

## رابطه مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد و کیفیت توانمندسازی کارکنان: ستاد مرکزی وزارت امور اقتصاد و دارایی

میرعلی سید نقوی<sup>1</sup>، داوود حسین پور<sup>2</sup>، بی‌تا ترک‌زاد<sup>3\*</sup>

1- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

2- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

3- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

دریافت: 1392/7/16

پذیرش: 1392/11/29

### چکیده

هدف این مقاله بررسی رابطه کیفیت توانمندسازی و مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افرادی باشد. مورد مطالعه این پژوهش ستاد مرکزی وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپیریتزر و پرسشنامه طراحی شده براساس شاخص‌های استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد می‌باشد. نخست، وضعیت فعلی توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستاد مرکزی وزارت امور اقتصاد و دارایی اندازه‌گیری شده، سپس فرضیه‌های پژوهش مورد سنجش و آزمون قرار گرفتند. بررسی وضعیت توانمندسازی کارکنان نشان‌دهنده حد متوسط توانمندسازی در این سازمان است و مستلزم بهبود می‌باشد. نتایج فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان کیفیت توانمندسازی کارکنان و دو مؤلفه تعهد و طرح‌ریزی رابطه مثبت و معنادار



وجود دارد و میان دو مؤلفه اقدام و ارزیابی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد رابطه وجود ندارد. در پایان مدل نهایی رگرسیونی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کیفیت، توانمندسازی کارکنان، مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد.

## 1- مقدمه

استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد<sup>1</sup> اولین استاندارد در زمینه توسعه منابع انسانی است که در سال 1990 با مشارکت تعدادی از سازمان‌های پیشرو تدوین شده است [1]. توسعه منابع انسانی به معنای قابلیت سرمایه‌گذاری در ظرفیت و قابلیت منابع انسانی است تا هزینه اشتغال در فضای پر شتاب و سرشار از رقابت دنیای امروز، برای ما نیروی انسانی با کیفیت، خلاق، نوآور و پویا به ارمغان آورد [2]. توانمندسازی شخصی یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است و نیز اینکه هر زمانی که قدرت و کنترل به اشتراک گذارده شود، اثربخشی در نتیجه آن افزایش پیدا می‌کند [3، ص 48]. در این پژوهش بررسی یک استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد به‌عنوان یک الگوی مناسب برای توانمندسازی کارکنان فرض می‌شود و رابطه و نحوه عملکرد آن با توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحقیقات موشکافانه‌تر مطرح می‌کند که برای دستیابی به موفقیت، نه تنها باید افراد مناسب را در پست‌های مناسب قرار داد بلکه باید عملگران برتر برای هر پست را شناسایی کرد [4، ص 1]. در برخی از کشورها، بازارهای کاری در حال ورود به دوره‌ای هستند که از ویژگی‌های برجسته آن کمبود نیروهای کارآمد است. از آنجایی که پیدا کردن جایگزین برای کارکنان رفته رفته سخت‌تر شده [5، ص 2]، سازمان‌ها ترجیح می‌دهند کارمندان ارزشمند خود را حفظ کنند. توانمندسازی کارکنان برای تغییر و ثبات - که ویژگی اصلی محیط کسب‌وکار امروزی است - ضروری به نظر می‌رسد. توانمندسازی نیروی کار به‌عنوان یک سازوکار صنعتی جدید در برابر تهدیدهای بومی و بین‌المللی به کار می‌رود [6، ص 154]. نگرش جدید به توسعه منابع انسانی نسبت به

---

1. Investors in People Model (IIP)

دهه‌های پیش هم به لحاظ محتوایی و هم به لحاظ ساختاری، توسعه یافته و از آموزش‌های سطحی و روزمره گامی فراتر نهاده و قابلیت‌ها (دانش، مهارت، توانایی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی) از جمله نیازمندی‌های توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند [7]. استاندارد سرمایه‌گذاری‌کنندگان در افراد در سال 1991 در انگلستان به‌عنوان یک فعالیت مشترک بین دولت و کارفرمایان بخش خصوصی برای دسته بندی یک مجموعه از مهم‌ترین اقدام‌ها برای آموزش و توسعه افراد در راستای تحقق اهداف سازمان ارائه شد. در حال حاضر بیش از 2500 سازمان در سراسر دنیا به طور رسمی به‌عنوان سرمایه‌گذار شناخته شده‌اند. شاخص‌های 23 گانه استاندارد به نحوی طراحی شده‌اند که نشان‌دهنده حوزه‌های معینی از شایستگی‌های سازمان باشد که باید در حد استاندارد باشند البته بدون ملاحظه نوع، اندازه و محل سازمان. مطالعات موردی زیادی در کشورهای مختلف جهان بیشتر در کشورهای اروپایی نشان‌دهنده نتایج موفق این استاندارد می‌باشد. برای اجرای موفق توانمندسازی به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر به‌سزایی در بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند [8، ص 12]. هد فاضلی وزارت امور اقتصاد و دارایی تنظیم سیاست‌های اقتصادی و مالی کشور می‌باشد. با توجه به این هدف اصلی وزارت اقتصاد که دستگاهی حاکمیتی است و سیاست‌گذاری کلان در امر اقتصاد کشور را بر عهده دارد، توانمندسازی کارکنان این وزارتخانه می‌تواند تأثیر مثبتی در روند بهبود اقتصادی کشور داشته باشد حتی در شرایط بحرانی از قبیل وجود تحریم‌ها، وجود نیروی انسانی توانمند می‌تواند اهرمی برای غلبه بر بحران‌ها و تحریم‌ها باشد.

## 2- مبانی نظری پژوهش

نظریه شناخت اجتماعی (SCT)<sup>1</sup> یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل احساس افراد از میزان توانمندی خود فراهم می‌آورد. این تئوری بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاری آنان

1. Social Cognitive Theory



تأکید دارد. افراد به جای آنکه مستقل و یا تحت تسلط محیط خود باشند، فعالانه رویدادهای محیطی را تفسیر و به جای برخی واقعیت‌های عینی تحت تأثیر ادراک خود از محیط قرار دارند. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند باید خودشان به این ادراک برسند که شرایط برای توانمندسازی آنان فراهم است [9، ص 101]. منویل [10] در سال<sup>1</sup> (2003) اظهار می‌کند که این رویکرد بر مبنای تئوری انگیزش مک کله لند شکل گرفته است. وی نیازهای اساسی مدیران را سه دسته نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت و نیاز به تعلق دسته‌بندی کرده است. مک کله لند اساسی‌ترین نیاز برای تحقق اهداف سازمانی را نیاز به کسب قدرت می‌داند که در آن افراد میل به قدرت و به کنترل در آوردن سایرین دارند. این نیاز حالتی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند [8، ص 55]. تحقیق انجام شده توسط بل، تیلور و همکاران [10، ص 86] در سال 2001 در شش سازمان از 60 تا 2000 کارمند در کشور انگلستان این نتایج را حاصل کرد که به‌کارگیری مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد به‌صورت یک ابزار پیشرفت عمل می‌کند. این استاندارد می‌تواند به‌عنوان یک الگوی عملکرد راهنمای سیاست‌های منابع انسانی باشد. مطالعه موردی در شرکت در یکی از بزرگ‌ترین سازمان دولتی انگلستان در زمینه آموزش و سلامتی با بیش از 8000 کارمند در سال 2006 انجام شده و نتایج زیر به‌دست آمده است: سازمان از طریق استاندارد سرمایه‌گذاری در مردم قادر به تشخیص و برطرف کردن نقاط ضعف خود شده است [13:12:11]. مطالعه در شرکت کی سی سی<sup>2</sup> سال‌های 2001 و 2006 در زمینه استاندارد سرمایه‌گذاری در مردم نشان‌دهنده این است که این سازمان دارای رتبه خوبی از لحاظ خدمات‌رسانی در بین شوراهای کشور انگلستان دارد و برنامه عملکرد آن به‌طور دائم در حال بهبود است. مطالعه انجام شده به‌وسیله مایکبورن و همکاران در دانشکده مدیریت کرانفیلد در سال 2010 با عنوان سرمایه‌گذاری‌کنندگان در افراد، قابلیت‌های مدیریتی و عملکرد که نتایج این تحقیق عبارت است از: 1- توانایی بیشتر استفاده از دانش، تجربه و مهارت مدیران در تصمیم‌گیری‌ها؛ 2- قوی‌تر شدن

1. Manville

2. kcc

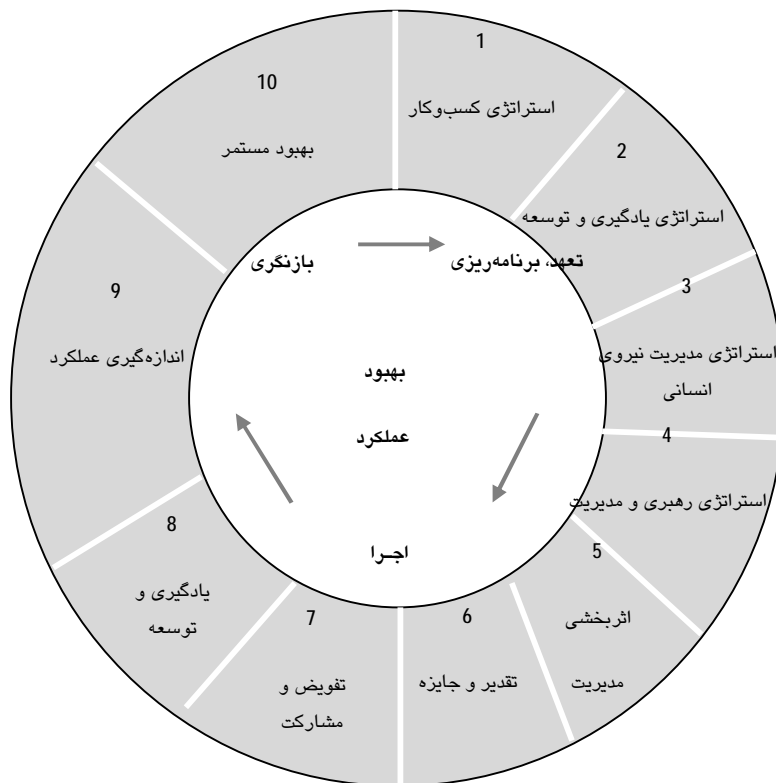


فرهنگ یادگیری سازمانی؛ 3- ارائه شیوه‌های مؤثرتر توسعه مدیریتی؛ 4- توسعه یک چارچوب مدیریتی که شیوه‌های کار با کارایی بالا را تشویق می‌کند؛ 5- افزایش استقلال و آزادی مدیران برای تصمیم‌گیری در اینکه چه باید بکنند و کار خود را چگونه انجام دهند؛ 6- عملکرد بالای مدیریت؛ 7- رسیدن به عملکردهای بالا سودآور و غیر سودآور. این تحقیق نشان‌دهنده آن است که شرکت‌های دارای استاندارد سرمایه‌گذاری‌کنندگان در مردم بسیار به مردم (افراد) خود متعهدند و سرمایه‌گذاری وسیع سبب توسعه قابلیت‌های مدیران آن‌ها می‌شود [1:11؛12؛13، 14؛15].

### 3- اصول استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد [11؛12؛13؛15]

اصول استاندارد از همان اصول اصلی مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نشأت می‌گیرد. همان‌طور که در شکل 1 دیده می‌شود، این اصول در یک ارتباط چرخشی با هم هستند و نشان می‌دهند در سازمان‌هایی که این استاندارد اجرا می‌شود، نخست برنامه‌ای برای توسعه کسب‌وکار، توسعه و یادگیری، توسعه مدیریت نیروی انسانی و رهبری مناسب تدوین می‌شود. سپس آن برنامه براساس معیارهای مورد نظر استاندارد اجرا شده و در پایان نتایج حاصل از اجرای برنامه براساس با دو معیار مورد بازنگری قرار می‌گیرد. البته این امور سه‌گانه در فضایی به‌طور کامل آزادانه انجام نمی‌شود بلکه باید براساس معیارهای ده‌گانه استاندارد و همین‌طور 39 شواهد آن صورت گیرد [16، 17، 18].

[معیارها و شواهد استاندارد به ما می‌گوید که این سه اصل چگونه همانند چرخشی قدرتمند فرایند توسعه منابع انسانی را جهت کسب قدرت رقابتی و بهبود کسب‌وکار به حرکت درمی‌آورند. چهار معیار از 10 معیار استاندارد، متناظر با تدوین برنامه، چهار معیار دیگر با اجرا و دو معیار آخر متناظر با اصل سوم، یعنی بازنگری است (منظور از شواهد افراد مشغول در سازمان، یعنی مدیران عالی، مدیران میانی و کارکنان است که باید تدوین برنامه‌ها و اجرای آن را براساس معیارهای تعریف شده در زمان ارزیابی اثبات کنند) [19].



شکل 1 اصول استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد (JIP UK، 2009a) [13:12:11]

### 3-1- اصل اول: تعهد و برنامه‌ریزی

تعهد عبارت است از یک تعهد عمومی از بالا به پایین سطوح سازمانی برای رسیدن همه کارکنان به اهداف و مقاصد شغلی خود [19]. برنامه‌ریزی در سازمان باید حول چهار معیار تدوین شود و در نهایت شواهد باید بتوانند تدوین برنامه‌ریزی را براساس چهار معیار راهبرد کسب‌وکار، راهبرد یادگیری و توسعه، راهبرد مدیریت منابع انسانی و راهبرد رهبری و مدیریت درک کرده و وجود آن‌ها را اثبات کنند [17؛13؛12]. اصل تعهد و برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی) شامل 13 شاخص می‌باشد [12:11].



### 3-2- اصل دوم: اجرای استاندارد (اقدام)

اولین مرحله درک استاندارد به وسیله مراجع ذیربط سازمان می‌باشد. دوم شناخت فاصله بین وضع موجود و استاندارد در سازمان که بعد از آشنایی کامل کارشناسان با این استاندارد آن‌ها می‌توانند اصول، معیارها و شواهد موجود در سازمان را با اصول، معیارها و شواهد سازمان مطابقت دهند، سپس ایجاد کمیته راهبری برای اجرای استاندارد برای جلب حمایت مدیران ارشد و هماهنگی کار گروهی بین واحدها، همچنین داشتن نظارت عالی بر نحوه اجرای استاندارد و در جریان قرار دادن مدیران عالی سازمان از نحوه چگونگی پیشرفت و اجرای استاندارد امری ضروری است [11:12:13:15]. اصل اقدام شامل چهار شاخص می‌باشد [11:12].

### 3-3- اصل سوم: ارزیابی

در این مرحله سرمایه‌گذار، تأثیر سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی را با اندازه‌گیری عملکرد افراد درک می‌کند. پس از اینکه سازمان اجرای استاندارد را آغاز کرد و در موقعیتی مناسب برای ارزیابی قرار گرفت، لازم است مراحل زیر را برای ارزیابی انجام دهد: نخست تکمیل فرم درخواست ارزیابی به وسیله سازمان مربوط به آن و ارسال آن به سازمان IIP؛ دوم انجام ارزیابی که توسط ممیزان سازمان IIP به صورت مصاحبه با مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان منتخب و تکمیل پرسشنامه به وسیله آن‌ها انجام می‌شود و در نهایت صدور گواهینامه که ارزیاب پس از پایان کار ارزیابی گزارشی تهیه کرده و به سازمان IIP ارسال می‌کند. ارزیاب در گزارش خود نتیجه را قید می‌کند [17]. اصل ارزیابی شامل چهار شاخص می‌باشد [11:12].

### 4- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین استفاده از الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری کنندگان در افراد و کیفیت توانمندسازی منابع انسانی در ستاد مرکزی وزارت دارایی رابطه معناداری وجود دارد.



## 5- فرضیه‌های فرعی

1. بین شاخص‌های مؤلفه تعهد و کیفیت توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی وزارت دارایی رابطه معناداری وجود دارد.
2. بین شاخص‌های مؤلفه طرح‌ریزی و کیفیت توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی وزارت دارایی رابطه معناداری وجود دارد.
3. بین شاخص‌های مؤلفه اقدام و کیفیت توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی وزارت دارایی رابطه معناداری وجود دارد.
4. بین شاخص‌های مؤلفه ارزیابی و کیفیت توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی وزارت دارایی رابطه معناداری وجود دارد.

## 6- روش شناسی پژوهش

جامعه آماری تحقیق را کارکنان ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی در سطح تهران با مدرک تحصیلی لیسانس وبالاتر به تعداد 821 تشکیل می‌دهند که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد 256 نفر تعیین شده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب استفاده می‌شود و برای تناسب نمونه‌ها، جامعه آماری به طبقات مختلف تقسیم می‌گردد (معاونت و واحدهای سازمانی) و باتوجه به حجم نمونه، نمونه‌ها از هر واحد سازمانی انتخاب می‌شود. برای گردآوری داده‌های تحقیق از دو نوع پرسشنامه استاندارد استفاده خواهد شد. پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و پرسشنامه طراحی شده براساس شاخص‌های مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد. به منظور بررسی نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها، نخست گزینه‌های مربوط به سؤال‌ها کدگذاری شدند، به این ترتیب که برای گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، بی‌نظر (نه موافق و نه مخالف)، موافق و کاملاً موافق، به ترتیب، مقادیر عددی 1 تا 5 و برای گزینه‌های بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد نیز، به ترتیب، مقادیر عددی 1 تا 5 در نظر گرفته شد. سپس داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها وارد رایانه شد و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است. (جدول 1) به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق و ارتباط بین متغیرها





از رگرسیون چندگانه<sup>1</sup> استفاده شد. بازه زمانی انجام این تحقیق از تاریخ 91/12/11 تا 92/4/1 به مدت 4 ماه بوده است.

روی مدل رگرسیونی برآورد شده، مفروضات اصلی رگرسیون بررسی شدند. این مفروضات عبارتند از:

- خطاها<sup>2</sup> دارای میانگین صفر باشند.
- خطاها دارای واریانس ثابت باشند.
- خطاها ناهمبسته باشند.
- خطاها دارای توزیع نرمال باشند.

#### جدول 1 مقادیر آلفای کروناخ به دست آمده برای قسمت‌های مختلف پرسشنامه تحقیق

ردیف	مجموعه سؤال‌ها	آلفای کروناخ
1	سؤال‌های مربوط به کیفیت توانمندسازی	0/9476
2	سؤال‌های مربوط به پیاده‌سازی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری نیروی انسانی	0/9588
	کل پرسشنامه	0/9641

154 نفر (60/2 درصد) از پاسخگویان را زنان و 102 نفر (39/8 درصد) را مردان به خود اختصاص داده‌اند. 147 نفر (57/4 درصد) از پاسخگویان، دارای مدرک لیسانس، 102 نفر (39/8 درصد) فوق لیسانس، 7 نفر (2/7 درصد) دارای مدرک دکتری بوده‌اند، سابقه خدمت کارکنان این پژوهش، 8 نفر (3/1 درصد) از پاسخگویان، کمتر از 5 سال، 109 نفر (42/6 درصد) بین 5 تا 10 سال، 85 نفر (33/2 درصد) بین 10 تا 15 سال، 23 نفر (9/0 درصد) بین 15 تا 20 سال و 31 نفر (12/1 درصد) از آن‌ها 20 سال به بالا، سابقه خدمت داشته‌اند.

1. Multiple Regression  
2. Errors



## 7- بررسی وضعیت فعلی توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی

### وزارت امور اقتصاد و دارایی

به منظور بررسی وضعیت کیفیت توانمندسازی منابع انسانی متوسط، ارزش عددی 19 شاخص مربوط به آن برای هر یک از پاسخگویان محاسبه شد. سپس به منظور تشکیل جدول فراوانی، داده‌های حاصل کدگذاری شدند، به این ترتیب که چنانچه میانگین به دست آمده، کمتر از  $1/5$  بود، وضعیت موجود توانمندسازی منابع انسانی «بسیار کم»، اگر بین  $1/5$  تا  $2/5$  بود «کم»، اگر بین  $2/5$  تا  $3/5$  بود «متوسط»، اگر بین  $3/5$  تا  $4/5$  بود «زیاد» و اگر بالاتر از  $4/5$  بود «بسیار زیاد» در نظر گرفته شد (جدول 2).

جدول 2 وضعیت توانمندسازی منابع انسانی در ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی

وضعیت	فراوانی	درصد
بسیار زیاد	2	0/8
زیاد	89	34/8
متوسط	100	39/1
کم	61	23/8
بسیار کم	4	1/6
مجموع	256	100

39/1 درصد از پاسخگویان، میزان کیفیت توانمندسازی منابع انسانی در ستاد مرکزی این وزارتخانه را متوسط، 35/5 درصد زیاد و بسیار زیاد و 25/4 درصد کم و بسیار کم عنوان کرده‌اند. میانگین نظرات پاسخگویان در این خصوص، 3/11 (از 5 نمره) می‌باشد. در مجموع می‌توان میزان وضعیت فعلی توانمندسازی منابع انسانی در ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی را در حد «متوسط» توصیف و ارزیابی کرد.

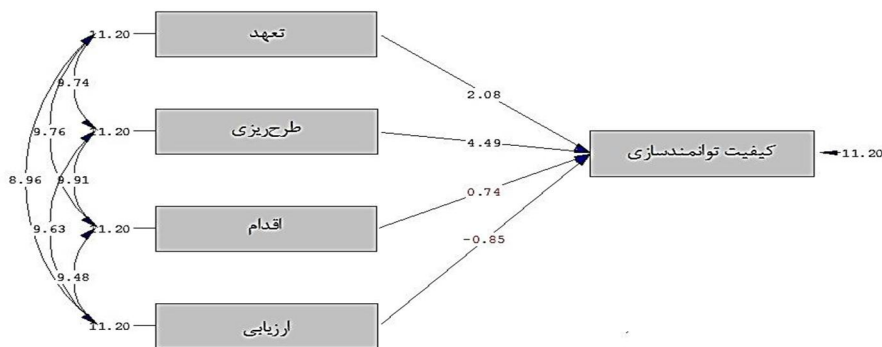
## 8- بررسی فرضیه‌های پژوهش

به منظور برازش مدل رگرسیونی مناسب روی داده‌ها، نخست هر چهار متغیر مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد وارد مدل شدند. جدول 3 و نمودار 1 مقادیر آماره مربوط به آزمون t و سطح معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول 3 مقادیر آماره مربوط به آزمون t و سطح معناداری آن‌ها

سطح معنادار (.Sig)	مقدار آماره t	ضریب استاندارد شده (Beta)	خطای معیار	ضریب رگرسیونی (B)	
0/000	9/085	-	0/155	1/407	مقدار ثابت
0/039	2/080	0/184	0/095	0/198	مؤلفه تعهد
0/000	4/488	0/444	0/108	0/486	مؤلفه طرح‌ریزی
0/457	0/072	0/072	0/098	0/073	مؤلفه اقدام
0/394	-0/071	-0/071	0/092	-0/078	مؤلفه ارزیابی

با توجه به سطوح معناداری به دست آمده، می‌توان گفت مقدار  $t$  به دست آمده برای مؤلفه‌های اقدام و ارزیابی، معنادار نبوده و باید از مدل حذف شوند.



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

نمودار 1 نتایج مدل رگرسیونی اولیه برازش شده با استفاده از نرم‌افزار Lisrel

به منظور برازش مدل مناسب‌تر، این متغیرها از مدل حذف و دوباره روی داده‌ها، مدل رگرسیونی برازش داده شد. جدول 4 نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به این مدل را نشان می‌دهد:

جدول 4 نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی نهایی

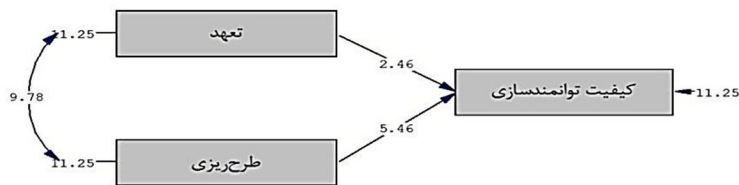
منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار آماره F	سطح معنادار (Sig.)
رگرسیون	52/745	2	26/372	72/260	0/000
مانده	92/337	253	0/365		
کل	145/082	255			

با توجه به سطح معناداری به دست آمده، (که کوچک‌تر از 0/05 می‌باشد) می‌توان گفت خطی بودن این مدل رگرسیونی مورد تأیید قرار گرفته است. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده این مدل 0/359 می‌باشد که نشان می‌دهد این مدل توانسته حدود 36 درصد از تغییرات واریانس متغیر کیفیت توانمند سازی را تبیین کند. جدول 5 مقادیر ضرایب رگرسیونی، خطای معیار، ضرایب استاندارد شده، مقادیر آماره مربوط به آزمون t و سطح معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به سطوح معناداری به دست آمده، می‌توان گفت مقدار t به دست آمده برای هر دو متغیر، معنادار بوده و هر دو متغیر در مدل رگرسیونی باقی مانده‌اند.

جدول 5 نتایج آزمون‌های t مربوط به متغیرهای مستقل مدل رگرسیونی

ضریب رگرسیونی (B)	خطای معیار	ضریب استاندارد شده (Beta)	مقدار آماره t	سطح معنادار (Sig.)	
1/379	0/151	-	9/123	0/000	مقدار ثابت
0/212	0/086	0/197	2/462	0/014	مؤلفه تعهد
0/479	0/088	0/437	5/457	0/000	مؤلفه طرح‌ریزی

در نمودار 2 نتایج مدل رگرسیونی نهایی برازش شده با استفاده از نرم‌افزار Lisrel نشان داده می‌شود.



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

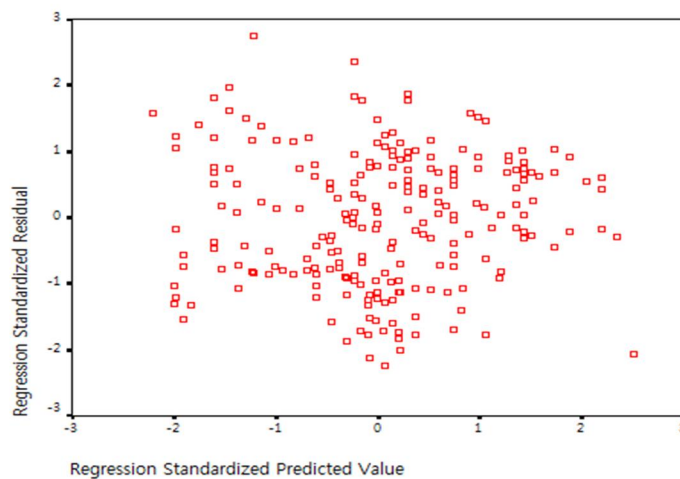
### نمودار 2 نتایج نهایی مدل برازش شده

مدل رگرسیونی نهایی به‌دست آمده به شرح زیر است:

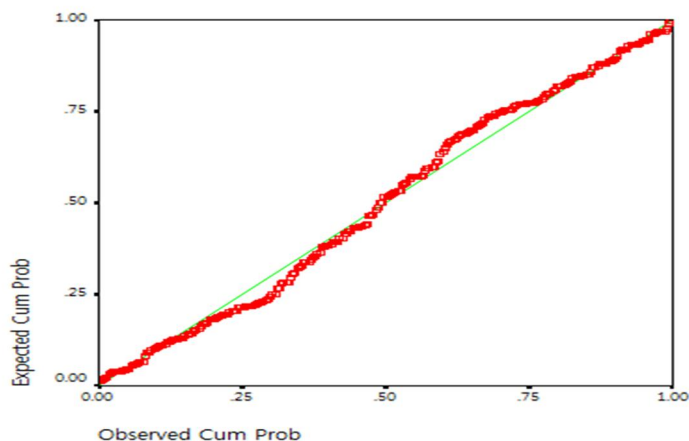
$$\text{«کیفیت توانمندسازی»} = 1/379 + 0/212 \text{«تعهد»} + 0/479 \text{«طرح‌ریزی»}$$

با توجه به نمودار می‌توان گفت خطاهای مدل رگرسیونی به‌دست آمده، دارای واریانس به‌نسبت ثابتی می‌باشند.

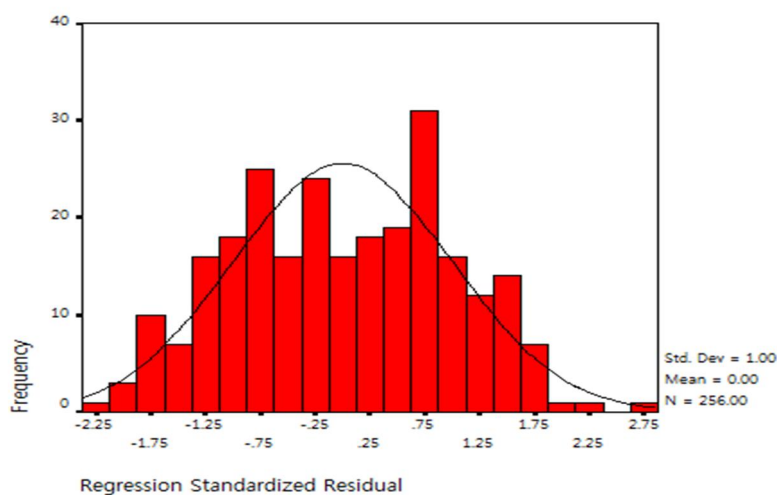
نمودارهای 3، 4، 5 نیز نرمال بودن توزیع خطاهای مدل رگرسیونی را مورد تأیید قرار می‌دهند.



نمودار 3 نمودار پراکنش مانده‌ها در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده مربوط به مدل رگرسیونی نهایی



نمودار 4 بافت نگار مانده‌های مربوط به مدل رگرسیونی نهایی



نمودار 5 نمودار نرمال احتمال مانده‌های مربوط به مدل رگرسیونی نهایی

به منظور اطمینان بیشتر، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نیز استفاده شد که مقدار آماره زی‌ده‌دست آمده برای این آزمون،  $0/981$  با سطح معناداری  $0/291$  بود. این عدد نشان می‌دهد که خطاهای مدل رگرسیونی حاصل، از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند. از آماره دوربین-واتسون

برای بررسی عدم وجود خودهمبستگی بین خطاها استفاده شد. چنانچه مقدار آماره دوربین - واتسون (d) بزرگ‌تر از مقدار بحرانی dU و 4-d نیز بزرگ‌تر از dU باشد (یعنی  $d > dU$  و  $4-d > dU$ )، در این صورت عدم وجود خودهمبستگی بین خطاها مورد تأیید قرار خواهد گرفت. مقدار آماره دوربین - واتسون به دست آمده برای این مدل رگرسیونی 1/935 می‌باشد که در هر دو شرط بالا صدق می‌کند، از این رو عدم وجود خودهمبستگی بین خطاهای این مدل رگرسیونی رد نمی‌شود. (جدول 6)

جدول 6 بررسی عدم همبستگی بین خطاها با استفاده از آماره دوربین - واتسون

مقادیر بحرانی در سطح معناداری 5 درصد با 2 متغیر مدل ip		مقدار آماره دوربین - واتسون
dU	dL	(d)
1/693	1/653	1/881

به منظور بررسی صفر بودن میانگین خطاهای رگرسیونی از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج این آزمون در جدول 7 درج شده است. با توجه به سطح معناداری به دست آمده می‌توان گفت خطاهای این مدل رگرسیونی، دارای میانگین صفر می‌باشند.

جدول 7 بررسی صفر بودن میانگین خطاها با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای

سطح معنادار (Sig.)	درجه آزادی (df)	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	تعداد مشاهدات	مانده‌ها
1/000	255	0/000	0/996	0/0000	256	

همان‌طور که ملاحظه شد، تمام مفروض‌های اصلی مدل رگرسیونی به دست آمده، برقرار می‌باشند که می‌توان به طور کلی نتیجه گرفت مدل رگرسیونی حاصل، مدل مناسبی بوده و به درستی روی داده‌ها برازش یافته است.



## 9- نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحلیل رگرسیون می‌توان گفت:

1- مقدار  $t$  به‌دست آمده برای «مؤلفه تعهد» در سطح معنادار قرار می‌گیرد، از این رو می‌توان گفت بین «مؤلفه تعهد» و «توانمندسازی منابع انسانی» رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیونی به‌دست آمده می‌توان گفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد، یعنی هر چه میزان مؤلفه تعهد افزایش پیدا کند، میزان کیفیت توانمندسازی منابع انسانی نیز افزایش خواهد یافت؛ به عبارت دیگر فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود.

2- مقدار  $t$  به‌دست آمده برای «مؤلفه طرح‌ریزی» در سطح معنادار قرار می‌گیرد، از این رو می‌توان گفت بین «مؤلفه طرح‌ریزی» و «توانمندسازی منابع انسانی» رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیونی به‌دست آمده می‌توان گفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد؛ یعنی هر چه میزان مؤلفه طرح‌ریزی افزایش پیدا کند، میزان توانمندسازی منابع انسانی نیز افزایش خواهد یافت؛ به عبارت دیگر فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود.

3- مقدار  $t$  به‌دست آمده برای «مؤلفه اقدام» در سطح معنادار قرار نمی‌گیرد و این متغیر از مدل رگرسیونی حذف می‌شود، از این رو می‌توان گفت بین «مؤلفه اقدام» و «کیفیت توانمندسازی منابع انسانی» رابطه معناداری وجود ندارد؛ به عبارت دیگر فرضیه سوم تحقیق تأیید نمی‌شود.

4- مقدار  $t$  به‌دست آمده برای «مؤلفه ارزیابی» در سطح معنادار قرار نمی‌گیرد و این متغیر از مدل رگرسیونی حذف می‌شود، از این رو می‌توان گفت بین «مؤلفه ارزیابی» و «کیفیت توانمندسازی منابع انسانی» رابطه معناداری وجود ندارد؛ به عبارت دیگر فرضیه چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود.

5- با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد شده (مقادیر BETA) به‌دست آمده از مدل رگرسیونی می‌توان نتیجه گرفت «مؤلفه طرح‌ریزی» نسبت به «مؤلفه تعهد» تأثیر بیشتری بر «توانمندسازی منابع انسانی» در ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی دارد.



## 10- نتیجه‌گیری

در حقیقت عامل پیشرو در موفقیت سازمان، با وجود کارکنان متعهدی که از شالوده پذیرش، اعتماد و احترام به مقام و پتانسیل تولیدی هر فرد در سازمان ناشی می‌شود، توسعه پیدا می‌کند. این شالوده ایجاد یک «گروه موفق» از افراد متعهد و توانمند، دستیابی به اهداف و مقاصد شرکت‌های پیشرو را تسهیل می‌کند. اهمیت پرورش، توسعه منابع انسانی و تأثیر مدیریت صحیح بر آن‌ها باعث بهبود عملکرد سازمان، پیدایش راهکارها و رویکردهای مختلفی برای افزایش بازدهی نیروی انسانی شده است. مطالعه کیفیت توانمندسازی کارکنان ستاد مرکزی وزارت امور اقتصاد و دارایی نشان می‌دهد که وضعیت کیفیت توانمندسازی در این سازمان در سطح متوسطی قرار دارد و بهبود عملکرد سازمان نیازمند یک چارچوب و استاندارد تعریف شده می‌باشد که این چارچوب به وسیله استاندارد سرمایه‌گذاران نیروی انسانی می‌تواند در اختیار سازمان قرار گیرد. از سال 1991 که استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد به وجود آمد، بسیاری از محققان بر این باورند که این استاندارد سبب افزایش سودآوری و بهبود عملکرد برای سازمان‌ها می‌شود [13؛16؛17؛18؛19؛23؛24؛27؛28] و این فرصت را به سازمان می‌دهد تا با ایجاد بستر و محیطی مناسب باعث پرورش منابع انسانی و درنهایت بهبود عملکرد سازمان شود. بررسی فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری میان کیفیت توانمندسازی کارکنان و دو شاخص تعهد و طرح‌ریزی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد وجود دارد ولی میان دو شاخص اقدام و ارزیابی و کیفیت توانمندسازی رابطه‌ای وجود ندارد؛ به عبارتی براساس نتایج حاصل از این تحقیق، اگر دو اصل اول این استاندارد در سازمان به کار گرفته شود، رابطه مستقیم با توانمندسازی کارکنان خواهد داشت. از این رو پژوهشی با این عنوان در ایران انجام نشده است و پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد به تعداد محدود در مورد قابلیت پیاده‌سازی سازمان‌ها و به‌کارگیری مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیق انجام شده توسط تیسون و همکاران [24] در سال 1997 که این نتایج را در بر داشته است، به‌کارگیری مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. همچنین به‌کارگیری این استاندارد تأثیر مثبت قوی بر رفتار کارکنان در توسعه منابع انسانی دارد. تحقیق انجام شده



توسط بل و همکاران [28:27:26:25] در سال 2001 در شش سازمان بین 60 تا 2000 کارمند در کشور انگلستان، این نتایج را حاصل کرد که به کارگیری مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد به صورت یک ابزار پیشرفت عمل می‌کند. لازم به ذکر است که این مدل همچنین به قانونمندی در دپارتمان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه کمک بسیاری کرده است. همچنین تحقیق حاضر نشان می‌دهد که این استاندارد می‌تواند به عنوان یک الگوی عملکرد راهنمای سیاست‌های منابع انسانی باشد. مطالعه گسترده در دانشکده مدیریت کرانفیلد نیز [28:14:12:11] نشان‌دهنده مزایای بسیار این استاندارد برای سازمان‌ها از جمله توانمندسازی و توسعه منابع انسانی بوده است که با نتایج تحقیق انجام شده مطابقت دارد. پس به طور کلی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سازمان برای ارتقا و توسعه می‌تواند از مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد استفاده کند. این مدل به عنوان یک راهنمای عمل می‌تواند سازمان را در یک چارچوب خاص قرار دهد و کیفیت توانمندسازی خود را بهبود بخشد. با توجه به اینکه این مدل در مطالعات خارجی نتایج مثبتی را برای بخش‌های مختلف سازمان‌ها در بر داشته است و تحقیقات متعدد در خارج از کشور نشان‌دهنده پیاده‌سازی موفق این مدل در انواع سازمان‌ها بوده و سازمان‌های مختلف اعم از خصوصی و دولتی و بخش‌های مختلف توانسته‌اند، کیفیت توانمندسازی و توسعه کارکنان خود را افزایش دهند.

## 10-1- پیشنهادهایی برای مدیران ستاد مرکزی وزارت امور اقتصاد و دارایی

### براساس یافته‌های این پژوهش

- تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، تلاش برای ابلاغ اهداف و بازخور گرفتن از کارکنان، توجه به نظرسنجی از کارکنان درباره ارزش‌های سازمان و تلاش برای توجه به سلامت، روحیه و شرایط زندگی کارکنان نیز می‌تواند منجر به پذیرش بیشتر اهداف و ارزش‌های سازمانی توسط کارکنان شود.
- کارکنان میان مأموریت سازمان و طرز رفتار مدیران همخوانی مناسبی مشاهده نمایند. احساس کنند که در کارها انسجامی وجود دارد و نیل به اهداف خود را در گرو نیل به اهداف سازمان بدانند.



- انجام اقداماتی از جمله تفویض اختیار، اعطای مسئولیت انجام کارهای مرتبط به هم، مشارکت دادن کارکنان، استقلال نسبی برای انجام وظایف، غنی‌سازی شغلی، توانمندسازی کارکنان و توجه به لذت‌بخش کردن کار، ادراک کارکنان از معنا در کار را بهبود می‌بخشد.

#### - آموزش کارکنان برای افزایش دانش، مهارت و توانایی‌های آنان از طریق:

- ارائه ترکیبی از آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان
- آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در گروه‌های سازمانی و هنگام گروه‌سازی در سازمان
- توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش در هر مرحله از زمان
- افزایش ساعت‌های آموزش کارکنان و تکرار آموزش‌ها

#### - مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق:

- اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری
- مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیم‌ها، قبل از اخذ تصمیم نهایی. برای این منظور، برای تصمیم‌گیری درباره هر فعالیتی گروهی کاری تشکیل شود. به این ترتیب افراد در گزارشی که به مدیریت ارائه می‌کنند، مشارکت کرده‌اند و تصمیم نهایی براساس گزارش ارائه شده هر گروه کاری اتخاذ شود.

- اتخاذ روش‌های مناسب برنامه‌های عملکرد استراتژیک و ایجاد ارتباط منطقی بین نتایج عملکرد با برنامه‌های توانمندسازی

- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.

- توانمندسازی به‌طور صرف با فشار، دستورالعمل و بخشنامه تحقق پیدا نمی‌کند، بلکه فرایندی است که لازمه آن شناخت عوامل مؤثر بر آن، پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت فعال کارکنان است.

- کارکنان بازخوردهای سازنده دریافت کنند، به نقاط قوت آن‌ها توجه کنید، به جنبه‌های مثبت آنان بیش از جنبه‌های منفی، ارزش قائل شوید.

- شناسایی قابلیت‌های بالقوه در سازمان وزارت امور اقتصاد و دارایی جهت پرورش آن‌ها.

- برنامه‌هایی به‌منظور ارتباطات بین کارکنان و رهبران برای تبادل فکر و تجربه پیش‌بینی شود.



## 10-2- محدودیت‌های تحقیق

- نبود تحقیقات انجام شده در خصوص ارتباط توانمندسازی کارکنان و پیاده‌سازی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد در ایران
- آشنا نبودن برخی کارکنان سازمانی مزبور با مفاهیم توانمندسازی و مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد
- یافته‌های پژوهش محدود به عوامل به دوره‌های جمع‌آوری اطلاعات است و نتایج پژوهش با تغییر شرایط و زمان می‌تواند تغییر پیدا کند.
- یافته‌های پژوهش محدود به عوامل مرتبط با مدل نظری است و سایر عوامل موجود، شناسایی نشده است.
- استفاده از ابزار پرسشنامه به علت بسته بودن آن تا حدودی مانع ابراز بیانات و احساس‌های معنوی کارکنان در مورد مؤلفه‌های توانمندسازی و مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد می‌شود.
- احتمال وجود خطا به دلیل سنجش متغیرهای کیفی از طریق متغیر کمی به‌خصوص در برخی بحث‌های توانمندسازی؛ زیرا برخی از شاخص‌های این متغیر مربوط به مسائل روحی و باطنی کارکنان می‌شود.

## 10-3- پیشنهادهایی برای تحقیق‌های آینده

- بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد بر عملکرد سازمانی
- تاثیر پیاده‌سازی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد بر متغیرهایی از قبیل کارآفرینی سازمانی، خلاقیت، تحول‌پذیری، سرمایه‌های اجتماعی و... را مورد بررسی قرار دهند تا از نتایج این تحقیق بتوان در راستای عملکرد بهتر سازمان و رسیدن به اهداف مد نظر استفاده کرد.
- بررسی رابطه به‌کارگیری الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد و ساختار سازمانی
- بررسی رابطه به‌کارگیری الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد و توسعه سازمانی
- بررسی رابطه به‌کارگیری الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد و فرهنگ سازمانی



- بررسی رابطه به‌کارگیری الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری و سازمان یادگیرنده
- بررسی تطبیقی رابطه به‌کارگیری الگوی استاندارد سرمایه‌گذاری و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی و بخش خصوصی
- بررسی تفاوت ادراک کارکنان و مدیران از نیروی انسانی توانمند و پیاده‌سازی مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد
- بررسی روابط متقابل میان اجزای مدل استاندارد سرمایه‌گذاری در افراد

## 11- منابع

- [1] [http://www.msc.ir/seminar/topic\\_11/eraye/781.pdf](http://www.msc.ir/seminar/topic_11/eraye/781.pdf)
- [2] Garavan T. N., Heraty N., Barnicle B.; Human resource literature: Current issues; Priorities and dilemmas, MBC, University Press, *Journal of European industrial*, 1999.
- [3] Keller T., Dansereau F.; Leadership and empowerment: A social exchange perspective; *Human Relat*, 48(2), (127-45), 1995.
- [4] Brandt E., Kull P.; Talent management: how firms in Sweden find and nurture value adding human resources; *International and elshogskolan*, Available at [www.essays.se/essay/47c110a845](http://www.essays.se/essay/47c110a845), 2007.
- [5] Cheese P., Thomas R. Craig E.; Leveraging your most important competitive asset; *Journal of High-Performance business*, September, No. 3, Collins, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap-and Others Don't, London: Random House Business, 2007.
- [6] Menon S. T.; "Employee empowerment: An integrative psychological approach"; *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 1, (pp. 80-153), 2001.



- [7] هاشمی س.ع.ا. الگوی توسعه منابع انسانی؛ پایان نامه دکتری . دانشگاه علامه طباطبایی، 1389.
- [8] صالحی زاده س.؛ توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، 1385.
- [9] ا.س.ح.، عابسی س.؛ توانمندسازی کارکنان؛ تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، 1386.
- [10] Bell E., Taylor S., Thorpe R.; 'Organizational differentiation through badging: Investors in people and the value of the sign'; *The Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 8,( p. 1071), 2002.
- [11] [http://www.bankseta.org.za/investors\\_in\\_people/default.asp](http://www.bankseta.org.za/investors_in_people/default.asp).
- [12] [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk).
- [13] IIP UK (2009a) *Plan, Do, Review*. [Online]. IIP UK. Available from: <<http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/Framework/Pages/PlanDoReview.aspx>>
- [14] [http://www.msc.ir/seminar/topic\\_11/eraye/781.pdf](http://www.msc.ir/seminar/topic_11/eraye/781.pdf)
- [15] Simon martin smith; "The relevance and sustainability of investors in people"; a thesis submitted in partial fulfillment for the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Central Lancashire; 2011.
- [16] Spreitzer G. Social structural characteristics of psychological empowerment; *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, (pp. 483-504), 1996.
- [17] Soltani M. Development of human resources standards"; Noorbakhsh Emission, (in Persian), 2007.
- [18] Martin L., Elwes R. Investors in people: Realising business ambitions through people in times of change; London: COI Strategic Consultancy, 2008.



- [19] Hillage J., Moralee J.; The return on Investors; Report No. 314, Institute of Employment Studies, London, 1996.
- [20] Bourne M., Franco-Santos M., Pavlov A., Lucianetti L., Martinez V., Mura M.; "The impact of investors in people on people management practices and firm performance"; Cranfield: Cranfield University, School of Management, 2008.
- [21] Mc Adam R., Reid R., Saulters R. ; Sustaining quality in the UK public sector; Quality Measurement Frameworks, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (5), ( pp. 581-595), 2002.
- [22] Mc Luskey M. S.; *Introducing Investors in People*; 2nd ed. London: Kogan Page, 1999.
- [23] Martin L., Elwes R.; "Investors in people: Realising business ambitions through people in times of change"; London: COI Strategic Consultancy, 2008.
- [24] Alberga T., Tyson S., Parsons D. ; 'An evaluation of investors in people standard'; *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 2, (pp. 47-60), 1997.
- [25] Bell E., Taylor S., Thorpe R.; 'Investors in people and the standardization of professional knowledge in personnel management'; *Management Learning*, Vol. 32, No. 2, (p. 201), 2001.
- [26] Bell E., Taylor S., Thorpe R. ; 'Organizational differentiation through badging: Investors in people and the value of the sign'; *The Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 8, (p. 1071), 2002.
- [27] Bell E., Taylor S., Thorpe R.; 'A step in the right direction? Investors in people and the learning organization'; *British Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, (pp. 161), 2002.

- [28] Bourne M. Franco-Santos M., Pavlov A., Lucianetti L. , Martinez V., Mura M.; the impact of investors in people on people management practices and Firm Performance; Cranfield: Cranfield University, School of Management, 2008.