

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۵

تابستان ۱۳۹۹

- این فصلنامه براساس نامه شماره ۶۵۷۵۱ / ۳/۱۸ از جلسه کمیسیون بررسی نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورخ ۱۳۹۴/۰۳/۲۰ موفق به دریافت اعتبار علمی - پژوهشی گردیده است.
- این فصلنامه براساس نامه شماره ۹۴/۹۶۳۳ مورخ ۱۳۹۴/۰۵/۰۵ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موفق به دریافت پروانه انتشار گردیده است.
- این فصلنامه در پایگاه علوم جهان اسلام (ISC) نمایه شده است.

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۹۹

صاحب‌امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباضلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فرنوش اعلامی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

مریم باقری

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان کریم خان زند - نبش خیابان دکتر عضدی (آبان شمالی) - ساختمان دانشگاه علامه

طباطبایی - طبقه دوم - واحد ۲۲۰ - انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

رایانامه: istd.journal@gmail.com

نشانی اینترنتی: www.istd.ir

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	سید حسین ابطی	استاد	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۲	خدایار ابیلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۳	محمد حسن پرداختچی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی
۴	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۵	کوروش فتحی واجارگاه	استاد	برنامه ریزی درسی	دانشگاه شهید بهشتی
۶	آرین قلی پور	استاد	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه تهران
۷	طهمورث حسنقلی پوریاسوری	استاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه تهران
۸	اباصلت خراسانی	دانشیار	برنامه ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	بهروز فلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر منیژه احمدی: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور
۲. دکتر سعید صفایی موحد: دکتری برنامه درسی دانشگاه خوارزمی
۳. دکتر مژگان عبدالهی: استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
۴. دکتر اعظم ملامحمدی: دکتری توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی
۵. دکتر فاطمه نارنجی ثانی: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه تهران
۶. دکتر فیروز نوری: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به منظور ارائه تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های علمی در حوزه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین به جهت تبادل و نشر افکار و اندیشه‌های بدیع، از اندیشمندان، صاحب‌نظران، دانش‌پژوهان، کارشناسان، استادان و دانشجویان دعوت می‌نماید تا با مدنظر قرار دادن نکات زیر، دانسته‌ها و یافته‌های خود را در قالب مقاله‌های علمی-پژوهشی برای چاپ و انتشار در فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به نشانی اعلام شده ارسال نمایند؛ از این‌رو اهداف این نشریه به شرح ذیل اعلام می‌شود:

اهداف فصلنامه

- کمک به ارتقای تحقیقات علمی آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و بین‌المللی
- کمک به ارتقای سطح فرهنگ و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در رشته‌های مرتبط با زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کشور
- کمک به ایجاد ارتباط میان مراکز آموزشی و تحقیقاتی و همچنین پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته‌ها و تجربیات و کسب دستاوردهای تازه علمی
- مشارکت‌طلبی محققان، مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در تدوین مقالات

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسندگان باشد.
- برای هیچ نشریه داخلی یا خارجی ارسال یا در هیچ نشریه‌ای چاپ نشده باشد.

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

- تأیید داوران منتخب شورای علمی فصلنامه
- موافقت شورای علمی فصلنامه

«راهنمای نگارش مقاله برای چاپ در نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی»

رعایت دستورالعمل زیر در نگارش مقاله‌هایی که برای چاپ به نشریه علمی- پژوهشی ارسال می‌گردند، ضروریست.

- مشخصات کامل نویسندگان به فارسی و انگلیسی در سامانه فصلنامه (کاملاً منطبق با موارد ستاره‌دار و الزامی سامانه) درج گردد.
- بطور کلی فایل‌های مقاله (فایل‌های ورد و پی دی اف) که در سامانه بارگذاری می‌گردد، بایستی فاقد اسامی و اطلاعات نویسندگان باشد.
- ارسال فرم تعهد نویسندگان بصورت فایل jpg و بارگذاری در سامانه.

۱- نوع مقاله

مقاله‌های پژوهشی مرتبط با هر یک از زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی که به زبان فارسی نوشته شده و برای نخستین بار منتشر می‌شوند جهت چاپ، مورد بررسی هیأت تحریریه مجله قرار خواهند گرفت. استفاده از مقالات منتشر شده در این فصلنامه در سایر مجلات یا کتاب‌ها، بدون ذکر نام مأخذ ممنوع است.

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵.۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

صفحه اول مقاله فقط شامل عنوان مقاله و چکیده مقاله باشد. چکیده فارسی، با فونت بی‌نازنین و سایز ۱۰ و با فاصله ۱ سانتی‌متر نوشته شود.

۲-۲- چکیده

چکیده بایستی حداکثر ۲۵۰ کلمه باشد و شامل هدف، روش، یافته‌ها و واژه‌های کلیدی باشد.

۲-۳- واژه‌های کلیدی

حداکثر ۵ واژه کلیدی، درباره موضوع مورد پژوهش در انتهای چکیده ارائه شود.

۲-۴- مقدمه

مقدمه بایستی با طرح مسأله و مرور پژوهش‌های انجام شده و جمع‌بندی آن‌ها هدف پژوهش را توجیه کند.

۲-۵- روش پژوهش

شیوه اجرای پژوهش، طرح آماری و روش‌های شناسایی و ارزیابی توضیح داده شود.

۲-۶- یافته‌های پژوهش

تمامی نتایج کیفی و کمی به‌دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف و یافته‌های سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصله از پژوهش تجزیه و تحلیل شده و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری لازم را بیان نماید.

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه بندی گردیده و به ترتیب شماره گذاری شوند. در هر کجای لازم متن، عدد مربوط به منبع مورد نظر در پرانتز آورده شود. در صورت استفاده از نرم افزار EndNote در بخش استایل گزینه Vancouver را انتخاب نمایید.

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنسها به فرمت کلی و نکوور درج می گردد).

- 1- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. Journal of Workplace Learning. 2013; 25(1): 6-22.
- 2- Abtahi H. Training and Development of Human Capitals. 2004. Tehran: Pooyand Publication.
- 3- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. Training Journal. 2010; 9(1): 24-40.

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه ای ۵.۳۵ سانتی متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم فاصله، بدون اشتباه و خط خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی‌متر نوشته شود.

۳- ابتدای هر پاراگراف در متن مقاله، بایستی دارای تو رفتگی باشد.

۴- معادل‌های لاتین اسامی و اصطلاحات مهم بایستی حتماً پانویس شوند. ارجاعات زیرنویس شده بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۸ سانتی‌متر و حرف اول بصورت بزرگ نوشته شده و به ترتیب عدد، نقطه بعد از عدد و ارجاع مورد نظر باشد.

۵- رعایت اصل نیم‌فاصله در نگارش مطالب کل مقاله الزامی است. بطور مثال:

✓ می‌گردد	✗ می‌گردد	•
✓ صفحه‌های	✗ صفحه‌های	•
✓ ساخته‌اند	✗ ساخته‌اند	•
✓ یافته‌ها	✗ یافته‌ها	•
✓ سازمان‌ها	✗ سازمان‌ها	•

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:
- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).

- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.
- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.

- توضیحات اضافی عنوان و متن جدول، به صورت زیر نویس ارائه می‌گردد. نتایج بررسی‌های آماری، باید به یکی از روش‌های علمی در جدول منعکس شود و در هر صفحه نباید بیش از دو جدول آورده شود.

- شکل‌ها باید به صورت سیاه و سفید و با کیفیت مناسب و مطلوب تهیه شده و شماره، عنوان منابع آنها در پایین بیاید.

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.
- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.
- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

*** مجله آموزش و توسعه منابع انسانی حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.
*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس www.istd.saminattech.ir انجام می‌گیرد.

*** از زمان انجام مطالعه تا ارسال مقاله نایبستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی)

آیت سعادت طلب ۱

شناسایی راهکارهای اجرا و بهبود آموزش کارکنان با استفاده از رویکرد گیمیفیکیشن

فریده شایانی، سید محمد محمودی و آصف کریمی ۱۶

ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی

سیده فاطمه حبیبی، مژگان امیریان زاده، رضا زارعی، عباداله احمدی ۳۹

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل

معادلات ساختاری

سید رضا رضوی سعیدی ۶۸

تبیین الگوی چندسطحی پیامدهای مربیگری سازمانی

شادی جلدانی، فرج‌اله رحیمی و رضا صالحی ۹۳

تدوین چارچوب یادگیری محیط کار اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی مینو بر یک پژوهش داده بنیاد

فرهاد فتحی، مرجان کیان و مجید علی عسگری ۱۱۱

تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی)

آیت سعادت طلب^{۱*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۳)

چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران (تعداد ۲۰۰ نفر) دانشگاه خوارزمی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۲۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری (کییم، ۲۰۰۶)، رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴) و انتقال دانش نوناکا و تاکینچی (۱۹۹۵) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم افزارهای AMOS و Spss22 انجام شد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تجربی برازش مطلوبی دارد و رهبری تحول‌آفرین نقش میانجی در رابطه بین جانشین‌پروری و انتقال دانش دارد. بر این اساس رابطه متغیر جانشین‌پروری با انتقال دانش از طریق رهبری تحول‌آفرین در قالب تحلیل مسیر مورد تأیید قرار گرفت. بدین شرح که متغیر رهبری تحول‌آفرین نقش تسهیل‌کننده را در رابطه بین جانشین‌پروری با انتقال دانش در مدیران نشان داد. همچنین متغیر پیش‌بین جانشین‌پروری اثر مستقیم و مثبت بر انتقال دانش داشت. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری و اجرای رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. همچنین مدیران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، انتقال دانش، رهبری تحول‌آفرین، جانشین‌پروری، مدیران دانشگاهی

۱- استادیار گروه مطالعات تربیتی، دانشگاه خوارزمی، ایران، مسئول مکاتبات: A.saadattalab@khu.ac.ir

مقدمه

برای حفظ پایداری سازمان‌ها، دانش افرادی است که برای سازمان کار کرده‌اند یا در حال حاضر در سازمان فعالیت می‌کنند، بسیار مهم است (۱). لذا دانش یک منبع استراتژیک برای فرد و سازمان به‌شمار می‌رود (۲). بویژه در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که در آن تولید و انتشار دانش صرفاً با مشارکت موثر استعدادها و فکری امکان‌پذیر است (۳). دانش یک منبع باارزش برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود که هدف آن ایجاد مزیت رقابت و نوآوری در سازمان‌ها است (۴). فقدان دانش در سازمان بر عملکرد، درآمد و آموزش کارکنان تأثیرگذار است (۵). نقش اصلی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایجاد و انتقال دانش است، هر سازمانی باید به دنبال انتقال دانش کارآمد و توسعه کارکنان خود باشد و برای انجام این کار افزایش دانش سازمانی لازم است (۶).

انتقال دانش برای نوآوری، یادگیری سازمانی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید که منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی می‌شود، ضروری است (۷). پژوهش‌ها نشان داده است انتقال دانش برای مدیران سازمان‌ها در کاهش اتلاف بهره‌وری و تضعیف مزیت رقابتی بسیار تعیین‌کننده است (۸). ظهور تغییر و تحولات جدید دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را همواره با چالش‌های نوظهوری مواجه نموده است، این موضوع باعث شده است که توجه به مدیریت دانش مد نظر قرار گیرد (۹). توجه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به راهبردهای دانش‌آفرینی و انتقال دانش به بهبود فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمک شایانی می‌کند (۱۰).

انتقال دانش در دانشگاه باعث توسعه و بهبود ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه‌ها می‌شود (۱۱). انتقال دانش نه تنها رقابت بین‌المللی را در بخش آموزش عالی افزایش می‌دهد، بلکه از طریق بازخورد از ذی‌نفعان دانش، ظرفیت‌های تحقیقاتی آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد (۱۲). انتقال دانش در آموزش عالی به‌عنوان یکی از رسالت‌ها و مأموریت‌های آموزش عالی در نظر گرفته شده است (۱۳). اما علی‌رغم تأکید روزافزون برای بکارگیری انتقال دانش در مراکز و موسسات آموزشی، به‌طور جدی به چگونگی انتقال دانش بین ذی‌نفعان و دریافت‌کنندگان توجه کافی نشده است (۱۲). برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین‌پروری یکی از ابزارهای اساسی است (۱۴). فقدان جانشین‌پروری موثر در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ممکن است انتقال دانش سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی را محدود نماید (۱۵).

لذا یکی از مسائل عمده در زمینه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی فقدان یا عدم توجه به استراتژی‌های موثر برای انتقال دانش است. تولید دانش و انتقال آن، چه در سطح دانشگاه و یا بیرون از دانشگاه نیازمند بسترسازی مناسب برای انتقال دانش تولید شده است. یکی از بسترهای لازم در این خصوص توجه به رویکرد جانشین‌پروری است. در واقع جانشین‌پروری با شناسایی و توسعه استعدادها می‌تواند در پرورش، توسعه و انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نقش

بسیاری داشته باشد. یکی دیگر از بسترهای لازم برای انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین و شایسته‌ای است که با ایجاد محیط حمایتی و ارتباط متقابل بین استادان، کارمندان، مدیران و دانشجویان می‌تواند زمینه انتقال دانش را در درون و بیرون از دانشگاه فراهم نماید.

امروزه مطالعات مربوط به ایجاد دانش سازمانی به‌عنوان یک کار دانشگاهی نظری و عملی در نظر گرفته شده است (۱۶). انتقال دانش فرایندی است که در آن دو نفر دانش صریح و ضمنی را با این هدف که یکی از طرفین از دانش استفاده می‌کنند، تبادل می‌کنند (۱۷). پژوهشگران دو نوع دانش ضمنی و آشکار را شناسایی نموده‌اند (۱۸). دانش صریح نوعی از دانش است که رسمی و سیستماتیک (رمزگذاری شده) بوده و از طریق نوشتن، صحبت کردن و نمودار به اشتراک گذاشته می‌شود (۱۹). در حالی که دانش ضمنی مهارت‌ها، ایده‌ها و تجربیات فردی است که در ذهن افراد تجسم یافته است و دسترسی به آن مشکل است (۲۰). دانش ضمنی ویژگی‌های منحصر به فردی در یک سازمان دانش‌بنیان به شمار می‌رود (۲۱). سازمان‌ها باید بر حفظ دانش ضمنی تأکید بورزند زیرا به‌طور چشمگیری بر موفقیت سازمانی تأثیرگذار است و تنها راه انتقال دانش ضمنی از طریق تمرین و مشاهده است (۲۲). دانش ضمنی به‌راحتی درون سازمان جریان نمی‌یابد زیرا عناصر ضمنی آن مانع از انتقال می‌شود (۲۳). انتقال دانش فرایندی هدف محور است به‌گونه‌ای که فرد، گروه و سازمان را به‌عنوان بازیگران انتقال دانش درگیر می‌کند (۲۴). تضعیف انتقال دانش از کارمندان باتجربه تأثیر زیادی بر کاهش بهره‌وری و بازده و همچنین از بین رفتن مزیت رقابتی دارد (۲۵). انتقال دانش یکی از عناصر اساسی خودفراگیری است و به رشد مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان در سازمان کمک می‌کند. از دیدگاه عملیاتی، افراد ماهر هنوز هم عامل اصلی و اساسی در ایجاد و انتقال دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (۲۶). لذا انتقال دانش برای نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان ضروری است (۲۷). زمانی که کارکنان دانش را انتقال می‌دهند، این امر یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، زیرا وقتی کارکنان از یکدیگر یاد می‌گیرند، درگیر بوده و بیشتر به سازمان متعهد خواهند بود (۲۸). این موضوع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از اهمیت بالایی برخوردار است. دانشگاه‌ها کانون تولید و انتشار دانش هستند، آن‌ها مسئولیت آموزش، پژوهش و انتقال دانش به جامعه هستند، لذا در توسعه ملی نقش اساسی دارند (۲۹).

در این زمینه جانشین‌پروری موثر با شناسایی و رشد رهبری بالقوه به حفظ دانش سازمانی کمک می‌کند (۳۰). وجود یک برنامه جانشین‌پروری در سازمان باعث می‌شود دانش ضمنی رهبری که در حال ترک سازمان است مورد استفاده قرار گیرد و رها نشود (۳۱). در واقع جانشین‌پروری فرایندی است که با شناسایی و توسعه استعدادها بستر لازم را برای پرورش دانش مبتنی بر مزیت رقابتی فراهم می‌نماید (۳۲). در مورد پیچیدگی انتقال دانش، توجه مدیران به شرایط ویژه‌ای که در آن تسهیم دانش

صورت می‌گیرد، ضروری است. چنین رویکردی به تحقق اهداف سازمان‌ها کمک نموده و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (۳۳). مدیران سازمان‌ها باید برای درک چگونگی انتقال دانش یک رویکرد استراتژیک اتخاذ نمایند تا از خطر احتمالی ناشی از بازنشستگی کارکنان بدون تسهیم دانش جلوگیری کنند (۳۴). به زعم راثول و همکاران (۲۰۱۵) مربیگری به‌عنوان یکی از ابزارهای موثر جانشین‌پروری به انتقال دانش سازمانی، بهبود روابط بین فردی بین افرادی که در آستانه بازنشستگی هستند با مربیان جوان، کمک می‌کند تا آن‌ها را برای دستیابی به نقش‌های سازمانی بالاتر آماده کند (۳۵). ارشادگری و مربی‌گری بهترین رویکرد انتقال دانش است (۳۶). یک برنامه جانشین‌پروری موفق فرصت‌هایی را برای کسب، تسهیم و انتقال دانش سازمانی مستمر فراهم می‌کند (۳۷). جانشین‌پروری بر مهارت کارکنان برای آماده‌سازی آن‌ها برای گرفتن پست‌های بالاتر بسیار تأثیرگذار است (۳۸). جانشین‌پروری در شناسایی کارکنان با صلاحیت، ساماندهی انتقال دانش آن‌ها به دیگر افراد در سازمان، سازماندهی انتقال رهبری و ایجاد ارتباط موثر میان افراد با دانش و دیگران تأثیرگذار است (۳۹). مربی‌گری و ارشادگری افراد به‌عنوان ابزارهای جانشین‌پروری به انتقال دانش موثر در سازمان کمک نموده و باعث تداوم و موفقیت جانشین‌پروری نیز می‌شود (۴۰).

موفقیت هر سازمانی به توانایی، تجارب و قابلیت‌های رهبر آن بستگی دارد (۴۱). دانشگاه نیاز به رهبرانی دارد که از مسئولیت‌های اجتماعی آگاهی داشته باشند (۴۲). رهبری تحول‌آفرین یکی از موثرترین سبک‌های رهبری در این زمینه است (۴۳). رهبران سازمانی شکاف‌های دانش را از طریق ارزیابی دانش شغلی کارکنان شناسایی نموده و منابع دانش را برای انتقال دانش به دیگران در سازمان متصل می‌کنند (۴۴). از آنجایی که کارکنان با دانش سازمان را ترک می‌کنند رهبران سازمان باید برای انتقال دانش به دیگران بر جانشین‌پروری تمرکز کنند (۴۵). رهبری تحول‌آفرین نقش موثری در بهبود جایگاه سازمان‌ها ایفا می‌کند. رفتار رهبران سازمانی باعث افزایش تفکر و عملکرد نوآورانه در بین کارکنان سازمان می‌شود (۴۶). رهبران می‌توانند انتقال دانش را در محیط کار انجام دهند. سازمان‌ها اغلب با این مسأله مواجه هستند که کارکنان دارای دانش بدون این که دانش خود را به دیگران انتقال دهند، سازمان را ترک کنند (۴۷). رهبران سازمانی می‌توانند با بکارگیری جانشین‌پروری استراتژیک، کارکنان واجد شرایط و دارای انگیزه که به‌دنبال رشد و توسعه هستند را شناسایی کنند (۴۸). بر این اساس، جانشین‌پروری برای حفظ موفقیت‌ها، انتقال دانش سازمانی، ایجاد مهارت و ادامه مأموریت دانشگاه‌ها ضروری است (۴۹).

بررسی مطالعات انجام شده در زمینه پژوهش مورد مطالعه نیز گویای ارتباط جانشین‌پروری و رهبری تحول‌آفرین با انتقال دانش سازمانی است که در ادامه به نتایج پژوهش‌های انجام شده به‌طور

خلاصه اشاره می‌شود. پژوهش چنگ^۱ نشان داد برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، مطالعات مبتنی بر کار، سمینارهای ارائه شده به‌عنوان شیوه‌های موثر بر انتقال دانش در دستیابی، زمینه‌سازی، درونی‌سازی و بیرونی‌سازی دانش در آموزش عالی بودند (۵۰). در پژوهش رامجیون و راولی^۲ آموزش و یادگیری، مشاوره، اسناد سازمانی و کسب منابع خارجی، سمینارهای پژوهشی سالانه، کنفرانس‌ها، انتشار در مجلات به‌عنوان اقدامات موثر بر انتقال دانش در موسسات آموزش عالی شناسایی شدند (۱۳). در پژوهش اجکپومیوی با عنوان تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش، برنامه توسعه فردی، مشاوره، آموزش شغلی و ارتباطات ۳۶۰ درجه مهم‌ترین عوامل موثر بر انتقال دانش بودند (۵۱). پژوهش گروسمن^۳ نیز نشان داد فقدان جانشین‌پروری رسمی باعث می‌شود که انتقال دانش پراکنده و بدون انسجام انجام شود. فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری نیز در انتقال دانش تأثیرگذار هستند (۵۲). در پژوهش لی و لی^۴ رهبری تحول‌آفرین در انتقال دانش تأثیرگذار بوده است (۵۳). پژوهش بیراسناو و همکاران^۵ نیز نشان داده است رهبری تحول‌آفرین در بین انتقال دانش و نوآوری نقش واسطه‌ای دارد (۵۴).

با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در ارتباط بین جانشین‌پروری و دانش سازمانی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌باشد. در واقع به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که به چه میزان جانشین‌پروری می‌تواند از طریق رهبری تحول‌آفرین بر انتقال دانش تأثیر داشته باشد؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ روش، همبستگی با طرح تحلیل مسیر بود. جامعه آماری شامل همه روسای دانشکده‌ها، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های علمی دانشگاه خوارزمی بود که در حدود ۲۰۰ نفر بودند. نمونه منتخب شامل ۱۲۰ نفر از گروه‌های ذکر شده بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه ابزار پرسشنامه جانشین‌پروری (کیم، ۲۰۰۶)، انتقال دانش نوناکا و تاکینچی (۱۹۹۵) و رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴) استفاده شد.

پرسشنامه جانشین‌پروری: این پرسشنامه توسط کیم (۲۰۰۶) طراحی شده دارای ۳۲ سؤال و شامل ۴ خرده مقیاس ۸ گویه‌ای: تعیین خط‌مشی، ارزیابی نامزدها، توسعه نامزدها و ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد. نحوه نمره‌گذاری با طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً

-
1. Cheng
 2. Ramjeawon & Rowley
 3. Grossman
 4. Le & Lei
 5. Birasnav et al

موافقم است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۸۹/۰ بدست آمده است (باس و اولیوو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۸۸/۰ بدست آمد.

پرسشنامه انتقال (تبدیل) دانش: این پرسشنامه توسط نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) طراحی شده است که شامل ۴ خرده مقیاس بیرونی سازی ۵ گویه، ترکیب ۱۱ گویه، درونی سازی ۴ گویه و اجتماعی-ساز ۶ گویه می باشد. نحوه نمره گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۸۷/۰ بدست آمد.

پرسشنامه رهبری تحول آفرین: این پرسشنامه توسط باس و اولیو (۲۰۰۴) طراحی و تدوین شده است که شامل ۴ خرده مقیاس ترغیب ذهنی با ۴ گویه، نفوذ آرمانی ۸ گویه، انگیزش الهام بخش ۴ گویه و ملاحظات فردی ۴ گویه می باشد. نحوه نمره گذاری طیف لیکرت ۵ سطحی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه ۸۹/۰ بدست آمده است (باس و اولیوو، ۲۰۰۴). پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از آلفای کرونباخ ۹۰/۰ بدست آمد.

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. داده های بدست آمده در این پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS و SPSS22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های پژوهش

از تعداد ۱۲۰ نفر از شرکت کنندگان، ۳۵ نفر زن و تعداد ۸۵ نفر مرد بودند. از نظر مرتبه علمی، تعداد ۷۲ نفر دارای رتبه علمی استادیار، ۳۷ نفر دارای رتبه علمی دانشیار و ۱۱ نفر دارای رتبه علمی استاد بودند. از لحاظ سنی، تعداد ۴۲ نفر در فاصله سنی (۳۱-۴۰)، ۵۵ نفر در فاصله سنی (۵۰-۴۱)، ۲۳ نفر دارای سنین (۷۰-۵۱) بودند.

علاوه بر نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش، به تحلیل همبستگی ساده بین متغیرهای پژوهش با استفاده از روش همبستگی پیرسون پرداخته شد که ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان طور که یافته های حاصل از آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان می دهد، ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش بیانگر همبستگی معنادار بین همه متغیرها به صورت دو به دو می باشد.

جدول شماره ۱. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	شاخص همبستگی	جانشین پروری	رهبری تحول آفرین	دانش سازمانی
جانشین پروری	همبستگی پیرسون	۱	**۰/۲۶۳	**۰/۶۸۴
پروری	سطح معناداری		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹

همبستگی پیرسون	**۰/۲۶۳.	۱	**۰/۴۸۳.
سطح معناداری	۰/۰۰۱		۰/۰۰۱
تعداد	۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹
همبستگی پیرسون	**۰/۶۸۴.	**۰/۴۸۳.	۱
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	
تعداد	۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹

رهبری تحول
آفرین

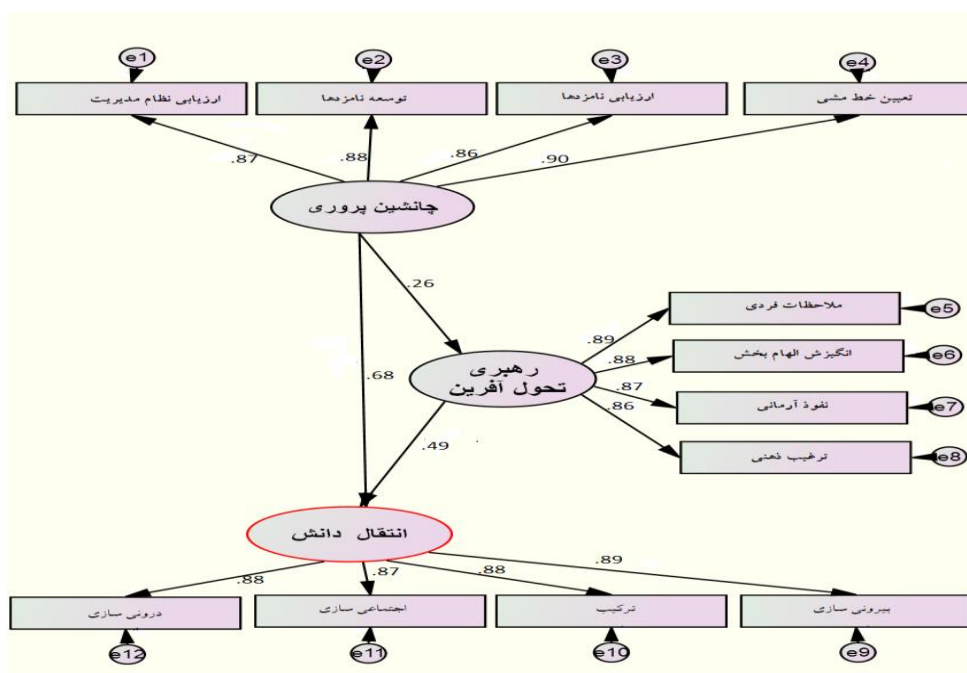
دانش سازمانی

جدول شماره ۲. شاخص‌های نیکویی برازش یا برازندگی تحلیل عامل تأییدی مدل پژوهش

ردیف	شاخص آماری	شاخص‌های مطلوب برازش مدل	شاخص‌ها برازش در پژوهش حاضر	نتیجه
۱	χ^2 / df	باید مقادیر کمتر از ۳ باشد	۲/۰۱	برازش مطلوب
۲	CFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۸	برازش مطلوب
۳	RMSEA	باید مقادیر کوچکتر از ۰/۰۹ باشد.	۰/۰۴۳	برازش مطلوب
۴	GFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۸	برازش مطلوب
۵	IFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۷	برازش مطلوب
۶	NFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۹	برازش مطلوب
۷	AGFI	باید مقادیر بزرگتر از ۰/۹ باشد.	۰/۹۵	برازش مطلوب
۸	χ^2	نباید در سطح ۰/۰۵ معنی دار باشد	۳۲/۶۴	برازش مطلوب
۹	p	سطح معناداری	۰/۰۰۳	برازش نسبی به حجم نمونه

از شاخص‌های نیکویی برازش فوق به منظور بررسی برازش مدل پژوهش در مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به نتایج جدول ۲ که شاخص‌های برازندگی مدل مربوط به سؤال پژوهش در شکل ۱ را به طور خلاصه نشان می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت که اکثر شاخص‌ها در سطح مطلوبی قرار داشته و مدل محاسبه شده بر اساس داده‌های مشاهده شده از برازش قابل قبولی برخوردار است. بدین شرح که در پژوهش حاضر مقدار مجذور کای برابر با ۳۲/۶۴ بود که معنی‌دار بود و این معناداری با توجه به حجم نمونه و مقدار نسبت مجذور کای در پژوهش حاضر برابر ۲/۰۱ بوده و

نشان‌دهنده برازش مدل می‌باشد. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) مدل نیز برابر با ۰/۰۴۳ بود که بیانگر برازش الگوی ارائه شده بود. همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) در پژوهش حاضر برابر ۰/۹۸ بود که این شاخص نیز بیانگر برازش مدل پژوهش می‌باشد. در مورد شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) نیز مشخص شد که مقدار آن برابر با ۰/۹۵ و مقدار شاخص برازندگی افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۷، و همچنین مقدار شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) نیز برابر با ۰/۹۸ بود. شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) نیز در سطح ۰/۹۹ برازش عالی داشت. در مجموع برازش این شاخص‌ها نشانگر برازش یا تناسب مدل پژوهش با داده‌ها بود. با توجه به شاخص‌های بدست آمده در مدل برازش شده، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین دانش سازمانی بر اساس جانشین پروری به واسطه رهبری تحول‌آفرین از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار است و می‌توان به مقادیر همبستگی مدل در شکل ۱ اعتماد کرده و مقادیر رگرسیون را تفسیر نمود.



شکل ۱. مدل برازش شده پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۳. ضرایب رگرسیون پیش‌بینی جانشین پروری از طریق رهبری تحول‌آفرین به واسطه

متغیرهای عامل	متغیر وابسته	بر آورد	خطا	حد بحرانی	احتمال	نقش متغیر
جانشین پروری	<---	انتقال دانش	۰/۱۷۲	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱	متغیر وابسته
		انتقال دانش	۰/۴۹۳	۰/۱۳۰	۰/۰۰۱	متغیر وابسته
جانشین پروری	<---	رهبری تحول آفرین	۰/۲۶۳	۰/۲۸۲	۰/۰۱	متغیرها با واسط
		جانشین پروری	۰/۹۰۱	۰/۰۷۸	***	تعیین خط مشی
مؤلفه های متغیر عامل	<---	جانشین پروری	۰/۱۸۶۵			ارزیابی نامزدها
		جانشین پروری	۰/۱۸۸۳	۰/۰۶۹	***	توسعه نامزدها
		جانشین پروری	۰/۱۸۷۲	۰/۰۶۹	***	ارزیابی نظام مدیریت

با توجه به مقادیر ستون احتمال در جدول ۳ که سطح معناداری ضرایب رگرسیون بین متغیرها را نشان می دهد می توان گفت که همبستگی بین متغیر عامل (جانشین‌پروری)، و متغیر وابسته (انتقال دانش) با ضریب رگرسیون ($t=0/68$)، در سطوح ($P=0/001$)، معنادار بود. همچنین همبستگی بین متغیر واسطه‌ای (رهبری تحول آفرین) با ضریب رگرسیون ($t=0/49$)، در سطوح ($P=0/001$) معنادار بود. علاوه بر متغیرهای اصلی، همبستگی بین مؤلفه‌های متغیر عامل (جانشین‌پروری) نیز معنادار بودند. بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴. ضرایب تحلیل مسیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل بین متغیرها

متغیر پیش بین	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	متغیر رابط: رهبری تحول آفرین	اثر کل
جانشین پروری	**۰/۶۸	۰/۲۶*	۰/۴۹	۰/۷۵**
رهبری تحول آفرین	**۰/۴۹	-	-	۰/۴۹**

در جدول ۴ به جمع‌بندی اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش بین بر رهبری تحول آفرین پرداخته شده است. بر طبق ضرایب تحلیل مسیر گزارش شده در جدول ۴ می‌توان نتیجه گرفت که اثر مستقیم جانشین‌پروری بر انتقال دانش ۰/۶۸ است. همچنین اثر غیرمستقیم جانشین‌پروری بر انتقال از

طریق رهبری تحول آفرین حدود ۰/۷۵ است. این یافته بدین معنی است که تأثیرپذیری انتقال دانش از جانشین پروری زیاد بوده و نقش متغیر رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر میانجی و تسهیل گر در ارتباط بین جانشین پروری و انتقال دانش، در حدود ۰/۴۹ بوده است.

بحث و نتیجه گیری

دانش به عنوان یک منبع استراتژیک در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی که نقش و کارکرد اصلی آن‌ها تولید و انتشار دانش است از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از مسائل اساسی در زمینه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، فقدان یا عدم توجه به استراتژی‌های موثر برای انتقال دانش است. تولید دانش و انتقال آن چه در سطح دانشگاه و یا بیرون از دانشگاه نیازمند بسترسازی مناسب برای انتقال دانش تولید شده است. برای جامه عمل پوشاندن به چنین اقدامی توجه به رویکرد جانشین پروری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی امری ضروری است. جانشین پروری موثر نقش مهمی را در انتقال دانش سازمانی و اثربخشی سازمانی از طریق توسعه ظرفیت‌های دانشی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایفا می‌کند. تضعیف انتقال دانش در دانشگاه‌ها که از یک سو کانون تولید و انتشار دانش هستند و از سوی دیگر مسئولیت انتقال دانش به جامعه را داشته و در توسعه ملی نقش آفرینی می‌کنند، مزیت رقابتی و اثربخشی کارکردهای اساسی دانشگاه‌ها را با چالش اساسی مواجه خواهد نمود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تحلیل نقش رهبری تحول آفرین در رابطه میان جانشین پروری و انتقال دانش بود. نتایج مدلیابی معادلات ساختاری بین متغیرها در پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین در ارتباط بین جانشین پروری و انتقال دانش نقش واسطه‌ای مطلوبی ایفا می‌کند. در بین ابعاد رهبری تحول آفرین، بعد ملاحظات فردی دارای بیشترین اثرگذاری بر انتقال دانش بود. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تبیین انتقال دانش بر اساس جانشین پروری به واسطه رهبری تحول آفرین در دانشگاه خوارزمی از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار است. با توجه به نتایج بدست آمده اثر مستقیم جانشین پروری بر انتقال دانش برابر با ۰/۶۸ بدست آمد. بدین معنی که جانشین پروری در انتقال دانش تأثیرگذار بوده و آن را بهبود می‌بخشد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های چنگ (۵۰)، رامجیون و راوولی (۱۳)، اجکپومیوی (۵۱) و گروسمن (۵۲) که همبستگی مستقیم جانشین پروری و انتقال دانش را گزارش کرده‌اند، همسو و همراستا می‌باشد. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان چنین استدلال کرد توجه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به استراتژی‌ها و راهبردهای دانش آفرینی و انتقال دانش به بهبود فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهی کمک شایانی می‌کند. تمرکز بر برنامه‌های جانشین پروری موثر به شناسایی و حفظ دانش سازمانی کمک می‌کند که این موضوع افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد را برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در سطح ملی و بین‌المللی به همراه دارد.

در ادامه بحث همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد همبستگی رهبری تحول‌آفرین به همراه جانشین‌پروری با انتقال دانش نیز برابر با ۰/۴۹ بود. بر این اساس اثر غیرمستقیم جانشین‌پروری بر انتقال دانش از طریق رهبری تحول‌آفرین، در مجموع در حد ۰/۷۵ شد که این افزایش نسبت به اثر مستقیم (۰/۶۸) بیانگر اثر تسهیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه بین جانشین‌پروری و انتقال دانش می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش لی و لی (۵۳) و بیراسناو و همکاران (۵۵) که تأثیری‌گذاری رهبری تحول‌آفرین را بر انتقال دانش معنادار و مثبت گزارش کرده بودند، همسو و هماهنگ بود. در تبیین این یافته می‌توان چنین استدلال کرد که رهبران و مدیران دانشگاهی از طریق برنامه‌های جانشین‌پروری استراتژیک می‌توانند به بهبود و پویایی چرخه انتقال دانش در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کمک نموده و از این طریق با ایجاد مزیت رقابتی به رشد و توسعه دانشگاه‌ها کمک نمایند. در بین مولفه‌های جانشین‌پروری تعیین خط‌مشی و توسعه نامزدها بیشترین تأثیر را بر جانشین‌پروری داشتند. نتایج این بخش از پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش چنگ (۵۰)، رامچیون و راولی (۱۳) و اجکیومیوی (۵۱) همسو و هماهنگ بود. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. توجه به آموزش و یادگیری، مشاوره، نقش ارشادگری و مربی‌گری به‌عنوان ابزارهای موثر جانشین‌پروری در انتقال دانش موثر در دانشگاه‌ها بسیار تعیین‌کننده هستند. در نهایت مدیران و رهبران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.

Refrence

1. Millar CC, Chen S, Waller L. Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. 2017.
2. Tiwari SR. Knowledge integration in government–industry project network. *Knowledge and Process Management*. 2015; 22(1):11-21.
3. Chinonye W. Talent Management and Succession planning: A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt. *London Journal of Research in Management and Business*. 2020; 19(1): 25-30.
4. Muñoz-Pascual L, Galende J, Curado C. Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*. 2019; 12(1):1-24.
5. Massingham PR. Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*. 2018; 6(2):156-162.
6. Schmitz A, Teza P, Dandolini GA, de Souza JA. Universities as knowledge intensive business services—a systematic literature review and a case study of a research group. *International Journal of Engineering and Innovative Technology*. 2014; 3(7):40-7.
7. Mueller J. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*. 2014; 32(2):190-202.
8. Kim TT, Lee G, Paek S, Lee S. Social capital, knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2013.
9. Howell KE, Annansingh F. Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures?. *International Journal of Information Management*. 2013; 33(1):32-9.
10. Kidwell JJ, Vander Linde K, Johnson SL. Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause quarterly*. 2000; 23(4):28-33.
11. Perkmann M, Tartari V, McKelvey M, Autio E, Broström A, D’Este P, Fini R, Geuna A, Grimaldi R, Hughes A, Krabel S. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research policy*. 2013; 42(2):423-42.
12. Vick TE, Robertson M. A systematic literature review of UK university–industry collaboration for knowledge transfer: A future research agenda. *Science and Public Policy*. 2018; 45(4):579-90.
13. Ramjeawon PV, Rowley J. Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. *International Journal of Educational Management*. 2018.
14. Brown N. The implementation of succession planning in DOR. Colorado: Colorado Department of Revenue. 2009.
15. Peters MA. Greening the knowledge economy: Ecosophy, ecology and economy. *Economics, Management, and Financial Markets*. 2011; 6(2):11-38.
16. Von Krogh G, Nonaka I, Rechsteiner L. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of management studies*. 2012 ; 49(1):240-77.

17. Martínez AB, Galván RS, Palacios TM. An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms. *European Journal of International Management*. 2016; 10(5):534-57.
18. Boyd B, Royer S, Pei R, Zhang X. Knowledge transfer in family business successions. *Journal of Family Business Management*. 2015; 5(1) : 17–37.
19. Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press; 1995.
20. Polanyi M. *The Tacit Dimension* Doubleday and Co. Garden City, NY. 1966.
21. Kuciapski M. A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*. 2017.
22. Bednarska M, Olszewski M. Students' attitudes towards career in the tourism industry–implications for tacit knowledge management. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*. 2013; 9(1):119-34.
23. Klenke K. Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms. *International Leadership Journal*. 2018;10(1).
24. Sondari MC, Akbar RM. Operationalizing internal knowledge transfer factors: An application for small and medium enterprises (SMEs). *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*. 2016;1:203-14.
25. Joe C, Yoong P, Patel K. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*. 2013.
26. Tong C, Tak WI, Wong A. The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*. 2013; 3(1): 9.
27. Malarz K, Paradowski K. Model of Knowledge Transfer Within an Organisation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2018;21(2).
28. Abbas A, Avdic A, Barker KC, Xiaobao P. Knowledge transfer from universities to industry through university technology transfer offices. 2018.
29. Ojo A. Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 2016 ;11(2):331-45.
30. Aylsworth K. *Building Bench Strength: succession planning Implementation*. 2011.
31. Berns KV, Klarner P. A review of the CEO succession literature and a future research program. *Academy of Management Perspectives*. 2017;31(2):83-108.
32. Ali Z, Mahmood B, Mehreen A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*. 2019 Jul;28(2):112-21.

33. Edwards JS. Knowledge sharing: At the heart of knowledge management. In *Managing knowledge resources and records in modern organizations* 2017; 1-14. IGI Global.
34. Hau YS, Kim B, Lee H, Kim YG. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 2013;33(2):356-66.
35. Rothwell WJ, Jackson RD, Ressler CL, Jones MC, Brower M. *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. ABC-CLIO; 2015.
36. Fletcher S. Nurse education specialist utilizing career coaching to encourage lifelong learning. *Journal of Nursing Education and Practice*. 2016;6(6):71.
37. Fullan M. *Sustainable leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2005.
38. Ahmad RB, Mohamed AM, Manaf HB. The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*. 2017;7(1):19-30.
39. Carpio Vázquez EP, Lysenko E. Succession planning as a business process of talent-management. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий*. Т. 1.—Екатеринбург, 2017. 2017;1(3):253-5.
40. Flynn M, Rutherford WJ. Strategic SME Succession Planning: Enhancing Value & Wealth Vis-À-Vis Organizational Diagnosis. *Review of Business & Finance Studies*. 2018;9(1):85-94.
41. Ready DA, Conger JA. Why leadership-development efforts fail. *MIT sloan management review*. 2003 May;44(3):83-8.
42. Van Velsor E, Hind P, Wilson A, Lissen G. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2009; 9(1): 7-20.
43. Belias D, Koustelios A. Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*. 2014;4(3):187.
44. Johnson RD, Pepper D, Adkins J, Emejom AA. Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. In *Succession planning* 2018; 23-40. Palgrave Macmillan, Cham.
45. Sumbal MS, Tsui E, See-to E, Barendrecht A. Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*. 2017.
46. Amin W, Akram U, Shahzad F, Amir M. Impact of transformation leadership on affective employee's commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*. 2018;7(1 (s)):36-48.

47. Thompson C, Gregory JB. Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*. 2012;15(4):237-46.47.
48. Kariuki SN, Ochiri G. Strategic succession planning strategies on organizational productivity: A case of Githunguri Dairy Cooperative Society. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 2017;2(3):179-200.
49. Braun M. Myths & mortals: Family business leadership and succession planning. *Journal of Family Business Management*. 2015.
50. Cheng EC. Knowledge transfer strategies and practices for higher education institutions. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020.
51. Ejakpomewhe R. Influence of Succession Planning on Technical Knowledge Transfer. 2017. (Doctoral dissertation, Walden University).
52. Grossman CS. Succession planning and knowledge transfer in higher education. Northcentral University; 2014.
53. Lei H, Nguyen TT, Le PB. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability. *Chinese Management Studies*. 2019.
55. Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y. The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhné*. 2013;11(2):64-75.

شناسایی راهکارهای اجرا و بهبود آموزش کارکنان با استفاده از رویکرد گیمیفیکیشن

فریده شایانی^۱

سید محمد محمودی^{۲*}

آصف کریمی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۳)

چکیده:

آموزش یکی از محورهای بسیار مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هاست. روش‌ها و الگوهای مختلفی تاکنون برای آموزش مؤثر در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است که به‌عنوان نمونه می‌توان به روش‌های تدریس ایفای نقش، روش تدریس گردش علمی، روش تدریس کاوشگری و روش تدریس آموزش به‌وسیله رایانه و غیره اشاره کرد. امروزه یکی از روش‌های نوین و خلاقانه که چند سالی است در محافل آموزشی مطرح می‌شود الگوبرداری از رویکرد گیمیفیکیشن است. هدف اصلی این پژوهش در واقع الگوبرداری از رویکرد گیمیفیکیشن و یا بازی‌سازی در بهبود آموزش کارکنان است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی و آمیخته یعنی ترکیبی از روش کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان متخصص و خبرگان سازمانی در حوزه آموزش تشکیل می‌دهد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات عبارت‌اند از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و نشست تخصصی با ۱۳ نفر از خبرگان. روش نمونه‌گیری، روش انتخابی (غیر تصادفی) و با استفاده از تکنیک گلوله برفی است. برای تحلیل داده‌ها و ارائه راهکارها از روش تحلیل تم و برای اولویت‌بندی راهکارها از روش آنتروپی شانون استفاده شد که در کل، راهکارها در شش گروه شناختی، احساسی، اجتماعی، آماده‌سازی، آموزشی، سازمانی استخراج و اولویت‌بندی شدند. از یافته‌های پژوهش این نتیجه را می‌توان گرفت که ارائه راهکارها به سازمان‌ها و طراحی، برگزاری دوره‌های آموزشی با پیروی از این راهکارها باعث افزایش اثربخشی سازمان می‌شود.

واژگان کلیدی:

آموزش کارکنان، گیمیفیکیشن سازمانی.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.

۲- دانشیار گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران. مسئول mahmoudi@ut.ac.ir

۳- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.

۱- مقدمه

نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات به‌عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می‌شود که یک سازمان می‌تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به وجود آمده همگام کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طرق مختلف به توانمندسازی کارکنان کمک کنند و یکی از این روش‌ها برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان می‌باشد. در نتیجه این یادگیری‌ها افراد می‌توانند با انجام وظایف درست در محیط کار، شاداب و بانشاط باشند که این خود باعث بالا رفتن روحیه می‌شود و به طبع از فرسودگی شغلی آن‌ها هم جلوگیری خواهد (۱). از ویژگی‌های عصر حاضر آن است که مبنای دانش و اطلاعات در رشته‌های مختلف علمی به‌سرعت پیشرفت کرده است و متحول می‌شود. از این رو آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان محسوب می‌شود، چراکه نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد (۲).

عمدتاً، موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن شرکت به‌طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود که برای شرکت سودمند است، به کار می‌گیرند؛ بنابراین آموزش مداوم کارکنان عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده شرکت است (۳). چالش اصلی برای مدیریت، توانمند نمودن کارکنان می‌باشد که به‌سادگی می‌توانند از طریق یادگیری و آموزش به مشکلات و راه‌حل‌های آن‌ها دست‌یافت. مدیریت باهدف استفاده از گروه‌های خود سازمان‌یافته و تعاملات اجتماعی برای غنی‌سازی شالوده سازمانی، در راستای ایجاد فرهنگ مشارکت اهمیت بسیار زیادی دارد. در عصر حاضر یکی از سندرم‌های محیط‌های کار روزمرگی و یکنواختی آن برای کارمندان است. محیط‌های کار کسل‌کننده که شمارا از خلاقیت و شکوفایی به سمت تکرار و تمکین منتقل می‌کند (۴).

موفقیت هر برنامه آموزشی تا حد زیادی بستگی به روش یا روش‌هایی دارد که برای ارائه محتوای تعیین‌شده انتخاب می‌شود. یکی از روش‌های آموزشی نوین آموزش با بازی می‌باشد. از طریق استفاده از گیمیفیکیشن در آموزش می‌توانید اطلاعات دقیق‌تر و به‌روزتری در مورد سازمان در اختیار کارکنان قرار داده و عمق بیشتری را به دانش آن‌ها از خارج و داخل سازمان بدهید (۵). یکی از جدیدترین راهکارها استفاده از مفاهیم مرتبط با بازی در طراحی دوره‌های آموزشی است. استفاده از این مفهوم روزبه‌روز در حال گسترش است. این موضوع باعث ایجاد یک فرصت عالی برای افزایش بازدهی آموزش و یادگیری افراد و همچنین افزایش بازدهی دانش مهارتی کارکنان می‌شود (۶).

گیمیفیکیشن در صدد اخذ ابعاد و ویژگی‌های لذت‌بخش بازی‌ها و به‌کارگیری آن در بافت کسب‌وکار سازمان‌ها در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان امروزه بسیار مورد توجه واقع شده است. در همین راستا و با توجه به مطالعات صورت گرفته مشخص شده است که استفاده از گیمیفیکیشن در اقدامات منابع انسانی

می‌تواند منجر به تغییر در نگرش کارکنان به کار و همچنین میزان انگیزش و عملکرد آنان گردد. گیمیفیکیشن در ایران رویکردی نوظهور است از این رو گیمیفیکیشن واژه‌ای است که در طول چند سال گذشته موضوع بحث پژوهش‌های مختلفی قرار گرفته است و به‌کارگیری آن در مفاهیم و زمینه‌هایی مانند آموزش و بازاریابی به‌طور فزاینده‌ای رو به افزایش است و مطالعات زیادی در این رابطه صورت گرفته است؛ اما تحقیقات اندکی در زمینه گیمیفیکیشن در حوزه منابع انسانی و کارکنان سازمان صورت گرفته است. گیمیفیکیشن در حوزه منابع انسانی به‌عنوان مثال برای استخدام نیروهای جدید در واحدهای حساس، افزایش بهره‌وری در کارکنان شرکت، شیوه‌های صحیح تشویق، پاداش و تنبیه و بسیاری موارد دیگر که معمولاً مشکل اساسی تمامی مدیران سازمان است، روش‌ها و تکنیک‌های جالبی توسط متخصصین گیمیفیکیشن ارائه می‌دهد. این تکنیک‌ها به‌قدری دقیق و کاربردی است که کسی که از بیرون به سازمان شما نگاه می‌کند به‌هیچ‌وجه احساس نمی‌کند که کارکنان شما در حال بازی کردن هستند ولی پویایی و حس درگیر شدن در آن‌ها کاملاً واضح و ملموس خواهد بود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش کارکنان مجموعه کنش‌های هدفمند و از پیش تعیین‌شده‌ای که به‌منظور افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان، به‌طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد (۷). آموزش توانایی‌های کارکنان را زیاده‌تر می‌کند و مزیت‌های رقابتی آن‌ها را قوی و نیرومند می‌کند. آموزش مؤثر، ویژگی‌های شخصی و توانایی‌های شغلی را بهبود می‌بخشد (۸). آموزش عبارت است از هرگونه فعالیت باتدبیر از پیش‌طرح ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران است (۹). می‌توان آموزش و بهسازی نیروی انسانی را به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی سازمان‌ها برای سازگاری مثبت با شرایط متغیر محیطی در نظر گرفت. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف کارکنان آن به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان بستگی دارد (۱۰).

گیمیفیکیشن عبارت است از استفاده از عناصر و تفکرات بازی گونه، در زمینه‌هایی که ماهیت بازی ندارند. از این مفهوم می‌توان جهت ایجاد جذابیت در فرآیند یادگیری، انجام فرآیندهای تکراری و یا کارهای غیر جذاب و به‌طور کل در زمینه‌های غیر بازی گونه استفاده کرد (۵). استفاده از عناصر و مکانیزم‌های طراحی بازی در محیط غیر بازی برای تعامل با کاربران و حل مشکلات، برای ایجاد شادی و افزایش انگیزه کاربران این عناصر شامل پاداش، مدال‌ها، سطوح، غنائم و... می‌باشند (۱۱).

گیمیفیکیشن سازمانی، استفاده از عناصر و تکنیک‌های طراحی بازی در محیط کار، برای تغییر رفتارها است (۶). گیمیفیکیشن برای پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از نیازهای آموزشی شرکت‌ها مناسب می‌باشد از جمله: پاسخگویی به نیازهای آموزشی مختلف، ایجاد آموزش مبتنی بر یادگیری الکترونیکی با تکنیک‌های جذاب گیمیفیکیشن، نیرو بخشیدن به یاد دهنده، به‌عنوان بخشی از

مسیرهای یادگیری مجموعه، هم‌راستا با سایر استراتژی‌های نوآورانه مانند یادگیری اجتماعی، پشتیبانی عملکرد (۱۲).

پتانسیل اصلی گیمیفیکیشن ایجاد خوش‌بینی و درک حس موفقیت به‌وسیله کاربران است و استفاده از گیمیفیکیشن در آموزش باعث افزایش رضایت کاربران، تسهیل تعاملات اجتماعی، افزایش توانایی حل مسئله و حمایت کاربران از روند آموزش می‌شود. مهم‌ترین دلیل استفاده از گیمیفیکیشن تبدیل آموزش به سرگرمی و تشویق نوآوری و خلاقیت و افزایش انگیزه می‌باشد (۱۳). پژوهش‌ها نشان داده است که استفاده از عناصر بازی در محیط آموزشی انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد (۱۴). همچنین استفاده از مفاهیم بازی در طراحی آموزش در مشارکت کارکنان تأثیر مثبتی دارد و استفاده از جایزه‌ها و امتیازهای مجازی باعث همکاری بیشتر افراد می‌شود (۱۵).

نظریه‌ها و مدل‌های پژوهش

در این بخش به بررسی چند مدل در این زمینه پرداخته شده است به‌طور مثال در مدل تکنولوژی پیشرفته آموزش اثربخش^۱ پیشنهاد می‌کند که چگونه ورودی‌های آموزشی، از جمله محیط کار، ویژگی‌های کارآموز و طرح آموزش، به‌طور مستقیم بر روی خروجی‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد. این مدل برای رفع شکاف در آموزش‌های فعلی تأثیر می‌گذارد (۱۶). نظریه گیمیفیکیشن کار^۲ برای پیاده کردن ویژگی‌های بازی در زمینه کاری برای افزایش عملکرد کارکنان تعریف می‌شود. استفاده از گیمیفیکیشن کار باعث افزایش انتقال اطلاعات می‌شود و افراد بازخوردهای سریع دریافت می‌کنند که این کار اثربخشی را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر ایجاد وظایف لذت‌بخش‌تر انگیزه را در کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه افزایش اثربخشی و انگیزه، باعث بهبود عملکرد افراد می‌شود (۱۴).

چارچوب اکتالسیس^۳ یا هشتگون مهم‌ترین و پیشرفته‌ترین چارچوب در دنیای گیمیفیکیشن محسوب می‌شود و دارای ابعاد کاملی جهت گیمیفای کردن یک کسب‌وکار می‌باشد، این فریمورک یک هشت‌ضلعی است که به هرکدام از این هشت ضلع یک رانه گفته می‌شود. هرکدام از این رانه‌ها یک دلیل برای انجام کار هستند. این رانه‌ها به ترتیب شامل معنای حماسی (رانه اول)، دستاورد (رانه دوم)، خلاقیت (رانه سوم)، مالکیت (رانه چهارم)، معاشرت (رانه پنجم)، محدودیت (رانه ششم)، عدم قطعیت (رانه هفتم) و در نهایت جلوگیری از ضرر (رانه هشتم) می‌باشند (۱۷). تئوری آموزش گیمیفای شده لندرشامل شناسایی دو فرآیند متأثر از یادگیری گیمیفای شده است، این ویژگی‌ها میانه‌روی و تعدیل

¹ Model Technology-Enhanced Training Effectiveness (TETEM)

² Work Gamification

³ Octalysis Framework

است. تئوری آموزش گیمیفای شده به سادگی بیان می کند حالت های مختلف عناصر بازی می تواند منجر به رفتارها و نگرش های مثبت در یادگیرنده می شود (۱۸).

پیشینه تجربی پژوهش

در تحقیق زیچرمن و لندر^۱ (۲۰۱۳) به این نکته اشاره شده که بر اساس تحلیل های بعد از استفاده در شرکت دایچی سانکیو، کارمندان از روش آموزش از طریق بازی بسیار استقبال کرده و آن را یک مسیر بسیار جذاب برای یادگیری دانستند. بعد از اجرای این بازی کارکنان به سرعت توانستند بخش بزرگی از موارد آموزشی که دارای ماهیت دانش و فناوری بالابودند را به خوبی دریافت کرده و به خاطر بسپارند. در ابتدا این بازی هیچ گونه جایزه ای نداشت اما با پیش رفتن آن و مشاهده تأثیر آن توسط مدیران ارشد به این نتیجه رسیدند که باید جایزه ای هم در آن گنجانده شود تا کارکنان با سرعت و اشتیاق بیشتر به استفاده از آن بپردازند (۱۹). هارمن و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی به علاقه پژوهشگران به گیمیفیکیشن می پردازند و بیان می کند استفاده از گیمیفیکیشن در آموزش باعث افزایش رضایت کاربران، تسهیل تعاملات اجتماعی، افزایش توانایی حل مسئله و حمایت کاربران از روند آموزش می شود. این تحقیق مهم ترین دلیل استفاده از گیمیفیکیشن را تبدیل آموزش به سرگرمی و تشویق نوآوری و اخلاقیت بیان کرده است (۲۰).

لورنزلارگو و همکاران^۳ (۲۰۱۶) در مقاله ای با عنوان گیمیفای کردن مراحل یادگیری به بررسی عوامل تأثیرگذار در آموزش پایدار پرداخته است. این تحقیق با بررسی عوامل موفقیت بازی های ویدیویی هفت مؤلفه برای یک محیط آموزشی بازی سازی شده که منجر به آموزش پایدار می شود به این شرح بیان کرده است: سرگرمی، انگیزه (درونی و بیرونی)، استقلال، پیشرفت، بازخورد و گذشت از خطا (۲۱). لاندروز و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی نظریه هدف گذاری سنتی پرداخته و تأثیر گیمیفیکیشن در آن را مشخص کرده اند و میزان تأثیرگذاری استفاده از دو مکانیک بازی، امتیاز و صفحه رده بندی در ایجاد تعهد کارکنان برای انجام هدف تعیین شده بسنجند (۲۲).

سوو^۴ و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه ای باهدف بررسی چگونگی افزایش بهره وری دانش از طریق گیمیفیکیشن انجام دادند. نتایج استفاده از معادلات ساختاری نشان داد مؤلفه های گیمیفیکیشن مانند پاداش ها، موفقیت ها، رقابت و قابلیت مشاهده به طور مشترک بر دانش کارکنان تأثیر می گذارند و در نتیجه باعث افزایش مدیریت دانش سازمانی می گردند (۲۳). همچنین ککروگلو و همکاران (۲۰۱۷)^۵

^۱ Zichermann, & Linder

^۲ Harman et al

^۳ Llorens-Largo et al

^۴ Su et al

^۵ Çakıroğlu et al

به تاثیر گیمیفیکیشن در یک کلاس درس پرداخته‌اند که در کلاس به دانش آموزان برای آموزش نرم‌افزار هر جلسه به آن‌ها یک تمرین ارائه می‌شد و جلسه بعد هر دانش‌آموزی که تمرین را درست نوشته باشد نام آن روی تابلو اعلانات نوشته و همچنین برای ایجاد انگیزه به آن‌ها یک هدیه کوچک نیز داده می‌شد و اسامی پنج نفر اول در فیس‌بوک به اشتراک گذاشته می‌شد. در این تحقیق اثرات ترکیب گیمیفیکیشن مثل هدایای واقعی، شهرت، امتیاز، رتبه‌بندی، مسابقات، مقایسه با افراد، پیشرفت کردن، پویایی تمرکز شده است. این ترکیب تأثیر انگیزشی داشته و در نتیجه تأثیر مثبت در بهبود عملکرد تحصیل داشته است (۲۴).

تلبانی^۱ و الرگل^۲ (۲۰۱۷) طی مطالعه‌ای گیمیفیکیشن سازمانی را بررسی کردند. همچنین اظهار داشتند معرفی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی^۳ می‌تواند منافع و معایب زیادی داشته باشد، از طرف دیگر هزینه زیاد سرمایه‌گذاری و پیاده‌سازی این‌گونه برنامه‌ها، ممکن است باعث شکست سیستم و یا حتی ورشکستگی مالی سازمان شود؛ بنابراین، برای جلوگیری از چنین وضعیتی، سازمان‌ها نیاز دارند تغییرات اساسی انجام دهند. مطالعات قبلی نشان داده است که اکثر این چالش‌ها در زمان پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی، به دلیل جنبه‌های اجتماعی و سازمانی است تا اینکه تکنولوژی باشد. اینجا جایی است که گیمیفیکیشن می‌تواند کمک کند. در واقع آن‌ها یک فرآیند گیمیفای شده را برای چرخه برنامه‌ریزی منابع سازمانی، به منظور تسهیل سازی در این فرآیند توسعه دادند (۲۵).

به کارگیری گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان باعث بهبود انگیزه، بهبود روحیه، افزایش رضایت، افزایش مشارکت و عملکرد کارکنان در سازمان می‌شود و در نهایت باعث افزایش درآمد و افزایش اثربخشی سازمان می‌شود. در این پژوهش مجموعه‌ای از راهکارها ارائه می‌شود که می‌تواند دید نسبتاً جامعی به طراح گیمیفیکیشن بدهد و همچنین در طراحی دوره‌های آموزشی گیمیفای شده در سازمان‌ها خواسته‌های مدیران، مدرسان و کارکنانی که آموزش می‌بینند برآورده می‌شود؛ بنابراین با توجه به موارد فوق در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که چه راهکارهایی برای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان وجود دارد؟

اهداف اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. ارائه راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان
۲. اولویت‌بندی راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان

¹ Telbany

² Elragal

³ EPR

۲- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ زیرا باعث شناسایی راهکارها برای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان در سازمان‌ها می‌شود و از نظر ماهیت آمیخته می‌باشد، درحقیقت روش آمیخته ترکیبی از روش‌ها، رویکردها و فنون تحقیق کمی و کیفی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش به دو روش انجام شد: روش کتابخانه‌ای که شامل بررسی اسناد و مدارک، کتب، مقالات و همچنین پایگاه‌های اطلاعات علمی و اینترنت می‌باشد که برای کسب اطلاعات پیرامون مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام گرفت و روش میدانی از ابزار مصاحبه استفاده شد که در این تحقیق از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل متخصصان و خبرگان در حوزه گیمیفیکیشن و آموزش می‌باشند.

به دلیل تعداد کم افراد خبره و شناسایی دشوار آنان، خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و حین مصاحبه با این افراد از آنان خواسته شد تا کسانی را که در این حیطه تخصص دارند، به محقق معرفی نمایند. بدین ترتیب نمونه‌های بیشتر برای این تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی و انتخاب شدند. مبحث گیمیفیکیشن در حوزه آموزش کارکنان در ایران بسیار نوپاست. با توجه به همین امر تعداد افراد خبره بسیار محدود می‌باشد در این تحقیق تعداد حجم نمونه برابر با ۱۳ نفر می‌باشد و گردآوری اطلاعات تا جایی ادامه پیدا کرد تا به نقطه اشباع رسیدیم. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش که شناسایی راهکارها بود، بعد از انجام مصاحبه‌ها از روش کیفی تحلیل تم استفاده شد. مراحل شش‌گانه تحلیل تم با رویکردی که کلارک و براون^۱ (۲۶) ارائه داده‌اند، شامل این مراحل می‌باشد: ۱. آشنایی با داده‌ها ۲. ایجاد کدهای اولیه ۳. جستجو و شناخت تم‌ها ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی ۶. تهیه گزارش.

برای پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش که اولویت‌بندی راهکارها بود از روش کمی آنتروپی شانون برای وزن دهی به راهکارها استفاده شد. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون لازم می‌آید که ابتدا پیام برحسب مفاهیم به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش شود. نتیجه جدول عمومی فراوانی‌ها خواهد شد و در مرحله بعد ماتریس را نرمال می‌کنیم، نرمال شدن به این صورت می‌باشد که درایه هر ستون را بر مجموع ستون تقسیم می‌کنیم و در ادامه مقدار عدم اطمینان و درجه انحراف محاسبه می‌شود که بیان می‌کند شاخص مربوطه (dj) چه میزان اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری در

¹. Clarke & Braun

اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد و در ادامه وزن شاخص‌ها (w) محاسبه می‌شود و در نهایت با استفاده از تابع Rank راهکارها اولویت‌بندی می‌شود.

۳- یافته‌های پژوهش

در مرحله اول در پاسخ به سؤال اول پژوهش که شناسایی راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان بود، بعد از انجام مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. تمام اطلاعات ارائه‌شده از مصاحبه‌شونده‌ها به شکل عبارت درآمده و راهکارها (مفاهیم) از متن مصاحبه استخراج شدند، در مرحله بعد دسته‌بندی جامع‌تری از مرحله قبل انجام گرفت که در قالب مقوله طبقه‌بندی شدند؛ در مرحله آخر مقوله‌ها به صورت نظام‌مند با یکدیگر مرتبط شدند و تم‌ها را تشکیل دادند. در جدول شماره ۱ به چند نمونه از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است.

جدول شماره ۱: نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	مفاهیم استخراج‌شده	گزاره‌های کلامی
A3-A9	به‌کارگیری جذابیت‌های بصری و صوتی	در طراحی بازی عوامل زیادی در جذابیت بصری تأثیرگذارند، مثلاً جهت حرکت کاراکترها و سرعت انجام حرکات و گاهی رنگ‌ها به صورت نمادین به کار می‌روند رنگ قرمز هم می‌تواند نشانه عشق باشد هم جنگ و خشونت. در طراحی بازی جذابیت‌های صوتی نیز تأثیر بسزایی دارد مانند موسیقی، صدای کاراکترها، صداها در بازی‌ها به اندازه المان‌های بصری تأثیرگذار نیستند، اما به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند تأثیر عوامل بصری را افزایش دهد، مثلاً بلندی صدا در صحنه اکشن نمایش‌دهنده قدرت است و اگر صحنه ترسناک است بهتراست صدا و موسیقی کم باشد.
A2	ایجاد و القای حس قهرمان بودن	این راهکار به بازیکنان این انگیزه را می‌دهد که به دنبال چالش‌ها، بلندپروازی‌ها و افتخارات بروند مثلاً در بازی سوپر ماریو نجات دادن دوشیزه یک نوع حس قهرمان بودن است. باید یک مأموریت تعریف شود و بازیکنان باید یک مأموریت را به انجام برسانند.
A1-A5	اعطای مدال و نشان‌های مجازی	جوایزی هستند برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده و انگیزه‌ای برای کاربران است. مدال یک نماد قابل‌رؤیت از موفقیت است که در قالب روبان‌ها و یا سایر نمادها می‌باشد. سمبل‌های هستند که کاربران می‌توانند برای هر رفتار مطلوب از پیش تعریف‌شده کسب نمایند و آن را در پروفایل خود به نمایش گذاشته

		و یا آن را برای دیده شدن توسط افراد به تصویر الکترونیکی خود متصل نماید- مدالها فقط مجازی هستند.
A6	انتخاب سبک بازی	اکشن- ماجراجویی- معمایی- استراتژی و... که هرکدام دارای چندین زیرمجموعه می باشد، البته اکثر بازیها فقط یک سبک خاص انتخاب نمی کنند از ترکیب سه یا چهار سبک تشکیل شده است. با توجه به ایده‌ی اصلی بازی سبک‌های خود را انتخاب کنید.
A11	تعیین خصوصیات کاربران	افرادی که در فعالیت برنامه آموزشی شما شرکت می کنند چه کسانی هستند. شناسایی و بخش بندی کاربران با توجه به سن، جنس، تحصیلات، مهارت‌ها.
A13	تعریف اهداف کسب و کار	هدف باید مشخص، دارای دامنه مشخصی برای بهبود، واقع‌گرایانه و نیز قابل تخصیص به کارکنانی باشد که هدف‌گذاری برای آنها انجام می شود، به علاوه اهداف نباید کاملاً کمی باشد بلکه باید کاملاً انتزاعی باشند تا بتوان به کمیت دست یافت، به طور مثال بهبود کیفیت آموزش کارکنان و اثربخشی آنها.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱. مفاهیم: استخراج مفاهیم، نه تنها به کشف مقوله‌ها می انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آنها را نیز روشن می سازد. برای استخراج مفاهیم از روش تفسیری و استنباطی استفاده شد و ۵۳ راهکار نهایی شد.

۲. مقوله: با برقراری پیوند بین مفاهیم، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند که مقوله‌ها را تشکیل می دهند. در این مرحله، دسته بندی جامع تری از اطلاعات مرحله قبل انجام گرفت که در قالب ۱۵ مقوله در جدول شماره ۲ طبقه بندی گردید.

جدول شماره ۲: استخراج مفاهیم و مقوله

مفاهیم	مقوله
به کارگیری نوار پیشرفت	ایجاد مکانیسم بازخورد
اعطای پاداش و جوایز	
استفاده از خطوط پیشرو	
اعطای مدال و نشان مجازی	
ایجاد مکانیسم امتیاز	
اعطای گواهی نامه	
دریافت کالاهای مجازی	

ایجاد تعامل مؤثر	به کارگیری مفهوم گروه‌گرایی
	ایجاد حلقه‌های مشارکت اجتماعی
ایجاد مکانیسم رقابت	ایجاد مکانیسم مسابقه
	استفاده از تابلوی امتیازات
ایجاد جذابیت	ایجاد تعلق و وابستگی
	آزادی عمل به کاربران
	به کارگیری خلاقیت در بازی
	به کارگیری شخصیت‌های جذاب
	استفاده از مکانیسم اکتشاف و جستجو
	به کارگیری جذابیت‌های صوتی و بصری
	ایجاد و القای حس قهرمان بودن
ارزیابی دوره	تعیین هدف ارزیابی
	ارزیابی دقیق
	تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی
هدف‌مندی سازی آموزشی	مشخص کردن اهداف آموزشی
	تطبیق ایده اولیه با علائق کاربران
	تعیین مشوق‌ها و محرک‌ها
	تعیین بازه‌ی زمانی برای دستیابی به اهداف
	تعیین خصوصیات کاربران
	انطباق دادن داستان بازی با اهداف آموزشی
هدف‌مندی سازی سازمانی	اجرای قانون سه دقیقه
	تعریف اهداف کسب‌وکار
	هم‌تراز کردن اهداف سازمان با اهداف کارکنان
	تعیین ذینفعان، برنامه‌ریزی
اصول ابتدایی طراحی بازی	متعادل سازی طراحی بازی
	گروه‌بندی مخاطبان خود

	انتخاب نام مناسب برای بازی
	انتخاب سبک بازی
	مشخص کردن تعداد مراحل بازی
به‌کارگیری سیستم‌های مناسب	انتخاب نوع پلتفرم
	انتخاب نوع نرم‌افزار
استفاده از عدم قطعیت	استفاده از سورپرایز در بازی
	استفاده از مکانیسم قرعه‌کشی
ایجاد سیستم داوری	نظرسنجی توسط ارباب‌رجوع
	نظرسنجی توسط خود کارکنان
اطلاع‌رسانی	داشتن راهنمای مناسب در بازی
	استفاده از نقشه مسیر
	آماده‌سازی کاربران
استراتژی جلوگیری از ضرر	امکان ادامه بازی از نقطه قبل
	استفاده از مکانیسم تکرار
تبیین دستاورد	به‌کارگیری نقطه عطف
	تشکیل یک مجموعه
	سخت شدن تدریجی مراحل بازی
	ایجاد چالش
استفاده از محدودیت	تعیین قوانین و مقررات
	استفاده از حس فوریت

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۳. تم‌ها: تم‌ها عبارت است از فرآیند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. راهکارها در قالب شش تم تقسیم شده‌اند ۱. شناختی ۲. احساسی ۳. اجتماعی ۴. آماده‌سازی ۵. آموزشی ۶. سازمانی.

جدول شماره ۳: استخراج تم‌ها

تم‌ها	مقوله
راهکارهای شناختی	ایجاد مکانیسم بازخورد
	استفاده از محدودیت

	استراتژی جلوگیری از ضرر
	استفاده از عدم قطعیت
راهکارهای احساسی	ایجاد جذابیت
	تیبین دستاورد
راهکارهای اجتماعی	ایجاد تعامل مؤثر
	ایجاد مکانیسم رقابت
راهکارهای آماده‌سازی	اصول ابتدایی طراحی بازی
	اطلاع‌رسانی
	به‌کارگیری سیستم‌های مناسب
راهکارهای آموزشی	هدف‌مندی آموزشی
	ارزیابی دوره
راهکارهای سازمانی	هدف‌مندی سازمانی
	ایجاد سیستم داوری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بدین ترتیب از مجموع ۵۳ مفهوم (راهکار) که شناسایی گردید به ۱۵ مقوله طبقه‌بندی شده در جدول شماره ۲ رسیدیم و در نهایت، مقوله‌ها به شش تم در جدول شماره ۳ تقسیم شده‌اند.

مرحله دوم: آنتروپی شانون

در مرحله دوم در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که اولویت‌بندی راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان بود، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. برای هر مقوله و مفاهیم آن، ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از نرم‌افزار اکسل ترسیم شد و فراوانی، عدم اطمینان، اهمیت آن‌ها سنجیده و رتبه‌ها استخراج شدند. جمع‌بندی و مقایسه هر یک از مقوله‌ها و اجزای آن‌ها و همچنین رتبه‌بندی مقوله‌ها در جدول شماره ۴ قرار داده شده است.

جدول شماره ۴: جمع‌بندی نتایج آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت W	عدم اطمینان E	$\sum (p * \ln p)$	فراوانی	راهکار	مفهوم
تم شناختی						
۱	۰.۲۷۵۴۱۲	۰.۴۲۸۳۱۷۳	-۱.۰۹۸۶۱۲۳	۳	به‌کارگیری نوار پیشرفت	ایجاد مکانیسم بازخورد
۱	۰.۲۷۵۴۱۲	۰.۴۲۸۳۱۷۳	-۱.۰۹۸۶۱۲۳	۳	اعطای پاداش و جوایز	
۵	۰	۰	۰	۱	استفاده از خطوط پیشرو	
۴	۰.۱۷۳۷۶۵	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۴۷۲	۲	اعطای مدال	

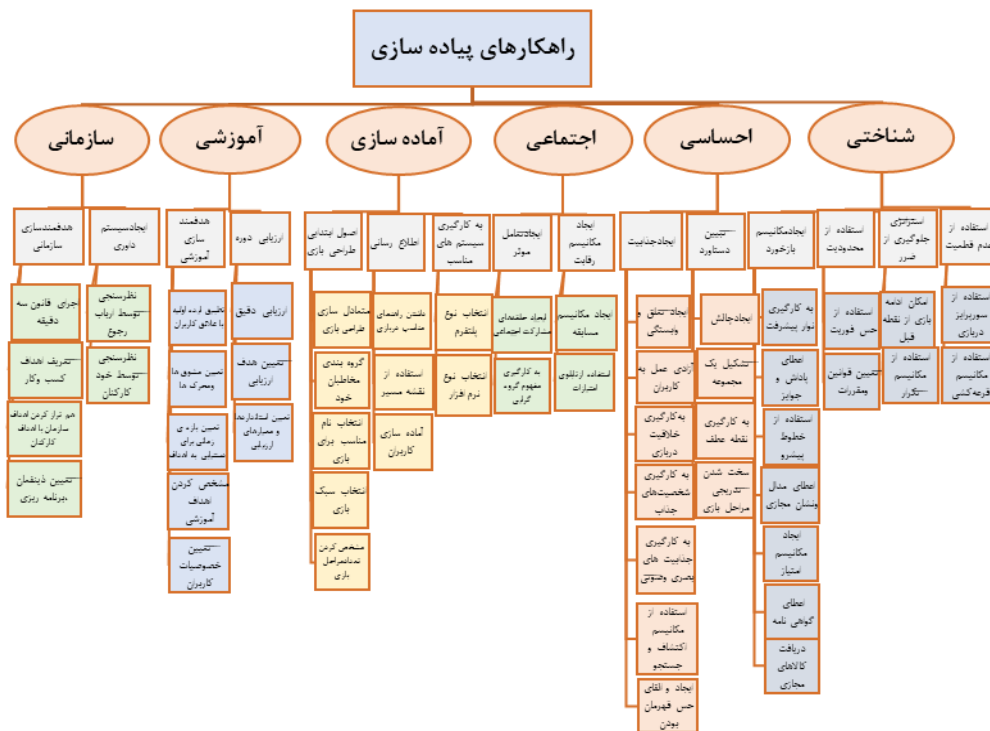
					ونشان مجازی	
۱	۰.۲۷۵۴۱۲	۰.۴۲۸۳۱۷۳	-۱.۰۹۸۶۱۲۳	۳	ایجاد مکانیسم امتیاز	
۵	۰	۰	۰	۱	اعطای گواهی نامه	
۵	۰	۰	۰	۱	دریافت کالاهای مجازی	
۱	۰	۰	۰	۱	تعیین قوانین و مقررات	استفاده از محدودیت
۱	۰	۰	۰	۱	استفاده از حس فوریت	
۱	۰	۰	۰	۱	امکان ادامه بازی از نقطه قبل	استراتژی جلوگیری از ضرر
۱	۰	۰	۰	۱	استفاده از مکانیسم تکرار	
۱	۱	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۴۷۲	۲	استفاده از سورپرایز در بازی	استفاده از عدم قطعیت
۲	۰	۰	۰	۱	استفاده از مکانیسم قرعه کشی	
تم احساسی						
۳	۰	۰	۰	۱	ایجاد تعلق و وابستگی	
۱	۰.۶۱۳۱۴۷	۰.۶۱۳۱۴۷۲	-۱.۰۹۸۶۱	۳	آزادی عمل به کاربران	
۳	۰	۰	۰	۱	به کارگیری خلاقیت در بازی	
۳	۰	۰	۰	۱	به کارگیری شخصیت های جذاب	ایجاد جذابیت
۲	۰.۳۸۶۸۵۲۸۰۷	۰.۸۶۸۵۲۸۰۷	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	به کارگیری جذابیت های بصری و صوتی	
۳	۰	۰	۰	۱	استفاده از مکانیسم اکتشاف و جستجو	

۳	۰	۰	۰	۱	ایجاد و القای حس قهرمان بودن	تعیین دستاورد
۴	۰	۰	۰	۱	به کارگیری نقطه عطف	
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	تشکیل یک مجموعه	
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	سخت شدن تدریجی مراحل بازی	
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	ایجاد چالش	
تم اجتماعی						
۱	۰	۰	۰	۱	ایجاد حلقه‌های مشارکت اجتماعی	ایجاد تعامل
۱	۰	۰	۰	۱	به کارگیری مفهوم گروه‌گرایی	مؤثر
۲	۰	۰	۰	۱	ایجاد مکانیسم مسابقه	ایجاد مکانیسم
۱	۱	۰.۵۴۰۴۷۶۳۰۹	-۱.۳۸۶۲۹۴۳۶۱	۴	استفاده از تابلوی امتیازات	رقابت
تم آماده‌سازی						
۱	۰	۰	۰	۱	متعادل‌سازی طراحی بازی	اصول ابتدایی طراحی بازی
۱	۰	۰	۰	۱	گروه‌بندی مخاطبان خود	
۱	۰	۰	۰	۱	انتخاب نام مناسب برای بازی	
۱	۰	۰	۰	۱	انتخاب سبک بازی	
۱	۰	۰	۰	۱	مشخص کردن تعداد مراحل بازی	
۲	۰	۰	۰	۱	داشتن راهنمای مناسب در بازی	اطلاع‌رسانی
۱	۱	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	استفاده از نقشه مسیر	
۲	۰	۰	۰	۱	آماده‌سازی کاربران	

۱	۰.۵	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	انتخاب نوع پلتفرم	به‌کارگیری دستگاه‌های مناسب
۱	۰.۵	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	انتخاب نوع نرم‌افزار	
تم آموزشی						
۲	۰.۱۵۱۸۶۱۲	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	تطبیق ایده اولیه با علائق کاربران	هدف‌مندی آموزشی
۲	۰.۱۵۱۸۶۱۲	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	تعیین مشوق‌ها و محرك‌ها	
۲	۰.۱۵۱۸۶۱۲	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	تعیین بازه‌ی زمانی برای دستیابی به اهداف	
۱	۰.۲۴۰۶۹۴۲	۰.۴۲۸۳۱۷۳	-۱.۰۹۸۶۱۲	۳	مشخص کردن اهداف آموزشی	
۶	۰	۰	۰	۱	انطباق دادن داستان بازی با اهداف آموزشی	
۲	۰.۱۵۱۸۶۱۲	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۶۹۳۱۵	۲	تعیین خصوصیات کاربران	
۱	۰.۵	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۳۴۶۵۷۴	۲	ارزیابی دقیق	ارزیابی دوره
۱	۰.۵	۰.۲۷۰۲۳۸۲	-۰.۳۴۶۵۷۴	۲	تعیین هدف ارزیابی	
۳	۰	۰	۰	۱	تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی	
تم سازمانی						
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	اجرای قانون سه دقیقه	هدف‌مندی سازمانی
۴	۰	۰	۰	۱	تعریف اهداف کسب‌وکار	
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	هم‌تراز کردن اهداف سازمان با اهداف کارکنان	
۱	۰.۳۳۳۳۳۳۳	۰.۲۷۰۲۳۸۱۵۴	-۰.۶۹۳۱۴۷۱۸۱	۲	تعیین ذینفعان، برنامه‌ریزی	
۱	۰	۰	۰	۱	نظرسنجی توسط ارباب‌رجوع	ایجاد سیستم داوری

				۱	نظرسنجی توسط خود کارکنان
۱	۰	۰	۰		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در شکل شماره ۱ تصویر کلی از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده شده است. بدین صورت که ابتدا در مرحله اول از متن مصاحبه‌ها، مفاهیم (راهکارها) استخراج شده‌اند که ۵۳ راهکار نهایی شد. در مرحله دوم با برقراری پیوند بین مفاهیم دسته‌بندی جامع‌تری از اطلاعات مرحله اول انجام گرفت که در قالب ۱۵ مقوله طبقه‌بندی شد و در مرحله آخر دسته‌بندی‌ها به صورت نظام‌مند مرتبط شدند و تم‌ها شناسایی شدند و راهکارها در دسته‌بندی اصلی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: راهکارهای شناختی، احساسی، اجتماعی، آماده‌سازی، آموزشی، سازمانی.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

موضوع مورد بحث مقاله حاضر این است که برای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در آموزش کارکنان چه راهکارهایی وجود دارد و کدام راهکارها اولویت بالاتری دارند؛ که در این پژوهش ۵۳ راهکار به دست آورده شد و راهکارها نیز اولویت‌بندی شدند که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود. ایجاد تعلق و وابستگی از جمله محرک‌های بیرونی است که به شخص حس مالکیت را تلقین می‌کند. زمانی که فرد احساس کند مالک چیزی است سعی در بهتر کردن آن و همچنین به دست آوردن چیزهای بیشتر می‌کند. جمع کردن یک مجموعه انگیزه‌ای برای ادامه بازی برای گروه خاصی از مخاطبین است. مشخص کردن اهداف آموزشی، تطبیق ایده با علائق کاربران و انطباق داستان بازی با اهداف آموزشی مواردی هستند که تحقق آن‌ها لازمه‌ی حفظ بازیکن در بازی است. به عبارتی، مادامی که بازیکن نتواند هدف از طی مراحل و مکانیک‌های بازی را درک کند، علاقه‌ای به ادامه بازی نخواهد داشت (۲۷).

هم‌ترازی اهداف سازمان و کارکنان از این جهت است که کارکنان باعلاقه بیشتری اهداف خود را دنبال کنند و اگر به نحوی بین اهداف کارکنان و سازمان هماهنگی ایجاد شود، تحقق اهداف سازمان نیز به سهولت اتفاق می‌افتد. در تائید راهکار القای حس قهرمان بودن، به اهمیت این مؤلفه به‌عنوان محرک درونی اشاره می‌کند. تفویض آزادی عمل به کاربران باعث می‌شود که عمیق‌تر درگیر فعالیت‌ها شوند و عملکردشان نیز پربارتر می‌شود. راهکار ایجاد چالش، کاربران را تحت فشار زمانی قرار می‌دهد که نیاز به انجام شدن در زمانی مشخص برای دریافت جایزه، پاداش و مدال را دارند. برای درگیر کردن بازیکنان و ایجاد انگیزه به آن‌ها به کار می‌رود.

ایجاد مکانیسم مسابقه از جمله راهکاری است که به طراحی گیمیفیکیشن اشاره دارد. رقابت از عناصر مهم در بازی به شمار می‌رود که به راحتی می‌تواند یادگیرندگان را برای فعالیت بیشتر ترغیب کند و رقابت بین کاربران باعث ایجاد تحریک افراد می‌شود (۲۸). استفاده از تابلوی امتیازات نیز عنصر دیگری است که به ایجاد فضای رقابتی کمک می‌کند. عموم بازیکنان دوست دارند که اسمشان در تابلوی امتیازات در رده‌های بالا قرار گیرد و به همین منظور، تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. این ایده به‌عنوان یک محرک قدرتمند عمل می‌کند.

به کارگیری خلاقیت در بازی راهکار دیگری است که در چارچوب اکتالیسیس نیز به آن به‌عنوان رانه سوم از آن یاد شده و انگیزش درونی برای جلب مشارکت کارکنان بشمار می‌رود. به عبارتی، اگر در جلسات مختلف دوره آموزشی، وظایف خلاقانه به کارکنان داده شود؛ برخلاف روش‌های سنتی کارکنان توجه بیشتری به دوره نشان می‌دهند. دلیل این اتفاق، می‌تواند نوین و جدید بودن مسئله یا روش حل مسئله باشد. استفاده از نقشه مسیر و داشتن راهنمای مناسب در بازی، با کمک به بازیکن از سردرگمی و در نتیجه کنار گذاشتن بازی جلوگیری می‌کند. سخت شدن تدریجی مراحل از این بابت است که

بازی در ابتدا با مکانیک‌های ساده شروع شود تا بازیکن بتواند مأموریت‌ها را پشت سر بگذارد. با گذشت زمان و مرحله به مرحله مکانیک‌های بیشتر، سخت‌تر و چالش‌های بزرگ‌تر ارائه شوند. دلیل این امر آن است که اگر بازیکن در ابتدا با مأموریت سختی مواجه شود، به احتمال زیاد از انجام آن ناامید شده و بازی را کنار می‌گذارد.

همچنین، طبقه‌بندی انواع بازیکنان از دیدگاه بارتل نیز اهمیت گروه‌بندی مخاطب را تأیید می‌کند (۲۹). سبک بازی نیز متناسب با گروه‌بندی مخاطبان انتخاب می‌شود. ایجاد حلقه‌های مشارکت اجتماعی، به کارگیری مفهوم گروه‌گرایی برای به اشتراک گذاشتن دستاوردها، مدال‌ها، تجربیات، پیشرفت، موفقیت در یک سیستم می‌باشند و کارکنان حس می‌کنند عضوی از یک تیم هستند که باید به یکدیگر کمک کنند. تعیین قوانین و مقررات راهکاری است که اساس بازی (گیم) را تشکیل می‌دهد. بدون قوانین بازی انجام نمی‌شود، قوانین برای مشخص کردن محدودیت‌های بازی و حفظ بازی انجام می‌شود (۳۰). این قواعدی هستند که بازیکنان می‌خواهند یاد بگیرند.

راهکار استفاده از حس فوریت به اعمال محدودیت در بازی اشاره دارد. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی خود را در تصمیم‌گیری در کوتاه‌مدت و برای رسیدن به اهداف تعیین کنند. اعطای پاداش و جوایز، اعطای مدال و نشان‌های مجازی، ایجاد مکانیسم امتیاز، دریافت کالاهای مجازی، اعطای گواهی‌نامه‌ها، استفاده از خطوط پیشرو و به کارگیری نوار پیشرفت همگی به سیستم بازخورد اشاره دارند. این راهکارها معادل انگیزش‌های بیرونی هستند که فرد را برای مشارکت در دوره تشویق می‌کنند. دو راهکار امکان ادامه بازی از نقطه قبل و استفاده از مکانیسم تکرار نیز از عناصر بازی بشمار روند و به بازیکن جرات شکست و خطا را می‌دهند.

راهکار متعادل‌سازی طراحی بازی به این موضوع اشاره دارد که عناصر و مکانیک‌های بازی باید متناسب با یکدیگر و اهداف بازی طراحی و استفاده شوند؛ بنابراین مشخص کردن تعداد مراحل بازی نیز بخشی از متعادل‌سازی طراحی به شمار می‌رود. راهکارهای به کارگیری شخصیت‌های جذاب، به کارگیری جذابیت‌های بصری و صوتی، باعث جذابیت دوره می‌شود، می‌تواند مشارکت و فعالیت در دوره آموزشی را افزایش دهد. انتخاب نوع پلتفرم و نرم‌افزار تاثیر بسزایی در موفقیت طراحی دارد به طور مثال چنانچه استفاده از گوشی‌های هوشمند یا دسترسی به اینترنت در سازمان ممکن نباشد، طراحی و پیاده‌سازی دوره آموزشی گیمیفای شده وابسته به این نتیجه نخواهد رسید (۶).

اجرای قانون سه دقیقه به میزان بازدهی کارکنان در دوره آموزشی اشاره دارد. به عبارتی، دوره آموزشی نباید طولانی طراحی شود که بازدهی یادگیرندگان کاهش پیدا کند. راهکار آماده‌سازی کارکنان به پذیرش و همکاری بیشتر کارکنان با روند جدید آموزش کمک می‌کند. استفاده از سورپرایز در بازی و مکانیسم قرعه‌کشی دو راهکاری هستند که در چارچوب اکتالیسیس تحت عنوان رانه عدم

قطعیت به آن‌ها اشاره شده است. سورپرایز به نوعی این حس را به فرد منتقل می‌کند که انسان خوش‌شانس و برگزیده‌ای است و همین تفکر باعث تمایل به ادامه بازی می‌شود. در قرعه‌کشی نیز حس کنجکاوی از این بابت که نتیجه چه خواهد بود باعث اشتیاق فرد به ادامه روند می‌شود.

استفاده از مکانیسم اکتشاف و جستجو به‌ویژه برای مخاطبینی که در طبقه‌بندی بارتل در گروه کاوشگران قرار دارد، نیز می‌تواند بسیار جذاب باشد. راهکارهای ارزیابی دقیق، تعیین هدف ارزیابی، تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی که باعث می‌شود قضاوت‌های شخصی در نتایج ارزیابان حذف است. همچنین برای داوری نیز راهکارهایی از جمله، نظرسنجی توسط ارباب‌رجوع و نظرسنجی توسط خود کارکنان می‌باشد وقتی ارزیابی توسط خود افراد صورت می‌گیرد حالت دفاعی آن‌ها کاهش می‌یابد و انگیزه آن‌ها برای مشارکت بیشتر می‌شود. مشوق‌ها و محرک‌ها رایج‌ترین انگیزه‌های بیرونی مورد استفاده در تحریک مشارکت کاربران هستند.

تعیین ذینفعان و برنامه‌ریزی، تعیین خصوصیات کارکنان مانند هر پروژه‌ی دیگری در سازمان از گام‌های اولیه بشمار می‌رود. انتخاب نام مناسب بازی جزو اصول ابتدایی طراحی بازی می‌باشد. برای بازی باید نام مناسبی انتخاب شود، با شنیدن نام بازی به کلیت داستان و سبک بازی پی برده شود، نام بازی تأثیر زیادی در جذب مخاطب دارد. تعیین بازه‌ی زمانی جزو هدف‌مندی آموزشی می‌باشد برای رسیدن به اهداف باید بازه‌ی زمانی مشخص شود، بازی آموزشی گیم‌فایده شده در چه محدوده زمانی باید انجام شود تا به اهداف تعیین شده دست‌یابیم.

راهکارهای شناختی مستقیماً بر روی روان انسان تأثیر دارند. محدودیت یا حس متضرر بودن همیشه انسان را به اتخاذ تصمیماتی ترغیب می‌کنند که در حالت عادی ممکن است چنین تصمیمی نگیرند. برانگیختن حس کنجکاوی و پیشرفت با استفاده از عدم قطعیت و مکانیسم بازخورد نیز با تأثیر مثبت بر بعد روان‌شناختی انسان، آن‌ها را ترغیب به انجام کارهای موردنظر می‌کند. راهکارهای احساسی، باعث برانگیختن احساسات و به‌ویژه احساسات مثبت در افراد می‌شود و منجر به انجام کارهایی می‌شوند که در حالت عادی انجام‌دهندگان به‌ندرت اتفاق می‌افتد و به لحاظ مادی هیچ دستاورد دیگری برایشان ندارد.

راهکارهای اجتماعی به ابعاد اجتماعی زندگی افراد اشاره دارد. همکاری، فعالیت گروهی و رقابت از جمله مواردی هستند که معمولاً اثربخشی بیشتری نسبت به حرکت‌های فردی داشتند. راهکارهای آماده‌سازی به مفاهیمی اشاره می‌کند که به آماده‌سازی یک طرح موفق گیمیفیکیشن برای دوره‌های آموزشی کارکنان کمک می‌کند. این‌که از چه سیستمی استفاده شود کارکنان از جریان طرح و دوره آگاه باشند و اصول بکار رفته در بازی متناسب با مخاطبان باشند تأثیر بسزایی در نتیجه اجرای طرح گیمیفیکیشن خواهد داشت. راهکارهای آموزشی به اهداف، محتوا، مخاطب و دیگر فاکتورهای آموزشی اشاره می‌کند که در طراحی دوره آموزشی گیمیفای شده لازم است در نظر گرفته شوند. راهکارهای

سازمانی به طور خاص به مسائل و دغدغه‌های سازمانی می‌پردازند. برای ورود هر پروژه‌ای از جمله دوره آموزشی در یک سازمان، لازم است ملاحظات سازمانی از جمله اهداف و استراتژی سازمان در نظر گرفته شوند.

در ادامه به نتایج سؤال دوم پژوهش پرداخته شده است و هریک از مقوله‌ها به صورت جداگانه اولویت‌بندی شده‌اند. به طور مثال مقوله ایجاد مکانیسم بازخورد؛ به کارگیری نوار پیشرفت، اعطای پاداش و جوایز، ایجاد مکانیسم امتیاز در رتبه اول قرار می‌گیرند، اعطای مدال و نشان مجازی در رتبه دوم قرار می‌گیرد و استفاده از خطوط پیشرو، اعطای گواهی‌نامه و دریافت کالاهای مجازی در رتبه سوم می‌باشند. مقوله ایجاد جذابیت؛ آزادی عمل به کاربران در رتبه اول قرار می‌گیرد، به کارگیری جذابیت‌های بصری و صوتی در رتبه دوم می‌باشد، ایجاد تعلق و وابستگی، به کارگیری خلاقیت در بازی، به کارگیری شخصیت‌های جذاب، استفاده از مکانیسم اکتشاف و جستجو و القای حس قهرمان بودن در رتبه سوم قرار می‌گیرد.

مقوله ایجاد تعامل مؤثر؛ ایجاد زمینه معاشرت کاربران، به کارگیری مفهوم گروه‌گرایی هر دو در یک رتبه قرار می‌گیرند. مقوله اصول ابتدایی طراحی بازی؛ متعادل‌سازی طراحی بازی، گروه‌بندی مخاطبان خود، انتخاب نام مناسب برای بازی، انتخاب سبک بازی، مشخص کردن تعداد مراحل بازی همگی در یک رتبه قرار می‌گیرند. مقوله هدفمندسازی آموزشی؛ مشخص کردن اهداف آموزشی در رتبه اول قرار می‌گیرد و تطبیق ایده با علائق کاربران، تعیین مشوق و محرک‌ها، تعیین بازه‌ی زمانی برای دستیابی به اهداف، تعیین خصوصیات کاربران همگی در رتبه دوم می‌باشند و انطباق دادن داستان بازی با اهداف آموزشی در رتبه سوم قرار می‌گیرد. مقوله هدفمندسازی سازمانی؛ اجرای قانون سه دقیقه، هم‌تراز کردن اهداف سازمان با اهداف کارکنان، تعیین ذینفعان، برنامه‌ریزی همگی در رتبه اول قرار می‌گیرند و تعریف اهداف کسب‌وکار در رتبه دوم قرار می‌گیرد.

در تحقیقات گذشته پژوهشی با این جامعیت با عنوان شناسایی راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن انجام نشده است، به طور مثال در پژوهش برادلی و همکاران راهکارهای شناختی موردبررسی قرار گرفته‌اند (۱۱)، در پژوهش یوکای چو به طور مختصر به راهکارهای شناختی، احساسی و اجتماعی اشاره شده است (۱۷)، ورباخ و هانتر در پژوهش خود یک نگاه کلی به بررسی راهکارهای سازمانی داشته‌اند (۶) و در پژوهش کپ برخی از راهکارهای آموزشی موردبررسی قرار گرفته شده است (۲۸). در این پژوهش راهکارهای کاملاً جدید و نسبتاً جامع شناسایی شد که در پژوهش‌های گوناگون به برخی از این راهکارها اشاره شده است. از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش به ممکن نبودن ارزیابی و میزان اثربخشی هر کدام از راهکارها در دنیایی واقعی با توجه به محدودیت زمانی می‌توان اشاره کرد و محدودیت دیگر پژوهش این می‌باشد که راهکارهای شناسایی شده در حوزه آموزش کارکنان و

سازمان‌ها می‌باشند؛ لذا قابلیت تعمیم دهی به کل کاربردهای گیمیفیکیشن را ندارند و همچنین تعداد انگشت‌شمار خبرگان و سختی دسترسی به این افراد یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد.

با توجه به نتایج تحقیق و نظر کارشناسان و خبرگان در این حوزه پیشنهاد می‌شود که راهکارها باهدف ترویج استفاده از گیمیفیکیشن در دوره‌های آموزشی به سازمان‌ها ارائه شوند و برگزاری دوره‌های آموزشی گیمیفای شده برای سازمان‌ها با پیروی از این راهکارها به منظور افزایش موفقیت گیمیفیکیشن طراحی شود. اولویت‌بندی راهکارها نیز نقش بسزایی در هدایت طراحی و پیاده‌سازی گیمیفیکیشن در دوره‌های آموزشی ایفا می‌کند؛ به این ترتیب که طراح گیمیفیکیشن چنانچه زمان و بودجه کمی داشته باشد و یا به هر دلیلی نتواند تمام راهکارهای ذکرشده را لحاظ کند، با کمک این اولویت‌بندی می‌تواند حداقل مهم‌ترین‌ها را اعمال کند؛ بنابراین، از پژوهش حاضر می‌توان در طراحی دوره‌های آموزشی گیمیفای شده در سازمان‌ها به طوری که خواسته‌های مدیران، مدرسان و کارکنانی که آموزش می‌بینند برآورده شود، استفاده کرد.

با توجه به یافته‌های تحقیق برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود میزان اثربخشی هر کدام از راهکارها ارائه‌شده را در دنیای واقعی پیاده‌سازی و ارزیابی کرد. پژوهشگران آینده می‌توانند مدل‌هایی جامع‌تر و کامل‌تر ارائه دهند که فقط محدود به راهکارهای شناسایی شده نباشد و همچنین می‌توانند راهکارهای پیاده‌سازی گیمیفیکیشن را در زمینه‌های مختلف گیمیفیکیشن مانند فعالیت‌های مربوط به ورزش بهداشت و سلامت، استراتژی‌های بازاریابی، تجارت و بازرگانی شناسایی کنند و در نهایت می‌توان ارتباط بین راهکارها را تعیین کرد که به درک بهتر و استفاده مؤثرتر از آن‌ها کمک می‌کند.

منابع

1. Sabbaghian Z, Araste Z. An investigation of the effectiveness of employee training on the human resource empowerment. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*. 2012; Vol. 5 (8): 78-94.
2. Kazemian M, Yaghoubi N, Keyhanian, A. Managers window. *Management development*. 2011; 14(92): 52-60.
3. Schneider K. *Transfer of learning in organizations*. Springer International Publishing; 2014.
4. Zayyani M, Tajfar A. The Impact of Gamification on Behavioral Consequences of Educational Learners. *National Conference on ICT Advances and Opportunities*. 1396.
5. Lucassen G, Jansen S. Gamification in Consumer Marketing-Future or Fallacy? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014 Aug 25; 148:194-202.
6. Werbach K, Hunter D. *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press; 2012 Oct 30.
7. Mohammadhashemi Z, Papinezhad M. Strategies for Improving Innovation Capacity through Empowerment of Employees Working in Enterprises. *Iran Technical and Vocational Training Organization*. 2014; 3(9): 7-26.
8. Yang x. The importance of staff training in the hotel industry. *vaasan University of Applied Science*. 2010; 1-57.
9. Astaraki M. The relationship between in-service training and staff performance. *Educational Management Innovations*. 1394; 10(4):19-29.
10. Vaezi K, Razeghi A. Investigating and Prioritizing the Components Affecting the Development of Innovation and Entrepreneurship Skills in In-Service Training Systems. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources Vol.5, No 18*. 2018: 159-178.
11. Bradley E, Wiggins BE. An overview and study on the use of games, simulations, and gamification in higher education. *International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*. 2016 Jan 1; 6(1):18-29.
12. Pandey A. *Effective Gamification Strategies for Corporate Training*. 2018.
13. Harman K, Koochang A, Paliszkievicz J. Scholarly interest in gamification: a citation network analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 2014 Oct 7; 114(9):1438-52.
14. Cardador MT, Northcraft GB, Whicker J. A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*. 2017 Jun 1; 27(2):353-65.
15. Paiva R, Bittencourt II, Tenório T, Jaques P, Isotani S. What do students do on-line? Modeling students' interactions to improve their learning experience. *Computers in Human Behavior*. 2016 Nov 1; 64: 769-81.
16. Landers RN, Callan RC. Training evaluation in virtual worlds: Development of a model. *Journal for Virtual Worlds Research*. 2012 Dec 2; 5(3).
17. Chou YK. *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Leanpub. Victoria. 2015.
18. Landers RN. Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & gaming*. 2014 Dec; 45(6):752-68.
19. Zichermann G, Linder J. *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. McGraw-Hill. 2013.

20. Harman K, Koohang A, Paliszkievicz J. Scholarly interest in gamification: a citation network analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 2014; 114(9): 1438-1452.
21. Llorens-Largo F, Gallego-Durán, F. J, Villagrà-Arnedo, C. J, Compañ-Rosique, P. Satorre-Cuerda, R. & Molina-Carmona, R. Gamification of the learning process: lessons learned. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologías del Aprendizaje*. 2016; 11(4): 227-234.
22. Landers R. N, Armstrong M. B. Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior*. 2017; 71: 499-507.
23. Suh A, Wagner C. How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. *Journal of Knowledge Management*. 2017; 21(2):416-431.
24. Çakıroğlu Ü, Başbüyük B, Güler M, and Atabay M, Memiş B. Y. Gamifying an ICT course: Influences on engagement and academic performance. *Computers in human behavior*. 2017; 69: 98-107.
25. El-Telbany O, & Elragal A. Gamification of Enterprise Systems: A Lifecycle Approach. *Procedia Computer Science*. 2017; 121: 106-114.
26. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan 1; 3(2):77-101.
27. Farber M. *Gamify Your Classroom: A Field Guide to Game-Based Learning (New Literacies and Digital Epistemologies)*. New York: Peter Lang Publishing Inc. 2015.
28. Kapp K.M. *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons. 2012.
29. Bartle R. Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. *Journal of MUD Research*, 1, 1. 1996.
30. Hamari J, Koivisto J, Sarsa H. Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In *HICSS.2014 Jan 6 (Vol. 14, No. 2014, pp. 3025-3034)*.

ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی^۱

سیده فاطمه حبیبی^۲

مژگان امیریان زاده^{۳*}

رضا زارعی^۴

عباداله احمدی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی انجام شده است. این پژوهش به روش ترکیبی بوده که در بخش کیفی از روش متوالی - اکتشافی و در بخش کمی روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی بوده‌اند که به صورت هدفمند و با روش صاحب‌نظران کلیدی و استفاده از روش اشباع نظری انتخاب شده‌اند و در بخش کمی جامعه آماری کلیه هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس به تعداد ۱۸۰۰ نفر بوده‌اند که برای تعیین حجم نمونه از جامعه آماری از جدول مورگان استفاده شده که براساس این جدول از تعداد ۱۸۰۰ هیئت علمی و کارمند دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس، تعداد ۳۱۷ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه اکتشافی و نیمه ساختمند و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته؛ عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران که براساس مضامین بدست آمده در مرحله کیفی طراحی شده، استفاده گردیده است. نتایج بدست در بخش کیفی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری را در قالب ۲۱ ویژگی پایه، چهار ویژگی سازمان دهنده (اخلاق‌گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری) و دو عامل فراگیر (فردی و سازمانی) نشان داد که براساس این یافته‌ها مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران طراحی گردید و نتایج بخش کمی نشان داد که عامل ساختاری در دانشگاه‌ها بر روی شایستگی‌های رهبران و مدیران تأثیر زیادی می‌گذارد و مدل بدست آمده از برآزش مطلوبی برخوردار است. با توجه به نتایج تحقیق، چهار عامل تأثیر گذار بر شایستگی رهبری بدست آمده که عبارتند از: اخلاق‌گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری است که لازم است راهبردهای کلان و خرد که موجبات بروز و ظهور شایستگی‌های رهبری در مدیران دانشگاه آزاد را فراهم می‌کند، اتخاذ شود.

کلید واژه ها: رهبری، مدیریت، شایستگی، آموزش عالی و دانشگاه.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲- گروه علوم تربیتی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. مسئول مکاتبات: Mamirianzadeh15@gmail.com

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۵- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

مقدمه

آموزش عالی مظهر رشد و توسعه اطلاعات و دانش و تأمین کننده قدرت جوامع در عرصه رقابت جهانی است. این پدیده روبه رشد به دلیل اهمیت ذاتی که دارد به صورت روزافزونی از سوی جوامع مورد توجه قرار می‌گیرد (۱). بنابراین آموزش عالی نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع بعنوان مراکز دانش و نوآوری دارند. علاوه بر این، آن‌ها در حال حاضر با فرآیندهای مدیریت تغییر خود مواجه هستند که شامل تحقیق، مدیریت موسسات و مناطق محروم جامعه هستند (۲). بی‌شک حکمرانی مناسب یکی از عوامل اصلی در بهبود کیفیت آموزش عالی است. برای ایجاد تعادل بین استقلال و پاسخگویی، نقش کیفیت در آموزش عالی به مرور افزایش یافته است (۳). از طرفی براساس تفاوت‌هایی که نظام‌های آموزشی و به ویژه دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها دارند، مدیریت نظام‌های آموزشی و آموزش عالی شایستگی‌های رهبری خاصی را نیز می‌طلبد. برخورداری مدیران از شایستگی‌های مختلف مدیریت در یک مؤسسه آموزش عالی می‌تواند عاملی برای برانگیختگی اعضاء هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه در جهت رسیدن به اهداف سازمان و ارتقاء کیفیت آموزشی و توسعه فعالیت‌های پژوهشی و ارتقاء سطح خدمات مختلف دانشجویی به دانشجویان باشد. از این رو مدیران دانشگاه‌ها، اساتید برجسته و رؤسای ادارات دانشگاهی، تأثیر عمده در همه دانشگاه‌ها دارند (۴). بنابراین تصدی مناصب دانشگاهی با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها جامعه را به سر منزل مقصود برساند (۵). امروزه دانشگاهی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آن‌که توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد (۶). رهبرانی شایسته که ضمن پذیرش شیوه‌های جدید، به حل مشکلات و زمینه تحولات عظیمی را در جهت ایجاد تحرک و پویایی دانشگاه‌ها فراهم آورد. در دانشگاه‌ها، رهبرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، دانشگاه را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (۷). از این‌رو دانشگاه‌ها باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شوند که شایسته‌سالاری و نوآوری در کارها به عنوان یک فرهنگ مطرح شود (۸). همان‌طور که در اسناد بالادستی دانشگاه‌ها در بند ۴ و ۲ مدیریت اشاره شده باید برای رهبری دانشگاه‌ها به تربیت و انتخاب مدیرانی متعهد و متخصص با تأکید بر شایسته‌سالاری توجه بیشتر شود و اصلاح و طراحی نظام جامع و هماهنگ مدیریت براساس ایجاد تعادل در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی با توجه و تأکید بر حذف مراکز موازی تصمیم‌گیری، رایزنی و مشورت با مسئولان و دست‌اندرکاران و جلب مشارکت دانشگاهیان باشد. در نتیجه باید عواملی که منجر به شایستگی رهبران

مدیران باشد را شناسایی تا با رفع موانع موجود بتوان در حوزه‌های مدیریتی برای رقابت سالم و رشد پیشرفت توان رهبران دانشگاه را افزایش داد. همچنین طبق آنچه در اسناد بالادستی به آن اشاره شده می‌توان با تقویت زمینه‌های نظری و عملی برای اصلاح مداوم روشهای مدیریتی و افزایش کارآمدی آنها به منظور تحقق ارزشهای اسلامی و معیارهای انقلابی اقدام کرد و با نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر ابعاد علمی و اسلامی مدیریت مراکز آموزشی و علمی را تقویت نمود. از این رو با توجه به مطالب ارائه شده استفاده صحیح از شایستگان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس مستلزم استقرار نوعی رهبری و مدیریت است که به نظام شایسته سالاری، شهرت دارد که بر شایسته شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری وابسته است. استقرار چنین مدیریتی با استفاده بهینه و برنامه‌ریزی شده از ظرفیت‌های علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی و استفاده هماهنگ از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی و متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی و حوزوی رشته‌های علوم انسانی مستلزم وجود رهبران شایسته ای است که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده دانشگاه‌ها را مشخص سازند، و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان و دانشجویان به وجود آورند. بنابراین محقق درصدد پاسخگویی به این سوال است که عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف رهبری: رهبری به عنوان یک نیروی قابل قبول، که انگیزش کارکنان را برای رسیدن به اهدافشان و الهام گرفتن از آنها برای انجام کاری بیشتر از آنچه که فکر می‌کردند، را امکان‌پذیر می‌کند (۹). برخی مواقع مفاهیم رهبری اینگونه در نظر گرفته می‌شود که در جایی رهبری به عنوان روندی که از طریق آن افراد متقاعد می‌شوند به مسئولیت‌پذیری جمعی تا اینکه مسائل و مشکلات مشترک را حل کنند (۱۰). رهبری به عنوان یک سری رفتارهای مثبت رهبری در نظر گرفته می‌شود که باعث می‌شود که اعضای گروه حس تعلق در درون گروه داشته و در کارهای گروهی شرکت کنند در حالی که یگانگی آنها در درون گروه حفظ گردیده و در عین حال در تمام کارها و روندهای اجرایی گروه شرکت کرده و در فصول نتیجه مشارکت دارند. رهبر طرفدار گوناگونی و تنوع، معتقد است که پیچیدگی‌های شناختی و افتادگی و فروتنی شایستگی رفتارهای رهبری را افزایش می‌دهد (۱۱). رهبری فرایندی پویاست که شامل ترکیب پیچیده‌ای از مهارت‌های فردی و ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای شخصی است و همواره روش‌های ارتباطی مؤثر و اخلاقی را ایجاد می‌کند. این روش‌ها از تیم‌های ارتباطی موفق پشتیبانی کرده و آنها را راهنمایی می‌کند، در جهت نیل به اهداف به

سازمان‌ها کمک می‌کند و به سازمان‌های جامعه مشروعیت قانونی می‌بخشد (۱۲). جان کاتر از دانشکده مدیریت هاروارد معقد است رهبری مستلزم کنار آمدن با تغییر است. رهبران ابتدا با تدوین چشم اندازی درباره آینده، جهت گیری را مشخص می‌کنند، بعد با انتقال چشم‌انداز به مردم و امید بخشیدن جهت غلبه بر موانع آن‌ها را متحد می‌کنند (۱۳). رهبری در مدیریت فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است (۱۴).

شایستگی رهبری: برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی ارائه شده است. شایستگی رهبری به سابقه و توانایی رهبر در انجام کار اشاره دارد. شایستگی این اطمینان را می‌دهد که رهبر قادر است کل یک سازمان کوچک یا بزرگ را در مسیری که نیاز است حرکت داده و هدایت نماید (۱۵). شایستگی‌های رهبری، شایستگی یک ویژگی فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را "خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. وی اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد: انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خود مفهومی، دانش و مهارت (۱۶).

عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری و مدیریت

در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون، و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد. اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌هاست. به کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین تری دارند. این شایسته سالاری لازمه اجتناب ناپذیر اداره سالم است (۱۷). علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقا، شایستگی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. عواملی که بر شایستگی تأثیر گذار است عبارتند از: عوامل فردی (دانش، مهارت و مشخصه‌های فردی)، عوامل سازمانی (مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی و سبک رهبری) و عوامل محیطی (عوامل فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی) می‌باشد.

عوامل فردی: الف) دانش: منظور از شایستگی، دانشی داشتن اطلاعات مورد نیاز و شناخت کافی از کار و محیط پیرامون آن برای انجام صحیح کارها می‌باشد. بعد دانش در دو مدل شایستگی کارکنان و مدیران، به دو مؤلفه دانش آشکار (دانشی است که فرد از طریق شرکت در دوره‌های رسمی آموزشی به

دست آورده است) و دانش ضمنی (دانشی است که فرد از طریق حضور در فضای کاری و کسب تجربیات مختلف در مورد کار خود به دست آورده است) تقسیم می‌گردد (۱۸).
 ب) مهارت: مهارت یعنی زبردستی کامل در انجام یک فعالیت خاص. برخی از مهارت‌ها در ذیل شرح داده شده است:

- مهارت‌های رهبری: برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که باعث شایستگی رهبری می‌شود.
- مهارت‌های مدیریتی: مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شایستگی مدیریت است.
- مهارت‌های فنی: توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین، به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد
- مهارت‌های اطلاعاتی: مدیران و رهبران شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در امور مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.
- مهارت رایانه‌ای: توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید، وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد ده‌گانه مزبور است.
- مهارت‌های ادراکی: منظور از مهارت‌های ادراکی، توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با سایر عوامل درون و برون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است. این مهارت، برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد و باعث شایستگی رهبری و مدیریت می‌شود.
- مهارت‌های انسانی: مهارت انسانی، یعنی مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به دیگران، که اساس کار مدیریت است و زمانی

مدیریت و رهبری دارای شایستگی است که مدیران و رهبران آن از مهارت‌های انسانی بالایی برخوردار باشند.

- مهارت‌های گفت‌وگو و مذاکره: امروزه مذاکره از بحث روابط صنعتی به صف مقدم مهارت‌های ضروری یک مدیر تغییر مکان داده است. هر انسانی همواره در حال مذاکره کردن است. سخنران و شنونده خوبی بودن، هنر است. از این رو، باید برای درک نظر و موضع دیگران برای انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.
- مهارت‌های تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیریتی دارای شایستگی است که مدیران آن دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده باشند (۱۹).

ج) مشخصه‌های فردی: عبارت است از برخی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد که برخی از آن عبارتند از:

- حُسن خُلق و محبت: مدیر غالب طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت را از طریق همکاران اجرایی می‌کند و در واقع تمام افرادی که در سازمان‌ها، نهادها و تشکیلات دولتی مشغول کارند کارگزاران مدیرند و بازو و عاملی برای وی می‌باشند، در فرهنگ اسلامی نقش همراهان و یاران در ترویج و گسترش اندیشه‌های الهی از موقعیتی ویژه برخوردار است، مدیری که به اخلاص، کمال‌خواهی، دل‌سوزی، صداقت و درستی مزین می‌باشد، در چهارچوب ضوابط ارزشی و با رعایت اصل فطرت، حُسن خُلق و کرامت‌های انسانی اندیشه‌ها و طرح‌های مفید، سازنده، رشد‌دهنده و اصلاحی را به دست همکاران مؤمن، متعهد و دارای وجدان دینی و اخلاقی می‌سپارد و از آنان می‌خواهد به عنوان تکلیف شرعی در گسترش و اجرای آن‌ها بکوشند. محبت و حسن خلق یکی از اصول مهم اخلاقی اجتماعی است که تأثیر شگرفی در پیوند دل‌های مردم دارد. این اصل مهم و اساسی، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیریت و رهبری است. مدیر برای اینکه بتواند دیگران را خوب به کار گیرد باید برای افراد تحت مدیریت خود، جاذبه داشته باشد و جاذبه داشتن فرع محبت و حسن خلق است. چرا که نفوذی که از طریق محبت حاصل می‌شود، بدون شک مدیریت شایسته کسی است که با محبت و حسن خلق و صمیمیت با همه عناصر و نیروها رفتار کند. پیامبر اکرم (ص) در روایتی می‌فرماید: «شما هرگز نمی‌توانید به همه مردم با ملتان، رسیدگی کنید. پس با ایشان با چهره گشاده و برخورد نیکو ملاقات کنید» (۲۰). بردباری و شکیبایی: شکیبایی و صبر در امور مدیریتی از شاخصه‌های برجسته و کارآمدی است که ثمرات فراوانی بر آن بار می‌شود. مدیری که با صبر و حوصله کافی به امور می‌پردازد، به نتایج صحیح و کافی می‌رسد و در نتیجه سایر همکاران

خود را به سختی نمی‌اندازد. قرآن کریم شاخصه بزرگ امامان حق و هدایت‌کنندگان به راه درست راه، صبر و شکیبایی برمی‌شمارد و می‌گوید: وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ؛ (و از آنان امامان و پیشوایانی قرار دادیم که به فرمان ما هدایت می‌کردند چون شکیبایی نمودند و به آیات ما یقین داشتند) در اینجا جا دارد مدیران بدانند کلید بسیاری از موفقیت‌ها در کارهای مدیریتی، بویژه در برخورد با مردم، صبر و شکیبایی است، تا بتوان به خوبی مسئولیت‌ها را به سامان رساند (۲۱).

- امین بودن: مدیریت از دیدگاه اسلام، امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در دست اوست، شدیداً مراقبت نماید و امانت را بر طبق معیارهای امانت دار باشد. رهبری و ولایتی که از جانب خداوند به کسی محول می‌گردد و یا مردم به شخصی واگذار می‌کنند، از بزرگترین امانت‌ها می‌باشد و سنگینی تکلیف در آن به مراتب بیشتر است و از آن جهت که از دیدگاه اسلام، مدیریت و رهبری امانت است لذا در واگذاری مناصب حساس مدیریت و رهبری معیارها و شرایطی لازم است که از مهمترین آن‌ها «امانت داری» است. بنابراین کوچک و بزرگی پست و مقام نباید ما را از این نکته غافل نماید که مدیران و رهبران شایسته در هر سطحی از مدیریت جامعه و سازمان‌ها، باید واجد دو وصف تخصص و امانت باشد.
- گذشت: یکی از کارسازترین ابزار مدیران، مدارا با سایر همکاران و زیردستان است (۲۲).
- برخورد منطقی: تکیه بر منطق و کلام عقل‌پسند، در دل‌های مستعد و بی‌مرض و غرض، مؤثر می‌افتد (۲۳).

عوامل سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی، دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است (۲۵). در زیر برخی از عوامل مؤثر بر شایستگی رهبران مدیران اشاره شده است:

الف) مدیریت مشارکتی: عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید.

ب) سبک رهبری: سبک رهبری در برخی از سازمان‌ها به صورت دستوری، آمرانه و استبدادی و از بالا به پایین است. سازمان‌های که دارای سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک (در سازمان‌های شبکه‌ای) باشند افراد شایسته‌تری نسبت به سازمان‌های که سبک رهبری دستوری، آمرانه و استبدادی

دارند پرورش می‌دهند بنابراین سبک رهبری می‌تواند از عوامل تأثیر گذار بر شایستگی رهبران یا مدیران باشد. در تحقیقاتی که در دانشگاه‌های امریکا انجام شده نشان می‌دهد که اعضای هیأت علم در دانشگاه برای رهبرانی ارزش قائلند که خصوصیات زیر را دارا باشند: تأکید بر تغییر، مدیریت مشارکتی، قدرشناسی از عملکرد، مدیریت منابع، و گوش دادن به کارکنان. بنابراین زمانی کار سازمان‌ها بهتر انجام می‌شود که رهبر آن توانا، مرتبط، درستکار، وظیفه شناس و شایسته باشد.

ج) اخلاق سازمانی: مفاهیمی چون، اعتماد، صداقت، درست‌ی، وفای به عهد نسبت به دیگران و عدالت و مساوات را در بر می‌گیرد. بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و رهبران، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در رعایت اخلاق رفتار سازمانی دارد. اخلاق کاری به معنای شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است. و به اعتقاد بارنارد ناممکن است سازمان‌های رسمی بتوانند بدون عنصر اخلاقی عمل کنند. رهبر و مدیرانی که به اصول اخلاقی عمل می‌کنند، نفوذ بیشتری دارند (۲۵).

عوامل محیطی

الف) عوامل فرهنگی- اجتماعی: عواملی چون ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی جامعه، ارزشمند بودن سخت کوشی در جامعه، اعتقاد به وجود فاصله قدرت در جامعه، پذیرش افکار عمومی می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد.

ب) عوامل اقتصادی: عوامل میزان رشد و رونق اقتصادی، شرایط و سطح اشتغال، محرک‌ها و انگیزه‌ها برای تلاش بیشتر در جامعه، عدالت در توزیع درآمد در جامعه جزو عوامل مؤثر بر شایستگی رهبران و مدیران است.

ج) عوامل سیاسی، قانونی: ملاحظات سیاسی در کسب مشاغل، فشار گروه‌های ذی نفوذ در انتصاب افراد، قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر، قانون گرایی و ثبات در قوانین می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد. به طور کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی در صورتی بر شایستگی رهبران و مدیران تأثیر می‌گذارد که سازمان دارای هدف‌هایی روشن، مفید، هم‌آورد طلب و قابل قبول باشد. فقدان چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه عامل کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود (۲۵).

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش های خارج و داخل کشور

محقق	سال	نتیجه گیری
اسپندلو و همکاران	۲۰۱۷	یافته‌ها نشان داد اکثر پاسخ دهندگان بر این باور بودند که اعتبار دانشگاهی و تجربه زندگی دانشگاه‌ها برای رهبری مؤثر در آموزش عالی بسیار مهم است و فعالیت های پژوهشی و آموزشی خود را همراه با نقش های مدیریتی خود ادامه می‌دهند. مهارت‌های افراد، از جمله توانایی برقراری ارتباط و مذاکره با دیگران، نیز مورد توجه قرار گرفت. اکثر دانشگاه‌ها در این مطالعه هیچ روش سیستماتیک برای شناسایی یا توسعه مهارت‌های رهبری ندارند. اصالت/ارزش - رهبری مؤثر و مدیریت دانشگاه‌ها یک مسئله حیاتی برای سیاست گذاران، خود رهبران و کارکنان دانشگاه است. این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری دانشگاه اصولاً از رهبری در زمینه‌های دیگر متفاوت است و نیاز به شایستگی‌های اضافی دارد.
دورجی ^۱ ، تیجاواد هانا ^۲ ، اسارپورنپبول ^۳ ، کروچسناک ^۴ و براگس	۲۰۱۸	نتایج این مطالعه سه سطح شایستگی و هفت سطح کلیدی را مشخص می‌کند. سطح فردی به عنوان بالاترین شایستگی مورد نیاز در نظر گرفته شد. برای هفت زیر سطح کلیدی، دامنه ارتباطی به عنوان بالاترین شایستگی مورد نیاز در نظر گرفته شد و به دنبال آن حرفه‌ای بودن، مدیریت تغییر، ایجاد رابطه، تفکر تحلیلی، مهارت رهبری و تفکر خلاق.
کارتر ^۵ و بیسون ^۶	۲۰۱۸	نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های بین فردی مهمترین مهارت برای مدیران گردشگری تایلند می‌باشد. تأثیر اهمیت سن، تجربه مدیریتی و مدیریت هتل بر اهمیت سطوح توانایی‌های رهبری وجود دارد. مطالعات اندکی که در زمینه شایستگی رهبری مدیریت گردشگری تایلند وجود دارد، با نتایج این مطالعه ترکیب شده است تا چارچوب شایستگی رهبری را ارائه دهد که می‌تواند به عنوان پایه ای برای توسعه صنعت رقابت تایلندی در سطح بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد.
شام و همکاران	۲۰۱۸	در این مطالعه آزمایشی، مدل توانایی‌های رهبری در لیستی که شامل ۱۹۵ رفتار که به ۱۵ شایستگی دسته‌بندی شده بود و شامل ۴۴ مهارت بود، ارزیابی شد. در این مطالعه این مهارت‌ها به مهارت‌های رهبری تجاری، مهارت‌های رهبری شخصی و مهارت‌های رهبری افراد تقسیم شدند. نتایج حاصل از رتبه بندی نشان

¹ Dorji

² Tejatvaddhana

³ Siripornpibul

⁴ Cruickshank

⁵ Carter

⁶ Beeton

داد که در حالی که شایستگی‌های رهبری کسب و کار اولویت اصلی مدیران بود، توانایی‌های رهبری افراد برای مدیران خط مقدم اولویت اول به شمار می‌آمد.	۲۰۱۹	هاهن
یافته‌ها نشان داد که چارچوب شایستگی‌های رهبری برای مدیران خدمات بهداشتی و درمانی (فهرست جهانی شایستگی‌ها) که توسط کنسرسیوم جهانی فدراسیون بیمارستان بین المللی برای مدیریت مراقبت‌های بهداشتی تهیه شده است، به عنوان یک کاتالیزور و منبعی برای تعریف مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های لازم برای حرفه مدیریت مراقبت‌های بهداشتی می‌باشد.	۲۰۱۹	آلبتکوو
یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های رهبری آزمایشگاهی ساختاری را برای توسعه رهبران آزمایشگاه با دانش، مهارت و توانایی در ساختن پل‌ها، تقویت ارتباطات، ایجاد همکاری و توسعه درک هم افزایی‌های موجود بین انسان حیوانات، محیط زیست و سایر بخش‌های بهداشتی مرتبط فراهم می‌کند.	۱۳۹۷	بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدلهی
نتایج پژوهش نشان داد که مدل طراحی شده براساس متغیرهای فردی نتوانست به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین کند از بین متغیرهای وارد شده به مدل (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی) تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و هوش هیجانی وارد مدل شده و نتوانستند تغییرات شایستگی را تبیین کنند و عوامل سازمانی نیز نتوانستند به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین نمایند.	۱۳۹۷	قلی پور و همکاران
پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، به کمک تکنیک دلفی فازی، ۶۱ شایستگی با اعداد قطعی بالاتر از ۰/۸، به عنوان شایستگی‌های مطلوب تعیین شد؛ در گام بعد، شایستگی‌های مطلوب به روش نظریه مفهوم سازی داده بنیاد چندگانه در ۶ دسته اصلی از جمله شایستگی‌های: (۱) ارزشی و اعتقادی، (۲) فردی و شخصیتی، (۳) علمی و فناورانه، (۴) مدیریتی و اجرایی، (۵) ارتباطی و میان فردی و (۶) تحلیلی، ذهنی و فکری؛ کدگذاری، دسته بندی و در نهایت الگوی شایستگی براساس آن طراحی گردید.	۱۳۹۷	گودرزی و همکاران
براساس یافته‌های بدست آمده مدل نهایی پنج شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی طراحی شد.	۱۳۹۷	چراغ بیرجندی
نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است. ارزیابی و توسعه این شایستگی‌ها باید به اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران تبدیل شود.		

سوالات پژوهش

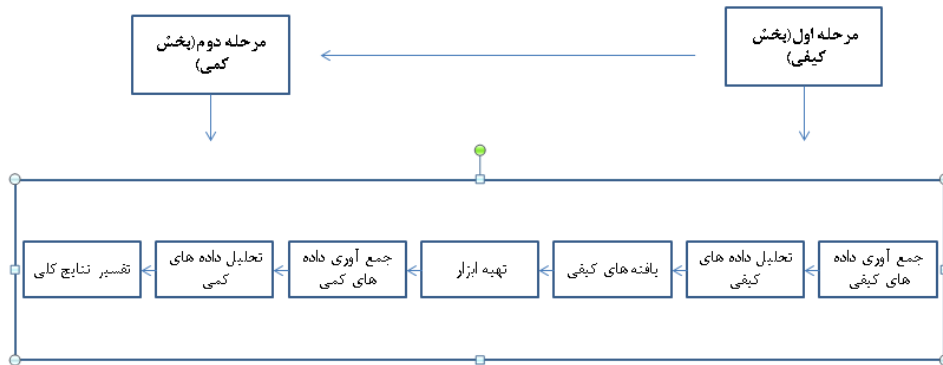
- عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟
- ارزیابی مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی چگونه است؟
- برازش مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی به چه میزان می‌باشد؟

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر روش ترکیبی^۱ است که در بخش کیفی، روش اکتشافی و در بخش کمی با روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی بوده و در بخش کمی جامعه آماری کلیه هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس بوده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی بصورت هدفمند و با روش صاحب‌نظران کلیدی و استفاده از روش اشباع نظری انتخاب شده‌اند و در بخش کمی برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که براساس این جدول از تعداد ۱۸۰۰ هیئت علمی و کارمند دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس، تعداد ۳۱۷ نفر از آن‌ها بصورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در بخش کیفی از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیز نیمه ساختمند استفاده شده. و در بخش کمی برای ارزیابی مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس از پرسشنامه‌های عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران که براساس مضامین بدست آمده در مرحله کیفی طراحی شده، استفاده گردیده که شامل ۲۱ گویه و ۴ بعد بوده است. که در ادامه مقیاس‌ها و گویه‌های این پرسشنامه ذکر شده است. همچنین برای تعیین اعتبار پرسشنامه ابتدا سوالات پرسشنامه زیر نظر استاد راهنما بررسی گردید و سپس اساتید صاحب‌نظر در رشته مدیریت آموزشی، صاحب‌نظران و استادان فن آن را تأیید کرده‌اند بنابراین سوال‌های این پرسشنامه از اعتبار محتوایی لازم برخوردار است. همچنین برای محاسبه پایایی از روش دو بار آزمایی استفاده شده که ابتدا پرسشنامه‌های محقق ساخته را در بین ۳۰ متخصص و صاحب‌نظر پخش و جمع آوری و بعد از ۲ هفته دوباره همان پرسشنامه را بین آن‌ها پخش و جمع آوری و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری ۰/۹۵ بدست آمده است.

¹ Mixed Method

نمودار فرایند پژوهش ترکیبی متوالی- اکتشافی



شکل شماره (۱) فرآیند پژوهش ترکیبی اکتشافی- متوالی (اقتباس از کرسولو پلانوکلاک، ۲۰۰۷)

شرح چگونگی بررسی و اندازه گیری متغیرها به قرار زیر است :

شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی



مطالعه پیشینه نظری و تجربی-مصاحبه با نمونه های تحقیق-ثبت مشاهدات و گفتارها



تدوین عوامل



تفسیر کیفی اطلاعات و ارائه مدل



اعتبارسنجی مدل کیفی و تحلیل عاملی عوامل



طراحی پرسشنامه به کمک اطلاعات حاصل از بخش کیفی



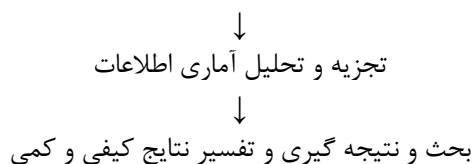
بررسی روایی و پایایی پرسشنامه



توزیع پرسشنامه بین نمونه ها



کدگذاری و اطلاعات و واردکردن آن در نرم افزار



جدول شماره (۲) ابعاد پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران و شماره گویه‌های مربوطه

ابعاد	تعداد	گویه‌ها
اخلاق گرایی	۱-۳	۳
انگیزشی	۴-۸	۵
مدیریتی	۹-۱۶	۸
ساختاری	۱۷-۲۱	۵

روایی و پایایی ابزار پژوهش

در این پژوهش جهت تایید روایی پرسشنامه‌های طراحی شده از روش FVI و CVR استفاده شد. روایی صوری: جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه، ابتدا گویه‌های پرسشنامه تهیه و در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران دانشگاهی قرار گرفت. پس از بررسی و اظهار نظر متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی و ویرایش گویه‌ها، پرسشنامه نهایی تدوین شد.

روش CVR : که در زیر شرح آن آورده شده است:

در روش CVR ، فرمول محاسبه روایی، به صورت زیر می‌باشد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول تصمیم‌گیری CVR بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیت‌م پذیرفته می‌شود.

جدول (۳) جدول تصمیم‌گیری CVR

تعداد افراد نظر دهنده (متخصصین و خبرگان)	حداقل مقدار روایی
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۷۵

۰/۷۸	۹
۰/۶۲	۱۰
۰/۴۲	۲۰
۰/۳۳	۳۰
۰/۲۹	۴۰

با توجه به تعداد متخصصین و صاحبانظران دانشگاهی، گویه‌هایی که CVR آن‌ها بیشتر از ۰/۶۲ محاسبه شد، مورد تأیید قرار گرفتند.

پایایی ابزار پژوهش

برای محاسبه پایایی از روش دوبار آزمایی استفاده شده که ابتدا پرسشنامه‌های محقق ساخته را در بین ۳۰ متخصص و صاحب‌نظر پخش و جمع‌آوری و بعد از ۲ هفته دوباره همان پرسشنامه را بین آن‌ها پخش و جمع‌آوری و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شایستگی رهبری مدیران ۰/۹۶ و برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری ۰/۹۵ بدست آمده است.

جدول (۵) بررسی پایایی پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران

عوامل	الفای کرونباخ
اخلاق گرایی	۰/۸۵۳
انگیزشی	۰/۸۸۹
مدیریتی	۰/۹۲۰
ساختاری	۰/۸۹۸
کل	۰/۹۵۳

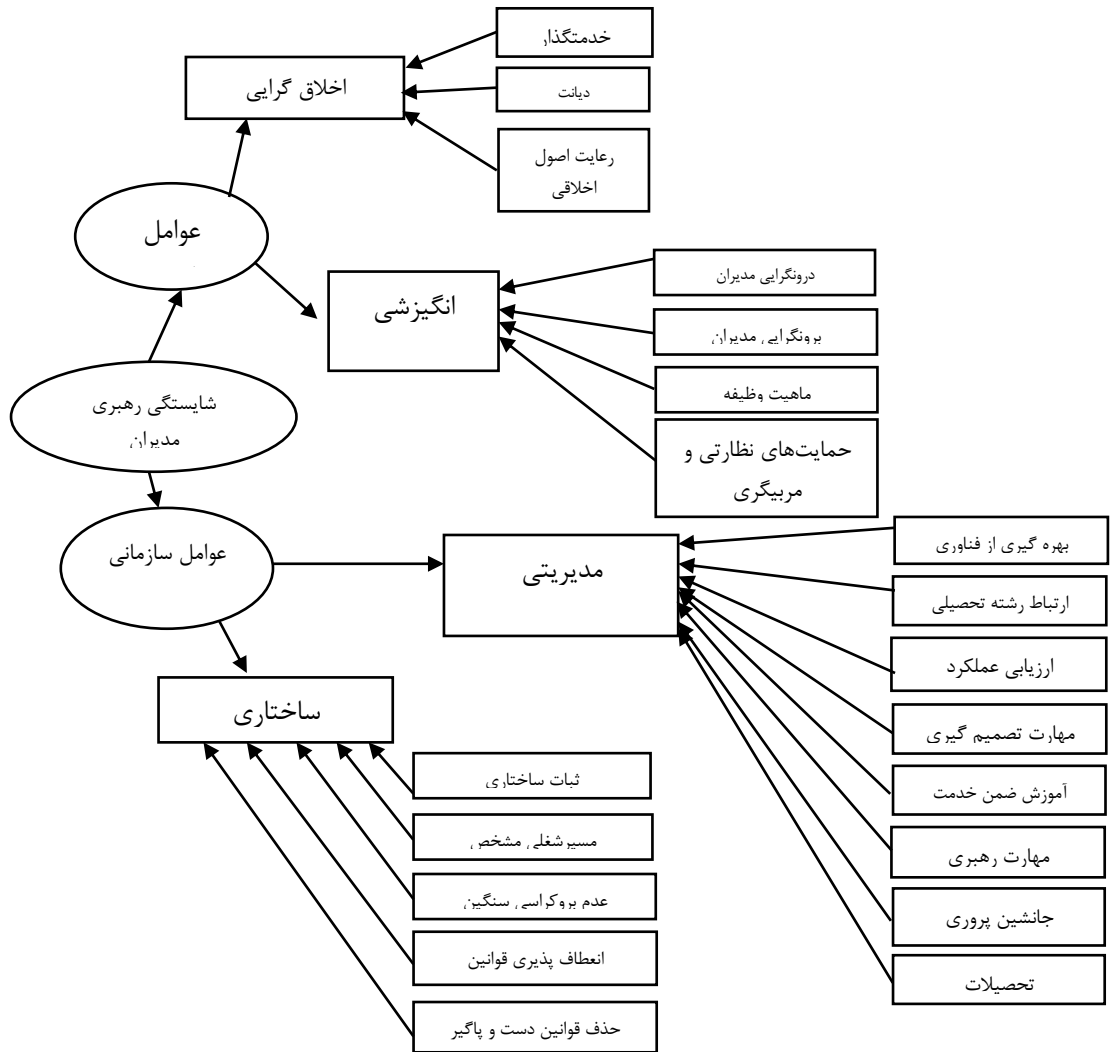
یافته‌های بخش کیفی

در مرحله کیفی اول مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران دانشگاهی مورد تحلیل قرار گرفته و کدهای معنایی اولیه استخراج گردید و در دو مقوله (عوامل فردی و عوامل سازمانی)، ۴ مضمون سازمان دهنده اخلاق گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری استخراج گردید که در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶) مضامین سازمان دهنده و فراگیر عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

مضامین پایه و سازمان دهنده و فراگیر عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس		
اخلاق گرایی	دیانت	عوامل فردی

	رعایت اصول اخلاقی	
	خدمتگزار	
	سیستم تشویق	
	درونگرایی مدیران	انگیزشی
	برونگرایی مدیران	
	ماهیت وظیفه	
	حمایت های نظارتی و مربی گری	
	ارزیابی عملکرد	
	ارتباط رشته تحصیلی	
	بهره گیری از فناوری اطلاعات	
	مهارت تصمیم گیری	مدیریتی
	آموزش ضمن خدمت	
	جانشین پروری	
عوامل سازمانی	مهارت رهبری	
	تحصیلات	
	ثبات ساختاری	
	حذف قوانین دست و پا گیر	
	انعطاف پذیری قوانین	ساختاری
	عدم بروکراسی سنگین	
	مسیرشغلی مشخص	



شکل شماره (۲) مدل مفهومی عوامل موثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، برگرفته شده از مصاحبه با صاحب‌نظران دانشگاهی

یافته‌های بخش کمی

- عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس به چه میزان است؟

جدول (۷) مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری با میانگین حد نظری و حد مطلوب

عوامل مؤثر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین حد نظری	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	میانگین حد مطلوب	t	سطح معنی داری
اخلاق‌گرایی	۳۱۶	۳/۶۳	۰/۸۹	۱۲/۶۲	۰/۰۰۰۱	۳۱۶	۰/۰۰۰۱	۷/۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
انگیزشی	۳۱۶	۳/۸۰	۰/۷۸	۱۸/۲۰	۰/۰۰۰۱	۳۱۶	۰/۰۰۰۱	۴/۴۸	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
مدیریتی	۳۱۶	۳/۸۷	۰/۸۴	۱۸/۵۷	۰/۰۰۰۱	۳۱۶	۰/۰۰۰۱	۲/۵۴	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
ساختاری	۳۱۶	۴/۱۲	۰/۸۵	۲۳/۴۰	۰/۰۰۰۱	۳۱۶	۰/۰۰۰۱	۲/۵۸	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱

براساس جدول فوق، آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین عامل اخلاق‌گرایی (۳/۶۳) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۱۲/۶۲) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل انگیزشی (۳/۸۰) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۱۸/۲۰) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۳/۸۷) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۱۸/۵۷) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل ساختاری (۴/۱۲) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۲۳/۴۰) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. به علاوه، میانگین عامل اخلاق‌گرایی (۳/۶۳) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۷/۱۵) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل انگیزشی (۳/۸۰) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۴/۴۸) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۳/۸۷) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده (۲/۵۴) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۴/۱۲) بالاتر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به t به دست آمده

(۲/۵۸) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. بنابراین، عوامل اخلاقی گرایی، انگیزشی و مدیریتی مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های اسلامی استان فارس، از نظر اهمیت از دید کارکنان آن‌ها بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب است و اهمیت عامل ساختاری بالاتر از حد مطلوب می‌باشد.

آزمون نرمال بودن داده‌های آماری

در ابتدا توزیع متغیرهای تحقیق براساس نرمال بودن با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج این آزمون به شرح زیر است: با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون نرمالیت در جدول (۸) و با فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها؛ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای داده‌های متغیر شایستگی رهبری در سطح ۰/۰۵ معنادار نشده، به این معنا که مقدار سطح معناداری از مقدار آلفای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ بزرگتر بوده و بنابراین داده‌ها دارای توزیع نرمال بوده‌اند.

جدول (۸) آزمون نرمالیت شایستگی رهبری

کومولوگروف-اسمیرنوف			
عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری	آماره	تعداد	معنی داری
	۰/۰۴۵	۳۱۷	۰/۲

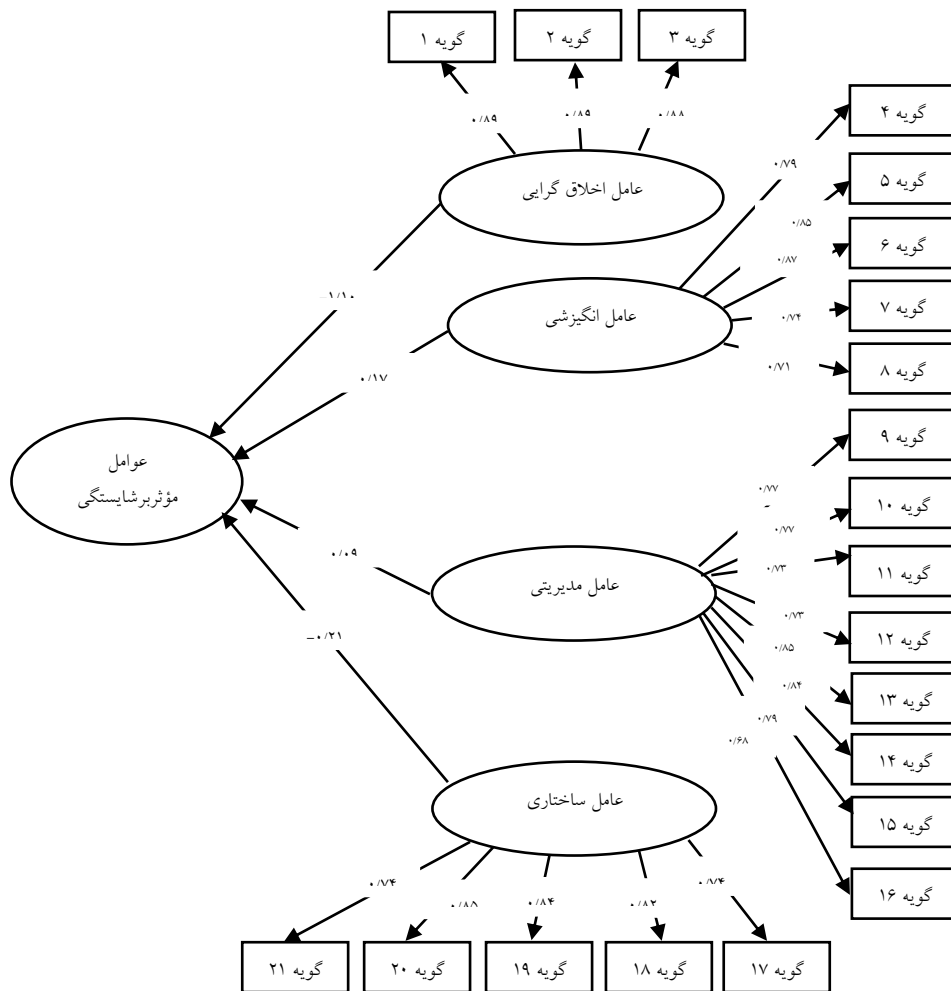
جدول (۹) ماتریس ضریب همبستگی بین عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری

عوامل	اخلاق گرایی	انگیزشی	مدیریتی	ساختاری
اخلاق گرایی	۱.۰۰۰	۰.۶۶۹	۰.۵۹۷	۰.۴۸۳
انگیزشی	۰.۶۶۹	۱.۰۰۰	۰.۷۲۵	۰.۵۹۹
مدیریتی	۰.۵۹۷	۰.۷۲۵	۱.۰۰۰	۰.۷۴۸
ساختاری	۰.۴۸۳	۰.۵۹۹	۰.۷۴۸	۱.۰۰۰

^۱ Kolmogorov - Smirnov

تحلیل عامل تاییدی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری: به منظور آزمون ساختار عاملی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس، از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد که با عاملی گوینه های ابزار پژوهش با عوامل چهارگانه مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی همان گونه که در مدل زیر مشاهده می شود، هر یک از زیرعامل ها دارای بار عاملی بالا و قوی نسبت به عامل خود می باشند. هم چنین، ضرایب معنی داری عوامل چهارگانه با یکدیگر نیز میزان بالایی را نشان می دهد. شاخص های برازش آزمون ساختاری مرتبه اول، نسبت مجذور کای به درجه آزادی (Chi-Square/df) = ۶/۱۶، شاخص برازش هنجار شده (NFI) = ۰/۹۴، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) = ۰/۱۲۸، شاخص نیکویی برازش (GFI) = ۰/۶۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI) = ۰/۹۵، شاخص برازش افزایش (IFI) = ۰/۹۵ و شاخص برازش نسبی (RFI) = ۰/۹۴، برازش مطلوبی از مدل را نشان می دهند.

شکل شماره (۳) مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری بر مبنای تحلیل عامل تاییدی



• عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟

براساس یافته‌های به دست آمده از داده‌های کیفی در رابطه با این سوال دو عامل تأثیرگذار بر شایستگی رهبری از مصاحبه با صاحب‌نظران دانشگاهی استخراج گردید که عبارتند از: عوامل فردی (اخلاق گرایی و انگیزشی) و عوامل سازمانی (مدیریتی و ساختاری) که در ادامه عوامل بدست آمده مورد تبیین قرار گرفته‌اند.

نتایج مربوط به عوامل مؤثر بر شایستگی (عوامل فردی)

یافته‌های مطالعه در بخش کیفی نشان داد یکی از عواملی که بر شایستگی رهبران دانشگاه تأثیرگذار هستند عوامل فردی می‌باشد. عوامل فردی عبارتند از برخی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد. این یافته پژوهشی با یافته‌های، رابطه مستقیم دارد. این یافته پژوهشی با یافته‌های، می‌کین (۲۸) بیورن (۲۹)، کزار (۳۰)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالهی (۳۱)، بردبار، کریمی، زارع و کنجکاومنفرد (۳۲) عباسپور، احمدی، رحیمیان و دلاور (۳۳)، همسو می‌باشد. به طور کلی باید گفت که تناسب روحی افراد با مشاغل آن‌ها به عنوان یک عامل مهم در موفقیت مدیران شناخته شده است. عوامل فردی دارای دو بخش اخلاق گرایی و انگیزشی است که هر بخش دارای سه ویژگی پایه می‌باشد. اخلاق گرایی دارای ویژگی‌های چون دیانت، رعایت اصول اخلاقی و خدمتگزاری است و انگیزشی دارای ویژگی‌هایی چون مربیگری و حمایت نظارتی، درونگرایی و برونگرایی مدیران و ماهیت وظیفه دارند که از نظر مشارکت کنندگان هر کدام از این ویژگی‌ها تأثیر زیادی بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد دارد. هرگاه در رأس سازمان‌ها رهبرانی شایسته، بالیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل رهبران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. رهبران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب رهبران براساس شایستگی و نظام شایسته سالاری صورت پذیرد از این رو توجه به عواملی که باعث تربیت رهبران شایسته می‌شود امری ضروری است. تناسب روحی افراد با مشاغل آن‌ها به عنوان یک عامل مهم در موفقیت رهبران شناخته شده است، لذا خصوصیات شخصیتی افراد از لحاظ برونگرایی و درون‌گرایی، از جمله شایستگی‌های رهبران شناخته شده است. شخصیت در یک تعریف « مجموعه‌ی الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسان‌ها از خود بروز می‌دهند، معرفی شده است. بنابراین اگر انسان در فضای این الگوهای هماهنگ با جریان روحی خودش باشد راحت و بهینه عمل می‌کند اما اگر در فضایی مغایر یا متضاد با این الگوها قرار بگیرد طبیعی است که موفقیت چندانی به دست نخواهد آورد و انگیزه‌ای برای

کار کردن در خود و دیگران نمی‌تواند بوجود بیاورد. فردی شایسته است که روحیه خدمتگزاری داشته باشد. کسی که مسؤولیتی بر دوش دارد، چه در بعد معنوی و چه در بعد مادی و در ازای کار، مزد دریافت می‌کند، خدمتگزار نیست گر چه نتیجه تلاش او در راستای خدمت به خلق قرار می‌گیرد بنابراین رهبرانی که خود را خادم دانشگاه می‌دانند همواره اساتید و دانشجویان را مورد احترام قرار می‌دهند که این کار باعث افزایش انگیزه آنان برای کسب موفقیت‌های آموزشی و پژوهشی است که در کل باعث ارتقا کیفیت آموزشی دانشگاه می‌شود.

نتایج مربوط به عوامل مؤثر بر شایستگی (عوامل سازمانی)

یافته‌های مطالعه در بخش کیفی نشان داد دومین عاملی که بر شایستگی رهبران دانشگاه تأثیر گذار هستند عوامل سازمانی است. عوامل سازمانی داری دو بخش مدیریتی و ساختاری است. عوامل مدیریتی دارای ۸ ویژگی پایه می‌باشند که عبارتند از به روز بودن اطلاعات، ارتباط رشته تحصیلی، ارزیابی عملکرد، مهارت تصمیم‌گیری، آموزش ضمن خدمت، جانشین پروری، مهارت رهبری، تحصیلات است و عوامل ساختاری دارای ۵ ویژگی پایه از جمله ثبات ساختاری، حذف قوانین دست و پاگیر، انعطاف‌پذیری قوانین، عدم بروکراسی سنگین و مسیر شغلی مشخص است. این یافته پژوهشی با یافته‌های می‌کین (۲۸)، عباس‌سلیم (۳۴)، وینستون (۳۵) شام و همکاران (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالهی (۳۱) همسو می‌باشد. رهبران و مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. اثر رهبران برجسته در کسب موفقیت سازمانی، امروزه همسو می‌باشد. رهبران و مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. اثر رهبران برجسته در کسب موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های آموزشی موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، رهبران و مدیران را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز دانشگاه‌ها به رهبران شایسته بیش از پیش آشکار شده است البته به این نکته هم باید توجه شود که نقش سازمان‌ها در شایستگی رهبران بسیار چشمگیر است و همواره برای تربیت رهبرانی شایسته باید به عوامل سازمانی تأثیرگذار بر آن توجه کرد. در دانشگاه‌ها می‌بینیم که در راستای کارکردها تأکید بیش از حد بر رعایت دقیق قوانین و انعطاف ناپذیری بیش از حد در برخی قوانین اداری است که در مواردی روند کار را مختل می‌کند و رعایت همین مقررات که برای افزایش بازدهی کار وضع شده بود، اکنون موجبات کاهش کارایی و انگیزه به کار رهبران و مدیران دانشگاه را فراهم آورده است. کاغذ بازی‌ها گاهی اوقات اضافه و تنها وقت گیر و قوانین خشکی است که مدیران غالباً برای زیر بار مسئولیت نرفتن آن، از زیر آن شانه خالی

¹ Sham at al

می‌کنند (۲۶). که این کار باعث کاهش عملکرد مطلوب مدیران می‌شود و عاملی می‌شود که جلوی شایسته بودن مدیر را می‌گیرد که بهتر است با حذف قوانین دست و پا گیر و انعطاف پذیر بودن قوانین راه را برای بروز شایستگی رهبران باز کنیم. از طرفی مدیران باید دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده باشد و باید توان گرد آوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند تا بتوانند رهبران شایسته‌ای باشند. سازمان باید زمینه شایسته‌سالاری را فراهم کند تا افراد برحسب شایستگی متصدی امور شوند. دانشگاهی که رهبران و مدیران خود را برحسب شایستگی انتخاب می‌کند بی‌شک کارمندان و اعضای هیئت علمی شایسته‌ای را بکار می‌گیرد و هئیت علمی شایسته دانشجویان شایسته برای خدمت به جامعه تربیت می‌کنند و مزایایی شایسته‌سالاری به صورت سلسله وار بر کل جامعه تأثیرگذار خواهد بود. در واقع شایسته‌سالاری، یعنی ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، بدون توجه به معیارهای ذهنی و سلیقه‌ای مانند طبقه اجتماعی، ثروت، وابستگی فامیلی، افکار و عقاید و توجه به معیارهای عینی مانند دانش، تجربه، مهارت، رفتار و اطلاعات. روشن است که ایجاد شایسته‌سالاری بر مبنای یک سیستم جامع و با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های آن، امکان‌پذیر است مسلماً، سابقه و شهرت در زمره ویژگی‌های ناپایدار شایستگی می‌باشند. برای همکاری در یک سازمان شایسته‌سالار، یک فرد باید شایستگی خود را در قالب هوش و استعداد ذاتی، تحصیلات و مهارت‌ها به اثبات برساند. افراد شایسته در برخی ویژگی‌های فردی از دیگران متمایز می‌باشند. به همین دلیل، باید منافعی بیش از دیگران دریافت کنند. بهترین نویسنده، بهترین مدیر، بهترین استاد، بهترین دانشجو و بهترین معلم، کسانی هستند که از دیگران متمایز بوده و در مقایسه با دیگران، از مزیت رقابتی برخوردارند که آن‌ها را از دیگران مستثنا کرده و برای آن‌ها همین مزیت رقابتی عامل کسب احترام بیشتر به سایرین است (۲۷). استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان، با شایسته دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع، اجرای شایسته‌سالاری به کوششی بلندمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی، می‌بایست زمینه‌های مختلف به طور همزمان به کار گرفته شوند.

• ارزیابی مدل شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی چگونه است؟

بر اساس عوامل بدست آمده در بخش کیفی مدل شایستگی رهبری طراحی شده و عوامل مربوطه در پرسشنامه‌ای تحت عنوان ارزیابی مدل در اختیار ۳۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در رشته مدیریت آموزشی، صاحب‌نظران و استادان فن؛ قرار داده شد که آن‌ها بیشتر مفاهیم و متغیرهای الگو را مناسب ارزیابی کردند همچنین نتایج آمار توصیفی سوال‌های ارزیابی الگو بیانگر این است که سوال‌ها دارای میانگین بزرگتر از ۹۳/۷ هستند و این نشان دهنده تایید مدل شایستگی رهبری می‌باشد. همچنین برای اعتباریابی داده‌های کیفی پژوهش از روش همسوسازی داده‌ها استفاده شد که در بخش کیفی با توجه به شواهد نظری و پژوهش‌های عملی انجام شده، مورد تأیید قرار گرفتند استفاده شده است. به عنوان مثال برای مضمون سازمان دهنده عوامل فردی مؤثر بر شایستگی‌های رهبری کشف شده، می‌توان به مفاهیم ارائه شده توسط می‌کین (۲۸)، عباس‌لیم (۳۴)، وینستون (۳۵)، شام و همکاران^۱ (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور، عبدالهی (۳۱)، کزار (۳۰)، بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد (۳۲)، عباسپور، احمدی، رحیمیان و دلاور (۳۳)، اشاره کرد و برای عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی رهبری می‌توان به مفاهیم ارائه شده توسط می‌کین (۲۸)، وینستون (۳۵) شام و همکاران^۲ (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالهی (۳۱) اشاره کرد. به طور کلی در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون، و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات سازمان‌ها است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد. اما در مورد دانشگاه‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌هاست. به کارگیری افراد، بسته به اهداف مدیران دانشگاه‌ها است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. اگر سلسله مراتب سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که دانشگاه‌ها وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از افرادی باشند که در دانشگاه‌هایی با وضعیت پایین‌تری مشغول هستند. این شایسته سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است. علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقا، شایستگی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. بنابراین شایستگی‌های رهبری، شایستگی یک ویژگی فرد

¹ Sham at al

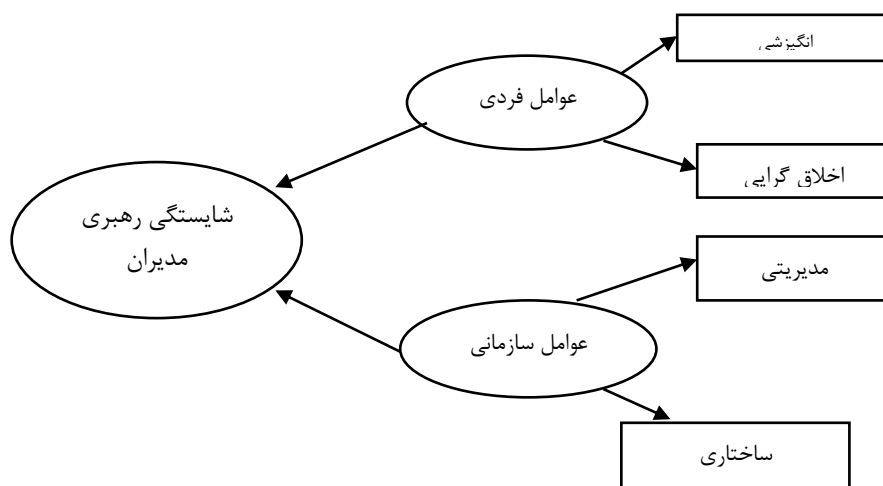
قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد، که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آن‌ها استفاده می‌کند.

- برازش مدل شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی به چه میزان می‌باشد؟

یک از اهداف اصلی در استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، شناخت میزان همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌ها و معیارهایی استفاده می‌شود که به آن‌ها شاخص‌های برازش مدل می‌گویند. به منظور آزمون ساختار عاملی مدل مولفه‌های شایستگی‌های رهبری و عوامل مؤثر بر آن در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که بار عاملی گویه‌های ابزار پژوهش با عوامل چهارگانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که هر یک از زیرعامل‌ها دارای بار عاملی بالا و قوی نسبت به عامل خود می‌باشند. هم‌چنین، ضرایب معنی داری عوامل چهارگانه با یکدیگر نیز میزان بالایی را نشان می‌دهند. لازم به ذکر است که شاخص‌های برازش آزمون ساختاری مرتبه اول، نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۶/۱۶)، شاخص برازش هنجار شده (۰/۹۴)، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (۰/۱۲۸)، شاخص نیکویی برازش (۰/۶۸)، شاخص برازش تطبیقی (۰/۹۵)، شاخص برازش افزایش (۰/۹۵) و شاخص برازش نسبی (۰/۹۴) می‌باشد که به این معناست که مدل برازش مطلوبی دارد. بنابراین از انجام این پژوهش و نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که مقیاس شایستگی رهبری، ابزاری مفیدی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است و یافته‌های منتج از این ابزار نیز به تصمیم‌گیرندگان برای انتصاب مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و فرایندهای مؤثر جهت افزایش شایستگی‌های رهبری مدیران را گسترش دهند و در واقع برای آن‌ها به عنوان یک راهنما عمل خواهد کرد. هم‌چنین به احتمال زیاد می‌توان مقیاس اندازه‌گیری شایستگی رهبری را به عنوان یک ابزار تشخیصی توأم با بازخورد در راستای شایستگی رهبری مدیران دانشگاه به کار برد. به طور کلی با تأیید مدل این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تحقق و دستیابی به شاخصهای حکمرانی خوب در دانشگاه آزاد اسلامی باید از انتخاب درست مدیران و انتصاب شایسته ترین آن‌ها صورت بپذیرد. زیرا رهبران، نقش مهمی در ایفای الگوی سرآمدی در ارزش‌ها، رفتارها و ملاحظات مورد انتظار از کارکنان دارند بنابراین هرگاه در رأس دانشگاه‌ها رهبران شایسته، بالیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرارگیرند، موفقیت دانشگاه‌ها در رسیدن به اهداف دانشگاه تضمین خواهد شد. به همین دلیل رهبران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند.

نتیجه گیری

با توجه به نتایج تحقیق، چهار عامل تأثیرگذار بر شایستگی رهبری بدست آمده که عبارتند از: اخلاق گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری است که در ذیل مدل کلی آن ارائه شده است، از این رو باید به این مهم توجه کرد که مدیران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمندان است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته سالاری صورت پذیرد و دیگر اینکه آگاهی از مناسبات اجتماعی در روابط انسانی و داشتن روابط انسانی مناسب با همکاران، دانشجویان یکی از شروط انتخاب مدیر شایسته است. همچنین باید آگاهی از مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای و داشتن تخصص و تجربه لازم برای احراز پست‌های مدیریتی افراد در نظر گرفته شود زیرا اگر در انتخاب مدیران به نحو احسن دقت شود و کسانی که از هر لحاظ شایستگی دینی و اخلاقی و ویژگی مثبت فردی را دارا باشند به منصب مدیریت برسند، تردیدی نیست که اعضای هیئت علمی و کارکنان برای اجرای قوانین و مقررات در جهت رسیدن به اهداف دانشگاه و جلوگیری از فساد و ظلم و ستم به دیگران، تلاش خود را می‌نمایند و بی‌شک مشکلات ناشی از کم کاری و مسامحه به صورت چشمگیری کاهش خواهد یافت و فرد مراقب کارهای خویش خواهد بود. به خصوص اگر هیئت علمی و کارمندان ببینند که مدیر آنان از شایسته‌ترین انتخاب شده و با این وجود خود را در خدمت به دانشگاه قرار می‌دهد، آنان نیز از تمام توان خود در جهت کار و کوشش استفاده می‌کنند و از همکاری با مدیر دریغ نمی‌کنند.



شکل شماره (۴) مدل کلی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی

پیشنهادات کاربردی

دوره دانش افزایی مدیران دانشگاهی با توجه به شایستگی‌های پنجگانه اخلاقی و عواملی که بر این شایستگی‌ها تأثیر گذار هستند، طراحی و اجرا شود.

نظام جامع ارزیابی برای شایسته‌سالاری، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری در مدیریت دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس استقرار یابد. نظام نامه اخلاق مدیریت در آموزش عالی توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین گردد و هیئت امنای دانشگاهی را متعهد به اجرای آن کنند.

دانشگاه‌های آزاد اسلامی بدلیل نبود زمینه‌ها و بسترهای لازم برای جذب و اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاهی با کاهش دانشجو مواجه شده‌اند از این‌رو پیشنهاد می‌گردد: که دانشگاه‌های آزاد اسلامی ارتباط خود را با صنعت بهبود بخشد و به سمت پژوهش محوری و تجاری‌سازی ایده‌ها بروند و طرح‌های شرکت‌ها، ادارات و کارخانجاتی که منجر به ایجاد اقتصاد و پیشرفت در جامعه می‌شوند را در قالب پایان‌نامه، طرح پژوهشی و پروژه دانشجویی در داخل دانشگاه پیاده نمایند، که این کار هم باعث اشتغال دانشجویان می‌شود و هم انگیزه آن‌ها را برای تحصیل در دانشگاه بالا می‌برد. همچنین می‌توان با پرورش دانشجویان مهارتی و توانمند کردن آن‌ها به مهارت کارآفرینی در طول تحصیلات دانشگاهی، مسیر اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاهی را هموار کرد. می‌توان فعالیت‌های پژوهشی از طریق انعقاد قرارداد و فروش تولیدات علمی جهت تقویت بنیه مالی دانشگاه توسعه داد.

نکته دیگری که بدون شک تأثیر بسیار زیادی در بروز وضعیت فعلی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس داشته است و صاحب‌نظران دانشگاهی به آن اشاره کرده‌اند عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس است که این امر سبب شد بخشنامه‌ها و قوانین نسبتاً خوبی که برای تأمین درآمد از راه‌های غیر از شهریه وجود داشته، به دلیل عدم ثبات مدیریتی، مدیران میانی و میدانی در دانشگاه آزاد اسلامی آن‌ها را اجرا نکند چون به دلیل این بی‌ثباتی قدرت ریسک کردن ندارند از این‌رو پیشنهاد می‌گردد: مدیران دانشگاه‌ها براساس آگاهی، صلاحیت و شایستگی انتخاب شوند. همچنین مؤلفه‌های شایستگی رهبری بدست آمده در این مدل، را به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاک‌ها قرار دهند.

همچنین زمینه استقلال بیشتر مدیریت واحدهای دانشگاهی جهت پیاده‌سازی ایده‌ها فراهم گردد. ساز و کارهای ارزیابی دوره‌ای با تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایجاد شود و واحدهای برتر مورد تشویق قرار گیرند.

منابع

- 1- Salamian, Hassan, Moradi Dolikani, Morteza . Article on identifying the components and indicators of research ethics in higher education and their analysis in the sources of Persian research methods, Quarterly Journal of Higher Education, 2017 ; (12) 45, pp. 31-67
- 2- Zaman, K. Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, 2015 ; 1(1), pp 1-7.
- 3- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. Journal of Cleaner Production, 2019 ; 207.
- 4- Hu .P. Notes Instruction of economics at higher education: A literature review of the unchanging method of talk and chalk” journal homepage The International Journal of Management Education 15 .2017 ; 30e35.
- 5- - Ghorbannejad, Parisa, Issa Khani, Ahmad, . Designing a competency model for university administrators based on Islamic models: a comparative study. 2015.
- 6- Niroumand P, Bamdad soofy J, Aerabi SM, Amiri M. [A Conceptual Framework for competencies of CEOs Engaged in Technology- Based Firms CEOs: Dimensions, Factors and Indies]. Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling 2012; 4(12): 145161. [Persian]
- 7- Pourkarimi, Javad, Sedaghat, Maryam, . Explanation The path of competence with the transformational leadership style of managers in research organizations. 2013
- 8- Hijrati, Monir al-Sadat. A brief look at the country's higher education system and some of its challenges. National Congress of Higher Education of Iran. 2016
- 9- Beveren. P. Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale "Journal of Work and Organizational Psychology. 2017 www. el s e v i e r . e s / r p t o.
- 10- Winston, B.E. & Patterson, K. “An integrative definition of leadership,” International Journal of Leadership Studies, 2017; 1 (2), pp. 6–66.
- 11- Radula. M , Benjamin M. Galvinb, Lynn M. Shorec, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through. 2017
- 12- Berger, B. K., & Meng, J. Public relations practitioners and the leadership. 2010
- 13- Robbins, Stephen Wajaj, Timothy, translated by Zare, Mehdi. Organizational Behavior, 2013; Volume One, Tehran, Text
- 14- Alaghband, A. . General Management, Ravan Publishing, 2011 ; Tehran
- 15- Qalij Lee, B, Saffari, M . Managers Development (Leadership) Book First Edition, 2016; Tehran: Ishraqi Publications.
- 16- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competency at Work: Model for Superior Performance,” John Wiley & Sons. 1993

- 17- Porezat.A.Fundamentals of Public Management. Tehran: Samat Publications. Fundamentals of Public Management. Tehran: Samat Publications.2010
- 18- Ahmadi, A., Fazeli Kobria, H., Faqih, Hamad, B. Designing a general conceptual model of indicators and components of human resource planning based on competencies. ;147- Strategy Quarterly / Twentysecond year / No. 66 / Spring 2013 / pp. 17
- 19- Nasr Esfahani, Mehdi; Nasr Isfahani, Ali. Competence in community management with emphasis on the political ideas of Imam Ali 7, Political Knowledge 2010; 2, pp. 141-160
- 20- Kolini.M.Alkafi, Research,Ghafari.A.Tehran.Darolkotob Eslamiyeh.1986
- 21- Makarem Shirazi, N . Ethics in the Quran Volume 1. Qom: Imam Ali Ibn Abi Talib (AS) Publications.1420
- 22- Elhami Nia, A. (2012). Islamic ethics. Qom: Zamzam Hedayat Mohaddesi, J . Imam Reza (AS) Educational Ethics, Mashhad, Motahar Publishing.2012
- 23- Mohaddesi.J. Educational ethics of Imam Reza (AS), Mashhad, Nashr-e-Motahar.2006
- 24- Taher, Samer . Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Train ing Company 2007; , pp48.
- 25- Hosseini, T. A Study of Organizational Factors Affecting Human Empowerment in the Deputy Minister of Development of the Ministry of Jihad Agriculture, Quarterly Journal of Educational Management Research 2013; , Fifth Year, No. 1
- 26- Mohammadkhani, M., Balali, A., Mohammadi, A. The effect of organizational factors on the level of work ethic among government employees (case of Khansar city). Quarterly Journal of Applied Sociology, 2013;Vol. 24, No. 50, pp. 143-164
- 27- Golkar, B, Nasehifar, . A Review of the Concepts of Meritocracy, Management Development, 2002; 39, pp. 6-10
- 28- Mikin. "Introducing Management Standards" ,London: National Forum of Management Education and Development, 2019.
- 29- Beveren.P(2017).Psychometric properties of the Portuguese version of the GlobalTransformational Leadership (GTL) scale"Journal of Work and Organizational Psychologywww. el s e v i e r . e s / r p t o
- 30- Kezar, Adrianna J., and Elizabeth M. Holcombe. 2017. Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. Washington, DC: American Council on Education.
- 31- Babaei, A., Abbaspour, A., Asadzadeh, H., Delavar, A., Abdollahi, H., Determining the share of individual, psychological and organizational factors in predicting the competence of Karaj municipal employees Management research in Iran Volume 22 Spring 2016 No. 1 (consecutive 99)
- 32- Bordbar, Gh, Karimi, A, Zare, Curiosity, A. Identifying the components and selection patterns for optimizing the succession model of human resource management research staff in the fourth year of spring and summer 2012 No. 1 (11 consecutive)
- 33- Abbaspour, A., Ahmadi, M., Rahimian, H., Delavar, A. Explain and present the model of competence of military inspectors in the inspection organization of the

- whole country with the approach of data theory. Training and development of human resources in the third year of autumn 2016, number 10
- 34- Absalom, U. D., Gberevbie, D. E., Osibanjo, Canonical analysis of perceived leadership styles and employees' commitment in Nigeria. Paper presented at the 14th European Conference on Management Leadership and Governance at HU University of Applied Sciences, Utrecht, The Netherlands. A. (2019).a, October 18-19
- 35- Winston, B.E. & Patterson, K. "An integrative definition of leadership," *International Journal of Leadership Studies* 2017, 1 (2), pp. 6-66.
- 36- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management* 2018, 74, 57-66

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل معادلات ساختاری

سید رضا رضوی سعیدی^{*۱}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۳)

چکیده

نوع مدیریت در شهرداری‌ها که نوعاً سازمان‌های خدماتی هستند، با سایر سازمان‌ها متفاوت است. به همین جهت شایستگی‌های مدیران این گونه سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری بوده که در مناطق بیست و دو گانه شهرداری تهران انجام گرفته است که پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق از روش ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده شد و در فاز اول، ضمن مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی، ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی در ۸ معاونت مختلف با روش گلوله برفی انتخاب شده و با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید تا به اشباع نظری رسیده شد و مدل اولیه شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری با روش تحلیل محتوا حاصل شد. بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع شد. این خبرگان به روش هدفمند انتخاب شدند و جز مدیران میانی شهرداری بوده و تحصیلات بالاتر لیسانس داشتند و سابق کار آن‌ها بالاتر از ده سال بود. با انجام سه مرحله پنل دلفی در بین آن‌ها، از طریق آزمون رتبه‌های دلبلیو کندال و با نرم افزار SPSS، مدل اصلاح شده شایستگی‌ها حاصل شد. در فاز دوم برای اعتبار بخشی مدل، از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel استفاده شد و پرسشنامه‌ای تدوین و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید و در نهایت، مدل شایستگی مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد (اجرایی، فنی، فردی)، ۶ مولفه (مدیریتی، سازمانی، تخصصی، عمومی، نگرشی و رفتاری) و ۴۵ شاخص ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، مدیران میانی، شهرداری

*۱- دکترای مدیریت، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: S_R_R_S@YAHOO.COM

مقدمه

امروزه رشد زندگی اجتماعی به همراه گسترده‌گی شهرها، وظایف بسیاری را پیش روی سازمان‌های عمومی نهاده است، به گونه‌ای که می‌توان گفت اداره شهر در زمان حاضر بدون دخالت این سازمان‌ها ناممکن به نظر می‌رسد. شهرداری از نظر مدیریت شهری، سازمانی است که با بهره‌گیری از الگوها و مفاهیم مدیریت شهری، وظیفه مدیریت و اداره امور شهرها را بر عهده دارد. بدیهی است که چنین مدیریتی را معمولاً مجموعه‌ای از مدیران و کارگزاران بر عهده می‌گیرند. پیچیده شدن مسائل شهری، دگرگونی‌های بیشتری را در وظایف سازمان‌های متولی امور شهری، از جمله شهرداری باعث شده و وظایف جدیدی را بر عهده آنها گذاشته است. انجام این وظایف متضمن داشتن شایستگی‌هایی است که این شایستگی‌ها زیربنای عملکرد شغلی موفق و کارآمد است. شناسایی این شایستگی‌ها، به شهرداری کمک می‌کند تا بتواند الگویی برای انتخاب مدیران خود داشته باشد و بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخص‌های عملکردی، مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد و از آسیب‌های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست بکاهد.

تغییرات سریع محیطی و پیشرفت سریع فناوری در کنار گسترده تر شدن فضای ارتباطی و حجم زیاد اطلاعات، موجب شده که سازمان‌ها پیچیده تر از گذشته شوند (۱). دنیای پیچیده امروز به سازمانهایی نیاز دارد که چابک باشند، تا بتوانند در واکنش به تغییر، عکس‌العمل‌های لازم را به سرعت انجام دهند (۲). دتون^۱ (۲۰۱۸) اظهار داشت آشفته‌گی‌های جاری به علت جدید بودن نشان مدیران را سردرگم نموده است چون روش‌های اثبات شده برای مقابله با آن‌ها به مقدار کافی وجود ندارد (۳). در دنیایی که محیط به طور مداوم در حال تغییر هست، مدیران برای اطمینان از بقا و ماندگاری سازمانشان باید شایستگی‌ها، مهارت‌ها، ذهنیت‌ها و استراتژی‌های روزانه خود را تقویت کنند (۴).

عدم آمادگی مدیران ممکن است باعث شود آن‌ها از افزایش استرس و فقدان بهداشت روان رنج ببرند و به همین دلیل در محیط عملیاتی عملکرد ضعیفی داشته باشند (۵، ۶). آماده بودن و داشتن شایستگی‌های لازم به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند چالش‌های آینده را پیش‌بینی نموده و پاسخ مناسبی به آنها ارائه دهند (۷). شرط آماده بودن مدیران در شرایطی که فشار زیاد، تغییرات مکرر و محیط‌های مبهم و نامشخص وجود دارد، داشتن شایستگی‌های خاصی است که بتواند در مواجهه با موضوعات متضاد و متناقض، به شیوه‌ای آرام، تعادل برقرار کنند تا سازمان بتواند به موفقیت برسد (۸).

¹ Deaton

هامید^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بیان می کنند که نیاز فوری به توسعه در شایستگی های مدیران می باشد تا بتوانند بطور اثربخش سازمان را در شرایط پیچیده امروز مدیریت کنند (۹). در واقع سازمانها به مدیرانی احتیاج دارند که بتوانند با تغییرات سازگار شوند و با اعتماد به نفس، چشم انداز تجاری سازمان را با تغییر مهارت ها و رفتارهای لازم، مدیریت کرده و توسعه دهند (۱۰). نقش مدیران بسیار مهم است آن ها در این شرایط نقش حساسی دارند چون باید به کارکنان کمک کنند تا بتوانند تحولات جدید در سازمان و پیامدهای کاری شان و مسئولیت های جدید شغلی خود را درک کنند (۱۱). شایستگی های مدیران بسیار مهم هستند و می توانند در موفقیت و توسعه سازمان تاثیر بگذارند و باعث شوند که تحولات برنامه ریزی شده بصورت اثر بخش انجام شوند (۱۲، ۱۳). در واقع شایستگی ها برای سازمان ها رفتارهایی را تعریف می کنند که کارمندان با نشان دادن آن رفتارها به نتایج مورد نظر سازمانها برسند (۱۴). برای اینکه سازمان بتواند از مهارت نیروی کار کاملاً بهره مند شود، ابتدا باید سازمان الگوهای شایستگی خاص شغلی را پیاده سازی کند. یک مدل شایستگی مجموعه ای از شایستگی هاست و شامل رفتارها و مهارت هایی می باشد که باعث موفقیت در یک کار خاص می شود. از مدل شایستگی می توان سطح فعلی مهارت نیروی کار را نیز درک نمود و سود قابل توجهی را به همراه خواهد داشت، زیرا نه تنها بینش غنی در مورد دانش و نواقص مهارت نیروی کار فعلی سازمان ایجاد می کند، بلکه داده های عملی به همراه می آورد که می تواند برای تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار نیز، استفاده شود (۱۵). استفاده از مدل های شایستگی می تواند باعث ایجاد یک زبان مشترک برای مدیران بشود. همچنین می تواند به مدیران در الگو برداری رفتاری کمک کند و انتظارات سازمانها از نحوه عملکرد مدیران را به روشنی مشخص کند (۱۶). سازمانها مدل های شایستگی را برای تشخیص رفتار رهبری اثر گذار توسعه می دهند (۱۷). هنگامی که سازمانها در اعمال کردن شایستگی ها در انتخاب و توسعه افراد تلاش می کنند، آنها از هزینه های آسیب روحیه پایین، مشتریان ناراضی و همچنین فرصت های از دست رفته مرتبط با استخدام بد، جلوگیری می کنند (۱۸). در واقع وجود مدیران شایسته در تمام سازمانها، علی الخصوص در سازمان هایی که به مردم خدمات مستقیم ارائه می دهند، از حساسیت بیشتری برخوردار است.

شهرداری یکی از بزرگ ترین و گسترده ترین نهاد خدماتی در جمهوری اسلامی ایران می باشد و در کنار آن نیز، تهران، پایتخت سیاسی و اداری کشور، کلان شهری با مساحتی بیش از چند کشور در دنیا، دارای ۲۲ منطقه و ۱۳۴ ناحیه شهری (شامل ری و تجریش) و ۳۷۴ محله، دارای قومیت ها و مذاهب مختلف می باشد. شهرداری تهران از نظر ساختاری و فرآیند تصمیم گیری بسیار پیچیده است. در واقع مدیریت هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه است که توسط شهردار تهران انتخاب می شود و

¹ Hameed

با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می‌کند. بنابراین سازمان شهرداری تهران ماهیتاً با شهرداری‌های دیگر دنیا، تفاوت معناداری دارد و گستردگی فعالیت آن آنقدر زیاد است که به این سازمان، کشور کوچک نیز برچسب می‌زنند. با این توصیف، شایستگی‌های مطرح شده در دیگر شهرداری‌های دنیا با شایستگی‌هایی که برای شهرداری تهران استخراج می‌شود متفاوت است.

مساله مدیران متخصص شهرداری‌ها در برنامه‌های پنج ساله سوم و چهارم توسعه کشور به عنوان مهمترین و اساسی‌ترین مشکل مورد توجه قرار گرفت و به عنوان سیاست استراتژیک مورد تاکید قرار گرفت. بر اساس ماده ۱۳۸ لایحه برنامه پنجم توسعه، توسعه مدیریت و ارتقاء شایستگی آن‌ها در سال‌های اجرای برنامه پنج ساله، یکی از مهمترین اهداف شهرداری می‌باشد. بدین منظور در سال ۱۳۸۵، اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران در خصوص نیازهای مدیریتی مجموعه شهرداری تهران و با هدف کشف و شناسایی مدیران توانمند، نظارت و ارزشیابی مستمر عملکرد آنان و تسهیل در امور مربوط به حقوق و مزایا و رفاهی مدیران تأسیس شد و تلاش نمود با رویکردهای شایستگی‌محور، انتخاب و انتصابات را بخوبی شکل دهد. با توجه به مأموریت و جایگاه ویژه شهرداری تهران در امر خدمت رسانی، مدیران متخصص و متعهد، نقش شایانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های این سازمان خواهد داشت. همچنین رویکردهای سنتی در امر پرورش مدیران در این سازمان نتوانسته خواسته‌های مدیران ارشد را برآورده نماید بنابراین رویکردهای معتبرتر و قابل اتکاتر همچون رویکرد شایستگی محور می‌تواند نقطه عطفی برای مجموعه شهرداری باشد.

شورای عالی اداری در مورد «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» و در راستای اجرای بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران» تمامی وزارت خانه‌ها، موسسات، شرکت‌ها، نهادهای عمومی غیر دولتی و استانداری‌ها، در سال ۱۳۹۳ برنامه‌ای را تصویب نمود که شامل فرایند توسعه شایستگی‌های عمومی مدیریت به منظور پرورش و توسعه مدیران حرفه‌ای مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی است. و دستگاه‌های اجرایی موظفند از ابتدای سال ۱۳۹۵ در انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران از افرادی استفاده نمایند که دارای گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی باشند و این موضوع اهمیت توجه به شایستگی مدیران را آشکار می‌سازد. در این راستا این پژوهش بر آن است که شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری تهران را احصا نماید.

مدل‌های شایستگی

شایستگی یک ویژگی اساسی افراد بوده و معیاری برای عملکرد بهتر و موثرتر در یک شغل یا موقعیت می‌باشد (۱۹). در عین حال شایستگی افراد می‌تواند به عنوان توانایی عملکردی کلی که باعث تحقق اهداف خاصی می‌شود، بیان شود (۲۰). اصولاً شایستگی مدیران، ظرفیت بکارگیری

مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی است که باعث افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد کاری مدیران و متعاقب آن افزایش احتمال موفقیت در کار می‌باشد (۲۱). مدل‌های شایستگی بعنوان راه حلی جهت ارتقای پاسخگویی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. اول اینکه مدل‌های شایستگی، شرایط مورد نیاز برای موفقیت را تعریف می‌کند که از طریق ترکیب مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش، محقق می‌شود مانند اینکه اکثر مشاغل امروزی نیازمند مهارت‌های پیچیده و جمعی برای حل مسئله هستند. دیگر اینکه مدل‌های شایستگی سعی می‌کنند تا هر دوی نیازهای آتی و فعلی موقعیت‌های شغلی را با استراتژی سازمان همسو سازد و بدین ترتیب مدیریت را قادر سازد تا بهتر اقدام به پیش بینی، انطباق و مدیریت سرعت تغییر مورد نیاز برای جوابگویی طرح کار و طرح سازمانی، نماید (۲۲). که این به نوبه خود به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده جهانی رایج در قرن بیست و یکم، به فعالیت بپردازند (۲۳).

در مورد شناسایی شایستگی‌های مدیران و طراحی الگوی شایستگی‌های آن‌ها با توجه به نوع فعالیت و زمینه کاری، مدل‌های زیادی طراحی شده است که در جدول یک به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

جدول (۱) شایستگی‌های شناسایی شده در پیشینه پژوهش

منبع	شایستگی‌های اصلی	حوزه کاری	سال	نویسنده
۲۴	نقش‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی، دانش مدیریتی	مدیران صنعت نفت	۱۳۸۷	مولائی و همکاران
۲۵	دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها، مدیریت دیگران، ادراکی، تخصصی، حوزه‌های نوین، ارتباطی، نگرش و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت خویشتن	مدیران میانی دولتی	۱۳۸۹	زاهدی و همکاران
۲۶	اجتماعی، وظیفه‌ای، فراشایستگی و شناختی	عمومی	۱۳۹۱	رعنائی و همکاران
۲۷	مدیریتی، اجتماعی و فردی	وزارت ورزش و جوانان	۱۳۹۳	قاسمی و همکاران شمس
۲۸	مدیریتی، عمومی، تخصصی و پایه	مدیران گروه‌های آموزشی	۱۳۹۳	مورکانی و همکاران
۲۹	عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای	مدیران سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	۱۳۹۵	پورعابدی و همکاران
۳۰		مدیران روابط عمومی	۱۳۹۵	بروجردی علوی و

			همکاران
۳۱	فردی و سازمانی	مدیران IT سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری	محمد نژاد
۳۲	فردی ذهنی ، فردی شخصیتی ، بین فردی ، سازمانی ، فراسازمانی	سازمان های خدمات شهری	جمشیدی کهنساری و دیگران
۳۳	توانمندی و ویژگی های فردی ، دانش و آگاهی ، نگرش ، مهارت	حوزه آموزشی	ایمانی و همکاران
۳۴	ویژگی های فردی ، مهارت ها	مدیران شهری استان البرز	قاسم لی
۳۵	ادراکی، تحلیلگری، سازمانی، میان فردی، اجرایی، فردی و تخصصی	شرکت ملی گاز ایران	هاشمیان و همکاران
۳۶	فردی و ذهنی، ارتباطی و بین فردی، مدیریتی و سازمانی	مدیران شهرداری دزفول	نجفی
۳۷	ذهنی، درون فردی، بین فردی، اجرایی، سازمانی، تخصصی و تحلیلگر محیطی	مدیران شرکت ملی گاز	عباس پور و همکاران
۳۸	ادراکی، انسانی و فنی	مدیران شهرداری	حافظی و همکاران
۳۹	فردی و سازمانی	مدیران شهرداری	طباطبایی مزدآبادی
۴۰	فردی، رفتاری، دانش مدیریت پروژه و فنی	مدیران پروژه	دیانت و همکاران
۴۱	فردی، تخصصی و عمومی	مدیران روابط عمومی	آراسته و همکاران
۴۲	آموزشی ، پژوهشی ، سازمانی ، اخلاقی ، فردی ، حرفه ای شایستگی های فردی ، شایستگی های ارتباطی - اجتماعی ، شایستگی های مدیریتی - رهبری ، شایستگی های بینشی - شناختی ، شایستگی های دانشی ، شایستگی های هوشمندی	حوزه آموزشی	محبت و همکاران
۴۳	فردی - شخصیتی ، فردی - ذهنی (شناختی) ، بین فردی (اجتماعی) ، سازمانی ، مدیریتی	مدیران فروش در صنعت پخش	عسگری
۴۴	فردی ، میان فردی ، اجرایی	مدیران بانک های دولتی	احتشام و همکاران
۴۵	فردی ، میان فردی ، اجرایی	صنایع پتروشیمی	رمضان پناه و همکاران

۴۶	شایستگی‌های تخصصی شغلی و عملکردی، شایستگی‌های توانمندساز، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی درک پیچیدگی محیطی	حوزه بانکی	۲۰۱۴	بریتس ^۱ و همکاران
۴۷	سازمانی، فردی، بین فردی	مدیران ورزشی	۲۰۱۶	مرندی ^۲ و همکاران
۴۸	دانش، نگرش، مهارت مدیریتی	مدیران صنعت ساخت و ساز	۲۰۱۷	ژکنسکی ^۳
۴۹	تفکر تحلیلی، مدیریت تغییر، تفکر ذهنی، اجرایی، تیزهوشی مالی، پرورش نوآوری، جرات مدیریتی	شرکت خاص	۲۰۱۸	براون ^۴ و همکاران
۵۰	بین فردی، درون فردی، اجتماعی، استراتژیک	حوزه آموزشی	۲۰۱۸	سیمیلر ^۵
۵۱	رفتاری، فنی، دانشی	مدیران بانک	۲۰۲۰	علی ^۶ و همکاران
۵۲	حوزه فناوری اطلاعات، مدیریتی، بازاریابی، فنی، مالی-اقتصادی	مدیران بازاریابی بین الملل	۲۰۲۰	بسیجی ^۷

با مطالعه جدول یک می توان دریافت که پژوهش هایی که تاکنون در زمینه شایستگی مدیران انجام شده اند، تلاش کرده اند تا با توجه به حوزه کاری مورد مطالعه خود، به ابعادی از مولفه های شایستگی مدیران بپردازند.

با بررسی ادبیات تحقیق مشاهده شد که پژوهش هایی در مورد شایستگی مدیران میانی در سازمان ها انجام شده اند مانند مولائی و همکاران (۱۳۸۷)، زاهدی و همکاران (۱۳۸۹)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۳) و رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹). همچنین در مورد شایستگی های مدیران در شهرداری نیز مقالات محمدنژاد (۱۳۹۵)، جمشیدی کهنساری و همکاران (۱۳۹۵)، قاسم لی (۱۳۹۶)، حافظی و همکاران (۱۳۹۶)، طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۶) و نجفی (۱۳۹۶) مشاهده گردید ولی بطور خاص در مورد مدل شایستگی های مدیران میانی در شهرداری، پژوهشی مشاهده نگردید که این خود نوآوری تحقیق حاضر را بیان می کند. لذا پژوهش حاضر در نظر دارد تا به طراحی الگوی شایستگی های مدیران میانی در شهرداری تهران بپردازد.

1. Brits
 2. Marandi
 3. Dziekoński
 4. Brown
 5. Seemiller
 6. Ali
 7. Basiji

مدیران میانی و شایستگی‌های آن‌ها

مدیران میانی به عنوان پیوندی بین مدیران ارشد و کارکنان عمل می‌کنند و بنابراین نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند. نقش اصلی آنها پاسخگویی به تصمیمات استراتژیک مدیران ارشد و تبدیل آنها به اقدامات عملیاتی است (۵۳). مدیران میانی بازیگران اصلی در دستیابی به اهداف سازمانی با ایجاد انگیزه در کارمندان، برطرف کردن موانع، شفاف سازی مسیرهای رسیدن به هدف و پاداش دادن آنها بر این اساس هستند. آنچه مدیران میانی را منحصر به فرد می‌کند، دسترسی آنها به مدیریت عالی است که همراه با دانش آنها در مورد عملیات است. در واقع مدیران میانی به عنوان بازیگران حیاتی عملکرد و تغییر شرکتها در نظر گرفته می‌شوند. مسئولیت‌های آنها نشان دهنده تبدیل اهداف و برنامه‌های کلی مدیریت عالی به اهداف و اقدامات دقیق‌تر است (۵۴). مدیریت میانی شامل گروهی از مدیران است که شامل دو سطح پایین‌تر از مدیرعامل و یک سطح بالاتر از کارمندان و کارکنان حرفه‌ای محسوب می‌شود (۵۵). مدیران میانی به عنوان عاملین تغییر، نیازمند مهارت‌های مختلفی اند و همین باعث می‌شود این مدیران مهارت‌های جدید را فرا گرفته و بکارگیرند، و آماده پذیرش تغییر از طریق انعطاف پذیری و ریسک پذیری شوند. وقتی سازمان‌ها با محیط‌های در حال تغییر، سازگاری پیدا کنند، ساختاربندهی مجدد، منجر به کاهش تعداد لایه‌های مدیریت میانی میشود. وظایف بزرگتر و پیچیده‌تر رهبری، به لایه‌های پایین‌تر سازمان منتقل می‌شوند و همین باعث می‌شود نقش‌های مدیریت میانی چالشی‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. امروزه توسعه شایستگی مدیریت میانی همچنان ناقص است و در حالی که توسعه مدیر سطح میانی برای موفقیت سازمان ضروری است، حادثترین مشکل شایستگی در همین سطح مدیریت میانی سازمان مشاهده میشود (۵۶).

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی مدل شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. که در آن هم از روش‌های کمی و هم روش‌های کیفی در فرایند پژوهش استفاده شده است.

پژوهش حاضر در دو فاز انجام شده است. فاز اول، طراحی مدل بوده و خود شامل دو مرحله می‌باشد. در مرحله اول از فاز نخست، جهت استخراج شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری، ضمن مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی، مصاحبه نیمه ساختاریافته با بیست نفر از خبرگان سازمانی در هشت معاونت مختلف، که از بین مدیران میانی شهرداری و با روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، انجام گرفت تا به اشباع نظری رسیده شد و مدل اولیه با روش تحلیل محتوا حاصل شد. در این مرحله، از رویکرد قراردادی، برای تحلیل محتوا استفاده شد و تعداد ۱۰۴ کد شناسایی

گردید. پس از اتمام کدگذاری، تعداد ۷۰ شاخص حاصل شد که از ترکیب شاخص‌هایی که وجه اشتراک زیادی با هم داشته و حول یک موضوع خاص بودند، مولفه‌ها شناسایی شدند و در انتها، مولفه‌ها در قالب سه بعد اصلی دسته‌بندی شدند.

در مرحله دوم از فاز نخست، بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و با استفاده از روش دلفی در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع گردید و در نهایت مدل اصلاح شده حاصل گردید. این خبرگان سازمانی متشکل از افرادی بودند که اولاً جز مدیران میانی شهرداری بوده و همچنین تحصیلات بالاتر لیسانس داشتند و در ضمن سابق کار آن‌ها بالاتر از ده سال بود و به روش هدفمند انتخاب شدند.

در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل اصلاح شده صورت گرفته است. در این مرحله که رویکردی کمی دارد بر اساس مدل اصلاح شده مستخرج از فاز اول پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید که داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با نرم افزار لیزرل تحلیل گردید.

با توجه به اینکه شهرداری دارای هشت معاونت متفاوت می‌باشد، لازم بود برای احصاء شایستگی‌ها، بطور جداگانه با خبرگانی از هر معاونت مصاحبه صورت پذیرد که توزیع فراوانی مصاحبه شوندگان در معاونت‌های مختلف در جدول دو بیان شده است.

جدول (۲) جامعه آماری مدیران میانی شهرداری جهت مصاحبه

محل خدمت	تعداد مصاحبه شونده
معاونت مالی و اقتصادی	۳
معاونت فنی و عمرانی	۲
معاونت خدمات شهری و محیط زیست	۳
معاونت امور اجتماعی و فرهنگی	۳
معاونت شهرسازی و معماری	۲
معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری و امور شورا	۲
معاونت توسعه منابع انسانی	۲
معاونت حمل و نقل و ترافیک	۲
جمع	۲۰

برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخورد مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران عمل شده است. بدینگونه که برای دریافت بازخورد مشارکت کنندگان از ۳ نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از ۲ نفر از افراد متخصص در زمینه شایستگی مدیران استفاده گردیده است.

برای ارزیابی پایایی در این مرحله، پس از تحلیل، نتایج در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت. همچنین یکی از مصاحبه‌ها مجدداً توسط یک متخصص دیگر کدگذاری گردید و با استفاده از روش هولستی^۱، ۶۸ کد در مرحله اول، ۷۳ کد در مرحله دوم و ۶۵ کد مشابه حاصل شد که مقدار پایایی ۹۲ درصد بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبولی می باشد.

در مرحله دوم از فاز نخست، بر اساس شایستگی‌های مستخرج از مرحله قبل، پرسشنامه ای طراحی گردید و با استفاده از روش دلفی در بین ۷ نفر از خبرگان سازمانی توزیع گردید. سپس با استفاده از نرم افزار Spss، داده‌ها تحلیل گردید و مدل اصلاح شده حاصل شد. برای آزمون روش دلفی، از آزمون رتبه‌های دلبلیو کندال، استفاده شد. در طیف ۵ درجه ای، میانگین زیر ۴ مبنای حذف عوامل است (۵۷). بر مبنای نتایج حاصل از مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی و همچنین مصاحبه با مدیران میانی شهرداری، شاخص‌ها شناسایی شدند که با توجه به معنا و مفهوم شان به ۶ مولفه تقسیم شدند و به هر دسته یک عنوان، مرتبط با شاخص‌های موجود در آن داده شد (مدیریتی، سازمانی، تخصصی، عمومی، نگرشی و رفتاری) و سپس ابعاد سه گانه اجرایی، فنی، فردی با توجه به ارتباط معنایی بین مولفه‌ها، مشخص گردید و در نهایت پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۶ مولفه و ۷۰ شاخص تدوین شد و برای اعضای پانل ارسال و از آنها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هر یک از این عوامل نظرات خود را اعلام نمایند. سپس میزان توافق میان اعضاء از طریق ضریب توافق کندال تحلیل گردید.

در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل اصلاح شده انجام شد. در این مرحله پرسشنامه ای بر اساس ۴۵ شاخص مستخرج از مدل اصلاح شده تدوین شد. روایی پرسشنامه با نظر خبرگان تایید گردید و برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که با توجه به شش مولفه، مقادیر ۰/۹۳۶، ۰/۹۰۲، ۰/۹۲۵، ۰/۹۰۲، ۰/۹۵۴ و ۰/۹۲۷ حاصل شد که در حد قابل قبولی می باشد. در این فاز، جامعه آماری مدیران میانی شهرداری تهران بودند که تعداد آن‌ها ۹۱۴ نفر بود و با استفاده از جدول مورگان، پرسشنامه بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید و در نهایت داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

نتایج پرسشنامه دور اول دلفی و میزان توافق خبرگان در جدول سه نمایش داده شده است.

^۱. Holsti

جدول (۳) نتایج دور اول دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۵	۰/۲۷۱	۱۴	۰/۰۲۲	توافق ضعیف
سازمانی	۱۰	۰/۳۸۹	۹	۰/۰۰۴	توافق ضعیف
تخصصی	۱۰	۰/۳۷۱	۹	۰/۰۰۵	توافق ضعیف
عمومی	۵	۰/۴۳۱	۴	۰/۰۱۷	متوسط
نگرشی	۲۱	۰/۲۷۲	۲۰	۰/۰۰۰	توافق ضعیف
رفتاری	۹	۰/۳۶۱	۸	۰/۰۱۰	توافق ضعیف

با توجه به جدول ۳، مقدار ضریب توافق برای شاخص های موجود در مولفه ها، زیر مقدار متوسط می باشد که نشان می دهد اتفاق نظر ضعیف است، لذا مرحله دوم دلفی برای همه مولفه ها اجراء گردید. در این مرحله شاخص هایی که میانگین زیر ۴ داشتند، حذف شدند و وارد مرحله بعدی دلفی نشدند.

بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل داده ها در دور اول دلفی، پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۶ مولفه و ۵۳ شاخص تدوین و برای اعضای پانل ارسال شد. نتایج دور دوم دلفی در جدول چهارم بیان شده است.

جدول (۴) نتایج دور دوم دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۳	۰/۴۶۱	۱۲	۰/۰۰۰	متوسط
سازمانی	۸	۰/۵۱۲	۷	۰/۰۰۱	متوسط
تخصصی	۸	۰/۴۰۳	۷	۰/۰۰۶	متوسط
عمومی	۴	۰/۸۵۷	۳	۰/۰۰۰	بسیار قوی
نگرشی	۱۳	۰/۴۹۲	۱۲	۰/۰۰۰	متوسط
رفتاری	۷	۰/۷۰۶	۶	۰/۰۰۰	قوی

با توجه به جدول ۴، مقدار ضریب توافق برای شاخص های موجود در دو مولفه عمومی و رفتاری، بالاتر از مقدار متوسط می باشد، که نشان می دهد اتفاق نظر قوی است. در صورتیکه برای مولفه های مدیریتی، سازمانی، تخصصی و نگرشی مقدار این ضریب کمتر از مقدار متوسط می باشد. بنابراین مولفه های مدیریتی، سازمانی، تخصصی و نگرشی وارد مرحله سوم دلفی شدند. در این مرحله نیز شاخص هایی که میانگین زیر ۴ داشتند، حذف شدند و وارد مرحله بعدی دلفی نشدند. بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل داده ها در دور دوم دلفی، پرسشنامه ای شامل ۳ بعد و ۴ مولفه و ۴۵ شاخص تدوین و برای اعضای پانل ارسال شد. نتایج دور سوم دلفی در جدول پنجم بیان شده است.

جدول (۵) نتایج دور سوم دلفی

مولفه	شاخص ها	ضریب هماهنگی کندال W	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریتی	۱۱	۰/۸۲۴	۱۰	۰/۰۰۰	بسیار قوی
سازمانی	۶	۰/۸۰۱	۵	۰/۰۰۰	بسیار قوی
تخصصی	۷	۰/۷۲۴	۶	۰/۰۰۰	قوی
نگرشی	۱۰	۰/۷۱۳	۹	۰/۰۰۰	قوی

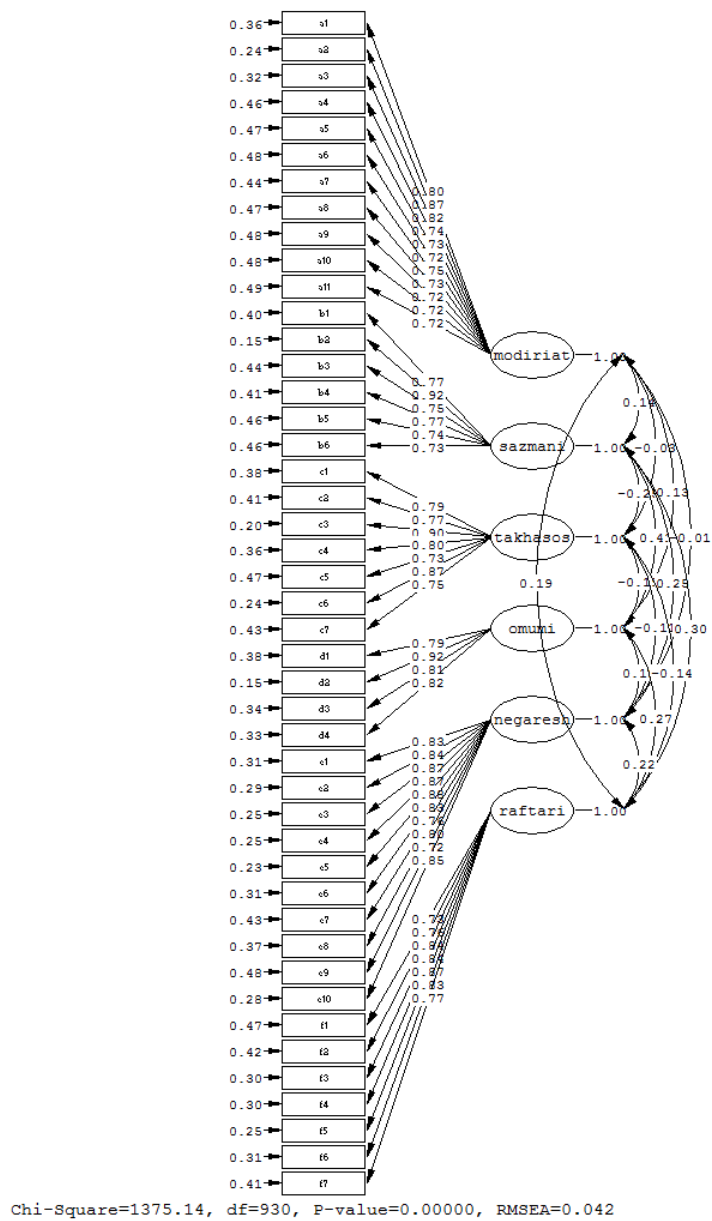
با توجه به ضرایب کندال در جدول ۵ که همگی بالای متوسط می باشند ، نظرسنجی متوقف گردید. در جدول شش ، ابعاد ، مولفه ها و شاخص های مدل اصلاح شده مستخرج از پانل دلفی، بیان شده است.

جدول (۶) ابعاد ، مولفه ها و شاخص های مدل اصلاح شده مستخرج از پانل دلفی

بعد	مولفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار
		ایجاد هماهنگی	۵	۰/۰۰۰
		ارزیابی عملکرد	۴	۰/۰۰۰
		برنامه ریزی	۵	۰/۰۰۰
		تقسیم کار	۴	۰/۰۰۰
		تصمیم گیری	۴	۰/۰۰۰
	مدیریتی	تفویض اختیار	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		توانمند سازی	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت استرس	۴	۰/۰۰۰
	اجرایی	سازماندهی	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		نظارت	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت تعارض	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت تغییر و تحول	۴	۰/۰۰۰
		مدیریت بحران	۵	۰/۰۰۰
	سازمانی	مدیریت مالی و بودجه	۴/۱۴	۰/۳۷۸
		مدیریت اطلاعات	۴/۱۴	۰/۳۷۸
		مدیریت بهینه منابع	۴/۸۶	۰/۳۷۸
		مدیریت فعالیت	۴	۰/۰۰۰
		تسلط به قوانین و آیین نامه ها	۵	۰/۰۰۰
		شناخت بافت شهری	۴	۰/۰۰۰
	تخصصی	تسلط بر استانداردهای توسعه شهری	۴/۲۹	۰/۴۸۸
	فنی	شناخت طرح های توسعه ای	۴/۲۹	۰/۴۸۸
		مدیریت توسعه پایدار	۴/۲۹	۰/۴۸۸

۰/۴۸۸	۴/۲۹	آشنایی با خدمات شهری	
۰/۰۰۰	۵	تسلط به استانداردهای ساخت و ساز	
۰/۰۰۰	۴	تحصیلات دانشگاهی	
۰/۰۰۰	۴	مهارت استفاده از اینترنت	
۰/۳۷۸	۴/۸۶	دانش عمومی رایانه ای	عمومی
۰/۳۷۸	۴/۸۶	تسلط به نرم افزارهای اداری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	انتقادپذیری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	انعطاف پذیری	
۰/۰۰۰	۴	خلاقیت	
۰/۰۰۰	۵	مسئولیت پذیری	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	صداقت در کار	نگرشی
۰/۴۸۸	۴/۲۹	صبور	
۰/۶۹۰	۴/۱۴	عادل بودن	
۰/۰۰۰	۵	اعتماد به نفس	
۰/۰۰۰	۴	منضبط	فردی
۰/۰۰۰	۵	رازدار	
۰/۰۰۰	۵	گوش دادن فعال	
۰/۰۰۰	۴	مهارت مذاکره	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	احترام و درک متقابل	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	توانایی متقاعد کردن دیگران	رفتاری
۰/۰۰۰	۴	مردمی بودن	
۰/۵۳۵	۴/۵۷	توانایی برقراری ارتباط با دیگران	
۰/۰۰۰	۵	مقبولیت در محیط کار	

جدول ۶ نشان می‌دهد که مقادیر میانگین‌ها بیشتر از ۴ می‌باشند و اتفاق نظر میان اعضای پانل دلفی در خصوص شایستگی‌های مدیران میانی شهرداری حاصل شده است. در فاز دوم پژوهش نیز اعتبار بخشی مدل صورت گرفته است. در این مرحله بر اساس مدل اصلاح شده مستخرج از فاز اول پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین ۲۷۴ نفر از مدیران میانی شهرداری توزیع گردید که داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با نرم افزار لیزرل تحلیل گردید که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

برای سنجش نرمال بودن داده‌ها، چولگی و کشیدگی آن‌ها بررسی گردید. در صورتی که مقادیر چولگی و کشیدگی در فاصله (+۲ و -۲) قرار داشته باشند، داده‌ها نرمال محسوب می‌شوند (۵۸). با

ملاحظه جدول هشت مشاهده می‌شود که مقادیر چولگی و نرمال در فاصله مذکور هستند بنابراین داده‌ها نرمال می‌باشند. برای سنجش کیفیت مدل مفهومی، از شاخص‌های برازش استفاده شده است. همانطور که در جدول هفت ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها در فاصله مجاز می‌باشند و مدل مفهومی پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است. شاخص‌های برازش مدل پژوهش، در جدول ۷ بیان شده است.

جدول (۷) شاخص‌های برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار بدست آمده	حد مجاز	شاخص برازش
تایید	۱/۴۷	$3 \leq$	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی χ^2/df
تایید	۰/۰۴۲	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
تایید	۰/۸۲	$0 \geq /8$	شاخص نیکویی برازش (GFI)
تایید	۰/۸۰	$0 \geq /8$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
تایید	۰/۰۴۹	$0 \leq /0.8$	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)
تایید	۰/۹۴	$0 \geq /9$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /95$	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /9$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq /9$	شاخص برازش افزایشی (IFI)
تایید	۰/۹۳	$0 \geq /9$	شاخص برازش نسبی (RFI)
تایید	۰/۸۸	$0 \geq /5$	شاخص برازش هنجار شده و اصلاح شده مقتصد (PNFI)

بر اساس خروجی حاصل از نرم افزار لیزرل، تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها، بیشتر از ۰/۵ بوده و همینطور کلیه مقادیر t-value در خارج از فاصله (۱/۹۶ و -۱/۹۶) می‌باشند بنابراین همه شاخص‌ها تایید شدند. در جدول هشت ضرایب آماری شاخص‌ها و معناداری آن‌ها بیان شده است.

جدول (۸) ضرایب آماری شاخص‌ها و معناداری آن‌ها

بعد	مولفه	شاخص	چولگی	کشیدگی	بارعاملی	t-value	R ²	AVE	CR	نتیجه
۱-۲	۳-۴	ایجاد هماهنگی	-۰/۱۸۶۸	۰/۲۶۰	۰/۸۰	۱۵/۸۱	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۹۳	تایید
		ارزیابی عملکرد	-۰/۱۸۶۸	۰/۳۲۵	۰/۸۷	۱۷/۹۴	۰/۷۶			تایید
		برنامه ریزی	-۰/۱۸۳۲	۰/۳۱۵	۰/۸۲	۱۶/۴۶	۰/۶۸			تایید
		تقسیم کار	-۰/۱۸۴۸	۰/۳۶۹	۰/۷۴	۱۳/۹۴	۰/۵۴			تایید
		تصمیم گیری	-۰/۱۶۲۲	۰/۲۳۸	۰/۷۳	۱۳/۷۶	۰/۵۳			تایید
		تفویض اختیار	-۰/۱۸۶۸	۰/۱۸۴۵	۰/۷۲	۱۳/۵۷	۰/۵۲			تایید
		توانمند سازی	-۰/۱۷۹۳	۰/۰۶۶	۰/۷۵	۱۴/۲۸	۰/۵۶			تایید

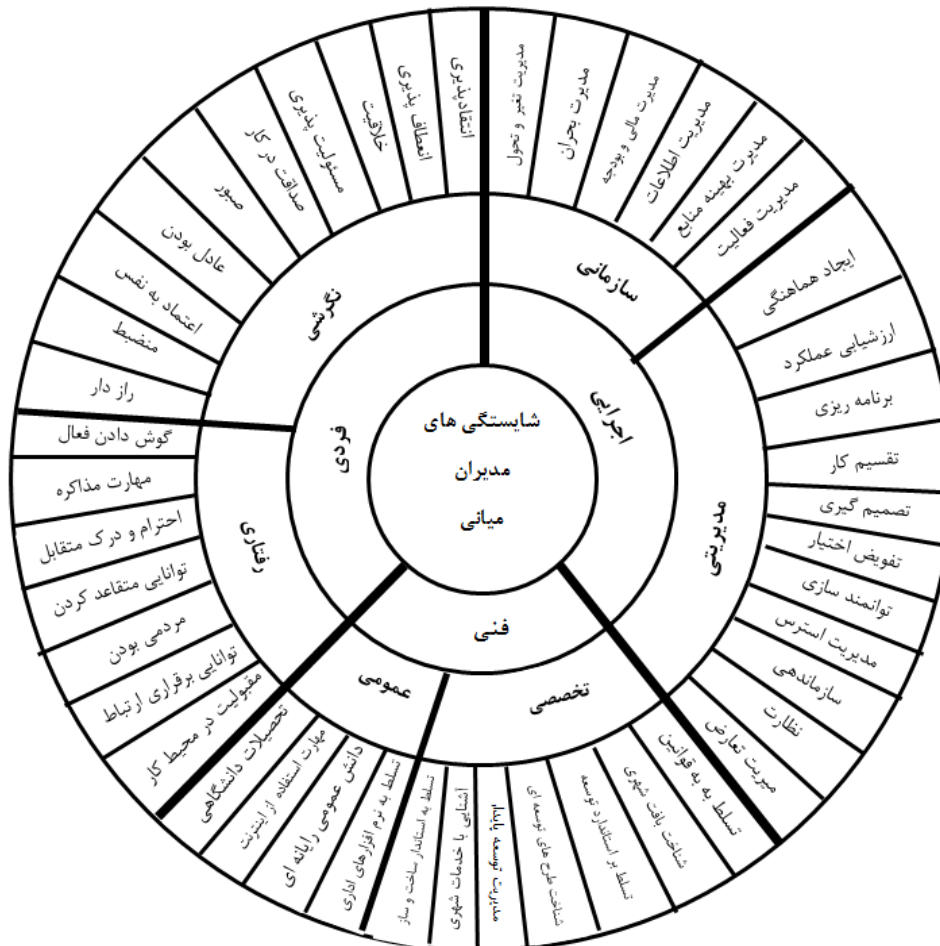
تایید			۰/۵۳	۱۳/۷۴	۰/۷۳	۰/۸۳۱	-۰/۹۷۰	مدیریت استرس	سازمانی	شهری
تایید			۰/۵۲	۱۳/۵۵	۰/۷۲	۰/۷۵۷	-۰/۸۶۶	سازماندهی		
تایید			۰/۵۲	۱۳/۴۸	۰/۷۲	-۰/۵۰۲	-۰/۵۱۷	نظارت		
تایید			۰/۵۱	۱۳/۴۰	۰/۷۲	۰/۰۳۰	-۰/۴۷۴	مدیریت تعارض		
تایید	۰/۹۰	۰/۶۱	۰/۶۰	۱۴/۸۲	۰/۷۷	۱/۴۴۳	-۱/۳۵۹	مدیریت تغییر و تحول	سازمانی	شهری
تایید			۰/۸۵	۱۹/۵۰	۰/۹۲	۱/۹۳۶	-۱/۴۳۴	مدیریت بحران		
تایید			۰/۵۶	۱۴/۱۹	۰/۷۵	۱/۴۸۴	-۱/۱۴۹	مدیریت مالی و بودجه		
تایید			۰/۵۹	۱۴/۶۶	۰/۷۷	۱/۰۱۶	-۱/۴۵۲	مدیریت اطلاعات		
تایید			۰/۵۴	۱۳/۸۳	۰/۷۴	۱/۸۱۱	-۱/۳۰۵	مدیریت بهینه منابع		
تایید			۰/۵۴	۱۳/۷۲	۰/۷۳	۱/۴۴۷	-۱/۷۹۶	مدیریت فعالیت		
تایید	۰/۹۲	۰/۶۴	۰/۶۲	۱۵/۳۱	۰/۷۹	-۰/۰۱۱	۰/۶۷۳	تسلط به قوانین و آیین نامه ها	تخصصی	شهری
تایید			۰/۵۹	۱۴/۷۸	۰/۷۷	-۰/۰۹۰	۰/۵۵۴	شناخت بافت شهری		
تایید			۰/۸۰	۱۸/۷۴	۰/۹۰	۰/۳۴۴	۰/۷۹۶	تسلط بر استانداردهای توسعه شهری		
تایید			۰/۶۴	۱۵/۶۱	۰/۸۰	۰/۹۳۳	۱/۰۹۰	شناخت طرح های توسعه ای		
تایید			۰/۵۳	۱۳/۶۳	۰/۷۳	۰/۰۷۶	۰/۶۴۷	مدیریت توسعه پایدار		
تایید			۰/۷۶	۱۷/۹۶	۰/۸۷	-۰/۴۷۶	۰/۳۰۸	آشنایی با خدمات شهری		
تایید			۰/۵۷	۱۴/۳۵	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۰/۶۳۵	تسلط به استانداردهای ساخت و ساز		
تایید	۰/۹۰	۰/۷۰	۰/۶۲	۱۵/۲۵	۰/۷۹	۱/۱۵۹	-۱/۰۹۵	تحصیلات دانشگاهی	عمومی	شهری
تایید			۰/۸۵	۱۴/۳۹	۰/۹۲	۰/۳۴۰	-۰/۸۱۷	مهارت استفاده از اینترنت		
تایید			۰/۶۶	۱۵/۹۴	۰/۸۱	۰/۴۱۶	-۰/۸۱۸	دانش عمومی رایانه ای		
تایید			۰/۶۷	۱۶/۱۵	۰/۸۲	۱/۷۰۷	-۱/۶۶۱	تسلط به نرم افزارهای اداری		
تایید	۰/۹۵	۰/۶۸	۰/۶۹	۱۶/۶۹	۰/۸۳	۰/۸۷۱	-۱/۲۷۶	انتقادپذیری	نگارشی	شهری
تایید			۰/۷۱	۱۷/۰۸	۰/۸۴	۱/۴۹۹	-۱/۴۳۵	انعطاف پذیری		
تایید			۰/۷۵	۱۷/۹۷	۰/۸۷	-۰/۱۴۲	-۰/۹۱۱	خلاقیت		
تایید			۰/۷۵	۱۷/۹۵	۰/۸۷	-۰/۱۱۶	-۰/۸۷۹	مسئولیت پذیری		
تایید			۰/۷۷	۱۸/۲۹	۰/۸۶	۱/۴۴۰	-۱/۵۰۳	صداقت در کار		
تایید			۰/۶۹	۱۶/۸۳	۰/۸۳	۱/۰۱۹	-۱/۶۱۴	صبور		
تایید			۰/۵۷	۱۴/۶۴	۰/۷۶	۱/۳۹۱	-۱/۴۷۱	عادل بودن		
تایید			۰/۶۳	۱۵/۷۲	۰/۸۰	۱/۱۵۴	-۱/۰۴۸	اعتماد به نفس		
تایید			۰/۵۲	۱۳/۵۸	۰/۷۲	۱/۸۷۶	-۱/۴۹۹	منضبط		
تایید			۰/۷۲	۱۷/۲۵	۰/۸۵	۰/۹۹۰	-۱/۳۶۹	رازدار		

تایید	۰/۹۵	۰/۶۴	۰/۵۳	۱۳/۶۹	۰/۷۳	۰/۵۱۷	-۰/۸۳۴	گوش دادن فعال	شایستگی
تایید			۰/۵۸	۱۴/۵۳	۰/۷۶	۰/۰۴۵	-۰/۶۶۲	مهارت مذاکره	
تایید			۰/۷۰	۱۶/۷۴	۰/۸۴	۰/۴۲۹	-۰/۷۶۵	احترام و درک متقابل	
تایید			۰/۷۰	۱۶/۷۳	۰/۸۴	۰/۳۷۷	-۰/۷۱۸	توانایی متقاعد کردن دیگران	
تایید			۰/۷۵	۱۷/۷۵	۰/۸۷	-۰/۴۰۳	-۰/۲۸۹	مردمی بودن	
تایید			۰/۶۹	۱۶/۵۱	۰/۸۳	۱/۸۲۴	-۱/۱۶۴	توانایی برقراری ارتباط با دیگران	
تایید			۰/۵۹	۱۴/۸۱	۰/۷۷	۱/۶۳۹	-۱/۱۲۴	مقبولیت در محیط کار	

طبق نظر هیر^۱ و همکاران (۲۰۱۱) در صورتی که مقدار $AVE \leq 0.5$ و مقدار $CR \leq 0.7$ باشد (۵۹)، روایی و پایایی مدل مورد تایید است. همانطور که در جدول هشت مشاهده می شود مقادیر CR و AVE تمام مولفه ها در حد قابل قبول می باشد، بنابراین روایی و پایایی مدل نیز تایید می گردد.

با توجه به ابعاد، مولفه ها و شاخص های تایید شده در جدول ۷ می توان الگوی نهایی شایستگی های مدیران میانی در شهرداری تهران را در شکل دو ارائه نمود.

^۱. Hair



شکل (۲) الگوی شایستگی های مدیران میانی شهرداری تهران

بحث و نتیجه گیری

مطابق با یافته های تحقیق حاضر روشن گردید که هر سه بعد شایستگی اجرایی، فنی و فردی از اهمیت بالایی برای مدیران میانی برخوردار هستند. در بعد شایستگی اجرایی، دو مولفه سازمانی و مدیریتی شناسایی شدند که تحقیقات عباس پور وهمکاران (۱۳۹۶)، هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹)، براون وهمکاران (۲۰۱۸) وجود شایستگی اجرایی را تایید می کنند.

در مورد مولفه سازمانی، نتایج این پژوهش همسو با یافته های محبت و همکاران (۱۳۹۸)، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، مرنندی و همکاران (۲۰۱۶)، بسیجی (۲۰۲۰) می باشد و در این مولفه شاخص های مدیریت تغییر و تحول، مدیریت بحران، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت اطلاعات، مدیریت بهینه منابع و مدیریت فعالیت شناسایی شدند.

در مورد مولفه مدیریتی نیز تحقیقات، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، عسگری (۱۳۹۸)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴)، ژکنسکی (۲۰۱۷) وجود این مولفه را تایید می کنند و در این مولفه شاخص های ایجاد هماهنگی، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی، تقسیم کار، تصمیم گیری، تفویض اختیار، توانمند سازی، مدیریت استرس، سازماندهی، نظارت و مدیریت تعارض شناسایی شدند.

در بعد شایستگی فنی، دو مولفه تخصصی و عمومی شناسایی شدند که تحقیقات دیانت و همکاران (۱۳۹۷)، علی و همکاران (۲۰۲۰)، بسیجی (۲۰۲۰) وجود شایستگی فنی را تایید می کنند. در مورد مولفه تخصصی، نتایج این پژوهش همسو با یافته های هاشمیان و همکاران (۱۳۹۶)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، بریتس و همکاران (۲۰۱۴) می باشد و در این مولفه شاخص های تسلط به قوانین و آیین نامه ها، شناخت بافت شهری، تسلط بر استاندارد های توسعه شهری، شناخت طرح های توسعه ای، مدیریت توسعه پایدار، آشنایی با خدمات شهری و تسلط به استانداردهای ساخت و ساز شناسایی شدند.

در مورد مولفه عمومی نیز تحقیقات پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)، بروجردی علوی و همکاران (۱۳۹۵)، وجود این مولفه را تایید می کنند و در این مولفه شاخص های تحصیلات دانشگاهی، مهارت استفاده از اینترنت، دانش عمومی رایانه ای و تسلط به نرم افزارهای اداری شناسایی شدند.

در بعد شایستگی فردی، دو مولفه نگرشی و رفتاری شناسایی شدند که تحقیقات آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، محبت و همکاران (۱۳۹۸)، عسگری (۱۳۹۸)، احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، پناه و همکاران (۱۳۹۹)، مرنندی و همکاران (۲۰۱۶)، سیمیلر (۲۰۱۸) وجود شایستگی فردی را تایید می کنند.

در مورد مولفه نگرشی، نتایج این پژوهش همسو با یافته های رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۵)، ژکنسکی (۲۰۱۷) می باشد و در این مولفه شاخص های انتقادپذیری، انعطاف پذیری، خلاقیت، مسئولیت پذیری، صداقت در کار، صبور، عادل بودن، اعتماد به نفس، منضبط و رازدار شناسایی شدند.

در مورد مولفه رفتاری نیز تحقیقات دیانت و همکاران (۱۳۹۷)، حیدری و همکاران (۱۳۹۷)، علی و همکاران (۲۰۲۰) وجود این مولفه را تایید می کنند که در این مولفه شاخص های گوش دادن فعال، مهارت مذاکره، احترام و درک متقابل، توانایی متقاعد کردن دیگران، مردمی بودن، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و مقبولیت در محیط کار شناسایی شدند.

با رشد، بلوغ و بزرگ شدن سازمانها، به مدیرانی شایسته، قدرتمند و توانمند نیاز دارند تا به افزایش کارایی در سازمان کمک کنند (۶۰). با توجه به اینکه شایستگی‌ها بعنوان رویکردی مکمل در کنار شاخصهای عملکردی می‌تواند مبنای انتخاب و انتصاب مدیران سازمان باشد، الگوی فوق می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای تعیین جانشین برای مدیران کنونی شهرداری، مورد توجه قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه بسیاری از این شایستگی‌ها ماهیتاً ترویجی هستند و به مخاطب اینگونه القا می‌شود که ما به چه شایستگی‌هایی نیاز داریم و باید به آن‌ها توجه شود، به سازمان شهرداری تهران توصیه می‌گردد نتایج این پژوهش را در قالب استند، بروشور یا بولتن به صورت نمایشی جلوی دید همگان قرار دهد.

نکته دیگری که قابل توجه است این است سازمانهایی که از شایستگی‌ها در انتخاب و توسعه افراد در نقشهای کلیدی استفاده می‌کنند آسیب‌های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست را کاهش میدهند. لذا سازمان‌ها می‌توانند با انتخاب افراد مناسب برای نقشهای کلیدی به عملکرد برجسته دست پیدا کنند. سازمانها می‌توانند از مدل شایستگی‌های مدیران برای تعیین شکاف مهارت‌های مدیران و ارزیابی نتایج عملکردشان استفاده کنند و این امر می‌تواند سازمانها را در تهیه برنامه‌های آموزش و توسعه مؤثر برای ارتقاء کارایی و اثربخشی یاری رسانند (۶۱). واحد آموزش شهرداری تهران می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف شده تری را طراحی و اجرا کند زیرا به هر حال اهداف رفتاری این شایستگی‌ها تعیین شده، و عموماً قابل آموزش و توسعه هستند. در واقع می‌توان دانش و مهارت‌های لازم برای کسب شایستگی را به عنوان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به کارشناسان که مدیران آینده سازمان هستند، آموزش داد. همچنین شایستگی‌های شناسایی شده برای مدیران میانی می‌تواند در سازمان برای فرایند مختلف سازمانی مانند مدیریت استعدادها، جبران خدمات و جانشین پروری نیز استفاده گردد.

در ضمن استفاده اجرایی از رویکرد شایستگی‌ها، نظام و فرهنگ شایسته‌سالاری را در سازمان شهرداری تهران ارتقا می‌دهد و به نوعی الگویی برای تمام افراد مجموعه خواهد بود تا بر اساس آن، خود را بسنجند و در جهت ارتقای آنها گام بردارد و این فرهنگ شایسته‌سالاری باعث افزایش روحیه در افراد توانمند و لایق خواهد شد.

با توجه به محدودیت‌های زمانی و مکانی موجود، در این پژوهش تنها به گردآوری اطلاعات در شهر تهران و فقط در سطح مدیران میانی پرداخته شد و تنها از ابزار مصاحبه استفاده گردید. برای حصول مدلی جامع برای شایستگی مدیران، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد اولاً نسبت به شناسایی شایستگی‌های سایر سطوح مدیریت نیز مطالعاتی انجام دهند. ثانیاً با توجه به اینکه شهرداری تهران، شهرداری بزرگترین کلان شهر می‌باشد و تفاوت‌هایی با سایر شهرداری‌های کشور دارد و مدل شایستگی‌های مدیران میانی ممکن است در شهرداری‌های مختلف کشور متفاوت

باشد، لازم است در دیگر شهرداری های کشور نیز پژوهش های مشابه ای صورت گیرد تا بتوان برای کلیه سطوح مدیریت در شهرداری، یک الگوی جامع طراحی کرد. همچنین در این پژوهش جهت استخراج شایستگی های مدیران میانی، فقط به ادبیات پژوهش و مستندات کتابخانه ای و مصاحبه اکتفا شد. به محققین آینده توصیه می گردد روشهای موثرتری مانند روش مشاهده را انتخاب نموده و روی فرایندهای اجرایی آن، پژوهش نمایند. پژوهش حاضر تنها به شناسایی شایستگی های مدیران میانی اقدام نموده است و به پیامدها، مشکلات و مسائل استقرار و اجرای روش ها اشاره نکرده است. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به مسائل و مشکلات اجرایی ایجاد نظام شایستگی های مدیران میانی بپردازند.

منابع :

1. Rahmati, M.H, Razavi Saeedi, S.R, Shahbazi, M., Zareie Matin, H. Classifying Types of Complexity and Ranking Organizations Based on the Complexity Rate. *Organizational Culture Management*, 2019; 17(2): 279-298.
2. Hall RD, Rowland CA. Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*. 2016 Sep 12.
3. Deaton AV. VUCA tools for a VUCA world: Developing leaders and teams for sustainable results. *Ann V. Deaton*; 2018.
4. Rimita K, Hoon SN, Levasseur R. Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of Social Change*. 2020; 12(1):2.
5. Millar CC, Groth O, Mahon JF. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*. 2018 Nov; 61(1):5-14.
6. Abdelzaher D, Latheef Z, Abdelzaher A. Recovering from conflict and uncertainty post Arab Spring. *International Journal of Conflict Management*. 2017 Apr 10.
7. Horney N, O'Shea T. Focused, fast and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world. *BookBaby*; 2015 Jun 15.
8. Kayes DC. Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*. 2019 Apr 1; 48(2):1-7.
9. Hameed S, Sharma V. A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. *Life*. 2020; 29(9s):2379-93.
10. Shukla T, Pattanaik D, Maity R. Role of talent managers in a VUCA environment. *Journal of Exclusive Management Science*. 2015; 4(8):1-9.
11. Bywater J, Lewis J. Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world? *Assessment & Development Matters*:1.2019; Vol. 11 No. 3
12. Shimoni B. A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*. 2017 Jul 1; 46(3):165-70.
13. Hollins C. The Relationship between Emotional Intelligence Competencies and Leadership Effectiveness (Doctoral dissertation, Capella University). 2020

14. Sanghi S. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India; 2016 Aug 22.
15. Pietrzyk VJ. An Outcome-Based Competency Model for Systems Engineering Trainees. 2016
16. Seemiller C, Murray T. The common language of leadership. *Journal of Leadership Studies*. 2013 Mar; 7(1):33-45.
17. Clark JM, Quast LN, Jang S, Wohkittel J, Center B, Edwards K, Bovornusvakool W. GLOBE Study Culture Clusters: Can They Be Found in Importance Ratings of Managerial Competencies?. *European Journal of Training and Development*. 2016;40(7):534-53.
18. Krajcovicova K, Caganova D, Cambal M. Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. In *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium 2012*, Vol. 23, No. 1, p. 1122.
19. Moradi S, Kähkönen K, Aaltonen K. Project Managers' Competencies in Collaborative Construction Projects. *Buildings*. 2020 Mar; 10(3):50.
20. Wesselink R, Osagie ER. Differentiating CSR managers roles and competencies: taking conflicts as a starting point. In *Research Handbook of Responsible Management 2020* May 18. Edward Elgar Publishing.
21. Moradi S, Kähkönen K, Aaltonen K. Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 2019 Dec 26.
22. Sliter KA. Assessing 21st century skills: Competency modeling to the rescue. *Industrial and Organizational Psychology*. 2015 Jun; 8(2):284-9.
23. Schippmann JS. Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. *Handbook of workplace assessment*. 2010 Jun 18; 32:197.
24. Molaee, Z., Asili, G., Abili, K., Ghadirian, A. Survey on current status of middle level managers, of Research Institute of Petroleum Industry (RIPI) with regard to Components of management development. *New Educational Approaches*, 2008; 4(1): 109-132.
25. Zahedi, S., Sheikh, E. Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sector. *Journal of Strategic Management Studies*, 2010; 1(1): 95-139
26. Ranaee H, Soltani M, Yazdani H. Determining and Ranking Dimensions and Components of Managers Competency: content analysis of managerial competency models, *Journal of Human Resource Studies*, 2012; 1(3): 27.
27. Ghasemi S.H, Honari H, Rezai M, Momenifar F. Designing a core competencies pattern for appointment of middle sport managers in Iranian ministry of sports and youth. *Designing a Core Competencies Pattern for Appointment of Middle Sport Managers in Iranian Ministry of Sports and Youth, Strategic Studies On Youth and Sports*, 2015; 13 (26) :23-40
28. Shams G, Khorasani A, Abasi H. Development of competency components for educational departments' heads, *Managing Education in Organizations*. 2015; 3 (2) :37-64
29. Poorabedi, M., Zarrabi, V., sajadi naeeni, H., razi, Z. Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. *Journal of Research in Human*

- Resources Management, 2016; 8(2): 27-52.
30. Brojerdi Alavi, M., Forghani, M., Ranjbar, M. A Conceptual Framework for Competencies of Public Relations Managers: Dimensions, Factors and Indicators. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2016; 9(1): 129-146.
 31. Mohammad Nejad, M. IT managers identify and determine the merits of Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality. ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, Shahrood Science and Research, Faculty of Management, 2016
 32. Jamshidi Kohsari, H., Zareei Matin, H., Babaei, M., Jondaghi, G. Designing the Localized Leadership Competencies Model for Organization of Tehran Municipality. *Journal of Strategic Management Studies*, 2016; 7(26): 73-100.
 33. Imani, A., Ghodrati, S. The Conceptual model of Competence Human Resource Managers within the Value System of Islam in University of Sistan and Baluchestan.. *Management Researches*, 2016; 9(33): 191-221.
 34. Ghasemli, M. Provide a New Model for Assessing, Measuring Performance and Determining the Competency and Capacity of Urban Managers by Fuzzy Inference Method. Shahriyar ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, Faculty of Management, 2017
 35. Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Journal of Management and Development Process*. 2017; 30 (3) :161-180
 36. Najafi R, Compilation Of Managers Competency Model In The Dezful City Municipal, Shahid Chamran University, Faculty of Educational and Psychology Sciences, 2018
 37. Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi Nodooshan, S., Hashemian, F. Development of Managers of National Iranian Gas Company Based on Competency Pattern. *Educational Psychology*, 2017; 13(43): 59-73.
 38. Hafezy M, Moradi F, Identification of Instructional Competency Evaluation Indicators in Tehran Municipality Managers, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2017; 4(14): 135-150.
 39. Tabatabaei Mozdabadi M, Explaining Efficient Urban Management by Presenting the Model of Professional Development of Managers (A Study on Tehran Municipality), *Geography*, 2018; 15(55): 219-234
 40. Dianat M, Seyedjavadin S R, Shahhoseini M A. Designing Competency Model for Project Managers in Petroleum Industry . *Human Resource Management in Oil Industry*. 2018; 9 (36) :3-40
 41. Arasteh H, Hassanpoor A, Izady A, Bostani Amlashi T, Designing the Competency Model of Public Relations Managers (Case study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries) , *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2018; 5(18): 55-79.
 42. Mohabbat H, Fthi Vajargah K, Jaafari P, Identifying the Model and Designing the Competencies of the Faculty Members of Universities and Higher Education Institutions of Iran: A Qualitative Study, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2019; 6(21): 67-92.
 43. Asgari, N. Introducing a Model of Meritocracy and Developing Competencies of Sales Managers in Distribution Industry. *Journal of Business Management*, 2019;

- 11(3): 485-504.
44. Ehtesham A, Jahangiri A, Agha-Mohammad-Ali Shirazi M, Zahedi S M. Developing a Model to Assess Managers' General Competencies in the Iranian State-Owned Banks. *Journal of Management and Development Process*. 2019; 32 (2) :63-90
 45. Ramezani N, Allameh S M, Samavatian H, ghanenia M. Designing model of competencies development for top and middle managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2020; 11 (44) :65-94
 46. Brits DW, Veldsman TH. A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management*. 2014 Jan 1; 12(1):1-4.
 47. Marandi MF, Kashef SM, Ameri MH, Shajie R. Competence based management: An approach towards effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016 Sep 16;7(4 S2):189.
 48. Dziekoński K. Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*. 2017 Jan 1; 182:174-81.
 49. Brown L, George B, Mehaffey-Kultgen C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*. 2018 Mar 5.
 50. Seemiller C. A competency-based model for youth leadership development. *Journal of Leadership Education*. 2018 Jan 1; 17(1).
 51. Ali NA, Shafii Z, Shahimi S. Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. 2020 Jan 2.
 52. Basiji A, Babaie Zakliki MA, Hoseinzadeh Shahri M, Khadivar A. Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Management Research in Iran*. 2020 Mar 10; 24(1):131-52.
 53. Burgess C. Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*. 2013 Mar 1; 32:193-201.
 54. Zaqout EM. Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employee's job performance: case study al-aqsa satellite TV channel. *Leadership competencies of middle managers at Palestinian media enterprises and its impact on employee's job performance: case study al-aqsa satellite TV channel*. 2016.
 55. Huy QN. In praise of middle managers. *Harvard business review*. 2001 Sep; 79(8):72.
 56. Al Shirawi TM. Strategy implementation: exploring roles, perceptions, and expectations of middle managers' practices (Doctoral dissertation, Brunel University London).2015
 57. Lin CC, Chuang LZ. Using fuzzy Delphi method and fuzzy AHP for evaluation structure of the appeal of Taiwan's coastal wetlands ecotourism. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management 2012* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
 58. Garson GD. Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing. 2012.
 59. Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of*

- Marketing theory and Practice. 2011 Apr 1; 19(2):139-52.
60. Spivey DA. An Exploration of the Skills, Competencies, and Requirements of Effective Middle Managers in Pro-Profit Organizations (Doctoral dissertation, North Carolina Agricultural and Technical State University).2020
 61. Bhardwaj A, Punia BK. Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 2013 May;2(5):70-84

تبیین الگوی چندسطحی پیامدهای مربیگری سازمانی

شادی جلدانی^۱
فرج اله رحیمی^{۲*}
رضا صالحی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر بدبینی و عملکرد شغلی با یک رویکرد چندسطحی پرداخته است. روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر بوده است. با توجه به تعیین تعداد نمونه از طریق فرمول کوکران پس از توزیع پرسشنامه‌ها به روش تصادفی طبقه‌ای ساده تعداد ۲۵۳ پرسشنامه سالم از ۱۸ شرکت جمع‌آوری شده است و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS و بخش تحلیل چند سطحی از نرم‌افزار HLM استفاده شده است. نتایج پژوهش در سطح فردی نشان داد که بدبینی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. نتایج تحلیل چندسطحی نشان داد که مربیگری در سطح سازمانی بر بدبینی در سطح فردی تأثیر منفی و معنادار و بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین در این پژوهش نقش تعدیل‌کنندگی چند سطحی مربیگری سازمانی در رابطه بین بدبینی و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار گرفت. به نظر می‌رسد که مربیگری سازمانی و تقویت آن در سازمان باعث کاهش بدبینی سازمانی شده و عملکرد شغلی کارمندان را بهبود می‌بخشد.

کلیدواژه‌ها: بدبینی سازمانی، عملکرد شغلی، مربیگری سازمانی، منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر.

-
- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.
 - ۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران. مسئول مکاتبات
E-mail:Rahimi2053@yahoo.com
 - ۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.

مقدمه

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در بازار کار بومی و بین‌المللی مزیت رقابتی کسب کنند، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند به طوری که نیروی کار به‌عنوان یک دارایی استراتژیک در تدوین و اجرای استراتژی‌ها در نظر گرفته می‌شود. در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی نگرش کارکنان یکی از موضوعات مورد توجه پژوهش‌گران در دهه‌های اخیر بوده است و دلیل این توجه تأثیر عمیق و قابل توجهی است که نگرش بر رفتار کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان دارد. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد همان‌طور که نگرش مثبت در کسب موفقیت‌های فردی و سازمانی مؤثر است وجود نگرش و ادراک منفی در کارکنان نیز می‌تواند تأثیرات مخربی بر سازمان بگذارد (۱). در این حوزه بدبینی سازمانی به‌عنوان مفهوم جدیدی در روابط کارگر-کارفرما و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نگرش‌های منفی کارکنان مطرح شده است (۲). بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی کارمند به سازمان دارد. در سال‌های اخیر پژوهش‌گران سازمانی به دلیل تأثیرات منفی که این گونه نگرش‌ها و ادراکات بر محیط کار داشته‌اند علاقه بسیاری به مطالعه و ارائه راهکارهایی برای اصلاح این گونه نگرش‌ها از خود نشان داده‌اند. طبق مطالعات انجام‌شده یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی و پیامدهای آن مربیگری سازمانی است (۳). مربیگری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد "یک به یک" برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار شناخته می‌شود (۴، ۵). مربیگری سازمانی از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست و به‌طور کلی تمرکز بر توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربیگری هستند عملکرد سازمانی را ارتقاء می‌دهد (۶).

با توجه به نقش مهم شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر می‌توان گفت که توجه به ابعاد مختلف تأثیرگذار بر عملکرد کارکنانی که در این شرکت‌ها به فعالیت مشغول‌اند از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. از جمله مهم‌ترین این ابعاد می‌توان به نوع نگرش خوش‌بینانه یا بدبینانه کارکنان به سازمان و پیامدهایی که بر عملکرد کارکنان دارد اشاره نمود که بررسی نقش مربیگری سازمانی در این رابطه اهمیت بسیار زیادی دارد. از طرفی بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که پیامدهای مربیگری سازمانی عمدتاً مبتنی بر رویکرد یک سطحی (عوامل سطح فردی یا عوامل سطح سازمانی) است. از این‌رو یافته‌های حاصل از تحلیل‌های یک سطحی ممکن است رویکرد جامعی برای انعکاس واقعیت‌های سازمانی ارائه ندهد. به عبارت دیگر، طی دهه‌های اخیر محققان سطح خرد سازمان برای درک رفتارهای فردی تلاش زیادی نموده‌اند، در حالی که محققان سطح کلان برای درک رفتارهای گروهی و سازمانی به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند. هیچ‌کدام از این دیدگاه‌ها به تنهایی نمی‌تواند به صورت مناسبی رفتار سازمانی را تبیین نماید. بر

این اساس، توراکو^۱ (۷) بر اهمیت اتخاذ یک رویکرد چند سطحی برای تحلیل مباحث مربوط به رفتار سازمانی تأکید دارد. انجام چنین تحقیقاتی می‌تواند منجر به ایجاد بینشی جدید در مسائل سازمان و مدیریت شده و راه را برای درک بهتر و صحیح‌تر سازمان و اجتماعات انسانی هموار می‌سازد. از این رو پژوهش حاضر برای پرکردن شکاف تحقیقات قبلی با یک رویکرد چندسطحی به بررسی پیامدهای مربیگری سازمانی می‌پردازد. از سوی دیگر، در بررسی تحقیقات مرتبط با بدبینی سازمانی، عوامل متعددی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر آن شناسایی و تبیین شده است، یکی از عواملی که تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته مربیگری سازمانی است. بر این اساس پژوهش حاضر در راستای تکمیل پژوهش‌های انجام‌شده با یک رویکرد چندسطحی به دنبال بررسی تأثیر تعدیل‌کنندگی و زمینه‌ای مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی در منطقه آزاد پتروشیمی ماهشهر است.

مربیگری سازمانی

مربیگری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد "یک به یک" برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار شناخته شده است (۴،۵). این امر مستلزم استفاده از طیف گسترده‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های رفتاری مانند ایجاد خودآگاهی، یادگیری و تمرین مهارت‌های جدید از طریق نقش‌بازی کردن، مدل‌سازی رفتار و بازخورد متمرکز است (۸،۹). این فعالیت‌های رفتاری مربیگری به افراد کمک می‌کند تا به افزایش بهره‌وری و جلوگیری از انجام رفتارهای غیرمولد دست یابند (۱۰،۱۱). مربیگری روشی است برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست (۶). مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازمان دهی کنند. مطالعات بررسی رفتار مربیگری نشان می‌دهد که مربیگری اثراتی چون بهبود عملکرد شغلی، توسعه خودآگاهی، افزایش رضایت کارمندان و افزایش رضایت از کار و مدیر را بر سازمان‌ها و مدیر دارد (۱۲). در بررسی ادبیات تحقیق که جهت شناسایی مولفه‌های مربیگری سازمانی انجام شد، پنج بعد کلیدی مشخص شد که تشکیل‌دهنده مربیگری سازمانی مؤثر است. این ابعاد عبارتند از ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و فراهم کردن شرایط آموزش و توسعه کارکنان است. مربیگری می‌تواند از طریق تعامل این پنج مؤلفه تأمین شود (۱۳).

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی مفهومی است که به دلایل اهمیت بالای بهره‌وری در محل کار مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها بوده است و یک رفتار مهم محسوب می‌شود زیرا این ظرفیت را دارد که بتواند بر سود، اثربخشی و بقای سازمان تأثیر بگذارد (۱۴). برای افراد، نشان دادن عملکرد بالا در شغل خود، منافع بسیاری را در سطح فردی و سازمانی به همراه دارد. انجام وظایف از طریق کارایی بالا باعث می‌شود افراد رضایت داشته باشند،

^۱. Toraco

مؤثرتر شوند و به کار خود تسلط پیدا کنند. در طول سال‌ها، تعریف‌های بسیاری از عملکرد شغلی مطرح شده است، به‌عنوان مثال ویزوسواران و وانز^۱ (۱۵) از عملکرد شغلی به‌عنوان اقدامات و رفتارهای کارمندان برای رسیدن به اهداف سازمانی یاد می‌کنند. از دیدگاه نیومن عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند (۱۶). به گفته عثمان-گانی، هاشیم و اسماعیل^۲ (۱۷) کارمندان می‌توانند با تولید ایده‌ها و استفاده از آن‌ها به‌عنوان پایه و اساس ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای کاری، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. عملکرد شغلی همچنین می‌تواند به‌عنوان ارزش ایجادشده توسط رفتار کارکنان در طول زمان تعریف شود (۱۸). تعریف دیگری از عملکرد شغلی به‌چگونگی اقدامات افراد با محوریت اقدامات متناسب با اهداف سازمانی اشاره دارد (۱۹).

بدبینی سازمانی

اصطلاح بدبینی اغلب توسط یونانیان باستان برای توصیف شک و تردید، عدم اعتقاد، ناامیدی و بدگمانی استفاده می‌شد (۲۰). نوس^۳ (۲۱) بدبینی سازمانی را به منزله نگرش منفی به سازمان که دارای سه بعد ۱. باور به این که در سازمان راستی و درستی وجود ندارد. ۲. وجود تمایلات منفی به سازمان. ۳. تمایل به تحقیر سازمان و نشان دادن رفتارهای انتقادی به آن که هم راستا با این باورها و تمایلات است، تعریف می‌کند. بدبینی عبارت است از نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان خود. یک رویکرد بدبینانه که به‌وسیله فرد نسبت به سازمان خود شکل گرفته است (۲۲). بر این اساس کارکنان بدبین معتقدند که همکاران آن‌ها خودخواه هستند و سازمان‌هایی که در آن‌ها کار می‌کنند فاقد ارزش‌هایی چون صداقت، عدالت، اخلاق و درستی هستند (۲۳). در نتیجه افراد بدبین اغلب در برخورد با همکاران و سازمان‌هایشان احساس بدگمانی، خشم، ناامنی و ناامیدی می‌کنند (۲۴). یکی از مهم‌ترین تعاریف بدبینی توسط دلکن^۴ (۲۵) این‌طور بیان شده است که "یک نگرش عدم پذیرش سازمان استخدام‌کننده، یا بخشی از آن، به‌عنوان یک شریک قرارداد روان‌شناختی قابل قبول است" موسی^۵ (۲۰) با این تعریف هر دو تئوری قرارداد روان‌شناختی، "کارکنان بر اساس تجربه گذشته خود با سازمانشان، انتظارات آینده خود را شکل می‌دهند" و تئوری رویدادهای عاطفی، "رویدادهای کاری و اتفاقات محیط کار بر نگرش کارمندان تأثیرگذار است" را تأیید می‌کند (۲۶، ۲۷).

بیرفوت^۶ و همکاران (۲۸) بیان می‌کنند که کارکنان بدبین موانعی هستند که سازمان را از رسیدن به اهداف خویش باز می‌دارد. علاوه بر این، بسیاری از مطالعات رابطه بین بدبینی و برخی از عوامل

1. Viswesvaran & Ones

2. Osman-Gani, Hashim, & Ismail

3. Neves

4. Delken

5 Mousa

6. Barefoot

حیاتی بیماری‌های سازمانی مانند فرسودگی شغلی، ترک خدمت، غیبت، سطح پایین بدبینی و کاهش رفتار شهروندی و غیره را تضمین می‌کند (۲۹).

مروری بر پیشینه پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه پژوهش حاضر

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته‌ها
کالکوان و کاترینلی ^۱ (۱۲)	تأثیرات رفتارهای مریبگری مدیریتی بر درک کارکنان از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی: مطالعه موردی در صنعت بیمه در ترکیه.	در پژوهشی که با هدف بررسی تأثیر مریبگری سازمانی بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی انجام شد نتایج نشان داد که مریبگری سازمانی بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
پوسا و ماتیو ^۲ (۳۰)	تأثیر مریبگری بر عملکرد کارکنان: نتایج حاصل از دو مطالعه کمی بین‌المللی	نتایج پژوهش نشان داد که مریبگری سازمانی به‌عنوان کلید اصلی پیشرفت کارکنان و کمک به آن‌ها برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد است.
لانهام، فورد و تزابار ^۳ (۳۱)، الینگر و بوستروم ^۴ (۳۲)، آگاروال، آنگست و مگنی ^۵ (۳۳)	افزایش عملکرد کارکنان و سازمانی از طریق مریبگری بر اساس بازخورد رمز و راز خریداران: یک مطالعه نیمه تجربی	مریبگری سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
مته ^۶ (۳۴)	رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار رهبری اخلاقی: مطالعه ای در آموزش عالی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که مریبگری سازمانی در نگرش‌های بدبینی کارکنان سازمان مؤثر است و در صورتی که رفتار مدیران به شکل مثبتی باشد، بدبینی کارکنان به‌طور معنی‌داری کاهش پیدا خواهد کرد
اندرسون و بتمن ^۷ (۳۵)	بدبینی در محیط کار: علل و پیامدها	در مطالعات خود اظهار داشتند زمانی که کارکنان به مدیران خود اعتماد نکنند و احساس ممانعت از انجام فعالیت‌هایشان را داشته باشند، نگرش‌های بدبینی آن‌ها افزایش می‌یابد.
بایرن و هاچوارتر ^۸ (۳۶،۳۷)	پشتیبانی و عملکرد سازمانی ادراک شده: روابط بین سطوح	در خصوص تأثیر مریبگری بر بروز نگرش‌های بدبینانه کارکنان به این نتیجه رسیدند که، زمانی که مدیران در

^۱ Kalkavan & Katrinli

^۲ Pousa & Mathieu

^۳ Latham, Ford, & Tzabbar

^۴ Ellinger & Bostrom

^۵ Agarwal, Angst, & Magni

^۶ Mete

^۷ Andersson & Bateman

^۸ Byrne & Hochwarter

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته ها
	بدبینی سازمانی	تصمیم‌گیری‌های خود اخلاقی رفتار نمی‌کنند باعث ایجاد نگرش‌های بدبینانه در کارمندان خواهد شد. همچنین بدقولی و بدعهدی و دورویی مدیران سازمان نیز باعث ایجاد بدبینی در کارکنان خواهد شد
ارسلان و رودکی ^۱ (۱)	بررسی نقش تعامل کارکنان در رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که هر سه بعد شناختی، رفتاری و عاطفی بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد درحالی‌که تعامل کارکنان این رابطه را تعدیل می‌کند. کارکنان بر این باورند که سازمان به وعده‌های خود عمل نمی‌کند در نتیجه باعث می‌شود که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش یابد، زیرا به نیات و برنامه‌های سازمان و مدیریت اعتماد و اعتقاد ندارند. در نتیجه این امر، تعهدی به اهداف سازمان نیز نخواهند داشت. بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند. این موضوع منجر به عدم کارایی و عدم اثربخشی سازمان می‌شود.
نوس (۲۱)	بدبینی سازمانی: تأثیرات کیفیت روابط و عملکرد سرپرستان-زیردستان	در پژوهشی که با هدف بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر کیفیت ارتباطات سرپرستان-زیردستان و عملکرد شغلی انجام شد نشان داد که بدبینی سازمانی بر کیفیت ارتباط سرپرستان-زیردستان و عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
برندس و دادس (۲)	موقعیت سنجی بدبینی سازمانی: ایجاد مفاهیم عملکرد	دریافتند که بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. با این حال محققان استدلال می‌کنند که کارمندان بدبین می‌توانند با به چالش کشیدن سیاست‌ها و روال‌های ناکارآمد و به تبع آن بر اثربخشی کار تأثیرگذار باشند.
سنگری، پور ولی (۴۱)	تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که رفتار مربیگری مدیر به طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به طور غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح نقش به عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به طور مثبت تأثیرگذار است.
ارشدی و همکاران (۴۲)	اثربخشی فرایند مربیگری بر	نتایج نشان داد که مربیگری بر خودکارآمدی شغلی و رفتار

^۱ Arslan & Roudaki

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته ها
	خودکارآمدی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	شهروندی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

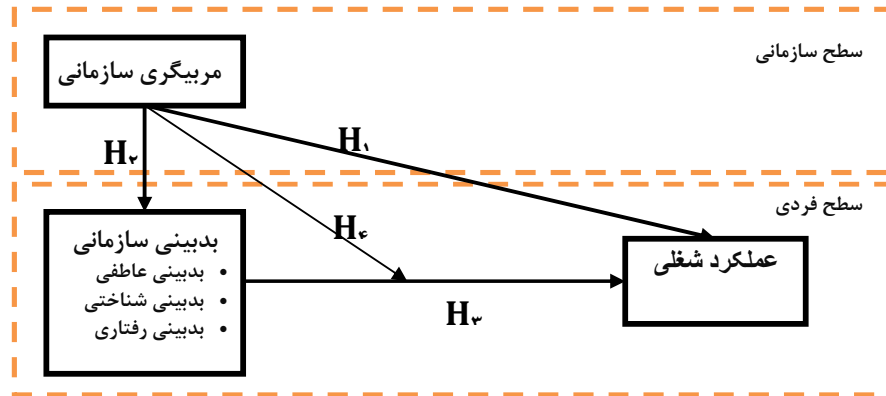
تحلیل میان سطحی مربیگری سازمانی

علی‌رغم برخی اثرات متغیرها در سطح فردی و در سطح گروهی، متغیرهای سطح گروهی ممکن است بر متغیرهای سطح فردی در قالب ساختار چند سطحی تأثیرگذار باشند (۴۳). در رویکرد چند سطحی هم می‌توان اثر متغیرزمینه‌ای و هم اثر تعدیل‌گری متغیرهای سطح گروهی بر سطح فردی را بررسی کرد. در تحلیل زمینه‌ای فرض بر این است که فرد با زمینه‌های اجتماعی که به آن‌ها تعلق دارد در تعامل است و افراد تحت تأثیر گروه‌های اجتماعی هستند که در آن‌ها عضویت دارند. در این رویکرد گروه به‌عنوان یک زمینه در نظر گرفته می‌شود و اعتقاد بر این است که زمینه گروهی بر اعمال و گرایش‌های افرادی که به آن‌ها تعلق دارند تأثیر می‌گذارد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان اهداف پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

۱. بررسی تأثیر معنادار مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی
۲. بررسی تأثیر معنادار مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی
۳. بررسی تأثیر معنادار بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی
۴. بررسی اثر تعدیل‌کنندگی مربیگری سازمانی در روابط بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی

بنابر آنچه گفته شد فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه ۱. مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۲. مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۳. بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.
 - فرضیه ۴. مربیگری سازمانی اثر بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.
- بر اساس ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهشی مطرح شده مدل مفهومی تحقیق را به صورت (شکل ۱) می‌توان ترسیم کرد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده جز تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. با توجه به چند سطحی بودن این پژوهش جامعه آماری آن در دو سطح سازمان و فرد مورد بررسی قرار گرفته است. در سطح سازمان، تعداد ۲۰ شرکت پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر با روش سرشماری انتخاب شدند. در سطح فردی نیز جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکتها بوده‌اند. با توجه به اینکه تعداد کارکنان شرکتها ۵۰۹۰ نفر است طبق فرمول کوکران تعداد نمونه ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شده است. به منظور انجام تحلیل چندسطحی روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای ساده انتخاب شده است به این صورت که متناسب با تعداد کارکنان هر شرکت تعداد پرسشنامه مورد نیاز توزیع شده است. با توجه به احتمال برگشت ناقص پرسشنامه‌ها، ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۲۵۳ پرسشنامه سالم و قابل تجزیه و تحلیل بازگردانده شده است. در این پژوهش برای سنجش متغیر مربّیگری سازمانی از پرسشنامه پارک و همکاران (۱۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ پرسش است؛ هدف آن بررسی ابعاد مربّیگری سازمانی در پنج بعد ارتباطات باز (۴ پرسش)، رویکرد تیمی (۳ پرسش)، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه (۳ پرسش)، پذیرش ابهام (۴ پرسش) و تسهیل آموزش و توسعه کارکنان (۴ پرسش) است. برای سنجش بدبینی سازمانی از پرسشنامه براندز و دارورادکار و دین^۱ (۴۴) و کالگان^۲ (۴۵) استفاده شده است این پرسشنامه دارای ۱۳ سؤال است؛ هدف آن بررسی ابعاد بدبینی سازمانی در سه بعد بدبینی شناختی (۵ پرسش)، بدبینی عاطفی (۴ پرسش) و

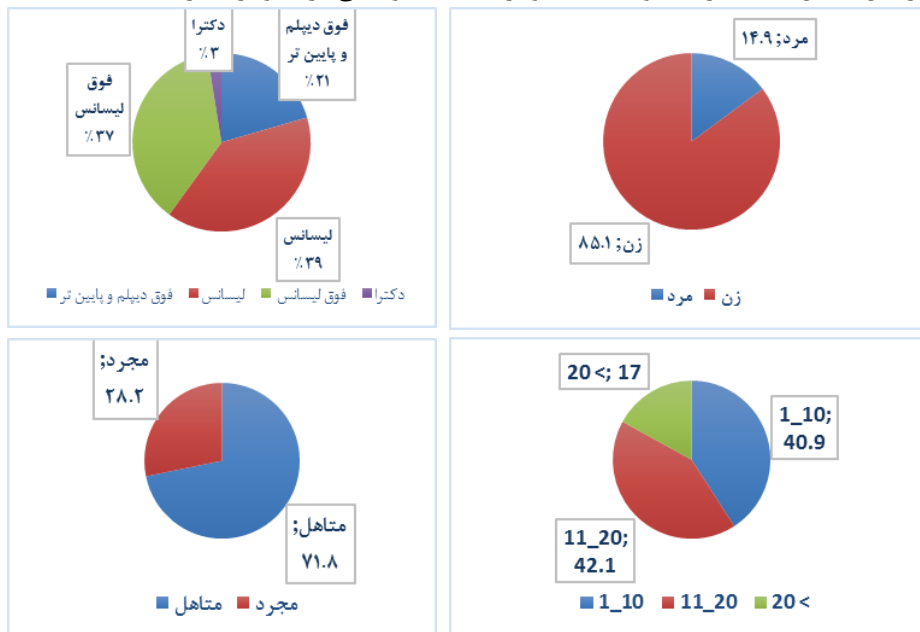
^۱. Dean, Brandes, & Dharwadkar

^۲. Kalagan

بدبینی رفتاری (۴ پرسش) است. برای سنجش عملکرد شغلی از پرسشنامه پاترسون^۱ (۴۶) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال است. هدف آن بررسی عملکرد شغلی کارکنان در حوزه وظایف شغلی سازمانی است. برای تحلیل داده‌ها نیز از مدل معادلات ساختاری و مدل خطی سلسله مراتبی استفاده شد. مدل خطی سلسله مراتبی یک تکنیک آماری است که برای بررسی روابط بین متغیرهای سطح فردی، سطح گروهی و سازمانی و همچنین، بررسی اثر تعدیل‌کنندگی که متغیر سطح گروهی یا سازمانی بر روابط بین متغیرهای سطوح پایین‌تر دارند، به کار گرفته می‌شود.

یافته‌ها

اطلاعات گردآوری شده از نمونه مورد مطالعه بیانگر آن است که بیشترین فراوانی پاسخگویان مربوط به مردان با ۸۵/۱ درصد بوده است. از سویی ۵۱/۱ درصد از پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشتر پاسخگویان دارای پیشینه کاری بین ۱۱-۲۰ سال (۴۲/۱ درصد) بوده‌اند همچنین بررسی وضعیت تأهل نیز نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان متأهل (۷۱/۸ درصد) بوده است. نمودار یافته‌های توصیفی در (نمودار ۱) ارائه شده است.



نمودار ۱: یافته‌های توصیفی پژوهش

^۱. Paterson

مدل اندازه‌گیری

در مدل‌های پی‌ال‌اس^۱، دو مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) آزمون می‌شود که مدل اندازه‌گیری در ابتدا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برآوردهای روایی و پایایی، مدل‌های اندازه‌گیری را برحسب معیارهای مطرح در مدل‌های بیرونی ارزیابی می‌کنند. وقتی شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان مدل ساختاری (مدل درونی) را ارزیابی کرد (۴۷). نتایج مدل اندازه‌گیری در (جدول ۲) در قالب شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ (برای تمام نمونه گردآوری شده) و ضریب پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده^۲ نشان داده می‌شود.

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پنهان	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	AVE	شاخص اشتراک
عملکرد شغلی	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۵۲	۰/۵۳
بدبینی	شناختی	۰/۷۹	۰/۶۵	۰/۳۵
	عاطفی	۰/۸۸	۰/۸۰	۰/۲۶
	رفتاری	۰/۸۶	۰/۶۸	۰/۳۵
مربیگری	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۵۹	۰/۳۲

با توجه به (جدول ۲)، مقادیر آلفای کرونباخ پیش‌نمونه و کل نمونه هر متغیر بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است. همچنین، با توجه به این‌که در این پژوهش از نرم‌افزار PLS Smart برای تجزیه و تحلیل استفاده شد، به منظور تأیید پایایی کل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از روش پایایی مرکب (دیلون-گلدشاین) استفاده شد که در مدل‌های مسیر پی‌ال‌اس ارائه می‌شود. با توجه به (جدول ۲)، مقادیر پایایی مرکب هر متغیر دارای مقدار بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است.

در این پژوهش برای ارزیابی روایی مدل اندازه‌گیری، روایی محتوا و سازه پرسشنامه بررسی شده است. برای ارزیابی روایی سازه از شاخص میانگین واریانس استخراج شده و معیار فورنل-لارکر استفاده شده است. شاخص AVE در (جدول ۲) بیان می‌کند متوسط واریانس استخراج شده هر بعد مدل دارای مقدار بیشتر از ۰/۵ است، پس روایی همگرای مدل تأیید می‌شود. روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر

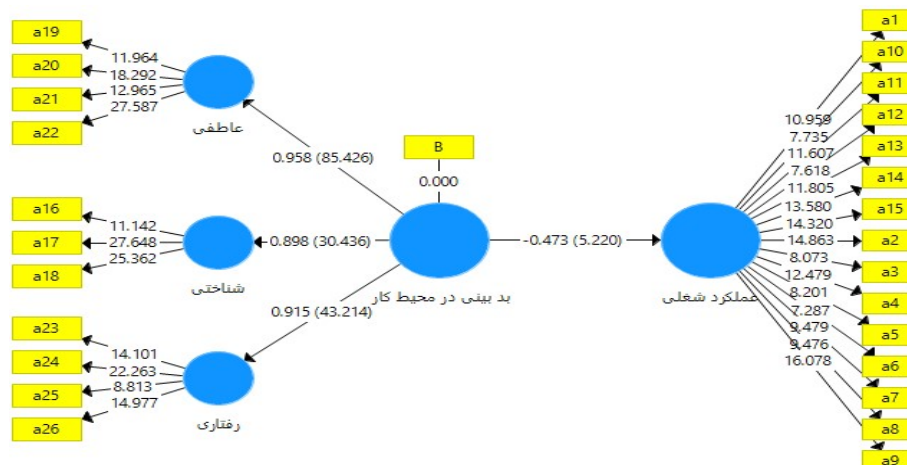
^۱. PLS

^۲. Average variance extracted

محاسبه شد. طبق معیار، مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از توان دوم همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های موجود در مدل است. بنابراین، روایی و اگرای مدل تأیید شده است. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص اشتراک^۱ استفاده شد که مقادیر مثبت شاخص اشتراک در (جدول ۲) بیان می‌کند مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر کیفیت مطلوبی دارد.

مدل درونی

پس از آزمون مدل اندازه‌گیری، باید مدل ساختاری ارائه شود که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با توجه به این که روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها توسط روایی سازه تأیید شده است، می‌توان روابط میان این متغیر را بر اساس فرضیه‌های پژوهش بررسی کرد. با استفاده از نتایج مدل ساختاری پژوهش که در (شکل ۲) مشاهده می‌شود، می‌توان فرضیه‌های مستقیم پژوهش (فرضیه‌های سطح فردی) را بررسی کرد. از معیارهای آماره t ، ضریب مسیر و ضریب تعیین برای ارزیابی این مدل استفاده شده است.



شکل ۲: آماره t و ضریب مسیر در مدل ساختاری نرم‌افزار Smart PLS

در مورد معنی‌داری ضرایب مسیر بایستی آماره t ، محاسبه و معنی‌داری ضرایب مسیر مشخص شود. همان‌طور که در (شکل ۲) مشخص است، همه روابط با بزرگتر بودن ارزش آماره t از عدد $2/62$ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار هستند. با توجه به معنی‌دار بودن روابط می‌توان کیفیت روابط را بر اساس مدل

^۱. Cross-validation-communality

اجراشده تحلیل کرد. مقدار مثبت ضریب مسیر روی خطوط نشان دهنده آثار مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است (۴۷). همچنین (جدول ۳) مقادیر R^2 (ضریب تعیین) برای ارزیابی متغیر مکنون را نشان می‌دهد که در سطح قابل قبولی قرار دارد. متغیر بدبینی سازمانی که از شاخص بعدشناختی، یعد عاطفی و بعد رفتاری تشکیل شده است حدود ۳۲ درصد از متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۳: ضرایب تعیین مدل پژوهش

متغیرها	عملکرد شغلی
ضریب تعیین (R^2)	۰/۳۲

همان‌طور که در (جدول ۴) مشاهده می‌شود، بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی با مقدار آماره t برابر ۴/۴۹ تأثیر مثبت و معنی‌داری را نشان می‌دهد (تأیید فرضیه ۳). مقدار ضریب مسیر نیز ۰/۵۶ به دست آمده است؛ به این معنا که اگر بدبینی سازمانی یک واحد افزایش یابد، میزان عملکرد شغلی ۰/۵۶ واحد کاهش می‌یابد.

جدول ۴: نتایج آزمون مدل ساختاری

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره t	سطح خطا	نتیجه
بدبینی سازمانی ← عملکرد شغلی	-۰/۴۷۳	۵/۲۲۰	۰/۰۹۱	تأیید فرضیه ۳

آزمون مدل خطی سلسله مراتبی

در این پژوهش که برای بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی بر روابط بین متغیرهای سطح فردی، از آزمون مدل خطی سلسله مراتبی استفاده گردید. برای بررسی روابط تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی با متغیرهای سطح فردی از طریق مدل خطی سلسله مراتبی باید ۲ مدل را به شرح ذیل استخراج و تفسیر نمود.

مدل صرفاً با اعداد ثابت^۱

در این پژوهش، متغیر مربیگری سازمانی به عنوان متغیر سطح بالاتر در نظر گرفته شد. برای آزمون معنی داری واریانس بین گروهی یک مدل صرفاً با اعداد ثابت بدون در نظر گرفتن متغیرهای پیش‌بین (بدبینی سازمانی) در نظر گرفته شد. در این مرحله هدف شناسایی درصدی از واریانس متغیر وابسته سطح فردی (عملکرد شغلی) است که توسط تفاوت بین کارکنان تبیین می‌گردد. نتایج این مدل نشان داد که واریانس بین گروهی صفر نیست ($T = 2/05$ ، $T_{00} = 0/12$) یعنی بدبینی کارکنان در هر شرکت متفاوت است.

مدل اعداد ثابت به عنوان پیامد^۲

پارامتر γ_{01} برای آزمون اثرات زمینه‌ای متغیرهای سطح گروه بر متغیرهای سطح فرد استفاده شد. بر اساس جدول (۵) با توجه به بزرگتر بودن عدد معنی داری (t) از $1/96$ ، اثر زمینه‌ای مربیگری سازمانی بر عملکرد شغلی و بدبینی سازمانی تأیید می‌شود. بنابراین فرضیه‌های ۱ و ۲ تأیید می‌شوند.

مدل شیب‌ها به عنوان پیامد^۳

فرضیه ۴ بیان می‌کند که مربیگری سازمانی می‌تواند رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی را تعدیل کند. نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که تأثیر مربیگری سازمانی بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی معنی دار است. به عبارت دیگر اثر تعدیل‌کنندگی بین سطحی مربیگری سازمانی بر رابطه بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی تأیید می‌شود.

جدول ۵: نتایج تحلیل چند سطحی

اثرات تعدیل‌کننده	ضریب γ_{11}	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
مربیگری (بدبینی سازمانی) ← عملکرد شغلی	-۰/۴۱	۰/۰۸	-۵/۱۲	تأیید فرضیه ۴
اثرات زمینه‌ای	ضریب γ_{01}	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
مربیگری سازمانی ← عملکرد شغلی	۰/۳۶	۰/۱۵	۲/۴۱	تأیید فرضیه ۱
مربیگری سازمانی ← بدبینی سازمانی	۰/۲۸	۰/۱۲	۲/۲۲	تأیید فرضیه ۲

1. Intercept only model

2. Intercepts as outcomes

3. Slopes as outcomes

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در سطح فردی نشان داد که بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر هر چه ابعاد بدبینی سازمانی در سطح بالاتری باشد عملکرد شغلی کاهش خواهد یافت. نتیجه این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات ارسلان و رودکی (۱)، نوس (۲۱) و برنسدس و دادس (۲) همخوانی دارد. یکی دیگر از اهداف این پژوهش بررسی اثرات زمینه‌ای متغیر سطح گروهی بر متغیرهای سطح فردی بود. در تحلیل زمینه‌ای گروه به‌عنوان یک زمینه در نظر گرفته می‌شود و اعتقاد بر این است که زمینه گروهی بر اعمال و گرایشات افرادی که به آن تعلق دارند، تأثیر می‌گذارد (۴۸). در این راستا نتایج این پژوهش نشان داد که مربیگری سازمانی به عنوان متغیر زمینه‌ای بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارمندان پتروشیمی ماهشهر تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر، شرکت‌هایی که از مربیگری سازمانی بالاتری برخوردارند کارمندان این شرکت‌ها دچار بدبینی کمتری هستند و عملکرد بهتری دارند و بالعکس. مدیران با ایفای نقش مربیگری و شفاف‌سازی انتظاراتی که از کارکنان دارند، از طریق ارائه اطلاعات و کاهش ابهامات می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان خود را ارتقاء دهند. نتایج این یافته‌ها با نتایج تحقیقات کالکاوای و کاترینلی (۱۲)، پوسا و ماتئو (۳۰)، الینکر و بوستروم (۳۲)، آگاروال و همکاران (۳۳)، مته (۳۴)، اندرسون و بتمن (۳۵)، بومر و همکاران، ۳۸؛ کول و همکاران، ۳۹؛ دیویس و گاردنر، ۴۰، برنی و هوک وارتر (۴۹)، جانسون و اولیاری- کلی (۳۷) همسو است. پوسا و ماتئو (۳۰) در پژوهشی دریافت که مربیگری سازمانی به‌عنوان کلید اصلی پیشرفت کارکنان و کمک به آن‌ها برای دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد است. اندرسون و بتمن (۳۵) در مطالعات خود اظهار داشتند زمانی که کارکنان به مدیران خود اعتماد نکنند و احساس ممانعت از انجام فعالیت‌هایشان را داشته باشند، نگرش‌های بدبینی آن‌ها افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پیشنهاد می‌شود در فرایند استخدام از طریق تست شخصیت و مصاحبه، افرادی را شناسایی و استخدام کنند که تمایل زیادی جهت همکاری با دیگران دارند. مدیران باید به ایجاد روابط با کیفیت بالا در گروه‌های کاری رسمی و غیررسمی، به حداقل رساندن عوامل استرس‌زا و توسعه فرهنگی اجتماعی سازمان، پذیرش اشتباهات در هنگام وقوع و عذرخواهی و انجام اقدامات اصلاحی مناسب، صداقت در رفتار و گفتار توجه کنند. یافته‌های این پژوهش اثر تعدیل‌کنندگی متغیر سطح گروهی یعنی مربیگری سازمانی بر رابطه بین بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی شرکت پتروشیمی ماهشهر را نیز تأیید کرد. به عبارت دیگر نتایج نشان داد که تأثیر بدبینی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های پتروشیمی ماهشهر در شرکت‌هایی که از مربیگری سازمانی قوی‌تری برخوردار هستند، ضعیف‌تر است. در پژوهش بولیچاک و ونورکوم^۱ (۵۰) اشاره

^۱. Buljac & Van Woerkom

شده است که مربیگری در سطح سازمانی می‌تواند تأثیرات زمینه بر بهبود عملکرد تیم‌های کاری داشته باشد و روابط زمینه را تعدیل نماید، با این حال اشاره‌ای به بدبینی نشده است که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پیشنهاد می‌شود که شرایط را برای آموزش و توسعه کارکنان با استفاده از روش‌های مختلف و همچنین تقویت ارتباطات باز که به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی مربیگری سازمانی شناخته می‌شود فراهم کنند. در واقع، ایجاد ارتباطات باز و رویکرد مشارکتی، لازمه مربیگری است و این امر مستلزم تعامل صادقانه و توأم با اعتماد با کارکنان شرکت است. مدیران در بخش‌های مختلف شرکت بایستی با تشویق به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهای کارکنان بر نقاط قوت کارکنان تمرکز کنند. در فرایند مربیگری بازخورد به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بتوانند اقدامات خود را بهبود دهند. در حقیقت، وجود ارتباطات باز، رویکرد تیمی، پذیرش ابهام، توسعه تسهیلات و ارجحیت فرد نسبت به وظیفه که از ابعاد مهم رویکرد مربیگری است با افزایش حس اعتماد بین کارکنان و سرپرستان موجب می‌شود سطح بدبینی که به سازمان دارند تأثیرات کمتری بر عملکرد شغلی داشته باشد و این رابطه تعدیل شود. در پایان به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر سایر پیامدهای شغلی همچون رفتار غیرمولد، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود به بررسی عوامل تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پرداخته شود.

منابع

1. Arslan M, Roudaki J. Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2019;39(1/2):118-37.
2. Brandes P, Das D. Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies*. 2006:233-66.
3. Marcus B, Taylor OA, Hastings SE, Sturm A, Weigelt O. The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*. 2016;42(1):203-33.
4. Walker-Fraser A. An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2011;9(2).
5. Noer DM, Leupold CR, Valle M. An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial Issues*. 2007:271-87.
6. Woo H. Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*. 2017;9(2):181.
7. Torraco RJ. Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*. 2005;16(1):85-109.
8. Trathen S. Executive coaching: implications for developing leaders in the Middle East and Africa. *Career Planning and Adult Development Journal*. 2011;27(1):138.
9. De Meuse K, Dai G, Lee R. Does Executive Coaching Work.: A Meta analysis study. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. 2009;2(2):117-34.
10. Ellinger AD, Hamlin RG, Beattie RS. Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*. 2008;32(4):240-57.
11. Bond C, Seneque M. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*. 2012;32(1):57-72.
12. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;150:1137-47.
13. Park S, McLean GN, Yang B. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. *Online Submission*. 2008.
14. Ferris DL, Lian H, Brown DJ, Pang FX, Keeping LM. Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*. 2010;63(3):561-93.
15. Viswesvaran C, Ones DS. Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 2000;8(4):216-26.
16. Newman DA, Kinney T, Farr JL. Job performance ratings. *Comprehensive handbook of psychological assessment*. 2003;4:373-89.
17. Osman-Gani AM, Hashim J, Ismail Y. Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*. 2013;35(4):360-76.
18. Trudel J. Workplace incivility: relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover. 2009.

19. Mensah JK. A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2015;64(4):544-66.
20. Mousa M. The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*. 2018;9(3):280-300.
21. Neves P. Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*. 2012;23(5):965-76.
22. Yasin T, Khalid S. Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 2015;9(2):568-82.
23. Ince M, Turan S. Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman’s public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 2011;37(37):104-21.
24. Abraham R. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*. 2000;126(3):269.
25. Delken M. Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished master thesis, University of Maastricht. 2004.
26. Kocoglu M. Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country-Turkey. *Global Business and Management Research*. 2014;6(1):24.
27. Khan R, Naseem A, Masood SA. Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International journal of innovation, management and technology*. 2016;7(4):141.
28. Barefoot JC, Dodge KA, Peterson BL, Dahlstrom WG, Williams RB. The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival. *Psychosomatic medicine*. 1989.
29. Aydin M, Akdag G. The relationship between organizational commitment and organizational cynicism among hotel employees in southeastern Anatolia region of Turkey. *Eurasian journal of business and management*. 2016;4(4):81-9.
30. Pousa C, Mathieu A. The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. *Performance Improvement Quarterly*. 2014;27(3):75-92.
31. Latham GP, Ford RC, Tzabbar D. Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: A quasi-experimental study. *Human Resource Management*. 2012;51(2):213-29.
32. Ellinger AD, Bostrom RP. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. 1999;18(9):752-71.
33. Agarwal R, Angst CM, Magni M. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009;20(10):2110-34.
34. Mete YA. Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013;89:476-83.

35. Andersson LM, Bateman TS. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 1997;18(5):449-69.
36. Byrne ZS, Hochwarter WA. Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*. 2008;23(1):54-72.
37. Johnson JL, O'Leary-Kelly AM. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2003;24(5):627-47.
38. Bommer WH, Rich GA, Rubin RS. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2005;26(7):733-53.
39. Cole MS, Bruch H, Vogel B. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2006;27(4):463-84.
40. Davis WD, Gardner WL. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*. 2004;15(4):439-65.
41. Negin Sangari, Behrouz Pourvali, Structural Relationships Model of Managerial Coaching and Job Performance, *Journal of Management and Development Process*, 2015; 27(3): 147-172
42. Arshadi M, Robati A, Tahmoresi N. The Effectiveness of coaching process on job self-efficacy and organizational citizenship behavior. 2019.
43. Raudenbush SW, Bryk AS. Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods: Sage; 2002.
44. Dean Jr JW, Brandes P, Dharwadkar R. Organizational cynicism. *Academy of Management review*. 1998;23(2):341-52.
45. Kalağan G. Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Akdeniz Üniversitesi, Antalya. 2009.
46. Paterson T, Husband T. Decision-making responsibility: yardstick for job evaluation. *Compensation Review*. 1970;2(2):21-31.
47. Rahimi, F, Application softwares in Management Researches (First Edition), Travaa Publications, ahvaz, 2016.
48. Amirkafi M. Importance and logic of multilevel models in social work. *J Socio Iran*. 2007;7(4):38-71.
49. Byrne ZS, Hochwarter WA. Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2008.
50. Buljac-Samardzic M, van Woerkom M. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*. 2015;30(3):280-96.

تدوین چارچوب یادگیری محیط کار اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی مبتنی بر یک پژوهش داده بنیاد^۱

فرهاد فتحی^۲

مرجان کیان^{۳*}

مجید علی‌عسگری^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۷)

چکیده

هدف پژوهش تدوین چارچوب یادگیری محیط کار بود. پارادایم پژوهش کیفی بود و از روش داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه پژوهش کلیه کارکنان و اعضای اتاق بازرگانی شهر اهواز و اطلاع‌رسان‌ها ۱۸ نفر بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک‌محور تا رسیدن به اشباع داده‌ها انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری و مقوله‌بندی با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی اطلس تی‌آی و در سه مرحله توجه، جمع‌آوری و تفکر استفاده شد. بررسی صحت و استحکام داده‌ها از طریق سه معیار «مقبولیت»، «قابلیت اطمینان» و «تاییدپذیری» بدست آمد. بر اساس یافته‌ها، یادگیری محیط کار در پنج حیطه شامل محیط کار (برابری و عدالت، جو حاکم بر محیط کار، فرهنگ یادگیری و محیط کار حمایت‌کننده)، کارکنان (علاقمندی به کار و یادگیری، مسئولیت‌پذیری و هوش و انضباط)، مدیریت (قدرت رهبری، سواد علمی و فضایل اخلاقی)، برنامه درسی محیط کار (هدف-گذاری و هدفمندی، محتوای آموزشی، توان مدرسین، نظارت و اجرا، بازخورد و اصلاح) و تعامل و تلفیق (تعامل مدیریت و کارکنان، تعامل همکاران با یکدیگر، تلفیق آموزش رسمی و تجربی، تلفیق آموزش نظری و عملی) قابل شناسایی است. پیامدهای یادگیری محیط کار شامل کارآمدی و اثربخشی سازمان، منفعت مالی، انسجام و تخصص، پیشرفت شغلی همراه با رغبت و انگیزه کارکنان است.

کلیدواژه‌ها: یادگیری محیط کار، برنامه درسی، روش داده‌بنیاد، اتاق بازرگانی.

۱- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول است.

۲- دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران مسئول مکاتبات:

Kian@khu.ac.ir

۴- دانشیار گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه یادگیری محیط کار بعنوان رویکردی نوین در آموزش و توسعه منابع انسانی، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. دگردیسی جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی از دهه ۱۹۷۰ و به تبع آن ظهور و توسعه سازمان‌های دانش بنیان موجب شد تا سازمان‌ها و محیط‌های کار به عنوان عرصه‌هایی ارزشمند برای یادگیری و توسعه کارکنان به رسمیت شناخته شوند (۱). در سال‌های اخیر، علیرغم این که برنامه درسی محیط کار هنوز هم برای بسیاری از سازمان‌های ایرانی در قالب برنامه‌ریزی و برگزاری برنامه‌های آموزشی در قالب دوره‌های آموزشی کوتاه مدت کلاس محور به عنوان کلیت برنامه درسی محیط کار مفهوم‌پردازی می‌شود لیکن امروزه در فراسوی مرزها، دغدغه برنامه درسی محیط کار تنها برگزاری دوره‌های آموزشی نیست و مدیران ارشد سازمان‌ها انتظارات متفاوتی از برنامه درسی محیط کار دارند. اگرچه برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی هنوز هم به عنوان یک فعالیت اساسی و گزارش ساز مهم و اساسی تلقی می‌شود اما برنامه درسی محیط کار دیگر در انحصار تدوین یا طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی کلاس محور نیست و علاقه‌مند بکارگیری رویکردهای نوین و حرکتی بی-سابقه از برنامه‌ریزی آموزش‌های رسمی به سمت خلق فرصت‌های غیررسمی برای یادگیری پایدار بوده است (۲). بنابراین در مفهوم و انتظارات نوین از برنامه درسی محیط کار، علاوه بر تاکید بر آموزش و یادگیری رسمی، جایگاه یادگیری غیررسمی مورد توجه است که می‌تواند موجبات توجه ویژه به یادگیری محیط کار را توجیه نماید و این در حالی است که در تحقیقات مختلف، توجه به یادگیری محیط کار از دهه ۱۹۹۰ به طور مداوم افزایش یافته است (۳). به طور کلی، یادگیری محیط کار، نه به آموزش رسمی برنامه‌ریزی شده، بلکه به «یادگیری غیررسمی»^۱ اشاره دارد. یادگیری محیط کار را می‌توان به عنوان گسترش ظرفیت افراد برای اقدام انعطاف پذیر و خلاق در زمینه کار تعریف کرد (۴). عبارت یادگیری غیر رسمی به دلایل مختلف به طور فزاینده در آموزش بزرگسالان به کار رفته و دارای یک تضاد ساده با آموزش رسمی است که نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری بیشتری برای آزادی یادگیرندگان است (۵). ویژگی اصلی یادگیری غیررسمی و ضمنی، یادگیری از تجربه است. در یادگیری از تجربه، به دنبال روشی هستیم که افراد از موقعیت‌هایی که در زندگی روزمره با آنها مواجه می‌شوند، یاد بگیرند. یک ضرب المثل هست که این موضوع را به خوبی نشان می‌دهد: «طبیعت سخت‌گیرترین معلم است. او ابتدا امتحان می‌گیرد، سپس درس می‌دهد» (۶). بنابراین یادگیری محیط کار مربوط به یادگیری است که در حین انجام وظیفه که در آن فرآیندهای یادگیری و کار درهم تنیده است، رخ می‌دهد (۷).

^۱. Informal Learning

بر اساس گفته‌های جاکوپس و پارک^۱ (۸) یادگیری محیط کار به روش‌های مختلفی که کارکنان از طریق آن یاد می‌گیرند، اشاره دارد. در واقع، یادگیری محیط کار فرآیندی است که افراد را در برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و رشد درگیر می‌کند و یادگیری تجربی برای دستیابی به هدف و یا اجرای شایستگی‌های لازم برای برآورده کردن نیازهای سازمانی به کار می‌گیرد (۹). از این‌ها گذشته، درحالی که سازمان است که زمینه و شرایط یادگیری را فراهم می‌کند، اما هنوز هم تاثیرات متقابل بین فرد و سازمان است که میزان یادگیری را مشخص می‌کند (۱۰). علاقه رو به رشد در یادگیری در محیط کار نیز شامل تمرکز بر نقش و اهمیت یادگیری غیررسمی است که ناشی از تجربه کاری واقعی است. این علاقه جدید به یادگیری در محیط کار منجر به جستجوی نظریه‌های مناسب شده است که می‌تواند درک ما از این پدیده را عمیق‌تر کند (۱۱). یادگیری محیط کار به پیشرفت دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای ارتقاء کیفیت و پیشرفت فعالیت‌های شغلی در محیط کار اشاره دارد. بسته به این که روند یادگیری برای یادگیرنده صریح است یا پنهان، پرورش شایستگی‌ها می‌تواند کمابیش عمدی و عمیق باشد. حتی اگر یادگیری محیط کار در سازمان‌ها به طور عمد سازماندهی نشده باشد، ممکن است سازمان‌ها با ایجاد شرایط یادگیری خاص، این امر را برانگیزانند (۳). در برخی تعاریف، یادگیری در محیط کار محدود به تغییر فرد از طریق یادگیری از پیش تعیین شده برای گروه‌ها توسط سازمان است. با این وجود، بسیاری از دیدگاه‌های اخیر درباره یادگیری محیط کار، جدا کردن فرد از جمع را رد می‌کنند. در ادبیات یادگیری محیط کار، سازماندهی کار^۲ نیز مورد توجه است و بیان می‌کند که چگونه سازماندهی کار می‌تواند یادگیری محیط کار را فعال یا محدود کند. یادگیری را می‌توان با طرح و نقشه‌های سازمانی پرورش داد و یا از آن جلوگیری کرد؛ طرح و نقشه‌هایی که در آن وظایف شغلی، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار، رهبری و آمادگی سازمانی و فردی برای یادگیری به عنوان ایجاد شرایط مهم برای یادگیری محیط کار توصیف می‌شود (۱۲).

با توجه به مبانی نظری مطرح شده و جایگاه ویژه یادگیری محیط کار در میان صاحب‌نظران، پرداختن به این مسئله در یک محیط سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش از لحاظ کاربردی دارای اهمیت است؛ زیرا امروزه، علم به سرعت در حال رشد و پیشرفت است که مانع از آن می‌شود که افراد بتوانند تمام علم روز دنیا را در کلاس درس و در آموزش‌های رسمی بیاموزند. یادگیری فرآیندی است که همواره در حال رخ دادن است و انسان‌ها در تعامل با محیط و افراد دیگر، مرتباً در حال

^۱. Jacobs and Parks

^۲. The Organisation of Work

یادگیری هستند. محیط کار، مکانی است که افراد بیش از یک سوم وقت روزانه خود را در آنجا سپری می‌کنند و شناخت بیشتر یادگیری محیط کار، زمینه‌های تقویت یادگیری محیط کار و پیامدهای آن برای سازمان اهمیت بسزایی دارد.

کوپ، کینکل، شافر^۱ و همکاران (۱۳) در پژوهشی با عنوان «سنجش تأثیر یادگیری محیط کار بر عملکرد سازمانی» بیان می‌کنند که نظریه تبدیل هویت حرفه ای^۲، چارچوب نظری مناسبی را برای به دست آوردن بینش‌های جدید در مورد ابعاد مختلف یادگیری محیط کار فراهم می‌کند. تجزیه و تحلیل خردمندانه یادگیری محیط کار می‌تواند با رویکردهای مدیریت عملکرد کلاسیک تا تاثیرات سازمانی را نشان دهد. ستیل، دی‌کوف^۳ و همکاران (۱۴) در پژوهشی با عنوان «فرصت‌های یادگیری درک شده، اهداف رفتاری و حفظ کارکنان در سازمان های فناوری» نشان دادند که فرصت‌های یادگیری درک شده توسط مدیران و تکنسین‌ها با قصد ماندن آن‌ها همبستگی مثبت معنادار و با قصد ترک سازمان ارتباط منفی دارند.

اوبرین، مک کارتی، هامبورگ و دیلینی^۴ (۱۵) با پژوهشی تحت عنوان «یادگیری مبتنی بر مسئله در محیط کار شرکت‌های کوچک و متوسط ایرلند» به این نتایج دست یافتند که این نوع یادگیری مقرون به صرفه است، متناسب با چالش های شرکت است، بلافاصله به کار گرفته می‌شود، قابل اندازه‌گیری است، فرهنگ یادگیری را تقویت می‌کند، به شکاف دانش می‌پردازد، پیوسته و مداوم است و مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، حل مسئله و مهارت های فنی را پرورش می‌دهد.

کاسایلا^۵ (۱۶) با پژوهشی تحت عنوان «تأثیر یادگیری غیر رسمی در حرفه حسابداری» به این نتایج دست یافت که هم مردان و هم زنان از یادگیری غیررسمی تأثیر می‌پذیرند و افراد با تجربه‌تر کمتر از افراد جوان‌تر تحت تاثیر این نوع یادگیری قرار گرفتند. صفایی موحد (۱۷) در پژوهشی با عنوان «گونه-شناسی فرهنگ‌های یادگیری محیط کار» سه نوع فرهنگ یادگیری محیط کار را در سازمان‌های ایران شناسایی کرد که عبارتند از: رویکرد مدیریت، واکنش هم‌تا و امید به ارتقا. مهماندوست قمصری، فتحی واجارگاه، خراسانی و صفایی موحد (۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر استقرار الگوی برنامه‌ریزی درسی محیط کار با تاکید بر پیامدهای توسعه اقتصادی» نشان دادند که مهم‌ترین عوامل شناسایی شده عوامل فردی، عوامل زمینه‌ای و عوامل شغلی است و پیامدهای رشد و توسعه اقتصادی استقرار برنامه درسی در سازمان‌ها، شامل عوامل فردی (بهبود فرایند یادگیری، بهبود روابط با همکاران، افزایش تعلق کاری و پیشرفت شغلی) و عوامل سازمانی (یادگیری سازمانی، بهبود

1. Kopp, Kinkel & Schäfer

2. Professional identity transformation theory

3. Stel & De Cuffa

4. O'Brien, McCarthy, Hamburg and Delaney

5. Kusaila

فرایند، بهبود محصول، پایین آمدن هزینه، توسعه سرمایه انسانی) است. صفایی موحد (۱) در پژوهشی تحت عنوان «الگوی برای برنامه درسی محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی» الگویی بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی را جهت برنامه‌ریزی درسی در محیط کار عرضه کرد که مولفه‌های اصلی این الگو عبارتند از: تحلیل چهارسطحی یا آگاهی محیطی، هدف‌گذاری سه سطحی، خودآگاهی، تدوین فرصت-های یادگیری چهارگانه و ارزشیابی توانمندساز.

قنبری و زندی (۱۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار؛ الگویی جهت ارتقای بهره‌وری آموزش‌های سازمانی» نشان دادند که دستیابی به الگویی نظام‌مند از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، مشتمل بر چهار عامل اصلی، ۳۸ مؤلفه محوری و ۱۱۰ شاخص فرعی بود. عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری، عبارت از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بودند. همچنین مهم‌ترین عامل فردی، انگیزه یادگیری؛ مهم‌ترین عامل آموزشی، کیفیت نیازسنجی آموزشی؛ مهم‌ترین عامل سازمانی، حمایت سرپرست قبل از آموزش؛ و مهم‌ترین عامل فراسازمانی، نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی بود.

برشان، صفایی موحد، مقدم زاده و همکاران (۲۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان» نشان دادند که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در سه طبقه، عوامل فردی (شامل زیر طبقه خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش)، عوامل سازمانی (شامل ابعاد جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (استراتژی‌های آموزشی) قرار می‌گیرند. دوستی حاجی آبادی، فتحی واجارگاه و خراسانی (۲) در پژوهشی تحت عنوان «مفهوم پردازش گفت‌مان برنامه درسی محیط کار؛ گفت‌مان نو ظهور یا مغفول» بیان می‌کنند که تفاوت در بستر، عرصه و گفت‌مان‌های معین، موجب شکل‌گیری، دگرگونی و حتی دیگرگونی در گفت‌مان‌های برنامه درسی در محیط کار می‌شود. آنچه در این فرآیند مشهود است وجود برنامه درسی محیط کار به عنوان یک فرآیند مغفول است که فراسوی هر گفت‌مان آن، گفت‌مان دیگری وجود دارد.

جدول ۱- خلاصه پیشینه پژوهش

عنوان	سال	نویسندگان
سنجش تأثیر یادگیری محیط کار بر عملکرد سازمانی	۲۰۲۰	کوپ، کینکل، شافر ^۱ و همکاران
فرصت‌های یادگیری درک شده، اهداف رفتاری و حفظ کارکنان در سازمان‌های فناوری	۲۰۲۰	ستیل، دی کوف ^۲ و همکاران
یادگیری مبتنی بر مسئله در محیط کار شرکت‌های کوچک و متوسط ایرلند	۲۰۱۹	اوبرین، مک کارتی، هامبورگ و دیلینی
تأثیر یادگیری غیر رسمی در حرفه حسابداری	۲۰۱۹	کاسایلا
گونه‌شناسی فرهنگ‌های یادگیری محیط کار	۲۰۱۹	صفایی موحد
شناسایی و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر استقرار الگوی برنامه‌ریزی درسی محیط کار با تأکید بر پیامدهای توسعه اقتصادی	۱۳۹۷	مهماندوست قمصری، فتحی واجارگاه، خراسانی و صفایی موحد
الگویی برای برنامه درسی محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوزی	۱۳۹۷	صفایی موحد
طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار (الگویی جهت ارتقای بهره‌وری آموزش‌های سازمانی)	۱۳۹۷	قنبری و زندی
شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان	۱۳۹۶	برشان، صفایی موحد، مقدم زاده و همکاران
مفهوم پردازی گفتمان برنامه درسی محیط کار؛ گفتمان نو ظهور یا مغفول	۱۳۹۶	دوستی حاجی آبادی، فتحی واجارگاه و خراسانی

پژوهش باید یادگیری در محیط کار را به صورت عملی و در صنایع خاص و محیط‌های کار جستجو کند، نه فقط به صورت نظری. دلیل این امر آن است که تفاوت چشمگیری نه تنها در عمل بلکه حتی در اهدافی که فعالیت‌ها در راستای آن انجام می‌شود، وجود دارد (۲۱). در پیشینه پژوهش، مباحثی درباره یادگیری محیط کار مطرح شد. اما آنچه که از نظر پژوهشگر مغفول باقی مانده است و می‌توان آن را به عنوان یک نقد نسبت به پژوهش‌های پیشین و مسئله اصلی پژوهش حاضر مطرح نمود، این است که هیچکدام از پژوهش‌ها، چارچوب و عواملی که یادگیری محیط کار شکل می‌دهند را در یک قاب منسجم ارائه ندادند. پژوهش حاضر به دنبال چارچوبی است که بتواند به صورت منسجم، عواملی که حاصل داده‌های برخاسته از محیط است را در کنار یکدیگر قرار داده و چارچوب خود را تدوین نماید.

^۱. Kopp, Kinkel & Schäfer

^۲. Stel & De Cuffa

با توجه به مبانی نظری و اهمیت یادگیری محیط کار، پژوهش حاضر پرسش‌های ذیل را دنبال می‌کند:

- روایت افراد از یادگیری محیط کار چگونه است؟
- زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار کدامند؟
- چه عواملی موجب تقویت یادگیری محیط کار می‌شوند؟
- پیامدهای یادگیری محیط کار چیست؟
- چارچوب یادگیری محیط کار دارای چه مختصاتی است؟

روش شناسی پژوهش

پارادایم پژوهش حاضر کیفی است. منظور از پژوهش کیفی عبارت است از هر نوع تحقیقی که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی به غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن کسب شده‌اند. این شیوه ممکن است به پژوهش درباره زندگی افراد، شرح حال‌ها، رفتارها و همچنین درباره کارکرد سازمانی، جنبش‌های اجتماعی یا روابط بین‌الملل معطوف باشد (۲۲). روش پژوهش حاضر، روش داده بنیاد^۱ است. چارماز بیان می‌کند که پژوهش داده بنیاد یک روش کلی با دستورالعمل‌های منظم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای تولید یک نظریه است. روش داده بنیاد بر این پایه استوار است که محققان می‌توانند و باید نظریه را از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی بسط دهند. فرایند تحلیلی شامل کدگذاری کردن داده‌ها، توسعه، بررسی و تلفیق دسته‌های مختلف نظری؛ و نوشتن روایت‌های تحلیلی در طول پژوهش است (۲۳). در این پژوهش، سعی بر تدوین چارچوبی برای یادگیری محیط کار بود و پژوهشگر تلاش کرد که از طریق شناسایی عوامل مختلف تاثیرگذار بر یادگیری محیط کار به انسجام نظری کافی دست یابد و آن را در قالب یک چارچوب ارائه کند.

جامعه پژوهش کلیه کارکنان و اعضای اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی بود و اطلاع رسانی شامل ۱۸ نفر از کارکنان و اعضای اتاق بازرگانی شهر اهواز بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک‌محور انتخاب شدند. ملاک انتخاب مشارکت کنندگان پژوهش، سابقه کاری بیش از ۱۰ سال و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر در امور بازرگانی، مدیریتی بوده که سابقه شغلی موفق و کارآفرینی در محیط شغلی‌شان داشتند.

^۱. Grounded Theory

ابزار پژوهش مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته^۱ بود. پژوهشگر در این پژوهش جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز درباره یادگیری محیط کار و با توجه به اهداف پژوهش، ابتدا از پرسش‌های کلی شروع کرده و در حین مصاحبه با توجه به روند کار، برای عمق بخشیدن به گفتگو در راستای هدف پژوهش، از پرسش‌های فرعی لازم استفاده کرد.

به منظور بررسی صحت و استحکام داده‌ها در پژوهش حاضر از سه معیار «مقبولیت»، «قابلیت اطمینان» و «تایید پذیری» استفاده شد. برای مقبولیت یا اعتبار داده‌ها از شیوه مصاحبه فردی استفاده شد. برای قابلیت اطمینان حداکثر دقت در انتخاب مشارکت‌کنندگان و تخصص آن‌ها در زمینه مربوطه مدنظر پژوهشگر قرار گرفت و جهت تایید پذیری مصاحبه‌های کدبندی شده‌ی شرکت‌کنندگان به آن‌ها بازگردانده شده و آن‌ها کدهای انتخابی را منطبق با تجارب خود یافتند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، کدگذاری و مقوله‌بندی بود که به کمک نرم افزار اطلس تی‌آی نسخه ۷.۵.۷ و در سه گام توجه، جمع‌آوری و تفکر (۲۴) صورت پذیرفت.

روش اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا پژوهشگر پرسش‌های نیمه ساختاریافته مصاحبه خود را به مشارکت‌کنندگان ارایه کرد و در حین انجام مصاحبه برای عمق بخشیدن به مصاحبه از پرسش‌هایی که برگرفته از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان بود استفاده کرد. پس از انجام هر مصاحبه، به نرم افزار اطلس تی‌آی وارد می‌شد و کدگذاری‌ها صورت می‌گرفت. پژوهشگر، بلافاصله کدهای هر مصاحبه را سازمان‌دهی کرد و به ترتیب با اضافه شدن کدهای جدید، به یافته‌های عمق می‌بخشید و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در نهایت با رسیدن به اشباع داده‌ها به پایان رسید.

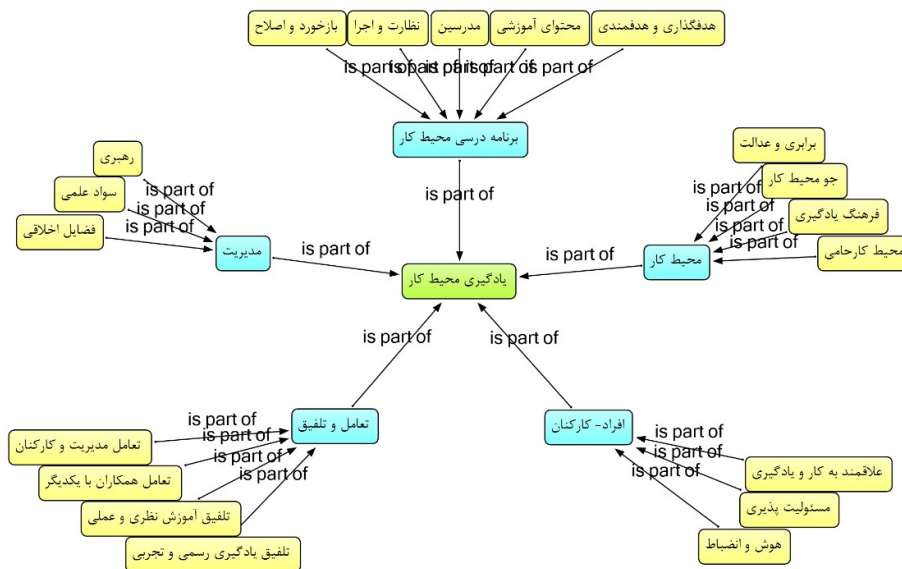
یافته‌ها

۱- چارچوب یادگیری محیط کار چه مختصاتی دارد؟

بر اساس یافته‌ها چارچوبی با پنج عامل برای یادگیری محیط کار ترسیم شد که این عوامل شامل برنامه درسی محیط کار، محیط کار، افراد (کارکنان)، مدیریت و تعامل افراد و تلفیق موضوعات است (شکل ۱).

^۱. Semi-structured interview (SSI)

^۲. ATLAS.ti

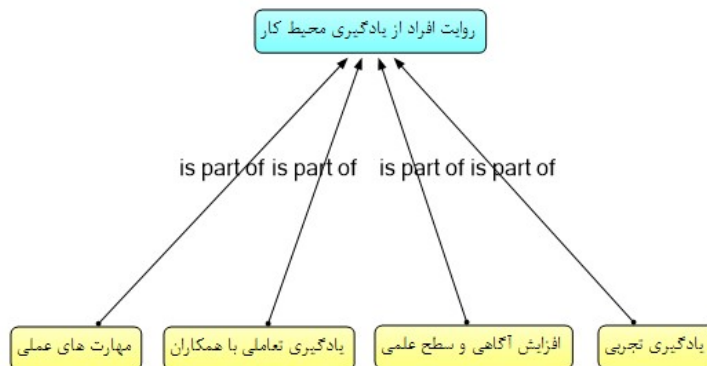


شکل ۱- چارچوب یادگیری محیط کار با استفاده از نرم افزار اطلس

به کمک تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزار اطلس تی.آی که بر اساس بیشترین تکرار و تاکید توسط مشارکت کنندگان صورت گرفت، عوامل محیط کار، افراد (کارکنان)، مدیریت، تعامل و تلفیق و در نهایت برنامه درسی محیط کار، چارچوب یادگیری محیط کار را تشکیل می‌دهند.

۲- روایت افراد از یادگیری محیط کار چگونه است؟

بر اساس بررسی انجام شده، روایت افراد از یادگیری محیط کار شامل یادگیری تجربی، افزایش آگاهی و سطح علمی، یادگیری با همکاران مهارت‌های عملی در محیط کار است (شکل ۲).



شکل ۲- روایت مشارکت کنندگان از یادگیری محیط کار با استفاده از نرم افزار اطلس

بر اساس روایت مشارکت کنندگان در پژوهش، مقوله‌های متفاوتی به دست آمد که نشان‌دهنده برداشت‌های متفاوت افراد از یادگیری محیط کار بود (جدول ۲).

جدول ۲- روایت مشارکت کنندگان از یادگیری محیط کار

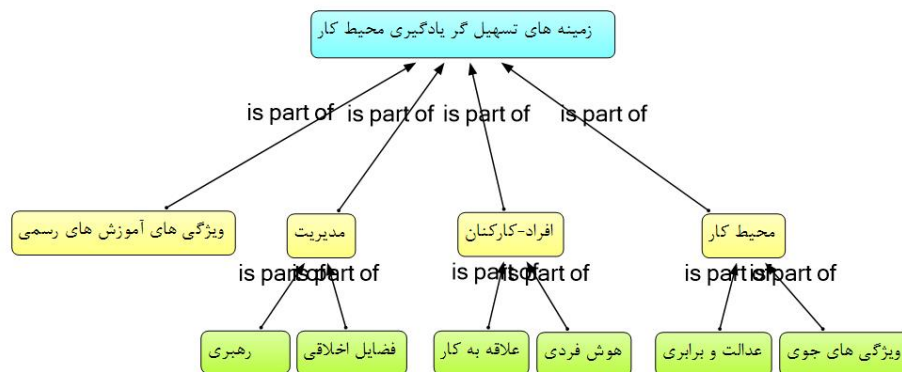
مؤلفه	مقوله‌ها	شواهد
روایت افراد از یادگیری محیط کار	مهارت‌های عملی	در برخی مشاغل تخصصی بعد از آموزش‌های دانشگاهی فرد مهارت عملی کافی ندارد و حتما باید در محل کار و به شکل عملی جهت انجام آن وظایف آموزش ببیند (In2)¹.
	افزایش آگاهی و سطح علمی	یک روش نوین از یادگیری است که مربوط به آپدیت اطلاعات گذشته و افزایش دانش علمی و آگاهی است (In4).
	یادگیری تجربی	یادگیری در محیط کار استفاده از تجربه و فنون کار از همکاران است که به آن یادگیری سینه به سینه می‌گویند (In3). به نظر من یادگیری در محیط کار به معنای آموختن مداوم از تجربیات شخصی در برخوردها و تعاملات روزمره با همکاران، مراجعه کنندگان و مدیران بالادستی در سازمان و همچنین استفاده از تجربیات ایشان در محیط کار است (In15).
	یادگیری تعاملی	روایت دیگری که می‌توانم از یادگیری محیط کار داشته باشم به معنای بهره‌مندی از تجربه همکاران مجرب در محیط کار است (In7).

۳- زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار کدامند؟

زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار بر اساس یافته‌ها شامل ویژگی‌های محیط کار مثل محیط

¹ منظور از مخفف In=Interview مصاحبه شونده است که به صورت کد مشارکت کنندگان مشخص شد.

آرام، امنیت و پویایی و به دور از تشنج، فارغ از مسائل سیاسی، رقابت معنادار و شایسته‌سالاری؛ ویژگی‌های محیطی مربوط به برگزاری دوره‌های آموزش رسمی مثل دمای کلاس، نور کافی، وسعت کلاس و ساعت مناسب برگزاری کلاس؛ ویژگی‌های مدیر مثل تواضع، متعهد و منظم، قانون مدار و با اخلاق بودن و خوش برخورد؛ و ویژگی‌های مربوط به خود افراد مثل هوش انضباط و علاقه به کار است (شکل ۳).



شکل ۳- زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار با استفاده از نرم افزار اطلس

روایت مشارکت‌کنندگان نسبت به زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار مشخص شد (جدول ۳).

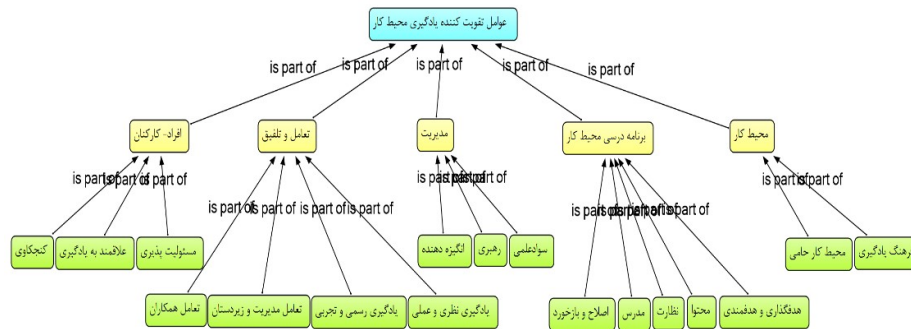
جدول ۳- روایت مشارکت‌کنندگان نسبت به زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار

مؤلفه	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد
زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار	محیط کار	جو سازمانی	فراهم کردن محیط آرام و به دور از استرس برای آموزش خیلی مهمه. این جو باید در محیط کار برقرار باشه تا بعد بتوانیم در مورد مابقی موضوعات برای یادگیری بحث کنیم (In9).
		عدالت و برابری	در یک محیط کار مناسب، رقابت معنادار است. یعنی کسی بخاطر داشتن رابطه نسبت به دیگری پیشی نمی‌گیرد و نورچشمی‌ها جایگاه بالاتری نسبت به سایرین ندارند (In14).
	افراد (کارکنان)	هوش فردی	بهره‌مندی از هوش و ذکاوت از ویژگی‌های مهم فردی برای یادگیری است (In7).

علاقه به کار	علاقمند بودن به کار و وظایف محوله و داشتن انگیزه لازم برای فعالیت در سازمان چرا که بدون انگیزه و علاقمندی به کار هرگز نتایج مطلوب به دست نخواهد آمد (In15).
فضایل اخلاقی	مدیر باید عادل، منصف، متواضع و سالم باشد. مدیر ما انسان بسیار متواضعی است و من به شخصه برای ایشان بسیار احترام قائل هستم (In1).
رهبری	یک مدیر باید مهارت بالا داشته باشد تا بتواند به دیگران کمک کند و باید بر اساس شایستگی انتخاب شده باشد. خب کمتر جایی چنین چیزی هست و شرکت ما هم مستثنی نیست. البته تجربه مدیران خیلی اوقات به ما کمک می کند (In5).
آموزش های رسمی	نور و وسعت کلاس، دمای کلاس و همچنین ساعت برگزاری کلاس زمینه های مناسبی را برای یادگیری فراهم می کنند (In17).

۴- عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار کدامند؟

عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار شامل محیط کار شامل مشوق های مالی، ارتقای شغلی، استفاده از آموزش به عنوان ابزار پیشرفت، خواهان تغییر و نوآوری، نگاه مثبت به یادگیری، ایجاد انگیزه در کارکنان برای یادگیری، ایجاد شرایط مناسب برای یادگیری به کارگیری افراد در مشاغل مورد علاقه شان؛ برنامه درسی محیط کار شامل، هدف گذاری و هدفمندی، ارتباط داشتن آموزش با توانایی های فرد، انتخاب محتوای با ارزش و مفید، نظارت دقیق بر اجرا، استفاده از اساتید متنوع و متخصص و موفق؛ ویژگی مرتبط با کارکنان شامل کنجکاوی، حس مسئولیت پذیری و علاقمند به یادگیری پیشرفت و خودشکوفایی؛ مدیریت و ویژگی های مربوط به آن شامل، باسواد بودن و مشرف بودن بر علم کاری، داشتن برنامه آموزشی، اهمیت دادن به یادگیری، اعتقاد به تغییر، فراهم کردن موجبات رشد کارکنان و توجه به آن ها؛ و نهایتاً تعامل همکاران با یکدیگر و مدیریت و همچنین تلفیق آموزش های رسمی و تجربی و آموزش های نظری و عملی است (شکل ۴).



شکل ۴- عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار با استفاده از نرم افزار اطلس

مشارکت‌کنندگان به عوامل مختلفی جهت تقویت یادگیری محیط کار اشاره کردند (جدول ۴).

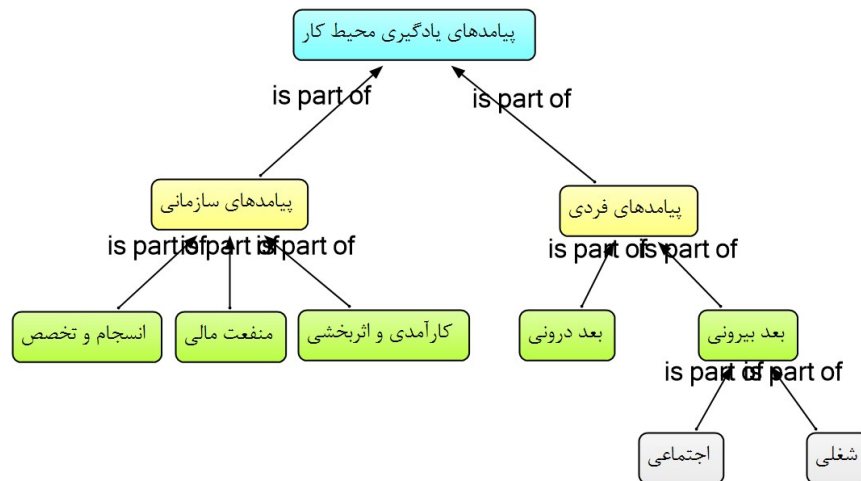
جدول ۴- روایت مشارکت‌کنندگان نسبت به عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار

مؤلفه	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد
عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار	محیط کار	محیط کار حامی	In4) گاهی از مشوق های مالی استفاده می‌شود. یعنی کارکنان می‌دانند که در صورت افزایش یادگیری خود از مزایای مالی برخوردار می‌شوند.
		فرهنگ یادگیری	In17) شرکت ما از آموزش به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف استفاده می‌کند. چون ما نیاز داریم که سازوکار های متناسب با اوضاع اقتصادی را یاد بگیریم و این کار از طریق آموزش امکان پذیر است.
عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار	برنامه درسی محیط کار	هدف‌گذاری و هدفمندی	In4) اهداف معمولاً با توجه به نیاز مشتریان شکل می‌گیرد. اهداف باید علمی و اصولی تدوین شوند و متخصصان این حوزه در آن دست داشته باشند.
		محتوا	In2) آموزش‌های محیط کار باید از لحاظ محتوا به شکل مستمر به‌روز شده و ادامه یابد تا کیفیت فکری و شغلی فرد افت نکند.
		نظارت	In7) دوره‌های آموزشی رسمی اگر دقیق اجرا شوند و نظارت صحیحی بر اجرای آنان باشد، حاصل کار علمی تر و تاثیر گذار تر خواهد بود.
		مدرس	In13) حتماً باید از اساتید خوشنام و کارگشته استفاده شود
	مدیریت	اصلاح و بازخورد	In8) مدیر باید بتواند بعد از هر دوره آموزشی بازخورد آن را بررسی نموده و اگر در مسیر هدف نبود آنرا اصلاح نماید.
		سواد علمی	In3) به نظر من مدیر باید بر علم کاری اشرافیت داشته باشد. یعنی دانش متناسب با آن کاری که مدیریت آن را بر عهده دارد داشته باشد.
		رهبری	In6) به تمام نیازهای کارمندان توجه داشته باشد تا بتواند محیطی آرام برای آن‌ها ایجاد نماید.

In8) ایجاد انگیزه از سوی کارفرمایان و تشویق به موقع و استفاده از جملات انگیزشی و مثبت در محیط کار موجب دلگرمی کارکنان شده و در نهایت رضایت فرد در راستای موفقیت سازمان قرار می‌گیرد.	انگیزه دهنده		
In3) بجز اصول اولیه و الفای کار، مابقی کار باید در کار آموزش عملی صورت پذیرد تا با تکرار در ذهن بنشینند و بر آن کار مسلط شویم.	یادگیری نظری و عملی	تعامل و تلفیق	
In8) به نظر من هر دو مورد لازم و ضروریست و من آموخته‌های خود را مدیون آموزش‌های تئوری و همچنین تجربی و روابط با افراد ذیربط می‌دانم و برای کارایی و بالارفتن راندمان بهتر است حتی‌الامکان آموزش تئوری همراه با عملی و تجربی باشد.	یادگیری رسمی و تجربی		
In10) ما معمولاً سعی میکنیم در محیط کار آنچه را که آموخته ایم با همکاران دیگر مرور کنیم و اگر ایراداتی وجود دارد آن‌ها به کمک هم رفع کنیم.	تعامل همکاران		
In12) مدیر باید ارتباط تنگاتنگ خود را با پرسنل خود حفظ کند.	تعامل مدیریت و زیردستان		
In7) فکر میکنم آدم مسئولیت پذیری هستم. یک فرد اگر در قبال کار خود احساس مسئولیت پذیری کند یقیناً در یادگیری او تاثیر خواهد گذاشتو چون همیشه می‌کوشد که برای سازمان مفید باشد.	مسئولیت پذیری		
In16) افرادی که به دنبال خودشکوفایی هستند همواره می‌کوشند تا یاد بگیرند.	علاقمند به یادگیری و خودشکوفایی		
In12) من به شخصه آدم کنجکاوم. دوست دارم که چیزهای مختلفی رو در زمینه شغلیم یاد بگیرم. برای یادگیری این ویژگی کنجکاوی خیلی مهم است.	کنجکاو بودن		

۵- پیامدهای یادگیری محیط کار چیست؟

پیامدهای یادگیری محیط کار عبارت از پیامدهای فردی و دیگری پیامدهای سازمانی است. پیامد-های فردی آن شامل ایجاد خلاقیت، احساس هویت و مفید بودن، افرادی با علم و دانش، کسب تجارب علمی و افزایش مهارت و بهبود کیفیت زندگی است. همچنین پیامدهای سازمانی آن شامل افزایش بهره‌وری و بالابردن راندمان کار، کاهش هزینه‌های آموزشی و در نتیجه کاهش هزینه‌های سازمان، دستیابی به اهداف اساسی سازمان و همچنین مجموعه‌ای متخصص در فضای کاری است (شکل ۵).



شکل ۵- پیامدهای یادگیری محیط کار با استفاده از نرم افزار اطلس

روایت مشارکت کنندگان نسبت به پیامدهای یادگیری محیط کار نشان داده شده است (جدول ۵).

جدول ۵- روایت مشارکت کنندگان نسبت به پیامدهای یادگیری محیط کار

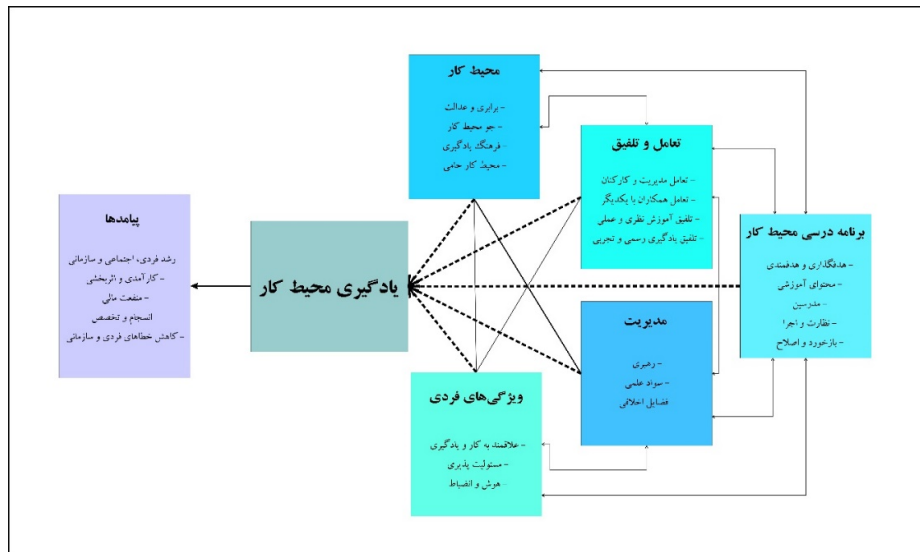
مؤلفه	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد
پیامدهای یادگیری محیط کار	پیامدهای فردی	بعد بیرونی	In5 با ایجاد زمینه رشد فردی، کیفیت زندگی فرد را بهبود می‌بخشد و او را از خطرناک کاری و روش‌های اشتباه مصون می‌دارد و فرد انگیزه بیشتری برای زندگی با دوری از یکنواختی به وی می‌دهد.
		بعد درونی	In11 روحیه و حس تلاش و تکاپو برای رشد و تعالی سازمان و اینکه در کنار آن بهبود عملکرد و افزایش راندمان و کاهش خطاهای فردی را در کل سازمان به همراه خواهد داشت.
	پیامدهای سازمانی	کارآمدی و اثربخشی	In2 یادگیری در محیط کار باعث می‌شود افراد به سازمان وفادارتر شوند و احساس هویت می‌کنند.
		منفعت مالی	In1 ارتقای سطح علمی کارکنان موجب افزایش بهره‌وری و نزدیکی‌تر شدن و دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد.
			In9 کاهش هزینه جهت آموزش فرد نسبت به آموزشی که سازمان در بیرون محیط کار برای فرد را ایجاد می‌کند. یعنی چون که دیگر برای آموزش برخی موارد نیاز به برگزاری کلاس

نخواهد بود هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. البته خیلی از فعالیت‌ها هستند که نیاز به آموزش رسمی و برگزاری کلاس دارند.			
In13) اگر یادگیری محیط کار صورت پذیرد موجب ایجاد مجموعه‌ای متخصص در فضای کاری خواهد شد.	انسجام و تخصص		

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب یادگیری محیط کار انجام شده است و چهار هدف فرعی شامل روایت افراد از یادگیری محیط کار، زمینه‌های تسهیل‌گر یادگیری محیط کار، عوامل تقویت کننده یادگیری محیط کار و در نهایت پیامدهای یادگیری محیط کار دنبال نمود. ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در شناسایی چارچوب محیط کار توسط پژوهش‌های کوپ و همکاران (۱۳)، کیندت و همکاران (۳)، جاکوپس و همکاران (۸) و فنویک (۴) قابل توجیه است.

مشارکت‌کنندگان روایت‌های متفاوتی از مفهوم یادگیری محیط کار داشتند. برخی آن را یادگیری تجربی که جاکوپس و پارک (۸) و بود و گریک (۱۱) نیز به آن اشاره داشته‌اند، می‌دانستند. برخی آن را افزایش سطح علمی و آگاهی همراستا با کیندت و همکاران (۳) می‌دانستند. عده‌ای نیز آن را یادگیری تعاملی با همکاران خطاب کردند و در نهایت گروهی آن را به عنوان کسب مهارت عملی در محیط کار درک نمودند. پژوهشگر با تلفیق روایت‌های مصاحبه شونده‌گان، یادگیری محیط کار را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های کسب شده در محیط کار از طریق ادراک تجربی و تعاملات بین فردی. در چارچوبی که با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر تدوین گردید، پنج عامل شناسایی شد که عبارتند از محیط کار، برنامه درسی محیط کار، افراد (کارکنان)، مدیریت و تعامل و تلفیق است. چارچوب نهایی یادگیری محیط کار تدوین شد (شکل ۶).



شکل ۶- چارچوب کلی یادگیری محیط کار

این چارچوب، ابعاد یادگیری محیط کار را تشکیل می‌دهد. به این معنا که هرچه محیط کار غنی‌تر باشد، یادگیری بهتر صورت می‌گیرد. صفایی موحد (۱) به نقش و اهمیت محیط در یادگیری موثرتر در جهان امروز اشاره نموده است که با پژوهش حاضر هم‌راستا است. با عنایت به نتایج پژوهش حاضر، محیط کار باید عدالت را میان کارکنان ایجاد نماید، جو حاکم بر آن به دور از مسایل سیاسی و جناحی باشد و همچنین فرهنگ یادگیری را در میان کارکنان و در محیط تقویت کند. اوبرین (۱۵) بیان می‌کند که یادگیری مبتنی بر حل مسئله می‌تواند فرهنگ یادگیری تقویت نماید و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که حل مسئله در محیط کار نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر یادگیری محیط کار باشد. صفایی موحد (۱۷) نیز گونه‌های متفاوت فرهنگی یادگیری را در سازمان‌های ایرانی شناسایی کرده است که با هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر، فرهنگ یادگیری را از عوامل موثر بر یادگیری محیط کار قلمداد می‌کند. در نهایت محیط کار باید حمایت‌های لازم را از کارکنان برای تقویت یادگیری و بهبود عملکرد داشته باشد. علاوه بر محیط کار، بُعد دیگر افراد (کارکنان) هستند. افراد شاغل در هر محیط کار و ویژگی‌های شخصی مربوط به آن‌ها از مهم‌ترین عوامل یادگیری محیط کار است. هرچه افراد از لحاظ سطح هوشی، مسئولیت‌پذیری و انگیزه یادگیری از سطح بالاتری برخوردار باشند، یادگیری محیط کار موثرتر و ماندگارتر صورت می‌پذیرد. بنابراین اگر شرایط محیطی به میزان کافی فراهم باشد، اما افرادی

که در محیط قرار دارند از لحاظ ویژگی‌های مطرح شده آمادگی لازم را نداشته باشند، یادگیری به نحو مطلوب صورت نمی‌گیرد. بعد دیگر یادگیری محیط کار مدیریت سازمان است. ویژگی‌های فردی مدیر از قبیل توانایی رهبری، ویژگی‌های اخلاقی و تعامل مناسب با کارکنان و دانش و تخصص او در حوزه فعالیت‌های سازمان، عوامل موثر بر یادگیری محیط کار است. مدیریت سازمان با استفاده از نقش کلیدی که در سازماندهی محیط کار ایفا می‌کند، می‌تواند موجبات غنا بخشیدن به محیط را فراهم سازد که همراستا با پژوهش پاردرینگ و جانسون (۱۲) پیرامون نقش سازمان‌دهی کار و رهبری در یادگیری است. دیگر بعد یادگیری محیط کار، تعامل همکاران با یکدیگر در محیط کار است. به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری همکاران با یکدیگر و استفاده از تجارب شغلی یکدیگر از مهم‌ترین عوامل یادگیری محیط کار است که هم راستا با پژوهش کاسایلا (۱۶) که تاثیرپذیری در محیط کار را بررسی نموده است. همچنین تلفیق یادگیری‌های رسمی و تجربی در محیط کار و همچنین آموزش‌های نظری و عملی شناسایی شدند. هرچه این تلفیق و تعامل بیشتر باشد، یادگیری محیط کار غنی‌تر خواهد بود. در نهایت برنامه درسی محیط کار در کنار چهار مورد دیگر چارچوب تدوین شده این پژوهش را تکمیل می‌کند و به عنوان پنجمین بعد یادگیری محیط کار مطرح می‌گردد. برنامه درسی محیط کار مشتمل بر طراحی و تدوین برنامه‌های آموزش رسمی است که با توجه به اصول برنامه‌ریزی درسی صورت می‌پذیرد. آنچه که مصاحبه شوندگان این پژوهش در این حیطه به آن‌ها اشاره کرده بودند، هدفمند بودن، محتوای مناسب و کارآمد و با توجه به نیازهای سازمان، نظارت صحیح بر برگزاری دوره‌های آموزش رسمی، استفاده از اساتید مجرب و کارکشته و در نهایت دریافت بازخورد از کلاس‌های آموزشی است. اگر این روند به درستی طی شود، یادگیری محیط کار نیز صورت خواهد پذیرفت و می‌توان انتظار داشت تا یادگیری به محیط کار منتقل شود. یافته‌های پژوهش با یافته‌های برشان و همکاران (۲۰) که عوامل موثر در انتقال یادگیری آموزش‌های ضمن خدمت به محیط کار را به سه عامل فردی، سازمانی و آموزشی نسبت داده‌اند و همچنین نتایج پژوهش قنبری و زندی (۱۹) که عوامل موثر در انتقال یادگیری به محیط کار را فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی دانسته‌اند، هم راستاست. در واقع با تقویت عوامل فوق‌الذکر علاوه بر یادگیری محیط کار، انتقال یادگیری و به کارگیری آن در محیط کار قابل توجیه است.

یادگیری محیط کار با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیامدهایی از قبیل بهبود شرایط شغلی کارکنان، کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌های سازمانی، ایجاد انسجام و تخصص در محیط کار و در نهایت هم راستا با پژوهش اوبرین و همکاران کاهش هزینه‌های سازمان را به همراه دارد. این یافته منطبق با پژوهش مهماندوست قمصری و همکاران (۱۸) پیرامون پیامدهای اقتصادی برنامه‌ریزی درسی محیط کار است. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای ذیل مطرح شد:

- پژوهشگران و متخصصان حیطه برنامه درسی و بهسازی منابع انسانی در جهت غنا بخشیدن به مفهوم یادگیری محیط کار و شناسایی عوامل موثر بر آن و همچنین چالش‌ها و موانع آن اقدام نمایند.
 - به یادگیری نیروی انسانی که مهم‌ترین سرمایه هر کشور است، توجه ویژه صورت پذیرد.
 - به تلفیق و تعامل در محیط کار بین نیروی انسانی توجه شود.
 - در برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت به نیازها و شرایط کارکنان توجه بیشتری شود.
 - زمان کافی برای آموزش متناسب با نیازهای سازمان و علائق کارکنان در نظر گرفته شود.
 - برای بهبود و اثربخشی دوره‌های آموزشی در تدوین و برگزاری آن‌ها از متخصصین حوزه برنامه درسی استفاده شود.
 - به روابط بین فردی میان مدیران و کارکنان و ایجاد یک محیط امن و غنا بخشیدن به آن برای یادگیری بهتر توجه شود.
- همچنین پیشنهادهایی پژوهشی عبارتند از:
- بررسی عوامل موثر بر یادگیری محیط کار در شرکت‌های صنعتی
 - مطالعه تطبیقی یادگیری محیط کار در هلدینگ‌های بزرگ اقتصادی در سراسر دنیا و هم‌تاهای ایرانی
 - بررسی یادگیری محیط کار در سازمان‌های دولتی و خصوصی
 - شناسایی راهکارهای عملی جهت بهبود یادگیری محیط کار در سازمان‌های دولتی و خصوصی
 - شناسایی موانع و چالش‌های اساسی در یادگیری محیط کار سازمان‌های ایرانی

از اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی به دلیل همکاری و مساعدت در اجرای مصاحبه‌های این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

منابع

1. Safaei Movahed S. Heutagogy- based Workplace Curriculum Development Model (HWCDM). *Journal of Curriculum Studies (J.C.S)*, 2019; 13 (51): 5-26 (in Persian).
2. Doosti Hajiabadi, H., Fathi Vajargah, K., Khorasani, A. Conceptualizing of workplace curriculum discourses; Neglected or emerging discourse. *Research in Curriculum Planning*, 2017; 14(52): 28-34.

3. Kyndt E, Vermeire E, Cabus S. Informal workplace learning among nurses. *Journal of Workplace Learning*. 2016 Sep 12.
4. Fenwick T. Workplace learning: Emerging trends and new perspectives. *New directions for adult and continuing education*. 2008 Sep; 2008 (119):17-26.
5. Eraut, Michael. (2004). *Informal learning in the Workplace*, *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
6. Marsick VJ, Watkins KE, Callahan MW, Volpe M. Informal and incidental learning in the workplace. In *Handbook of research on adult learning and development* 2008 Nov 19 (pp. 592-622). Routledge.
7. Hicks E, Bagg R, Doyle W, Young JD. Canadian accountants: Examining workplace learning. *Journal of Workplace Learning*. 2007 Feb 27.
8. Jacobs RL, Park Y. A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human resource development review*. 2009 Jun; 8(2):133-50.
9. Billett S. Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *The journal of workplace learning*. 2001 Jul 18; 13 (5):209-14.
10. Tynjälä P. Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*. 2008 Jan 1; 3 (2):130-54.
11. Boud D, Garrick J, Greenfield K. Understanding learning at work. *Performance Improvement*. 2000 Nov; 39 (10):45-7.
12. Parding K, Berg-Jansson A. Conditions for workplace learning in professional work. *Journal of Workplace Learning*. 2018 Mar 5.
13. Kopp T, Kinkel S, Schäfer T, Kieslinger B, Brown AJ. Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020 Feb 8.
14. Steil AV, de Cuffa D, Iwaya GH, dos Santos Pacheco RC. Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*. 2020 Feb 5.
15. O'Brien E, McCarthy J, Hamburg I, Delaney Y. Problem-based learning in the Irish SME workplace. *Journal of workplace learning*. 2019 Aug 12.
16. Kusaila MM. Impact of informal learning in the accounting profession. *Journal of Workplace Learning*. 2019 Aug 20.
17. Safaei Movahhed, S. A typological look into learning culture in workplaces: from malicious to demanding! 11th International Conference on Research Work and Learning, Department of Continuing Education Justus-Liebig-University Giessen (Germany), 2019.
18. Mehmandoost Ghamsari Z S, Fathi Vajargah K, Khorasani A, Safayi Movahed S. Identification and Validation of Effective Factors on the Establishment of Workplace Curriculum Model Emphasizing on Economic Development Consequences. *IUESA*. 2019; 7 (25): 63-79.
19. Ghanbari, S., Zandi, K. Designing a systematic model of factors affecting learning transfer to workplace (A model for improving the productivity of organizational trainings). . 2018; 12(2(45)): 115-151.
20. Barshan, A., Safaei Movahhed, S., Moghadam Zadeh, A., Farzad, V., Kiamanesh, A. Identifying the Effective Factors on the Formation of Learning Transfer to the Workplace in In-Service Training of Kerman copper industry. *Jiera*, 2018; 11(39): 113-134. Doi: 10.22034/jiera.2018.61046.
21. Manuti A, Pastore S, Scardigno AF, Giancaspro ML, Morciano D. Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International journal of training and development*. 2015 Mar; 19 (1):1-7.

22. Strauss, A, Corbin, Juliet. Principles of qualitative research methods. Translation: Buick Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies, 2011.
23. Charmaz K, Belgrave LL. Grounded theory. The Blackwell encyclopedia of sociology. 2007 Feb 15.
24. Friese S. Qualitative data analysis with ATLAS. ti. SAGE Publications Limited; 2012.

Developing a Workplace Learning Framework for Chamber of Commerce based on a Grounded Theory Research

Farhad Fathi (Ph.D. Candidate of Curriculum Studies, Faculty of Educational sciences and psychology, Shahid Beheshti University)

Marjan Kiyani¹ (Assistant professor of Curriculum Studies, Faculty of Educational sciences and psychology, Kharazmi University)

Majid Aliasgari (Associate Professor of Curriculum Studies, Faculty of Educational sciences and psychology, Kharazmi University)

(Received: 2020/06/23; Accepted: 2020/11/07)

pp.111-131

Abstract

The aim of the present study was to develop a framework for workplace learning. The research paradigm was qualitative and the grounded theory research method was used. The research population consisted of all the employees and members of Chamber of Commerce. Then 18 informants were selected by targeted sampling method until reaching the data saturation. The research tool was an in-depth semi-structured interview. In order to analyze the data, coding and categorization were used by Atlas ti software and in three stages of noticing, collecting and thinking. In order to evaluate the data strength in the present study, three criteria of "acceptability", "reliability" and "verifiability" were used. Based on the findings, the framework of the workplace learning consisted of the environment (equality and justice, working environment, learning culture and supportive work environment), the employees (interest in work and learning, responsibility and intelligence and discipline), the management (leadership power, scientific literacy and ethical virtues), the curriculum (goal setting and purposefulness, educational content, teachers' ability, supervision and implementation, feedback and correction) and the interaction and integration (management-staff interaction, colleagues' interaction with each other, combination of formal and experimental education, integration). Outcomes of workplace learning include organizational efficiency and effectiveness, financial benefit, cohesiveness and expertise, career advancement along with employee motivation.

Keywords: Workplace Learning, Curriculum, Grounded Theory, Chamber of Commerce

¹ Corresponding Author: Kian@khu.ac.ir

Explaining the Multilevel Model of Consequences of Organizational Coaching

Shadi Jeldani(Master of Science in Business Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University. Ahvaz. Iran)

Farajola Rahimi¹ (Associate Professor. Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University. Ahvaz. Iran)

Reza Salehi (Master of Science in Business Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University. Ahvaz. Iran)

(Received: 2020/08/07; Accepted: 2020/10/27)

pp.93-110

Abstract

Aim: This study investigates the impact of organizational coaching on cynicism and job performance with a multilevel approach. **Methods:** The research method is descriptive-survey. The statistical population of this study included all employees of petrochemical companies in Mahshahr Special Economic Zone. Through a sample size formula in limited societies, 245 people were randomly selected from 18 companies and questionnaires were distributed among these employees. Smart PLS software and HLM software were used for data analysis. At the individual level, the results showed that cynicism had a significant negative effect on job performance. **Results:** The results of multilevel analysis showed that coaching at the organizational level had a significant and negative effect on organizational cynicism at the individual level and a positive and significant effect on job performance. In this study, the moderating role of Multilevel coaching on the relationship between

¹ Corresponding Author: Rahimi2053@yahoo.com

cynicism and job performance was confirmed. Conclusion: It seems that organizational coaching and strengthening it in the organization reduces organizational pessimism and improves employee job performance.

Keywords: Organizational Cynicism, Employee Performance, Organizational Coaching, Mahshahr Special Economic Zone

Designing a competency model for middle managers in Tehran Municipality and validating it with a Structural Equation Model

Seyed Reza Razavisaeeedi¹(Ph.D, of management, Tehran.Iran)

(Received: 2020/08/20; Accepted: 2020/09/24)
pp.68-92

Abstract

The type of management in municipalities, which are typically service organizations, is different from other organizations. Therefore, the competencies of the managers of such organizations will be different from other organizations. The purpose of this study is to identify and validate the competency model of middle managers of the municipality, which has been done in twenty-two districts of Tehran Municipality. In this study, 20 organizational experts in 8 different departments were interviewed. And the initial model of competencies of middle managers of the municipality was obtained. By performing three stages of Delphi panel among 7 experts, a modified model of competencies was obtained. In the second phase, the Structural Equation Model was used to validate the model. A questionnaire was developed and distributed among 274 middle managers of the municipality. Finally, the competency model of municipal middle managers was presented with 3 dimensions, 6 components and 45 indicators.

Keywords: Competencies of managers, Middle managers, Municipality

¹ Corresponding Author: S_R_R_S@YAHOO.COM

Presenting a Model of Factors Influencing the Leadership Competency of Islamic Azad University Managers

Seyedeh Fateme Habibi (Ph.D. Candidate of educational management, Department Of education, Islamic Azad University. Marvdasht Branch,Iran)

Mojgan Amirianzadeh¹ (Assistant Professor, Department Of educational management, Islamic Azad University. Marvdasht Branch,Iran)

Reza Zareie (Assistant Professor, Department Of educational management, Islamic Azad University. Marvdasht Branch,Iran)

Ebadolah Ahmadi (Assistant Professor, Department Of educational management, Islamic Azad University. Marvdasht Branch,Iran)

(Received: 2019/02/14; Accepted: 2020/11/11)
pp.39-67

Abstract

Background and Purpose

The purpose of this study was to present a model of factors affecting the leadership competency of Islamic Azad University managers.

Method

This research is a mixed method research in qualitative and quantitative in descriptive-survey method. Participants in the qualitative section consisted of 21 academic experts selected by purposeful method using key experts and theoretical saturation method. In the quantitative section, all faculty and staff of Islamic Azad University of Fars province numbered 1800. Morgan table was used to determine the sample size. Based on this table, 187 faculty members and staff of Islamic Azad University of Fars were selected. The research tools were used in qualitative, exploratory and semi-structured interviews and in a small part by a researcher-made questionnaire; factors influencing managers' leadership competency were designed based on the themes obtained in the qualitative stage.

Results

Results in qualitative section revealed the factors influencing leadership competence in the form of 21 basic attributes, 4 organizer attributes (ethical, motivational, managerial, structural) and two pervasive factors (individual and organizational) that based on these findings the effective factors model Leadership competency was

¹Corresponding Author :Mamirianzadeh15@gmail.com

designed and quantitative results showed that the structural factor in universities had a great impact on the competencies of leaders and managers, and the model obtained had a good fit.

Conclusion

According to the results of the research, four factors affecting leadership competency are identified: ethical, motivational, managerial, structural, which require macro and micro strategies that lead to emergence and emergence of leadership competencies in Azad university managers. To be adopted

Keywords: Leadership, Management, Competence, Higher Education, University

Identification of the solutions for implementing and improving staff training using the gamification approach

Farideh Shayani, Seyed (Master of Science in Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran)

Mohamad Mahmoodi¹ (Associate Professor, Department of industrial and technology management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran)

Asef Karimi (Assistant Professor of Faculty of Management and Accounting, University of Tehran)

(Received: 2019/01/18; Accepted: 2020/11/24)
pp.16-38

Abstract

Today, special attention is paid to training methods in organizations, that way the most lack of access to training objectives are due to weaknesses in the training methods. One of the newest methods is using the related concepts the game to design the training courses. The games can be used and extended as patterns in learning. This survey has been done to find the gamification implementing approaches in teaching staff, by using the qualitative method and semi-structured interviews with experts in training and gamification precinct whom selected with snowball method. Data analysis has been done in two sects: in the first one, the data obtained from the interviews were analyzed by using Theme Analysis method, and in the second one, the entropy Shannon method has been used for prioritize the approaches. As a result, we found the approaches which were divided to six kinds such as: cognitive, emotional, social, preparing, educational, and organization, and approaches were also prioritized. It can be concluded from these findings which the approaches presentation to organizations educational courses holding solutions can improve the employees motivations and spirits and also can increases their participation and performance, so it can enhance the organization effectiveness.

Keywords : Gamification, Organizational Gamification, teaching staff

¹Corresponding Author : mahmoudi@ut.ac.ir

The effect of Succession Planning on the Transfer of Knowledge in Higher Education with the Mediating Role of Transformational Leadership (Case Study: Kharazmi University)

Ayat Saadattalab¹ (Assistant Professor, Department Of education, Kharazmi University.Iran)

(Received: 2019/08/20; Accepted: 2020/09/24)

pp.1-15

Abstract

The aim of the present study was to investigate the effect of succession planning on the knowledge transfer in higher education with the mediating role of transformational leadership. The research method was descriptive correlational. The statistical population of this study included all administrators (200 people) of Kharazmi University were selected by convenience sampling method. For data collection were used the three Questionnaire of succession planning (Kim, 2006), Bass & Avolio (2004) transformational leadership, and knowledge transfer (Nonaka & Takeuchi, 1995). Data analysis was done by using structural equation modeling in AMOS And Spss-22 software. The results of structural equation modeling showed that the conceptual model of research with experimental data fits well and transformational leadership plays the role of a complete mediator in the relationship between succession planning and knowledge transfer. Accordingly, the variable relationship between succession planning and knowledge transfer through transformational leadership was confirmed in the form of path analysis. Thus, the variable of transformational leadership showed a facilitating role in the relationship between and succession planning and knowledge transfer. Also, the leading variable of succession planning had a direct and positive effect on the knowledge transfer. Based on the results of the research, it can be concluded that university administrators can provide a good platform By establishing a succession planning system in universities and higher education institutions, for institutionalizing knowledge transfer inside and outside the university. In the current competitive environment, university administrators will achieve the lofty goals and missions of the university by cultivating knowledgeable managers, and thus ensure the growth, development and competitive advantage of the university

Keywords: knowledge transfer, Succession planning, Transformational Leadership, Higher Education

¹Corresponding Author : A.saadattalab@khu.ac.ir

Table of Contents

The effect of Succession Planning on the Transfer of Knowledge in Higher Education with the Mediating Role of Transformational Leadership (Case Study: Kharazmi University)	
Ayat Saadattalab.....	1
Identification of the solutions for implementing and improving staff training using the gamification approach	
Farideh Shayani,Seyed Mohamad Mahmoodi, Asef Karimi.....	16
Presenting a Model of Factors Influencing the Leadership Competency of Islamic Azad University Managers	
Seyedeh Fateme Habibi,Mojgan Amirianzadeh,Reza Zareie,Ebadolah Ahmadi....	39
Designing a competency model for middle managers in Tehran Municipality and validating it with a Structural Equation Model	
Seyed Reza Razavisaeed	68
Explaining the Multilevel Model of Consequences of Organizational Coaching	
Shadi Jeldani,Farajola Rahimi,Reza Salehi.....	93
Developing a Workplace Learning Framework for Chamber of Commerce based on a Grounded Theory Research	
Farhad Fathi,Marjan Kiyani,Majid Aliasgari	111

Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
1	Seyyed Hosein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaei University
2	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
3	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
4	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaei University
5	Kourosh Fathi Vajargah	Professor	Curriculum Studies	Shahid Beheshti University
6	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
7	Tahmoores Hasangholi Pouryasoori	Professor	Business Management	Tehran University
9	Abasalt Khorasani	Associate Professor	Planning of Development in Higher Education	Shahid Beheshti University
10	Behrooz Ghlichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

Referees

- 1-Dr. Mojgan Abdollahi: Assistant Professor of Education, Azad University
- 2- Dr. Manijeh Ahmadi: Assistant Professor of Education, Payam nour University
- 3-Dr. Azam Molamohamadi: Ph.D. Development of higher education, Shahid Beheshti University
- 4-Dr. Fatemeh Narenji sani: Assistant Professor of Education, Tehran University
- 5-Dr. Firouz Nouri: Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University
- 6-Dr. Saeed Safaie movahed: Ph.D. of Curriculum Studies, Kharazmi University

**Quarterly Journal of Training and Development of
Human Resources**

Vol. 7, No. 25, Summer 2020

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kouros Fathi Vajargah

General Director:

Hamideh Bafandeh

English Proofreader:

Dr. Nasrin Asgharzadeh

Persian Proofreader:

Dr. Farnoosh Alami

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Maryam Bagheri

Address:

No. 220, 2th Floor, AllamehTabatabaei University Building, Dr. Azodi Street,
Karim Khan zand Avenue, Tehran, Iran

Phone: **81032228**

Email: **istd.journal@gmail.com**

Website **www.istd.ir**

Fax: **81032228**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development
(ISTD)

**Quarterly Journal of Training and
Development of Human Resources**

Vol. 7, No. 25

Summer 2020