


Public Organizations Management *Open Access*

Spring (2024) 12(2): 119-136

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70818.4966>

Received: 11/Mar/2024

Accepted: 11/May/2024

ORIGINAL ARTICLE

Identifying the Factors of the Tactics of Exercising Power and Organizational Participation, Durability and Productivity of Human Resources in Government Organizations of Kerman Province and Presenting its Model with Thematic Analysis Approach

Narjes Shamsi Ghoshki¹, Alireza Manzari Tavakoli^{2*}, Sanjar Selajgeh³, Samane Mehdizadeh⁴

1. Ph.D. Student, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, (Organizational Behavior), Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Public Administration (Organizational Behavior), Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Correspondence

Alireza Manzari Tavakoli

E-mail: a.manzari@iauk.ac.ir

How to cite

Shamsi Ghoshki, N., Manzari Tavakoli, A.R., Selajgeh, S., & Mehdizadeh, S. (2024). Identifying the Factors of the Tactics of Exercising Power and Organizational Participation Public Organizations Management, 12(2), 119-136.

ABSTRACT

In government organizations, the productivity of human resources and their durability are of great importance. Because these organizations are responsible for providing public services and meeting the needs of citizens. The use of power and organizational participation tactics is vital to improving the performance and durability of manpower. Therefore, the aim of the research is to identify the factors of power and organizational participation tactics, durability and productivity of human resources in government organizations of Kerman province and provide its model. The research was conducted by conducting a semi-structured interview with 15 experts, including senior managers and faculty professors, through targeted sampling for data collection. They were then analyzed using the themed analysis method. Payai was reviewed and approved using the two-coding and open-test method. In order to calculate the agreement, the Capa coefficient was used. The results showed that this pattern includes organizational participation, manpower sustainability, power-application tactics and human resource efficiency. Finally, the results were categorized into 49 basic themes, 18 organized themes, and 4 pervasive themes. Power-application tactics and organizational participation in government agencies play a very important role in the sustainability and productivity of human resources. create a space of cooperation and interaction, encourage participation in organizational decision-making and provide educational opportunities, improve work spirit and promote trust in the organization. Among the tactics that can contribute to productivity and manpower sustainability. Therefore, smart use of these tactics can lead to improved performance and quality of services provided by government agencies.

KEYWORDS

Tactics of Exercising Power, Organizational Participation, Sustainability, Human Resource Efficiency, Government Organizations.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-پیمایشی»

شناسایی عوامل تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان و ارائه الگوی با رویکرد تحلیل مضمون

نرجس شمسی گوشکی^۱، علیرضا منظری توکلی^{۲*}، سنجر سلاجقه^۳، سمانه مهدی‌زاده^۴

چکیده

در سازمان‌های دولتی، بهره‌وری نیروی انسانی و ماندگاری آن‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از آنجا که این سازمان‌ها مسئولیت ارائه خدمات عمومی و تأمین نیازهای شهروندان را بر عهده دارند، استفاده از تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی برای بهبود عملکرد و ماندگاری نیروی انسانی بسیار حیاتی است. از این‌رو هدف پژوهش شناسایی عوامل تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان و ارائه الگوی آن است. این پژوهش، با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد و اساتید هیئت‌علمی از طریق نمونه‌گیری هدفمند برای جمع‌آوری داده‌ها اقدام شد. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. پایایی با استفاده از روش دو کدگذار و پایایی باز آزمون مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد. نتایج نشان داد که این الگو شامل مشارکت سازمانی، ماندگاری نیروی انسانی، تاکتیک‌های اعمال قدرت و بهره‌وری نیروی انسانی باشد. در نهایت، این نتایج به ۴۹ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌یافته و ۴ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در سازمان‌های دولتی، نقش بسیار مهمی در ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی دارند. ایجاد فضایی از همکاری و تعامل، تشویق به شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ارائه فرصت‌های آموزشی، بهبود روحیه کاری و ارتقاء اعتماد به سازمان، از جمله تاکتیک‌هایی است که می‌توانند به بهره‌وری و ماندگاری نیروی انسانی کمک کنند. از این‌رو، استفاده هوشمندانه از این تاکتیک‌ها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های دولتی گردد.

واژه‌های کلیدی

تاکتیک‌های اعمال قدرت، مشارکت سازمانی، ماندگاری، بهره‌وری نیروی انسانی، سازمان‌های دولتی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی - گرایش رفتار سازمانی - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی - گرایش رفتار سازمانی - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی - گرایش رفتار سازمانی - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.

نویسنده مسئول: محمدعلی سرلک

رایانامه: a.manzari@iauk.ac.ir

استناد به این مقاله:

شمسی گوشکی، نرجس؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر و مهدی‌زاده، سمانه (۱۴۰۳). شناسایی عوامل تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان و ارائه الگوی با رویکرد تحلیل مضمون. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۲). ۱۱۹-۱۳۶.

مقدمه

کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند (ایزاتونا^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از عامل‌های مهم دیگر که می‌تواند به موازات ماندگاری نیروی انسانی و در قالب توسعه انسانی تأثیر داشته باشد، مشارکت سازمانی است بنیادی‌ترین اندیشه زیرساخت مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است. مردمان هرگاه در پیوند با یکدیگر از اهمیت و وزن برابر برخوردار شوند، آنگاه مشارکت میان آنان می‌تواند به برخاستن و خیز برداشتن یاری دهد^۷ و سود و بهره‌مندی‌های بسیار برای همه فراهم آورد (اسلام^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهشگران بیان کردند که هرگاه کارکنان در دگرگون کردن شیوه‌های انجام کاری مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت آنان در برابر دگرگونی کاهش می‌یابد و شوق و علاقه‌مندی‌شان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد. همچنین محققان بدین باورند که در درون سازمان‌ها و نظام‌هایی که شماری از کارکنان به کار می‌پردازند، بزرگ‌ترین بهره مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می‌توانند عضو یاری‌دهنده و سودبخش گروهی باشند که در آن کار می‌کنند، به آنان بازمی‌گرداند (باتاچاریا^۹ و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین عدم مشارکت کارکنان در امور سازمانی باعث تضعیف روحیه همکاری در سازمان می‌شود و وقتی که کارکنان در سازمان به صورت فعال مشارکت نداشته باشند اداره سازمان با مشکلات مختلفی ممکن است روبرو شود و این امر می‌تواند در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی امور توسط مدیر مشکلاتی را به وجود آورد، از طرفی دیگر بدون مشارکت دائمی کارکنان در قسمت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان نمی‌توان انتظار عملکرد خوبی از آن‌ها داشت چون حضور فعال کارکنان در عرصه‌های مختلف سازمانی باعث تقویت انگیزش و روحیه آن‌ها می‌شود و اگر این کارکنان خود را مستقل از سازمان و امور بخش‌های مختلف تلقی کند و حضور و مشارکت او محسوس نباشد در آن صورت عملکرد سازمانی آن‌ها کاهش پیدا خواهد کرد. مشارکت بر این عقیده بنیادین استوار است که همه افراد حق دارند در مورد اموری که مربوط به

بسیاری از تحولات در سال‌های کنونی در قالب نامتمرکز ساختن نظام مدیریت، کاهش لایه‌های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرایند تقسیم‌گری و درگیر ساختن کارکنان در محیط کار و اموری از این قبیل پدید آمده است، جملگی بدان دلیل است که نگرش سازمان‌ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده است و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه‌ای «منابع پردازش» شناخته می‌شوند (کارمان^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین ماندگاری عبارت است از میزان تمایل کارکنان به ماندن در یک سازمان برای مدت طولانی (بختیاری و رضانی^۲، ۲۰۲۳).

نگهداری به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان که در این زمینه سازمان باید تدابیر لازم را به کار گیرند (رسولی^۳، ۲۰۱۵). عدم توجه به تمایلات و انگیزه‌های کارکنان سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می‌شود که به شکل‌های نظیر ۱-ریزش ۲-مهاجرت ۳-انتقال و جابه‌جایی مشاهده می‌شود. علاوه بر این نشانه‌های فوق تلاش کمتر از حد انتظار، افزایش افت راندمان کار، چندشغله بودن، کاهش کیفیت کار عدم احساس تعلق به سازمان و ترک سازمان در اولین فرصت ممکن نیز از نشانه‌های کاهش انگیزه ماندگاری کارکنان می‌باشد. عدم تمایل بر ماندگاری و یا ماندگاری بدون انگیزه مسئله‌ای است که در سازمان باید برای آن چاره‌اندیشی نماید (نیکنام^۴ و همکاران، ۲۰۲۱)؛

بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی می‌تواند در این زمینه چاره‌ساز مدیران باشد، چراکه سازمان‌های معاصر، سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه و پیشرفت و نگهداری نیروی انسانی خود صرف می‌کنند. از این رو، مدیران باید در برخی مواقع، با تمامی هزینه‌های احتمالی، ترک خدمت کارکنان را به حداقل برسانند (نوروزی و بودایی^۵، ۲۰۲۱). از طرفی توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد

1. Karman
2. Bakhtiari & Ramezani
3. Rasooli
4. Niknam
5. Norouzi & Boudlaie

6. Izatovna
7. Islam
8. Bhattacharya

مخاطبان سازمان شود. امروزه بهره‌وری بخش دولتی هر کشور را یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه قلمداد می‌کنند و به دلیل اهمیت این موضوع تحقیقات گسترده‌ای در اقصی نقاط جهان در جهت شناسایی مسائل و مشکلات و ارائه راهکارهای اصلاحی در حال انجام است (آنجانارکو^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت دولتی پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسایی‌هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت دولتی با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت‌گرایی»، «مدیریت دولتی نوین»، «اداره امور دولتی بر اساس بازار» و یا «دولت کارآفرین» یاد می‌شود. مدل سنتی اداره در دهه‌های اخیر کارایی مناسب خود را از دست داده است. به طوری که به‌کارگیری آن موجب افزایش روزافزون هزینه‌ها، نارضایتی ارباب‌رجوعان، سردرگمی در انجام کارها، افزایش ضایعات کاری، ریخت‌وپاش‌ها و ... شده است. مدیریت‌گرایی یا مدیریت دولتی نوین روش است که در جستجوی به‌کارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای مدیریتی در بخش دولتی است. به طوری که سازمان‌های دولتی نیز مانند بخش غیردولتی با کارایی و بهره‌وری مناسب به ارباب‌رجوعان ارائه خدمت نمایند (حقیقت^۷ و همکاران، ۲۰۱۸).

در کشور ما نیز موضوع بهره‌وری در خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان مورد توجه قرار گرفته است. بهره‌وری بخش دولتی، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود. همچنین رسالت‌های مهمی مانند استفاده بهینه از منابع ملی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، اهمیت و ضرورت توجه به بهبود بهره‌وری در بخش دولتی و راهبردهای آن افزایش می‌دهد. در سایه راهبردهای بهبود بهره‌وری در بخش دولتی است که موفقیت دولت در اجرای اثربخش مأموریت‌ها و تحقق اهداف برنامه‌های کلان بخش عمومی به خصوص برنامه‌های توسعه تضمین خواهد شد (افخمی^۸ و همکاران، ۲۰۱۸).

در سال‌های اخیر این مهم در کشور ما نیز مورد توجه قرار گرفته است و کوشش‌های متعددی در جهت تحول نظام دولتی صورت می‌پذیرد. بهره‌وری یکی از عوامل کلیدی است که توانایی سازمان را برای پیشرفت در عرصه رقابت تعریف می‌کند. امروزه اهمیت این امر در دستگاه‌های دولتی با

خودشان است. فایول^۱ (۲۰۱۶) برای مشارکت سازمانی پنج بعد ذکر کرده که عبارت‌اند از: ۱- مشارکت در برنامه‌ریزی، ۲- مشارکت در سازمان‌دهی، ۳- مشارکت در فرماندهی، ۴- مشارکت در هماهنگی و ۵- مشارکت در کنترل؛ که این ابعاد میزان مشارکت را در امور سازمان نشان می‌دهند، با توجه به جامعیت این تقسیم‌بندی از مشارکت در سازمان در این تحقیق جهت سنجش مشارکت سازمانی از این مدل استفاده می‌شود. به موازات ماندگاری و مشارکت نیروی انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی، از جمله موضوعاتی هستند که توجه نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده‌اند و بیش از چند دهه است که موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌ها شده‌اند (کلگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

هرسی بلانچارد و گلد اسمیت^۳ (۱۹۸۰)، در نظریه خود بهره‌وری کارکنان را دارای هفت بعد: توازن کاری، وضوح یا ادراک نقش، حمایت سازمانی، تمایل به انگیزش، بازخورد یا ارزیابی، اعتبار کارکنان و سازگاری محیطی ذکر کرده است. با توجه به جامعیت این مدل و تطبیق داشتن آن با بهره‌وری کارکنان در مراکز صنعتی و قابل‌سنجش بودن آن، از این مدل استفاده می‌شود (زانینی^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). بهره‌وری منابع انسانی تصادفی حاصل نمی‌شود بلکه لازم است بسته آن فراهم شده و پیش‌نیازهای سازمانی و ساختاری آن فراهم و دائماً مورد توجه قرار گیرد. در این بین آنچه نقش محوری در بهره‌وری دارد، توانمند کردن کارکنان است که بتوانند ظرفیت‌های جدید ایجاد کنند. در فرایند بهره‌وری بایستی وضعیت موجود و گلوگاه‌های مؤثر در بهره‌وری را به‌خوبی شناخت، وضعیت مطلوبی را طراحی کرد و نظام و سازوکارهای بهبود دائم بهره‌وری را ایجاد و به کار بست. در این صورت فرهنگ بهره‌وری ایجاد و سازمان به اهداف خود خواهد رسید (عباسی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش دربرگیرنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است. بهره‌وری در سازمان‌های امروزی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این مقوله با کارایی، اثربخشی و کیفیت در ارتباط است و کاهش یا افزایش آن می‌تواند موجب اضافه شدن یا از دست دادن

1. Fayol
2. Clegg
3. Herself Blanchard & Gold Smith
4. Zanini
5. Abbasi

6. Anjanarko
7. Haghighat
8. Afkhami

در نظر گرفته می‌شود از سوی دیگر، حفظ کارکنان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در قرن بیست و یکم است (عاقلی و همکاران، ۲۰۱۹). از آنجایی که اغلب سازمان‌ها به‌طور مداوم با مشکل جابجایی نیروی کار دست‌وپنجه نرم می‌کند، حفظ و نگهداری یک تلاش مداوم و همیشه در حال تکامل برای حفظ پرسنل ماهر خود است. به‌طور ضمنی بیان می‌شود که فعالیت‌های محیطی و اجتماعی به بهبود فعالیت‌های منابع انسانی کمک زیادی می‌کند، به‌ویژه زمانی که صحبت از حفظ کارکنان می‌شود. از طریق مدیریت حساب شده منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند بهتر به مسائل کارکنان و نگرانی‌های شغلی آن‌ها رسیدگی کنند، که در نهایت به آن‌ها کمک می‌کند نگرش مثبت و تعهدی قوی نسبت به ماندن طولانی‌تر داشته باشند (انگوبین^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

حفظ کارکنان ارزشمند همیشه برای سازمان‌ها مهم بوده است. امروزه در بازاری که در آن سرمایه انسانی یکی از معدود منابعی است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. کارفرمایان برای جذب و انتخاب کارمندان سرمایه‌گذاری زیادی می‌کنند و سپس در طول زمان حتی بیشتر روی آموزش و توسعه آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. کارفرمایان برای بازگرداندن سرمایه‌های خود به‌تنهایی، می‌خواهند کارکنان با کیفیت بالا را تا زمانی که مولد هستند حفظ کنند (اوبیبی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). اما از آنجایی که رابطه استخدامی داوطلبانه است، کارفرمایان همیشه با این سؤال مواجه می‌شوند که «آیا می‌مانند یا می‌روند؟» توجه پژوهشی قابل‌توجهی بر «خروج کارکنان» یا جابجایی متمرکز شده است. توجه بسیار کمتری به «حفظ کارکنان» یا ماندگاری آن‌ها شده است. نگاه کردن به کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی مدیریت می‌تواند بینش و ارزشی را برای مدیران ایجاد کند و در نتیجه به‌جای پاسخی واکنشی به جابجایی، رویکردی فعال‌تر برای حفظ کارمندان ایجاد می‌کند. در حالی که اهمیت حفظ کارکنان برای اثربخشی و کارایی سازمانی واضح است، در حال حاضر هیچ چارچوب واحدی وجود ندارد که تمامی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان را لحاظ کرده باشد. علاوه بر این، صرف‌نظر از اینکه کدام مدل نظری در نظر گرفته می‌شود، شرایطی وجود دارد که در آن

توجه به نقش دولت در فعالیت‌های اقتصادی بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفته است. بهبود بهره‌وری در سطح دولت مورد توجه جوامع مختلف قرار گرفته است، همان‌گونه که «هولزر» بیان می‌دارد، یک جامعه مولد بر یک دولت مولد استوار است. با افزایش استانداردهای زندگی، مردم تقاضای خدمات بهتری از دولت دارند، در پاسخ به این تقاضا باید دستاوردهای بیشتر با استفاده از منابع کمتر تحقق یابد. با رشد بهره‌وری دولت قادر به ارائه بهتر و بیشتر خدمات اجتماعی شده و توانایی انجام بهتر امور و توسعه برنامه‌های اثربخش‌تر و کارا تر را دارا می‌شود (جهانشاهی^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

بر این اساس بررسی تاکتیک‌های اعمال قدرت به‌عنوان مفهوم ابزاری نسبتاً جدید در مدیریت امری مهم است و بررسی رابطه آن با دیگر ابعاد سازمانی، مثل مشارکت و ماندگاری نیروی انسانی می‌تواند مدیران را در این دو زمینه یاری کند و بتوانند با شناسایی تاکتیک‌های اثربخش اعمال قدرت در مدیریت نیروی انسانی و توسعه آن در سازمان‌های دولتی به‌خوبی استفاده کنند. کاربر نتایج عملی این تحقیق از این جهت می‌تواند باشد که یکی از عامل‌های مهم در مشارکت و ماندگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند و با ارائه دادن راهکارهایی بتواند شیوه‌های درست و اثربخش اعمال قدرت را در سازمان‌های دولتی تقویت بکند. از طرف دیگر نتایج این تحقیق می‌تواند راهکارهایی جهت مشارکت بیشتر و ماندگاری نیروی انسانی و به طبع آن افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را مهیا کند. از این‌رو با توجه به مسئله تحقیق و کمبود شواهد تحقیقاتی در این خصوص تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به این سؤال شکل می‌گیرد: مؤلفه‌های الگوی تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان چگونه است؟

مبانی نظری

ماندگاری کارکنان

اعتقاد بر این است که کارکنان سازمان منبع مهمی از مزیت رقابتی هستند. سازمان‌ها سیاست‌ها و رویه‌های متعددی را اتخاذ می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را برای مدت طولانی حفظ کنند. در نتیجه، حفظ کارکنان به‌عنوان یکی از محرک‌های کلیدی برای موفقیت سازمانی، در کنار کاهش هزینه‌های غیرضروری و بهبود انگیزه و قابلیت‌های کارکنان

ممکن است به این معنی باشد که محصولات بیشتری تولید می‌شوند، خدمات بیشتری ارائه می‌شوند، به مشتریان بیشتری کمک داده می‌شود و غیره. یکی دیگر از مزایای مهم کارایی کسب‌وکار است. اگر بهره‌وری بالا باشد، به این معنی است که سیستم‌ها و فرایندهای سازمان احتمالاً به خوبی راه‌اندازی می‌شوند و کارکنان هر آنچه را که برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود نیاز دارند، در اختیار دارند. دستیابی به بهره‌وری بالای نیروی کار چیزی است که کارکنان می‌توانند به آن احساس غرور کنند و می‌تواند ارتباط مثبتی با مشارکت کارکنان داشته باشد، زیرا کارکنان برای حفظ بهره‌وری تیم خود انگیزه بالایی دارند و بر استانداردهای بالای عملکرد خود احساس مالکیت می‌کنند (باساهال^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

قدرت در سازمان

از مجموع تعاریفی که در مورد قدرت وجود دارد می‌توان قدرت را توانایی بالقوه یک فرد یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر تعریف کرد. از طرفی قدرت به قابلیتی اطلاق می‌شود که فرد الف دارد تا در رفتار فرد ب نفوذ کند و فرد ب در جهت توافق خواسته‌های فرد الف حرکت و عمل کند. ماکس وبر قدرت را این‌گونه تعریف می‌کند: احتمالی که وجود دارد که یک نفر در درون یک رابطه اجتماعی در موقعیتی قرار بگیرد که برخلاف تعارض‌های موجود بتواند خواسته خود را جامه عمل بپوشاند. به‌طور کلی مروری بر ادبیات مربوط به قدرت نشان می‌دهد که قدرت به توانایی انجام کارها برخلاف اراده و مقاومت دیگران یا توانایی "بردن" نزاع‌های سیاسی و به دست گرفتن موقعیت ارجاع داده می‌شود (کوراوند^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

درگیری، شکست و موفقیت، میل و جستجوی قدرت را به وجود می‌آورد. برخی این را طبیعی می‌دانند، اما برخی از روانکاوان قدرت‌طلبی را برای رشد روانی مفید نمی‌دانند. با این حال، روانکاوان دیگر می‌گویند که قدرت در واقع می‌تواند شخصیت فرد را تحت شرایط خاص بسازد. قدرت برای کنترل و تعیین آینده ادارات و سازمان‌ها، نتایج درگیری‌های بین فردی و امنیت و رفاه شخصی، لازم است. هرچه بی‌سازمانی یا تضاد در یک سازمان بیشتر باشد، نیاز به قدرت بیشتر احساس می‌شود. وقتی فردی نه‌تنها به

جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان ممکن است اجتناب‌ناپذیر و خارج از کنترل مدیریت باشد. بنابراین باید روی عواملی تمرکز کنیم که مدیریت می‌تواند کنترل کند و ممکن است کارکنان را برای ماندن در سازمان تحت تأثیر قرار دهد (خاتون^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین کارکردهای سازمانی است که بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد. سازمان‌هایی که بر روی فعالیت‌های منابع انسانی خود تمرکز نمی‌کنند، احتمالاً کارکنان ماهر و آموزش‌دیده خود را از دست می‌دهند و به‌نوبه خود دو برابر هزینه را به دلیل ناکارآمدی مالی و عملیاتی متحمل می‌شوند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند مدیریت پاداش، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و مدیریت و مزایای مدیریت، تجربه کلی کارکنان را در یک سازمان شکل می‌دهد. شیوه‌های منابع انسانی که به رشد و توسعه کارکنان کمک می‌کند، درصد حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی نه‌تنها مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش موردنظر کارکنان را تضمین می‌کند، بلکه انگیزه کارکنان را نیز تضمین می‌کند. همچنین به کاهش گردش مالی، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (سورن^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

بهره‌وری نیروی انسانی

درک بهره‌وری کارکنان به رهبران کسب‌وکار کمک می‌کند تا تصمیم بگیرند و از قبل برنامه‌ریزی کنند. همچنین می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا تجربه کارمندان را بهبود بخشند و هم برای کارمندان و هم به‌نفع آن‌ها باشد. بهره‌وری کارکنان مقدار کاری است که یک کارمند می‌تواند در یک دوره زمانی معین انجام دهد. این رابطه با فرمول بهره‌وری خلاصه می‌شود که می‌توانید از آن برای محاسبه بهره‌وری کارکنان استفاده کنید:

بهره‌وری = خروجی (آنچه ایجاد می‌شود) / ورودی (ساعت‌های صرف شده و منابع استفاده شده) (تونیو^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

واضح‌ترین مزیت بهره‌وری بالای کارکنان این است که کارهای بیشتری در یک کسب‌وکار انجام می‌شود. این

4. Basahal
5. kooravand

1. Khatun
2. Sorn
3. Tunio

توسعه‌ای، مزایای آموزش و حمایت رسمی مدیریت شغلی) نیز در سازمان مهیا گردد. هر چه سطح مشارکت شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به همین دلیل، به‌منظور افزایش سطح مشارکت شغلی باید در مورد تعیین‌کننده‌های آن نگاهی واقع‌گرایانه و همه‌جانبه داشته باشیم (اسفندیاری^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

به نظر می‌رسد مشارکت شغلی بالا یک ویژگی ذاتی مطلوب کارکنان است امروزه ثبات نیروی کار، یک استراتژی رقابتی قوی به شمار می‌رود و حتی در آینده قابل پیش‌بینی، نقش حیاتی‌تری ایفا می‌کند. اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده‌ی مطلوب به عمل آورد، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می‌شود. ترک خدمت هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و از دست دادن سرمایه اجتماعی را در پی دارد (ساکس^۴، ۲۰۲۲).

یکی از موضوعاتی که هم‌اکنون در حوزه پژوهش به آن توجه شده است، مشارکت شغلی است. امروزه پژوهشگران حوزه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت، آگاهی فزاینده‌ای درباره وجود تفاوت‌های در رشد نگرش‌های کارکنان درباره کار و رفتارهای مرتبط با این نگرش کسب کرده‌اند. مشارکت شغلی یکی از نگرش‌های مرتبط با کار است که به‌عنوان یک واکنش روان‌شناختی فرد به کار و مسئولیت مرتبط با آن تعریف شده است. علاقه به مفهوم مشارکت شغلی عمدتاً بر تعیین و شناسایی تعیین‌کننده‌های متمرکز بوده است. ارتباط این متغیر با بازده‌های سازمانی مانند: ترک خدمت، رضایت شغلی و بهره‌وری سبب شده است که پژوهش‌های فراوانی در زمینه پیشایندها و پیامدهای آن صورت پذیرد. موضوع اهمیت نسبی این دو مجموعه از متغیرهای شخصی و موقعیتی در تبیین مفهوم مشارکت شغلی، محور اساسی پژوهش‌ها را تشکیل داده است.

سازه مشارکت شغلی به‌عنوان «درجه‌ای که فرد از لحاظ روان‌شناختی شیفته، مشغول و علاقه‌مند به شغل خویش می‌شود»، تعریف شده است. کارکنان با مشارکت شغلی بالا به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که شغل برای ایشان به بخش جدایی‌ناپذیر شخصیت و زندگی ایشان تبدیل می‌شود.

دنبال قدرت، بلکه به دنبال کنترل نیز باشد، درگیری‌ها افزایش می‌یابد. علاوه بر این، عطش قدرت گاهی منجر به بهره‌برداری از ترس‌های فردی می‌شود - یک روان‌شناسی بسیار مضر و سوءاستفاده‌کننده - روندی منفی برای توسعه مثبت سازمانی. همچنین به نظر می‌رسد که کسانی که مورد استثمار قرار می‌گیرند ممکن است از استثمار خودآگاه نباشند. با این حال، در مواجهه با ترس، مردم واکنش متفاوتی نشان می‌دهند: برخی رضایت می‌دهند، برخی فرار می‌کنند (غیبت و جابجایی) و برخی به مقابله می‌پردازند (کاندرو^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

میل به تأثیرگذاری بر دیگران یا نیاز به قدرت نیز می‌تواند به‌منظور انجام کارهای خوب برای سازمان جستجو شود. همه قدرت‌طلبان لزوماً افراد روان رنجور، مستبد یا پریشان نیستند (اگرچه برخی به‌وضوح چنین هستند). قدرت جویان می‌تواند مؤثر، سازگار و با انگیزه بالا باشند. معلوم شده است که قدرت منبع نهایی برای کنترل انسان است، ابزاری که فقط افراد سالم از نظر روانی می‌توانند با موفقیت از آن استفاده کنند. بنابراین برای اجرای صحیح آن در محیط‌های سازمانی باید تکنیک‌ها و معیارهای مناسبی تدوین شود. احساس کارآمدی، موفقیت و سودمندی به‌خودی‌خود منبع قدرت و اعتماد به فرد است. اینکه یک شخص احساس می‌کند در حال مشارکت است، و اینکه کاری که انجام می‌دهد تفاوت ایجاد می‌کند، جوهر قدرت است. همچنین عزت‌نفس، منبع قدرت در خود فرد است (و بر^۲، ۲۰۲۳).

مشارکت کارکنان

مشارکت شغلی کارکنان به شرایط روان‌شناختی مثبت در فرد اشاره می‌کند که فرد را به درگیر نمودن فعالانه در نقش و سازمان خود سوق می‌دهد. تحقیقات تأیید نموده‌اند که کارکنان با مشارکت شغلی بالا، کمتر از طریق پاداش‌های پولی یا سایر انگیزاننده‌های بیرونی و بیشتر از طریق عوامل انگیزاننده‌های درونی همچون رفتار عادلانه با آن‌ها، ارزشمند شدن، داشتن فرصت‌هایی برای رشد شغلی برانگیخته می‌شوند که این عوامل می‌تواند از طریق توسعه منابع انسانی (حمایت سازمانی، دسترسی به فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای، حمایت از فرصت‌های آموزشی و

پیامدهای مشخصی را برای سازمان دارند. برای مثال، کارکنانی که هم از تعهد سازمانی و هم مشارکت شغلی بالایی دارند، به احتمال زیاد کمتر سازمان را ترک می‌کنند.

پیشینه پژوهش

کوراوند^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی» انجام دادند. نتایج نشان دادند که ابعاد اصلی مدل را عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی تشکیل می‌دهند؛ بدین معنا که می‌توان برای ارتقا بتوان تصمیم‌گیری مدیران از مدل پژوهش حاضر استفاده نمود.

عسگرنژاد^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، مطالعه‌ای با عنوان «فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان» انجام داد. نتیجه این بررسی فرا تحلیل نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر-عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، احساس معنی‌دار بودن شغل، توانمندسازی منابع انسانی، امنیت شغلی، جوسازمانی، استقلال کاری، توسعه مسیر شغلی و انگیزش شغلی تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. همچنین تأثیر متغیرهای سیاست سازمانی، ابهام نقش، طراحی مجدد شغل، تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأیید نگردید.

المراشده^۵ (۲۰۲۴)، در پژوهشی به «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رابطه بین توسعه منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان» پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که توسعه کارکنان به‌طور قابل‌توجهی بر توانایی کارکنان برای انجام کارهایشان تأثیر می‌گذارد. همچنین نتیجه تجزیه و تحلیل اثرات تعدیل‌گری نشان داد که برای افرادی که تحت فرهنگ مشارکتی هستند، همستگی قوی‌تری بین آموزش کارکنان و بهره‌وری وجود دارد. در نتیجه، این نشان می‌دهد که ارائه آموزش‌های پیشرفته به افراد باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود و سازمان‌ها محیطی مساعد ایجاد می‌کنند که منجر به بهبود بهره‌وری کارکنان می‌شود.

زانینی^۶ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به «بررسی

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان، می‌شود. برای مثال، اگر سیستم اداری شرکت به‌گونه‌ای باشد که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، یا مدیریت مشارکتی وجود داشته باشد سیستم به‌گونه‌ای دموکراسی به اجرا درآید و سرانجام اگر کارکنان دارنده سهام و مالک شرکت باشند، از این عبارت استفاده می‌شود. در این مقطع موضع ما این است که تمام این شیوه‌ها را به‌عنوان روش‌هایی تلقی کنیم که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد هستند، یعنی عنوان یا عبارت هرچه باشد مقصود این است که کارکنان در امور سازمان یا شرکت مشارکت می‌کنند (نرگسیان^۱ و همکاران، ۲۰۱۴).

در تعریف مشارکت کارکنان می‌گوییم که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس اندیشه مزبور بر این منطق قرار دارد که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت می‌کنند، در کار اداری و سازمانی خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، بر زندگی کاری خود کنترل‌هایی اعمال می‌نمایند، سازمان بدین‌وسیله موجبات انگیزش هرچه بیشتر آنان را فراهم می‌آورد، افراد تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند، بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان افزایش می‌یابد و سرانجام اینکه آنان نسبت به کار خود، بیشتر ابراز رضایت می‌کنند (ریوز^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

مشارکت شغلی فرایند درونی سازی ارزش‌های مرتبط با کار و یا جنبه‌های پراهمیت شغل، از طریق افراد است. در خصوص شغل فعلی افراد نوعی باور وجود دارد و آن اینکه شغل مذکور تا چه حد می‌تواند آرزوها و امیال کارکنان را برآورده سازد. کارکنان با مشارکت شغلی بالا، شغل خویش را به بخشی از شخصیت خویش تبدیل می‌نمایند. از طرف دیگر، بیشتر توجه خویش را به شغل خویش معطوف می‌سازند. در واقع مشارکت شغلی به این اعتقاد برمی‌گردد که شغل مهم است و افراد بایستی در کارشان برای ترقی خویش درگیر شده و با آن درگیری برقرار نمایند. مشارکت شغلی عاملی حیاتی در شکل‌دهی نتایج کاری کارکنان است. می‌توان گفت که مشارکت شغلی عاملی برجسته و مؤثر در شکل‌دهی انگیزش کارکنان می‌باشد. بلاو و بول (۱۹۸۷) پیش‌بینی کردند که ترکیب‌های گوناگونی از تعهد سازمانی و مشارکت شغلی

3. kooravand
4. Asgarnezhad
5. Almarashdah
6. Zanini

1. Nargesian
2. Reeves

روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۹ نفر از استادان هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به‌صورت هدفمند و با توجه به اطلاعات به دست آمده از موارد قبلی انتخاب گردیدند.

یافته‌های پژوهش

مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) به شرح زیر است:

گام اول: طراحی پژوهش تحلیل مضمون: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه آماری است. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها بر اساس عوامل شناسایی‌شده صورت گرفته و درصدد پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. مؤلفه‌ها و عوامل تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان کدام است؟
 ۲. ارائه الگوی تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی در ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان به چه صورت است؟
- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است.

تأثیرات عدم تعادل قدرت سازمانی بر میزان مشارکت کارکنان» پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که عدم تعادل قدرت و عدم تقارن اطلاعاتی، موانعی حیاتی برای مشارکت کارکنان در هنگام توسعه روابط درون‌سازمانی (رابطه بین کارکنان و مدیران ارشد و میانی) هستند. این مطالعه نشان می‌دهد که در برخی موارد کارکنان سازمان هیچ قدرتی برای مشارکت در تصمیماتی که بر ایمنی و رفاه آن‌ها تأثیر می‌گذارد ندارند.

جیو و هو^۱ (۲۰۲۲)، مطالعه‌ای با هدف «بررسی اثرات ساخت شغل بر درگیری کاری رهبران با نقش میانجی مشارکت شغلی و معنادار بودن کار» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که کارآفرینی تناسب فرد با شغل و معنی‌دار بودن کار را افزایش می‌دهد که تعامل کاری آن‌ها را تحریک می‌کند. تناسب فرد و شغل همچنین باعث افزایش مشارکت کاری و درک آن‌ها از معنی‌دار بودن کار شد. افزایش معنی‌دار بودن کار می‌تواند مشارکت کاری آن‌ها را به میزان قابل‌توجهی افزایش دهد.

اوبیبی^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، مطالعه‌ای تحت عنوان «حمایت سازمانی ادراک‌شده و رضایت شغلی در بین معلمان چینی: اثرات میانجی ایجاد شغل و مشارکت کاری در طول COVID-19» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ادراک‌شده، مهارت شغلی و تعهد کاری رابطه مثبت و معناداری با مشارکت و رضایت شغلی معلمان دارند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است (عاقلی و همکاران، ۲۰۱۹). روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (عاقلی، همکاران، ۲۰۲۳). روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ آن را توسعه داده است، مضامین براساس

1. Guo & Hou
2. Oubibi

2. Braun & Clarke

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic Characteristics of Interviewees

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	میزان سابقه کار
I1	۴۳	زن	دکتری	هیئت‌علمی	بیشتر از ۱۰ سال
I2	۳۹	زن	دکتری	هیئت‌علمی	بیشتر از ۱۰ سال
I3	۴۰	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۵-۱۰ سال
I4	۴۴	زن	دکتری	هیئت‌علمی	بیشتر از ۱۰ سال
I5	۳۶	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۵-۱۰ سال
I6	۵۴	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	بیشتر از ۱۰ سال
I7	۴۵	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I8	۳۶	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I9	۵۷	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	۵-۱۰ سال
I10	۴۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I11	۳۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I12	۵۶	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I13	۳۷	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	۵-۱۰ سال
I14	۴۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
I15	۵۱	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	۵-۱۰ سال

شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید. در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده است.

مصاحبه‌شوندگان شامل ۹ نفر از استادان هیئت‌علمی (۴ نفر خانم با مدرک دکتری و ۲ نفر آقا با مدرک دکتری) رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران ارشد (۵ نفر آقا با مدرک دکتری و ۴ نفر آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

گام چهارم و پنجم: ارائه نتایج تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین‌صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود تکمیل گردید در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در

گام دوم: گردآوری داده‌ها: در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده‌شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد.

گام سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید شبکه مضامین روابط میان مضامین را به‌صورت غیرخطی نشان می‌دهد در این شبکه هیچ نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه هست پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم

حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله تعداد ۴۹ مضمون پایه در قالب ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر و با بررسی و تحلیل مضامین در قالب جدول ۲ ارائه شده‌اند.

این پژوهش تعداد ۱۵۲ کد اولیه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در پاسخ به سؤال اول پژوهش در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین، پایه مضامین انتزاعی‌تری

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

Table 2. Thematic Analysis Results

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
امعالم قدرتمیتمی بر سآزش	امعالم قدرتمیتمی بر سآزش	دوستی و ائتلاف	مشارکت دادن در تصمیم‌گیری / تمجید و ستایش / ایجاد تصویر مناسب از خود
		مذاکره و گفتگو	مشاوره با کارکنان / ایجاد ارتباط مؤثر / معاشرت با افراد بانفوذ
		استدلال و تفسیر	ترغیب منطقی / تنش‌زدایی از سازمان / تفکر انتقادی
امعالم قدرتمی دفاعی	امعالم قدرتمی دفاعی	اجتناب از سرزنش	وسواس به خرج دادن / جانب احتیاط را حفظ کردن / دیگری را قربانی کردن / پنهان آوردن و توجیه کردن
		اجتناب از اقدام	تطابق بیش‌ازحد / تعلل ورزیدن / انتقال نامناسب مسئولیت‌ها
		اجتناب از تغییر	ترغیب منطقی / تنش‌زدایی از سازمان / تفکر انتقادی
تاکتیک‌های امعالم قدرتمی	تاکتیک‌های امعالم قدرتمی	تنبیه و تشویق	نفوذ کردن در رفتار کارکنان / ارباب و تهدید / قدردانی و پاداش دادن
		حمایت مقامات بالاتر	مشارکت دادن سیاسی / حزب و جناحی عمل کردن / ایجاد پایگاه حمایتی
		مشروعیت	تبعیت از سیاست‌های سازمان / استناد به دستورالعمل‌های سازمانی / توجه به فرهنگ و ارزش‌های سازمان
امعالم قدرتمی شخصی	امعالم قدرتمی شخصی	جاذبه فردی	احترام به کارکنان / تعهد و پذیرش / تواضع و فروتنی / نظم و انضباط / ایجاد الزام‌های اخلاقی
		تخصص و اطلاعات	استفاده از اطلاعات به‌عنوان یک ابزار سیاسی / مهارت یا دانش ویژه / نگهداری، دست‌کاری و تحریف اطلاعات
		تسخیر احساسات	وابسته‌سازی / تملق و چاپلوسی / عذرخواهی مداوم / انگیزش الهام‌بخش / شخصیت کاریزماتیک / ایجاد پایگاه اجتماعی
مشارکت سازمانی	ایجاد روحیه کار گروهی	ایجاد هدف و چشم‌انداز مشترک بین کارکنان	توجه به شأن و منزلت کارکنان / استفاده بهینه از سرمایه انسانی / ایجاد تعلق سازمانی
		اعتمادآفرینی در بین کارکنان	توجه به دستاوردهای کارکنان / تشکیل جلسات منظم / ایجاد انتظارات مثبت و سازنده
		نشاط سازمانی	پویایی سازمانی / پذیرش مسئولیت / رفع نیازهای روان‌شناختی کارکنان

ادامه جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
شفافیت و تعهد به موفقیت		بهبود تصویر سازمانی	تحقق ارزش‌های اجتماعی / حفظ استعدادها / مطالبه‌گری در سازمان
		انعطاف‌پذیری و سرسختی در سازمان	تاب‌آوری سازمانی / مدیریت بحران / تربیت کارکنان متعهد و پاسخگو
		بلوغ سازمانی	مدیریت زمان / استقبال از تغییر / استقلال رأی و قدرت داوری
مشارکت سازمانی	تبادل افکار و اطلاعات	مدیریت دانش سازمان	دستیابی به دانش، فناوری‌ها و قابلیت‌های جدید / اشتراک‌گذاری و تبادل دانش در سازمان / دسترسی به دانش فنی نوین
		تعامل سازمانی	حفظ جریان ارتباطات / بالا بردن اعتماد به نفس کارکنان / رشد هوش هیجانی
		مدیریت کیفیت کارکنان	فرصت‌های برابر شغلی / تکریم و قدردانی از کارکنان / بهبود کیفیت تصمیم‌گیری / معنادار نمودن شغل / ایجاد فرصت یادگیری / تنوع شغلی
رشد و توسعه کارکنان		همدلی و همکاری	مسئولیت‌پذیری مؤثر / تشویق فعالیت‌های گروهی / ایجاد حس مفید بودن
		مشورت با کارکنان	استفاده از ظرفیت کارکنان / تیم‌سازی در سازمان / اهمیت به افکار خلاقانه / فرهنگ هم‌افزایی
		اختیار عمل و استقلال در کار	تأمین ابزار و تفویض اختیار / درگیر کردن کارکنان در اهداف سازمان / داشتن اختیارات لازم متناسب با مسئولیت‌ها
جوسازمانی		ارتباطات اثربخش	تقویت روابط و حسن شهرت / کاستی‌ها و نارسایی‌های ارتباطی / اعتمادسازی در ارتباط
		تعلق سازمانی	انگیزش شغلی / منزلت اجتماعی در سازمان / سلامت سازمانی / ایجاد تعهد پایدار
		توسعه مهارت‌ها	بهره گرفتن از استعدادهای شخصی / ایجاد فرصت‌های رشد و ارتقا / شناسایی استعدادهای کارکنان
ماندگاری نیروی انسانی	حمایت سازمانی	ایجاد فرصت مشارکت	آزادی بیان در سازمان / ایجاد حس ارزشمندی / ایجاد ساختار حمایتی مطلوب
		توسعه مسیر شغلی	توانمندسازی کارکنان / توسعه حرفه‌ای و تشویق به نوآوری / آینده‌نگری و توجه به قابلیت‌های کارکنان
		حقوق و مزایا	شیوه پرداخت عادلانه و بدون تبعیض / ارائه پاداش بر اساس عملکرد / حقوق پایه رضایت‌بخش
رضایت شغلی		ماهیت شغل	شفافیت انتظارات شغلی / تناسب بین شغل و شخصیت / هویت سازمانی
		شایسته‌سالاری	برخورد منصفانه و عادلانه / تناسب تخصص نیروی انسانی با مأموریت سازمان / پرهیز از رابطه مداری در انتصاب افراد

ادامه جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

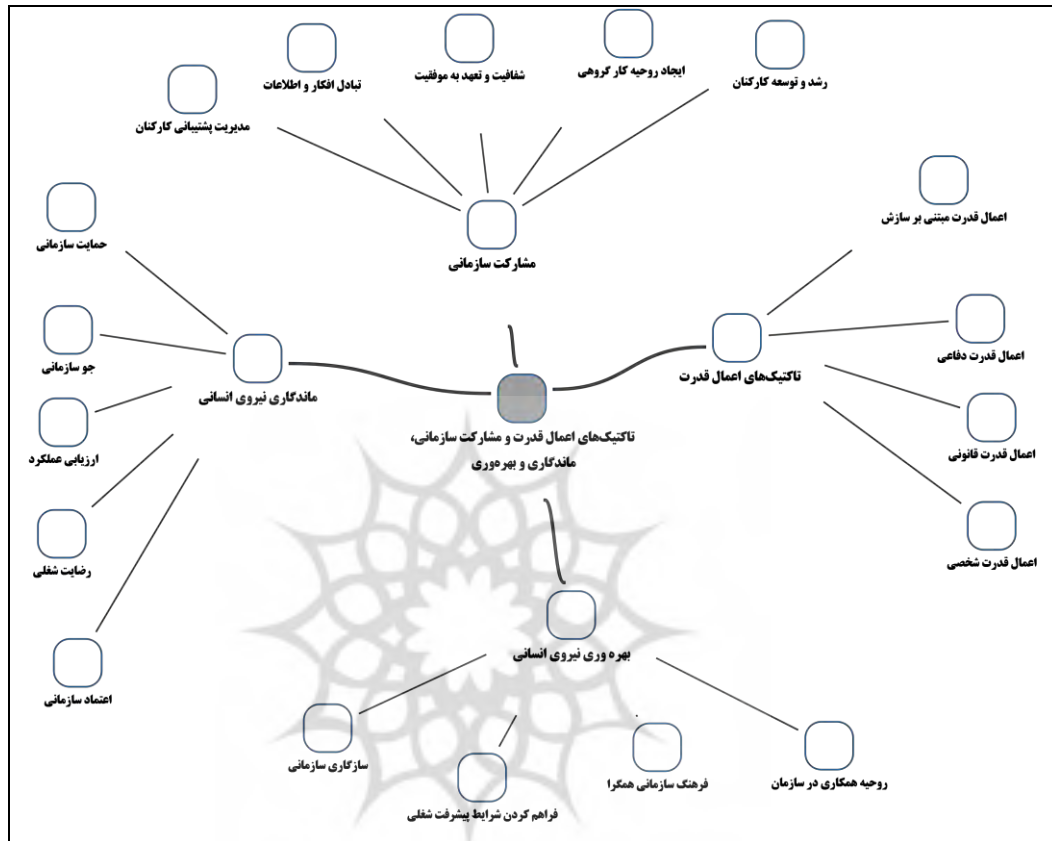
مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
اعتماد سازمانی		همدلی سازمانی	تقویت بنیه مالی سازمان / تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان / ارتقا و ترفیع شغلی کارکنان
		تبادل کار و زندگی	ساعت‌ها و برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر/برنامه کاری ثابت و قابل پیش‌بینی/مدیریت درخواست‌های مرخصی
ماندگاری نیروی انسانی		بازخورد عملکردی	نظارت دقیق بر عملکرد کارکنان / شفافیت در اطلاع‌رسانی و بیان شفاف انتظارات / کمک به افزایش یادگیری
		ارزیابی عملکرد	به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های منابع انسانی / درک جایگاه سازمانی توسط کارکنان / افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری
فرهنگ سازمانی همگرا		ایجاد اشتیاق شغلی	تلاش و شوق به فعالیت و اثرگذاری / پایبندی به اصل احترام متقابل / کاهش غیبت کارکنان
		انضباط کاری	مدیریت بر مبنای قانون / شرح وظایف روشن، مدون و مشخص / انتخاب علمی کارکنان
سازگاری سازمانی		بهبود استراتژیک	تعیین اهداف گروهی و فردی / ساختار سازمانی منعطف / کنترل تأخیر در تصمیم‌گیری مدیران ارشد
		پرورش تفکر خلاق	تشویق و حمایت از طرح‌های مبتکرانه و خلاقانه / لذت بردن از روبرو شدن با نظرات مخالف / بهبود ریسک‌پذیری کارکنان
بهره‌وری نیروی انسانی		عدم مقاومت در برابر تغییر	گردش شغلی در سازمان / برجسته کردن اهمیت تغییر از طریق آموزش / توجه به نظرات کارکنان
		مدیریت تعارض	رفع استرس و تنش‌های کاری / رفع تبعیض در بین کارکنان / برخورد ملایم و منطقی
فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی		افزایش کیفیت زندگی کاری	تفویض اختیار / اعطای پاداش‌های مادی و معنوی / بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم کارکنان
		رفاه کارکنان	برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت / برقراری نظام مناسب پرداخت / به‌کارگیری رویکرد فناورانه
روحیه همکاری در سازمان		بهبود فرایند پاسخگویی	گزارش دهی از پیشرفت و نتایج / ایجاد تعهد در کارکنان / تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری
		شفافیت در ارتباط	تعامل و ارتباط بین واحدهای سازمان / دوری از قضاوت دیگران / تعیین مرزهای ارتباطی
		ترویج کار گروهی	به اشتراک‌گذاری ایده‌ها / بهبود و بازنگری در روش‌های انجام کار / ایجاد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

سازمان‌یافته شامل حمایت سازمانی، جوسازمانی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی است. مضمون فراگیر تاکتیک‌های اعمال قدرت شامل اعمال قدرت مبتنی بر سازش، اعمال قدرت دفاعی، اعمال قدرت شخصی، اعمال قدرت قانونی است.

مضمون فراگیر مشارکت سازمانی شامل مضامین سازمان‌یافته شامل ایجاد روحیه کار گروهی، شفافیت و تعهد به موفقیت، تبادل افکار و اطلاعات، مدیریت پشتیبانی کارکنان، رشد و توسعه کارکنان، است. مضمون فراگیر ماندگاری نیروی انسانی شامل مضامین

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود، مدل کیفی تحقیق به صورت زیر شکل می‌گیرد.

مضمون فراگیر بهره‌وری نیروی انسانی شامل روحیه همکاری در سازمان، فرهنگ سازمانی همگرا، فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی است. به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی مستخرج از بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو.دی.آ

Figure 1. The Conceptual Model Extracted from the Qualitative Section Using Max QDA Software

افزایش مشارکت و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان می‌باشد. نتایج حاصل نشان داد که ۱۵۲ کد اولیه تا ۴۹ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر برای الگوی شناسایی شده‌اند.

مشارکت سازمانی شامل مضامین سازمان‌یافته که عبارت‌اند از: ایجاد روحیه کار گروهی، شفافیت و تعهد به موفقیت، تبادل افکار و اطلاعات، مدیریت پشتیبانی کارکنان، رشد و توسعه کارکنان، می‌باشد. می‌توان گفت که مشارکت سازمانی یک مفهوم کلیدی در مدیریت سازمانی است که به اشتراک‌گذاری و مشارکت اعضای سازمان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها اشاره دارد. در این مفهوم، مضامین مختلفی وجود دارد که برای توسعه و ترویج مشارکت سازمانی ضروری است. ایجاد روحیه کار گروهی

بحث و نتیجه‌گیری

تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی می‌تواند به ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان کمک کند. با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، اعمال قدرت به شیوه‌های مدیریتی مختلفی احتیاج دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به رهبری توزیع شده، اعتماد سازمانی، اثربخشی ارتباطات داخلی و توسعه فرهنگ سازمانی اشاره کرد. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی معمولاً با چالش‌هایی مانند بخش‌بندی و تجزیه و تحلیل زیادی مواجه هستند، اعمال تاکتیک‌های مشارکتی می‌تواند به ماندگاری نیروی انسانی کمک کرده و در نهایت به بهره‌وری بالاتر آن‌ها منجر شود. ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان، ارائه فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ایجاد فضای کاری پویا و ارتقاء مهارت‌های کارکنان از جمله تاکتیک‌های مؤثر برای

وفاداری افراد را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد و به ماندگاری نیروی انسانی کمک می‌کند. در نتیجه، ترکیب صحیح و توازی از این مضامین می‌تواند به ارتقای ماندگاری نیروی انسانی و عملکرد سازمانی کمک کند. با مقایسه نتایج حاصل با پژوهش‌های پیشینی چون جیو و هو (۲۰۲۲)، اوبیسی و همکاران (۲۰۲۲) همسو و هم‌راستا است.

تاکتیک‌های اعمال قدرت شامل مضامین سازمان‌یافته که عبارت‌اند از: اعمال قدرت مبتنی بر سازش، اعمال قدرت دفاعی، اعمال قدرت شخصی، اعمال قدرت قانونی می‌باشد. می‌توان گفت که موضوع تاکتیک‌های اعمال قدرت در حوزه مدیریت و رهبری یکی از مسائلی است که در زمینه مطالعات سازمانی و رفتار سازمانی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. این موضوع شامل مجموعه‌ای از روش‌ها و تاکتیک‌هایی است که افراد و رهبران در سازمان برای تأثیرگذاری و اجرای قدرت خود بر سایر افراد و واحدهای سازمانی به کار می‌برند. در این راستا، تاکتیک‌های اعمال قدرت می‌تواند شامل چندین رویکرد مختلف باشد. اعمال قدرت مبتنی بر سازش یکی از این تاکتیک‌هاست که در آن افراد با استفاده از مذاکره و توافق، سعی در تأثیرگذاری بر سایر افراد دارند. اعمال قدرت دفاعی نیز به تلاش‌هایی اشاره دارد که افراد برای حفظ منافع و جلوگیری از تأثیرگذاری دیگران بر آن‌ها، به کار می‌برند. اعمال قدرت شخصی متمرکز بر استفاده از ویژگی‌ها و ویژگی‌های فردی و شخصیتی یک فرد برای تأثیرگذاری است. در حالی که اعمال قدرت قانونی به اعمال قوانین، مقررات و سیاست‌های سازمانی برای تنظیم و کنترل رفتارها و تصمیم‌گیری‌ها می‌پردازد. هر یک از این تاکتیک‌ها دارای ویژگی‌ها و مزایا و معایب خاص خود هستند و می‌توانند در شرایط مختلف و با توجه به موقعیت‌های مختلف در سازمان، به کار گرفته شوند. با مقایسه نتایج حاصل با پژوهش‌های پیشینی چون جیو و هو (۲۰۲۲)، اوبیسی و همکاران (۲۰۲۲) همسو و هم‌راستا است.

بهره‌وری نیروی انسانی شامل مضامین سازمان‌یافته که عبارت‌اند از: روحیه همکاری در سازمان، فرهنگ سازمانی همگرا، فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی می‌باشد.

می‌توان گفت که بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان شامل چندین جنبه اساسی است که هدف آن بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان و بهره‌وری سازمانی است. یکی از موارد مهم در این بخش، ایجاد روحیه همکاری در سازمان است. این به معنای ایجاد فضایی است که کارکنان توانایی کار گروهی و همکاری را داشته باشند، از تبادل ایده‌ها و تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند و باهم به دنبال رسیدن به اهداف مشترک

از جمله این مضامین است که با ایجاد انگیزه و تشویق به همکاری و هماهنگی بین اعضای سازمان، ارتقای کارآمدی و کارایی سازمانی را فراهم می‌کند. همچنین، شفافیت و تعهد به موفقیت نیز از اصول اساسی مشارکت سازمانی است که با فراهم کردن اطلاعات کامل و صاف به اعضای سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد می‌کند و راهبردهای موفقیت سازمانی را تقویت می‌کند. تبادل افکار و اطلاعات نیز بخشی از فرایند مشارکت سازمانی است که با ایجاد فضایی برای ارتباطات باز و مستقیم بین اعضای سازمان، ایده پردازی، نوآوری و به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج می‌کند. مدیریت پشتیبانی کارکنان نیز از جمله مضامینی است که با فراهم کردن شرایط و محیط‌های مناسب برای رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای سازمان، به ارتقای مشارکت و عملکرد سازمانی کمک می‌کند. در نتیجه، رشد و توسعه کارکنان نیز به‌عنوان یکی از مضامین مهم مشارکت سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که با ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، سازمان را به سوی موفقیت و پیشرفت هدایت می‌کند. با مقایسه نتایج حاصل با پژوهش‌های پیشینی چون اوبیسی و همکاران (۲۰۲۲) همسو و هم‌راستا است.

ماندگاری نیروی انسانی شامل مضامین سازمان‌یافته که عبارت‌اند از: حمایت سازمانی، جوسازمانی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی می‌باشد. می‌توان گفت که ماندگاری نیروی انسانی یکی از موضوعات بحث‌برانگیز در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به حفظ و حمایت از کارکنان فعال و مؤثر در سازمان اشاره دارد. در این راستا، مضامین مختلفی وجود دارد که برای ایجاد و تقویت ماندگاری نیروی انسانی ضروری است. حمایت سازمانی یکی از این مضامین است که با فراهم کردن فضایی پویا و حامی برای کارکنان، اعتماد و رفاه افراد را تقویت می‌کند و از جمله عوامل مؤثر در ماندگاری نیروی انسانی محسوب می‌شود. جوسازمانی نیز به‌عنوان یک مضمون اساسی در ماندگاری نیروی انسانی مطرح است که با ایجاد محیطی مساعد و الهام‌بخش برای کارکنان، ارتقای انگیزه و ارتباطات مثبت در سازمان را ترویج می‌دهد. ارزیابی عملکرد نیز از جمله مضامین مهم در ماندگاری نیروی انسانی است که با ارائه بازخورد و فرصت‌های بهبود، افراد را تحریک به بهبود عملکرد و پیشرفت شغلی می‌کند. رضایت شغلی نیز به‌عنوان یکی از مضامین کلیدی در ماندگاری نیروی انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد که با ارتباط مستقیم با نیازها و انتظارات کارکنان، احساس رضایت و ارتباط مثبت با سازمان را تقویت می‌کند. اعتماد سازمانی نیز از جمله مضامینی است که با برقراری ارتباطات مؤثر و شفاف با کارکنان، اعتماد و

- برگزاری جلسات دوره‌می و فعالیت‌های تیمی برای افزایش همبستگی و هم‌زمانی کارکنان.
- توسعه سیستم‌هایی برای جذب و حفظ استعداد‌های نوجوان و جوان در سازمان.
- تشویق به ارتقاء و افزایش تحصیلات و مهارت‌های تخصصی کارکنان.
- استفاده از فناوری‌های نوین و سیستم‌های اطلاعاتی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی.
- ارائه فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان.
- ایجاد فضایی از اعتماد بین کارکنان و مدیران برای تسهیل فرایندهای مشارکتی.
- ایجاد سیستم‌های فیدبک منظم برای ارزیابی عملکرد و پیشرفت کارکنان.
- برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت استرس و افزایش بهره‌وری.
- ارائه امکانات و تسهیلاتی برای ارتقای سلامت روانی و جسمی کارکنان.
- تشویق به ایجاد ارتباطات مثبت و سازنده بین کارکنان و مدیران.
- استفاده از سیستم‌های پاداش و تشویق برای تشویق به ایده‌پردازی و نوآوری در سازمان.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری اینجانب تحت عنوان «شناسایی عوامل تاکتیک‌های اعمال قدرت و مشارکت سازمانی، ماندگاری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان» می‌باشد. برخوردار وظیفه می‌دانم از مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان که در تدوین این پژوهش ما را یاری رساندند، تقدیر و تشکر نمایم.

سازمان باشند. همچنین، فرهنگ سازمانی همگرا نیز بخشی از این مضمون است که با هماهنگی ارزش‌ها، باورها و رویه‌های سازمانی، ایجاد محیطی از هماهنگی و انطباق در بین کارکنان فراهم می‌آید. این فرهنگ می‌تواند از طریق ارتقاء انگیزه، افزایش اعتماد و ایجاد احساس تعلق به سازمان، به بهره‌وری نیروی انسانی کمک کند. علاوه بر این، فراهم کردن شرایط پیشرفت شغلی نیز محسوب می‌شود. با ارائه فرصت‌های آموزشی، رشد حرفه‌ای و ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، سازمان می‌تواند زمینه را برای بهبود عملکرد و بهره‌وری افراد فراهم کند. این اقدامات نه تنها به ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان کمک می‌کند بلکه احساس ارزشمندی و اهمیت فرد در سازمان را نیز تقویت می‌کند که به نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. با مقایسه نتایج حاصل با پژوهش‌های پیشینی چون المرآده (۲۰۲۴)، زاینی و همکاران (۲۰۲۳) همسو و هم‌راستاست.

پیشنهاد‌های پژوهش

- ایجاد سیستم‌های تشویقی و پاداش برای کارکنانی که به مشارکت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمانی بیشتری داشته‌اند.
- تشکیل گروه‌های کاری و پروژه‌های مشترک بین کارکنان مختلف برای افزایش همکاری و تبادل ایده‌ها.
- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی در زمینه مدیریت تیم و ایجاد روحیه کار گروهی.
- تعیین اهداف و دستاوردهای مشارکت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان و ارتباط همواره با این اهداف.
- تشویق به شرکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی و توسعه سیاست‌ها.
- ایجاد فضایی برای ارائه پیشنهادها و ایده‌های کارکنان به مدیران و مسئولان سازمان.
- ارائه پاداش‌های مالی و غیرمالی برای افرادی که در بهره‌وری نیروی انسانی و مشارکت سازمانی برجسته عمل کرده‌اند.

References

- Abbasi, Z., Billsberry, J., & Todres, M. (2022). An integrative conceptual two-factor model of workplace value congruence and incongruence. *Management Research Review*, 45(7), 897-912. DOI: [10.1108/MRR-03-2021-0211](https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0211)
- Afkhami, K.A. Salavati, A. Ahmadi, K. Irandoost, M. (2018). Explaining the concept of organizational participation and presenting its evaluation model in Iran's government organizations. *Public Policy*

- in *Management (Government Management Mission)*, 10(36), 1-16. Doi: [10.30507/JMSP.2022.329842.2378](https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.329842.2378) (In Persian)
- Agheli, M., Ajorloo, F., Rostami, A. (2019). Identification of Moral Barriers in Organizations with Mixed Approach. *Public Organizations Management*, 7(3), 45-62. Doi: [10.30473/ipom.2019.44536.3490](https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44536.3490) (In Persian)
- Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing. First edition*, Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Almarashdah, M. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 505-512. DOI: [10.5267/j.uscm.2023.9.002](https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.002)
- Anjanarko, T. S., & Jahroni, J. (2022). The Effect of Workload and Compensation on Employee Productivity. *International Journal of Service Science. Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 17-21. DOI: [10.58631/injury.v2i9.126](https://doi.org/10.58631/injury.v2i9.126)
- Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2021). A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 125-160. Doi: [10.22054/jmsd.2021.49482.3522](https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522) (In Persian)
- bakhtiari, M., & ramezani, E. (2023). Orientation of Floating Thinking in the Blue Ocean Strategy on the Longevity of Mino Industrial Group Employees. *Commercial Surveys*, 21(120), 63-77. Doi: [10.22034/bs.2022.559349.2608](https://doi.org/10.22034/bs.2022.559349.2608) (In Persian)
- Basahal, A., Jelli, A. A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2022). Factors influencing employee productivity—A Saudi manager's perspective. *International Journal of Business and Management*, 17(1), 39-51. DOI: [10.5539/ijbm.v17n1p39](https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n1p39)
- Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. Doi: [10.1016/j.hrmr.2022.100899](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: [10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)
- Clegg, S. R. (2019). Radical revisions: Power, discipline and organizations. In *Postmodern Management Theory*, (pp. 73-91). Routledge.
- Esfandyari, S., Askarifar, K., & Ebrahimi, A. (2020). Identifying Organizational Factors to Attract Private Sector Participation in Public Sector Participatory Projects with a Phenomenological Approach and DEMATEL Technique. *Public Organizations Management*, 8(4), 167-180. Doi: [10.30473/ipom.2020.53388.4115](https://doi.org/10.30473/ipom.2020.53388.4115). (In Persian)
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34(5), 1649-1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Haghighat, F., Mehrgan, M, R, Aboui Ardakan, M, & Safari, H. (2018). Investigating the use of typologies of power and coercion in solving complex organizational problems. *Development and Transformation Management Quarterly*, 11 (special issue), 18-9. (In Persian)
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., Hosen, M., Hunt, A., & Shafique, S. (2024). Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh. *International Journal of Emerging Markets*, 19(4), 846-867. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0859>
- Izatovna, T. S. (2022). Theoretical and Scientific Approach to the Psychology of Adolescent Twins in the Process of Social Adaptation. *Central Asian Journal of Social Sciences And History*, 3(2), 51-57.
- Jahanshahi Amjazi, A., & Nasiriyeh, M.Y. (2017). Investigating the relationship between the techniques of exercising power and the development of human resources, the sustainability of human resources in the government offices of the city of Kohnuj, *the third annual national conference of economics, management and accounting*, Ahvaz. (In Persian)
- Karman, A., Jaya, A., & Wibowo, T. S. (2022). Identification of Human Resource Management Best Practices in the MSME Sector. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2441-2151. DOI: [10.35335/enrichment.v12i2.590](https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.590)
- Khatun, M., Rahman, S. N., & Khatun, M. (2023). Impact of development opportunities and

- compensation on employee retention: A comparative study on banking industry of Bangladesh. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.46827/ejmms.v8i1.1400>
- kooravand, S., Bahmaee, L., & Barekat, G. H. (2022). Investigating the effective factors on the decision-making power of high school managers in order to present a model for improving decision-making power (a case study of the first high school in Khuzestan province). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(4), 139-119. [Doi: 10.30495/jedu.2022.25501.5081](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.25501.5081) (In Persian)
- Kundro, T. G., & Rothbard, N. P. (2023). Does power protect female moral objectors? How and when moral objectors' gender, power, and use of organizational frames influence perceived self-control and experienced retaliation. *Academy of Management Journal*, 66(1), 306-334. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1383>
- Nargesian, A., & Mohammadzadeh, R. (2014). Study the Linguistic Justice Role in Promoting Public Confidence and Public Participation of Citizens. *Public Organizations Management*, 2(4), 37-56. (In Persian)
- Nguyen, T. D., & Springer, M. G. (2023). A conceptual framework of teacher turnover: a systematic review of the empirical international literature and insights from the employee turnover literature. *Educational Review*, 75(5), 993-1028. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1940103>
- Niknam, O. A., Alipoor Darvishi, Z., Mohammadi Moghaddam, Y., & Salehi Sedghiani, J. (2021). Designing and explaining the of Sustainable Belongings Model of New Generation Employees through Grounded Theory (A Study in Information and Communication Technology Business). *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(4), 157-189. Dor: [20.1001.1.82548002.1400.13.4.5.5](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1400.13.4.5.5) (In Persian)
- Norouzi, B., & boudlaie, H. (2021). Identifying the Influencing Factors in the Retention of Intergenerational Volunteers in Charitable Organizations: A Case Study of Charitable Organizations in the City of Shiraz. *Public Organizations Management*, 9(4), 67-82. <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.57739.4328> (In Persian)
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among chinese teachers: The mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among chinese teachers: The mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- rasooli, R. (2015). Designing and Explaining a Model for the Maintenance of Knowledge-Based Employees. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 39-55. (In Persian)
- Reeves, A., Delfabbro, P., & Calic, D. (2021). Encouraging employee engagement with cybersecurity: How to tackle cyber fatigue. *SAGE Open*, 11(1), 21582440211000049. <https://doi.org/10.1177/21582440211000049>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sorn, M.K., Fienena, A.R.L., Ali, Y., Rafay, M. and Fu, G.H. (2023) The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *Open Access Library Journal*, 10, 1-14. doi: [10.4236/oalib.1110394](https://doi.org/10.4236/oalib.1110394).
- Tunio, R. A., Jamali, R. H., Mirani, A. A., Das, G., Laghari, M. A., & Xiao, J. (2021). The relationship between corporate social responsibility disclosures and financial performance: a mediating role of employee productivity. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 10661-10677. [Doi: 10.1007/s11356-020-11247-4](https://doi.org/10.1007/s11356-020-11247-4)
- Weber, M. (2023). Structures of power. In *Imperialism* (pp. 325-336). Routledge.
- Zanini, M. T. F., Migueles, C. P., Gambirage, C., & Silva, J. (2023). Barriers to local community participation in mining projects: The eroding role of power imbalance and information asymmetry. *Resources Policy*, 86, 104283. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104283>