایان توجهی قرار دارند.

جدول ۶. ضریب تعیین R^2

متغیر	ضریب تعیین R^2	اثر
فردی	۰/۹۹۹	شایان توجه
سازمانی	۰/۹۶۴	شایان توجه
توانمندسازی استراتژیک	۰/۹۸۶	شایان توجه

از لحاظ ضریب مسیر، بیشترین مقدار به ترتیب به مسیر متغیرهای استراتژیک - سازمانی (۰/۹۲۲)، اقتصادی - فردی (۰/۸۵۴) و سازمانی - توانمندسازی استراتژیک (۰/۸۴۰) تعلق دارد. همچنین کمترین ضریب مسیر، به مسیر متغیرهای اقتصادی - سازمانی (۰/۰۶۱) مربوط می‌شود. تمام ضرایب مسیر مثبت هستند که کاملاً با فرضیه‌های اولیه تحقیق همسو بوده و آنها را تأیید می‌کنند (جدول ۷).

جدول ۷. ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری

متغیر	سازمانی	فردی	توانمندسازی استراتژیک
اقتصادی	۰/۰۶۱	۰/۸۵۴	-
فردی	-	-	۰/۱۵۸
سازمانی	-	-	۰/۸۴۰
استراتژیک	۰/۹۲۲	۰/۱۵۷	-
توانمندسازی استراتژیک	-	-	-

در جدول ۸ اثر کل که همان مجموع اثرهای مستقیم و غیرمستقیم یک سازه بر دیگری است، نشان داده شده است. بیشترین اثر مشاهده شده، اثر متغیر استراتژیک بر متغیر سازمانی (۰/۹۲۲) است. متغیر اقتصادی بر متغیر فردی (۰/۸۵۴) و متغیر سازمانی بر توانمندسازی استراتژیک نیز در جایگاه بعدی قرار گرفتند که اثر همه آنها به صورت مستقیم است. پس از متغیرهای ذکر شده اثر متغیر سازمانی بر متغیر توانمندسازی استراتژیک (۰/۸۴۰) به صورت مستقیم و متغیر استراتژیک بر متغیر توانمندسازی استراتژیک (۰/۷۹۹) به صورت غیرمستقیم بوده و از طریق متغیرهای فردی و سازمانی بیشترین اثر مشاهده شده را دارند. کمترین اثرهایی که مشاهده شده نیز اثر متغیر اقتصادی بر متغیر سازمانی (۰/۰۶۱) به صورت مستقیم، اثر متغیر فردی بر متغیر توانمندسازی استراتژیک (۰/۱۵۸) به صورت مستقیم و اثر متغیر اقتصادی بر توانمندسازی استراتژیک (۰/۱۸۵) است که کاملاً غیرمستقیم و از طریق متغیر سازمانی و فردی است.

جدول ۸. اثرهای کل (اثرهای مستقیم + اثرهای غیرمستقیم)

متغیر	سازمانی	فردی	توانمندسازی استراتژیک
اقتصادی	۰/۰۶۱	۰/۸۵۴	۰/۱۸۵
فردی	-	-	۰/۱۵۸
سازمانی	-	-	۰/۸۴۰
استراتژیک	۰/۹۲۲	۰/۱۵۷	۰/۷۹۹
توانمندسازی استراتژیک	-	-	-

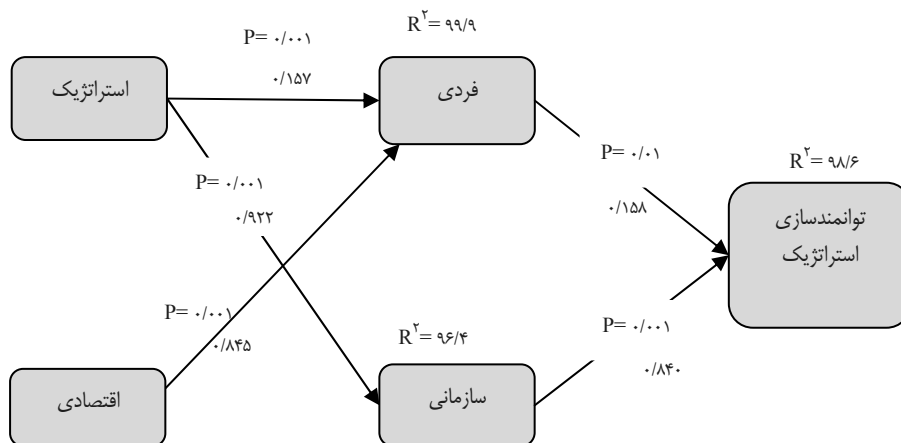
ارزیابی معناداری مسیرها

نتایج جدول ۹ نشان‌دهنده ارتباط معنادار در مسیرهای اقتصادی به فردی (در سطح معناداری ۰/۰۰۱)، فردی به توانمندسازی استراتژیک (در سطح معناداری ۰/۰۱)، سازمانی به توانمندسازی استراتژیک (در سطح معناداری ۰/۰۰۱)، استراتژیک (در سطح معناداری ۰/۰۰۱)، استراتژیک به فردی (در سطح معناداری ۰/۰۰۱)، استراتژیک به سازمانی (در سطح معناداری ۰/۰۰۱) و استراتژیک به توانمندسازی استراتژیک (در سطح معناداری ۰/۰۰۱) است.

جدول ۹. اثر کل (میانگین، انحراف معیار، آماره t و خطای استاندارد)

مسیر	نمونه اصلی O	میانگین M	انحراف معیار و خطای استاندارد	t آماری IO/STERRI	سطح معناداری
فردی → اقتصادی	۰/۸۴۵	۰/۸۴۴	۰/۰۱۷	۴۸/۶۶۶	۰/۰۰۱
سازمانی → اقتصادی	۰/۰۶۱	۰/۰۶۶	۰/۱۵۹	۰/۳۸۱	-
توانمندسازی استراتژیک → اقتصادی	۰/۱۸۵	۰/۱۸۵	۰/۱۴۱	۱/۳۰۹	-
توانمندسازی استراتژیک → فردی	۰/۱۵۸	۰/۱۵۵	۰/۰۵۴	۲/۹۳۵	۰/۰۱
توانمندسازی استراتژیک → سازمانی	۰/۸۴۰	۰/۸۴۳	۰/۰۵۳	۱۵/۸۸۶	۰/۰۰۱
فردی → استراتژیک	۰/۱۵۷	۰/۱۵۸	۰/۰۱۸	۸/۸۶۴	۰/۰۰۱
سازمانی → استراتژیک	۰/۹۲۲	۰/۹۱۷	۰/۱۵۶	۵/۹۳۹	۰/۰۰۱
توانمندسازی استراتژیک → استراتژیک	۰/۷۹۹	۰/۷۹۹	۰/۱۳۹	۵/۷۴۶	۰/۰۰۱

با توجه به آنچه از آماره t (جدول ۶) و جدول ضریب تعیین (جدول ۳) به دست آمد، می‌توان به این نتایج رسید: در سطح معناداری ۰/۰۰۱، بین متغیر اقتصادی و متغیر فردی (با ضریب مسیر ۰/۸۴۵) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ در سطح معناداری ۰/۰۱، بین متغیر فردی و متغیر توانمندسازی استراتژیک (با ضریب مسیر ۰/۱۵۸) ارتباط مثبت و معناداری برقرار است؛ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ بین متغیر سازمانی و متغیر توانمندسازی استراتژیک (با ضریب مسیر ۰/۸۴۰) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در سطح معناداری ۰/۰۰۱، بین متغیر استراتژیک و متغیر فردی (با ضریب مسیر ۰/۱۵۷) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ در سطح معناداری ۰/۰۰۱، بین متغیر استراتژیک و متغیر سازمانی (با ضریب مسیر ۰/۹۲۲) ارتباط مثبت و معناداری برقرار است؛ در سطح معناداری ۰/۰۰۱، بین متغیر استراتژیک و متغیر توانمندسازی استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

با توجه به یافته‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار، مدل پیشنهاد شده توانست ۹۹/۹ درصد از واریانس متغیر فردی و ۹۶/۴ درصد از متغیر سازمانی را تبیین کند. همچنین مدل یاد شده ۹۸/۶ درصد از واریانس توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی را تبیین کرد (شکل ۳).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر بعد استراتژیک و بعد فردی نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو بود؛ بدین معنا که بین بعد استراتژیک و بعد فردی، ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد متخصصان بر این باورند که ابعاد استراتژیک در سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با بعد فردی ارتباط داشته و با تقویت ابعاد استراتژیک می‌توان بعد فردی را در توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی بهبود بخشید. می‌توان گفت که چشم‌انداز و مأموریت سازمان می‌تواند در راستای غنی‌سازی شغلی و بهبود مهارت‌های کارکنان باشد. همچنین واضح و مشخص بودن استراتژی در سازمان سبب انعطاف‌پذیری و انتخاب‌های درست از سوی کارکنان خواهد شد. با توجه به اینکه ادعا شد بعد استراتژیک با بعد سازمانی رابطه مثبت دارد، نتایج حاصل، ارتباط بین این دو متغیر را تأیید کرد. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر بعد استراتژیک و بعد سازمانی نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو است؛ بدین معنا که بین بعد استراتژیک با بعد سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد. پنل متخصصان بعد استراتژیک و بعد سازمانی را برای کمک به توانمند کردن منابع انسانی در سازمان، در ارتباط با یکدیگر می‌دانند.

متخصصان بر این موضوع اجماع داشتند که بعد استراتژیک سازمان مانند ارزش‌ها و اهداف کلان سازمان و نوع استراتژی‌های سازمان می‌تواند بر ابعاد سازمانی تأثیرگذار باشد و ابعاد سازمانی را افزایش دهد. مقدار ضریب همبستگی بین دو متغیر بعد اقتصادی و بعد فردی نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو است که بعد اقتصادی و توجه به آن بر بعد فردی تأثیر دارد و سبب افزایش و بهبود ابعاد فردی از جمله ارتقای مهارت‌های کارکنان خواهد شد. بنابراین پنل متخصصان اعتقاد دارند که بعد اقتصادی و بعد فردی در ارتباط با یکدیگرند.

همچنین ادعا شد که بعد اقتصادی با بعد سازمانی رابطه مثبت دارد؛ در حالیکه نتایج نشان داد هیچ ارتباط معناداری بین دو بعد اقتصادی و سازمانی وجود ندارد. نتایج حاکی از آن است که پنل متخصصان اعتقاد بر ارتباط بین بعد اقتصادی و سازمانی ندارند. مقدار ضریب همبستگی بین بعد فردی با توانمندسازی منابع انسانی نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو بعد است؛ بدین معنا که بین بعد فردی با توانمندسازی منابع انسانی، ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که متخصصان غنی‌سازی شغلی، ارتقای مهارت، انعطاف‌پذیری و شایستگی را که از عوامل فردی هستند، بر توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی تأثیرگذار می‌دانند. مقدار ضریب همبستگی بین بعد سازمانی با توانمندسازی منابع انسانی، نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو بعد است، بدین معنا که بین بعد سازمانی با توانمندسازی منابع انسانی ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که متخصصان عقیده دارند که شاخص‌هایی همچون آموزش، کنترل و بازخورد، مهندسی شغل، انگیزش و غیره بر توانمندی استراتژیک منابع انسانی سازمان صدا و سیما و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تأثیرگذارند.

به‌منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان، به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به‌طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. در زیر چند پیشنهاد در زمینه ایجاد توانمندی منابع انسانی در سازمان ارائه شده است:

مدیران باید به‌منظور غنی‌سازی شغلی اطلاعات کافی در مورد شغل کارکنان به آنها ارائه دهند که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که سازمان برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهد. امکانات انگیزشی برای کارکنان فراهم آید. مدیران می‌توانند با استفاده از تشویق و قدردانی کارکنان در آنها انگیزه ایجاد کنند. این بازخورد سبب خواهد شد کارکنان عملکرد خود را در سازمان تصحیح و بهبود بخشند. مدیران به‌دنبال افزایش تعهد و

پای‌بندی سازمانی از طریق مشارکت و آزادی بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در یکسوسازی اهداف فردی و سازمانی تلاش کنند. جلسات به‌گونه‌ای برگزار شوند که کارکنان بتوانند نظرها و ایده‌های خود را آزادانه به تبادل گذاشته و رابطهٔ زبردست و بالادست بر جلسه حاکم نباشد. مدیران کارکنان خود را در اطلاعات سازمان سهیم کنند، زیرا سبب ایجاد اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری در سازمان و میان کارمندان و مدیران خواهد شد و به آنها برای بهبود عملکرد سازمان کمک خواهد کرد. با در اختیار گذاشتن اطلاعات، خودنظارتی بین کارکنان افزایش یافته و کنترل‌های سلسله‌مراتبی کاهش خواهد یافت. در راستای تقویت بعد فردی به کارمندان در ازای موفقیت در انجام امور و توسعهٔ اهداف سازمان پاداش اختصاص داده شود. همچنین امکانات و تسهیلات سازمانی میان کارمندان به‌طور مناسب توزیع شود و با حفظ تناسب در پرداخت حقوق کارکنان، افزایش رضایتمندی کارکنان و حس شایستگی در سازمان به وجود آید. مدیران گروه‌های کاری توانمند تشکیل دهند. برای این منظور، ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات است و مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم هستند. از جملهٔ این موارد می‌توان به احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و مهارت اشاره کرد. از طریق برنامهٔ آموزشی مؤثر و یادگیری از طریق تعامل با دیگران و یادگیری تیمی، نحوهٔ تفکر سیستمی برای تمام کارکنان آموزش داده شود تا با مشارکت در حل مسائل و تقویت حس مسئولیت‌پذیری، به توانمندی کارکنان کمک شود. آموزش و تأمین دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان، به ایجاد حس اعتماد به نفس در آنها منجر شده و در نهایت رضایت آنها از بودن در سازمان فراهم خواهد شد.

فهرست منابع

- احمدی، س. ع. ا؛ صالحی، ع؛ فریدی، م. ر. (۱۳۸۹). *روش تحقیق در مدیریت (رشته‌های مدیریت)*. ناشر دانشگاه پیام نور.
- بدخشانی، ف؛ فروزانفر، ب. (۱۳۸۹). نقش استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های متعالی و ارتباط آن با استراتژی سازمان. *هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- جزنی، ن؛ رستمی، ع. (۱۳۹۰). طراحی و توسعهٔ مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۳)، ۵۴-۳۳.
- سلیمیان، م. (۱۳۹۱). طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندی منابع انسانی سماجا. *نشریهٔ کنترلر*، ۴(۱۶)، ۱۳۰-۱۱۹.

کوئین، ج. ب.؛ مینتزبرگ، ه.؛ جیمز رابرت، م. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی. (چاپ اول). ترجمه: محمد صائبی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
محمدی، م. (۱۳۸۲). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت، (۳۶-۳۵)، ۲۳۶-۲۱۱.

Ahmadi, S.A., Salehi, A., Faridi, M.R. (2010). *Methodology of management*. University of Payam e noor press. (in Persian)

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (14th Ed) London: Kogan.

Badakhshani, F., Foroozanfar, B. (2010). The Role of HR Strategies in Transcendental Organizations and Their Relationship with Organizational Strategy. *Seventh International Conference on Strategic Management*, February 9th, University of Tarbiat Modares, Tehran. (in Persian)

Bamberger, P., Mashole, L. (2003). *Strategy of human resource*. Sage publication.

Bandura. A. (1999). Social Cognitive Theory. *An Agentic Perspective. Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of management Review*, 13(3), 471-482.

Gagne, M., Deci, E.L. (2005). Self Determination Theory and Work Motivation. *Journal of organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Heejung, R. & Chen, P. J. (2011) Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.

Hersey, P. & Blanchard, K. (2004). *Organizational behavior Management*. (Translated by Kabiri, Gh.), (Sixth Edition), Tehran: Majed Publications.

Jazani, N., Rostami, A. (2012). Designing and Developing a Strategic Model for Empowering Human Resources in Knowledge-based Organizations. *Journal of organizational resources*, 1(3), 23-54.

Kenneth T. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Journal*, 15(4), 666-681.

Mohamadi, M. (2002). Employee Empowerment Plans. *Management Studies Quarterly*, (35), 211- 236

Noller, D. (1997). Beyond a buzzword: An empowered perspective in Andrews. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

- Quinn, J. B., Mintzberg, H. W., James Robert, M. (2003). *Strategic Management*. (First Edition), Tehran: Translate by Mohammad Saebi.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 2, 22-36.
- Salimian, M. (2012). Designing and explaining the appropriate model for human resources capability. *Controller Journal*, 4(16), 119-130. (in Persian)
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place. Dimensions. Measurement and validation. *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5): 679-704.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academic Management of Relationship*, 15(4), 666-681.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee Creativity: the influence of psychological Empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.