

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال شانزدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱
صص ۱۴۵-۱۱۷

شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی با استفاده از رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان) ابوذر اسمعیلی آهندانی^۱، زهره شکیبایی^۲، هایده عاشوری^۳

چکیده

توانمندسازی ساختاری سازه‌های قدرت و کنترل را در راستای بهره‌وری و ارتقای پذیری کارکنان به شکل بهینه‌ای به کار می‌گیرد. هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم قیاسی- استقرایی بود. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۶ نفر انجام شد. جامعه آماری بخش کمی، مدیرانی میانی و ارشد اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس، حجم نمونه ۳۶ نفر تعیین شد. داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MaxQda ۲۰۲۰ و بخش کمی پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی انجام شد. پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری در قالب ۲۴ عامل مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تمرکز بر مسائل محوری، مدیریت افقی و استعدادگزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی، مهمترین پیشایندهای توانمندسازی ساختاری می‌باشند. از بین پسایندهای توانمندسازی ساختاری نیز ارتقای کیفیت زندگی کاری، تسهیل رشد کارکنان و توسعه قابلیت‌های پویا، مهمترین پسایندهای توانمندسازی ساختاری می‌باشند.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی ساختاری، آموزش و پرورش، دلفی فازی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

Abouzar.esmaeiliahandani@gmail.com

^۲ - دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران (نویسنده مسئول).

Shakibaei.z@gmail.com

^۳ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران. Ashouri.hs@gmail.com

مقدمه

شاخص محوری توسعه و موفقیت یک سازمان منابع انسانی آن است. سازمان‌هایی که بتوانند در توسعه منابع انسانی خود هوشمندانه عمل کنند بقای خود را تضمین کرده و گام‌های مهمی در راستای رسالت خویش برمی‌دارند (پیووار^۱، ۲۰۲۱). هدف از توانمندسازی کارکنان ایجاد شیوه‌های موثر برای استفاده کارآمد از ظرفیت‌ها و توانایی‌های افراد و گروه‌های کاری و توسعه مجدد محیط کار است که به افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کند (هواگاما و همکاران^۲، ۲۰۱۹). به طور کلی، توانمندسازی فرایندی است که طی آن افراد مهارت‌هایی را برای ارتقای تغییرات مثبت در زمینه‌ای که در آن وارد شده‌اند تقویت یا توسعه می‌دهند. در ادبیات، توانمندسازی به عنوان یک مفهوم جامع برای توصیف عناصر رشد و پیشرفت حرفه‌ای استفاده می‌شود (چن و همکاران^۳، ۲۰۲۱). توانمندسازی با قدرت رسمی و غیررسمی تکامل می‌یابد. قدرت رسمی با عنوان موقعیت تعیین می‌شود. این امر به رسمیت شناخته شدن و اهمیت دادن به اهداف سازمانی منجر خواهد شد. قدرت غیررسمی متناسب با ترکیب ارتباطات داخلی و خارجی با سازمان است. نفوذ و دخالت فرد در فرایند تصمیم‌گیری با اقتدار مطابقت دارد (واحد و همکاران^۴، ۲۰۱۸). در زمینه سازمانی دو مفهوم نظری متفاوت از توانمندسازی وجود دارد: (۱) توانمندسازی ساختاری و (۲) توانمندسازی روانشناختی. توانمندسازی ساختاری^۵ یکی از ابعاد کلیدی توانمندسازی کارکنان است که کارکنان را ترغیب به مشارکت در فعالیتهای اصلی تصمیم‌گیری می‌کند و اختیار دسترسی به منابع سازمانی را فراهم می‌کند. این موضوع به عنوان یک فرایند سازمانی، کارمند را قادر می‌سازد تا از طریق ساختار سازمانی به آن دسترسی داشته باشد و در تصمیم‌گیری برای افزایش رفاه کارکنان مشارکت فعال دارد (ون بوگارت و همکاران^۶، ۲۰۱۶). توانمندسازی ساختاری به توانایی بسیج منابع و دستیابی به اهداف از طریق دسترسی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌ها 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

1. Piwowar

2. Hewagama et al

3. Chen et al

4. Waheed et al

5. Structural Empowerment

6. Van Bogaert et al

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 (گارسیا و فرناندز^۱ ۲۰۱۸). توانمندسازی ساختاری شامل دسترسی به فرصت ها، پشتیبانی، اطلاعات و منابع است. ساختار قدرت در یک سازمان به سه جزء توانمندسازی ساختاری تقسیم می شود: (الف) اطلاعات، (ب) منابع و (ج) پشتیبانی. توانمندسازی کارکنان و مدیران توسط موقعیت ها و ساختارهای شغلی قدرت آنها تعیین می شود تا ویژگی های شخصی یا روابط محل کار (لی و کیم^۲ ۲۰۲۰). در طول یک دوره زمانی، کارکنان تحقیق و توسعه به طور گسترده ای به عنوان کارمندان دانشی در نظر گرفته شده و پذیرفته شده اند. فرآیندهای کاری اتخاذ شده توسط آنها پیچیده و نوآورانه است، یعنی با استفاده از آخرین پیشرفت های تکنولوژیکی صورت می گیرد. این کارکنان دانش محور باید توانمند باشند تا از فرایندهای کاری دانش محور خود با نتایج سازمانی پشتیبانی کنند. به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات برای کارکنان تحقیق و توسعه بسیار مهم است، زیرا رسیدگی به یک مسئله ممکن است نیاز به یک پایگاه دانش و تخصص قوی داشته باشد. برخلاف کارمندان معمولی، کارکنان تحقیق و توسعه الگوی متفاوتی برای به اشتراک گذاری دانش دارند (سینک و سارکار^۳ ۲۰۱۹).

یکی از اولین طرفداران توانمندسازی کانتر^۴ بود. او استدلال کرد که ویژگیهای سازمان، تعیین کننده توانمندسازی است. به طور خاص، او استدلال کرد که ویژگی های شغلی رسمی و اتحادهای غیررسمی بر توانایی کارکنان برای انجام کار خود تأثیر می گذارد. به طور مشابه تحرک سازمانی و امکان رشد شخصی بر پیشرفت شغلی تأثیر می گذارد. این عوامل در مجموع میزان احساس قدرت فرد را تعیین می کند. کارکنان توانمند عموماً از شغل خود رضایت بیشتری دارند. ویژگی های یک موقعیت می تواند عملکرد مطلوب شغلی را بدون توجه به گرایش ها یا استعدادهای شخصی محدود یا تشویق کند. از نظر کانتر قدرت به عنوان "توانایی بسیج منابع برای انجام کارها" تعریف می شود. وقتی کارکنان به خطوط اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصتهای

^۱ Garcia Sierra & Fernandez Castro

^۲ Lee & Kim

^۳ Singh, M & Sarkar

^۴ Kanter

یادگیری و رشد دسترسی داشته باشند، توانمندسازی موفقیت آمیز بوده است. هنگامی که این "خطوط" یا منابع در دسترس نباشد، رشد خاموش است و کار موثر غیرممکن است. این خطوط قدرت منابع توانمندسازی ساختاری درون سازمان هستند (گو و همکاران^۱ ۲۰۱۶). وونگ و لاجینگر^۲ (۲۰۱۳) مشاهده کردند که هرچه کارکنان بیشتر درک کنند که به ساختارهای توانمندسازی محل کار دسترسی دارند، از کار خود رضایت بیشتری دارند و عملکرد بالاتری را گزارش می‌کنند.

رسالت و مأموریت آموزش و پرورش از آرمان‌های ملی آموزش و پرورش نشأت گرفته و در حقیقت هدف‌هایی هستند که نهاد آموزش و پرورش به خاطر آنها پدید آمده و برنامه‌ریزی به منظور تحقق بخشیدن به آنها انجام می‌شود. این نوع اهداف مانند آرمان‌های ملی آموزش و پرورش، از نظر بعد زمان، جزء هدف‌های بلندمدت به‌شمار می‌روند و مانند آنها در قالب عبارات رنگین و کلی بیان می‌شوند. در چنین شرایطی کارکنان این نهاد تاثیرگذار در جامعه نیازمند ارتقای توانایی‌ها و توجه بیش از پیش به الزامات شغلی و سازمانی خود هستند. دسترسی به فرصتهای یادگیری و رشد در شغل برای رضایت شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یک کارمند می‌تواند از محتوای اصلی شغل راضی باشد، اما ممکن است اگر به فرد اجازه رشد یا انتقال به نقش‌های دیگر در سازمان را ندهند ناامید شود. دسترسی به فرصت برای یادگیری و رشد، جزء مهمی از توانمندسازی ساختاری است. توانمندسازی ساختاری همچنین با احساس خودمختاری و کنترل کارمندان بر عملکرد خود همراه است. با توجه به اهمیت توانمندسازی کارکنان از نوع ساختاری، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و الویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای آن متناسب با اقتضانات و شرایط کشور برای اولین بار در جامعه مورد مطالعه می‌باشد. با توجه به این توضیحات و با توجه به اینکه تاکنون پژوهش قابل توجهی در رابطه با توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام نشده است، این پژوهش قصد دارد پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی را با استفاده از رویکرد آمیخته، شناسایی و الویت‌بندی نماید.

¹. Guo et al

². Wong & Laschinger

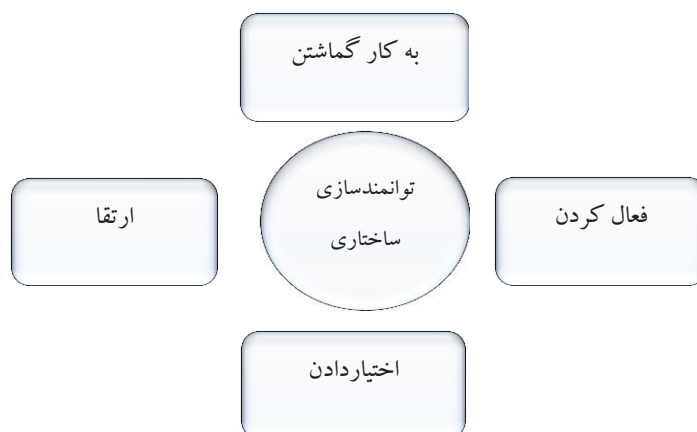
در چارچوب مدل مگنت^۱، توانمندسازی ساختاری شامل ساختار سازمانی، سیاست ها و برنامه های پرسنلی، توسعه حرفه‌ای، اطلاع رسانی به جامعه و ارتقای تصویر مثبت از سازمان و کارکنان است. این عناصر چگونه توانمندسازی ساختاری را منعکس می کنند؟ در اینجا به چند نمونه اشاره می شود: ایجاد "فرهنگ عادلانه" از پاسخگویی حرفه ای و گزارش خطاها در تلاش برای بهبود کارایی به جای مجازات یا محروم کردن افراد به خاطر اشتباهات آنها. ایجاد یک شورای بازبینی همتا به افراد «مطلع» اجازه می دهد تا ارزیابی عملکرد را انجام دهند، نه آنهایی که از روند کاری سازمان دور هستند (هرویتز^۲ ۲۰۱۷). فلسفه حاکمیت مشترک در سیاستهای تصمیم گیری نقش دارد. 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 دانش و درک سازمان از مسئولیت ها و عملکرد شغلی، فرصتی برای رشد و پیشرفت حرفه ای (کلاول و همکاران^۳ ۲۰۱۶). تئوری توانمندسازی ساختاری بیان می کند که عوامل خاصی در یک محیط کار می توانند توانایی کارمندان را برای انجام کارشان به روش های معنی دار فعال یا مسدود کنند. مرکز تایید صلاحیت پرستاران آمریکا^۴ شاخص هایی که توانمندسازی ساختاری را تقویت می کنند به صورت شکل ۱ بیان کرده است. به کارگماشتن به معنی بهره گیری از ظرفیت های کارکنان در قالب اهداف کوتاه مدت است. فعال کردن عبارت است از شناسایی و تقویت توانایی های افراد. اختیار دادن به معنی اختصاص آزادی عمل و قدرت مشخص برای اداره امور است و در نهایت ارتقا به معنی استفاده از استعدادها در جایگاه مناسب است.

^۱ .Magnet Recognition Program

^۲ .Horwitz

^۳ .Clavelle et al

^۴ . Ancc



شکل ۱. توانمندسازی ساختاری

مفهوم توانمندسازی ساختاری برای دستیابی به اثربخشی سازمانی از طریق استفاده عاقلانه از منابع انسانی است (کونولی و همکاران^۱ ۲۰۱۸). توانمندسازی جزء اصلی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است. با توجه به اینکه سازمانهای بیشتری به دنبال کارمندانی هستند که ابتکار عمل را نشان داده و به چالش‌های شغلی پاسخ خلاقانه بدهند، توانمندسازی در هر دو سطح فردی و سازمانی اهمیت پیدا می‌کند (سینک و سارکار ۲۰۱۹). توانمندسازی به عنوان یک لفاظی مدیریتی متداول و در تمرکز مطالعات متعدد علمی مطرح شده است. بسیاری از آنها نشان می‌دهد که شیوه‌های توانمندسازی احتمالاً مزایای قابل توجهی از جمله افزایش چابکی سازمانی و رضایت بیشتر کارکنان را ارائه می‌دهد (گودهارت و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

بیشتر این ادبیات به توانمندسازی از منظر روانشناسی اشاره دارد. چنین دیدگاهی بر وضعیت روانی متمرکز است که شامل تصورات فرد صاحب شغل از معنی دار بودن، شایستگی، تعیین سرنوشت و تأثیرات است. با این حال دیدگاه دیگر به توانمندسازی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی-ساختاری با مدیریت اشاره می‌کند. این دیدگاه بر مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی که توسط مدیریت با هدف پرداختن به شرایطی که موجب ناتوانی و افزایش قدرت تصمیم‌گیری در سلسله

^۱. Connolly et al

^۲. Goedhart et al

مراتب سازمان می شود، تمرکز دارد. علی رغم پیشرفتهای چشمگیر در تحقیقات توانمندسازی در سالهای اخیر و جذابیت لفاظی آن در بین مدیران، کاربرد عملی بیش های ایجاد شده توسط این موضوع در محل کار دارای سه محدودیت مهم بوده است. اولاً با توجه به اینکه بخش عمده ای از تحقیقات به شدت بر اثرات سودمند توانمندسازی روانشناختی متمرکز شده اند، تلاشهای کمی برای ارتباط آن با توانمندسازی ساختاری انجام شده است. علاوه بر این، محدود مطالعاتی که سعی کرده اند رویکردهای "کلان" (اجتماعی- ساختاری) و "خرد" (روانشناختی) را با توانمندسازی مرتبط کنند، تمایل دارند از مطالعات میدانی مقطعی برای نشان دادن اینکه چگونه ادراک از شیوه ها و سیاست های توانمندسازی (یعنی ادراکات مربوط به توانمندسازی ساختاری)، احساس قدرتمند شدن (یعنی توانمندسازی روانی) را شکل می دهد، استفاده کنند. ثالثاً دانشمندان با تعریف شغل به عنوان مجموعه ای از وظایف پیشنهاد می کنند که افزایش ساختاری اختیارات شغلی کارکنان ممکن است برای انجام الزامات شغلی سودمند باشد.

آشکارسازی 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.

آمور و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با "عنوان رهبری تحول آفرین و مشارکت کاری: بررسی نقش میانجی توانمندسازی ساختاری" بیان داشتند هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و مشارکت در کار است. بر اساس پرسشنامه های خود گزارش شده از ۲۴۰ کارمند شاغل در بخش گردشگری در گالیسیا (شمال غربی اسپانیا)، یافته ها نشان می دهد که ارتباط بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کاری تا حدی با توانمندسازی ساختاری ایجاد می شود. این نتایج نشان می دهد که رهبران تحول آفرین مشارکت کاری را با امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت ها، پشتیبانی و منابع کافی تقویت می کنند. این مطالعه تجربی یکی از اولین مطالعاتی است که نقش توانمندسازی ساختاری را به عنوان میانجی بین

^۱. Amor et al

رهبری تحول آفرین و مشارکت کاری مورد بررسی قرار می‌دهد و ممکن است به عنوان مرجعی برای ارتقای مشارکت کاری در سازمان های آموزشی عمل کند. همچنین تعدادی از مشارکت ها و مفاهیم عملی مورد بحث قرار گرفته است. ارسلان یورو مزو غلو و کوچامان^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "توانمندسازی ساختاری، بی نزاکتی محل کار، قصد پرستاران برای ترک سازمان و حرفه: تحلیل مسیر" بیان داشتند هدف از این مطالعه، آزمایش مدل نظری شامل روابط بین ادراک پرستاران از توانمندسازی ساختاری، سرپرست و بی نزاکتی همکار و قصد آنها برای ترک سازمان ها و حرفه پرستاری است. مطالعات مربوط به بررسی روابط بین توانمندسازی ساختاری، عدم تمایل به محیط کار و قصد پرستاران برای ترک سازمان در حال افزایش است. با این حال، نتایج مطالعات نشان دهنده این است که تأثیرات توانمندسازی ساختاری بر این متغیرها کافی نیست. ما از یک مطالعه مقطعی و همبستگی برای بررسی روابط بین متغیرها با نمونه ای از ۵۷۴ پرستار استفاده کردیم. توانمندسازی ساختاری، تأثیرات منفی مستقیم بر بی نزاکتی سرپرست، بی نزاکتی همکار و قصد پرستاران برای ترک سازمان خود و همچنین تأثیرات منفی غیرمستقیم بر قصد ترک حرفه از طریق تأثیر منفی آن بر قصد خروج از سازمان داشت. شواهد قوی از اهمیت برنامه ریزی برای کاهش قصد پرستاران برای ترک سازمان و حرفه، افزایش توانمندسازی ساختاری در سازمانها و کاهش بی نزاکتی در محل کار ارائه شده است. نتایج این مطالعه می تواند راهنمایی برای مدیرانی باشد که تلاش می کنند با توجه به عوامل مختلف موثر بر قصد ترک پرستاران، شرایط کاری پرستاران را بهبود بخشند. لی و کیم (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "تنوع نیروی کار و عملکرد شرکت: هماهنگی رابطه ای به عنوان میانجی و توانمندسازی ساختاری و بازخورد چندمنظوره به عنوان تعدیل کننده" بیان داشتند ترکیب نیروی کار در سازمانها به طور فزاینده ای متنوع شده است. به عنوان یک گام مهم در تعیین چگونگی منجر شدن تنوع نیروی کار به عملکرد شرکت، ما هماهنگی رابطه ای را به عنوان واسطه ای پیشنهاد کردیم که از طریق آن تنوع سنی و تحصیلی به طور غیر مستقیم بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. ما همچنین دو شیوه مدیریت منابع انسانی (توانمندسازی ساختاری و بازخورد چندمنظوره) را به عنوان احتمالی مهم که تأثیر تنوع نیروی کار بر هماهنگی رابطه ای و عملکرد شرکت را تعدیل می کند، برجسته کردیم. ما رگرسیون چندگانه

^۱ Arslan Yürümezoğlu & Kocaman

سلسله مراتبی بر روی داده های چندمنظوره (شامل پاسخ مدیران ارشد، مدیران بخش، مدیران و کارکنان و همچنین عملکرد مالی) ۱۸۹ شرکت کره ای در بخش تولید انجام دادیم که از فرضیه های ما پشتیبانی کرد. این یافته ها بینش های نظری و عملی جدیدی را در زمینه مدیریت موثر تنوع نیروی کار ارائه می دهند.

ام آمو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "توانمندسازی ساختاری و مشارکت کاری: یک مطالعه بین المللی" بیان داشتند در این مطالعه بین المللی ما از نظریه تقاضا- منابع شغلی استفاده کردیم تا بررسی کنیم که آیا توانمندسازی روانشناختی باعث ارتباط مثبت بین توانمندسازی ساختاری و مشارکت کاری و در نتیجه عملکرد وظیفه و قصد ترک خدمت می شود. در مجموع ۱۰۳۳ کارمند شاغل در بخش خدمات در اسپانیا (N=۵۱۵) و انگلستان (N=۵۱۸) در این مطالعه شرکت کردند. تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری چند گروهی نشان داد 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. تجزیه و تحلیل تداخل نشان داد که ارتباط مثبت بین توانمندسازی روانشناختی و مشارکت کاری برای کارکنان شاغل در انگلستان بیشتر از اسپانیا قوی تر است و از تغییر ناپذیری ساختاری جزئی مدل فرضیه پشتیبانی می کند. این یافته ها نشان می دهد که توانمندسازی روانشناختی یک مکانیسم اساسی است که ممکن است توضیح دهد که چرا توانمندسازی ساختاری به طور مثبت با مشارکت در کار مرتبط است و مفاهیمی در نظریه (به عنوان مثال گسترش شبکه اسامی ساختارهای مورد بررسی) و عملکرد مدیریت (به عنوان مثال بر نقش توانمندسازی ساختاری برای طراحی کار).

آگاروال و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر توانمندسازی ساختاری بر تعهد سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی" بیان داشتند هدف از این مطالعه، آزمایش نقش میانجیگری توانمندسازی روانشناختی زنان در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و تعهد عاطفی کارکنان است. تعهد سازمانی منجر به پیامدهای مثبت بی شماری برای یک سازمان می شود. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر تعهد کارکنان بسیار مهم است. تحقیقات قبلی رابطه قوی بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی و تعهد را نشان داده است. اما هیچ مطالعه ای

^۱. Am amor et al

^۲. Aggarwal et al

همه این موارد را در یک مطالعه در زمینه پرستاری هند بررسی نکرده است. در این مطالعه مقطعی، داده‌ها از ۳۸۹ زن پرستار شاغل در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی در پنجاب با اتخاذ روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای جمع‌آوری شد. نتایج این مطالعه نشان داد که توانمندسازی روانشناختی، میانجی ارتباط همه ابعاد مختلف توانمندسازی ساختاری و تعهد عاطفی است. پرستاران هندی سطح بالایی از توانمندی ساختاری را تجربه کردند که بیشتر به تعهد بالا منجر می‌شود. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که برای داشتن محیط هماهنگ در سازمان، ایجاد محیطی که موجب تقویت توان روانی در بین کارکنان شود بسیار مهم است. زیرا دارای نگرش‌های زیادی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فشار شغلی و قصد ترک خدمت) و پیامدهای رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد وظیفه و نوآوری) است.

سوالات تحقیق

- ۱) پیشایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی کدامند؟
- ۲) پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی کدامند؟
- ۳) اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی - استقرایی است. روش تحقیق حاضر دلفی فازی است. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. اساس روش دلفی یک فرایند ساختارمند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است (نیل و بیبرمن^۱ ۲۰۰۳). مزیت روش دلفی فازی در به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی است (کو و چنگ^۲ ۲۰۰۸). جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی کلیه اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۶ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام

^۱. Neal, J. & Biberman

^۲. Kuo & Cheng

مصاحبه با نفرات چهاردهم و پانزدهم، دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر شانزدهم به پایان رسید. مصاحبه ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری، پیشایندها و پسایندها شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه ها مجدداً در اختیار مصاحبه شوندهگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه شوندهگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده است. جامعه آماری بخش کمی، مدیران میانی و ارشد اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان هستند که با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس، حجم نمونه ۳۶ نفر تعیین شده است. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپا کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص ها بالاتر از ۰/۷۴ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپا کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است، نشان دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. بررسی کفایت نمونه

آزمون KMO و بارتلت		
۰/۸۱۱	اندازه گیری کفایت نمونه کاپر مایر	
آزمون بارتلت	خی دو	۸۱/۶۴۱
	درجه آزادی	۳۵
	معنی داری	۰/۰۰۰

جدول ۲. آزمون پایایی کاپا کوهن

معنی داری	Approx. T	خطا	ارزش
۰/۰۰۰	۶/۵۱۱	۰/۱۲۰	۰/۶۸۴

میزان توافق کاپا

جدول ۳. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
تمرکز بر مسائل محوری	۰/۷۱	۰/۸۱	ارتقای کیفیت زندگی کاری	۰/۸۶	۰/۸۴
مدیریت افقی	۰/۷۸	۰/۸۲	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	۰/۷۵	۰/۸۳
بازخورد ۳۶۰ درجه	۰/۸۲	۰/۷۴	حاکمیت شایسته سالاری	۰/۶۸	۰/۷۴
تعدیل ساختارها	۰/۶۳	۰/۷۶	جهت گیری استراتژیک سازمان	۰/۶۹	۰/۷۷
گردش شغلی	۰/۶۲	۰/۸۱	هوشیاری محیطی	۰/۷۱	۰/۸۹
تعیین استانداردها	۰/۸۵	۰/۸۳	تاب آوری	۰/۷۳	۰/۹۰
مدیریت استعداد	۰/۸۰	۰/۹۱	تسهیل رشد کارکنان	۰/۶۹	۰/۷۵
بهره گیری از KPI ^۱	۰/۶۵	۰/۸۷	تمرکز زدایی	۰/۹۴	۰/۸۶
تشکیل اتاق های فکر	۰/۶۶	۰/۷۷	هویت مشترک	۰/۸۲	۰/۸۴
تفکر استراتژیک	۰/۷۴	۰/۷۴	توسعه قابلیت های پویا	۰/۸۷	۰/۷۹
راهبردهای آموزش و توسعه	۰/۸۸	۰/۷۹	مدیریت دانش	۰/۷۲	۰/۹۳
استعداد گزینی بدون و شناسایی نقش های کلیدی	۰/۷۱	۰/۸۲	چابکی استراتژیک	۰/۷۱	۰/۷۴

گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده های کیفی با استفاده از نظرات خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده های کیفی به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار MaxQda^{۲۰۲۰} و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده های کیفی به دست آمده از مصاحبه های اکتشافی، پیشنهادها و پساوند های توانمندسازی ساختاری مشخص و سپس با استخراج این عوامل از طریق پژوهش کمی اولویت بندی می شوند.

^۱. key performance indicator

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی بخش کیفی

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کیفی

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۲
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۹	مرد	دکتری	مدیر	۱۱
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۶	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۲۶
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر اسبق	۱۶	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۷
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۱	مرد	دکتری	مدیر	۲۱
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۱	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۶
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۴

یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری باز، محوری و گزینشی عوامل موثر شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج پیشنهادها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار Atlas.ti و کدگذاری آنها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد.

برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده بود.

جدول ۵. کدهای محوری و انتخابی

تمرکز بر مسائل محوری	مدیریت زمان و هزینه تبیین هدفمند استراتژی ها توسعه پایدار اخلاق اداری	ارتقای کیفیت زندگی کاری	فرصت های رشد امنیت شغلی مدیریت مشارکتی رضایتمندی شغلی غنی سازی شغلی شرایط کاری مطمئن
بازخورد ۳۶۰ درجه	بازخورد چند معیاره ارزیابی سیکل کامل ارزیابی بدون مرز رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	مقابله با فلات یادگیری تحول مستمر خلق دانش سنجش مستمر شایسته خواهی شایسته یابی شایسته گزینی شایسته گماری شایسته پروری
مدیریت افقی	هم گرایی افقی ارتباطات متقارن پاسخگویی افقی	حاکمیت شایسته سالاری	ترسیم مسیرهای شغلی (تاکید بر مسیر شغلی حرفه محور (پروتئینی)) آموزش مهارت های گوناگون ارائه زمان و فرصت انگیزش کارکنان ادراک هوشمندانه آگاهی از تغییرات
تعدیل ساختارها	تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان تسهیل رشد کارکنان	تسهیل رشد کارکنان	
گردش شغلی	ایجاد مهارت های گوناگون شناخت بهترین عملکرد فرد ارتقای آگاهی شغلی	هوشیاری محیطی	
تعیین استانداردها	تعیین الزامات مقابله با ابهامات اطمینان از تداوم برنامه ها برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت	تاب آوری	تاب آوری اقتصادی مقاوم سازی در مقابل چالش ها و بحران ها مدیریت آشننگی ها و ساماندهی مقابله با آسیب های مالی بروز رسانی مداوم برنامه ها تمرکز بر روند های سودآور و پایدار خلق فرهنگ ارتقا پذیری گسترش تیم های کاری دسترسی به ایده های گوناگون فضای دموکراتیک همگام کردن تصمیمات و اقدامات با اطلاعات و شرایط
استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش های کلیدی بهره گیری از KPI	تحلیل مسئولیت های محوری مسئولیت بر اساس توانایی اصول ارزیابی شاخص های عملکرد ارزیابی دقیق ویژگی های افراد	جهت گیری استراتژیک سازمان تمرکز زدایی	
تشکیل اتاق های فکر	پلی برای ارتباط فکر و عمل	هویت مشترک	هم راستایی اهداف تعهد جمعی

تفکر استراتژیک	تعامل مستمر با محیط و تجزیه آن جایگزینی رویکرد منطقی و همگرا با فرآیند تفکر خلاق و واگرا هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک خشنودی همه ذی نفعان رفع ابهام و معنی بخشیدن به محیط پیچیده	توسعه قابلیت های پویا	ادغام، ساخت و پیکر بندی مجدد شایستگی های درونی تداوم سود دهی بلند مدت
راهبردهای آموزش و توسعه	مربی گری تنوع بخشی سبد آموزش تهیه و تنظیم برنامه های آموزشی استاندارد مرشدیت	مدیریت دانش	مبادله دانش تخصصی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح انطباق با تغییرات محیط ارتقای بهره هوشی
مدیریت استعداد	خزانه استعداد شبکه ای از شایستگی ها	چابکی استراتژیک	فرصت ورزی دستیابی به مزیت رقابتی اقدامات پیش کنشی

بر اساس تحلیل مصاحبه ها کدهای نهایی و انتخابی استخراج گردید. پیشایندها و پساایندهای توانمندسازی ساختاری به شرح زیر است.

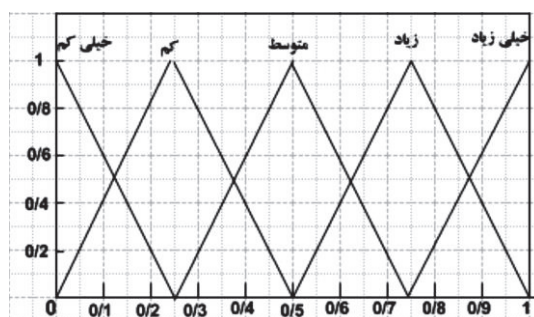
جدول ۶. پیشایندها و پساایندهای توانمندسازی ساختاری

پساایندها	پیشایندها
ارتقای کیفیت زندگی کاری	تمرکز بر مسائل محوری
سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	مدیریت افقی
حاکمیت شایسته سالاری	بازخورد ۳۶۰ درجه
جهت گیری استراتژیک سازمان	تعدیل ساختارها
هوشیاری محیطی	گردش شعلی
تاب آوری	تعیین استانداردها
تسهیل رشد کارکنان	مدیریت استعداد
تمرکز زدایی	KPI بهره گیری از
هویت مشترک	تشکیل اتاق های فکر
توسعه قابلیت های پویا	تفکر استراتژیک
مدیریت دانش چابکی استراتژیک	راهبردهای آموزش و توسعه استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش های کلیدی

یافته های بخش کمی

تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه، پیشایند ها و پسایند های توانمندسازی ساختاری در قالب پرسش نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می شود. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را با درجه اهمیت عوامل ابراز می کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسشها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به شکل ۲ و جدول ۶ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.



شکل ۲. تعریف متغیر زبانی

در جدول ۶ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۶. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0,75, 1, 1)	0,75
زیاد	(0,5, 0,75, 1)	0,5625
متوسط	(0,25, 0,5, 0,75)	0,3125
کم	(0, 0,25, 0,5)	0,0625
خیلی کم	(0, 0, 0,25)	0,0625

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۶ با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده اند (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی).

رابطه (۱):

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله پیشنهادها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته، شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی پیشنهادها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری مورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲):}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۳):}$$

در این رابطه، A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول، نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی

پیشایندهای توانمندسازی ساختاری					پسایندهای توانمندسازی ساختاری						
متغیر ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	متغیر ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تمرکز بر مسائل محوری	۲۴	۲	۱	۲	۰	ارتقای کیفیت زندگی کاری	۲۴	۲	۰	۰	۳
مدیریت افقی	۲۱	۵	۲	۰	۱	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	۲۰	۳	۱	۳	۲
بازخورد ۳۶۰ درجه	۲۰	۳	۰	۲	۳	حاکمیت شایسته سالاری	۲۰	۴	۰	۱	۴
تعدیل ساختارها	۱۸	۵	۲	۳	۱	جهت گیری استراتژیک سازمان	۲۳	۲	۰	۲	۲
گردش شغلی	۱۹	۵	۳	۲	۰	هوشیاری محیطی	۲۱	۳	۰	۱	۴
تعیین استانداردها	۱۸	۶	۴	۰	۱	تاب آوری	۲۰	۳	۱	۳	۲
مدیریت استعداد	۲۲	۴	۰	۱	۲	تسهیل رشد کارکنان	۱۸	۶	۴	۱	۰
بهره گیری از KPI	۲۲	۱	۳	۱	۲	تمرکز زدایی	۲۱	۲	۳	۱	۲
تشکیل اتاق های فکر	۱۹	۳	۳	۲	۲	هویت مشترک	۲۰	۳	۱	۳	۲
تفکر استراتژیک	۱۷	۶	۴	۲	۰	توسعه قابلیت های پویا	۱۹	۶	۲	۱	۱
راهبردهای آموزش و توسعه	۲۳	۲	۰	۳	۱	مدیریت دانش	۱۸	۴	۴	۳	۰
استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش های کلیدی	۲۱	۵	۲	۰	۱	چابکی استراتژیک	۲۳	۱	۰	۳	۲

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها به شرح زیر است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی زدایی شده	متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی زدایی شده
تمرکز بر مسائل محوری	(۰/۵۵۰، ۰/۹۶۶، ۰/۹۱۰)	۰/۹۸۴	ارتقای کیفیت زندگی کاری	(۰/۶۵۱، ۰/۹۱۹) (۰/۸۷۵،	۰/۹۴۱
مدیریت افقی	(۰/۸۸۳، ۰/۶۴۲، ۰/۹۵۱)	۰/۹۶۲	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	(۰/۵۸۹، ۰/۸۸۲) (۰/۸۰۳،	۰/۸۸۱
بازخورد ۳۶۰ درجه	(۰/۷۷۶، ۰/۵۶۲، ۰/۸۴۸)	۰/۷۳۸	حاکمیت شایسته سالاری	(۰/۵۸۰، ۰/۸۷۵) (۰/۷۹۴،	۰/۸۸۷
تعدیل ساختارها	(۰/۸۰۳، ۰/۵۶۱، ۰/۹۰۱)	۰/۸۸۸	جهت گیری استراتژیک سازمان	(۰/۶۲۵، ۰/۹۰۷) (۰/۸۷۵،	۰/۹۱۰
گردش شغلی	(۰/۵۷۱، ۰/۸۹۳) (۰/۷۹۹	۰/۸۴۱	هوشیاری محیطی	(۰/۵۸۳، ۰/۸۷۶) (۰/۸۰۱	۰/۸۷۵
تعیین استانداردها	(۰/۵۹۸، ۰/۹۳۷) (۰/۸۳۹	۰/۹۲۴	تاب آوری	(۰/۵۷۱، ۰/۸۷۹) (۰/۸۰۳	۰/۸۸۶
مدیریت استعداد	(۰/۶۳۳، ۰/۹۲۸) (۰/۸۶۶	۰/۹۳۹	تسهیل رشد کارکنان	(۰/۵۹۸، ۰/۹۴۶) (۰/۸۴۸	۰/۹۳۵
بهره گیری از KPI	(۰/۶۰۷، ۰/۹۰۱) (۰/۸۳۹	۰/۹۱۲	تمرکز زدایی	(۰/۵۹۸، ۰/۹۰۸) (۰/۸۳۰	۰/۹۰۶
تشکیل اتاق های فکر	(۰/۵۶۲، ۰/۸۸۳) (۰/۷۹۴	۰/۸۷۵	هویت مشترک	(۰/۵۸۹، ۰/۸۸۲) (۰/۸۰۳	۰/۸۸۱
تفکر استراتژیک	(۰/۵۷۱، ۰/۹۲۸) (۰/۸۲۱	۰/۹۱۰	توسعه قابلیت های پویا	(۰/۶۰۷، ۰/۹۳۷) (۰/۸۴۸	۰/۹۳۰
راهبردهای آموزش و توسعه	(۰/۸۶۶، ۰/۶۲۵، ۰/۹۱۹	۰/۹۳۹	مدیریت دانش	(۰/۵۶۲، ۰/۸۷۵) (۰/۸۱۲	۰/۷۹۸
استعداد گزینی	(۰/۶۴۲، ۰/۹۶۱)	۰/۹۵۹	چابکی استراتژیک	(۰/۶۰۷، ۰/۹۲۳) (۰/۸۹۲	۰/۹۲۸
مدون و شناسایی نقش های کلیدی	(۰/۸۸۹				

پس از انجام مرحله اول نظر سنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ های داده شده به مولفه های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۰. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پیشایندهای توانمندسازی ساختاری						پسایندهای توانمندسازی ساختاری					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تمرکز بر مسائل محوری	۲۴	۲	۱	۲	۰	ارتقای کیفیت زندگی کاری	۲۴	۳	۰	۰	۲
مدیریت افقی	۲۱	۵	۲	۰	۱	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	۲۰	۳	۱	۳	۲
بازخورد ۳۶۰ درجه	۲۰	۳	۰	۲	۳	حاکمیت شایسته‌سالاری	۲۰	۴	۰	۱	۴
تعدیل ساختارها	۱۸	۵	۲	۳	۱	جهت‌گیری استراتژیک سازمان	۲۳	۲	۰	۲	۲
گردش شغلی	۱۹	۵	۳	۲	۰	هوشیاری محیطی	۲۱	۳	۱	۳	۴
تعیین استانداردها	۱۸	۶	۴	۰	۱	تاب‌آوری	۲۱	۳	۱	۳	۴
مدیریت استعداد	۲۲	۴	۰	۱	۲	تسهیل رشد کارکنان	۱۸	۶	۴	۱	۰
بهره‌گیری از KPI	۲۲	۱	۳	۱	۲	تمرکز زدایی	۲۱	۲	۳	۱	۲
تشکیل اتاق‌های فکر	۱۹	۳	۳	۲	۲	هویت مشترک	۲۰	۳	۱	۳	۲
تفکر استراتژیک	۱۷	۶	۴	۲	۰	توسعه قابلیت‌های پویا	۱۹	۶	۲	۱	۱
راهبردهای آموزش و توسعه	۲۳	۲	۰	۳	۱	مدیریت دانش	۱۸	۴	۴	۳	۰
استعداد‌گزینی بدون و شناسایی نقش‌های کلیدی	۲۱	۵	۲	۰	۱	چابکی استراتژیک	۲۳	۱	۰	۳	۲

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مولفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثالی برای مولفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه‌ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

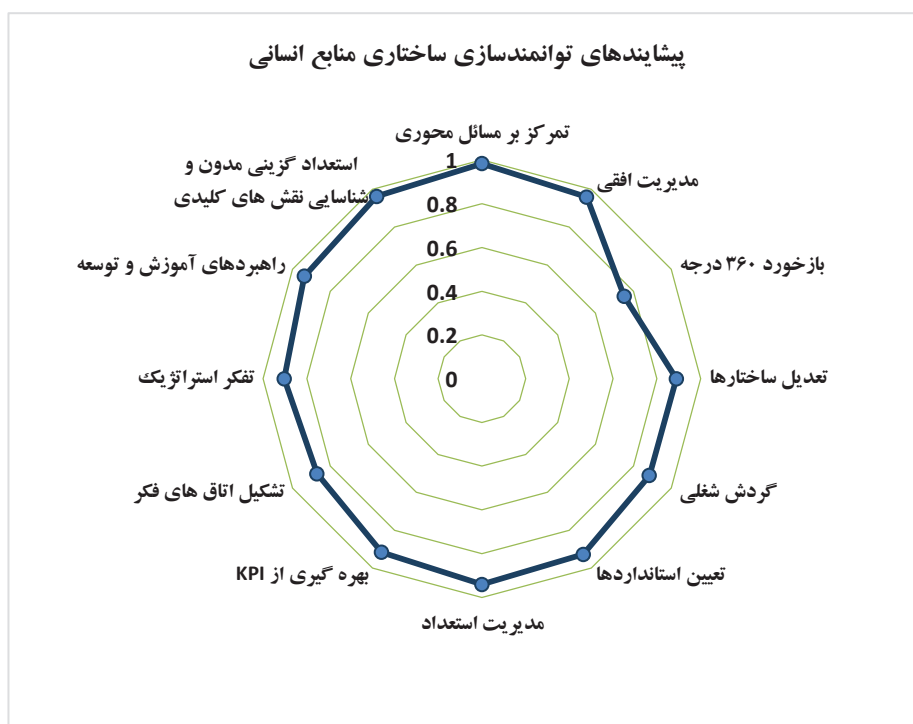
متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلی (m, α , β)	فازی زدایی شده	متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلی (m, α , β)	فازی زدایی شده
تمرکز بر مسائل محوری	(۰/۸۸۳, ۰/۶۴۲, ۰/۹۴۶)	۰/۹۸۳	ارتقای کیفیت زندگی کاری	(۰/۶۳۶, ۰/۹۲۸, ۰/۸۴۹)	۰/۹۳۹
مدیریت افقی	(۰/۸۸۲, ۰/۶۴۰, ۰/۹۵۱)	۰/۹۵۹	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	(۰/۵۸۹, ۰/۹۰۸, ۰/۸۱۴)	۰/۸۸۶
بازخورد ۳۶۰ درجه	(۰/۸۷۵, ۰/۶۷۲, ۰/۸۷۵)	۰/۷۵۲	حاکمیت شایسته سالاری	(۰/۵۸۹, ۰/۹۰۱, ۰/۸۲۱)	۰/۸۷۱
تعدیل ساختارها	(۰/۸۰۵, ۰/۵۶۲, ۰/۹۱۳)	۰/۸۹۰	جهت گیری استراتژیک سازمان	(۰/۶۱۹, ۰/۹۰۱, ۰/۸۴۱)	۰/۹۱۲
گردش شغلی	(۰/۸۲۱, ۰/۵۹۸, ۰/۹۰۱)	۰/۸۸۵	هوشیاری محیطی	(۰/۵۸۹, ۰/۸۸۳, ۰/۸۱۲)	۰/۸۸۱
تعیین استانداردها	(۰/۸۴۰, ۰/۵۸۹, ۰/۹۴۶)	۰/۹۲۸	تاب آوری	(۰/۵۸۹, ۰/۸۸۳, ۰/۸۱۲)	۰/۸۸۱
مدیریت استعداد	(۰/۸۶۶, ۰/۶۲۲, ۰/۹۳۷)	۰/۹۴۱	تسهیل رشد کارکنان	(۰/۵۹۲, ۰/۹۳۷, ۰/۸۵۰)	۰/۹۳۳
بهره گیری از KPI	(۰/۷۸۹, ۰/۶۲۵, ۰/۹۰۳)	۰/۹۱۷	تمرکز زدایی	(۰/۵۹۷, ۰/۹۱۰, ۰/۸۳۲)	۰/۸۰۸
تشکیل اتاق های فکر	(۰/۷۹۳, ۰/۵۷۱, ۰/۸۷۵)	۰/۸۷۰	هویت مشترک	(۰/۵۸۰, ۰/۸۹۱, ۰/۸۰۴)	۰/۸۷۵
تفکر استراتژیک	(۰/۸۲۳, ۰/۵۸۰, ۰/۹۱۰)	۰/۹۰۴	توسعه قابلیت های پویا	(۰/۶۱۶, ۰/۹۲۸, ۰/۸۴۷)	۰/۹۲۶
راهبردهای آموزش و توسعه	(۰/۸۶۹, ۰/۶۲۳, ۰/۹۲۸)	۰/۹۳۷	مدیریت دانش	(۰/۵۹۸, ۰/۸۸۲, ۰/۸۲۱)	۰/۷۹۷
استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش های کلیدی	(۰/۶۴۱, ۰/۹۵۲, ۰/۸۷۲۸)	۰/۹۶۲	چابکی استراتژیک	(۰/۶۲۴, ۰/۹۱۲, ۰/۸۴۸)	۰/۹۲۴

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

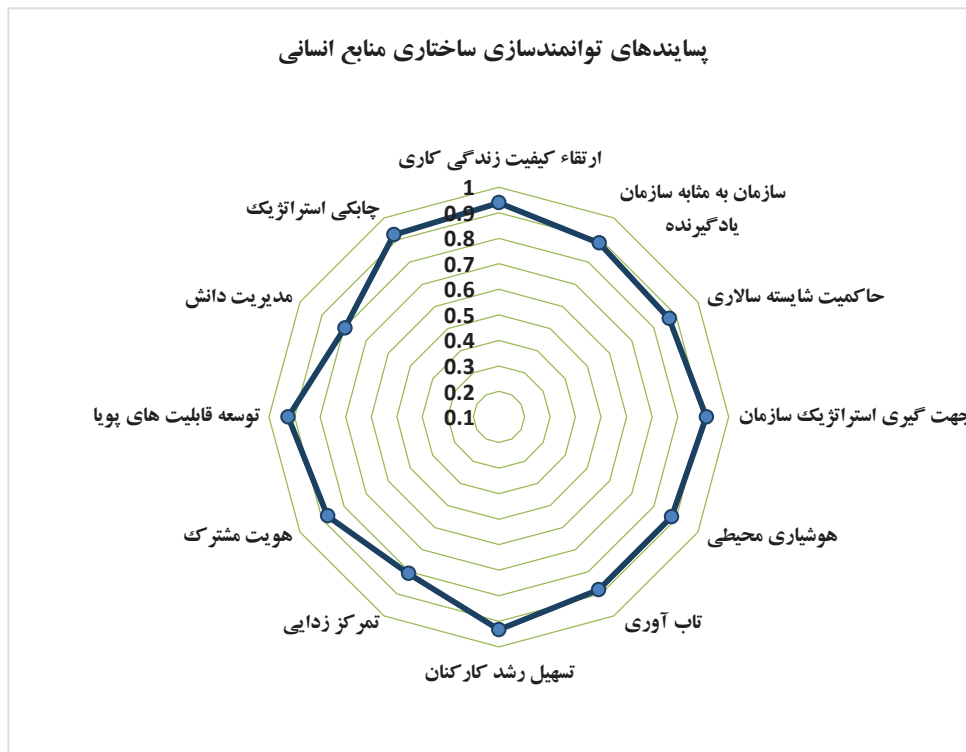
جدول ۱۲. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

متغیرها (پیشاپندها)	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
تمرکز بر مسائل محوری	۰/۹۸۴	۰/۹۸۳	۰/۰۱	ارتقای کیفیت زندگی کاری	۰/۹۴۱	۰/۹۳۹	۰/۰۲
مدیریت افقی	۰/۹۶۲	۰/۹۵۹	۰/۰۳	سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده	۰/۸۸۱	۰/۸۸۶	۰/۰۵
بازخورد ۳۶۰ درجه	۰/۷۳۸	۰/۷۵۲	۰/۰۱۴	حاکمیت شایسته سالاری	۰/۸۷۸	۰/۰۸۷	۰/۰۱۲
تعدیل ساختارها	۰/۸۸۸	۰/۸۹۰	۰/۰۲	جهت گیری استراتژیک سازمان	۰/۹۱۰	۰/۹۱۲	۰/۰۲
گردش شغلی	۰/۸۴۱	۰/۸۸۵	۰/۰۴۴	هوشیاری محیطی	۰/۸۷۵	۰/۸۸۱	۰/۰۶
تعیین استانداردها	۰/۹۲۴	۰/۹۲۸	۰/۰۴	تاب آوری	۰/۸۸۶	۰/۸۸۱	۰/۰۵
مدیریت استعداد	۰/۹۳۹	۰/۹۴۱	۰/۰۲	تسهیل رشد کارکنان	۰/۹۳۵	۰/۹۳۳	۰/۰۲
بهره گیری از KPI	۰/۹۱۲	۰/۹۱۷	۰/۰۵	تمرکز زدایی	۰/۹۰۶	۰/۸۰۸	۰/۰۲
تشکیل اتاق های فکر	۰/۸۷۵	۰/۸۷۰	۰/۰۵	هویت مشترک	۰/۸۸۱	۰/۸۷۵	۰/۰۶
تفکر استراتژیک	۰/۹۱۰	۰/۹۰۴	۰/۰۶	توسعه قابلیت های پویا	۰/۹۳۰	۰/۹۲۶	۰/۰۴
راهبردهای آموزش و توسعه	۰/۹۳۹	۰/۹۳۷	۰/۰۲	مدیریت دانش	۰/۷۸۹	۰/۷۹۷	۰/۰۸
استعداد گزینی مدون و شناسایی نقش های کلیدی	۰/۹۵۹	۰/۹۶۲	۰/۰۳	چابکی استراتژیک	۰/۹۲۸	۰/۹۱۴	۰/۰۴

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می باشد، خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری به اجماع رسیدند. این بدان معنی است که خبرگان نسبت به پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری شناسایی شده در پژوهش، نگاه تقریباً یکسانی داشته اند. با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری در قالب شکل‌های شماره (۳) و (۴) نشان داده شده است.



شکل ۳. اولویت بندی پیشایندهای توانمندسازی ساختاری



شکل ۴. الویت بندی پسایندهای توانمندسازی ساختاری

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران در سازمان‌های نوین به دنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد، به روز و بهره‌ور استفاده بیشتری نمایند. ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی، زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان عرضه می‌کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد. مدیر را به عنوان پشتیبان و نزدیک‌ترین حامی خود احساس کنند و نسبت به پایداری و امنیت شغلی خود اطمینان داشته باشد. برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقای سازمان، مدیران در روشهای مدیریتی خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد نمایند. تغییر در نگرش به نیروی انسانی می‌تواند نتیجه خوبی برای مدیران حاصل نماید. تمام مسائل مورد بحث در هر سازمانی به نوعی به نیروی انسانی بر می‌گردد. نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی از موفقیت‌های سازمان است. در این صورت سازمان به هر کارمند

خود به عنوان یک سرمایه و دارایی توجه می‌کند که موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی آن خواهد شد. لازمه رقابت و کسب سود بیشتر و مستمر، توجه فزاینده مدیران به منابع انسانی است که جزء سرمایه‌های اصلی و ستون‌های سازمان می‌باشد. توانمندسازی می‌بایست از تغییر در ساختارهای سنتی سازمان‌ها مطابق با دانش و فناوری‌های نوین برخوردار باشد. توانمندسازی کارکنان، ناشی از جهت‌گیری راهبردی سازمان‌ها در راستای استفاده بهینه از نیروی انسانی است. ویژگی بارز این رویکرد، تمایل رهبران و مدیران برای به اشتراک گذاشتن قدرت با تیم‌های خود به منظور دستیابی به نتایج بهتر برای سازمان، کارمندان و مخاطبان است. توانمندسازی ساختاری کارکنان برای دستیابی به اهداف، نیازمند همسویی بین آرمان‌های فردی و اهداف سازمانی است. توانمندسازی ساختاری کارکنان در سازمان به عنوان یکی از چالش‌های مهم بوده که پژوهش‌های خارجی قابل توجهی در سال‌های اخیر در این زمینه انجام شده است. توانمندسازی در سه زمینه برای TQM^۱ از اهمیت زیادی برخوردار است. اولین مورد، جنبه ابزاری آن است. توانمندسازی کارکنان شامل ارائه اطلاعات، مهارت‌ها و تفویض اختیار به کارکنان غیرمدیریتی به گونه‌ای است که آنها بتوانند وظایفشان را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. دومین جنبه که دارای همان اهمیت می‌باشد، عبارت است از خودمدیریتی. تقریباً همیشه خودمدیریتی کارکنان از طریق ایجاد تیم‌های کاری که برای انجام وظایف فنی مدیران، تعیین وظایف، حل مشکلات کیفیت، استخدام و کارآموزی توانمند شده‌اند، محقق شده است. سومین جنبه ناشی از این فرض است که توانمندسازی منجر به رضایت‌مندی بیشتر کارکنان خواهد شد که خود برای کسب رضایت مشتریان و بهبود مستمر کیفیت از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. به طور خلاصه جنبه ساختاری توانمندسازی، ارتباط بین مدیران و زیردستان را قبل و بعد از فرآیند مورد بحث قرار می‌دهد. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. ابتدا پیشایندها و پسایندهای توانمندسازی ساختاری با استفاده از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس با طراحی پرسشنامه با طیف‌های مشخص، نظرات مدیران در مورد این عوامل پرسیده شد. سرانجام نظرات مدیران با استفاده از روش فازی، تحلیل و عوامل اولویت بندی شدند.

^۱. Total Quality Management

پیشایندهای توانمندسازی ساختاری، تمرکز بر مسائل محوری، مدیریت افقی، بازخورد ۳۶۰ درجه، تعدیل ساختارها، گردش شغلی، تعیین استانداردها، مدیریت استعداد، بهره‌گیری از KPI، تشکیل اتاق‌های فکر، تفکر استراتژیک، راهبردهای آموزش و توسعه و استعدادگزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی می‌باشند. پسایندها یا پیامدهای توانمندسازی ساختاری نیز شامل ارتقای کیفیت زندگی کاری، سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده، حاکمیت شایسته‌سالاری، جهت‌گیری استراتژیک سازمان، هوشیاری محیطی، تاب‌آوری، تسهیل رشد کارکنان، تمرکز زدایی، هویت مشترک، توسعه قابلیت‌های پویا، مدیریت دانش و چابکی استراتژیک می‌باشند. نتایج پژوهش نشان داد تمرکز بر مسائل محوری، مدیریت افقی و استعدادگزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی مهمترین پیشایندهای توانمندسازی ساختاری می‌باشند. از بین پسایندهای توانمندسازی ساختاری نیز ارتقای کیفیت زندگی کاری، تسهیل رشد کارکنان و توسعه قابلیت‌های پویا مهمترین پسایندهای توانمندسازی ساختاری منابع انسانی می‌باشند. نتایج حاصل از پیشایندهای توانمندسازی ساختاری با پژوهش ام‌آمور و همکاران (۲۰۲۱) و آگاروال و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت و هم‌خوانی دارد. همچنین نتایج حاصل از پسایندهای توانمندسازی ساختاری با تحقیق لی و کیم (۲۰۲۰) و گودهارت و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد، مدیران سازمان با تبیین هدفمند استراتژی‌ها در راستای توسعه پایدار، قابلیت‌های پویا، نظیر ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های درونی و تداوم سوددهی بلندمدت را فعال نمایند. بدیهی است که اتخاذ یک استراتژی بلندمدت و هم‌سو با رسالت سازمان می‌تواند نقش بسزایی در این مسیر داشته باشد. پیشنهاد می‌گردد الزامات مدیریت افقی در سازمان مانند هم‌گرایی افقی، ارتباطات متقارن و پاسخگویی افقی به عنوان مشی اصلی تعیین گردد تا ترسیم مسیرهای شغلی و انگیزش کارکنان به طور دقیق‌تری پیگیری شود. در این صورت گام‌های اساسی برای رشد و بالندگی منابع انسانی سازمان برداشته شده و رویکرد مشارکت محور حاکم می‌شود. تبیین فرصت‌های رشد و رضایتمندی شغلی نیازمند تحلیل صحیح از مسئولیت‌های محوری در سازمان و تخصیص بهینه نقش‌ها است. بنابراین استعدادگزینی مدون و شناسایی نقش‌های کلیدی می‌تواند در ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان موثر باشد. پیشنهاد می‌گردد در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان، مدیران دسترسی به اطلاعات و منابع

را در سطوح مختلف عملکردی تسهیل کرده و موجبات ارتقای 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. در نهایت پیشنهاد می گردد محققان با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند متغیره، روابط متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر را سطح بندی کرده و میزان تاثیر هر یک را بسنجند. همچنین با استفاده از روش هایی نظیر مدل سازی ساختاری تفسیری، می توان الگویی بومی برای پدیده مورد نظر طراحی نمود که شایسته بررسی در پژوهش های آتی باشد.

منابع

معجونی، حسین. اردلان، محمدرضا. قنبری، سیروس. افضلی، افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی معلمان، **نشریه**

جامعه شناسی کاربردی، ۳۲ (۴): ۹۷-۱۱۸.

- Aggarwal, A; Dhaliwal, R. S; & Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment, **Vision**, 22(3): 284-294.
- Amor, A. M; Vázquez, J. P. A; & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment, **European Management Journal**, 38(1): 169-178.
- 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**, 35(1): 150-159.
- Arslan Yürümezoğlu, H; & Kocaman, G. (2019). Structural empowerment, workplace incivility, nurses' intentions to leave their organisation and profession: A path analysis, **Journal of Nursing Management**, 27(4): 732-739.
- Chen, J; Kang, H; Wang, Y; & Zhou, M. (2021). **Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices**, Personnel Review.
- Clavelle, J. T; O'Grady, T. P; Weston, M. J; & Verran, J. A. (2016). Evolution of structural empowerment: moving from shared to professional governance, **The Journal of Nursing Administration**, 46(6): 308-312.
- Connolly, M; Jacobs, S; & Scott, K. (2018). Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department, **Journal of nursing management**, 26(7): 881-887.
- García-Sierra, R; & Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses, **Journal of advanced nursing**, 74(12): 2809-2819.

- Goedhart, N. S; van Oostveen, C. J; & Vermeulen, H. (2017). The effect of structural empowerment of nurses on quality outcomes in hospitals: a scoping review, **Journal of Nursing Management**, 25(3): 194-206.
- Guo, J; Chen, J; Fu, J; Ge, X; Chen, M; & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China, **Applied Nursing Research**, 31: 41-45.
- Hewagama, G; Boxall, P; Cheung, G; & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels, **International Journal of Hospitality Management**, 81: 73-82.
- Horwitz, S. K; & Horwitz, I. B. (2017). The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: an analysis of a physician cohort, **Journal of Health Organization and Management**, 8(12): 114.
- Kanter RM. (1993). **Men and Women of the Corporation**, 2nd ed. New York, NY: BasicBooks.
- Kuo, Y. F; & Chen, P. C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method, **Expert Systems with Applications**, 35: 1930 -1939.
- Lee, H. W; & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators, **Human Resource Management**, 59(1), 5-23.
- Magnet Recognition Program Model. American Nurses Credentialing Center. (2014). www.nursecredentialing.org/magnet/programoverview/new-magnet-model. Accessed July 2, 2014.
- Neal, J; & Biberman, J. (2003). Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations, **Journal of Organizational Change Management**, 16(4): 363–366.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers, **Journal of cleaner production**, 278: 1240.
- Singh, M; & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior, **Management Research Review**, 18 (1): 1-23.
- Van Bogaert, P; Peremans, L; Diltour, N; Van Heusden, D; Dilles, T; Van Rompaey, B; & Havens, D. S. (2016). Staff nurses' perceptions and experiences about structural empowerment: A qualitative phenomenological study, **PloS one**, 11(4): 1174.
- Waheed, A; Abbas, Q; & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality'and employee innovative behavior: do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength'matter?, **Behavioral sciences**, 8(12): 114.
- Wong, C. A; & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment, **Journal of advanced nursing**, 69(4): 947-959.

Identifying and Ranking the Antecedents and Consequences of Structural Empowerment of Human Resource Using Mixed Approach (Case study: General Department of Education of Guilan Province)

Abouzar esmaeili Ahandani , Zohreh Shakibaei, Haideh Ashouri

Abstract:

Structural empowerment uses power and control structures optimally for employee productivity and promotability. The purpose of this study is to identify and rank the antecedents and consequences of structural empowerment of human resource of the General Department of Education of Guilan Province. In terms of applied purpose, this research is a descriptive survey in terms of how to collect information and in terms of typology of research is among the studies mixed with qualitative and quantitative approach in the deductive-inductive paradigm. The statistical population in the qualitative section of professors and knowledgeable experts in the field of public administration, human resource management and educational management was done 16 people. The statistical population in quantitative part is the middle and senior managers of the General Department of Education of Guilan Province, which was determined using the Convenience sampling method available at a sample size of 36 people. the qualitative data obtained from the interviews were performed using MaxQda2020 and the quantitative part analysis was performed using the fuzzy Delphi method. the antecedents and consequences of structural empowerment were identified in the form of 24 factors and then by extracting these factors, they were ranked through quantitative research. The results show that focusing on central issues, horizontal management and codified talent selection/identifying key roles are the most important antecedents for structural empowerment. improving the quality of working life, facilitating employee growth and developing dynamic capabilities are the most important consequences of structural empowerment.

Keywords: Structural Empowerment, Education, Fuzzy Delphi.