

Designing and Explaining the Structural Empowerment Model of Human Resources with the Grounded Theory Approach

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

authors

Abouzar Esmaeili Ahandani
Zohreh Shakibaei*
Haideh Ashouri

How to cite this article

Abouzar Esmaeili Ahandani, Zohreh Shakibaei, Haideh Ashouri, Designing and Explaining the Structural Empowerment Model of Human Resources with the Grounded Theory Approach, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2023:7(3): 121-136.

1. Phd Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran.

ABSTRACT

Purpose: Career development and promotion of employees requires the adoption of strategies in line with the mission of the organization. Employees are known as the main factors of success and development of an organization. Organizations that can act intelligently in the development of their human resources, guarantee their survival and take important steps in line with their mission. The concept of empowerment is a structure to achieve individual and organizational effectiveness through policies, programs and professional development of human resources. The purpose of this research is to design and explain the structural empowerment model of human resources in the General Department of Education of Gilan province.

Materials and Methods: This research is a type of qualitative research that was carried out using the foundation's data theory approach. Targeted and snowball techniques, a total of 16 people were selected as participants in the research. The data was collected by semi-structured interview method. In order to obtain the reliability and validity of the data, two methods of review of participants and review of non-participating experts were used in the research.

Findings: Based on the data theory process of the foundation, the results of the analysis of the data obtained from the interviews, during the three stages of open, central and selective coding, led to the creation of a structural empowerment model of human resources of the General Department of Education of Gilan province, including 6 dimensions Main, 74 sub-dimensions and 201 characteristics resulted.

Conclusion: Based on the data analysis, the structural empowerment of human resources is a central category in the General Department of Education of Gilan province, which provides opportunities for career development and productivity of human resources in the organization, and in this regard, strategies have been formulated for this purpose. Is.

Keywords: Structural Empowerment, Human Resources Development, General Department of Education of Gilan Province, Grounded theory.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: Shakibaei.z@gmail.com

Article History

Received: 2023/03/11

Accepted: 2023/06/07

ابوذر اسمعیلی آهندانی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

زهرا شکیبایی *

دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران (نویسنده مسئول).

هایده عاشوری

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

چکیده

هدف: توسعه شغلی و ارتقاء پذیری کارکنان نیازمند اتخاذ راهبردهایی در راستای رسالت سازمان است. کارکنان به عنوان عوامل اصلی موفقیت و توسعه یک سازمان شناخته می شوند. سازمان هایی که بتوانند در توسعه منابع انسانی خود هوشمندانه عمل کنند، بقاء خود را تضمین کرده و گام های مهمی در راستای رسالت خویش برمی دارند. مفهوم توانمندسازی ساختاری برای دستیابی به اثربخشی فردی و سازمانی از طریق سیاست ها، برنامه ها و توسعه حرفه ای منابع انسانی است. هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان است.

مواد و روش ها: این پژوهش از نوع پژوهش های کیفی است که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری، شامل اساتید و خبرگان مطلع در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیریت دولتی بودند که با بهره مندی از تکنیکهای هدفمند و گلوله برفی در مجموع تعداد ۱۶ نفر به عنوان مشارکت کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. داده ها به روش مصاحبه با هدایت کلیات و به صورت نیمه ساختار یافته گردآوری شد. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد.

یافته ها: بر اساس فرآیند نظریه داده بنیاد، نتایج تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، طی مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد مدل توانمند سازی ساختاری منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان شامل ۶ بعد اصلی، ۷۴ بعد فرعی و ۲۰۱ مشخصه منجر گردید.

نتیجه گیری: بر اساس تحلیل داده ها، توانمندسازی ساختاری منابع انسانی، مقوله محوری در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان است که موجبات توسعه شغلی و بهره وری نیروی انسانی در سازمان را فراهم می کند و در این راستا راهبردهایی برای این منظور تدوین شده است.

کلیدواژه ها: توانمندسازی ساختاری، توسعه منابع انسانی، اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان، نظریه داده بنیاد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

* نویسنده مسئول: Shakibaei.z@gmail.com

مقدمه

شاخص محوری توسعه و موفقیت یک سازمان منابع انسانی آن است. سازمان هایی که بتوانند در توسعه منابع انسانی خود هوشمندانه عمل کنند، بقاء خود را تضمین کرده و گام های مهمی در راستای رسالت خویش برمی دارند (۱). هدف از توانمندسازی کارکنان ایجاد شیوه های موثر برای استفاده کارآمد از ظرفیت ها و توانایی های افراد و گروه های کاری و توسعه مجدد محیط کار است که به افزایش بهره وری سازمان کمک می کند (۲). به طور کلی، توانمندسازی فرایندی است که طی آن افراد مهارت هایی را برای ارتقاء تغییرات مثبت در زمینه ای که در آن وارد شده اند تقویت یا توسعه می دهند. در ادبیات، توانمندسازی به عنوان یک مفهوم جامع برای توصیف عناصر رشد و پیشرفت حرفه ای استفاده می شود (۳). توانمندسازی با قدرت رسمی و غیر رسمی تکامل می یابد. قدرت رسمی با عنوان موقعیت تعیین می شود. این امر به رسمیت شناخته شدن و اهمیت دادن به اهداف سازمانی منجر خواهد شد. قدرت غیر رسمی متناسب با ترکیب ارتباطات داخلی و خارجی با سازمان است. نفوذ و دخالت فرد در فرایند تصمیم گیری با اقتدار مطابقت دارد (۴). یکی از ابعاد کلیدی توانمندسازی کارکنان مهمی در توسعه شغلی افراد دارد توانمندسازی ساختاری است. توانمندسازی ساختاری یکی از ابعاد کلیدی توانمندسازی کارکنان است که کارکنان را ترغیب به مشارکت در فعالیتهای اصلی تصمیم گیری می کند و اختیار دسترسی به منابع سازمانی را فراهم می کند. این موضوع به عنوان یک فرایند سازمانی، کارمند را قادر می سازد تا از طریق ساختار سازمانی به آن دسترسی داشته باشد و در تصمیم گیری برای افزایش رفاه کارکنان مشارکت فعال دارد (۵). توانمندسازی ساختاری به توانایی بسیج منابع و دستیابی به اهداف از طریق دسترسی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت ها اشاره دارد. دسترسی به اطلاعات به دانش تغییرات و سیاستهای سازمانی و همچنین دانش فنی لازم برای انجام کار اشاره دارد. کارکنان با دریافت بازخورد و راهنمایی از زیردستان، همکاران و مافوق به حمایت دسترسی پیدا می کنند که این امر تصمیم گیری مستقل را ممکن می سازد. دسترسی به منابع، شامل توانایی کارکنان برای دستیابی به منابع و ابزار مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی است. این فرصتها به امکانات یادگیری و پیشرفت حرفه ای کارمندان اشاره می کند (۶). نظریه توانمندسازی ساختاری بیان می کند که عوامل خاصی در محیط کار می توانند توانایی کارکنان را برای انجام کار خود به شیوه های معنی دار فعال یا مسدود کنند. چهار ساختار توانمندسازی عبارتند از: دسترسی به منابع مورد نیاز برای کار، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار و همچنین

1- Structural Empowerment

خواهد شد. همان و برونبارسیک^۲، در پژوهشی به بررسی پیچیدگی های توانمندسازی در محیط سازمانی مدرن پرداختند و به این نتیجه رسیدند که وجود ابهام در شرح شغل افراد و گریز کارکنان از انجام صحیح وظایف مشخص شده می تواند خود ناشی از پیچیدگی های سازمانی باشد که در نهایت باعث کاهش بهره وری سازمانی و عدم توانمندی افراد در انجام وظایف محوله می شود. کوئیچ^۴ و همکاران، در پژوهشی به بررسی تبعات رفتارهای شغلی از سوی توانمندسازی ساختاری پرداختند. آنها ضمن تحلیل تأثیر شیوه های منابع انسانی فرصت ساز بر توانمندسازی بیان کردند که بکارگیری از فرصت های شغلی در سطوح سازمانی می تواند در بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی و توسعه توانمندسازی کارکنان نقش داشته باشد. ام^۵ و همکاران، نیز در پژوهشی بیان نمودند که توانمندسازی روانشناختی تا حدی رابطه مثبت بین توانمندسازی ساختاری و مشارکت کاری را واسطه می کند و مشارکت کاری به طور مثبت با عملکرد وظیفه و به طور منفی با قصد ترک رابطه دارد. امام^۶ و همکاران، در پژوهشی به بررسی تأثیر متغیرهای سازمانی بر توانمندسازی ساختاری افراد سازمان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری اصیل در سازمان های آموزشی می تواند با توسعه توانمند سازی و تعهد به سرپرست، خلاقیت کارکنان خود را بهبود بخشد. پورنومو^۷ و همکاران، در پژوهشی به نیازسنجی توانمندسازی ساختاری در سازمان های دیجیتال پرداختند و اذعان نمودند نیازسنجی در سازمان های دیجیتال از بنیادی ترین ابزارهای نیروی انسانی در سازمان به شمار می رود که شامل تخصص، تجربه و بهبود کنش های ارتباطی می باشد. عبدالهی، در پژوهشی که در زمینه توانمندسازی ساختاری در سازمان های آموزشی انجام داد به این نتیجه رسید که حمایت سازمانی درک شده بر رابطه توانمندسازی های ساختاری و روانشناختی و کیفیت خدمات آموزشی تأثیر معناداری دارد. ایراندوست، نیز در پژوهشی به این نتیجه رسید که ابهام و تعارض نقش در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رضایت شغلی نقش میانجی دارد. رمضان زاده، نیز در پژوهشی که در یکی از شرکت های خصوصی انجام داد به این نتیجه رسید که توانمندسازی ساختاری بر رفتار نوآورانه و همچنین بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. مرشدی تنکابنی، نیز در پژوهشی بیان نمود که سرمایه روانشناختی و رفتار نوآورانه کارکنان با توانمندسازی ساختاری در ارتباط مستقیم هستند.

خلاصه پژوهش های فوق در جدول (۱) ارائه شده است.

دانش و درک سازمان از مسئولیت ها و عملکرد شغلی فرصتی برای رشد و پیشرفت حرفه ای (۷).
اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان در راستای ارتقاء سطوح عملگری کارکنان و دستیابی به رسالت خود نیازمند به کارگیری راهبردهای نوین در مدیریت منابع انسانی است. با توجه به عدم تسهیم قدرت در سطوح و لایه های سازمانی، نبودن آزادی و استقلال رای کارکنان، حاکمیت رویه بروکراتیک و غیر منعطف، احاطه سبک مدیریت سنتی و سلسله مراتبی و فقدان رویکردهای توانمندساز در این سازمان، محقق را بر آن داشت تا جهت برون رفت از چالشهای مذکور مدل توانمند سازی ساختاری منابع انسانی را طراحی نماید. با توجه به اهمیت توانمند سازی کارکنان به خصوص از نوع ساختاری، پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی برای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی برای اولین بار در کشور ایران و جامعه مورد مطالعه می باشد. مدلی که شکاف مطالعاتی را پر کرده و در راستای غنی سازی و بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش طراحی خواهد شد. بدین لحاظ این پژوهش درصدد است با مطالعه موضوع توانمندسازی، ابعاد و مولفه های موثر بر توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان، مدلی مناسب برای توانمند سازی آنها فراهم آورد. سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان چگونه است؟

آشکار سازی جنبه های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می گردد تا برخی از مهم ترین و مرتبط ترین این مطالعات ارائه گردد.
وندنبرگ^۱ و همکاران در پژوهشی که در زمینه توانمندسازی ساختاری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اشکال ساختاری توانمندسازی تمایل به افزایش انعطاف پذیری فردی و تیمی دارد. توانمندسازی ساختاری به طور مثبت بر تاب آوری سازمانی تأثیر می گذارد، اما این تأثیر مشروط به جو ایمنی روان شناختی و همچنین تعهد پایدار مدیریت ارشد به توانمندسازی ساختاری است. تام^۲ و همکاران، نیز در پژوهشی به تحلیل ارتباط مدیریت استراتژیک با توانمندسازی ساختاری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد توسعه توانمندسازی ساختاری نیازمند تعدیل سطوح و لایه های مدیریتی و ساختاری در سازمان بوده و موجبات ارزش گرایی در سازمان

5- Am amor

6- Imam

7- Purnomo

1- van den Berg

2- Tam

3- Han & Broniarczyk

4- Kooij

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌های انجام یافته با محوریت موضوعی پژوهش

موضوع	متغیرهای مورد بررسی	روش شناسی	نتیجه
چگونه توانمندسازی ساختاری تاب آوری سازمانی را افزایش می‌دهد	تاب آوری، انعطاف پذیری، توانمندسازی ساختاری، تعهد پایدار	تحلیلی	توانمندسازی ساختاری به طور مثبت بر تاب آوری سازمانی تأثیر می‌گذارد، اما این تأثیر مشروط به جوایمی روان‌شناختی و همچنین تعهد پایدار مدیریت ارشد به توانمندسازی ساختاری است
در جستجوی تعالی ارتباطات: ارزش، توانمندسازی و ساختار روابط عمومی در مدیریت استراتژیک	توانمندسازی ساختاری، سبک‌های مدیریتی و ساختاری، ارزش‌گرایی	پیمایشی	توسعه توانمندسازی ساختاری نیازمند تعدیل سطوح و لایه‌های مدیریتی و ساختاری در سازمان بوده و موجبات ارزش‌گرایی در سازمان خواهد شد
پیچیدگی‌های توانمندسازی در محیط سازمانی مدرن	شرح شغل، پیچیدگی‌های سازمانی، بهره‌وری سازمانی، توانمندی	تحلیلی- پیمایشی	وجود ابهام در شرح شغل افراد و گریز کارکنان از انجام صحیح وظایف مشخص شده می‌تواند ناشی از پیچیدگی‌های سازمانی باشد که در نهایت باعث کاهش بهره‌وری سازمانی و عدم توانمندی افراد در انجام وظایف محوله می‌شود
تحریک رفتارهای شغلی: تأثیر شیوه‌های منابع انسانی فرصت‌ساز و توانمندسازی	فرصت‌های شغلی، سطوح سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی	تحلیلی- پیمایشی	بکارگیری از فرصت‌های شغلی در سطوح سازمانی می‌تواند در بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی و توسعه توانمندسازی کارکنان نقش داشته باشد
توانمندسازی ساختاری و مشارکت کاری: یک مطالعه بین‌المللی	توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی ساختاری، مشارکت کاری، عملکرد وظیفه، قصد ترک	تحلیلی- همبستگی	توانمندسازی روان‌شناختی تا حدی رابطه مثبت بین توانمندسازی ساختاری و مشارکت کاری را واسطه می‌کند و مشارکت کاری به طور مثبت با عملکرد وظیفه و به طور منفی با قصد ترک رابطه دارد
رهبری اصیل: توسعه خلاقیت کارکنان از طریق توانمندسازی و تعهد به سرپرست	رهبری اصیل، توانمندسازی، تعهد به سرپرست، خلاقیت کارکنان	پیمایشی	سبک رهبری اصیل در سازمان‌های آموزشی می‌تواند با توسعه توانمندسازی و تعهد به سرپرست، خلاقیت کارکنان خود را بهبود بخشد
نیازسنجی دانش از تسهیلگر برنامه توانمندسازی جامعه در عصر دیجیتال	تخصص، تجربه، کنش‌های ارتباطی	پیمایشی	نیازسنجی در سازمان‌های دیجیتال از بنیادترین ابزارهای نیروی انسانی در سازمان به شمار می‌رود که شامل تخصص، تجربه و بهبود کنش‌های ارتباطی می‌باشد
تأثیر حمایت سازمانی درک شده بر رابطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی و کیفیت خدمات آموزشی	حمایت سازمانی درک شده، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی، کیفیت خدمات آموزشی	پیمایشی	حمایت سازمانی درک شده بر رابطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی و کیفیت خدمات آموزشی تأثیر معناداری دارد
تأثیر توانمندسازی ساختاری بر رضایت شغلی با نقش میانجی استرس شغلی	توانمندسازی ساختاری، رضایت شغلی، استرس شغلی، ابهام نقش، تعارض	همبستگی	ابهام و تعارض نقش در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رضایت شغلی نقش میانجی دارد
تأثیر توانمندسازی ساختاری بر رفتار نوآورانه کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	نوآورانه کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی	همبستگی	توانمندسازی ساختاری بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد
نقش توانمندسازی ساختاری در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و رفتار نوآورانه	سرمایه روان‌شناختی، رفتار نوآورانه، توانمندسازی ساختاری	توصیفی- همبستگی	سرمایه روان‌شناختی و رفتار نوآورانه کارکنان با توانمندسازی ساختاری در ارتباط مستقیم هستند

پژوهش حاضر به دلیل اهمیت و ضرورت بررسی توانمندسازی منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان به صورت یک پژوهش کیفی طراحی شد. در این ارتباط بر اساس نتایج پیشینه موجود در داخل کشور که بر عدم وجود مؤلفه های توانمندساز و هم چنین نتایج پیشینه موجود در خارج از کشور که بر اهمیت و ارزیابی از فرایند توانمندسازی ساختاری تاکید دارند و نیز با توجه به اینکه تاکنون مدل جدید توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان طراحی نشده است، پژوهش حاضر می تواند در توسعه و پیشبرد ظرفیت ها و توانمندی های کارکنان این اداره نقش مهمی داشته باشد. بنابراین در راستای این هدف، اهداف جزئی شامل طراحی مدل مفهومی توانمندسازی ساختاری نیز مدنظر است. نهایتاً براساس اهداف مذکور سوال های زیر مطرح شدند:

۱. شاخص های (علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردی و پیامد) در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان کدام اند؟
 ۲. مدل مفهومی توانمندسازی ساختاری در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان چگونه است؟

مواد و روش ها

پژوهش حاضر کیفی و به لحاظ هدف در حوزه ی پژوهش های کاربردی است. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه گیری هدفمند که از روشهای نمونه برداری غیراحتمالی است استفاده می شود. مفهوم نمونه گیری هدفمند که در پژوهشهای کیفی به کار می رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می کند که می تواند در فهم مساله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند (۸). جهت انتخاب نمونه درخور و مناسب، از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است. بر این اساس با ۱۶ نفر از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیریت دولتی که صاحب نظر بوده و تجربه لازم و کافی در ارتباط با موضوع مورد مطالعه دارند، مصاحبه به عمل آمد. کفایت نمونه گیری در انجام مصاحبه ها بر اساس اشباع و تکرار پذیری داده های جمع آوری شده تحقق یافت. جهت گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. بدین منظور یک هفته قبل از مصاحبه، طرح پیشنهادی تحقیق و خلاصه ای از پیشینه نظری و تجربی در حوزه توانمندسازی

یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه به شرح جدول زیر می باشد:

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی

ردیف	تحصیلات	سمت فعلی	جنسیت	سابقه کاری	رشته تحصیلی
۱	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۱۱	مدیریت منابع انسانی
۲	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۹	مدیریت آموزشی
۳	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	زن	۱۶	مدیریت آموزشی
۴	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق	مرد	۱۶	مدیریت آموزشی
۵	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۱۰	مدیریت منابع انسانی
۶	کارشناسی ارشد	مدیر	مرد	۱۱	مدیریت دولتی
۷	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۱۱	مدیریت آموزشی

³ -Verification

¹ -Credibility

² -Portability

۸	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۱۴	مدیریت منابع انسانی
۹	کارشناسی ارشد	مدیر	مرد	۱۲	مدیریت آموزشی
۱۰	دکتری تخصصی	مدیر	مرد	۱۱	مدیریت منابع انسانی
۱۱	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۲۶	مدیریت دولتی
۱۲	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۱۴	مدیریت آموزشی
۱۳	کارشناسی ارشد	مدیر	مرد	۱۷	مدیریت منابع انسانی
۱۴	دکتری تخصصی	مدیر	مرد	۲۱	مدیریت دولتی
۱۵	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	زن	۶	مدیریت منابع انسانی
۱۶	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مرد	۴	مدیریت آموزشی

شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامند. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها و کدهای به دست آمده ۱۲ مفهوم و ۳۹ کدنهایی شناسایی شد که در جدول (۳) نمایش داده شده است.

کدگذاری انتخابی در این مرحله، کدگذاری‌های محوری صورت گرفته در دسته بندی‌های دقیق تر و کلی‌تری قرار می‌گیرند که در جداول زیر، نتایج این دسته بندی‌ها ذکر شده است.

جدول ۳: مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
ارتقا پذیری		ترسیم مسیر ارتقا کارکنان
		ارائه فرصت‌های برابر
		ترغیب کارکنان به سطوح عملکردی بالا
		توسعه محیط کار
بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی‌های افراد		شناخت استعدادها
		آگاهی از پتانسیل کارکنان
		برنامه ریزی مدون
		رهبری قوی و نیروی انسانی ماهر و زبده
پویایی سازمان		فرهنگ غنی و سازگار با محیط
		آماده‌روبارویی با تغییرات سطحی و بنیادی
		بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی
		عملکرد بالا
شرایط علی		راهبرد غالب و مدیریت فرآیندی
		ادراک صحیح از توانایی‌های افراد
		تحلیل و شناخت صحیح نیازهای آموزشی و عملکردی
		ارزیابی رفتارهای سازنده
استقرار الگوی شایستگی		پیش‌بینی روندهای آتی
		ارزیابی مستمر
		هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی
		مرشدیت
پشتیبانی و حمایت از منابع انسانی		مربی‌گری
		ضعف در تعهدات
		آشفتگی در وظایف
		به‌روز رسانی مهارت‌ها
مقابله با تضعیف عملکردی		تطبیق با تغییرات
		بهره‌گیری از دانش روز
		تعامل بین بخش‌های گوناگون
		خط مشی رشد
توسعه اقدامات		آموزش کارکنان

تعهد اجتماعی	پاسخگویی به نیازها
تمرکز بر دغدغه‌ها و وزارت	
بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص	
مدیریت زمان و هزینه	تمرکز بر مسائل محوری
تیین هدفمند استراتژی‌ها	
توسعه پایدار	
اخلاق اداری	
بهبود وضع موجود	تحقق بهره‌وری
رفتار عقلایی (پراگماتیسم)	
تغییر تسهیم اطلاعات	تحولات فناورانه
توسعه سیستم‌های اطلاعات مدیریت	

شرایط زمینه‌ای: شرایط عمومی و گسترده‌ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده تاثیر گذارند. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها و کدهای به دست آمده ۶ مفهوم و ۱۰ کد نهایی شناسایی شد که در جدول (۴) نمایش داده شده است.

جدول ۴: مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه‌ای	ساختار مدیریتی حاکم	سبک مدیریت سازمان
	نگرش	چشم‌انداز سازمان
	سیاست‌های سازمان	نگرش مدیران ارشد
	خرد جمعی	اهداف و خط‌مشی‌ها
	فرهنگ سازمان	نگرش مدیران
	اندازه سازمان	هوش جمعی
		تفکر حاکم
		نوع فرهنگ حاکم
		بزرگی عملکرد
		تفکیک ساختاری

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع است که بر چگونگی کنش متقابل اثر می‌گذارند. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها و کدهای به دست آمده ۱۷ مفهوم و ۴۲ کد نهایی شناسایی شد که در جدول (۵) نمایش داده شده است.

جدول ۵: مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط مداخله‌گر	فقدان برنامه مدون جانشین پروری	بی‌توجهی به اهمیت جانشین پروری در سازمان
	تمرکزگرایی	فقدان خزانه استعداد
	موانع ساختاری	یکطرفه بودن جریان تصمیم‌گیری
	ضعف تعاملات	متمرکز بودن امور
	اهداف متناقض	رسمیت و تمرکز بیش از حد
		استاندارد سازی افراطی رفتار در محیط کار
		عدم وجود فضای کاری منعطف
		ارتفاع ساختار سازمانی
		ویژگی‌های اخلاقی متضاد
		عدم تمایل به کار تیمی
	تضاد در اهداف	
	تعارضات گروهی	

ادراکات متفاوت	
فقدان همگرایی و هم نوایی	تفکر جزیره ای
نگاه اومانستی	
به حاشیه راندن اهدافی که مخالف جهت گیری فرد است	
شبکه سازی با افراد با نفوذ	سیاسی کاری
ظاهر سازی	
تحمیل سلاقی	برخورد سلیقه ای
نوسان محیط	
نبود دانش و تخصص کافی برای پیش بینی آینده	عدم اطمینان محیطی
کیفیت تصمیم گیرندگان	
ادراک توطئه	
کم کاری	کارشکنی
عدم اجماع در خروجی ها	
ریشه های فرهنگی کارکنان	انطباق فرهنگی
ایدئولوژی حاکم	
پیچیدگی محیطی	پیچیدگی شناختی
پیچیدگی فردی	
ترس از تغییر	گرایش به ثبات
عادت به رویکردهای قدیمی	
تضعیف ارتباطات کارکنان با مدیران	
بدبینی کارکنان نسبت به مدیریت سازمان	مدیریت عمودی (بالا به پایین)
انزوای کارکنان	
رفتار های نامطلوب	
رهبری سمی	قلدری در محیط کار
خودشیفتگی	
پایش غیر اثربخش شاخص ها	
عدم توجه به آمار عملکردی	فقدان ارزیابی عملکرد
فقدان نگرش تخصصی	
نبود انگیزه برای برنامه های توسعه	
عدم توجه به توانایی ها	فقدان تخصص گرایی

مصاحبه ها و کدهای به دست آمده ۱۶ مفهوم و ۳۸ کد نهایی شناسایی شد که در جدول (۶) نمایش داده شده است.

راهبردها: راهبردهای مورد نظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه حل هایی برای نیل به پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه است. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی

جدول ۶: مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با راهبردها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
		بازخورد چند معیاره
		ارزیابی سیکل کامل
	بازخورد ۳۶۰ درجه	ارزیابی بدون مرز
راهبردها		رویکرد تک بعدی بالا به پایین
		به رویکرد چند بعدی
		هم گرایی افقی
	مدیریت افقی	ارتباطات متقارن

باسخگویی افقی	
تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان	تعديل ساختارها
برنامه ریزی بر پایه نیازهای سازمان	نیازسنجی
ایجاد مهارت های گوناگون	گردش شغلی
شناخت بهترین عملکرد فرد	
ارتقاء آگاهی شغلی	تعیین استانداردها
تعیین الزامات	
مقابله با ابهامات	استعداد گزینی مدون / شناسایی نقش های کلیدی
اطمینان از تداوم برنامه ها	
برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت	انعطاف پذیری
تحلیل مسئولیت های محوری	
مسئولیت بر اساس توانایی	بهره گیری از 'KPI'
انعطاف پذیری شناختی	
انعطاف پذیری راهبردی	تشکیل اتاق های فکر
اصول ارزیابی شاخص های عملکرد	
ارزیابی دقیق ویژگی های افراد	تفکر استراتژیک
پلی برای ارتباط فکر و عمل	
تعامل مستمر با محیط و تجزیه آن	راهبردهای آموزش و توسعه
رویکرد منطقی و همگرا با فرآیند تفکر	
خلاق و واگرا	مدیریت استعداد
هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک	
خشنودی همه ذی نفعان	نظارت مستمر
رفع ابهام و معنی بخشیدن به محیط پیچیده	
مربی گری	فرصت ورزی
تنوع بخشی سبد آموزش	
تهیه و تنظیم برنامه های آموزشی استاندارد	فرصت ورزی
مرشدیت	
برابری و عدالت در تصمیمات	فرصت های رشد
خزانه استعداد	
شبکه ای از شایستگی ها	رضایتمندی شغلی
واکاوی دقیق برنامه ها	
شناخت زمان و مکان مناسب	رضایتمندی شغلی
بهره گیری از فرصت ها	

پیامدها: پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش های مربوط شده بر روی مصاحبه ها و کدهای به دست آمده ۲۳ مفهوم و ۷۲ به مقوله محوری حاصل می شوند. براساس تجزیه و تحلیل انجام کد نهایی شناسایی شد که در جدول (۷) نمایش داده شده است.

جدول ۷: مفاهیم و کدهای نهایی مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدها	ارتقاء کیفیت زندگی کاری	فرصت های رشد
		امنیت شغلی
		مدیریت مشارکتی
		رضایتمندی شغلی

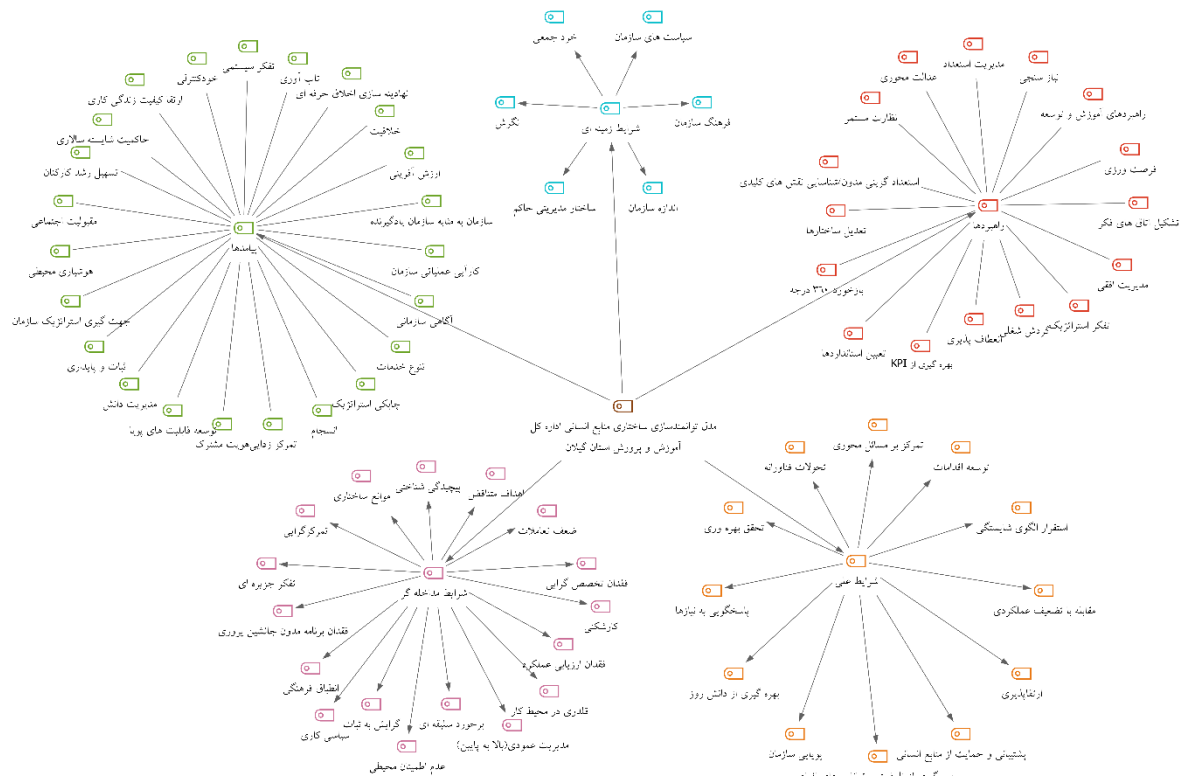
^۱ key performance indicator

غنی‌سازی شغلی	
شرایط کاری مطمئن	
خودتحقق بخشی	
تعادل	خودکنترلی
ابراز وجود	
مقابله با فلات یادگیری	
تحول مستمر	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده
خلق دانش	
سنجش مستمر	
شایسته خواهی	
شایسته یابی	
شایسته‌گزینی	حاکمیت شایسته‌سالاری
شایسته‌گماری	
شایسته‌پروری	
تفکر بویا	
تفکر عملیاتی	تفکر سیستمی
تفکر کل‌نگر	
کارآیی مبتنی بر زمان	
کارآیی مبتنی بر هزینه	کارآیی عملیاتی سازمان
ایده‌های نو	
انگیزه رفع چالش‌ها	خلاقیت
ترسیم مسیرهای شغلی (تاکید بر مسیر شغلی حرفه محور (پروتئینی))	
آموزش مهارت‌های گوناگون	تسهیل رشد کارکنان
ارائه زمان و فرصت	
انگیزش کارکنان	
تصور مثبت	
اقبال عمومی	مقبولیت اجتماعی
درک فلسفه و مأموریت شرکت	
اهداف شخصی	
اطلاع از نقاط قوت و ضعف	آگاهی سازمانی
تحلیل بازخوردها	
نگرش مثبت	
رقابت پذیری	نهادینه سازی اخلاق حرفه‌ای
ادراک هوشمندانه	
آگاهی از تغییرات	هوشیاری محیطی
توافق پذیری	
ارزش‌های بنیادین	انسجام
هماهنگی	
تاب‌آوری اقتصادی	
مقاوم سازی در مقابل چالش‌ها و بحران‌ها	
مدیریت آشفتگی‌ها و ساماندهی	تاب‌آوری
مقابله با آسیب‌های مالی	
استمرار رشد	
اهمیت ثبات نسبی در شرایط متلاطم	ثبات و پایداری
بروز رسانی مداوم برنامه‌ها	جهت‌گیری استراتژیک سازمان

تمرکز بر روند های سودآور و پایدار	
خلق فرهنگ ارتقا پذیری	
گسترش تیم های کاری	
دسترسی به ایده های گوناگون	
فضای دموکراتیک	تمرکز زدایی
همگام کردن تصمیمات و اقدامات با اطلاعات و شرایط	
هم راستایی اهداف	هویت مشترک
تعهد جمعی	
ادغام، ساخت و بیکر بندی مجدد شایستگی های درونی	توسعه قابلیت های پویا
تداوم سود دهی بلند مدت	
مبادله دانش تخصصی	
تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	مدیریت دانش
انطباق با تغییرات محیط	
ارتقاء بهره هوشی	
سود پایدار	
ارتقاء پرستیژ شرکت	ارزش آفرینی
توسعه رویکردهای نوین	
فرصت ورزی	
دستیابی به مزیت رقابتی	چابکی استراتژیک
اقدامات پیش کنشی	
پاسخگویی به طیف وسیعی از ذی نفعان	
ارائه خدمات به روز	تنوع خدمات
تخصیص بهینه خدمات	

صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می گردد. پدیده اصلی و استراتژی های پاسخگویی به آن حائز اهمیت است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می کند.

کدگذاری انتخابی براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیرمقوله ها در کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می نماید. در نهایت ۶ مقوله و ۷۴ مفهوم و ۲۰۱ کد از فرآیند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند. جهت نمایش بهتر و شفاف تر، مدل به



شکل ۱: خروجی گرافیکی نرم افزار مکس کیودا از مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی

انتظار پذیری لازم جهت برخورد با چالش های سازمانی بهره مند شوند و مسائل پیش بینی نشده سازمانی را راحت تر تحلیل نمایند. وجود پویایی و انعطاف پذیری در سلسله مراتب سازمانی باعث توسعه توانمندی افراد خواهد شد (۱۳). از طرفی کارکنان شایسته باید یادگیری گزینشی و هدفمند، یادگیری عمقی و یادگیری پیوسته را مد نظر داشته و همچنین به طور فعال در پی فرصت های یادگیری باشد و بر الگوی یادگیری تاکید بیشتری داشته باشد تا فراگیری مهارت، انتقال دانش و تغییرات نگرشی در کسب و کار به خوبی مورد توجه قرار گیرد (۱۴). این نتایج با یافته های پژوهشی خاصی همسو می باشد. وی در پژوهشی اذعان نمود که بین فاکتورهای شایسته سالاری و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پشتیبانی و حمایت از منابع انسانی موجب می شود تا کارکنان خود را فردی ارزشمند در سازمان دانسته و در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش بیشتری نمایند. سیاست های مرتبط با منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم می بایست مورد توجه کار آفرینان قرار گیرد (۱۵). این نتایج با یافته های پژوهشی جعفری و همکاران (۱۳۹۶) همسو می باشد. آنها در پژوهشی بیان نمودند که حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان با تکیه بر توسعه شغلی آنها می تواند زمینه ساز توانمندسازی آنها گردد. مقابله با تضعیف عملکردی موجب می شود تا باز خورد عملکردی کارکنان اطلاعات لازم را در جهت رفع نقص های عملکردی آنها را ارائه داده و عملکرد بهتری نسبت به گذشته از خود نشان دهند. میزان دانش کارکنان در سازمان باعث بوجود آمدن تعلق خاطر ذهنی کارکنان و در نتیجه بهبود فرایند توانمندسازی در آنها می شود (۱۶). این نتایج با یافته های پژوهشی امین بیدختی و غیاث الدین همسو می باشد. آنها در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بهبود عملکرد کارکنان که

نتیجه گیری
تغییرات در ساختار محیط کار می تواند اثربخشی کارکنان را بهبود بخشیده و تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمانی را افزایش دهد که این امر منجر به بهبود نتایج سازمانی می شود. توانمندسازی ساختاری به کارکنان اجازه می دهد تا به طور موثر شغل خود را با باز طراحی کنند. در واقع تا حدی که افراد بتوانند مشاغل خود را با ابعاد بیشتری از جمله تناسب بهتر فرد با شغل، فرصت های یادگیری و رشد بیشتر همراه کنند، سازمان تاب آوری قابل قبولی خواهد داشت. با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان بوده است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه بر خاسته از داده سیستماتیک استفاده شد و مدل پارادایمی حاصل در شکل صفحه قبل ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی توانمندسازی ساختاری منابع انسانی را می توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۷۴ بعد فرعی و ۲۰۱ مشخصه طبقه بندی نمود. ارتقاء پذیری افراد سازمان می تواند در بهبود عملکرد فردی و کلی سازمان نقش داشته باشد. کارکنان سازمان در جهت توسعه رفتارهای شغلی خود در تلاش هستند تا روز به روز توانمندی های شغلی خود را ارتقاء داده و باز خورد مناسبی از عملکرد خود در سازمان ارائه نمایند (۹). بهره گیری از ظرفیت و توانایی های افراد باعث می شود مدیریت بخش های مختلف واحدهای کاری آسانتر انجام گرفته که خود باعث تسهیل در روند توانمندسازی ساختاری می گردد (۱۰). این نتایج با یافته های پژوهشی بکر و همکاران همسو می باشد. آنها در پژوهشی بیان نمودند که توسعه قابلیت های ارتقاء پذیری کارکنان باعث شکل گیری و رشد توانمندسازی در آنها می گردد (۱۲). پویایی سازمان باعث می گردد کارکنان از

خود ناشی از زیرساخت های سازمانی و کنترل ارتباطات سازمانی می باشد می تواند در کاهش تضعیف های شغلی و نهایتاً عملکرد سازمانی تاثیر بسزایی داشته باشد. توسعه اقدامات تصمیم گرفته شده باعث می شود تا روند رو به رشد عملکردهای مثبت کارکنان بهتر تحلیل شده و تصمیم های اخذ شده در سطوح عالی سازمان بدون حاشیه سازی در تمامی سطوح سازمان عملیاتی گردد (۱۷). توجه به خروجی عملکرد کارکنان جهت تحقق بهره وری از ابعاد مهم مفاهیم سازمانی به شمار می رود. این امر می تواند نقش مهمی در توانمندسازی ساختاری داشته باشد. تلاش کارکنان سازمان و مدیران در تحقق بهره وری سازمانی باعث بهبود نتایج عملکرد آنها شده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می نماید (۱۸). این نتایج با یافته های پژوهشی عطاریان همسو می باشد. وی در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که توسعه زیرساخت های لازم جهت بهبود توانمندسازی کارکنان می تواند در شکل گیری و انسجام ساختار سازمانی توانمند نقش داشته باشد. این اقدامات خود دربرگیرنده عوامل فردی و سازمانی می باشد. ساختار سازمانی سازمان نقش مهمی در نوع سبک مدیریتی افراد در سازمان خواهد داشت و به تبع آن می تواند عاملی مهم در توانمندسازی افراد سازمان داشته باشد. بکارگیری سبک های مدیریت در سازمان باعث می گردد روند شغلی کارکنان به طرق مختلف تحلیل و بهترین نحوه انجام فرایندهای سازمانی به آنها پیشنهاد داده شود (۱۹). مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می آورد (۲۰). طراحی اهداف قابل دستیابی برای کارکنان و سازمان می تواند انگیزه لازم را برای تلاش های افراد در سازمان بیشتر نماید (۲۱). مادامی که تفکر حاکم بر سازمان بر این عقیده باشد که انجام امور به صورت تیمی و همه پرسی و مشارکت کارکنان در سطوح مختلف سازمان می تواند راه گشای مشکلات سازمانی باشد، افراد تجربیات خود را به دیگران انتقال داده و سطح بالاتری از توانمندی را تجربه می کنند. نوع فرهنگ حاکم در سازمان از دیگر مواردی است که می تواند در توانمندسازی کارکنان نقش داشته باشد. فرهنگ ارتباطات منعطف، سطوح تصمیم گیری تخت و تفویض اختیار از ویژگی های سازمان های توانمندساز می باشد که مدیران سازمان در آن نقش ویژه ای دارند. کارکنانی که در سطوح مختلف سازمانی بتوانند در موقعیت های مختلف، وظایف محوله را به درستی انجام دهند و تنش های فردی خللی در روند اجرایی کار آنها ایجاد ننمایند، می تواند باعث توانمندسازی آنها گردد. یکی از شاخص هایی که می تواند توانمندسازی کارکنان در سازمان را بهبود بخشد، برنامه مدون جانشین پروری است. سیستم جانشین پروری در سازمان این کمک را به مدیریت سازمان می کند که افراد شایسته به مراتب بالاتر راه یافته و دریافت پست سازمانی صرفاً بر اساس شایستگی های شغلی انجام می گردد. این نتایج با یافته های سلطانی نژاد و همکاران همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که احساس موثر بودن، شایستگی و احساس معناداری بر جانشین پروری تاثیر دارد و برای افزایش جانشین پروری به مفهوم

توانمندسازی کارکنان باید توجه نمود. در ضمن وجود تمرکز گرایی در سازمان سبب می شود افراد سطوح پایین سازمان احساس پوچی و بی ارزشی نموده و توانمندسازی را مقوله ای بی ارزش قلمداد می کنند (۲۲). این نتایج با یافته های پژوهش جمالی و همکاران همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود که بر روی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران تربت حیدریه اجرا نمودند به این نتیجه رسیدند که دوری جستن از تمرکز تصمیم گیری باعث می شود زمینه توانمندسازی کارکنان بهبود یابد. زیرا یکطرفه بودن دستورالعمل ها و تصمیم گیری های سازمانی که از بالا به پایین است، کارکنان را از ارزش های خود دور خواهند نمود. تحلیل موانع ساختاری در جهت کاهش مشکلات سازمانی نیز از دیگر عناصر مهم در توانمندسازی افراد در سازمان به حساب می آید. رسمیت و تمرکز بیش از حد در سطوح مختلف سازمان یکی از عناصر مهم موانع ساختاری است که مدیران سازمان باید به آن توجه ویژه ای نمایند (۲۳). در این راستا اسلامیان به این نتیجه رسید که وجود رسمیت در سازمان می تواند تقویض اختیار، مسئولیت دهی و مسئولیت پذیری و نهایتاً توانمندسازی افراد را در سیستم های آموزشی مختل نماید. استانداردسازی افراطی رفتار در محیط کار باعث می شود محیط سازمان محیطی خشک و بدون انعطاف بوده و کارکنان صرفاً بر اساس دستورالعمل های از قبل مشخص شده به انجام وظایف خود بپردازند. همانگونه که حاتمی و همکاران بیان می دارند، بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معکوس وجود دارد. همچنین ساختار سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی تأثیر منفی بر جا می گذارد و سازمان با ساختار مسطح تر، پیچیدگی و رسمیت کمتر، زمینه بروز توانمندی کارکنان را ایجاد می کند. وجود ضعف در تعاملات سازمانی از مشکلات مهمی است که کارکنان سازمان با آن مواجه هستند. اینکه هر یک از کارکنان سازمان در انجام وظایف خود به صورت انفرادی عمل نموده و توجه ای به تجربیات دیگران ننمایند، آنها را از دستیابی به اهداف ارزشمند سازمانی دور می سازد. این نتایج با یافته های پژوهش یعقوبی و همکاران همسو می باشد. آنها در پژوهشی اعلام کردند که ارتباطات موثر سازمانی بر توانمندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی تاثیر معناداری دارد. اهداف متضاد در سازمان نیز یکی دیگر از موانعی است که بر سر راه توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مادامی که کارکنان سازمان فقط اهداف شخصی خود را دنبال نموده و دستیابی به اهداف سازمان را سرلوحه کار خود قرار ندهند، انجام وظایف محوله با چالش اساسی مواجه می گردد. این نتایج با یافته های شیرطاهری و همکاران همسو می باشد، آنها در پژوهشی که در سازمان های مردم نهاد اجرا کردند به این نتیجه رسیدند که هر کدام از افرادی که وارد یک سازمان می شوند، اهداف فردی دارند و سازمان نیز برای خود یک هدف کلی و سازمانی دارد. سیستم های جزیره ای یا سیستم های پراکنده سیستم هایی هستند که به مرور زمان و بر حسب نیاز سازمان ایجاد شده اند و اغلب دارای یکسری ویژگی های خاص هستند. از معایب اساسی این سیستم می توان به عدم ارتباط قوی و سریع بین اعضای سیستم، عدم توانایی ارتقاء در صورت گسترش سازمان و عدم وجود قانون و اصول یکپارچه در کل سازمان اشاره نمود. سیاسی کاری از

ارتباطات متقارن و پاسخگویی افقی به عنوان مشی اصلی تعیین گردد تا ترسیم مسیرهای شغلی و انگیزش کارکنان به طور دقیق تری پیگیری شود. در این صورت گام های اساسی برای رشد و بالندگی منابع انسانی سازمان برداشته شده و رویکرد مشارکت محور حاکم می شود. پیشنهاد می گردد در راستای جهت گیری استراتژیک سازمان، مدیران دسترسی به اطلاعات و منابع را در سطوح مختلف عملکردی تسهیل کرده و موجبات ارتقاء ظرفیت کارکنان را فراهم آورند. مدیران می توانند با ایجاد شبکه ای از اطلاعات تخصصی و تشکیل تیم های کاری، روندی پویا را در سازمان حاکم کنند. مدیران بایستی از استبداد، غرور، خودپسندی و بداخلاقی دوری نمایند و به دنبال تواضع، پاسخگویی و آرامش روانی در کارکنان باشند تا از این طریق فضایی آرام و مہیای توانمندسازی به وجود آورند. برای ارتقاء سطح کارایی کارکنان متناسب با مأموریت های سازمانی، نظام آموزشی ویژه ای برای تمامی سطوح طراحی شود. در واقع آموزش های ضمن خدمت کارکنان در راستای شغل و ارتقاء شغلی آنها تنظیم گردد.

از آنجایی که هر پژوهشی در بافت و زمینه مربوط به خودش انجام می شود دارای محدودیتهایی می باشد. یکی از مهمترین محدودیتهای این پژوهش قابلیت تعمیم پائین آن به علت استفاده از رویکرد کیفی است. پژوهش حاضر به شناسایی شاخصه های توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان پرداخته است از اینرو، در تعمیم نتایج آن به سایر سازمانها و محیطهای دیگر باید دقت زیادی به خرج داد. به منظور دستیابی به نتایج قطعی درخصوص مدل نظری طراحی شده در این مقاله پیشنهاد می گردد مطالعات طولی درخصوص مدل نظری مقاله توسط سایر محققین انجام پذیرد که این امر می تواند باعث اعتبار مدل نیز شود.

References

1. Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008.
2. Hebenstreit, J. J. (2012). Nurse educator perceptions of structural empowerment and innovative behavior. *Nursing education perspectives*, 33(5), 297-301.
3. Clavelle, J. T. O'Grady, T. P. Weston, M. J. Verran, J. A. (2016). Evolution of structural empowerment: moving from shared to professional governance. *JONA. The Journal of Nursing Administration*, 46(6), 308-312.
4. Waheed, A. Abbas, Q. Malik, O. F. (2018). Perceptions of performance appraisal quality and employee innovative

معضلاتی است که مدیران سازمان با آن روبرو هستند و جزء عواملی به حساب می آید که مقوله توانمندسازی کارکنان را با مشکل مواجه نموده است. مادامی که کارکنان سازمان از یک سو اهداف شخصی خود را در سازمان دنبال کنند (۲۴). این نتایج با یافته های پژوهش رستگار همسو بوده و پشتیبانی می شود. وی در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین توانمندسازی مدیریتی و مدیریت ریسک سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و ارتباطات سیاسی در سازمان این رابطه را تعدیل می کند. برخورد سلیقه ای از سری مشکلات سازمانی است که کارکنان و مدیران سازمان با آن برخورد نموده و دچار چالش های وظیفه ای می شوند. عدم اطمینان خود ناشی از تغییرات مداوم محیطی و تصمیم گیری های عجولانه است که موجب کاهش کارایی کارکنان در سطوح مختلف شده و توانمندسازی افراد را به تعویق می اندازد. وجود ریشه های فرهنگی متفاوت در سازمان باعث تضاد فکری در سازمان شده و تنشهای ناشی از این موضوع کارایی کلی گروه های کاری را کاهش می دهد. مادامی که کارکنان سازمان در برابر تغییرات سازمانی مقاومت از خود نشان دهند و رویه های جدید و سیستماتیک سازمانی را تجربه نکنند نمی توانند در توسعه توانمندی خویش گامی بردارند. این یافته ها با نتایج پژوهش کاوه و همکاران همسو می باشد. آنها ضمن انجام پژوهشی در این باره بیان می کنند که فرهنگ سازمانی در رفتارهای افراد هویدا می گردد و باعث شکل گیری برخوردهای سازمانی و نهایتاً عملکرد آنها می گردد و تا زمانی که انطباق فرهنگی مناسبی در میان آنها نهادینه نشود مشکلات توانمندسازی رفتاری آنها به وضوح به چشم می خورد. فقدان ارزیابی عملکرد نیز در کاهش توانمند نمودن کارکنان سازمان تاثیر دارد. در مدیریت پویا و صحیح، ارزیابی عملکرد کارکنان امری ضروری و اجتناب ناپذیر می نماید. بازخورد عملکرد در طی سالهای اخیر به طور گسترده ای به نقد کشیده شده است که به صورت یک فرآیند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) به عنوان پاره ای از سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از اعطاء پاداش تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان دارد (۲۵). این نتایج با یافته های پژوهش عباسی و پورناما همسو می باشد. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که وجود سیستم ارزیابی عملکرد صحیح و مدیریت شده می تواند زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم آورد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات بیشتر بوده و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج اقدامات وجود داشته باشد، امکان عدم تمرکز بیشتر بوده و زمینه توانمندسازی کارکنان بیشتر فراهم می گردد. نیازسنجی سازمانی نیازمند داشتن چشم اندازی وسیع در سازمان است که خود نشأت گرفته از خطی مشی ها و قوانین سازمانی است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می گردد مدیران سازمان با تبیین هدفمند استراتژی ها در راستای توسعه پایدار، قابلیت های پویا نظیر ادغام، ساخت و پیکر بندی مجدد شایستگی های درونی و تداوم سود دهی بلند مدت را فعال نمایند. بدیهی است که اتخاذ یک استراتژی بلند مدت و هم سو با رسالت سازمان می تواند نقش بسزایی در این مسیر داشته باشد. از طرفی مدیران سازمان به این نکته توجه نمایند که الزامات مدیریت افقی در سازمان مانند هم گرایی افقی،

- of marketing communications, 28(2), 183-206.
12. Barry, T. T., Brannon, D., & Mor, V. (2005). Nurse aide empowerment strategies and staff stability: Effects on nursing home resident outcomes. *The Gerontologist*, 45(3), 309-317.
 13. Amor, A. M. Xanthopoulou, D. Calvo, N. Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*.
 14. Soltani Nejad, Halima and Badafra, Mahdia and Badafra, Alireza and Qanbari, Samaneh. (2017). Structural modeling of the role of employee empowerment in improving succession (case study: Electricity Distribution Company). *The 17th National Conference on Quality and Productivity*.
 15. Sadhi Isfahani, Maryam and Rasouli, Ishaq and Sattari, Farzad and Azadi, Behnam and Ahmadlou, Majid. (2018). A review of the factors affecting the dynamic capabilities of the organization's employees. *Development and Transformation Management*, (11), 323-330.
 16. Hasina, Fariba and Saadipour, Ismail. (1401). Investigating the relationship between self-awareness and creativity and critical thinking in sixth grade female students of Peshwa city. *Innovation and creativity in humanities*, 12(1), 254-229.
 17. Attarian, Firuzeh. (2015). The model of empowering employees of Iran's government organizations in line with the employee empowerment section of the Civil Service Management Law. *The 4th International Conference on Management, Economics and Human Sciences*.
 18. Nasiri, Walik Bani, Fakhr al-Sadat and Qaltash, Abbas and Sarchahani, Zahra. (2014). The relationship between employee empowerment and job performance and manpower productivity of Fars Education behavior: do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter?. *Behavioral sciences*, 8(12), 114.
 5. van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2022). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425-1451.
 6. García-Sierra, R. Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *Journal of advanced nursing*, 74(12), 2809-2819.
 7. Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management*, 48(3), 325-359.
 8. Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22-34.
 9. Torres-Landa, S., Moreno, K., Brasel, K. J., & Rogers, D. A. (2022). Identification of leadership behaviors that impact general surgery junior Residents' well-being: a needs assessment in a single academic center. *Journal of Surgical Education*, 79(1), 86-93.
 10. Ojikutu, B. O., Bogart, L. M., & Dong, L. (2022). Mistrust, empowerment, and structural change: lessons we should be learning from COVID-19. *American Journal of Public Health*, 112(3), 401-404.
 11. Tam, L., Kim, J. N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal*

25. Birami, Sajjad and Safania, Ali Mohammad and Afarinesh, Akbar. (2019). The effect of performance feedback on bonding with the mediating role of psychological empowerment and social capital in the Ministry of Sports and Youth. *Sports Sciences*, 12(39), 65-51.
- Organization. *Organizational Education Management*, 4(2), 63-90.
19. Khaliqipour, Seyyed Abbas and Azizi Shamami, Mostafi and Yusuf Borujerdi, Razieh and Hoydar, Reza. (2019). Investigating the effect of authentic leadership style on organizational innovative atmosphere through employee empowerment in Isfahan University of Medical Sciences. *Sustainable human resource management*, 2(2).
20. Jiang, J. Y., Sun, L. Y., & Law, K. S. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, 28(3), 675-693.
21. Sadeghian, Saeed. (2018). Designing and explaining the model of organizational empowerment based on good governance (case study: Payam Noor University of West Azarbaijan province). Doctoral dissertation in the field of human resource management, Payam Noor University of West Azarbaijan.
22. Irandoost, Jaafar. (1400). The effect of structural empowerment on job satisfaction with the mediating role of job stress. Master's thesis in the field of public administration, Sohrawardi Institute of Higher Education.
23. Lim, A. (2022). Nonprofits as socially responsible actors: Neoliberalism, institutional structures, and empowerment in the United Nations Global Compact. *Current Sociology*, 70(3), 454-471.
24. Kaveh, Daoud and Selajgeh, Sanjar and Sheikhi, Ayoub. (2018). Designing an organizational culture model and examining its relationship with employees' psychological empowerment (case study: universities and institutions of higher education in Razavi Khorasan). *A new approach in educational management*, 10(39), 293-314.