

Designing a Strategic Excellence Model for Human Resource Empowerment of Iranian Public Libraries with Futuristic Approach

Masoomeh Latifi

PhD Knowledge and Information Science. Scientometrics unit, deputy of Research and Technology, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran.

mercede_latifi@yahoo.com

Fatima Mohammad Beigi

PhD Knowledge and Information Science. Administration of Public Libraries of Qazvin Province, Qazvin, Iran.f_mohamadbeigi@yahoo.com

Leili Alahbakhshian⁻

PhD Knowledge and Information Science. Esfahan University of Medical Sciences. Esfahan.Iran, leekam2008@gmail.com. (*Corresponding Author*)

Nasrin Davaridolatabadi.

PhD in Health Information Management. Associate Professor, Department of Health Information Technology, Faculty of Para-Medicine, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran.davari@gmail.com

Abstract

Purpose: With the advent of the third millennium, human resource empowerment is now remembered as the sole factor in achieving success and sustainable competitive advantage. Despite the widespread use of human resource empowerment models, public libraries in the country still lack a comprehensive model in which the various concepts, dimensions, and components of human resource empowerment are clearly identified. The purpose of the present paper is to identify and quantify the dimensions of strategic excellence components of human resources empowerment of public libraries in the country to provide a suitable and functional model for the future.

Method: In the present applied research, a questionnaire was used to collect data. The statistical sample was selected by purposeful method based on criteria including 56 experts in human management and information science. The survey was conducted in three stages and the results were refined. Expert Choice software version 11 and the fuzzy Delphi method are used to refine the components and dimensions.

Findings: The results showed the strategic excellence model for human resources empowerment of Iranian public libraries includes three dimensions and nineteen components. In this line, the strategic dimension has the most impact on staff empowerment and the structural dimension has the second priority as well as the individual dimension has the least impact on staff empowerment.

Conclusion: According to studies conducted in the literature study, so far no comprehensive study has been conducted on presenting a strategic model of human resource empowerment of public libraries in the country with an

approach to the future. Therefore, the model presented in this study, as the first strategic human resource empowerment model of public libraries in the country, is capable of responding to its future human resource empowerment.

Keywords: Empowerment, Strategic Excellence Model, Public Libraries, Future, Human Resources



دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران

سال چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸ صفحه: ۲۰۳-۲۲۷

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های

عمومی کشور با رویکردی به آینده

معصومه لطیفی

دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی؛ واحد علم‌سنجی، معاونت تحقیقات و فناوری، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی هرمزگان، بندرعباس، ایران، mercede_latifi@yahoo.com

فاطمه محمد بیگی

دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قزوین، قزوین، ایران.

f_mohamadbeigi@yahoo.com

لیلی اله‌بخشیان فراسانی⁻

دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی؛ دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول) leekam2008@gmail.com

نسرین داوری دولت آبادی

دکتری مدیریت اطلاعات سلامت؛ دانشیار دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی هرمزگان بندرعباس، ایران، davari@gmail.com

چکیده

هدف: با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش توانمندسازی منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود. با وجود کاربرد گسترده مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی، کتابخانه‌های عمومی کشور هنوز از مدلی جامع که در آن مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های مختلف توانمندسازی نیروی انسانی به روشنی مشخص شده باشد، برخوردار نیست. هدف مقاله حاضر، شناسایی و تعیین وزن ابعاد مؤلفه‌های تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور برای ارائه مدلی مناسب و کاربردی با رویکردی به آینده است.

روش: در پژوهش کاربردی حاضر برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. نمونه آماری به روش هدفمند براساس معیار که شامل ۵۶ نفر از خبرگان رشته مدیریت انسانی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی انتخاب شدند. نظرسنجی به عمل آمده در سه مرحله انجام و نتایج مورد پالایش قرار گرفته است. از نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ و روش دلفی فازی جهت پالایش مؤلفه‌ها و ابعاد بهره گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور شامل ۳ بُعد و ۱۹ مؤلفه است؛ به طوری که بُعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و بُعد ساختاری اولویت دوم را به خود اختصاص داده است، همچنین بُعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

نتیجه‌گیری: طبق بررسی‌های انجام شده در مطالعه ادبیات، تاکنون مطالعه جامعی درخصوص ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده صورت نگرفته است. بنابراین مدل ارائه شده در این پژوهش به عنوان نخستین مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور، توانایی پاسخگویی به توانمندسازی منابع انسانی خود در آینده را دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، مدل تعالی استراتژیک، کتابخانه‌های عمومی، آینده، منابع انسانی.

۱- مقدمه

حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، همانند بسیاری از حوزه‌های دانش بشری، با جامعه و شرایط به‌وجودآمده جدید در تعامل بوده است و از تحولات گوناگون عصر خود تأثیر پذیرفته و بر آنها نیز تأثیر می‌گذارد. (pace, 2009: 643) طی دو دهه اخیر که فناوری‌های جدید کاربرد گسترده‌ای در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی یافته و محیط اطلاعاتی بسیار متحول شده است، تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، کوچک شدن جهان هستی با پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، تغییرات مداوم در درخواست‌ها و انتظارات کاربران و موارد دیگر باعث شده است که کتابخانه‌ها به عنوان نهادی اجتماعی در فضای رقابتی سختی قرار گیرند، به‌طوری‌که هر گونه بی‌توجهی به عوامل، از جمله نیروی انسانی می‌تواند آنها را از صحنه رقابت حذف کند. (Pedersen & Netter, 2015: 261)

دلری و رومپی معتقدند بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرتی نهفته‌اند و درواقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. (Delery & Roumpi, 2017: 8) مالر و پاری بیان می‌کنند که نیروی انسانی را می‌توان به عنوان بزرگترین و اصلی‌ترین سرمایه هر جامعه دانست، زیرا در محیط رقابتی که مستلزم داشتن شایستگی و توانمندی نیروی انسانی است، نقش بسزایی دارند. (Marler & Parry, 2016: 2237)

بررسی تحقیقات نشان می‌دهد در الگوهای سنتی توانمندسازی، تنها به عوامل روانشناختی تأکید شده است. (Cattaneo, & Goodman, 2015: 87) در مدل‌های کامل‌تر به نقش عوامل محیطی و سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان اشاره شده است. (Abualoush et al, 2018: 225)

بلاسکو و همکاران (2010) برای تشریح فرآیند توانمندسازی، چهار مرحله را ذکر می‌کنند: ۱. آمادگی ۲. ایجاد تصویری واقعی از افراد ۳. تجسم آینده ۴. تغییر. آنها بر این باورند که:

- برای حفظ و بقای سازمان‌ها در آینده، تغییراتی همه‌جانبه ضروری است.
 - افراد، تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت.
 - توانمندسازی کلیدی برای واداشتن افراد، به مشارکت در تغییر است.
- به گفته بلاسکو و همکاران یکی از مهم‌ترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است؛ یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده‌های مطلوب. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۰۷

قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آینده پیش‌بینی شده از جمله محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. (Blasco et al, 2010: 179)

بنابراین مدل تعالی توانمندسازی نیروی انسانی، مدلی مؤثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد.

نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نیز به عنوان نهادی اجتماعی و فرهنگی، در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ عنوان کرده است که بهره‌مندی از کتابداران متخصص و متعهد یکی از اهداف آن است. (نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ۱۳۹۰) بنابراین کتابخانه به عنوان نهادی اجتماعی باید جهت توانمندسازی کتابداران تلاش‌هایی به طور مستمر و جاری انجام دهد تا بتواند در مرتفع نمودن نیازهای مراجعین خود توانمند عمل نماید؛ چرا که توانمندی نهایی کتابخانه‌ها در سایه بهره‌گیری از نیروهایی توانمند برای ارائه خدمات به جامعه خود حاصل می‌شود. همچنین لازم است مدیران کتابخانه‌ها عواملی را که بر توانمندی کارکنان تاثیرگذارند را شناسایی و کنترل نمایند و عواملی را که تاثیر منفی دارد حذف یا کمرنگ کنند.

امروزه از مهم‌ترین چالش‌های مدیران در کتابخانه‌های عمومی نبود الگوی جامع توانمندسازی نیروی انسانی است. در اغلب کتابخانه‌ها از توانایی‌های کتابداران استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کتابداران را به‌کار گیرند. (Catalano, 2018: 11) به عبارتی کتابداران، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتر در محیط کتابخانه را دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. از آنجایی که هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده بهینه از مغزهای کارکنان، همانند بازوان آنها است، وجود یک مدل تعالی توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند کمک شایانی نماید تا مدیران بتوانند بستری مناسب برای آزادسازی توانایی و استعداد کتابداران و تقویت توانمندسازی آنها ایجاد نمایند تا توان مقابله با فشارهای ناشی از رقبا و محیط کار که بیش از پیش متفاوت و متنوع است را داشته باشند.

امروزه تغییر، جزء لاینفک و ذات کتابخانه‌های هزاره سوم شده است و دستیابی به اهدافی چون مدیریت دانش، طراحی نظام‌های اطلاعاتی کاربرمدار، گزینش کیفی منابع اطلاعاتی، مشاوره اطلاعاتی، ارائه خدمات مرجع از راه دور، آموزش سواد اطلاعاتی، توانمندسازی جامعه و غیره، نیازمند وجود کتابدارانی با نقش‌های جدید است که بتوانند با افزایش برون‌گرایی به جای واگرایی، راهبردی به جای دنباله‌روی، خلاقیت به جای تکرار و ارائه خدمات بهینه، مدیریت حوزه اطلاعات و اطلاع‌رسانی آینده را در کنترل خود داشته باشند (Mandal & Dasgupta, 2019: 38).

در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بنا به دلایل متعددی از جمله نگرش‌های نه‌چندان مناسب مدیریتی، فشارهای عملکردی کوتاه‌مدت، فقدان استراتژی‌های مناسب، نبود یک الگو و نمونه مناسب، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، نبود تعریف شاخص‌های مناسب برای سنجش

بهره‌وری نیروی انسانی و جای خالی مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کاملاً محسوس است. (اسفندیاری مقدم و صابری، ۱۳۹۶؛ مسعودی، ۱۳۹۳) بنابراین در این پژوهش سعی شده است با استفاده از نظر خبرگان، مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور ارائه شود تا کتابخانه‌های عمومی کشور ضمن برخورداری از یک مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، شرایط لازم را برای توسعه کارایی بیشتر کتابخانه‌ها در آینده فراهم نماید.

۲- مبانی نظری

نیروی انسانی

جان کامنز، اقتصاددان پیشرو، برای اولین بار اصطلاح «منابع انسانی» را در کتاب خود توزیع ثروت که در سال ۱۸۹۳ منتشر شد، به کار برد. این اصطلاح تا قرن نوزدهم به روابط بین کارمند و کارفرما گسترش یافت. (Buckley et al, 2019) ویلیام تریزی، در واژه‌نامه منابع انسانی (Human Resources (HR)، نیروی انسانی را به‌عنوان «افرادی که کار می‌کنند و سازمان را به فعالیت می‌اندازند» تعریف می‌کند که بخش مهمی از مباحث مدیریت سازمان محسوب می‌شود. (Stewart & Brown, 2019)

توانمندسازی منابع انسانی و ابعاد مؤثر بر آن

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید، با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است، به‌ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است. (Rubin & Babbie, 2016: 93-98) بسیاری از صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به منظور بهبود عملکرد می‌دانند. (فرنج و اچ بل، ۱۳۹۶) بر این اساس، توجه به نقش زیردستان و افزایش مشارکت آنها، به جنبش روابط انسانی برمی‌گردد. (Cornwall, 2016: 342) برخی دیگر نیز خودانگیزی، هدف‌گذاری، تفویض اختیار و هم‌افزایی بین بالادستان و زیردستان را معرف توانمندسازی دانسته‌اند. (Lengnick-Hall et al, 2011: 250) به اعتقاد بیلی توانمندسازی، فرایندی است که ادراک خودکارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می‌تواند فعالیت‌های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می‌دهد. (Bailey et al, 2018)

بررسی نظریات و مدل‌های توانمندسازی نشان می‌دهد می‌توان توانمندسازی را در دو بُعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. (آذر و فرجی، ۱۳۸۹) در توانمندسازی فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روانشناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است، ولی در توانمندسازی

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۰۹

سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان بسترسازها یا عوامل ایجادکننده توانمندسازی تأکید می‌شود. (Rubin & Babbie, 2016:186) برخی نیز بُعد استراتژیک را بخش لاینفک توانمندسازی می‌دانند و معتقدند در دنیای امروز سازمان‌ها به منظور شناسایی تحولات محیطی و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی استراتژی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد و به علت اهمیت نیروی انسانی در سازمان، نیازمند یک نوع استراتژی توانمندسازی هستند که چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت آن مشخص باشد. (Boon et al, 2018: 59; colling et al, 2018: 17; Hashemy et al, 2016; daley, 2012) آنچه سبب گردیده است که صاحب‌نظران در ابعاد توانمندسازی توافق نظر نداشته باشند، نگاه متفاوت آنها به توانمندسازی است. در جدول ۱ به‌طور اجمالی ابعاد توانمندسازی منابع انسانی آورده شده است.

جدول ۱: ابعاد توانمندسازی منابع انسانی

ابعاد مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی	مؤلفه‌ها	شاخص‌های توانمندسازی
بعد فردی	مسیر شغلی	۱. غنی‌سازی شغلی ۲. ارتقای مهارت‌های شغلی ۳. انعطاف‌پذیری شغلی
	توسعه فردی	۱. افراگذاری ۲. انتخاب ۳. شایستگی ۴. معنادار بودن
بعد سازمانی	عملیاتی	۱. آموزش ۲. کنترل و بازخورد ۳. مهندسی شغل ۴. عملکرد ۵. انگیزش
	ساختاری	۱. تصمیم‌گیری ۲. گردش اطلاعات ۳. دانش سازمانی ۴. ارتباطات
بعد استراتژیک	-	چشم‌انداز مأموریت - ارزش‌ها، ۲. خط‌مشی و سیاست‌گذاری ۳. رقبا ۴. کارکنان ۵. فرایندها

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی

مطالعات نشان می‌دهد تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی در توانمندسازی اثرگذارند. افراد توانمند به دلیل احساس خوداثربخشی قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. در مطالعه کاترین (1990) توانمندسازی منابع انسانی در چهار بعد اثربخشی، گزینش، صلاحیت و معنادار بودن خلاصه می‌شود. (Catherine et al, 2012) مک لاگان و نل (۱۹۹۵) در رویکرد چند بعدی خود معتقدند دانش، صلاحیت و تبصر بالا می‌تواند در توانمندسازی فرد مؤثر باشد. (Mclagan & Nel, 1995) وود و آلبرت بندورا (۱۹۹۹) بر توانمندسازی روانشناختی تأکید دارند و معتقدند خودکارآمدی در ایجاد حس توانمندی فرد مؤثر است. (Wood et al, 1999) ادیب و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقات خود اشاره کردند توانمندسازی به سه عامل میزان تبصر و تسلط کارکنان در کار، سطح توانایی و میزان اطمینان سازمان به فرد (مشخصات فردی و مشخصات شغلی فرد) بستگی دارد. (فرنچ وندال و همکاران، ۱۳۹۶)

جدول ۲: توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی از دیدگاه صاحب‌نظران

ابعاد	شاخص	نویسندگان
مسیر شغلی	ارتقای مهارت‌های شغلی انعطاف‌پذیری شغلی	اسپریتز (۱۹۹۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸)، باژه (۲۰۰۱)، ادیب و همکاران (۲۰۰۵)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۰)
توسعه فردی	اثرگذاری انتخاب شایستگی معنادار بودن	مک لاگان و نل (۱۹۹۷)، آلفرد باندورا (۱۹۹۹)، ادیب و همکاران (۲۰۰۵)، پرشوت و همکاران (۲۰۰۹)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸).

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی

صاحب‌نظران معتقدند سازمانی موفق است که کارکنانی با فرهنگ سازمانی، تفکر و اهداف مشترک داشته باشد و کارکنان تجارب و آموخته‌های خود را با علاقه و برای پیشرفت سازمان در اختیار مدیریت قرار دهند. (Delery, 2017: 16; Blasco et al, 2010) در مطالعه ماری هاپس و همکاران (2009) به هر دو بعد فردی و سازمانی تأکید شده است. از نظر آنان در صورتی که سازمان، موقعیت تصمیم‌گیری به فرد بدهد، فرد در سازمان اثرگذار بوده و احساس رشد و کمال می‌کند. (Martina et al, 2012) در مطالعه راندولپ (2008) توانمندسازی کارکنان بیشتر وابسته به سازمان است و به سه عامل بستگی دارد: ۱. سهم بودن در اشتراک-گذاری اطلاعات ۲. تحولات ساختاری با هدف کاهش تمرکز در سازمان و ارتقای استقلال کارکنان ۳. مدیریت از راه جو سازمانی. (Randolph, 2008) همچنین در مطالعات رابینز و کرینو و فرنдал (۲۰۰۲) عوامل سازمانی نظیر پذیرش ساختار جدید شغل، واگذاری قدرت و اختیار، مهندسی شغل، ایجاد انگیزه، مشارکت در اطلاعات و ارتباطات، و دانش سازمانی در توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است. (Robbins et al, 2002)

جدول ۳: توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران

ابعاد	شاخص	نویسندگان
عملیاتی	۱. آموزش ۲. کنترل و بازخورد ۳. مهندسی شغل ۴. عملکرد ۵. انگیزش	رابینز و کرینو و فرنдал (۲۰۰۱)، جان لی و همکاران (۲۰۰۲)، راندولپ (۲۰۰۸)، ماری هاپس و همکاران (۲۰۰۹)
ساختاری	۱. تصمیم‌گیری ۲. گردش اطلاعات ۳. دانش سازمانی ۴. ارتباطات	ماری هاپس و همکاران (۲۰۰۹)، راندولپ (۲۰۰۸)، جان لی و همکاران (۲۰۰۲)، بادن و لاولر (۱۹۹۴)

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۱۱

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای نگرش استراتژیک

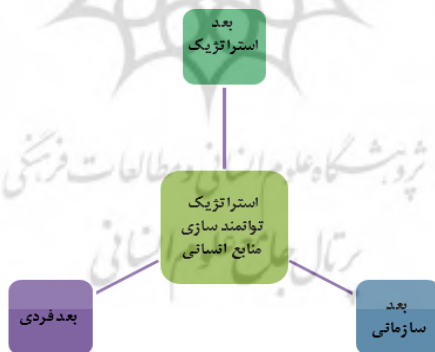
استراتژی منابع انسانی، درواقع تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد تا آن را با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی مرتبط سازد. (colling et al, 2012; Hashemy et al, 2016; daley, 2018: 17) استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان روشی عالی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد آینده سازمان در نظر گرفت. (Mihm et al, 2010: 239) با این دیدگاه برنامه‌های توانمندسازی همسو با استراتژی-های سازمان تدوین می‌شود. (Hashemy et al, 2016: 9)

از نظر بون و همکاران (۲۰۱۸) مفهوم استراتژیک در دو بخش تشریح می‌شود: هماهنگی و سازگاری عملکردهای منابع انسانی با یکدیگر و سنخیت مجموعه سیاست‌ها و عملکردهای توانمندسازی منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان. (Boon et al, 2018: 41)

جدول ۴: توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای نگرش استراتژیک از دیدگاه صاحب‌نظران

شاخص‌ها	نویسندگان
۱. چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها	بون و همکاران (۲۰۱۸)، کاترین جانگ (۲۰۱۱)، ونگ (۲۰۰۸)، آمیچیا (۲۰۰۸)،
۲. خط‌مشی و سیاست‌گذاری	آرمسترانگ (۲۰۰۶)، بارتی (۲۰۰۵)
۳. رقبا	
۴. کارکنان	
۵. فرایندها	

با توجه به مبانی نظری ارائه‌شده مدل مفهومی پژوهش، در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- ضرورت تحقیق

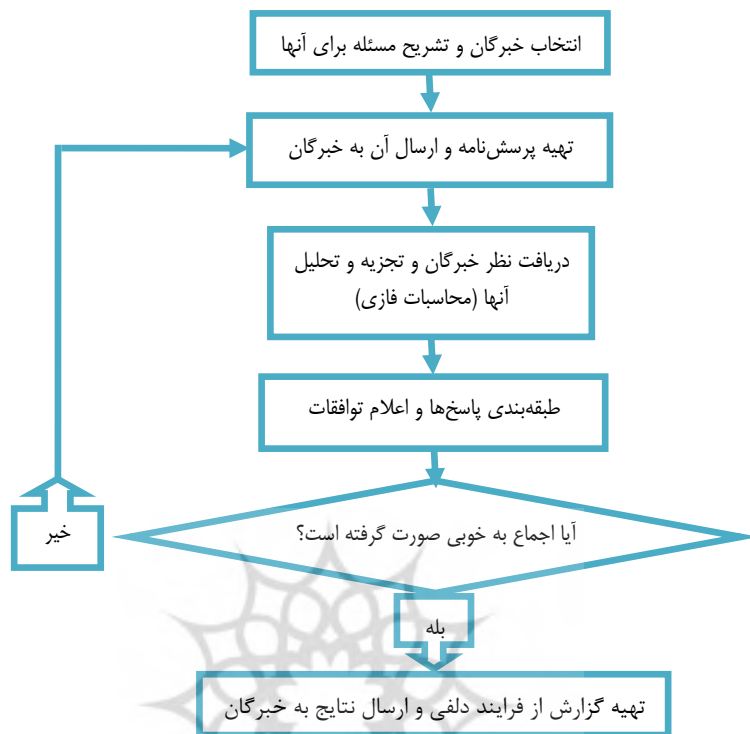
بهره‌مندی از یک مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت و به‌عنوان پاسخی به دنیای متغیر امروزی و کارکردهای در حال گسترش کتابخانه‌ها به مثابه سایر سازمان‌ها، ایجاب می‌کند که به این موضوع در نهاد کتابخانه‌های عمومی پرداخته شود. نهاد کتابخانه‌ها باید از یک مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی بهره‌مند باشد تا بتواند به میزان قابل توجهی سطح توانمندی کتابدارانش را افزایش دهد؛ از این طریق منافع و اهداف کتابخانه‌ها تأمین می‌گردد. از این‌رو با توجه به ضرورت موضوع، در این پژوهش به شناسایی مؤلفه‌های استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی پرداخته شد تا نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با استفاده عملیاتی از مدل تعالی توانمندسازی منابع انسانی که در پژوهش حاضر با توجه به شرایط و مختصات این سازمان با رویکردی به آینده ارائه شده است، بتواند در جهت توانمندسازی کتابداران و بهره‌وری کتابخانه‌ها گام بردارد.

۴- روش تحقیق

پژوهش کاربردی حاضر به روش دلفی فازی است. این روش بر پایه عقاید خبرگان، با سه ویژگی اصلی بنا شده است: پاسخ بیطرفانه به سؤالات (پرسش‌نامه)، تکرار دفعات ارسال سؤالات (پرسش‌نامه) و دریافت بازخورد از آنها، و تجزیه و تحلیل آماری از پاسخ به سؤالات به صورت گروهی. (Neiger & Barnes, 2001; 904) الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در (شکل ۲) نمایش داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۱۳

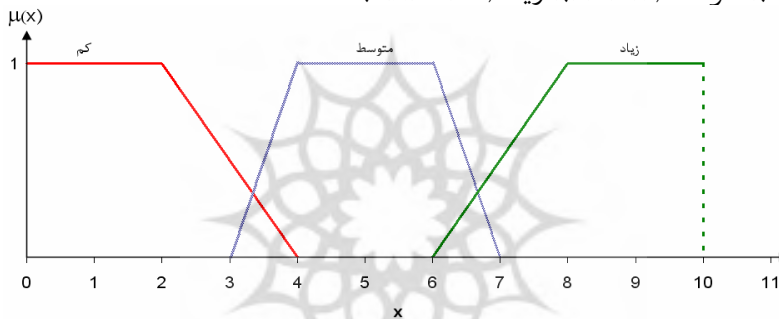


شکل ۲. مراحل اجرای روش دلفی فازی

انتخاب خبرگان و تشریح مسئله برای آنها

از آنجا که قلمرو مکانی جهت بررسی موضوع تحقیق، طراحی مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در کتابخانه عمومی کشور است، بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از دانش‌آموختگان رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی نیز حضور داشته باشند. با توجه به موضوع پژوهش و ضرورت حضور دو گروه از خبرگان (خبرگان رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی و خبرگان رشته مدیریت منابع انسانی) و با در نظر گرفتن اینکه در صورت ریزش در تعداد پاسخ‌دهندگان در طول مطالعه، اعتبار پژوهش حفظ شود، پژوهشگران این مقاله، ۲۱ نفر از خبرگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی و ۳۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی به صورت هدفمند و براساس معیار انتخاب شدند که پس از شروع فرایند و در طول مطالعه از خبرگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی تعداد ۵ نفر و از خبرگان مدیریت منابع انسانی تعداد ۹ نفر به دلایل مختلف ریزش داشتند. در نهایت ۱۶ نفر از خبرگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی و ۲۶ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت داشتند. معیار ورود به پژوهش برای خبرگان

علم اطلاعات و دانش‌شناسی داشتن سابقه پژوهشی، تدریس و یا سوابق اجرایی درخشان در زمینه مدیریت منابع انسانی و کتابخانه‌ها، و علاقه‌مندی به همکاری و پاسخگویی به سوالات بود و برای خبرگان مدیریت منابع انسانی ضمن رعایت معیارهای ذکر شده داشتن سوابق اجرایی درخشان در طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها و تا حدودی آشنایی با محیط و عملکرد کتابخانه‌ها بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها برگرفته از پرسش‌نامه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی وانگ و همکاران (۲۰۰۲) و پرسش‌نامه اپریل چانگ و همکاران (۲۰۰۵) همراه با جرح و تعدیل گویه‌ها در راستای جامعه هدف بوده است. پرسش‌نامه در سه بخش ابعاد استراتژیک با ۲۸ سؤال، ابعاد سازمانی با ۳۴ سؤال و ابعاد فردی با ۲۷ سؤال طراحی و طی سه مرحله (پنل) توسط خبرگان پاسخ داده شد. همچنین متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی دوزنقه‌ای شکل (۳) تعریف شده‌اند. کم (۰، ۰، ۲، ۴)، متوسط (۳، ۴، ۶، ۷)، زیاد (۶، ۸، ۱۰، ۱۰).



شکل ۳. تابع عضویت متغیرهای زبانی

تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ (نرم‌افزار تصمیم‌گیری چندشاخصه) و با استفاده از روش دلفی فازی دیدگاه‌های خبرگان استخراج و مورد پالایش قرار گرفت. همچنین در پژوهش حاضر، از TOPSIS در محیط فازی جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شده است. گام‌های این روش عبارتند از:

مرحله اول: ایجاد ماتریس تصمیم نظرات افراد (هنگام تشکیل ماتریس تصمیم باید وزن معیارها و نوع معیارها از نظر مثبت و منفی بودن به عنوان ورودی وارد روش تاپسیس شود).

مرحله دوم: نرمال‌سازی ماتریس تصمیم.

مرحله سوم: ایجاد ماتریس بدون مقیاس وزین فازی V با مفروض بودن بردار w_j براساس معادله زیر.

$$V_{ij} = r_{ij} \times w_j$$

مرحله چهارم: مشخص نمودن ایدئال فازی $+A$ و ضد ایدئال فازی $-A$ برای مؤلفه‌ها.

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۱۵

مرحله پنجم: محاسبه مجموع فواصل هر یک از مؤلفه‌ها از ایدئال مثبت فازی و ایدئال منفی فازی.

مرحله ششم: محاسبه شاخص شباهت به گزینه ایدئال (Ci).

۵- یافته‌ها

مرحله اول توزیع پرسش‌نامه

در این مرحله مدل مفهومی ارائه شده همراه با شرح مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارها به اعضای گروه خبره ارسال شده و از خبرگان خواسته شده است که میزان تاثیرگذاری هر یک از مؤلفه‌ها را بر مدل طرح استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به صورت گزینه‌های کم، متوسط و زیاد انتخاب نماید. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسش‌نامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌ها در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسش‌نامه اول

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین فازی دوزنقه	میانگین فازی زدائی شده
۱	ارتقای مهارت‌های شغلی	[۵/۶, ۷/۳, ۹/۵, ۹/۷]	۰/۸۸
۲	انعطاف‌پذیری شغلی	[۴/۷, ۶/۷, ۹/۷, ۹/۸]	۰/۷۳
۳	اثرگذاری	[۵/۳, ۶/۸, ۸/۷, ۹/۸]	۰/۸۵
۴	انتخاب	[۴/۷, ۶/۸, ۹/۶, ۸/۹]	۰/۷۳
۵	شایستگی	[۵/۷, ۷/۵, ۹/۶, ۹/۷]	۰/۸۱
۶	معنادار بودن	[۴/۵, ۷/۲, ۹/۵, ۹/۷]	۰/۵۲
۷	آموزش	[۵/۷, ۶/۴, ۸/۶, ۸/۹]	۰/۶۹
۸	کنترل و بازخورد	[۴/۳, ۷/۱, ۹/۶, ۹/۷]	۰/۷۸
۹	مهندسی شغل	[۴/۷, ۶/۹, ۸/۱, ۸/۷]	۰/۸۳
۱۰	عملکرد	[۵/۵, ۶/۸, ۸/۶, ۸/۹]	۰/۷۲
۱۱	انگیزش	[۵/۷, ۶/۷, ۸/۳, ۹]	۰/۸۴
۱۲	گردش اطلاعات	[۳/۶, ۵/۴, ۷/۱, ۸/۸]	۰/۷۸
۱۳	دانش سازمانی	[۴/۹, ۶/۶, ۸/۱, ۹/۳]	۰/۶۱
۱۴	ارتباطات	[۵/۲, ۶/۹, ۸/۲, ۹/۵]	۰/۷۷
۱۵	چشم‌انداز	[۵/۱, ۷/۹, ۸/۴, ۹/۲]	۰/۸۱
۱۶	خط مشی و سیاست‌گذاری	[۵/۶, ۷/۱, ۸/۷, ۹/۵]	۰/۸۲
۱۷	رقبا	[۵/۷, ۷/۵, ۸/۵, ۹/۱]	۰/۷۵
۱۸	کارکنان	[۵/۲, ۶/۹, ۸/۱, ۹/۵]	۰/۷۲
۱۹	فرایندها	[۴/۵, ۶/۶, ۸/۱, ۸/۷]	۰/۶۹

همان‌طورکه نتایج جدول نشان می‌دهد بیشترین موافقت خبرگان بر روی مؤلفه ارتقای مهارت‌های شغلی و کمترین موافقت بر روی مؤلفه معنادار بودن است.

با توجه به نتایج جدول می‌توان اختلاف نظر هر یک از خبرگان را طبق رابطه (۱) محاسبه نمود.

$$e \equiv \frac{1}{n} \left[a_{m1}^{\#}, a_{m2}^{\#}, a_{m3}^{\#}, a_{m4}^{\#} \right],$$

$$\equiv \frac{1}{n} \left[a_1^{\#}, a_1^i, \frac{1}{n} \left[a_2^{\#}, a_2^i, \frac{1}{n} \left[a_3^{\#}, a_3^i, \frac{1}{n} \left[a_4^{\#}, a_4^i \right] \right] \right] \right] \quad (1)$$
 با استفاده از رابطه (۱) اختلاف نظرات خبرگان محاسبه و در پرسش‌نامه‌ای تنظیم گردید. سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. نتیجه این مرحله در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسش‌نامه دوم

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین فازی دوزنقه	میانگین فازی زدائی شده
۱	ارتقای مهارت‌های شغلی	[۷, ۹/۷, ۱۰, ۱۰]	۰/۹۲
۲	انعطاف‌پذیری شغلی	[۷/۵, ۸, ۹/۱۰, ۳]	۰/۸۱
۳	اثرگذاری	[۶/۳, ۷/۵, ۹/۸, ۹/۹]	۰/۹۰
۴	انتخاب	[۵/۷, ۷/۶, ۹/۵, ۹/۲]	۰/۸۳
۵	شایستگی	[۵/۸, ۷/۵, ۹/۷, ۹/۹]	۰/۸۷
۶	معتادار بودن	[۵/۸, ۷/۹, ۸/۶, ۸/۷]	۰/۷۸
۷	آموزش	[۵/۶, ۶/۸, ۸/۳, ۹]	۰/۸۹
۸	کنترل و بازخورد	[۵/۷, ۸/۵, ۹/۲, ۹/۷]	۰/۹۲
۹	مهندسی شغل	[۴/۷, ۵/۲, ۸/۲, ۸/۹]	۰/۹۶
۱۰	عملکرد	[۵/۸, ۷/۴, ۸/۳, ۸/۸]	۰/۸۷
۱۱	انگیزش	[۵/۷, ۷/۶, ۹/۱, ۹/۸]	۰/۹۳
۱۲	گردش اطلاعات	[۵/۶, ۷/۷, ۹/۵, ۹/۹]	۰/۸۱
۱۳	دانش سازمانی	[۸/۵, ۷/۸, ۸/۵, ۹]	۰/۹۰
۱۴	ارتباطات	[۵/۷, ۷/۳, ۹/۵, ۹/۷]	۰/۸۱
۱۵	چشم‌انداز	[۵/۱, ۷/۹, ۹/۴, ۹/۶]	۰/۹۲
۱۶	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	[۵/۷, ۷/۶, ۹/۱, ۹/۵]	۰/۹۶
۱۷	رقبا	[۶/۷, ۷/۵, ۹/۵, ۹/۸]	۰/۸۲
۱۸	کارکنان	[۵/۷, ۸/۵, ۹/۵, ۹/۸]	۰/۹۴
۱۹	فرایندها	[۶, ۹, ۱۰, ۱۰]	۰/۸۹

در این مرحله با محاسبه اختلاف میانگین‌های دو مرحله ۱ و ۲ با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی (رابطه ۲) میزان اجماع نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در صورتی که اختلاف محاسبه‌شده از ۰/۲ کمتر باشد، فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود (چنگ و لی، ۲۰۰۲).

$$S + A_{m2}, A_{m1} \equiv \left| \frac{1}{4} \left[a_{m21} \cdot a_{m22} \cdot a_{m23} \cdot a_{m24}, 0 + a_{m11} \cdot a_{m12} \cdot a_{m13} \cdot a_{m14} \right] \right|^{-1} \quad +2,$$

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۱۷

جدول ۷. اختلاف میانگین نظرات خبرگان حاصل از پرسش‌نامه اول و دوم

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم
۱	ارتقای مهارت‌های شغلی	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۰۴
۲	انعطاف‌پذیری شغلی	۰/۷۳	۰/۸۱	۰/۰۸
۳	اثرگذاری	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۰۵
۴	انتخاب	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۱۰
۵	شناسی‌نگی	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۰۶
۶	معنادار بودن	۰/۵۲	۰/۷۸	۰/۲۱
۷	آموزش	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۲۰
۸	کنترل و بازخورد	۰/۷۸	۰/۹۲	۰/۱۴
۹	مهندسی شغل	۰/۸۳	۰/۹۶	۰/۱۳
۱۰	عملکرد	۰/۷۲	۰/۸۷	۰/۱۵
۱۱	انگیزش	۰/۸۴	۰/۹۳	۰/۰۹
۱۲	گردش اطلاعات	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۰۷
۱۳	دانش سازمانی	۰/۶۱	۰/۹۰	۰/۲۹
۱۴	ارتباطات	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۰۴
۱۵	چشم‌انداز	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۱۱
۱۶	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	۰/۸۲	۰/۹۶	۰/۱۴
۱۷	رقبا	۰/۷۵	۰/۸۲	۰/۰۹
۱۸	کارکنان	۰/۷۲	۰/۹۴	۰/۱۸
۱۹	فرایندها	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۲۰

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد در مؤلفه‌های شماره ۱، ۲، ۳، ۵، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷ اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف‌نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ است، بنابراین نظرسنجی در مورد مؤلفه‌های مذکور متوقف گردید.

مرحله سوم توزیع پرسش‌نامه

در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسش‌نامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید. در این مرحله از ۱۹ مؤلفه موجود در مرحله قبل، ۸ مورد متوقف شده و نظرسنجی در مورد ۱۱ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسش‌نامه سوم

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین فازی دوزنقه	میانگین فازی زدانی شده
۱	انتخاب	[۵/۷، ۸/۶، ۹/۴، ۹/۸]	۰/۸۷
۲	معنادار بودن	[۵/۵، ۷/۱، ۹/۴، ۹/۶]	۰/۸۰
۳	آموزش	[۵/۷، ۸/۵، ۹/۳، ۹/۹]	۰/۹۰
۴	کنترل و بازخورد	[۵/۵، ۷/۸، ۹/۱، ۹/۸]	۰/۹۵
۵	مهندسی شغل	[۵/۴، ۶/۸، ۸/۴، ۹/۶]	۰/۹۸
۶	عملکرد	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۳، ۹/۷]	۰/۹۰
۷	دانش سازمانی	[۵/۴، ۸/۳، ۹/۲، ۹/۵]	۰/۹۴
۸	چشم‌انداز	[۵/۵، ۷/۷، ۹/۶، ۹/۷]	۰/۹۴
۹	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	[۵/۲، ۷/۸، ۹/۴، ۹/۹]	۰/۹۹
۱۰	کارکنان	[۵/۵، ۷/۸، ۹/۷، ۹/۸]	۰/۹۵
۱۱	فرایندها	[۵/۱، ۶/۲، ۸/۸، ۹/۳]	۰/۹۲

در این مرحله با محاسبه اختلاف میانگین‌های دو مرحله ۲ و ۳ با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی (رابطه ۲) میزان اجماع نظر خبرگان محاسبه می‌شود.

جدول ۹. اختلاف میانگین نظرات خبرگان حاصل از پرسش‌نامه دوم و سوم

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله سوم	اختلاف میانگین مرحله دوم و سوم
۱	انتخاب	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۰۴
۲	معنادار بودن	۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۰۲
۳	آموزش	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۰۱
۴	کنترل و بازخورد	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۳
۵	مهندسی شغل	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۰۲
۶	عملکرد	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۰۳
۷	دانش سازمانی	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۰۴
۸	چشم‌انداز	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۲
۹	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۰۳
۱۰	کارکنان	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۰۱
۱۱	فرایندها	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۰۳

همان‌طور که نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد می‌توان نتیجه گرفت که اجماع خوبی بین نظر خبرگان وجود دارد.

رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی نهاد کتابخانه-های عمومی کشور

در این مرحله جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از TOPSIS در محیط فازی استفاده شده است.

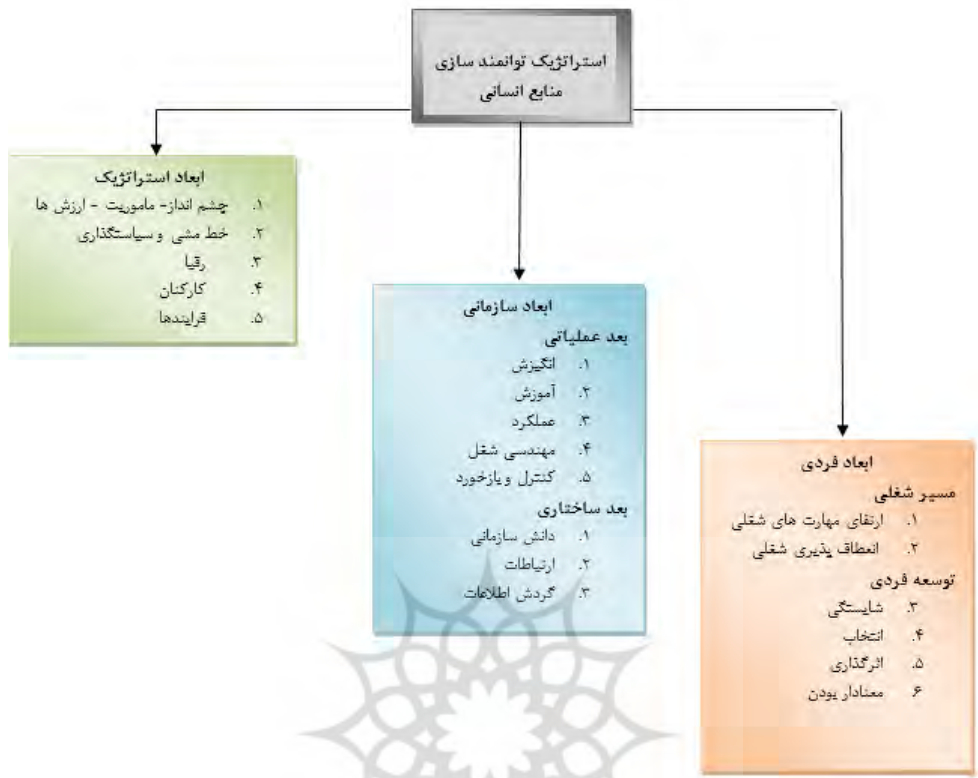
ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۱۹

جدول ۱۰. رتبه‌بندی مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی با استفاده از تکنیک TOPSIS فازی

رتبه	Ci	فاصله با ایدئال منفی	فاصله با ایدئال مثبت	مؤلفه‌ها
۱	۰.۷۰۶۲	۰.۰۵۷۳	۰.۰۲۴۶	چشم‌انداز
۲	۰.۶۸۹۸	۰.۰۵۹۶	۰.۰۲۵۵	خط‌مشی و سیاست‌گذاری
۳	۰.۶۸۱۴	۰.۰۵۵۲	۰.۰۲۵۸	رقبای
۴	۰.۶۶۰۷	۰.۰۵۳۴	۰.۰۲۷۱	کارکنان
۵	۰.۶۳۶۶	۰.۰۵۱۴	۰.۰۲۸۲	فرایندها
۶	۰.۵۸۶۸	۰.۰۴۷۵	۰.۰۳۵۴	دانش سازمانی
۷	۰.۵۸۲۳	۰.۰۴۶۵	۰.۰۳۵۷	انگیزش
۸	۰.۵۸۱۳	۰.۰۴۶۸	۰.۰۳۵۸	آموزش
۹	۰.۵۷۰۲	۰.۰۴۶	۰.۰۳۵۹	عملکرد
۱۰	۰.۵۶۸۸	۰.۰۴۵۶	۰.۰۳۶۰	مهندسی شغل
۱۱	۰.۵۴۷۴	۰.۰۴۲۸	۰.۰۳۶۲	ارتباطات
۱۲	۰.۵۴۸۵	۰.۰۴۳۷	۰.۰۳۶۴	کنترل و بازخورد
۱۳	۰.۵۴۲۲	۰.۰۴۳۳	۰.۰۳۶۵	گردش اطلاعات
۱۴	۰.۵۳۲۹	۰.۰۴۲۹	۰.۰۳۷۶	ارتقای مهارت‌های شغلی
۱۵	۰.۵۲۸۹	۰.۰۴۲۳	۰.۰۳۸۷	انعطاف‌پذیری شغلی
۱۶	۰.۵۱۴۴	۰.۰۴۱۴	۰.۰۳۹۱	شایستگی
۱۷	۰.۴۹۷۱	۰.۰۴۰۰	۰.۰۴۰۵	انتخاب
۱۸	۰.۴۶۳۷	۰.۰۴۷۱	۰.۰۴۲۹	اثرگذاری
۱۹	۰.۴۴۱۱	۰.۰۴۳۸	۰.۰۴۱۲	معنادار بودن

مدل نهایی تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تکنیک TOPSIS فازی برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، مدل زیر را می‌توان برای تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ارائه داد.



شکل ۴: مدل نهایی تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی

۶- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور بارویکردی به آینده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بُعد استراتژیک با زیرمؤلفه‌های آن (چشم‌انداز، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، رقبا، کارکنان و فرایندها) نقش کلیدی در مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی ایفا می‌کنند. این نتایج نشان‌دهنده آن است که نهاد کتابخانه‌های عمومی باید به‌طور طبیعی در نقش‌های محوله خویش دارای خط‌مشی و سیاست‌گذاری مشخص باشد و تمامی فعالیت‌های اجرایی در قالب اهداف، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز آینده صورت پذیرد. همچنین برای اینکه نیروی انسانی به‌کارگرفته‌شده در کتابخانه‌های عمومی بتواند در حیطه وظایف خود از جمله: ۱. ارائه خدمات دانشی ۲. حضور فعالانه در عرصه رقابت ۳. توانایی چندمهارتی بودن ۴. اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع و مناسب ۵. انجام درست فرایندها و ... تاثیرگذار باش، باید

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۲۱

در مورد مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، چشم‌انداز آینده و به‌طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشد. یافته‌های پژوهش در این قسمت با یافته‌های (Boon et al, 2008; Amichia et al, 2012; Catherine et al, 2018) که اظهار می‌کنند مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان در بعد استراتژیک باید اطلاعات لازم را از جمله چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی و سیاست‌گذاری برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند همخوانی دارد. همچنین این نتایج با بخشی از یافته‌های پژوهش (Boon et al, 2018; Chiang, 2013) که بیان می‌کند سازمان‌های متعالی فرهنگی ایجاب می‌کنند تا دستیابی به اهداف سازمانی توسط کارکنان در محیط رقابتی سالم مهیا شود هم راستا است.

بخش دیگری از یافته‌ها نشان می‌دهد که تاثیر ابعاد سازمانی چه در بُعد عملیاتی (انگیزش، آموزش، عملکرد، مهندسی شغل و کنترل و بازخورد) و چه در بُعد ساختاری (دانش سازمانی، ارتباطات، گردش اطلاعات) نقش مهمی در مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی دارد. در بعد عملیاتی یکی از مهم‌ترین گام‌ها در فرآیند توانمندسازی کتابداران، ایجاد بستری برای ظهور انگیزش درونی کتابداران است. ایجاد انگیزش در بین کتابداران می‌تواند برای ارائه خدمات بهتر با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی، ارائه خلاقیت‌های نوین و ابتکاری در بخش‌های مختلف کتابخانه‌ها برای کودکان، نوجوانان و عموم مخاطبان در جهت جذب شدن به کتابخانه‌ها و سوق دادن اقشار مختلف جامعه به مطالعه نمود یابد.

عامل دیگر، آموزش کتابداران به‌عنوان کتابداران قرن بیست و یکم است که باید توانایی لازم برای شناخت و برآوردن نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان را داشته باشند. اگر فرض بر این است که ارائه خدمات سنتی در کتابخانه‌ها و به‌روز نبودن مهارت حرفه‌ای کتابداران کتابخانه‌های عمومی می‌تواند مهم‌ترین تهدید برای حضور کتابخانه‌های عمومی و حرفه کتابداری در آینده نه چندان دور باشد، پس متناسب بودن آموزش‌های حرفه‌ای کتابداران با تغییر نیاز مخاطبان، بازاندیشی در زمینه مهندسی شغل (بازنگری شرح وظایف کتابداران)، ضمن اینکه می‌تواند فرصتی را برای پیشرفت مهارت‌های حرفه‌ای کتابداران، ارتقای عملکرد و بهره‌وری کتابخانه‌ها مهیا سازد، کتابداران را برای پذیرش ساختار جدید شغلی آماده و ضامن آینده شغلی کتابداران و حضور کتابخانه‌ها در جامعه باشد. این نتایج هم‌راستا با نتایج (Zhang et al, 2010; Maler et al, 2016) است که معتقد بودند سازمان‌های موفق با تشویق و قدردانی از کارکنان در آنها ایجاد انگیزه می‌کنند. همچنین با آموزش آنها را قادر می‌سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود در راستای عملکرد بهتر و دستیابی به منافع سازمان استفاده نمایند. نتایج پژوهش (Robbins et al, 2002) نیز نشان داد انتقال قدرت، تفویض اختیار، مهندسی شغل در توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است.

در بعد ساختاری نیز از آنجایی که دسترسی به دانش سازمانی، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در ارتباطات، امکان فهم مسائل را فراهم می‌کند؛ بنابراین کتابداران با تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات نه تنها در گردش اطلاعات و در دسترس بودن دانش سازمانی، توانمند می‌شوند، بلکه هر قدر منابع و اطلاعات در اختیار کتابداران قرار گیرد، به همان نسبت بر فرصت تصمیم‌گیری بهتر آنان افزوده می‌شود. این نتایج با بخشی از یافته‌های پژوهش (chiang et al, 2002; Randolph, 2008; sun et al, 2012) که نشان دادند مشارکت در زمینه تبادل اطلاعات و ارتباطات تاثیر مستقیمی بر روند بهبود تصمیم‌گیری کارکنان خواهد داشت همخوانی دارد.

نتایج دستاوردهای پژوهش در مدل ارائه شده نهایی نشان داد ابعاد فردی چه در بعد مسیر شغلی (ارتقای مهارت‌های شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی) و چه در بعد توسعه فردی (شایستگی، انتخاب، اثرگذاری و معنادار بودن) سهمی را به خود اختصاص داده است. این نتایج گویای آن است که امروزه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌ها را نمی‌توان بخشی دانست که تنها دو بعد استراتژیک و سازمانی آن، چه در حال و چه در آینده، مورد توجه باشد. تغییرات سریع و مستمر، عصر ارتباطات و ظهور پدیده‌ای به نام اینترنت و فضای مجازی، کتابخانه‌ها را در معرض تغییرات مداوم قرار داده است. در چنین شرایطی کسب مهارت‌های شغلی و انعطاف‌پذیری شغلی نه تنها می‌تواند کتابداران را برای مواجهه با محیط پویا و غیر قابل پیش‌بینی آینده توانمند سازد، بلکه می‌تواند این باور را که می‌توانند با تکیه بر مهارت‌های شغلی خود ۱. وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند، ۲. توانایی انجام کار و ظرفیت به کار بستن مهارت‌های لازم را دارند و هیچ مانع خارجی آنها را از اهداف کتابخانه باز نخواهد داشت، ۳. برای اهداف و مقاصد خود ارزش قائلند و فعالیت در محیط کتابخانه‌ها برایشان معنادار تلقی می‌شود را تقویت کند. نتایج پژوهش (wood & Zhang et al, 2010; Wong et al, 2018; Catherine et al, 2012; Bandura, 1999) یافته‌های این پژوهش را تایید می‌کنند که استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی، با توانمندسازی فردی در چهار بعد (اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن) رابطه دارد.

۷- نتیجه‌گیری

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت، هرچند برای ارائه یک مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی توجه به هر سه بعد استراتژیک، سازمانی و فردی لازم و ضروری است، اما اهمیت و اولویت همه ابعاد به یک اندازه نیست. زمانی که هدف ارائه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌ها با رویکردی به آینده است، استراتژی‌های کتابخانه در بعد منابع انسانی باید تابعی از بعد استراتژیک باشد. از این رو، بعد استراتژیک مدل، مهم‌تر از بعد سازمانی بوده و رتبه اول را به خود اختصاص داده است و ابعاد سازمانی و فردی در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۲۳
با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد‌های اجرایی زیر برای نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ارائه می‌شود:

۱- تدوین برنامه راهبردی مناسب با هدف مشخص ساختن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، مأموریت‌ها، چشم‌انداز آینده، جایگاه ارزشی و اهمیت وجودی کتابخانه‌ها برای کتابداران به عنوان نقشه راه.

❖ شناسایی و لحاظ نمودن نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان کتابخانه‌ها در خط مشی و سیاست‌گذاری کتابخانه‌ها.

❖ تدوین شاخص‌های سنجش کمی و کیفی برای ارزیابی دوره‌ای فرایندها و برنامه‌ریزی مناسب برای اعمال تغییرات مورد نیاز با توجه به دنیای رقابتی امروز.

❖ استفاده از روش‌های متنوع از جمله استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب از سوی مدیران به منظور حفظ و ارتقای تعهد و انگیزه شغلی کتابداران در محیط کتابخانه‌ها.

❖ تهیه و ارائه گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد کتابخانه‌ها و کارکنان.

❖ اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی مدیران و کارکنان از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد با هدف کنترل، بازخورد و رفع نواقص و مشکلات موجود.

❖ رعایت چارچوب مهندسی شغل و توجه ویژه به ملاک‌هایی همچون توانمندی‌ها و مهارت‌های شغلی در سیستم گزینش نیروی انسانی.

❖ برگزاری کارگاه‌های آموزشی شغلی با هدف ارتقای مهارت‌های شغلی و توانمندسازی کتابداران همگام با نیازهای آتی ذی‌نفعان.

❖ ایجاد تغییر در باورهای مدیران (کلان و میانی)، به منظور حمایت از طرح‌ها و ایده‌های ابتکاری کتابداران جهت حفظ و ارتقای تعهد و انگیزه کاری.

❖ توجه ویژه به فرآیند ارتباطات بین فردی و بین سازمانی و ضرورت توسعه مهارت‌های ارتباطی، بنا بر نیاز حرفه‌ای کتابداری و با هدف حرکت کتابخانه‌ها و کتابداران به سمت پویایی و چابکی بیشتر در آینده.

❖ ایجاد بستر رقابتی سالم جهت به کارگیری هرچه بیشتر از توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های کتابداران.

❖ شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های کتابداران و استفاده شایسته از آنها در پست‌های سازمانی مناسب.

❖ توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان (داشتن مهارت‌های شغلی، شایستگی، اثرگذار بودن و...) برای واگذاری مسئولیت‌ها و احراز پست‌های سازمانی.

کتابنامه

۱. آذر، عادل. فرجی، حجت (۱۳۸۹). *علم مدیریت فازی*. تهران: مهربان نشر.
۲. اسفندیاری مقدم، علیرضا. صابری، محمدکریم (۱۳۹۶). «تاثیر مؤلفه‌های توانمندسازی کتابداران بر عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور». *پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*. ۷ (۲). ۹۴-۱۱۳.
۳. فرنچ، وندال. اچ بل، سیسیل (۱۳۹۶). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه مهدی الوانی و حسیت دانایی‌فرد؛ تهران: نشر صفار.
۴. مسعودی، فرامرز (۱۳۹۳). «مدل‌های مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در کتابخانه‌ها». *فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات*. سال اول. شماره ۳ و ۴، ۴۱-۵۸.
۵. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، (۱۳۹۰). *مجموعه دستورالعمل‌های اداره کتابخانه‌های عمومی*. تهران: کتاب نشر.

References

1. Azar, A., Faraji, H. (2010). "*Fuzzy Management Science*", Tehran: Mehraban Nashr. (in Persian)
2. Esfandiari Moghadam, A., Saberi, M. K. (2017). "The Impact of Librarian Empowerment Components on the Performance of Public Libraries in the Country". *Research Library and Information Research*. 7 (2). 94-113. (in Persian)
3. Farang, V., H. Bell., S (2017). "*Management Transformation in the Organization*". Translated by Mehdi Alvani and Hesit Danaeifard; Tehran: Saffar Publishing. (in Persian)
4. Masoudi, F (2014). "Models of Management, Decision Making and Planning in Libraries". *Quarterly Journal of Information and Communication Book Review*. first year. Nos. 3 and 4. (in Persian)
5. Public Libraries of the country, (2011). "*Guidelines for Public Libraries*". Tehran: Publishing Book. (in Persian)
6. Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
7. Amichai, Y. H., & Samuel, A. (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. *Journal of computers in human behavior*, 14, 34-49.

8. April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. **International journal of manpower**, 26(5), 434-449.
9. Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). **Strategic human resource management**. Oxford University Press.
10. Blase, J. (2001). **Empowering teachers: What successful principals do**. Cow Press.
11. Blasco, R., Peris, J. F., & Rosell, J. (2010). Several different strategies for obtaining animal resources in the late Middle Pleistocene: the case of level XII at Bolomor Cave (Valencia, Spain). **Comptes Rendus Palevol**, 9(4), 171-184.
12. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 29(1), 34-67.
13. Buckley, M. R., Wheeler, A. R., Baur, J. E., & Halbesleben, J. R. (Eds.). (2019). **Research in personnel and human resources management**. Emerald Publishing Limited.
14. Catalano, A. J., Glasser, S., Caniano, L., Caniano, W., & Paretta, L. (2018). An analysis of academic libraries' participation in 21st century library trends. **Evidence Based Library and Information Practice**, 13(3), 4-16.
15. Cattaneo, L. B., & Goodman, L. A. (2015). What is empowerment anyway? A model for domestic violence practice, research, and evaluation. **Psychology of Violence**, 5(1), 84-97.
16. Catherine C., Tom B., Alan W. (2012). "Relocating empowerment as a management concept for Asia. **Journal of Business Research**, 65(1), 36-41.
17. Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. **International journal of hospitality management**, 31(1), 180-190.
18. Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. **In Human Resource Management** (pp. 1-23). Routledge.
19. Cornwall, A. (2016). Women's empowerment: What works?. **Journal of International Development**, 28(3), 342-359.
20. Daley, D. M. (2012). Strategic human resources management. **Public Personnel Management**, 120-125.
21. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. **Human Resource Management Journal**, 27(1), 1-21.
22. Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. **Procedia-Social and behavioral sciences**, 230, 6-13.

23. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
24. Mandal, S., & Dasgupta, S. (2019). Changing Role of Academic Librarians in 21st Century: A Literature Review. *Pearl: A Journal of Library and Information Science*, 13(1), 35-44.
25. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
26. Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142.
27. McLagan, P. A., & Nel, C. (1995). *The age of participation: New governance for the workplace and the world*. Berrett-Koehler Publishers.
28. Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson. Dennis and Huberman. Bernardo. A, (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", *Management science*, 56(5), PP 831-848.
29. Neiger, Brad L., Barnes, Michael D., Thacheray, Rosemary, Lindman, Natalie, 2001, "Use of the Delphi method and Nominal Group Technique in front-end market segmentation", *American Journal of Health Studies*, 17(3), p.98-111.
30. Pace, A. (2009). 21st century library systems. *Journal of Library Administration*, 49(6), 641-650.
31. Pedersen, E. R. G., & Netter, S. (2015). Collaborative consumption: business model opportunities and barriers for fashion libraries. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 258-273.
32. Randolph, J. (2008). An HR planning model for outsourcing. *Human Resource Planning*, 28(4), 37-44.
33. Rubin, A., & Babbie, E. R. (2016). *Empowerment series: Research methods for social work*. Cengage Learning.
34. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3), 419-443.
35. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. Wiley.
36. Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23(1), 55-65.
37. Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.
38. Wood, R., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده/۲۲۷

39. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

