

## طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای

محمدرضا حمیدی‌زاده<sup>۱\*</sup>، سمیه براموند<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دزفول

پذیرش: ۹۱/۲/۱۹

دریافت: ۹۰/۹/۱۰

### چکیده

این مقاله با هدف طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای انجام شده است. مؤلفه توانمندسازی براساس مدل باون و لاولر و مؤلفه شایستگی حرفه‌ای براساس رویکرد دیکوم مورد سنجش قرار گرفت. از این رو متناسب با هدف مقاله، مدل مفهومی تحقیق به شکل ارتباط میان ابعاد توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای تبیین شده است.

جامعه آماری تحقیق ۳۵۵ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول است که تعداد ۱۵۲ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار استفاده شده برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. پایایی آن از راه ضریب آلفای کرونباخ تأیید و ارتباط معنادار و میزان همبستگی سازه‌های توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای با یکدیگر بررسی شد. سپس مدل معادله ساختاری برای آزمون مدل فرضی به‌کار رفت و آثار مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه توانمندسازی و ابعاد آن بر شایستگی حرفه‌ای کارکنان کشف شد.

نتایج آزمون‌ها نشان داد که مؤلفه توانمندسازی با شایستگی حرفه‌ای ارتباط معناداری دارد، هم‌چنین مدل مفهومی تحقیق پس از آزمون معادله ساختاری با داده‌ها برازش مطلوب داشت و توانمندسازی با اثر کلی (۰/۹۳) نقش معناداری در تبیین شایستگی حرفه‌ای کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** اطلاعات، اعتماد، شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی.



## مقدمه

سازمان‌های امروزی که در فضای دانش محور، رقابتی و مشتری‌گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد می‌باشند. در واقع نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است [۱، ص ۱۰۵]. از سویی شناسایی، پرورش و روزآمدسازی ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد و به‌طور قطع هرگونه بی‌توجهی به این شایستگی‌ها به‌عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی موجب می‌شود که سازمان‌ها قربانی تغییرات و رقابت‌های شدید عصر حاضر شوند [۲، ص ۲].

در این میان دانشگاه سهم بالایی را در تکوین، تشکیل نهادها و بیش‌ترین تأثیر را در رویکردهای علمی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورها دارد. با توجه به اهمیت و اولویت این نهاد، توسعه و گسترش آن در گرو تدارک، حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان و شایسته در مقیاسی بزرگ و متنوع در جهت رشد و ترقی است. از طرفی سازمان‌هایی که برنامه‌ای نظام‌مند و استراتژیکی برای توسعه این سرمایه‌های دانشی و دارایی‌های نامشهود دارند، می‌توانند ارزش بیش‌تری برای مشتریان خود تولید کنند. بنابراین سازمان‌ها باید تلاش قابل ملاحظه‌ای برای توسعه توانایی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان خود اختصاص دهند. از این رو در این پژوهش سعی شده است که مدل عوامل توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای کارکنان طراحی و تبیین شود.

## ۱- مبانی نظری تحقیق

### ۱-۱- توانمندسازی

کانگر و کاننگو<sup>۱</sup> معتقدند توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از راه شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده

---

1. Conger & Kanungo



است [۳، ص ۴۷۲]. بلانچارد<sup>۱</sup> توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن می داند و این یعنی به افراد کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه های درونی آنان برای انجام دادن وظیفه بسیج شود [۴].

در این پژوهش برای سنجش توانمندسازی از مدل باون و لاولر<sup>۲</sup> استفاده شده است. از دیدگاه این دو پژوهشگر، عوامل توانمندسازی شامل چهار بعد زیر است: اطلاعات، اعتماد، آموزش و پاداش [۵]. تسهیم اطلاعات عبارتند از آگاه ساختن افراد از مسائل و رخدادهای و توجیه تصمیمات براساس این واقعیتها و آگاهی های ذی ربط و به موقع [۶، صص ۳۱۵-۳۲۹].

اعتماد، انتظار مثبتی است که دیگران چه در میان کلمات و چه در اعمال و چه در تصمیمها در برابر آن فرصت طلبانه عمل نمی کنند. آموزش شامل تجربه ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات به نسبت پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی تواناییها، تغییر مهارتها، نگرشها و تعامل با همکاران کند [۷] و سازمان برای جبران به کارگیری رویهها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر به افراد پاداش می دهد. در صورتی که به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف باشد، حقوق و دستمزد و اگر به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری باشد، از مزایایی بسیار عالی صحبت می شود [۸].

## ۱-۲- شایستگی حرفه ای

باتوجه به تعریف جامعه بین المللی بهبود عملکرد (ISPI)<sup>۳</sup>، مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیت های مربوط به شغل و

---

1. Blanchard  
2. Bowen & Lawler  
3. International Society of Performance Improvement



یا عملکرد شغلی را براساس استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود [۹، ص ۱۵] و فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام شغل برخوردار بوده و بتواند مسائل و وظایف شغل را به‌طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد و توان و تمایل به برنامه‌ریزی برای آینده در حوزه کاری خود و در داخل ساختار کار- سازمانی را داشته باشد. برای ارزیابی شایستگی‌ها در قالب مدلی که به اثربخش کردن فعالیت‌های سازمان کمک کند، رویکردهای مختلفی وجود دارد که در این مقاله از رویکرد دیکوم<sup>۱</sup> استفاده شده است. براساس این رویکرد ترکیب منطقی چهار نوع شایستگی فنی (تکنیکی)، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی با یکدیگر نوعی از شایستگی را به وجود می‌آورد که از آن می‌توان به عنوان شایستگی حرفه‌ای در عمل یاد کرد. شایستگی فنی عبارت است از جذب و همگون کردن قابلیت‌های شناختی و مهارت‌های حرکتی در چارچوب و مقررات مورد نیاز شغل.

در شایستگی روش‌شناسی افراد می‌توانند به مسائل پیش‌رو و انحرافات از استاندارد به روش مناسب و با استفاده از رویه‌های مورد انتظار و مطلوب عکس‌العمل منطقی نشان دهند. شایستگی اجتماعی به معنای توانایی همکاری و همزیستی با دیگران از راه جذب و یادگیری مهارت‌های پایه ارتباطی و همکاری می‌باشد و شایستگی فردی، یعنی توانایی ایجاد و خلق اثر و عقیده قابل قبول با استفاده از اندیشه و خلاقیت مستقل [۱۰].

با توجه به اهمیت توانمندسازی و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در بهبود کیفیت خدمت، سازمان‌ها تلاش می‌کنند که کارکنان خود را به‌منظور ارائه خدمات با کیفی‌تر، توانمند سازند و سطح شایستگی حرفه‌ای آنان را در عمل ارتقا بخشند [۱۱، ص ۴۰؛ ۱۲، ص ۸۷]. از این رو مسئله اصلی این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی، شایستگی حرفه‌ای و ارتباط دوسویه آن‌ها با یکدیگر به‌منظور طراحی و تبیین مدل مفهومی تحقیق در میان کارکنان این واحد دانشگاهی است.



## ۲- اهمیت و پیشینه تحقیق

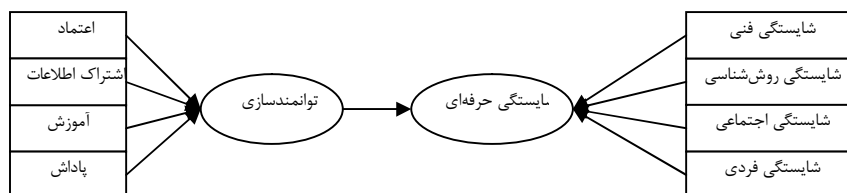
وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس شایستگی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه، بیاموزند و رشد پیدا کنند [۱۳]، صص ۴۴-۵۶؛ ۱۴، صص ۵۳-۶۲؛ ۱۵، صص ۲۰۱-۲۰۸؛ ۱۶، صص ۷-۱۱]. اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه اباتلی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی در محیط کاری پرداخت و معتقد بود که کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت در کار و محیط کاری هستند و به احتمال زیاد مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش‌بینی و به‌طور مستقل با آن‌ها برخورد می‌کنند [۱۷، صص ۳۶-۴۳].

نتایج پژوهش سلطانی برای تدوین مدل شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی نشان داد که در مجموع هفت شایستگی اصلی شناسایی شده در مراحل مختلف طرح، یکی از عوامل مؤثر توانمندسازی کارکنان می‌باشد [۱۸].

نتایج تحقیق صادقیان و همکارانش در پژوهشگاه نیرو نشان داد که با تدوین مدل مناسب شایستگی هر شغل می‌توان زمینه شناسایی خلأها و کاستی‌های موجود فراهم شود و با استفاده از آن برنامه‌های بهبود، رشد و توسعه توانمندی‌ها فراهم گردد [۱۹]. پژوهش حمیدی‌زاده در صنعت نفت نشان داد که فرایند توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها، آغازی برای تبیین فرایند تبدیل شایستگی‌های نیروی انسانی به‌سوی تخصص، ارزش‌افزایی مهارت‌های محوری و مزیت است [۲۰].

## ۳- طرح تحقیق

هدف مقاله طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای کارکنان است. از این رو متغیرهای دوگانه این پژوهش در قالب یک مدل به تصویر کشیده شده است. در این مدل فرضی، شایستگی حرفه‌ای متغیر وابسته، توانمندسازی متغیر مستقل است. فرضیه‌های زیر براساس مدل شکل ۱ مطرح می‌شود:



شکل ۱ مدل اولیه تحقیق

### ۳-۱- فرضیه‌های اصلی

- فرضیه اصلی ۱: بین توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۲: مدل فرضی و اولیه پژوهش با داده‌ها برازش دارد.

### ۳-۲- فرضیه‌های فرعی

- فرضیه فرعی ۱: وضعیت مؤلفه توانمندسازی در میان کارکنان دانشگاه مطلوب است.
- فرضیه فرعی ۲: وضعیت مؤلفه شایستگی حرفه‌ای در میان کارکنان دانشگاه مطلوب است.
- فرضیه فرعی ۳: ابعاد اطلاعات، اعتماد، آموزش و پاداش، مؤلفه توانمندسازی را تبیین می‌کنند.
- فرضیه فرعی ۴: شایستگی‌های فنی، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی، شایستگی حرفه‌ای را تبیین می‌کنند.

### ۴- نوع و روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ روش و ماهیت از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول اعم از رسمی قطعی تمام وقت، رسمی آزمایشی تمام وقت، قرارداد کار معین و ساعتی با مدرک کارشناسی ارشد، کارشناسی، کاردانی و دیپلم و پایین‌تر است که تعداد آن‌ها ۳۵۵ نفر می‌باشد و در حوزه‌های



معاونت اداری و مالی، معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، معاونت عمرانی، معاونت دانشجویی و ریاست واحد مشغول به خدمت هستند. لازم به توضیح است که از این تعداد ۷۵/۵ درصد مرد، ۳۲/۵ درصد در حوزه اداری و مالی، ۶۴/۵ درصد در رده سنی ۳۱-۴۰ و ۷۱ درصد تحصیلات دانشگاهی (فوق دیپلم و بالاتر) دارند که برای برآورد پارامترهای جامعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. از این رو کارکنان دانشگاه با توجه به حوزه مربوط به شش طبقه تقسیم شدند و افراد نمونه از بین تمامی طبقات به تناسب حجم هر حوزه انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از ضریب اصلاح جامعه محدود بدون جایگذاری معادل ۱۵۲ نفر تعیین شد.

برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است. این پرسشنامه با ۲۸ سؤال تنظیم شد که بخش اول آن با سؤال‌های ۱-۱۲ برای سنجش توانمندسازی براساس با مدل باون و لاولر و بخش دوم با سؤال‌های ۱۳-۲۸ برای سنجش شایستگی حرفه‌ای با استفاده از رویکرد دیکوم می‌باشد.

متغیرهای این پژوهش براساس ارزش، متغیرهایی کیفی و مقیاس اندازه‌گیری آن‌ها رتبه‌ای است. برای اندازه‌گیری متغیرها، از طیف لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شده است.

روایی تحقیق براساس استاندارد بودن پرسشنامه و نظرهای خبرگان تنظیم شد. برای اندازه‌گیری میزان پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به جدول ۱، نتایج این مقدار براساس پاسخ‌های ارائه شده به وسیله ۳۱ نفر از افراد نمونه برای هر یک از متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها محاسبه شد و پس از اطمینان از روایی و پایایی، پرسشنامه‌ها در بهار سال ۱۳۹۰ توزیع و تکمیل گردید.

جدول ۱ اندازه پایایی پرسشنامه‌ها

| معیارهای مورد پرسش       | $\alpha$ کرونباخ |
|--------------------------|------------------|
| شایستگی حرفه‌ای          | ۰/۷۹۵            |
| توانمندسازی              | ۰/۷۴۶            |
| کل ۲۸ سؤال اصلی پرسشنامه | ۰/۷۶۶            |



برای تحلیل داده‌های این پژوهش، نخست از آمار توصیفی، داده‌های مربوط به جمعیت‌شناختی نمونه و هم‌چنین داده‌های هر یک از متغیرهای شایستگی حرفه‌ای و توانمندسازی، براساس فراوانی، درصد فراوانی،... خلاصه و طبقه‌بندی شده و در قالب جدول و نمودار توصیف شده است.

برای تعمیم نتایج آزمون فرضیه اصلی نخست، از آزمون کروسکال والیس استفاده شد. علاوه بر آن، جهت بررسی میزان شدت و جهت وابستگی ضریب همبستگی تاو-کنندال نیز محاسبه شد. درخصوص بررسی وضعیت متغیرهای شایستگی حرفه‌ای و توانمندسازی در میان کارکنان دانشگاه (فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲)، از آزمون کای-دو یک بعدی (یک نمونه‌ای) استفاده شد. به منظور شناسایی ابعاد مؤلفه‌های توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای (فرضیه‌های فرعی ۳ و ۴)، باید نخست شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) و آزمون کرویت بارتلت محاسبه شده و سپس تحلیل عاملی تأییدی مدل توانمندسازی با چهار عامل اطلاعات، اعتماد، آموزش و پاداش و مدل شایستگی حرفه‌ای با چهار نوع شایستگی فنی، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی بررسی شود. برازش مدل اولیه پژوهش (فرضیه اصلی دو) به کمک آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شد. هم‌چنین آثار مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرها براساس تحلیل مدل مسیر محاسبه شد و چون ضرایب مسیر استاندارد است، می‌توان آن‌ها را به‌طور مستقیم با هم مقایسه کرد.

## ۵- تحلیل، توصیف داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

با توجه به سال تأسیس این واحد دانشگاهی (۱۳۶۶)، اغلب آزمودنی‌ها جوان بین ۲۰ تا ۴۰ سال سن (۷۰ درصد)، مرد (۶۸ درصد) و داشتن تحصیلات دانشگاهی (۷۰ درصد لیسانس و بالاتر)، به‌صورت تمام وقت (۸۶ درصد) با سابقه کار کم‌تر از ۱۰ سال (۵۸ درصد) و هم‌چنین داشتن مشاغل غیرمدیریتی (۸۰ درصد) مشغول به خدمت می‌باشند. براساس یافته‌های توصیفی پژوهش، در مقایسه میان چهار بعد مؤلفه توانمندسازی، بعد پاداش با ۷۱/۷ درصد پایین‌تر از





سطح متوسط، غیراثربخش ترین نگرش را به خود اختصاص داده است، در واقع اغلب کارکنان، حقوق و پاداشی دریافتی را منصفانه نمی دانند. هم چنین بعد شایستگی اجتماعی از میان چهار بعد شایستگی حرفه ای با ۸۱/۳ درصد اثربخش ترین نگرش است و نشان می دهد که اغلب کارکنان توانایی زیادی برای نیل به اهداف مشترک از راه کار و فعالیت گروهی را با همکاران خود دارند.

جدول ۲ شاخص های آماری متغیرهای مدل تحقیق

| شاخص های آماری متغیر | میانگین | انحراف معیار | ضریب تغییرات | تعداد نمونه |
|----------------------|---------|--------------|--------------|-------------|
| شایستگی حرفه ای      | ۳/۸۸۱۷  | ۰/۸۴۳۵       | ۲۲/۶۶        | ۱۵۲         |
| توانمندسازی          | ۳/۰۲۵۲  | ۰/۵۷         | ۱۸/۸۴        |             |

یافته های استنباطی براساس جدول های شماره ۳ تا ۸ ارائه می شود:

جدول ۳ نتایج آزمون کروسکال والیسرا بررسی رابطه توانمندسازی و شایستگی حرفه ای

| شایستگی حرفه ای |                |            | توانمندسازی  |
|-----------------|----------------|------------|--|
| (Asymp. Sig)    | درجه آزادی(df) | Chi-Square |  |
| ۰/۰۲۲           | ۴              | ۱۵/۴۶۰۲    | بین توانمندسازی و شایستگی حرفه ای ارتباط معناداری وجود دارد. |

جدول ۴ نتایج آزمون ضریب همبستگی تائو-کندال توانمندسازی و شایستگی حرفه ای

| شایستگی حرفه ای |              |                      |       | توانمندسازی  |
|-----------------|--------------|----------------------|-------|--|
| Approx. Sig.    | Approx. T(b) | Asymp. Std. Error(a) | Value |  |
| ۰/۰۰۰           | ۴/۵۶۵        | ۰/۰۶۲                | ۰/۲۸۰ | بین توانمندسازی و شایستگی حرفه ای ارتباط معناداری وجود دارد. |

براساس جدول های ۳ و ۴، با توجه به سطح پوشش آماره آزمون کروسکال والیس (۰/۰۲۲)، می توان با ۹۵ درصد اطمینان اذعان داشت که بین توانمندسازی و شایستگی حرفه ای افراد در

شغلشان رابطه معناداری وجود دارد. از طرفی مقدار ضریب همبستگی تاو-کندال (۰/۲۸۰) نشان می‌دهد رابطه مثبت و مستقیمی بین توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای کارکنان وجود دارد؛ یعنی با افزایش توانمندسازی، سطح شایستگی حرفه‌ای افراد نیز افزایش پیدا می‌کند.

جدول ۵ آزمون کای-دو یک بعدی برای بررسی وضعیت توانمندسازی کارکنان دانشگاه (فرضیه فرعی ۱)

| مشخصه                                  | توانمندسازی |
|--|-------------|
| آماره کای-دو (Chi-Square) <sup>a</sup> | ۱۱۱/۱۳۲     |
| درجه آزادی (df)                        | ۸           |
| سطح معناداری (Asymp. Sig)              | ۰/۰۰۰       |

a.0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.9.

جدول ۶ آزمون کای-دو یک بعدی برای بررسی وضعیت شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه (فرضیه فرعی ۲)

| مشخصه                                  | شایستگی حرفه‌ای |
|--|-----------------|
| آماره کای-دو (Chi-Square) <sup>a</sup> | ۱۳۴/۰۶۲۵        |
| درجه آزادی (df)                        | ۸               |
| سطح معناداری (Asymp. Sig)              | ۰/۰۰۰           |

a.0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.9.

براساس جدول‌های ۵ و ۶، با توجه به سطح معناداری آزمون کای-دو یک بعدی ( $\text{sig}=0/000$ ) و با تجزیه و تحلیل تفاوت فراوانی مورد انتظار و مشاهده شده و تراکم داده‌ها می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد چنین اذعان کرد که کارکنان دانشگاه افرادی به نسبت توانمند، با شایستگی حرفه‌ای بالایی هستند.

جدول ۷ نتایج آزمون KMO و بارتلت برای بررسی توان عاملی شدن داده‌های مدل تحقیق

| شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)        | ۰/۷۵۲              |          |
|--------------------------------------|--------------------|----------|
| آزمون کرویت بارتلت (Bartlett's Test) | Approx. Chi-Square | ۱۲۴۱/۵۵۲ |
|                                      | df                 | ۳۵۸      |
|                                      | Sig.               | ۰/۰۰۰    |



چون مقدار KMO برابر با ۰/۷۵۲ (نزدیک به یک) است، نشان‌دهنده مناسب بودن همبستگی موجود میان داده‌ها برای تحلیل آن‌هاست. همچنین در آزمون کرویت بارلت مقدار sig. کم‌تر از ۰/۰۵ (نزدیک به صفر) می‌باشد، بیانگر معناداری تحلیل عاملی داده‌هاست. از این رو توانایی عاملی بودن داده‌ها تأیید می‌شود.

با توجه به این‌که ابعاد توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای از پیش تعیین شده‌اند، در این صورت از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود و برای این‌که ابعاد اطلاعات، اعتماد، آموزش و پاداش، توانمندسازی و شایستگی‌های فنی، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی، شایستگی حرفه‌ای را تبیین کنند، باید شاخص‌ها با داده‌ها برازش داشته باشد. بنابراین چون که:

- مقدار شاخص نسبت  $X^2/df$  برابر با ۴/۳۵ می‌باشد و در دامنه مطلوب (۱ تا ۵) قرار دارد و نشان‌دهنده برازش مدل با داده‌های مشاهده شده است.

- یکی از معتبرترین شاخص‌ها برای بررسی برازندگی مدل، شاخص GFI، یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها است که به گونه مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود. این شاخص را می‌توان به عنوان مشخصه‌ای مشابه  $R^2$  در رگرسیون چند متغیری در نظر گرفت. مقدار شاخص GFI در این مدل، برابر با ۰/۹۰ (نزدیک به ۱/۰) است که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها برازش دارد.

- علاوه بر این جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) نیز برابر با ۰/۰۱ و فاصله اطمینان ۹۰ درصدی آن بین ۰/۱ و ۰/۰۰ قرار دارد چون حد پایین این مقدار از سطح ۰/۰۵ کوچک‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت که درجه تقریب مدل در جامعه بزرگ نیست.

- شاخص ریشه میانگین مجذور پس‌ماند RMR برابر با ۰/۰۴۲ و به نسبت کوچک است که این نیز بیانگر خطای اندک مدل و برازش قابل قبول است.

- علاوه بر این به شاخص‌های برازندگی مانند AGFI و PGFI نیز باید توجه کرد. مقادیر این شاخص‌ها برای مدل حاضر به ترتیب برابر ۰/۸۰ و ۰/۳۲ است که نشان می‌دهد مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. پس با توجه به شاخص‌های برازندگی مدل تحلیل عاملی تأییدی، می‌توان نتیجه گرفت متغیرهای توزیع اطلاعات، اعتماد، آموزش و پاداش،



توانمندسازی و متغیرهای شایستگی‌های فنی، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی، شایستگی حرفه‌ای را تبیین می‌کند.

درخصوص فرضیه اصلی دو، شاخص‌های ارزیابی نیکویی برازش مدل اولیه و عدد مربوط به هر یک از آن‌ها در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸ شاخص‌های ارزیابی نیکویی برازش مدل مفهومی پژوهش

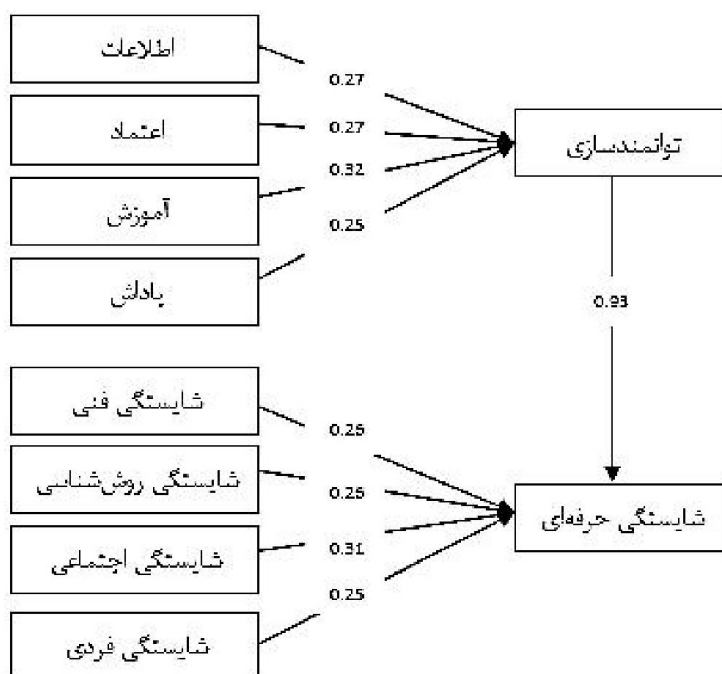
|   |               |
|---|---------------|
| Degrees of Freedom                              | ۱۰            |
| Minimum Fit Function Chi-Square                 | ۷/۶۱ (P=۰/۶۱) |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | ۰/۰۰          |
| Root Mean Square Residual (RMR)                 | ۰/۰۲۲         |
| Goodness of Fit Index (GFI)                     | ۰/۹۸          |
| Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)           | ۰/۹۴          |
| Normal Fit Index (NFI)                          | ۰/۹۷          |
| Non-Normal Fit Index (NNFI)                     | ۱/۰۱          |
| Comparative Fit Index (CFI)                     | ۱/۰۰          |

می‌دانیم مدلی مناسب است که RMR نزدیک به صفر، GFI و AGFI نزدیک به یک، RMSEA کم‌تر از ۰/۰۵ (بیش‌تر از ۰/۱ نشان‌دهنده مدل ضعیف) و CFI بزرگ‌تر از ۰/۹ داشته باشد که نتایج ارائه شده در جدول ۸ نشان می‌دهد مدل فرضی اولیه برازش مطلوبی با داده‌های مشاهده شده دارد.

## ۶- نتیجه‌گیری

توانمندسازی همان اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، آموزش، ایجاد اعتماد و اعطای پاداش است که رابطه مثبت و مستقیمی با شایستگی حرفه‌ای دارد؛ به عبارتی توانمندسازی و ابعاد آن به‌طور معناداری با میزان توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای

افراد در کار آنان ارتباط دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات قبلی ذکر شده همسو است. براساس ضریب همبستگی و تحلیل مسیر متغیرها در این مدل توانمندسازی قادر است تا به‌طور مستقیم و گاهی اوقات به‌طور غیرمستقیم، شایستگی افراد در شغل آنان را پیش‌بینی کند. شکل ۲ تمامی روابط علی ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش براساس آزمون مدلیابی معادلات ساختاری

اثر هر یک از متغیرها بر شایستگی حرفه‌ای را می‌توان با یکدیگر در نمودار مسیر مقایسه کرد.



۰/۹۳ : اثر کلی توانمندسازی بر شایستگی حرفه‌ای

۰/۲۵ = (۰/۹۳)(۰/۲۷) : اثر کلی تسهیم اطلاعات بر شایستگی حرفه‌ای

۰/۲۵ = (۰/۹۳)(۰/۲۷) : اثر کلی اعتماد بر شایستگی حرفه‌ای

۰/۳۰ = (۰/۹۳)(۰/۳۲) : اثر کلی آموزش بر شایستگی حرفه‌ای

۰/۲۳ = (۰/۹۳)(۰/۲۵) : اثر کلی پاداش بر شایستگی حرفه‌ای

ضریب مسیر توانمندسازی به شایستگی حرفه‌ای (۰/۹۳) دارای مقدار به نسبت بالایی است که نشان می‌دهد هر قدر افراد توانمندتر باشند، احساس شایستگی بیش‌تری خواهند داشت. همچنین در درون توانمندسازی بر اساس برآوردهای آماری مدل معادلات ساختاری، ضرایب اثر هر یک از مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که آموزش بزرگ‌ترین اثر کلی بر شایستگی حرفه‌ای دارد یا به عبارتی کارکنانی که آموزش بیش‌تری می‌بینند، شایستگی حرفه‌ای بالاتری در کار خود دارند. این نتیجه مبین رویکرد آموزش مبتنی بر شایستگی است که یکی از مهم‌ترین رویکردهای توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی برای تولید ارزش است [۲۱].

بر اساس مطالب ذکر شده، راه‌کارها و پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج فرضیه‌ها ارائه می‌شود که شرایطی فراهم می‌کند تا کارکنان احساس شایستگی بیش‌تری کنند.

- کارکنان باید به اطلاعات لازم دسترسی داشته باشند. باید در جریان امور با شفافیت و روشنی بیش‌تری قرار بگیرند و با اهداف سازمان که به‌طور شفاف و مشخص تعیین شده است، آشنا شوند و بدانند که کار آنان چه نقش مهمی در تحقق هدف‌های سازمان دارد.
- باید احساس امنیت خاطر کنند؛ یعنی بتوانند و یا از آنان خواسته شود تا اندیشه و احساس خود را بدون واژه‌ها و مجازات و یا تحقیر شدن بیان کنند.
- سازمان باید از راه برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت منظم و غنی، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان افزایش دهد.
- درآمد یکی از جدی‌ترین و مهم‌ترین دلایل انتخاب شغل در افراد است. کافی نبودن دستمزدها بر کیفیت بهره‌وری کار و عملکرد سازمان آثار منفی خواهد داشت.



- سازمان در تمام اوقات برای این واقعیت که با تغییر محیط، ترکیب شایستگی‌ها ممکن است تغییر کند، آماده باشد.
- تمرکز و توجه به شایستگی‌ها برای موفقیت رقابتی و استراتژیک سازمان در جهت ایجاد ارزش افزوده.
- هم‌چنین سازمان‌ها همواره باید در فکر تغییر و توسعه شایستگی‌های خود باشند و با داشتن زمان و منابع کافی بتوانند شایستگی‌های جدیدی ایجاد کنند.

## منابع

- [۱] میرکمالی م.، ناستی‌زایی ن.؛ «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری»؛ فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی، ۲، ۱۳۸۹.
- [۲] رضائی ع.؛ «آموزش منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و رویکرد تدوین شایستگی‌ها»؛ تهران، دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، ۱۳۸۷.
- [3] Conger J A, Kanungo R. N.; "The empowerment process: Integrating Theory & Practice"; *Academy of Management Review*, Vol 13, No.3,.
- [4] Blanchard K. H., Carlos J. P., Randolph A.; "Empowerment take more than one minute"; Barrett-Koehler, Sanfrancisco, 2003.
- [5] Bowen D. E., Lawler E. E.; "The empowerment of service workers. what, why, who, when"; *Sloan Management Review*, Vol. 70, 1992.
- [6] Lurie N. H., Swaminathan J. M.; "Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, 2009.
- [7] رایبیز استیفن پی، تیموتی ای جاج؛ «مبانی رفتار سازمانی»؛ ترجمه سید محمد اعرابی، سید محمد تقی‌زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹.
- [8] سعادت ا.؛ «مدیریت منابع انسانی»؛ تهران: سمت، ۱۳۹۰.



- [۹] دیانتی م.، عرفانی ن.؛ «شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها»؛ تدبیر، ش ۲۰۶، ۱۳۸۸.
- [10] Tippelt R., Amoros A.; "Competency-based training"; Capacity Building International, Germany, 2003.
- [11] Quinn R. E., Spreitzer G. M.;"The road to empowerment: Seven questions every leader should consider organizational dynamics, Journal of quality management"; Vol.26, No.10, 1997.
- [12] Yates S. M.;" Professional competencies: Perspectives and challenges for the tertiary sector"; *International Perspectives on Competence in the Workplace:Implications for Research, Policy and Practice*, DOI 10.1007/978-1-4020-8754-7\_5, 2009.
- [13] Etebarian A & et al.;" Importance of the relationship between psychological empowerment of employees and human resources productivity in government organizations"; *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 26, 2010.
- [14] Bagheri Gh. , Zarei Matin H., Amighi F.;"The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees"; *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol. 4, No. 2, 2011.
- [15] Barton H., Barton L.;" Trust and psychological empowerment in the Russian work context"; *Human Resource Management Review*, 21(3), 2011.
- [16] Cornett P. A., Parsons M. L.;" Developing leaders through the healthy workplace intervention"; *Perioperative Nursing Clinics*, 4(1), 2009.
- [17] Dimitriadis Z.;"Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: Some greek evidence ";





*Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, 2004.

- [۱۸] سلطانی م. «تدوین مدل شایستگی های سازمان تأمین اجتماعی»؛ پورتال شرکت مشاوره مدیریت آریانا، ۱۳۹۰.
- [۱۹] صادقیان م.، میرکمالی ک. «مدل شایستگی راهی برای توسعه توانمندسازی مشاغل کلیدی سازمان»؛ تهران، بیست و ششمین کنفرانس بین المللی برق، ۲۰۱۱.
- [۲۰] حمیدی زاده م. «شیوه ارتقا و توسعه ارزش های منابع انسانی بر پایه توسعه مهارت های محوری»؛ فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۹، زمستان ۱۳۸۸.

[21] Velde Ch.;" Competence in the workplace: A synthesis of issues for reflection and action "; *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice*, DOI 10.1007/978-1-4020-8754-7\_13 Springer Science , Business Media B.V, 2009.