


Human Resource Governance on the Path to Achieving the General Policies of Sea-Oriented Development: A Thematic Analysis Approach

Hoosein Rezai

Assistant Professor, Imam Khomeini University, Nowshahr, Iran (Corresponding Author)

Email: hoosein.rezai@yahoo.com

 0000-0001-8062-1824

Peyman Ghanbarian Qalandar

PhD in Educational Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Email: peyman.gh420@gmail.com

Abstract

This study examines human resource governance in the context of implementing Iran's general policies of sea-oriented development, with particular attention to the country's indigenous, institutional, and structural specificities. Adopting a qualitative research design grounded in thematic analysis, the study seeks to provide an in-depth understanding of the governance mechanisms shaping human resource development in Iran's maritime sector. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with thirteen experts and practitioners possessing a minimum of five years of professional experience in human resource governance related to maritime affairs. Participants were selected using purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was achieved. The interview data were analyzed inductively using MAXQDA software, leading to the construction of a comprehensive thematic framework. The findings reveal that human resource governance in Iran's maritime development is structured around three interrelated dimensions: a structural–institutional dimension characterized by regulatory constraints, organizational inefficiencies, and latent capacities; an institutional–interactive dimension emphasizing stakeholder roles, coordination mechanisms, and patterns of interaction; and a strategic–participatory dimension focused on capacity-building, inter-sectoral collaboration, and multi-level participation within the national development framework. The study demonstrates that existing structural and institutional challenges significantly constrain effective governance in this sector. Addressing these challenges requires context-sensitive strategies that strengthen institutional capacity, enhance coordination across sectors, and promote inclusive stakeholder participation. The findings underscore the importance of leveraging indigenous capabilities and investing in educational and professional infrastructures to improve the effectiveness, resilience, and long-term sustainability of human resource governance in Iran's maritime-oriented development.

Keywords: Human Resource Governance, Sea-Oriented Development, Maritime Policy, Thematic Analysis, Institutional Capacity-Building

Extended Abstract

Purpose

This study aims to develop an analytical framework for human resource governance to support the implementation of national maritime development policies in Iran. Maritime development has emerged as a strategic orientation for the country, focusing on the systematic utilization of the geopolitical, economic, and civilizational potentials of the seas. Achieving this strategy requires not only physical infrastructure or economic investments but also an efficient human resource governance system, which is crucial for enhancing institutional capacity, ensuring policy coherence, strengthening executive capability, and sustaining development processes. A review of the literature indicates that previous studies have primarily focused on the technical, logistical, and economic aspects of maritime development, while the governance of human resources as an integrated institutional mechanism has received limited systematic attention. Many existing theoretical frameworks are based on diverse institutional contexts and lack direct applicability to the governance structure of Iran. Therefore, this study seeks to identify the structural, institutional, and interactive dimensions of human resource governance in the maritime sector and to provide strategic insights for aligning it with maritime development policies.

Design/methodology/approach

This qualitative study employed a reflexive thematic analysis approach. Participants included thirteen experts in maritime human resources with experience in policymaking, education, and executive management, each with at least five years of relevant professional experience. Purposive and theoretical sampling was used to ensure diversity of perspectives and experiences. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, conducted both face-to-face (seven interviews) and remotely (six interviews). Data analysis was performed concurrently with data collection until theoretical saturation was reached. All interviews were recorded, transcribed, and coded using qualitative data analysis software. The analysis process involved identifying initial codes, aggregating related concepts, developing subthemes, and ultimately extracting core themes. To ensure the credibility of the findings, analytical results were shared with participants for validation. Coding reliability was assessed independently by two experts, and ten percent of the data were re-coded, yielding a Scott's Pi reliability coefficient of 0.81. Longitudinal reliability was confirmed by re-interviewing three participants after a nine-day interval. These procedures strengthened the analytical rigor and trustworthiness of the findings.

Findings

The analysis revealed twenty-nine initial concepts, which were refined into six subthemes and two overarching themes: structural–institutional governance of maritime human resources and interactive–network governance of maritime human resources. The structural–institutional theme emphasized policy alignment, clarity of institutional roles, regulatory coherence, meritocratic systems, data-driven infrastructure, and organizational capacity-building. Findings indicated that institutional fragmentation, overlapping responsibilities, and deficiencies in human resource information systems impede coordination between policy and implementation and reduce governance efficiency. The interactive–network theme focused on the quality of multi-level stakeholder interactions. Key elements included cross-sectoral collaboration, engagement of government, academia, and industry, horizontal and vertical coordination, and institutional learning mechanisms. Weak

formal coordination mechanisms and the lack of integrated information systems hinder the formation of effective participatory and synergistic governance. Strategically, the findings highlighted two key pathways: strengthening institutional capacity through enhanced specialized education and decision-making structures, and moving toward regionally tailored policymaking reflecting the unique characteristics of northern and southern coastal areas. Thus, human resource governance emerges not as a supporting variable but as a strategic driver of maritime development.

Research limitations/implications

The qualitative nature of this study and the limited number of participants constrain statistical generalizability. Access to some senior managers in the maritime sector also posed practical limitations. Nevertheless, the use of theoretical sampling, data saturation, and reliability and validity checks ensured the robustness of the analysis. Future research is recommended to validate the proposed framework through quantitative studies and structural equation modeling. Comparative studies with countries that have successful maritime development models, as well as the design of specific indicators to assess maritime human resource governance, can further advance the theoretical development of this field.

Practical implications

The study provides a foundation for redesigning the governance system of maritime human resources in Iran. Policymakers are advised to implement institutional coordination mechanisms, establish integrated human resource information systems, revise competency-based educational programs, and adopt participatory decision-making processes. These actions can enhance policy coherence and improve human resource productivity, thereby accelerating the implementation of maritime development strategies.

Social implications

Strengthening human resource governance in the maritime sector can contribute to the balanced development of coastal regions, sustainable specialized employment, the reduction of regional inequalities, and increased economic resilience. Active engagement of local communities in decision-making processes can enhance social capital and public trust. Developing a national strategy for maritime human resource development, accompanied by continuous monitoring and evaluation mechanisms, is recommended.

Originality/value

This study introduces a multi-dimensional, context-specific framework for human resource governance in Iran's maritime sector, addressing a gap in the literature on maritime policy and governance. Its novelty lies in integrating structural, institutional, and interactive dimensions into a coherent model, providing both theoretical insights and practical guidance for policymakers, executive managers, and researchers in the fields of human resource governance and maritime development.

E-ISSN: 2588-6525 / Center for Strategic Research / The Scientific Journal of Strategy

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for Strategic research is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



10.22034/rahbord.2025.537690.1837




حکمرانی منابع انسانی در مسیر تحقق سیاست‌های کلی توسعه دریا محور: رویکردی مبتنی بر تحلیل مضمون

حسین رضایی

استادیار دانشگاه امام خمینی^(ه)، نوشهر، ایران (نویسنده مسئول)

Email: hoosein.rezai@yahoo.com

 0000-0001-8062-1824

پیمان قنبریان قلندر

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

Email: peyman.gh420@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر حکمرانی منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های کلی توسعه دریا محور در ایران است و تمرکز آن بر زمینه‌های بومی و ساختاری ایران است. این مطالعه با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون طراحی شد تا درکی عمیق و کاربردی از حکمرانی منابع انسانی در توسعه دریا محور ایران فراهم گردد. جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگان حوزه حکمرانی منابع انسانی در بخش دریا محور بود که حداقل پنج سال سابقه حرفه‌ای مرتبط داشتند. نمونه‌گیری به شیوه نظری و هدفمند انجام شد و فرایند نمونه‌گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت، به طوری که پس از انجام ۱۳ مصاحبه، داده‌های جدید و قابل توجهی استخراج نگردید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق انجام شد تا دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان به طور جامع کاوش شود. داده‌ها با استفاده از کدگذاری استقرایی تحلیل شدند و شبکه مضامین با نرم‌افزار مکس کیودا ترسیم گردید. نتایج نشان داد که مضامین اصلی پژوهش در سه بُعد کلی دسته‌بندی می‌شوند: ۱. بُعد ساختاری و نهادی: شامل ناتوانی‌ها و محدودیت‌های ساختاری و نهادی در حکمرانی اثربخش منابع انسانی در ایران و ظرفیت‌های بالقوه برای توانمندسازی منابع انسانی در حوزه دریا محور؛ ۲. بُعد نهادی و تعاملی: مشتمل بر نقش‌ها و الگوهای تعاملی کنشگران ایرانی در تحقق حکمرانی منابع انسانی؛ ۳. بُعد راهبردی و مشارکتی: شامل راهبردهای ظرفیت‌سازی نهادی و ساختاری و تقویت هم‌افزایی بین‌بخشی و مشارکت چندسطحی در چهارچوب سیاست‌های کلان ایران. در نتیجه، حکمرانی منابع انسانی در توسعه دریا محور ایران با چالش‌های ساختاری و نهادی مواجه است و نیازمند راهبردهای ظرفیت‌سازی نهادی و تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و مشارکت چندسطحی متناسب با شرایط بومی ایران است. بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و توسعه زیرساخت‌های آموزشی می‌تواند اثربخشی و پایداری نظام حکمرانی منابع انسانی ایران را ارتقا دهد.

کلیدواژه‌ها: سیاست‌های کلی توسعه دریا محور ایران، حکمرانی منابع انسانی، تحلیل مضمون



مقدمه و بیان مسئله

با ابلاغ سیاست‌های کلی توسعه دریامحور از سوی مقام معظم رهبری در سال ۱۴۰۲، نگاه راهبردی تازه‌ای به ظرفیت‌های عظیم دریایی کشور شکل گرفت؛ نگاهی که تحقق آن مستلزم تحولی بنیادین در زیرساخت‌های مدیریتی، نهادی و به‌ویژه منابع انسانی است. این سیاست‌ها که با هدف توسعه اقتصاد دریاپایه، ارتقای جایگاه ایران در زنجیره‌های ارزش جهانی، صیانت از محیط‌زیست دریایی و تعمیق تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی طراحی شده‌اند، تنها زمانی به ثمر خواهند نشست که نیروی انسانی کارآمد، ساختارهای انعطاف‌پذیر و نظام تصمیم‌گیری هوشمند و چابک در بطن دستگاه‌های اجرایی مستقر شوند. در این میان، نقش منابع انسانی از جنبه‌های بنیادین اهمیت می‌یابد، زیرا در شرایطی که اهداف کلان توسعه‌ای بر پایه نوآوری، پویایی و رقابت‌پذیری ترسیم شده‌اند، منابع انسانی به‌عنوان پیشران اصلی این تحولات، باید در مرکز توجه قرار گیرند.

در همین چهارچوب، حکمرانی منابع انسانی در دهه‌های اخیر با دگرگونی‌های بنیادینی مواجه شده و از رویکردهای سنتی، ساختارگرا و صرفاً اداری فاصله گرفته است. الگوی نوین حکمرانی منابع انسانی، مبتنی بر نگرشی سیستمی، داده‌محور و فناورانه است؛ نگرشی که در آن، سرمایه انسانی صرفاً به‌مثابه عاملی اجرایی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از ارکان راهبردی تحقق مأموریت‌های کلان سازمانی ایفای نقش می‌کند. بهره‌گیری روزافزون از فناوری‌های دیجیتال، ابزارهای تحلیلی پیشرفته و سیستم‌های هوشمند تصمیم‌یار در سازمان‌های پیشرو، زمینه را برای ارتقای کارایی، اثربخشی و عدالت در سیاست‌گذاری‌ها و فرایندهای مرتبط با سرمایه انسانی فراهم ساخته و منابع انسانی را به جایگاه شایسته خود به‌عنوان موتور تحول، مزیت رقابتی و پایداری سازمانی رسانده است (ریانی^۱، ۲۰۲۴).

در همین راستا، روندهای نوظهور قرن بیست‌ویکم، از جمله گسترش کار پلتفرمی، حضور فعال فریلنسرها، بهره‌برداری از شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای مبتنی بر اینترنت، تحولات چشمگیری در ساختار و کارکردهای منابع انسانی پدید آورده‌اند. این دگرگونی‌ها مستلزم بازنگری مستمر در فرایندها، نقش‌ها و راهبردهای منابع انسانی است تا بتوان در مواجهه با محیط‌های اقتصادی و فناورانه ناپایدار، اثربخشی سازمانی را حفظ کرد. افزون بر آن، تمرکز فزاینده بر حکمرانی پایدار و فراگیر، توجه به تلفیق

اهداف اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی در راهبردهای منابع انسانی را ضروری ساخته است. در چنین الگویی، فناوری و داده به همراه مسئولیت اجتماعی، عدالت سازمانی و توسعه پایدار، ابعاد مکمل و تفکیک‌ناپذیر حکمرانی منابع انسانی را شکل می‌دهند (لیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). در نتیجه، مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر از نقش‌های سنتی و صرفاً اجرایی عبور کرده و به یکی از ارکان استراتژیک سازمان تبدیل شده است. این تحول، بیش از هر چیز، حاصل ادغام فناوری‌های نوین در سازوکارهای تصمیم‌سازی و تجزیه و تحلیل داده‌های منابع انسانی است؛ تغییری که متخصصان این حوزه را به بازیگران کلیدی در تدوین و هدایت استراتژی‌های سازمانی مبدل ساخته و جایگاه آنان را در فرایند حکمرانی ارتقا داده است (وای^۲، ۲۰۲۱).

در این راستا، در رویکردهای نوین مدیریتی، حکمرانی منابع انسانی به مثابه چهارچوبی کل‌نگر و راهبردی تلقی می‌شود که با تأکید بر شفاف‌سازی نقش‌ها، تقویت پاسخ‌گویی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی، انسجام بین سیاست‌های منابع انسانی و مأموریت کلان سازمان را به نحو مؤثری ارتقا می‌دهد. در گام نخست، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و وظایف متخصصان منابع انسانی و سایر ذی‌نفعان، درک روشن‌تری از نقش آنان در تحقق اهداف راهبردی سازمان فراهم می‌سازد و بستری برای افزایش پاسخ‌گویی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی مهیا می‌کند. در ادامه، پاسخ‌گویی سازمانی از طریق طراحی ساختارهای مشخص و فرایندهای منسجم تقویت می‌شود؛ به گونه‌ای که سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی با ارزش‌ها، اهداف کلان و الزامات اخلاقی سازمان هم‌راستا باشند (آرولراجا^۳، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌سازی به عنوان یکی از مؤلفه‌های تمایزبخش حکمرانی مؤثر منابع انسانی شناخته می‌شود. این رویکرد مشارکتی، ضمن تقویت حس تعلق و مالکیت در کارکنان و بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب متنوع آنان، به ارتقای کیفیت، مشروعیت و اثربخشی تصمیمات سازمانی می‌انجامد. بدین ترتیب، حکمرانی منابع انسانی نه تنها نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند، بلکه بستری برای نهادینه‌سازی عدالت، شفافیت، پایداری و نوآوری در مدیریت سرمایه انسانی فراهم می‌آورد (پارولی^۴، ۲۰۲۵).

1. Liang
2. Wai
3. Arulrajah
4. Paroli

با توجه به اهمیت این مؤلفه‌ها، اکثر صاحب‌نظران حکمرانی منابع انسانی را براساس اصول کلیدی مانند کارایی، عدالت، شفافیت، شواهدمحوری و پایداری سرمایه انسانی تعریف و تحلیل کرده‌اند. این اصول، زیرساخت سیاست‌ها و فرایندهایی را تشکیل می‌دهند که هم‌زمان به دنبال ارتقای اثربخشی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی هستند (مالک^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). ر همین راستا، حکمرانی منابع انسانی به‌عنوان مجموعه‌ای منسجم از ساختارها و فرایندها مطرح می‌شود که هماهنگی بین سیاست‌گذاری، اجرا و ارزیابی حوزه منابع انسانی را تضمین کرده و با اهداف راهبردی سازمان و تحولات محیطی هم‌سو می‌شود. فناوری‌های نوین از جمله داده‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی در این مسیر نقش کلیدی داشته و امکان تحلیل پیش‌بینانه، بهینه‌سازی فرایندها و اتخاذ تصمیمات داده‌محور را فراهم آورده‌اند (کومار و کومار^۲، ۲۰۲۰).

با این حال، چالش‌های ویژه‌ای در برخی حوزه‌ها مانند سیاست‌های توسعه دریامحور در ایران وجود دارد که حکمرانی منابع انسانی در آن‌ها با مشکلات جدی مواجه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به عدم هماهنگی بین دستگاه‌ها، ضعف در مدیریت دانش و کمبود نیروی انسانی متخصص اشاره کرد. اگرچه ظرفیت‌های بومی گسترده‌ای در حوزه دریا وجود دارد، فقدان حکمرانی مؤثر منابع انسانی باعث شده است بهره‌برداری پایدار و راهبردی از این ظرفیت‌ها محقق نشود. همچنین، مدل‌های کنونی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دریامحور عمدتاً فاقد ساختارهای داده‌محور، رویکردهای شایسته‌محور و نظام‌های پاسخ‌گویی کارآمد هستند. این وضعیت ضرورت بازنگری در سیاست‌گذاری منابع انسانی و طراحی الگوهای بومی و متناسب با ویژگی‌های خاص این حوزه را بیش از پیش آشکار ساخته است.

توجه به خلأ نظری و کاربردی موجود در شناسایی و بازنمایی مؤلفه‌ها و کارکردهای حکمرانی منابع انسانی در حوزه توسعه دریامحور ایران، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون، در پی پاسخ به این پرسش اصلی است: مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی منابع انسانی در راستای سیاست‌های توسعه دریامحور ایران کدام‌اند و چه عواملی بر اجرای اثربخش آن تأثیرگذارند؟

1. Malik
2. Kumar

۱. روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است که براساس رویکرد پیشنهادی براون و کالرک (۲۰۱۷) طراحی شده است. تحلیل مضمون به‌عنوان یک رویکرد مستقل و تخصصی در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به‌کار گرفته می‌شود و نه صرفاً به‌عنوان یک ابزار کمکی. این روش به شناسایی و بررسی الگوهای معنایی یا مضامین موجود در داده‌ها، نظیر مصاحبه‌ها و متون مختلف تحقیق، می‌پردازد. در این زمینه، مفهوم «مضمون» به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تحلیل داده‌ها در نظر گرفته می‌شود که نمایانگر معنای کلی و محتوای مرکزی یک مجموعه داده است که به‌طور خاص با سؤالات تحقیق مرتبط است. مضامین به‌طور معمول ویژگی‌های تکراری و برجسته‌ای دارند که پژوهشگر آن‌ها را نشان‌دهنده تجربیات و درک خاصی از مسائل پژوهشی می‌داند. اگرچه برای شناسایی مضمون‌ها هیچ قاعده یا فرمول ثابت و از پیش تعیین‌شده‌ای وجود ندارد، باین‌حال اصول و معیارهایی برای شناسایی آن‌ها در دسترس است که پژوهشگر می‌تواند از آن‌ها بهره‌برداری کند. برای این که یک موضوع به‌عنوان «مضمون» شناخته شود، لازم است که ویژگی تکراری داشته باشد، بنابراین موضوعاتی که تنها یک‌بار در داده‌ها مطرح می‌شوند، نمی‌توانند به‌عنوان مضمون در نظر گرفته شوند. علاوه بر این، با وجود این که ممکن است مضامین مختلف در برخی موارد هم‌پوشانی داشته باشند، این مضامین باید از یکدیگر به‌طور واضح و متمایز قابل تفکیک باشند (براون و کالرک، ۲۰۱۷).

۱-۱. شیوه نمونه‌گیری

در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و افرادی بودند که در تدوین یا اجرای سیاست‌های ابلاغی توسعه دریامحور در ایران نقش داشتند. این افراد حداقل پنج سال تجربه حرفه‌ای در این حوزه‌ها داشتند و به‌عنوان خبیره‌ترین منابع در زمینه‌های حکمرانی منابع انسانی و سیاست‌گذاری‌های دریامحور شناخته می‌شدند. در راستای شناسایی عوامل کلیدی و تأثیرگذار در تحول دیجیتال حکمرانی منابع انسانی، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و به‌طور خاص از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. این روش تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت، به‌گونه‌ای که پس از انجام ۱۱ مصاحبه و تحلیل داده‌ها، تکرار اطلاعات مشاهده شد.

برای اطمینان از این که داده‌ها به‌طور کامل و جامع گردآوری شده‌اند، ۲ مصاحبه دیگر نیز انجام شد و نهایتاً پژوهش با ۱۳ مشارکت‌کننده به اتمام رسید.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمتی
کد ۱	مرد	کارشناسی ارشد	۱۴
کد ۲	مرد	دکتری	۲۰
کد ۳	مرد	دانشجوی دکتری	۹
کد ۴	مرد	دکتری	۷
کد ۵	مرد	دکتری	۱۲
کد ۶	مرد	کارشناسی ارشد	۸
کد ۷	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵
کد ۸	مرد	دانشجوی دکتری	۱۲
کد ۹	مرد	دکتری	۲۵
کد ۱۰	مرد	دکتری	۵
کد ۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	۶
کد ۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	۱۶
کد ۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	۵

ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق بود. فرایند جمع‌آوری داده‌ها بر پایه نمونه‌گیری نظری سازمان‌دهی شد؛ بدین‌صورت که پس از هر مصاحبه، تحلیل اولیه داده‌ها براساس اهداف پژوهش و سؤالات تحقیق صورت می‌گرفت و نتایج حاصل، به‌منظور ارتقای کیفیت و کارآمدی مصاحبه‌های آتی مورد بهره‌برداری قرار می‌گرفت. این رویکرد موجب شد فرایند گردآوری داده‌ها به‌صورت پویا و هدفمند پیش رود. سؤالات تحقیق که چهارچوب هدایت مصاحبه‌ها را تشکیل می‌دادند، به شرح زیر تنظیم شده بودند:

۱. ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و چالش‌های درونی نظام حکمرانی منابع انسانی در بخش‌های دریامحور ایران کدام‌اند و چگونه بر اجرای سیاست‌های توسعه دریامحور تأثیر می‌گذارند؟
۲. کنشگران کلیدی حکمرانی منابع انسانی در حوزه توسعه دریامحور ایران چه نقش‌ها و الگوهای تعاملی برای تحقق سیاست‌های توسعه ایفا می‌کنند؟

۳. چه راهبردها و سیاست‌های عملیاتی می‌توانند بهره‌برداری مؤثر از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی منابع انسانی را در راستای توسعه دریامحور ایران تسهیل کنند؟

۱-۲. ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، فرایند گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق انجام شد. مجموعاً ۱۳ مصاحبه با مشارکت کنندگان صورت گرفت که از این تعداد، ۷ مصاحبه به صورت حضوری و ۶ مصاحبه از طریق تماس تلفنی یا بر بستر فضای مجازی (اسکایپ) برگزار شد. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۴ دقیقه متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و مصاحبه‌شوندگان در تمامی مراحل آزاد بودند که در صورت تمایل، مصاحبه را متوقف کرده یا از ادامه همکاری با پژوهش انصراف دهند. به منظور رعایت اصول اخلاق پژوهش، پیش از شروع هر مصاحبه، رضایت آگاهانه جهت ضبط مکالمات از مصاحبه‌شوندگان اخذ گردید. مکان برگزاری مصاحبه‌های حضوری نیز با توافق قبلی بین پژوهشگر و مشارکت‌کننده تعیین شد تا محیطی امن و مطلوب برای بیان تجربیات فراهم گردد. پس از اتمام هر مصاحبه، فایل‌های صوتی چندین بار بازبینی و داده‌های به دست آمده به طور کامل و بدون دخل و تصرف در قالب متن پیاده‌سازی گردید. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد داده‌ها، کلیه مصاحبه‌ها در فرمت نرم‌افزاری ورد مستندسازی و آرشیو شد. این رویه امکان تحلیل عمیق‌تر و بازبینی مکرر داده‌ها را در مراحل بعدی پژوهش فراهم ساخت. تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از اولین مصاحبه آغاز و به طور پیوسته در طول فرایند مصاحبه‌ها تکمیل گردید. در ابتدا، داده‌ها با دقت مطالعه و هر عبارت به طور مجزا کدگذاری شد. این کدگذاری اولیه به شناسایی مضامین کلیدی و محتوای اصلی مصاحبه‌ها کمک کرد. در گام بعدی، کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه و گروه‌بندی شدند تا کدهای تفسیری و مفهومی به وجود آید. در این مرحله، کدهای مشابه یا هم‌راستا در قالب گروه‌های مفهومی جمع‌آوری و در یک چهارچوب کلی سازمان‌دهی شدند.

۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها بلافاصله پس از اولین مصاحبه آغاز شد و تا تکمیل فرایند گردآوری داده‌ها ادامه یافت. در ابتدا، تمامی داده‌ها به طور دقیق و با دقت کدگذاری شد. در این مرحله، جملات و عباراتی که حاوی مفاهیم و اطلاعات کلیدی بودند،

شناسایی و به کدهای توصیفی تخصیص داده شدند. در مرحله بعد، با استفاده از روش مقایسه مستمر، کدهای توصیفی مورد تجزیه و تحلیل مجدد قرار گرفتند و از ترکیب این کدها، کدهای تفسیری و مفهومی ایجاد شد. این کدهای تفسیری نمایانگر مفاهیم و الگوهای اساسی موجود در داده‌ها بودند که در مراحل بعدی تحلیل، به منظور تجزیه و تحلیل عمیق‌تر، در قالب دسته‌بندی‌ها و زیرگروه‌های مختلف سازمان‌دهی شدند. تحلیل مضمون در این پژوهش به منظور استخراج و شناسایی مضامین اصلی و فرعی از داده‌های مصاحبه‌ها صورت گرفت. در نهایت، این مضامین در یک شبکه مفهومی منسجم ترسیم شدند که ارتباطات بین مفاهیم مختلف را روشن ساخت و به تبیین الگوهای کلی موجود در داده‌ها کمک کرد. برای انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری استفاده شد و تمامی مراحل این فرایند با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گردید تا دقت و صحت تحلیل‌ها تضمین گردد.

۲-۱. روایی و پایایی پژوهش

برای تضمین روایی و پایایی پژوهش حاضر، اقدامات متعددی با استناد به اصول و معیارهای معتبر پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه آنچه توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰) پیشنهاد شده است، انجام شد.

۲-۲. روایی پژوهش

به منظور ارتقای روایی، مشارکت فعال شرکت‌کنندگان در فرایند تحلیل و تفسیر داده‌ها مورد تأکید قرار گرفت. در مراحل اولیه تحلیل، بازخوردها و نظرات آنان به منظور اطمینان از بازتاب دقیق تجربیات و دیدگاه‌ها در تحلیل‌ها لحاظ گردید. علاوه بر این، کدگذاری‌ها و مفاهیم استخراج شده توسط دو متخصص حوزه پژوهش بازبینی و تأیید شد تا از صحت و اعتبار نتایج اطمینان حاصل شود.

۲-۳. پایایی پژوهش

جهت تضمین پایایی، از نرم‌افزار مکس کیودا برای کدگذاری و سازمان‌دهی داده‌ها استفاده گردید که ابزاری استاندارد و قابل اعتماد در تحلیل داده‌های کیفی محسوب می‌شود. همچنین، برای بررسی اعتبار کدگذاری‌ها، ۱۰ درصد از داده‌ها به‌طور تصادفی به پژوهشگر مستقل دیگری ارجاع داده شد تا فرایند کدگذاری مجدد انجام پذیرد. سپس میزان توافق بین کدگذاران با استفاده از ضریب پایایی ویلیام اسکات ارزیابی

شد که این ضریب برابر ۰/۸۱ و نشان‌دهنده سطح بالای توافق بود. علاوه بر این، پایایی طولی داده‌ها از طریق آزمون بازآزمون سنجیده شد. در این راستا، سه مصاحبه به‌طور تصادفی انتخاب و در فاصله زمانی ۹ روز، مجدداً کدگذاری شدند که نتایج نشان‌دهنده هم‌سویی قابل قبول و نبود تفاوت معنادار بود. جدول (۲)، نتایج این کدگذاری‌های مجدد را به‌طور دقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲: محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش بازآزمون

پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل کدها	عنوان مصاحبه‌شونده	ردیف
۸۲	۳	۱۴	۲۴	P ₄	۱
۷۸	۲	۱۱	۱۸	P ₈	۲
۸۵	۱	۱۲	۲۰	P ₁₁	۳
۸۲	۶	۳۷	۶۲	کل	-

۳. یافته‌های پژوهش

مطابق رویکردهای بیان شده در بخش روش‌شناسی و چهارچوب طبقه‌بندی داده‌ها، ابتدا مفاهیم اولیه هر بُعد شناسایی و استخراج گردیدند. پس از این مرحله، با تحلیل محتوایی و تلفیق کدها، ساختار مضامین فرعی شکل گرفت و در ادامه، شبکه مفهومی مضامین اصلی براساس تحلیل تیم پژوهشگر و با تکرار فرایندهای رفت و برگشتی تدوین شد. ارائه و تبیین نهایی مضامین اصلی نیز از طریق تفسیر دقیق و تعامل مستمر آنان انجام گرفت.

در پاسخ به سؤال نخست پژوهش با عنوان ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و چالش‌های درونی نظام حکمرانی منابع انسانی در بخش‌های دریامحور کدام‌اند و این عوامل چگونه بر تحقق سیاست‌های توسعه دریامحور تأثیرگذارند؟، داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. در فرایند کدگذاری اولیه، ۲۹ مفهوم پایه شناسایی شد که بیانگر ابعاد متنوعی از وضعیت موجود حکمرانی منابع انسانی در حوزه‌های دریامحور کشور هستند. این مفاهیم، پس از پالایش، تلفیق و تحلیل ساختاری، در قالب ۶ مضمون فرعی و نهایتاً ۲ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند. یافته‌های حاصل، تصویری نظام‌مند از مهم‌ترین ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و چالش‌های درونی این نظام را ارائه می‌دهد و

چگونگی تأثیر آن‌ها بر کارآمدی سیاست‌ها و راهبردهای توسعه دریامحور را تبیین می‌کند. جدول پیش‌رو، ساختار مفهومی این تحلیل را در سه سطح مفاهیم اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی نمایش می‌دهد.

جدول ۳: دسته‌بندی کدهای سؤال اول پژوهش

مفاهیم اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
وجود تجارب بومی در تربیت نیروی متخصص دریایی	زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های بومی توسعه منابع انسانی	ناتوانی ساختاری و نهادی در حکمرانی اثربخش منابع انسانی
پتانسیل دانشگاه‌های علوم دریایی در تأمین نیروی انسانی ماهر		
زیرساخت‌های موجود برای توسعه آموزش‌های فنی-حرفه‌ای دریایی		
ظرفیت نهادهای نظامی و دفاعی در آموزش‌های مهارتی		
دسترسی به منابع انسانی بومی در مناطق ساحلی		
امکان هم‌افزایی میان بخش دفاعی و غیرنظامی در تربیت نیروی انسانی		
ناهماهنگی در نظام جذب، نگهداشت و ارتقای کارکنان دریامحور	موانع نهادی و ساختاری در حکمرانی منابع انسانی	ناتوانی ساختاری و نهادی در حکمرانی اثربخش منابع انسانی
ضعف در تطبیق ساختار سازمانی با نیازهای دریامحور		
نبود مکانیسم‌های پاسخ‌گویی و شفافیت در حکمرانی منابع انسانی دریایی		
فقدان چهارچوب مشخص برای تقسیم کار نهادی در مدیریت منابع انسانی		
موازی‌کاری نهادی در سیاست‌گذاری منابع انسانی در حوزه دریا		
فاصله بین ساختارهای حکمرانی کلان و نیازهای محلی ساحلی		
فقدان نظام جامع پیش‌بینی و برنامه‌ریزی عرضه و تقاضای نیروی انسانی	نارسایی‌های اطلاعاتی و برنامه‌ریزی منابع انسانی	ناتوانی ساختاری و نهادی در حکمرانی اثربخش منابع انسانی
نبود سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه منابع انسانی بین سازمان‌ها		

مفاهیم اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
نیود داده‌های معتبر و مستمر برای تحلیل نیازهای منابع انسانی دریامحور		
ضعف در انتقال دانش بین‌نسلی در حوزه مدیریت منابع انسانی دریایی		
بی‌توجهی به تحلیل آینده‌نگر در تربیت نیروی انسانی دریایی		
پتانسیل توسعه نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی		
عدم توجه به شایستگی‌های محیطی در منابع انسانی	ضعف در راهبری شایستگی محور و ارزیابی عملکرد	
ضعف در طراحی مدل‌های شایسته‌محور در ساختار منابع انسانی دریایی		
نبود نظام انگیزشی پایدار برای حفظ و ارتقای نیروی انسانی کلیدی		
عدم هم‌راستایی سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان توسعه دریامحور		
تأخیر در پاسخ‌گویی منابع انسانی به تحولات تکنولوژیکی حوزه دریا	چالش‌های راهبردی در هم‌راستاسازی منابع انسانی با توسعه دریامحور	
تعارض بین الگوهای امنیت‌محور و توسعه‌محور در منابع انسانی		
مقاومت سازمانی در برابر اصلاحات ساختاری منابع انسانی		
بی‌توجهی به مأموریت‌های بین‌سازمانی در طراحی نقش منابع انسانی		ظرفیت‌های نهفته و فرصت‌های بومی برای توانمندسازی منابع انسانی دریامحور
محدودیت منابع مالی برای توسعه مدیریت منابع انسانی در مناطق دریایی		
تأثیر ناپایداری‌های مدیریتی بر سیاست‌های منابع انسانی دریامحور	محدودیت‌های منابع و پشتیبانی اجرایی	
کمبود نیروی انسانی متخصص با مهارت‌های فنی-راهبردی		
عدم ارتباط مؤثر بین نهادهای آموزشی و دستگاه‌های بهره‌بردار		

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که به نقش‌ها و الگوهای تعاملی کنشگران کلیدی در حکمرانی منابع انسانی دریامحور می‌پردازد، داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب سه مضمون اصلی، پنج مضمون فرعی و مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج شدند. این مضامین نمایانگر نحوه ایفای نقش نهادهای سیاست‌گذار، نهادهای آموزشی و الگوهای تعاملی میان کنشگران در جهت تحقق سیاست‌های توسعه دریامحور هستند. جدول (۴)، دسته‌بندی کدهای مرتبط با این سؤال را نمایش می‌دهد.

جدول ۴: دسته‌بندی کدهای سؤال دوم پژوهش

مفاهیم اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
هم‌راستسازی اسناد توسعه‌ای	نقش نهادهای سیاست‌گذار در تنظیم‌گری منابع انسانی	نقش‌های نهادی در حکمرانی منابع انسانی دریامحور
ایجاد چهارچوب‌های راهبردی ملی		
تنظیم الزامات قانونی اشتغال دریایی		
سیاست‌گذاری منطقه‌محور منابع انسانی		
هدایت نهادی در تخصیص ظرفیت آموزشی	نقش نهادهای آموزشی در تربیت نیروی انسانی متخصص	
تقویت آموزش‌های بین‌رشته‌ای دریامحور		
توانمندسازی فناورانه نیروی انسانی		
ارتباط نظام‌مند با بازار کار ساحلی		
طراحی برنامه‌های مهارت‌محور دریایی	تعاملات بین‌بخشی و فرابخشی کنشگران	الگوهای تعاملی کنشگران در تحقق حکمرانی دریامحور
توسعه شبکه‌های هماهنگی نهادی		
تدوین سیاست‌های مشترک میان‌بخشی		
مدیریت یکپارچه ظرفیت‌های نهادی		
تقویت سازوکارهای گفت‌وگوی بین نهادی	مشارکت‌پذیری محلی در سیاست‌های منابع انسانی	
نهادینه‌سازی حکمرانی شبکه‌ای در سیاست‌گذاری منابع انسانی		
پاسخ‌گویی به نیازهای بومی در برنامه‌ریزی آموزشی		
تشویق به سرمایه‌گذاری اجتماعی در منابع انسانی		
جلب مشارکت‌جوامع بومی در طراحی سیاست‌ها	نهادینه‌سازی عدالت فضایی در توزیع فرصت‌های آموزشی و شغلی	
فرصت‌های آموزشی و شغلی		

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که ناظر بر راهبردهای تقویت حکمرانی منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های کلی توسعه دریامحور است، یافته‌ها در قالب دو مضمون اصلی راهبردی و پنج زیرمجموعه از مضامین فرعی تحلیل و طبقه‌بندی شدند. این مضامین نشان‌دهنده مسیرهای عملیاتی برای ظرفیت‌سازی نهادی، ارتقای نظام‌های آموزشی و داده‌محور، مشارکت‌پذیری چندسطحی و سیاست‌گذاری منطقه‌محور هستند که هر یک نقش کلیدی در استقرار حکمرانی اثربخش منابع انسانی ایفا می‌کنند. جدول (۵)، ساختار کدگذاری این یافته‌ها را ارائه می‌نماید.

جدول ۵: دسته‌بندی کدهای سؤال پژوهش

مفاهیم اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی
تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف بین نهادها	نهادینه‌سازی حکمرانی یکپارچه منابع انسانی	
ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان‌بخشی		
یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی		
استقرار نظام پاسخ‌گویی و نظارت تعاملی		
توسعه ظرفیت‌های نهادی برای مدیریت هماهنگ منابع انسانی	تقویت زیرساخت‌های آموزشی و مهارتی تخصصی	راهبردهای ظرفیت‌سازی نهادی و ساختاری
توسعه برنامه‌های آموزش مهارتی متناسب با نیازهای دریا		
ارتقای تجهیزات و فناوری‌های آموزشی تخصصی		
تقویت همکاری بین مراکز آموزشی و صنعت دریایی		
توسعه دوره‌های آموزش مستمر و بازآموزی تخصصی		
تضمین کیفیت و استانداردسازی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای	توسعه نظام داده‌محور منابع انسانی دریایی	
ایجاد پایگاه داده یکپارچه نیروی انسانی دریایی		
استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی برای تحلیل عرضه و تقاضا		
سامانه‌های پایش عملکرد و آموزش نیروی انسانی		

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم اولیه
		گزارش‌دهی و شفاف‌سازی داده‌های منابع انسانی دریامحور
راهبردهای هم‌افزایی بین‌بخشی و مشارکت چندسطحی	ارتقای مشارکت‌بخش خصوصی در سیاست‌های منابع انسانی	اصلاحات نهادی جهت تسهیل سرمایه‌گذاری خصوصی
		حکمرانی مشارکتی در توسعه ظرفیت‌های انسانی
		تعمیق تعاملات راهبردی بین‌سازمانی
		سیاست‌گذاری مبتنی بر هم‌افزایی منابع و اهداف
راهبردهای هم‌افزایی بین‌بخشی و مشارکت چندسطحی	سیاست‌گذاری منطقه‌محور با تأکید بر عدالت فضایی و توسعه متوازن	توزیع منابع مبتنی بر تحلیل نیازهای مکانی
		تقویت هماهنگی چندسطحی برای توازن منطقه‌ای
		بازتعریف سازوکارهای تخصیص عادلانه سرمایه انسانی
		توسعه پایدار مبتنی بر ظرفیت‌ها و محدودیت‌های جغرافیایی
تقویت نظام مشورتی با جوامع محلی و نخبگان منطقه‌ای	تقویت نظام مشورتی با جوامع محلی و نخبگان منطقه‌ای	تعمیق ساختارهای دیالکتیکی خرد جمعی
		نهادینه‌سازی فرایندهای کنش متقابل و هم‌افزا
		پایدارسازی شبکه‌های معرفتی بومی-منطقه‌ای
		تحکیم سازوکارهای پاسخ‌گویی تعاملی

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل ابعاد و شاخص‌های حکمرانی منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های توسعه دریامحور در ایران با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون بوده است. پژوهشگران با انجام مصاحبه‌های عمیق با کنشگران کلیدی این حوزه که دارای تجربه زیسته و تخصص در زمینه توسعه دریامحور بودند، به کشف مضامین اصلی و ابعاد پنهان در حکمرانی منابع انسانی پرداختند. استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمونی به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و نبود چهارچوب نظری مشخص در ادبیات بومی کشور ضروری بود. این رویکرد امکان تحلیل عمیق تجارب و

دیدگاه‌های متنوع را فراهم کرد و بستری برای استخراج عوامل مؤثر بر اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی دریامحور مهیا ساخت.

در پاسخ به سؤال اول تحقیق که به بررسی ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و چالش‌های درونی نظام حکمرانی منابع انسانی در بخش‌های دریامحور در ایران و تأثیر آن‌ها بر اجرای سیاست‌های توسعه دریامحور اختصاص داشت، یافته‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که ناتوانی‌های ساختاری و نهادی، یکی از اصلی‌ترین موانع تحقق حکمرانی اثربخش منابع انسانی در این حوزه به شمار می‌روند. این ناتوانی‌ها عمدتاً در قالب تداخل وظایف میان نهادها، نبود هماهنگی بین سازمان‌ها، فقدان شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ضعف در سازوکارهای نظارت و پاسخ‌گویی نمود یافته‌اند. چنین شرایطی منجر به اجرای پراکنده، جزیره‌ای و کم‌بازده سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی شده است. یافته‌های این پژوهش در هماهنگی با پژوهش‌های پیشین نیز قرار دارد. برای نمونه «اوتسدهی»^۱ و همکاران (۲۰۲۳) با تأکید بر پدیده تکرار وظایف و مسئولیت‌های مشابه میان نهادها، آن را عاملی در تضعیف کارآمدی ساختارهای حکمرانی می‌دانند. همچنین، «گینانجار و آدریادی»^۲ (۲۰۲۴) عدم همکاری و هماهنگی کافی میان نهادها را از دلایل اصلی ناکارآمدی در اجرای سیاست‌ها و مدیریت منابع می‌دانند. از سوی دیگر، حسین (۲۰۲۳) نبود شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها را موجب سردرگمی و کاهش پاسخ‌گویی معرفی می‌کند و «پراتیوی»^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نیز ضعف نظارت و پیگیری را عاملی برای عدم اثربخشی سیاست‌های توسعه منابع انسانی قلمداد کرده است.

در کنار این محدودیت‌ها، ظرفیت‌های بومی و فرصت‌های نهفته در جوامع محلی ساحلی و دریایی نیز به‌عنوان دومین مضمون کلیدی در این پژوهش شناسایی شدند. یافته‌ها نشان دادند که دانش و مهارت‌های تخصصی بومی، شبکه‌های اجتماعی محلی و آشنایی عمیق با شرایط زیست‌محیطی و فرهنگی مناطق ساحلی، می‌توانند به‌طور مؤثری در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی به‌کار گرفته شوند. این یافته نیز با ادبیات جهانی هم‌راستا است؛ به‌گونه‌ای که «پورتن»^۴ (۲۰۱۹) تأیید می‌کند که جوامع محلی دارای دانشی منحصر به فرد درباره اکوسیستم‌های دریایی هستند؛ دانشی که می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی انسانی

1. Autsadee

2. Ginanjar & Adriyadi

3. Pratiwi

4. Porten

مبتنی بر بوم‌محوری باشد. «نرسی‌بری»^۱ (۲۰۱۴) نیز تأکید کرده است که شبکه‌های اجتماعی بومی، ظرفیت همکاری، تاب‌آوری و اشتراک منابع را در جوامع محلی تقویت می‌کند و موجب ارتقای حکمرانی دریایی می‌شود. افزون بر این، بن و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که آشنایی بومیان با شرایط زیست‌محیطی و فرهنگی منطقه، یک مزیت کلیدی برای توسعه راهبردهای حکمرانی متناسب با بستر محلی فراهم می‌کند. مقایسه این یافته‌ها با پیشینه نظری نشان می‌دهد که اگرچه ناکارآمدی‌های نهادی و ساختاری از دیرباز به‌عنوان مانعی مهم شناخته شده‌اند؛ اما توجه کافی به ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای در سیاست‌گذاری منابع انسانی دریامحور صورت نگرفته است. در نتیجه، این تحقیق بر ضرورت ترکیب اصلاحات نهادی با رویکرد بوم‌محور تأکید دارد؛ رویکردی که هم‌زمان به بازسازی ساختارهای ناکارآمد و بهره‌گیری از سرمایه‌های بومی توجه دارد. در مجموع، می‌توان گفت که یافته‌های این بخش از پژوهش، چشم‌اندازی جامع و نوآورانه برای ارتقای حکمرانی منابع انسانی در مناطق دریایی ترسیم می‌کند؛ چشم‌اندازی که از طریق هم‌افزایی میان اصلاحات ساختاری و بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت‌های بومی می‌تواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌های پایدار، مشارکتی و بومی‌محور در این حوزه باشد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، که به بررسی نقش کنشگران کلیدی در حکمرانی منابع انسانی در حوزه توسعه دریامحور اختصاص داشت، دو مضمون اصلی شناسایی شد: «نقش‌های نهادی در حکمرانی منابع انسانی دریامحور» و «الگوهای تعاملی کنشگران در تحقق حکمرانی دریامحور». یافته‌ها نشان داد که حکمرانی اثربخش منابع انسانی در این حوزه نه تنها مستلزم حضور نهادهای متعدد، بلکه نیازمند تعریف روشن و دقیق نقش‌ها، مسئولیت‌ها و نوع روابط میان کنشگران است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نهادهای سیاست‌گذار نقش محوری در تنظیم‌گری، هدایت و توانمندسازی منابع انسانی دریامحور ایفا می‌کنند. در سطح کلان، این نهادها از طریق هم‌راستاسازی اسناد توسعه‌ای، ایجاد چهارچوب‌های راهبردی ملی، تدوین الزامات قانونی مرتبط با اشتغال دریایی و سیاست‌گذاری منطقه‌محور، بستر نهادی لازم برای حکمرانی مؤثر منابع انسانی در حوزه دریایی را فراهم می‌نمایند. همچنین، این نهادها با هدایت تخصیص ظرفیت‌های آموزشی و تعیین اولویت‌های مهارتی، نقشی فعال در شکل‌دهی عرضه نیروی انسانی تخصصی

دارند. این یافته هم‌راستا با مطالعات «نوملا و کوربه»^۱ (۲۰۲۲) و «ریاض»^۲ (۲۰۲۴) است که نقش حیاتی نهادهای سیاست‌گذار در ایجاد چهارچوب‌های نهادی و تنظیم سیاست‌های کلان حوزه منابع انسانی دریایی را برجسته کرده‌اند. در سطح اجرایی، نهادهای آموزشی به‌عنوان واسطه‌ای میان سیاست‌گذاران و بازار کار عمل می‌کنند. این نهادها با تقویت آموزش‌های بین‌رشته‌ای، توانمندسازی فناورانه، طراحی برنامه‌های مهارت‌محور و برقراری ارتباط نظام‌مند با بازار کار ساحلی، نقش اساسی در تحقق حکمرانی منابع انسانی دریامحور دارند. ضرورت هماهنگی برنامه‌های آموزشی با نیازهای در حال تحول اقتصاد دریایی، مورد تأکید «سیمانجونتاک»^۳ (۲۰۲۴) و «بارتوسویچیان»^۴ و همکاران (۲۰۲۳) نیز قرار گرفته است. آن‌ها بر اهمیت طراحی نظام آموزشی منطبق با تحولات فناوری و مهارتی در صنعت دریایی تأکید دارند.

علاوه بر این، پیچیدگی و چندوجهی بودن مشاغل دریایی، نیازمند ترکیبی از دانش فنی، مهارت‌های نرم و توانمندی‌های تخصصی در زمینه‌های فنی، زیست‌محیطی و فناوری است. این نکته در مطالعات «مانوئل»^۵ (۲۰۱۷) و «تورییا»^۶ و همکاران (۲۰۲۳) (۲۰۲۳) به‌خوبی مطرح شده است که آموزش‌های میان‌رشته‌ای و فناورانه را به‌عنوان الزامی برای تربیت نیروی کار توانمند در صنعت دریایی معرفی می‌کنند. نهایتاً، یافته‌های این پژوهش بر ضرورت انسجام نهادی و همکاری مؤثر میان نهادهای سیاست‌گذار و آموزشی تأکید دارد. حکمرانی اثربخش منابع انسانی در حوزه دریامحور، تنها در صورتی ممکن است که سیاست‌گذاری، ظرفیت‌سازی، آموزش و به‌کارگیری منابع انسانی در قالب یک نظام یکپارچه و هماهنگ صورت گیرد. این دیدگاه با نظریه‌ها و نتایج پژوهش‌های «رو»^۷ (۲۰۱۲) و «پانایدس»^۸ (۲۰۰۶) که بر اهمیت هماهنگی نهادی و مشارکت بین کنشگران در بهبود کارآمدی حکمرانی منابع انسانی تأکید دارند، کاملاً مطابقت دارد.

دومین مضمون اصلی استخراج‌شده از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در ارتباط با پرسش دوم پژوهش، به «الگوهای تعاملی کنشگران در تحقق حکمرانی منابع انسانی دریامحور» اختصاص دارد یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که

1. Nömmela & Kõrbe

2. Riadh

3. Simanjuntak

4. Bartusevičienė

5. Manuel

6. Toriia

7. Roe

8. Panayides

حکمرانی مؤثر منابع انسانی دریامحور، تنها در سایه شکل‌گیری و نهادینه‌سازی الگوهای تعاملی جدید در سه سطح بین‌بخشی، فرابخشی و محلی امکان‌پذیر است. این مضمون شامل دو کد محوری است: ۱. تعاملات نهادی بین‌بخشی و فرابخشی و ۲. مشارکت‌پذیری محلی در سیاست‌های منابع انسانی. در کد اول، مصاحبه‌شوندگان بر توسعه شبکه‌های هماهنگی نهادی، تدوین سیاست‌های مشترک، مدیریت یکپارچه ظرفیت‌ها، گفت‌وگوی بین‌نهادی و حکمرانی شبکه‌ای تأکید کردند. این نگاه با یافته‌های پژوهشگرانی مانند رو (۲۰۱۲)، ۲۰۱۲ و «نملاً»^۱ (۲۰۲۲)، هم‌سو است که تعامل نهادهای دولتی، خصوصی، نظامی و علمی را پیش‌شرط انطباق حکمرانی با پیچیدگی‌های روزافزون حوزه دریا دانسته‌اند. در کد دوم، مشارکت‌پذیری جوامع محلی در طراحی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی آموزشی، تشویق به سرمایه‌گذاری اجتماعی و عدالت فضایی، به‌عنوان الزامات کلیدی در سیاست‌گذاری منابع انسانی دریامحور معرفی شدند. پژوهش‌های «تاتنهو»^۲ (۲۰۱۱) و «گریتسنکو»^۳ و یلیسکیلا-پئورالتهی (۲۰۱۳) نیز بر همین اصل تأکید دارند که بدون پیوند با نیازها و ظرفیت‌های بومی، سیاست‌های کلان کارایی لازم را نخواهند داشت. نتایج این مضمون به‌روشنی نشان می‌دهد که عبور از الگوهای سلسله‌مراتبی و بخشی به سمت الگوهای شبکه‌ای، مشارکتی و گفت‌وگومحور، گامی بنیادین برای تحقق حکمرانی یکپارچه منابع انسانی در اقتصاد دریامحور است. همان‌طور که پژوهش‌های «ورشور»^۴ و همکاران (۲۰۲۴) و «لگارد»^۵ و همکاران (۲۰۲۵) نیز تأکید کرده‌اند، مشارکت واقعی و اعتماد نهادی، شرط تحقق حکمرانی اثربخش در محیط‌های پیچیده و چندکنشگری چون حوزه دریا به شمار می‌آید.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، یافته‌ها حاکی از آن است که تحقق حکمرانی کارآمد منابع انسانی دریامحور مستلزم اتخاذ راهبردهای سه‌گانه در حوزه‌های نهادی، آموزشی و داده‌محور است. نخست، در بُعد نهادی، نهادینه‌سازی حکمرانی یکپارچه و تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف میان نهادهای ذی‌ربط، در کنار ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان‌بخشی و تدوین سیاست‌های یکپارچه، از الزامات بنیادین ظرفیت‌سازی تلقی می‌شود؛ مشابه آنچه لی (۲۰۲۵) و شوله (۲۰۲۳) بر ضرورت

1. Nömmela
 2. Tatenhove
 3. Gritsenko
 4. Verschuere
 5. Legarde

بازطراحی چهارچوب‌های نهادی برای حکمرانی اثربخش تأکید کرده‌اند. دوم، در حوزه زیرساخت‌های آموزشی و مهارتی، توسعه برنامه‌های آموزش مهارت‌محور منطبق با نیازهای دریایی، ارتقای فناوری‌های آموزشی، پیوند ساختارمند دانشگاه و صنعت و همچنین استمرار آموزش‌های تخصصی، نقش کلیدی در تربیت نیروی انسانی کارآمد ایفا می‌کند؛ همان‌گونه که مک‌کیب (۲۰۲۳) و پروگولاکی (۲۰۱۶) نیز بر آن تأکید دارند. نهایتاً، استقرار نظام داده‌محور منابع انسانی دریایی، با تمرکز بر ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی یکپارچه، تحلیل عرضه و تقاضا، پایش عملکرد و شفاف‌سازی داده‌ها، لازمه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و ارتقای پاسخ‌گویی در حکمرانی است؛ موضوعی که در آثار بوگر (۲۰۱۹) و مک‌کیب (۲۰۱۹) نیز برجسته شده است. این راهبردهای سه‌گانه، در تعامل با یکدیگر، زیرساخت تحول در سیاست‌گذاری منابع انسانی دریامحور را شکل می‌دهند.

در زمینه مضمون دوم «راهبردهای هم‌افزایی بین‌بخشی و مشارکت چندسطحی»، یافته‌های تحقیق نشان داد که توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی دریامحور نیازمند گذار از الگوهای متمرکز و بخشی‌نگر به سمت حکمرانی مشارکتی و چندسطحی است. مشارکت فعال بخش خصوصی در سیاست‌گذاری منابع انسانی و انجام اصلاحات نهادی برای تسهیل سرمایه‌گذاری خصوصی، از مهم‌ترین شروط پایداری سیاست‌های توسعه‌محور تلقی می‌شود. تعمیق تعاملات بین‌سازمانی و سیاست‌گذاری مبتنی بر هم‌افزایی اهداف و منابع، می‌تواند همگرایی نهادی را تقویت کرده و به توازن در توسعه مناطق کمک نماید. همچنین، سیاست‌گذاری منطقه‌محور مبتنی بر عدالت فضایی، از طریق بازتعریف سازوکارهای تخصیص عادلانه سرمایه انسانی و توزیع منابع براساس نیازهای مکانی، در ایجاد توازن توسعه‌ای مؤثر خواهد بود. یافته‌ها همچنین بر ضرورت نهادینه‌سازی فرایندهای کنش متقابل و پایدارسازی شبکه‌های معرفتی بومی و منطقه‌ای تأکید دارند. تقویت نظام مشورتی با جوامع محلی و نخبگان منطقه‌ای و تحکیم سازوکارهای پاسخ‌گویی تعاملی، به‌عنوان محورهای کلیدی حکمرانی تعاملی، زمینه‌ساز ارتقای مشروعیت و اثربخشی سیاست‌ها خواهد بود.

۴-۱. پیشنهادهای پژوهش

براساس تحلیل‌های دقیق و جامع پژوهش حاضر درباره حکمرانی منابع انسانی در مسیر تحقق سیاست‌های کلی توسعه دریامحور، مجموعه‌ای از پیشنهادهای علمی، سیاستی و عملیاتی استخراج گردید که می‌تواند به‌عنوان چهارچوبی راهبردی برای

ارتقای اثربخشی و کارآمدی نظام حکمرانی منابع انسانی در این حوزه مورد استفاده قرار گیرد.

❖ تقویت ساختارهای نهادی و تنظیم‌گری منابع انسانی دریامحور در ایران

- در بافت حکمرانی ایران، تعدد نهادهای متولی در حوزه دریا (از جمله وزارت راه و شهرسازی وزارت نیرو، سازمان بنادر و دریانوردی، سازمان شیلات ایران و نیروی دریایی ارتش و سپاه) باعث تداخل وظایف و موازی کاری نهادی شده است؛ از این‌رو:
- ایجاد نهاد ملی تنظیم‌گر منابع انسانی دریایی ایران با اختیارات فرابخشی زیر نظر شورای عالی دریا یا شورای عالی امنیت ملی پیشنهاد می‌شود تا سیاست‌گذاری و نظارت در سطح کلان را متمرکز کند.
- لازم است سیاست‌گذاری منابع انسانی دریایی در ایران با اسناد بالادستی همچون سیاست‌های کلی نظام در امور دریاها، نقشه جامع علمی کشور و برنامه هفتم توسعه هم‌راستا گردد.
- بازنگاری در قوانین اشتغال و آموزش دریایی کشور و طراحی نظام صلاحیت حرفه‌ای ملی در حوزه مشاغل دریایی می‌تواند به شایسته‌گزینی و ارتقای نظام انگیزشی کارکنان کمک نماید.
- استقرار نظام پاسخ‌گویی مبتنی بر داده‌های ملی، به‌ویژه در دستگاه‌های اجرایی ساحلی، موجب شفافیت عملکرد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی خواهد شد.

❖ توانمندسازی آموزش و توسعه مهارت‌های تخصصی دریامحور

- در شرایط فعلی، نظام آموزش دریایی ایران با پراکندگی نهادی و ضعف ارتباط میان دانشگاه‌ها و صنایع مواجه است؛ از این‌رو:
- ایجاد شبکه ملی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دریایی ایران با محوریت استان‌های ساحلی (هرمزگان، بوشهر، خوزستان و مازندران) می‌تواند ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای را به‌صورت هدفمند سامان دهد.
 - تلفیق آموزش نظری و میدانی در قالب مدل ایرانی آموزش مبتنی بر محیط‌های واقعی کار پیشنهاد می‌شود تا فاصله میان آموزش و اشتغال کاهش یابد.

- توسعه برنامه‌های آموزش مستمر، بازآموزی و ارتقای مهارت کارکنان بخش‌های دریایی کشور، با محوریت سازمان فنی و حرفه‌ای ایران، از ضرورت‌های پایداری منابع انسانی است.
- ❖ ارتقای حکمرانی شبکه‌ای و تعاملات بین‌نهادی در ایران، سیاست‌گذاری در حوزه دریا اغلب بخشی و جزیره‌ای است؛ به همین دلیل:
- تشکیل شورای عالی حکمرانی منابع انسانی دریایی ایران با عضویت نهادهای کلیدی مانند سازمان اداری و استخدامی وزارت علوم وزارت کار و سازمان بنادر پیشنهاد می‌شود تا هماهنگی بین‌نهادی تقویت گردد.
- توسعه پلتفرم دیجیتال ملی منابع انسانی دریایی برای گردآوری و تحلیل داده‌های شغلی، آموزشی و منطقه‌ای می‌تواند تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را در سطح ملی ممکن سازد.
- ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان‌دستگاهی برای رفع تداخل وظایف و مدیریت واحد منابع انسانی در حوزه‌های ساحلی ایران (به‌ویژه جنوب کشور) ضروری است.
- حمایت از گفت‌وگوی سیاستی میان نهادهای مرکزی و شوراهای استانی در مناطق ساحلی ایران به‌منظور هم‌افزایی و انباشت تجربه از اهمیت بالایی برخوردار است.
- ❖ نهادینه‌سازی مشارکت محلی و عدالت فضایی در مناطق ساحلی ایران ساختارهای توسعه‌ای در ایران اغلب از تمرکزگرایی رنج می‌برند و مناطق ساحلی سهم محدودی در تصمیم‌گیری‌ها دارند؛ برای رفع این مسئله:
- مشارکت جوامع محلی و نخبگان ساحلی در طراحی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی باید به‌صورت رسمی در فرایند سیاست‌گذاری نهادینه شود.
- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های اجتماعی و آموزشی مناطق ساحلی جنوب ایران (به‌ویژه در چابهار، بوشهر و جاسک) به توسعه متوازن نیروی انسانی کمک می‌کند.
- طراحی بسته‌های توانمندسازی بومی با تکیه بر دانش محلی، مهارت‌های سنتی صیادی و کشتی‌سازی و تلفیق آن‌ها با فناوری‌های نو می‌تواند به پایداری اشتغال و عدالت فضایی کمک کند.

➤ ایجاد نظام ملی پایش عدالت فضایی در حوزه اشتغال و آموزش دریایی ایران
ضروری است تا توزیع فرصت‌ها میان مناطق شمالی و جنوبی کشور منصفانه
و مبتنی بر داده باشد.

References

- Arulrajah, A. A. (2016). Literature review on good governance in the organizations through human resource management: A corporate level analysis. *International Business Research*, 9(8), 14.
- Autsadee, Y., Jeevan, J., Mohd Salleh, N. H. B., & Othman, M. R. B. (2023). Digital tools and challenges in human resource development and its potential within the maritime sector through bibliometric analysis. *Journal of International Maritime Safety, Environmental Affairs, and Shipping*, 7(4), 2286409.
- Ban, N., Wilson, E., & Neasloss, D. (2019). Strong historical and ongoing indigenous marine governance in the northeast Pacific Ocean: A case study of the Kitasoo/Xai'xais First Nation. *Ecology & Society*, 24(4).
- Bartusevičienė, I., Kitada, M., & Valionienė, E. (2023). Rethinking maritime education and training for Generation Z students. *Regional Formation & Development Studies*, 41(3).
- Ginanjar, A., & Adriyadi, A. (2024). Optimization of human resources (HR) to support blue economy in Riau Island Province. *Journal of Maritime Policy Science*, 1(3), 110–118.
- Gritsenko, D., & Yliskylä-Peuralahti, J. (2013). Governing shipping externalities: Baltic ports in the process of SOx emission reduction. *Maritime Studies*, 12(1), 10.
- Kumar, G. S., & Kumar, R. S. (2022). The perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. In *The changing role of human resource management in the global competitive environment* (p. 84).
- Legarde, L. M. A., Zabala, C. S., Atilano-Tang, L. A. F., Tendero, E. J. L., & Valerio, A. S. (2025). Sustainable development goals 16.7.2: Assessing community participation and governance for sustainable ecotourism on Great Sta. Cruz Island, Philippines. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e04521.
- Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: The perspectives of Italian human resource managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 2029–2056.
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228.
- Manuel, M. E. (2017). Vocational and academic approaches to maritime education and training (MET): Trends, challenges and opportunities. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 16(3), 473–483.
- Nömmela, K., & Kõrbe Kaare, K. (2022). Incorporated maritime policy concept: Adopting ESRS principles to support maritime sector's sustainable growth. *Sustainability*, 14(20), 13593.
- Nursey-Bray, M., & Jacobson, C. (2014). 'Which way?': The contribution of Indigenous marine governance. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, 6(1), 27–40.

- Padon, I. H., & Segundo, T. P. (2025). Assessment of the adoption of the program to institutionalize meritocracy and excellence in human resource management (PRIME-HRM) in the local government units in Palawan, Philippines. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 3102–3120.
- Panayides, P. M. (2006). Maritime policy, management and research: Role and potential. *Maritime Policy & Management*, 33(2), 95–105.
- Paroli, P. (2025). Transforming human resource planning: Building a strong foundation for achieving good governance. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(1), 95–105.
- Pratiwi, M. A., Tiyasiningsih, E., & Fani, L. A. (2024). Digital human resource management in maritime enterprises. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 134, p. 05003). EDP Sciences.
- Riadh, M. (2024). The role of policies in supporting the development of marine logistics industry clusters. *Collaborate Engineering Daily Book Series*, 2(1), 76–82.
- Riani, D. (2024). Reimagining human resource: Redefine human resource management practices for the future. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 149–157.
- Roe, M. (2012). Maritime governance and policy-making. [Unpublished manuscript].
- Simanjuntak, M. B., Rafli, Z., & Utami, S. R. (2024). Enhancing maritime education for ocean sustainability: A multidisciplinary approach. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 106, p. 02006). EDP Sciences.
- Toriia, T. G., Epikhin, A. I., Panchenko, S. V., & Modina, M. A. (2023). Modern educational trends in the maritime industry. In *SHS Web of Conferences*.
- Van Tatenhove, J. (2011). Integrated marine governance: Questions of legitimacy. *Mast*, 10(1), 87–113.
- Verschuere, B., Roets, A., Steyvers, K., Wauters, B., Berkvens, L., De Smedt, N., ... Haesevoets, T. (2025). Analysing policy actors' preferences for different modes of governing in local government. *Policy & Politics*, 53(1), 22–43.
- von der Porten, S., Ota, Y., Cisneros-Montemayor, A., & Pictou, S. (2019). The role of indigenous resurgence in marine conservation. *Coastal Management*, 47(6), 527–547.
- Wai, C. K., Sagadavan, R., Teck, T. S., Hong Ng, A. H., Hoo, W. C., & Sam, T. H. (2021). Measuring human resource competencies, towards effective business partnering: A proposed framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 11(3), 1132–1142.