

طراحی مدل خط مشی های توانمند ساز منابع انسانی با تاکید بر توسعه مهارت های جدید از دیدگاه مدیران استانداری بوشهر با روش تحلیل مضمون

رضا رسولی^۱

پیمانۀ عسگری*^۲

چکیده

زمینه: در دنیای امروز، سازمان ها با تغییرات سریع و پیچیده ای مواجه اند که نیازمند توانمندسازی منابع انسانی و توسعه مهارت های جدید است. شناسایی خط مشی های توانمندسازی منابع انسانی نقش کلیدی در ارتقای عملکرد و افزایش بهره وری سازمان ها ایفا می کند.

هدف: هدف اصلی این پژوهش شناسایی خط مشی های توانمندساز منابع انسانی با تاکید بر توسعه مهارت های جدید در استانداری بوشهر بود.

روش: این پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران استانداری بوشهر جمع آوری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند سپس میانگین هندسی داده ها در سه مرحله به روش دلفی در جامعه آماری بررسی گردید. جامعه آماری شامل کلیه مدیران استانداری بود و نمونه گیری به صورت هدفمند انجام گردید.

یافته ها: نتایج نشان داد خط مشی های توانمندساز نیروی انسانی در استانداری بوشهر بر ابعادی چون طراحی، مشارکت، مدیریت و شکل گیری تأکید دارند. مهارت ها نیز در دسته هایی مانند اطلاع رسانی، مشارکت، طراحی، حمایت، استانداردسازی، بهره وری، اعتماد، یادگیری، نوآوری، شفافیت و هماهنگی طبقه بندی شدند.

نتیجه گیری: یافته ها نشان می دهد که مدیران استانداری بوشهر به اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه مهارت های جدید واقف هستند و در این راستا گام های موثری برداشته اند. با این حال، به منظور افزایش اثربخشی این فرایند و پاسخگویی بهتر به نیازهای سازمانی، لازم است برنامه های آموزشی جامع تر و هدفمندتری طراحی شود، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها تقویت گردد و فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر و نوآوری بیش از پیش توجه شود. این اقدامات می تواند به بهبود مستمر عملکرد و افزایش بهره وری سازمان منجر گردد.

کلیدواژه ها: خط مشی، توانمندسازی، مهارت های جدید، استانداری بوشهر، تحلیل مضمون.

^۱ . استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران- r.rasouli39@pnu.ac.ir

^۲ - استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) - peymanehasgari@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تحولات سریع فناوری، پیچیده‌تر شدن فرایندهای اداری، افزایش انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت پاسخ‌گویی مستمر به تغییرات اجتماعی و قانونی روبرو هستند. در چنین شرایطی برخورداری از نیروی انسانی دارای دانش و مهارت‌های سنتی به‌تنهایی برای تحقق اهداف سازمانی کافی نیست و سازمان‌ها بیش از گذشته به کارکنانی نیاز دارند که از قابلیت‌هایی همچون یادگیری مستمر، حل مسئله، مشارکت در تصمیم‌گیری، نوآوری، برقراری ارتباطات مؤثر، هماهنگی بین‌بخشی، شفافیت در انجام امور و انطباق با شرایط متغیر برخوردار باشند. از این‌رو توانمندسازی منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین جهت‌گیری‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل گشته زیرا این رویکرد با ارتقای دانش، مهارت، نگرش، اختیار، اعتماد و مسئولیت‌پذیری کارکنان، زمینه استفاده مؤثرتر از ظرفیت‌های انسانی و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم می‌آورد. از این رو هدف اصلی پژوهش طراحی مدل خط‌مشی‌های توانمندساز منابع انسانی با تأکید بر توسعه مهارت‌های جدید از دیدگاه مدیران استاندارد بوشهر است. از آنجاییکه توانمندسازی منابع انسانی صرفاً به معنای برگزاری دوره‌های آموزشی یا انتقال مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی به کارکنان نیست بلکه فرایندی چندبعدیست که به ایجاد بسترهای ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و ارتباطی مناسب نیاز دارد. کارکنان توانمندی‌های خود را زمانی می‌توانند در مسیر اهداف سازمان به کار برند که به اطلاعات و منابع مورد نیاز دسترسی داشته؛ نقش و مسئولیت آنان به‌روشنی تعریف شده و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها برایشان فراهم بوده و از حمایت مدیران برخوردار باشند تا بتوانند در محیطی مبتنی بر اعتماد، یادگیری، شفافیت و نوآوری فعالیت نمایند. تحقق چنین شرایطی بدون تدوین و اجرای خط‌مشی‌های منسجم در حوزه منابع انسانی امکان‌پذیر نیست. خط‌مشی‌های توانمندساز باید جهت‌گیری کلی سازمان را در زمینه شناسایی نیازهای مهارتی، توسعه قابلیت‌های کارکنان، اصلاح فرایندهای اداری، افزایش مشارکت، تقویت نظام ارزیابی، حمایت از نوآوری و نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی مشخص سازند.

استاندارد بوشهر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجرایی و هماهنگ‌کننده در سطح استان، وظایف گسترده‌ای در زمینه اجرای سیاست‌های عمومی، هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، نظارت بر فرایندهای اداری، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان و هدایت امور توسعه‌ای استان بر عهده دارد. تنوع و پیچیدگی این وظایف ایجاب می‌کند که مدیران و کارکنان استاندارد از مهارت‌هایی فراتر از توانایی‌های اداری متعارف برخوردار باشند. توانایی مشارکت در طراحی و اجرای برنامه‌ها، تعامل مؤثر با کارکنان و ذی‌نفعان، تفسیر و اجرای صحیح قوانین و مقررات، هماهنگی بین واحدهای سازمانی، شفاف‌سازی فرایندها، ارزیابی عملکرد، یادگیری از تجربه‌های سازمانی و سازگاری با شرایط جدید از جمله قابلیت‌هایی هستند که

می توانند بر کیفیت انجام مأموریت های استاندارد اثرگذار باشند. با این حال مسئله اصلی در این سازمان را نمی توان صرفاً به کمبود دوره های آموزشی یا ضعف برخی مهارت های فردی محدود کرد بلکه ابهام در چگونگی طراحی، سازمان دهی و اولویت بندی خط مشی های توانمندسازی منابع انسانی ضرورتی مهم در این سازمان است. بنابراین مسئله اساسی استاندارد بوشهر فقدان یک مدل بومی، یکپارچه و اولویت بندی شده است که بتواند ابعاد مختلف خط مشی های توانمندسازی منابع انسانی را متناسب با اقتضات اداری، مدیریتی و محیطی این سازمان تبیین نماید.

مطالعات پیشین نیز اهمیت خط مشی های منابع انسانی و نقش آن ها در توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان را تأیید کرده اند. بندیکتی و ماگابا (۲۰۲۴) نشان دادند که خط مشی های منابع انسانی می توانند بر رضایت شغلی و حفظ کارکنان اثر مثبت داشته باشند. لیبریانتونو (۲۰۲۳) نیز نقش خط مشی های رهبری و توانمندسازی کارکنان را در افزایش پاسخ گویی سازمان و بهبود عملکرد مورد تأکید قرار داد. رینیواتی و همکاران (۲۰۲۲) توانمندسازی منابع انسانی را از عوامل مؤثر بر توسعه پایدار معرفی کردند. در مطالعات داخلی نیز اکبری و همکاران (۱۴۰۳) در ارائه مدل اجرای خط مشی های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت بر نقش ساختار مدیریتی، سرمایه انسانی و بهره وری سازمانی تأکید کردند و عقیقی پور و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که آموزش و توسعه مهارت های کارکنان می تواند رشد و عملکرد سازمان های دولتی را تقویت نماید. با وجود این بیشتر پژوهش های انجام شده یا بر پیامدهای توانمندسازی و آموزش کارکنان متمرکز بوده اند یا در سازمان ها و محیط هایی متفاوت از استانداری ها انجام شده اند. همچنین در این مطالعات کمتر به شناسایی همزمان خط مشی های توانمندسازی، مهارت های جدید مورد نیاز، نحوه سازمان دهی این مؤلفه ها در قالب یک مدل بومی و تعیین اولویت آن ها از دیدگاه مدیران یک سازمان دولتی پرداخته شده است. بر این اساس پژوهش حاضر می کوشد با استفاده از روش تحلیل مضمون تجربه ها و دیدگاه های مدیران استانداری بوشهر را استخراج و طبقه بندی کرده؛ مؤلفه های اصلی خط مشی های توانمندسازی را شناسایی و در قالب یک مدل منسجم ارائه و سپس میزان اهمیت و اولویت ابعاد شناسایی شده را تعیین نماید. پرسش اصلی پژوهش آن است که مدل خط مشی های توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر توسعه مهارت های جدید در استانداری بوشهر دارای چه ابعاد و مؤلفه هایی است؟ همچنین مهارت های جدید مورد نیاز منابع انسانی از دیدگاه مدیران استانداری بوشهر کدامند و ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده از چه میزان اهمیت و اولویت برخوردارند؟

مبانی نظری

خط‌مشی‌گذاری در مفهوم کلی به معنای قانون‌گذاری است که در آن بازیگران و سازمان‌ها با درهم آمیختن رویه‌ها و فنون متفاوت می‌کوشند هدف‌های یک برنامه یا خط‌مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (علیپور و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان‌های توانمند، گروه‌هایی از افراد هستند که با همکاری و مشارکت، اولویت را به کار گروهی داده و بر رقابت فردی ترجیح می‌دهند و در مواجهه با مسائل پیچیده به هم‌افزایی می‌پردازند. در این سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای به کار تیمی داده می‌شود و اعضا منافع جمعی را بر منافع شخصی مقدم می‌شمارند. کارکنان با انگیزه و احساس مسئولیت، بهترین ایده‌ها و نوآوری‌ها را اجرا کرده و به نیروی محرکه اصلی سازمان تبدیل می‌نمایند (Dallo et al., 2024).

در دنیای امروز، مدیریت سنتی که بر کنترل و فرماندهی تاکید دارد؛ نمی‌تواند کارایی لازم را داشته باشد. در چنین فضایی، فرهنگ توانمندسازی شکل می‌گیرد تا تبادل اطلاعات به سادگی انجام شده و اهداف واضح و مرزهای تصمیم‌گیری مشخص و شایستگی‌ها از طریق آموزش و تجربه تقویت گردند. همچنین منابع لازم مانند بودجه، تجهیزات و نیروی انسانی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد و مدیران ارشد نیز از فرهنگ توانمندسازی حمایت می‌کنند. کارکنان ترغیب می‌شوند ریسک‌پذیر باشند و در فرایند تغییر و بهبود مشارکت فعال داشته باشند. این شرایط باعث کاهش نیاز به نظارت مستقیم و افزایش اختیار کارکنان در تحقق اهداف سازمان می‌شود (Sentance et al., 2023). توانمندسازی به معنای واگذاری اختیار و فراهم کردن شرایطی است که کارکنان بتوانند به صورت مستقل و با احساس مسئولیت در تصمیم‌گیری‌ها دخیل باشند (Kan et al., 2019). این مفهوم فراتر از صرف قدرت‌بخشی است و به آزادسازی ظرفیت‌های درونی افراد و افزایش انگیزه و تعهد آنها کمک می‌کند (Spencer, 2008). & Spencer, 2008) توانمندسازی باعث همسویی اهداف فردی و سازمانی شده و نقش کارکنان را از اجرای صرف دستورات به مشارکت‌کنندگان فعال تغییر می‌دهد (Bandura, 1986). سه عنصر اصلی توانمندسازی شامل دسترسی به منابع و اطلاعات، اختیار تاثیرگذاری و احساس مسئولیت نسبت به نتایج است (Mitchell, 2002). همچنین این مفهوم دارای ابعاد روان‌شناختی مانند خودمختاری، معناداری کار و احساس تاثیرگذاری در محیط است (Satry et al., 2014; Kan et al., 2019). توانمندسازی فرایندی پویاست که موجب توسعه مهارت‌ها و ارتقاء عملکرد فردی می‌گردد (Kan et al., 2019). این رویکرد به عنوان پاسخی به مدیریت سنتی و سلسله‌مراتبی که کارکنان را تنها مجری دستورات می‌دانست؛ شکل گرفت (Depree & Lindstrom, 2003). با گسترش مدیریت مشارکتی و تیم‌های خودگردان، توانمندسازی به ابزاری برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری تبدیل

شده است (Klaker & Holmes, 2009). مطالعات جدید نیز نشان داده اند که توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد فردی دارد (Jackson et al., 2017; Lee et al., 2018).

عوامل موثر در توانمندسازی شامل شفافیت اهداف و وظایف، فراهم کردن فرصت های رشد و آموزش، ایجاد اعتماد متقابل، تشخیص و قدردانی، مشارکت در تصمیم گیری ها و ارتباطات موثر است (Kan et al., 2019; Satry et al., 2014). سازمان های توانمند محیط کاری مشارکتی و حمایتی ایجاد می کنند که در آن مدیران نقش تسهیل گر و حامی را ایفا می نمایند (Bandura, 1986). نتیجه فرایند توانمندسازی افزایش انگیزه، احساس ارزشمندی و مسئولیت پذیری در کارکنان است که به بهبود مستمر عملکرد و تحقق اهداف سازمان منجر می شود (Depree & Lindstrom, 2003; Jackson et al., 2017). توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی میکنند. در عین حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آنکه با آن ها همدل و همراه باشند و با ایجاد انگیزه به آن ها روحیه و دلگرمی دهند و خود با آن ها درستکار، وفادار و واقعیت گرا باشند. بنابراین توانمندسازی مسلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات کیفی می باشد که به روش تحلیل مضمون انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران استانداری بوشهر است که تعداد ۳۸ نفر می باشند. ابزار این پژوهش مصاحبه های نیمه ساختار یافته است که با ۱۸ نفر از این خبرگان که بصورت هدفمند انتخاب شده اند؛ صورت گرفته است. با روش نمونه گیری هدفمند می توان به افرادی با ویژگی های خاص (مانند مدیران ارشد، مدیران میانی) دسترسی پیدا کرد. برای تجزیه تحلیل داده ها، داده های جمع آوری شده به صورت سیستماتیک کدگذاری، طبقه بندی و تحلیل شدند تا الگوها و مفاهیم اصلی استخراج گردند. معیارهای انتخاب نمونه در این پژوهش، سابقه کار ۱۰ سال و بیشتر و مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده است. نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته ها

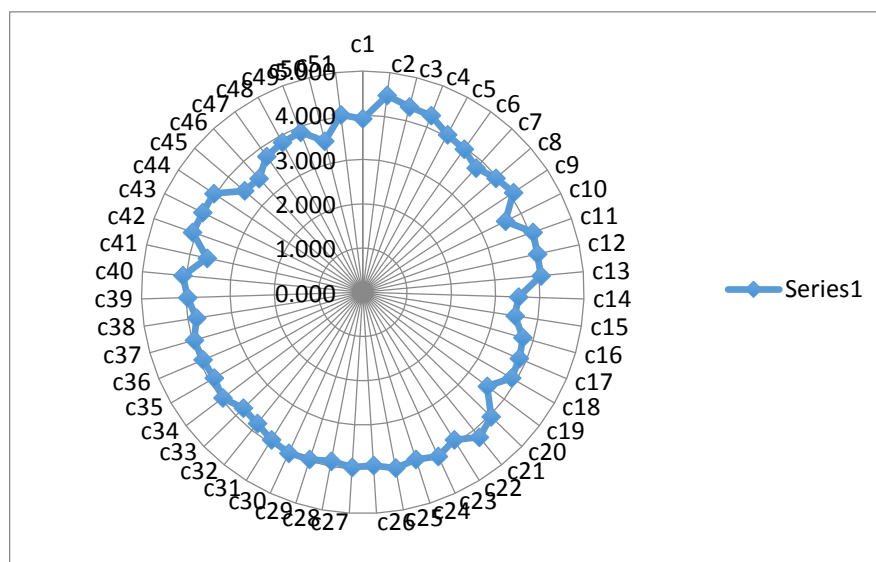
داده هایی که از تجزیه و تحلیل آمار توصیفی بدست آمد ۸۸ درصد از مصاحبه شوندگان مرد و ۱۲ درصد زن بودند. ۱۶ درصد از خبرگان ۴۰ سال و کمتر، ۵۶ درصد از آنان ۴۱-۵۰ سال و ۲۸ درصد بیش از ۵۰ سال سن داشتند. بر اساس این نتایج مشاهده می شود که بیشترین فراوانی خبرگان از افراد ۴۱-۵۰ سال سن می باشد. ۹۲ درصد از آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بعد از مصاحبه های نیمه ساختار یافته از خبرگان، تعداد ۵۱ زیر معیار اصلی در مورد عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی مورد شناسایی قرار گرفت جدول (۱)؛ سپس میانگین اهمیت هر مولفه با پرسشنامه طیف لیکرت محاسبه گردید نمودار (۱). در مرحله دوم بر اساس روش دلفی، هر یک از خبرگان نظر خود را با میانگین نظرات سنجیده و نظرات جدید اعلام نمودند. نتیجه این مرحله در جدول و نمودار (۲) آمده است. پس از اشباع نظری خبرگان برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل، برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. این ضریب پس از انجام روش دلفی در هر دوره بهبود قابل ملاحظه ای یافت تا اینکه در مرحله سوم به مقدار قابل قبولی رسید و فرایند دلفی به پایان یافت.

جدول (۱): مرحله اول؛ نتایج حاصل از مصاحبه

کد	زیر معیار	تعداد اشارات خبرگان
c1	اطلاع رسانی عمومی فرایند های اداری	۱۵
c2	طراحی برای توسعه مشارکت مشتریان	۹
c3	طراحی برای حمایت از ساختار های اداری و حذف های غیر ضروری	۱۵
c4	حمایت اداری از ذینفعان	۱۲
c5	اطلاع رسانی عمومی سیاست های سازمانی	۱۶
c6	مشارکت مشتریان در طراحی	۱۱
c7	طراحی با رویکرد حمایت از ذینفعان	۱۳
c8	حذف های غیر ضروری	۱۶
c9	اطلاع رسانی عمومی قوانین و مقررات در طراحی	۱۴
c10	تاکید بر تحقق مشارکت قانونی مشتریان در طراحی	۹
c11	طراحی با رویکرد حمایت قضایی از ذینفعان و حذف های غیر ضروری	۱۲
c12	آگاهی مسئولانه و همکاری اداری	۱۴

کد	زیر معیار	تعداد اشارات خبرگان
c13	استاندارد سازی ساختار سازمان	۷
c14	استاندارد سازی و نهادینه سازی دستور کار اداری با هدف بهره گیری از مشارکت	۹
c15	اعتماد اداری	۱۰
c16	همکاری پایدار بر پایه اعتماد	۱۸
c17	فرایند های موثر ارزیابی مشتری	۱۱
c18	آگاهی آزاد و دستور کار	۱۲
c19	اعتماد متقابل و همکاری همه جانبه	۱۴
c20	تهیه دستور کار ارزیابی قضایی	۶
c21	تاکید بر یادگیری ابعاد قضایی فرایندهای سازمانی	۸
c22	حمایت ذینفعان و تاکید ارزیابی قضایی فرایندهای سازمانی	۱۸
c23	مالکیت مشترک	۱۳
c24	توانمندسازی اداری	۱۶
c25	تطبیق اهداف اداری با اهداف مجموعه	۱۱
c26	حمایت از نوآوری در ساختار های اداری	۷
c27	تاکید بر کناره گیری یا حذف مسئولیت کارکنان ضعیف	۱۲
c28	شفافیت روند های اداری و سیستم های کنترل	۱۵
c29	تاکید بر بهره مندی ذینفعان غیر دولتی	۱۸
c30	توانمندسازی سازمان و تمرکز بر رفع نقاط ضعف کارکنان	۱۶
c31	تطبیق اهداف با برنامه های سازمانی	۱۴
c32	حمایت از نوآوری های	۱۳
c33	تاکید بر ذینفعان غیر دولتی	۱۰
c34	شفافیت برنامه های سازمانی و توسعه سیستم های کنترل	۷
c35	بهره گیری از منابع مناسب قضایی	۱۱
c36	حمایت از نوآوری در برنامه های قضایی	۱۲
c37	مشارکت حقوقی و قضایی و حمایت قضایی ذینفعان	۱۶
c38	شفافیت حقوقی فرایند های سازمانی در راستای فعالیت های ای	۱۱

کد	زیر معیار	تعداد اشارات خبرگان
c39	تصمیم گیری های استاندارد اداری و تمرکز بر اثر بخشی اداری	۱۳
c40	تمرکز بر هماهنگی و ایجاد ارتباطات مناسب اداری	۱۶
c41	تسهیم دستاوردهای اداری	۱۴
c42	تحقق اهداف اداری سازمان	۹
c43	وابستگی های اداری کارکنان	۱۲
c44	تصمیم گیری برای تجهیز	۱۴
c45	استفاده از ارتباطات در تبیین ابعاد	۷
c46	تمرکز بر اثر بخشی و تسهیم دستاوردهای شکل گیری	۹
c47	هماهنگی برای تحقق اهداف	۱۰
c48	تاکید بر ارزیابی قضایی و برنامه ریزی برای اثر بخشی	۱۸
c49	تسهیم دستاوردهای سازمان در راستای	۱۱
c50	هماهنگی مناسب و تصمیم گیری جهت انطباق با شرایط قضایی محیط	۱۲
c51	تاکید بر نظارت و تبادل متقابل برنامه های سازمان با مبانی قضایی جامعه	۱۴



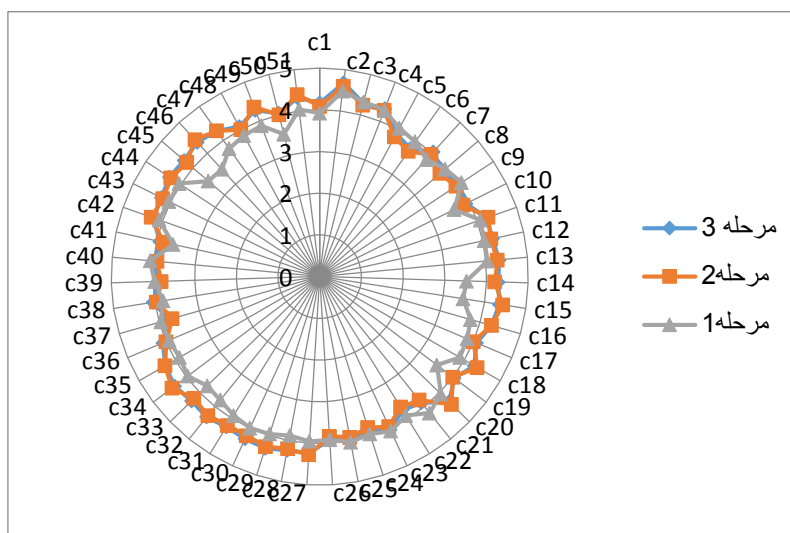
نمودار(۱): میانگین مرحله اول نظر سنجی از خبرگان

جدول (۲): اختلاف میانگین هندسی مرحله اول و دوم

کد	زیر معیار	مرحله ۱	مرحله ۲	تفاضل
c1	اطلاع رسانی عمومی فرایند های اداری	۳,۹۲	۴,۰۸	۰,۱۶
c2	طراحی برای توسعه مشارکت مشتریان	۴,۴۸	۴,۶	۰,۱۲
c3	طراحی برای حمایت از ساختار های اداری و حذف های غیر ضروری	۴,۳۲	۴,۲۴	۰,۰۸
c4	حمایت اداری از ذینفعان	۴,۲۸	۴,۲۸	۰
c5	اطلاع رسانی عمومی سیاست های سازمانی	۴,۰۴	۳,۸	۰,۲۴
c6	مشارکت مشتریان در طراحی	۳,۹۶	۳,۶۸	۰,۲۸
c7	طراحی با رویکرد حمایت از ذینفعان	۳,۸	۳,۹۶	۰,۱۶
c8	حذف های غیر ضروری	۳,۹۶	۳,۸	۰,۱۶
c9	اطلاع رسانی عمومی قوانین و مقررات در طراحی	۴,۰۸	۳,۹۲	۰,۱۶
c10	تاکید بر تحقق مشارکت قانونی مشتریان در طراحی	۳,۶	۳,۸۴	۰,۲۴
c11	طراحی با رویکرد حمایت قضایی از ذینفعان و حذف های غیر ضروری	۴,۰۸	۴,۲۸	۰,۲
c12	آگاهی مسئولانه و همکاری اداری	۴,۰۴	۴,۲	۰,۱۶
c13	استاندارد سازی ساختار سازمان	۴,۰۴	۴,۲۸	۰,۲۴
c14	استاندارد سازی و نهادینه سازی دستور کار اداری با هدف بهره گیری از مشارکت	۳,۵۲	۴,۲	۰,۶۸
c15	اعتماد اداری	۳,۴۸	۴,۴۴	۰,۹۶
c16	همکاری پایدار بر پایه اعتماد	۳,۷۶	۴,۲۸	۰,۵۲
c17	فرایند های موثر ارزیابی مشتری	۳,۸۴	۴	۰,۱۶
c18	آگاهی آزاد و دستور کار	۳,۸۸	۴,۳۶	۰,۴۸
c19	اعتماد متقابل و همکاری همه جانبه	۳,۵۲	۴	۰,۴۸
c20	تهیه دستور کار ارزیابی قضایی	۴,۰۴	۴,۴	۰,۳۶

کد	زیر معیار	مرحله ۱	مرحله ۲	تفاضل
c21	تاکید بر یادگیری ابعاد قضایی فرایندهای سازمانی	۴,۲	۳,۸	۰,۴-
c22	حمایت ذینفعان و تاکید ارزیابی قضایی فرایندهای سازمانی	۳,۹۲	۳,۶۸	۰,۲۴
c23	مالکیت مشترک	۴,۰۸	۳,۹۶	۰,۱۲
c24	توانمندسازی اداری	۳,۹۶	۳,۸	۰,۱۶
c25	تطبیق اهداف اداری با اهداف مجموعه	۴,۰۴	۳,۹۲	۰,۱۲
c26	حمایت از نوآوری در ساختارهای اداری	۳,۹۲	۳,۸۴	۰,۰۸
c27	تاکید بر کناره گیری یا حذف مسئولیت کارکنان ضعیف	۳,۹۶	۴,۲۸	۰,۳۲
c28	شفافیت روند های اداری و سیستم های کنترل	۳,۸۸	۴,۲	۰,۳۲
c29	تاکید بر بهره مندی ذینفعان غیر دولتی	۳,۹۶	۴,۲۸	۰,۳۲
c30	توانمندسازی سازمان و تمرکز بر رفع نقاط ضعف کارکنان	۴	۴,۲	۰,۲
c31	تطبیق اهداف با برنامه های سازمانی	۳,۹۲	۴,۲	۰,۲۸
c32	حمایت از نوآوری های	۳,۸	۴,۲۸	۰,۴۸
c33	تاکید بر ذینفعان غیر دولتی	۳,۷۶	۴,۲	۰,۴۴
c34	شفافیت برنامه های سازمانی و توسعه سیستم های کنترل	۳,۹۶	۴,۴۴	۰,۴۸
c35	بهره گیری از منابع مناسب قضایی	۳,۸۸	۴,۲۸	۰,۴
c36	حمایت از نوآوری در برنامه های قضایی	۳,۹۲	۴	۰,۰۸
c37	مشارکت حقوقی و قضایی و حمایت قضایی ذینفعان	۳,۹۶	۳,۶۸	۰,۲۸
c38	شفافیت حقوقی فرایند های سازمانی در راستای فعالیت های ای	۳,۸	۳,۹۶	۰,۱۶
c39	تصمیم گیری های استاندارد اداری و تمرکز بر اثر بخشی اداری	۳,۹۶	۳,۸	۰,۱۶
c40	تمرکز بر هماهنگی و ایجاد ارتباطات مناسب اداری	۴,۰۸	۳,۹۲	۰,۱۶

کد	زیر معیار	مرحله ۱	مرحله ۲	تفاضل
c41	تسهیم دستاوردهای اداری	۳,۶	۳,۸۴	۰,۲۴
c42	تحقق اهداف اداری سازمان	۴,۰۸	۴,۲۸	۰,۲
c43	وابستگی های اداری کارکنان	۴,۰۴	۴,۲	۰,۱۶
c44	تصمیم گیری برای تجهیز	۴,۰۴	۴,۲۸	۰,۲۴
c45	استفاده از ارتباطات در تبیین ابعاد	۳,۵۲	۴,۲	۰,۶۸
c46	تمرکز بر اثر بخشی و تسهیم دستاوردهای شکل گیری	۳,۴۸	۴,۴۴	۰,۹۶
c47	هماهنگی برای تحقق اهداف	۳,۷۶	۴,۲۸	۰,۵۲
c48	تاکید بر ارزیابی قضایی و برنامه ریزی برای اثر بخشی	۳,۸۴	۴	۰,۱۶
c49	تسهیم دستاوردهای سازمان در راستای	۳,۸۸	۴,۳۶	۰,۴۸
c50	هماهنگی مناسب و تصمیم گیری جهت انطباق با شرایط قضایی محیط	۳,۵۲	۴	۰,۴۸
c51	تاکید بر نظارت و تبادل متقابل برنامه های سازمان با مبانی قضایی جامعه	۴,۰۴	۴,۴	۰,۳۶



نمودار (۲): تفاوت میانگین در سه مرحله نظر سنجی از خبرگان

جدول (۳): آزمون آماری ضریب همبستگی کندال

آماره	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
تعداد	۵۱	۵۱	۵۱
ضریب توافقی کندال	۰,۳۱۹	۰,۴۸۹	۰,۵۳۷
درجه آزادی	۵۰	۲۰	۲۰
عدد معنی داری	۰,۰۱۴	۰,۰۰۹	۰,۰۰۰

با توجه به کسب ضریب کندال ۰,۵۳۷ در راند سوم می توان اعلان داشت که در این مرحله خبرگان به توافق رسیده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نمی باشد؛ جدول (۳). مبنای طراحی مدل پژوهش را می توان در پژوهش های متفاوتی یافت که در جدول (۴) به آنها اشاره می شود. مدل اولیه پژوهش در جدول (۵) آمده است.

این پژوهش با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که بر مقایسات زوجی نهفته است وزن هریک از فاکتورها را مشخص و ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می سازد که تعمیم بهینه حاصل آید؛ جداول (۶).

جدول (۴): مبانی نظری مدل پژوهش

منبع	چینش	تعداد گویه	بعد	معیار
نتایج نظر سنجی اولیه از خبرگان و مبانی نظری پژوهش	C1-c4	۴	ارزیابی اداری	طراحی
	C5-c8	۴	ارزیابی اجتماعی	
	C9-c11	۳	ارزیابی قضایی	
	C12-c15	۴	ارزیابی اداری	
	C16-c18	۳	ارزیابی اجتماعی	مشارکت
	C19-c23	۵	ارزیابی قضایی	
	C24-c29	۶	ارزیابی اداری	
	C30-c34	۵	ارزیابی اجتماعی	مدیریت
	C35-c38	۴	ارزیابی قضایی	
	C39-c43	۵	ارزیابی اداری	شکل گیری
	C44-c47	۴	ارزیابی سیاسی	
	C48-c51	۴	ارزیابی قضایی	

جدول (۵): مدل پژوهش

اطلاع رسانی عمومی فرایند های اداری طراحی برای توسعه مشارکت منابع انسانی طراحی برای حمایت از ساختار های اداری و حذف های غیر ضروری حمایت اداری از ذینفعان	ارزیابی اداری	طراحی		
	ارزیابی			
	ارزیابی			
اطلاع رسانی عمومی سیاست های سازمانی مشارکت منابع انسانی در طراحی طراحی با رویکرد حمایت از ذینفعان حذف های غیر ضروری				
اطلاع رسانی عمومی قوانین و مقررات در طراحی تاکید بر تحقق مشارکت قانونی منابع انسانی در طراحی طراحی با رویکرد حمایت قضایی از ذینفعان و حذف های غیر ضروری				
آگاهی مسئولانه و همکاری اداری استاندارد سازی ساختار سازمان استاندارد سازی و نهادینه سازی دستور کار اداری با هدف بهره گیری از مشارکت اعتماد اداری	ارزیابی اداری	مشارکت		
	ارزیابی			
	ارزیابی قضایی			
همکاری پایدار بر پایه اعتماد فرایند های موثر ارزیابی منابع انسانی آگاهی آزاد و دستور کار				
اعتماد متقابل و همکاری همه جانبه تهیه دستور کار ارزیابی قضایی تاکید بر یادگیری ابعاد قضایی فرایندهای سازمانی حمایت ذینفعان و تاکید ارزیابی قضایی فرایندهای سازمانی مالکیت مشترک				
توانمندسازی اداری تطبیق اهداف اداری با اهداف مجموعه حمایت از نوآوری در ساختار های اداری تاکید بر کناره گیری یا حذف مسئولیت کارکنان ضعیف شفافیت روند های اداری و سیستم های کنترل تاکید بر بهره مندی ذینفعان غیر دولتی	ارزیابی اداری	مدیریت		
	ارزیا			
توانمندسازی سازمان و تمرکز بر رفع نقاط ضعف منابع انسانی تطبیق اهداف با برنامه های سازمانی				
عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی با تاکید بر توسعه مهارت استاندارد بوشهر				

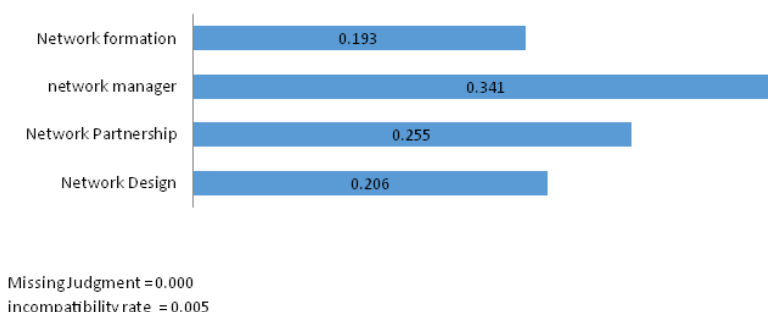
حمایت از نوآوری ها تاکید بر ذینفعان غیر دولتی شفافیت برنامه های سازمانی و توسعه سیستم های کنترل					
بهره گیری از منابع مناسب قضایی حمایت از نوآوری در برنامه های قضایی مشارکت حقوقی و قضایی و حمایت قضایی ذینفعان شفافیت حقوقی فرایند های سازمانی در راستای فعالیت ها	ارزیابی قضایی				
تصمیم گیری های استاندارد اداری و تمرکز بر اثر بخشی اداری تمرکز بر هماهنگی و ایجاد ارتباطات مناسب اداری تسهیم دستاوردهای اداری تحقق اهداف اداری سازمان وابستگی های اداری کارکنان	ارزیابی اداری				
تصمیم گیری برای تجهیز استفاده از ارتباطات در تبیین ابعاد تمرکز بر اثر بخشی و تسهیم دستاوردهای شکل گیری هماهنگی برای تحقق اهداف	ارزیابی				
تاکید بر ارزیابی قضایی و برنامه ریزی برای اثر بخشی تسهیم دستاوردهای سازمان در راستای هماهنگی مناسب و تصمیم گیری جهت انطباق با شرایط قضایی محیط تاکید بر نظارت و تبادل متقابل برنامه های سازمان با مبانی قضایی جامعه	ارزیابی قضایی				

جدول (۶): ارزش عوامل موثر بر توانمندساز نیروی انسانی

طراحی	مشارکت	مدیریت	شکل گیری
طراحی			
مشارکت	۵,۰۰		
مدیریت	۶,۰۰	۷,۰۰	
شکل گیری	۵,۰۰	۵,۰۰	۶,۰۰

عوامل موثر بر توانمند ساز نیروی انسانی	ارزش
طراحی	۰,۲۰۶
مشارکت	۰,۲۵۵
مدیریت	۰,۳۴۱
شکل گیری	۰,۱۹۳

The value of public (after implementation) policies and approaches to network governance



بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که خط‌مشی‌های توانمند ساز منابع انسانی در استانداری بوشهر در چهار بعد طراحی، مشارکت، مدیریت و شکل‌گیری قابل تبیین است. استخراج ۵۱ مؤلفه از مصاحبه‌ها و دستیابی به ضریب هماهنگی کندال ۰/۵۳۷ در مرحله سوم دلفی، بیانگر توافق قابل قبول خبرگان درباره مؤلفه‌های مدل است. همچنین نتایج اولویت‌بندی نشان داد که بُعد مدیریت با وزن ۰/۳۴۱ بیشترین اهمیت را دارد و پس از آن، مشارکت با وزن ۰/۲۵۵، طراحی با وزن ۰/۲۰۶ و شکل‌گیری با وزن ۰/۱۹۳ قرار گرفته‌اند. بنابراین از دیدگاه مدیران استانداری بوشهر، توانمند سازی منابع انسانی بیش از همه به کیفیت مدیریت، شفافیت فرایندهای اداری، توسعه نظام‌های کنترل، حمایت از نوآوری و هماهنگی اهداف کارکنان با برنامه‌های سازمان وابسته است.

اولویت یافتن بعد مدیریت نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های کارکنان بدون فراهم شدن بسترهای مدیریتی و سازمانی مناسب به توانمند سازی پایدار منجر نمی‌گردد. مؤلفه‌هایی مانند شفافیت روندهای اداری، تطبیق اهداف با برنامه‌های سازمانی، حمایت از نوآوری و تمرکز بر رفع نقاط ضعف کارکنان، بیانگر نقش اساسی مدیران در هدایت فرایند توانمند سازی است. این نتیجه با پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۳)

همسو است که ساختار مدیریت و سرمایه انسانی را از عوامل اصلی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی معرفی کرده‌اند. همچنین با یافته لیبرانتونو (۲۰۲۳) مطابقت دارد که بر نقش خط‌مشی‌های رهبری و توانمندسازی کارکنان در بهبود پاسخ‌گویی و عملکرد سازمان تأکید کرده است.

بعد مشارکت به‌عنوان دومین اولویت شامل مؤلفه‌هایی مانند اعتماد اداری، همکاری پایدار، استانداردسازی، ارزیابی نیازهای منابع انسانی، اعتماد متقابل و مالکیت مشترک است. این یافته نشان می‌دهد که کارکنان زمانی توانمند می‌شوند که علاوه بر برخورداری از مهارت، امکان مشارکت در فرایندهای سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند. نتیجه حاضر با یافته‌های بندیکتی و ماگابا (۲۰۲۴) همخوانی دارد زیرا آنان نیز نشان دادند خط‌مشی‌های مناسب منابع انسانی از طریق افزایش رضایت شغلی و حفظ کارکنان، روابط کارکنان و سازمان را تقویت می‌نماید.

در بعد طراحی، تأکید بر اطلاع‌رسانی فرایندها و سیاست‌های سازمانی، توسعه مشارکت کارکنان، حمایت از ذی‌نفعان و حذف فرایندهای غیرضروری نشان می‌دهد که برنامه‌های توانمندسازی باید متناسب با نیازهای واقعی سازمان طراحی شوند. این نتیجه با پژوهش عفیفی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) درباره اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان در رشد سازمان‌های دولتی هماهنگ است با این تفاوت که یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که با اصلاح فرایندها، مشارکت کارکنان و حمایت ساختاری همراه باشد. بعد شکل‌گیری نیز بر تحقق اهداف سازمانی، هماهنگی اداری، تسهیم دستاوردها، ارزیابی اثربخشی و انطباق برنامه‌های سازمان با الزامات قانونی تأکید دارد. این بعد بیانگر ضرورت نهادینه‌شدن خط‌مشی‌های توانمندسازی و تبدیل آن‌ها به بخشی از رویه‌های مستمر سازمان است. این نتیجه با پژوهش رینیواتی و همکاران (۲۰۲۲) همسو است که توانمندسازی منابع انسانی را از الزامات توسعه پایدار دانسته‌اند.

در مجموع یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی منابع انسانی در استانداری بوشهر صرفاً از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی محقق نمی‌گردد بلکه نیازمند ترکیبی از مدیریت اثربخش، مشارکت کارکنان، طراحی هدفمند خط‌مشی‌ها و نهادینه‌سازی نتایج است. مدل ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی برای شفاف‌سازی فرایندهای اداری، تقویت اعتماد و مشارکت، حمایت از یادگیری و نوآوری و توسعه مهارت‌های جدید کارکنان استانداری بوشهر فراهم سازد.

پیشنهادهای کاربردی حاصل از نتایج پژوهش

با توجه به تبیین مدیریت با ارزش ۰,۳۴۱ به عنوان نخستین و بالاترین اولویت عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی، می توان خط مشی های زیر را در سازمان مرقوم بر شمرد:

شفافیت برنامه های سازمانی و توسعه سیستم های کنترل، شفافیت در برنامه های سازمانی به معنای انتشار اهداف، روش ها و نتایج پیش بینی شده است تا تمامی ذینفعان از فرآیندها و نتایج آن مطلع شوند.

با توجه به تبیین مشارکت با ارزش ۰,۲۵۵ به عنوان دومین اولویت عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی می توان خط مشی های زیر را در سازمان مرقوم بر شمرد:

فرآیندهای مؤثر ارزیابی، شامل شناسایی نیازها و انتظارات سپس جمع آوری و تحلیل داده ها برای بهبود خدمات است. این فرآیندها می توانند شامل نظرسنجی ها، مصاحبه ها، تحلیل بازخوردها و تحلیل رفتارها می باشد.

با توجه به تبیین طراحی با ارزش ۰,۲۰۶ به عنوان سومین اولویت عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی می توان خط مشی های زیر را در سازمان مرقوم بر شمرد:

طراحی برای توسعه مشارکت. این رویکرد در طراحی خط مشی ها بر افزایش تعامل در فرآیندهای تصمیم گیری و ارائه خدمات تمرکز دارد. مشارکت مشتریان می تواند از طریق نظرسنجی ها، ایجاد پلتفرم های بازخورد، توسعه سامانه های ارتباطی و تشویق به تعامل در فرآیندهای سازمانی انجام شود. این نوع طراحی موجب بهبود کیفیت خدمات و ایجاد حس تعلق بیشتر در منابع انسانی می گردد.

با توجه به تبیین شکل گیری با ارزش ۰,۱۹۳ به عنوان چهارمین اولویت عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی می توان راهکارهای ذیل را برای توسعه خط مشی های زیر در سازمان مرقوم بر شمرد:

تمرکز بر اثربخشی و تسهیم دستاوردهای شکل گیری به معنای ارزیابی و بررسی تأثیر واقعی اقدامات و برنامه ها در رسیدن به نتایج مورد نظر است. تسهیم دستاوردها نیز اشاره به به اشتراک گذاری نتایج موفقیت آمیز و تجربیات مثبت با ذینفعان داخلی و خارجی دارد تا از این طریق، یادگیری جمعی منابع انسانی و بهبود مداوم در سازمان تقویت گردد.

منابع

- Afifipour, A., Herandi Amin, H., Mohammadi Beigi Dehghani, E., & Abdoli Sajzi, E. (2022). The impact of training and skill development of employees on the growth of public organizations. *Proceedings of the 4th International Conference on New Ideas in Management, Accounting, Economics, and Banking*.
- Akbari, M., Hosseini, S., & Rahimi, A. (2024). Developing a model for implementing human resource development policies in Iran's oil industry: Key success factors. *Journal of Organizational Management*, 12(1), 45-62.
- Akbari, M., Eslambolchi, A., Hamidi, K., & Malmir, A. (2024). Designing a model for implementing human resource development policies in Iran's oil industry. *Strategic Studies Journal in Oil and Energy Industry*, 16(61).
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Benedicti, P., & Magaba, T. (2024). The impact of human resource policies on job satisfaction and employee retention: Evidence from Tanzania Higher Education Institution. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 77-93.
- Dallo, F., Smith, J., & Lee, M. (2024). Empowered organizations and teamwork: The role of motivation and responsibility in innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 123-138.
- Depree, M., & Lindstrom, P. (2003). *Leadership is an art*. Doubleday.
- Jackson, T., Roberts, K., & Nguyen, L. (2017). The impact of empowerment on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 547-556.
- Kan, S., Smith, R., & Lee, J. (2019). Human resource empowerment: Dimensions, psychological outcomes, and organizational implications. *Human Resource Management Review*, 29(3), 215-227.
- Klaker, S., & Holmes, D. (2009). Participative management and empowerment: The link to job satisfaction and productivity. *Management Today*, 15(1), 45-53.
- Lee, H., Park, J., & Kim, S. (2018). Empowerment and individual performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business Research*, 18(2), 67-82.

Libriantono, D. (2023). Leadership policies and employee empowerment in improving organizational responsiveness: A study of manufacturing houses in Jakarta. *Asian Journal of Industrial Management*, 9(4), 150-165.

Mitchell, T. (2002). The psychology of empowerment: A review. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 54-77.

Reniwati, S., Putra, A., & Santoso, R. (2022). Gender development index analysis and human resource empowerment in Indonesia's coastal communities: Implications for sustainable development. *Sustainable Development Journal*, 10(1), 34-48.

Satry, B., Kan, S., & Lee, J. (2014). Psychological empowerment: Autonomy, meaningfulness, and impact. *Journal of Management*, 40(5), 1278-1297.

Sentance, A., Williams, K., & Carter, R. (2023). The emergence of empowerment culture in modern organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 12-27.

Shams, M., & Amirnejad, G. (2018). Comparative study of human resource empowerment policies in National Iranian South Oil Company and Total Company. *Proceedings of the 3rd Annual National Conference on Economics, Management, and Accounting*, Ahvaz.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.