

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال دهم، پاییز ۳۹

زمستان ۱۴۰۲

- 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 دهم، شماره ۳۹، زمستان ۱۴۰۲

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سر دبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

اکرم دهباشی

ویراستار انگلیسی:

زهرا حیدری

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

زهرا تقدیری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

زهرا تقدیری

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، ولنجک، دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی

رایانامه: journal@istd.ir

نشانی اینترنتی: www.istd.ir

تلفن: ۸۶۰۳۶۸۱۲

دورنگار: ۸۶۰۳۶۸۱۴

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	مارتین هیدن، استاد	استاد	آموزش عالی و منابع انسانی	ساترن کراس یونیورسیتی استرالیا
۲	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۳	محمد حسن پرداختچی	استاد	مدیریت آموزشی	استاد بازنشسته دانشگاه شهید بهشتی
۴	آرین قلی پور	استاد	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه تهران
۵	سید حسین ابطحی	استاد	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۶	خدایار ابیلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۷	ابراهیم صالحی عمران	استاد	آموزش عالی	دانشگاه مازندران
۸	غلامعلی طبرسا	استاد	مدیریت دولتی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	داود معصومی	دانشیار	آموزش	دانشگاه گاول سوئد
۱۰	بهروز قلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر احمد بزار جزایری: دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی
۲. دکتر رحمت اله پاکدل: استاد سازمان اموری و استخدامی
۳. دکتر اسماعیل جعفری: استادیار دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر علی خورسندی طاسکوه: استادیار دانشگاه علامه طباطبایی
۵. دکتر مژگان عبداللهی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی کرج
۶. دکتر فیروز نوری کلخوران: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

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 بودن 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.

۸-۲- منابع

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره‌گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه‌بندی گردیده و به ترتیب شماره‌گذاری 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 سانتی‌متر (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 می‌گردد.

- 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 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.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی متر 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 نایستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی: یک مطالعه فراترکیب

عباس عباس پور، ودود قاسم طالبی، مرتضی طاهری، حمید رحیمیان، سعید غیائی ندوشن..... ۱

طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد داده‌بنیاد: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش

یونس صحرانورد نشتیفان، صلاح الدین ابراهیمی، بهمن غلامی، سیامند مولودی..... ۳۹

ارائه چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان: پژوهشی با رویکرد فراترکیب

علیرضا جوان بخت، ناهید نادری بنی، جبار باباشاهی، سعید صفایی موحد..... ۷۹

ارائه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناورانه

(مورد مطالعه: سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت)

سعیده صمدزاد، جاوید قهرمانی نهر، فرامرز نوری، اکبر قاسمی یالقور آغاچ..... ۱۱۲

ارائه مدلی به منظور ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران

عباسعلی صمدیان بزرگی، محمود صفری، معصومه اولادیان..... ۱۳۳

طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان

رضا بارانی ماشهرانی، مهدی باقری، پیام پاسلاری..... ۱۵۱

صنعت نسل ۴؛ تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران کیفیت

رویا شاکری..... ۱۷۶

جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی: یک مطالعه فراترکیب

عباس عباس‌پور*^۱

ودود قاسم‌طالبی^۲

مرتضی طاهری^۳

حمید رحیمیان^۴

سعید غیاثی‌ندوشن^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۷/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰)

چکیده

جانشین‌پروری، راهبردی مؤثر در حفظ و توسعه منابع انسانی در سازمان‌هاست، اما بسیاری از شرکت‌ها برنامه‌ریزی منظم جانشین‌پروری ندارند که این نقیصه باعث عدم جذب و انتقال افراد ماهر به سمت‌های مشخص می‌شود. بر این اساس هدف این مقاله، یافتن مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی است. در این پژوهش، از روش کیفی فراترکیب، استفاده شده است. پس از جستجوی کلیدواژه‌های تخصصی پژوهش در پایگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی در بازه زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۳ نهایتاً از تعداد ۲۱۸۱ پژوهش در زمینه مطالعه ۹۱ پژوهش برای تحلیل انتخاب و از اطلاعات آن‌ها استفاده شد. پس از تحلیل، جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی در ۵ بعد اصلی شامل: ایجاد تعهد، تعیین خط‌مشی، جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، برنامه بهسازی رهبری، ارزیابی برنامه و ۱۱ مؤلفه و ۳۰ زیرمؤلفه طبقه‌بندی گردید. با توجه به یافته‌های به دست آمده در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی سهم یاری این پژوهش، کمک به شرکت‌ها در تدوین و اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با استفاده از جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی است.

کلیدواژه‌ها: استعداد‌های دانشگاهی، جانشین‌پروری، جذب و توسعه، فراترکیب.

* این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

^۱ .استاد تمام گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول) abbaspour1386@gmail.com

^۲ . دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

vgtalebi@yahoo.com

^۳ . دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

mtaheri56@gmail.com

^۴ . دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

hamrahimian@gmail.com

^۵ . دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

ghiasi.saeed@gmail.com

مقدمه

جانشین‌پروری^۱ در شرکت‌های مهندسی به عنوان یکی از شاخه‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با پیشرفت فناوری و صنعت مهندسی، نیاز به استراتژی‌های مناسب در حوزه جانشین‌پروری احساس شد. پرورش جانشینان برای جایگزینی در جایگاه‌های مدیریتی، یکی از الزامات اصلی توسعه مدیریت است (۱). بنابراین، شرکت‌های مهندسی به تشکیل گروه‌های جانشین‌پروری و طرح‌های مناسب در این حوزه روی آوردند (۲). استفاده از جانشین‌پروری در شرکت‌ها باعث افزایش کیفیت خدمات، حفظ سطح تولید و افزایش راندمان شده است. همچنین، با توجه به فراوانی صنعت مهندسی و نیاز به پوشش دادن کمبودها و نواقص، جانشین‌پروری به عنوان یک راهکار مؤثر مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (۳).

با وجود تکامل برنامه‌های جانشین‌پروری در دهه‌های اخیر، به موضوع جانشین‌پروری و جذب و توسعه^۲ استعداد‌های دانشگاهی^۳ در شرکت‌های مهندسی به خوبی پرداخته نشده است و مدیران ارشد شرکت‌ها ضرورت این مسئله را به خوبی درک نکرده‌اند. این نقص باعث صدمات جدی به حفظ و توسعه زیرساخت شرکت‌های بزرگ و حیاتی شده است. همچنین، کمبود امید به آینده در فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و عدم توجه به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری منجر به مهاجرت متخصصان و فارغ‌التحصیلان و آسیب‌های جدی به کشور شده است. در رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، هدف سازمان‌ها استخراج و جذب بهترین استعداد‌های دانشگاهی و توسعه آن‌ها در خصوص مهارت‌های مورد نیاز است. بر همین اساس در این مقاله نیز سعی بر آن است تا با بررسی مطالعات انجام شده در حوزه موضوعی، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به صورت جامع و نظام‌مند تبیین شوند.

نتایج این پژوهش می‌تواند به شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در ایجاد راهبردهای مناسب برای جذب و نگهداشت نیروی کار متخصص و استعداد‌های دانشگاهی، کمک کند. صنعت مهندسی به‌عنوان یکی از صنایع پویا، به دلیل نیاز به کارکنان با تخصص بالا و استعداد‌های خلاق، همواره در تلاش برای جذب بهترین نیروهای کارآمد بوده است. در این راستا، اغلب شرکت‌های مهندسی به دنبال رویکردهای نوینی در جذب و توسعه نیروی کار خود هستند، به طوری که فرهنگ سازمانی مناسبی برای جذب و ارتقاء استعداد‌های دانشگاهی پرورش یابد.

1 Succession

2 Attraction and development

3 University talents

چارچوب نظری پژوهش

در سراسر جهان، مدیریت جانشین‌پروری به عنوان یک استراتژی کلیدی برای رسیدگی به تعدادی از مسائل مهم منابع انسانی مانند پیری نیروی کار، افزایش نرخ بازنشستگی، بازار کار کساد، رقابت محدود، تغییرات سریع در کار و نیاز به نیروی کار متنوع در تمام سطوح در نظر گرفته می‌شود و برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی یک پاسخ استراتژیک در مقابل این فشارها است (۵ و ۴). سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان به دنبال کاهش شکاف بین سطح مطلوب و سطح فعلی توانایی منابع انسانی هستند. مفهوم مدیریت استعدادها شامل جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی برای کاهش این شکاف معرفی شده است. بحث مدیریت استعداد، باعث افزایش سطح آگاهی شده و به عنوان یک ابزار پشتیبان در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (۶). با توجه به تعریف وایمن^۱ و همکاران (۲۰۱۲) و سابنکو^۲ و همکاران (۲۰۱۶) فرایند مدیریت استعداد شامل: ۱- طبقه‌بندی و شناسایی و جذب افراد مستعد از خارج از سازمان ۲- طبقه‌بندی و شناسایی افراد مستعد درون سازمان ۳- آموزش افراد مستعد ۴- حفظ افراد مستعد در سازمان است (۸ و ۷).

آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری و تعیین اولویت این عوامل، اهمیت ویژه‌ای در پیاده‌سازی مطلوب این برنامه‌ها در سازمان‌ها خواهد داشت (۹). لذا درمی‌یابیم که برنامه‌ریزی مؤثر و موفقیت در مدیریت جانشین‌پروری باید نیازهای انسانی را برای همه دسته‌های شغلی در نظر بگیرد. در این میان یکی از اهداف مهم برنامه جانشین‌پروری، حفظ استعداد با حفظ انگیزه و مشارکت کارکنان است. بطوریکه در همین خصوص فولمر^۳ و همکاران (۲۰۰۴) جانشین‌پروری را کمک به افراد با استعداد جهت اقدامات و تصمیمات سریع‌تر و مناسب‌تر در هر سازمانی تعریف می‌کند (۱۰). تعریف جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی عموماً در حوزه کسب و کار و محیط‌های صنعتی مطرح بوده، بطوریکه مطالعه مبانی نظری، تاریخچه و مطالعات پیشین جانشین‌پروری نیز مؤید این مطلب می‌باشد. سعادت (۲۰۱۹) نیز در همین راستا در تعریف جانشین‌پروری بیان می‌دارد که جانشین‌پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعدادهای انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند (۱۱).

در خصوص بررسی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های متنوعی در داخل و خارج از کشور انجام پذیرفته و هر کدام از پژوهش‌ها، به ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در سازمان‌های مربوطه پرداخته‌اند که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

1 Vaiman

2 Sabuncu

3 Fulmer

در تحقیقی سالو و همکاران (۲۰۲۲) به تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند و متغیرهای جانشین‌پروری مانند جذب استعداد، حفظ استعداد، آموزش و توسعه استعداد، حقوق، پاداش و فرهنگ سازمانی را از مؤلفه‌های مهم جانشین‌پروری بیان کرده‌اند (۱۲). وجیدی و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأثیر رهبری بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر را تحقیق کرده و اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی و خصوصی را بررسی نموده و به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان یک تلاش منظم و سازمان‌یافته برای حفظ پایداری رهبری در جایگاه‌های کلیدی، افزایش سرمایه‌دانش و توسعه مهارت‌های کارکنان مهم می‌باشند و در بخش دولتی، برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موفق، باید به مسائلی مانند زمینه‌های تنش و مدیریت سیاسی و اصول چارچوب نیروی کار باید توجه شود. همچنین، برای جلب رضایت کارکنان و حفظ آن‌ها، لازم است به عواملی مانند امنیت شغلی، پاداش و حمایت ناظر توجه شود (۱۳). در همین راستا لوکونت (۲۰۲۳) نیز با پژوهش نظریه‌ای در خصوص جانشینی مدیرعاملان بنیانگذار شرکت‌ها، به این نتیجه رسیده است که جانشین‌پروری برای مدیرعامل بنیانگذار هر شرکتی می‌تواند باعث رشد افراد سازمانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی براساس نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت‌ها شده و حتی منجر به افزایش عملکرد سازمانی شود (۱۴).

در رابطه با فرایند جانشین‌پروری در شرکت‌های خصوصی، رایدلی (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان بررسی فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های خصوصی، به سه موضوع دست یافته‌اند که عبارتند از: ۱- فرآیند توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ۲- شناسایی منابع برای پست‌های مدیریتی و ۳- توسعه رهبری: که شامل اجرا و ارزیابی برنامه است (۱۵). در پژوهش دیگری پورشافعی و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری انجام داده‌اند که، منجر به شناسایی ۹ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۸۰ شاخص شده است. ۹ عامل مؤثر شامل: ارتقای عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری، ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی، ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصص و ظرفیت‌های سازمانی می‌باشند (۱۶). توکلی یرکی (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل جانشین‌پروری در شرکت خودروسازی سایپا، به ۵ مقوله اصلی اثرگذار در جانشین‌پروری (محیطی، ساختاری، مدیریت، ویژگی‌های فردی و آموزش) و ۱۴ مقوله فرعی دست یافته است (۱۷).

جهت بررسی عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری آذر و خرمی (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش محور، چهار شاخص تعیین الزامات کار و کارکنان موجود را استراتژی سازمان، شایستگی، استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان بیان کرده‌اند

(۱۸). اصفهانی و همکاران (۲۰۱۹) نیز به بررسی موانع جانشین‌پروری پرداخته و با پژوهشی تحت عنوان بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری در ادارات مرکزی بانک ملی ایران به این نتیجه رسیده‌اند که موانع اصلی مؤثر در استقرار نظام جانشین‌پروری ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی هستند (۱۹). شائمی و همکاران (۲۰۱۸) نیز طی پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل نظام مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی، ابعاد اصلی را ۱- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر دیدگاه نظام‌مند ۲- بسترسازی برای اجرای نظام جانشین‌پروری ۳- اجرای متعهدانه و غیرقابل نفوذ و مبتنی بر روش سیستمی جانشین‌پروری ۴- تعیین و مشخص کردن خط‌مشی‌ها مبتنی بر رسالت و اهداف نظام ۵- ارزیابی کاندیداها به منظور استقرار نظام شایسته‌گزینی ۶- تحلیل شکاف‌های آموزش و توسعه کارکنان مبتنی بر رسالت نظام ۷- ارزیابی نظام مدیریت جانشین‌پروری، بیان نموده‌اند (۲۰).

علمداری (۲۰۱۸) نیز با رویکرد شایستگی به بررسی جانشین‌پروری تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب پرداخته و الگویی با پنج معیار اصلی و ۲۰ شاخص شناسایی نموده است که ۵ معیار اصلی آن شامل: ارتباطات و شبکه راهبردی، همسویی راهبردی و تحلیل نیازها، رشد و تعالی جانشینان و کاندیداها، پایش برنامه‌ها و ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، استعدادیابی و شناسایی توانمندی‌ها و شایستگی‌های راهبردی هستند (۲۱). علامه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد، سه بعد تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری را تعیین خط‌مشی، ارزیابی و توسعه کاندیداها، سنجش اثربخشی را نتیجه‌گیری کرده‌اند (۲۲). بارانی و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود تحت عنوان یافتن الگوی مدیریت استعداد به منظور کسب مزیت رقابتی، به ابعاد جذب استعداد، آموزش و بهسازی استعداد، ارزشیابی استعداد و تعالی استعداد اشاره نموده‌اند. مزیت این الگو را در حفظ و نگهداشت منابع (سرمایه‌های) انسانی با رهبری صحیح استعدادها، جانشین‌پروری و ایجاد تعهد سازمانی در سرمایه‌های سازمانی، بیان کرده‌اند (۲۳).

با هدف جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، به عنوان منابع (سرمایه‌های) انسانی در هر سازمانی، ضرورت و ارتباط مستمر و مفید سازمان‌ها و شرکت‌های مهندسی با دانشگاه‌ها، رومیانی و همکاران (۲۰۲۳) با پژوهشی تحت عنوان طراحی و اعتباریابی الگوی استعدادیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع با تراز عملکرد منطقه‌ای براساس راهبردهای توسعه منابع انسانی (مورد: دانشگاه لرستان)، به ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شامل: استعداد آموزشی (تسلط علمی، یاددهی اثربخش، یادگیری)، استعداد پژوهشی (به کارگیری دانش، قابلیت پژوهش، نگارش و انتشار علمی، تحلیل‌گری)، استعداد مشاوره‌ای (مشاوره به محیط‌های کسب و کار، مشاوره به دانشجویان و مشاوره به جامعه)، دست

یافته‌اند (۲۴). در پژوهشی زمانی مقدم و همکاران (۲۰۲۲) نیز با عنوان ارتباط صنعت و دانشگاه، توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه را به منظور جذب و نگهداشت منابع انسانی، توسعه پایدار و پیشرفت جامعه نیازمند تلاش مشترک و هماهنگی بین دولت، دانشگاه و صنعتگران، دانسته و فناوری و پردازش اطلاعات در دانشگاه‌ها، طراحی محتوای پژوهشی مناسب و تطابق صنعت با تغییرات فناوری و روش‌های نوین جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی را ضروری دانسته‌اند (۲۵).

جهت بررسی شایستگی‌های دانشجویان مهندسی و جذب و توسعه آنها در سازمانها سلیمی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان شایستگی‌های دانشجویان مهندسی و الزامات دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برای انطباق با صنعت، هدف این پژوهش را شناسایی شایستگی‌ها و الزامات دانشجویان مهندسی برای تطبیق با صنعت نسل چهارم بیان نموده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شایستگی‌ها شامل توانمندی‌های فردی، دانش و مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی، مهارت‌های فناورانه و بسترهای آموزشی است. همچنین، الزامات دانشگاهی، الزامات بازار کار و مهارت‌های راهبردی صنعت انسانی نیازمند به توسعه منابع و استادان بیان شده است. یافته‌های این مطالعه می‌توانند منجر به بهبود برنامه‌های درسی آموزش مهندسی و توسعه رویکردهای جدید جهت جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی شوند (۲۶).

مطالعه ادبیات پژوهش و یافته‌های پژوهشگران نشان داد که در شرکت‌های مهندسی به علت وجود آسیب‌هایی مانند رعایت نکردن تناسب شغلی، استفاده از روش‌های تجربی در انتصابات، به تعویق افتادن بازنشستگی، مقاومت افراد در مقابل تغییرات و استفاده از ابزار قدرت به جای عملکرد علمی، این شرکت‌ها با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند. از طرفی، به سبب مسائلی همچون فوت، بازخرد، استعفا و مهاجرت مدیران کارآمد و لایق شرکت‌ها، عدم امکان جذب استعدادها از دانشگاه‌های معتبر کشور، پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان شرکت‌ها، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه و بوجود آمدن بستر اعمال خلاف، بر پیکره شرکت‌ها وارد می‌شود. لذا داشتن برنامه‌ای مدون برای شناسایی، انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی در راستای پیشبرد اهداف مورد نظر هر شرکتی، بسیار ضروریست.

برنامه مناسب و علمی جانشین‌پروری این امکان را فراهم می‌سازد تا شرکت‌های مهندسی بتوانند به صورت شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی، سپس برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد خود در این زمینه ارائه کنند. از این رو دستیابی به برنامه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌ها که جامع و قابل اعتماد باشد، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران شرکت‌ها می‌باشد تا بوسیله آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش بدست آورده و با نگاه به آینده

به سمت بهبود مستمر آن گام بردارند و با پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری ضمن جلوگیری از خروج مدیران ارشد که سرمایه‌های اصلی شرکت‌ها هستند، بتوانند با جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به پایداری و اعتلای شرکت‌های مهندسی که سرمایه‌ای بی‌بدیل در خصوص توسعه زیرساخت‌های کشور هستند، دست یابند.

همچنین براساس مرور پیشینه، کمبود مطالعات داخلی و عدم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت‌های مهندسی، ضرورت بررسی مطالعات جانشین‌پروری در دیگر شرکت‌های داخلی و خارجی، جهت اخذ ایده مناسب برای جانشین‌پروری در شرکت‌های مهندسی را بیشتر مشخص نمود. برخی از خلاءهای پژوهشی در این زمینه عبارتند از:

۱- کمبود توجه به جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان یک استراتژی بلندمدت در شرکت‌های مهندسی

۲- کمبود توجه به بررسی تأثیر جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی بر بهره‌وری و عملکرد شرکت‌های مهندسی

۳- کمبود بررسی تأثیر برنامه‌های کارآموزی و پروژه‌های مشترک با دانشگاه‌ها بر توسعه مهارت‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۴- کمبود بررسی تأثیر ارائه فرصت‌های شغلی مناسب بر جذب و حفظ استعدادهای دانشگاهی به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۵- کمبود بررسی تأثیر تعاملات بین دانشگاه و صنعت بر توسعه مهارت‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی

۶- کمبود بررسی تأثیر توانمندسازی و ارتقای سطح دانش و تجربه کارکنان فعلی بر جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان جانشینان آینده در شرکت‌های مهندسی.

در ادامه، با استفاده از مبانی نظری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مطالعات انجام شده در این حوزه، عوامل تأثیرگذار بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی به صورت جامع و منظم بررسی و تبیین خواهند شد.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده و با روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را

بررسی می‌کند. زیمر^۱ (۲۰۰۶) فراترکیب را ترکیب و تفسیر داده‌های اصلی مطالعات منتخب تعریف می‌کند (۲۷). بنابراین در این پژوهش منظور از فراترکیب، تحلیل منابع منتشر شده (شامل مقاله، کتاب و گزارش‌های رسمی) در حوزه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی است.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر اطلاعات اسنادی است. داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با پژوهش در زمینه جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) شامل: ۱- تنظیم سؤال‌های پژوهش ۲- بررسی متون به صورت سیستماتیک ۳- جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب ۴- استخراج اطلاعات مقاله ۵- تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها، استفاده گردیده است (۲۸). در مراحل پژوهش با مطالعه ادبیات جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، چارچوب نظری مشخص می‌شود، سپس با مطالعه مقالات انتخابی و استخراج موارد مورد نظر در پژوهش‌های انجام شده، ابتدا به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، شاخص‌ها مشخص می‌شوند و پس از آن با دسته‌بندی اجزا و مشخصه‌ها، زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شکل می‌گیرند. به منظور کنترل کیفیت یافته‌ها، از ضریب توافق کاپای کوهن استفاده گردیده است.

مراحل انجام روش فراترکیب

تنظیم پرسش پژوهش

در روش پژوهش فراترکیب، تعیین پرسش پژوهشی یکی از مراحل مهم شروع هر پژوهشی است. پرسش پژوهشی باید به وضوح به مسئله پژوهشی اشاره کند و با حد محدود مناسبی مطابقت داشته باشد. همچنین این پرسش پژوهشی نباید خیلی گسترده و عمومی باشد، بلکه باید محدود و مشخص باشد تا بتوان به صورت دقیق به آن پاسخ داد. پرسش پژوهشی می‌تواند شامل چندین بعد مختلفی مثل چه چیزی، چگونه، چه روشی و... باشد که هدف آن پیدا کردن پاسخ به مسئله پژوهشی مورد بررسی است.

1Zimmer

2Sandelowski & Barroso

جدول ۱- سوال‌های پژوهش

شاخص‌ها	پرسش‌های پژوهش
چیستی کار (What)	سوال اصلی پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی کدامند؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی کدامند؟
بازه زمانی مطالعه (When)	بازه زمانی پژوهش مورد مطالعه مربوط به چه محدوده زمانی است؟
چگونه (How)	با چه روشی مطالعات انجام شده است؟

منبع: باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷)

بررسی نظام مند متون:

جهت کاوش مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی، جامعه مورد مطالعه مقالات ارائه شده در کنفرانس‌ها و مجلات معتبر علمی داخلی و خارجی در محدوده زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۳، زبان پژوهش‌های مورد مطالعه فارسی و انگلیسی و جغرافیای مورد مطالعه تمام کشورها تعیین گردید. برای جستجوی متون پژوهشی، از کلیدواژه‌های جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، جذب و توسعه و استعداد‌های دانشگاهی استفاده شده است. بررسی کلیدواژه‌ها به صورت جداگانه از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و مطالب مقالات در پایگاه‌های داده‌های مختلف مانند پایگاه‌های امرالد، اسکوپوس، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت، مگیران، علم‌نت و غیره استفاده شده است. معیار ورود به مطالعه اصلی، یافتن داده‌های حائز اهمیت از تحقیقات انجام شده در زمینه مورد مطالعه به زبان فارسی و انگلیسی است. در مرحله نخست به منظور یافتن مقالات با کیفیت بالا، با استفاده از لغات و اصطلاحات کلیدی، جستجو در پایگاه‌های داده انجام شده و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آن‌ها جمع‌آوری شدند.

جستجو و انتخاب منابع مناسب

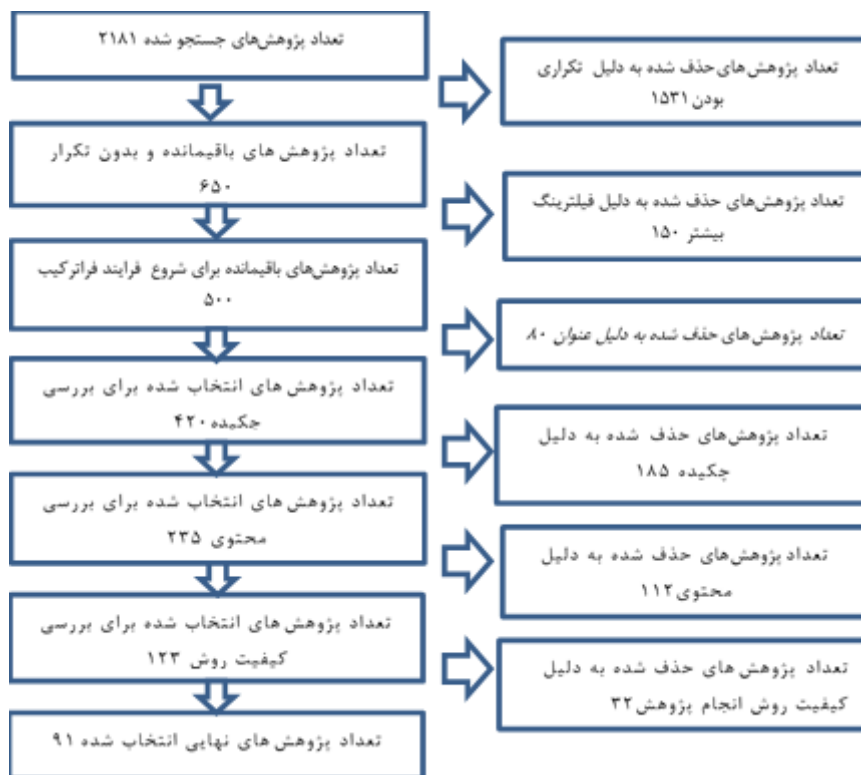
با توجه به معیارهایی مانند محدوده جغرافیایی، زبان و زمان مطالعات، جامعه، شرایط، نوع و روش‌های مطالعه، مقاله‌های مرتبط شناسایی شده و بررسی گردید. سپس با استفاده از الگوریتم مشاهده شده در شکل ۱، مقاله‌های مناسب انتخاب شدند. این الگوریتم شامل ارزیابی عناصر مختلفی مانند عنوان،

چکیده، محتوا، دسترسی و روش پژوهش است. همچنین در این مرحله، از روش ارزیابی حیاتی کَسَب^۱ استفاده می‌شود. این روش با طرح ۱۰ سؤال به ما کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌های کیفی را تعیین کنیم. در این پژوهش از تمامی روش‌های تحقیقی که در دسته‌بندی سیورینگ^۲ (۲۰۰۸) شامل پنج روش ۱- مقالات نظری و مفهومی، ۲- مطالعات موردی، ۳- نظرسنجی، ۴- مقالات مدل‌سازی، و ۵- بررسی ادبیات قرار داده شده‌اند، استفاده شده است (۲۹).

بررسی پژوهش‌های انجام شده در خصوص جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی بیانگر آن است که جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به دلیل موضوع میان رشته‌ای در انواع مختلف مجلات و سایت‌های علمی معتبر منتشر شده است. نشریات معتبری به مانند پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، مدیریت فرهنگ سازمانی، پژوهش مدیریت عمومی، پژوهش در نظام‌های آموزشی، پژوهش مدیریت ورزش، سیاست‌های تحقیقاتی آموزش عالی، دفتر برنامه‌ریزی و اقتصاد کلان برق و انرژی، مجله علمی پژوهشی وزارت نیرو، فناوری و مدیریت تحقیق و توسعه و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو از جمله مجلاتی هستند که مقالات مربوط به جانشین‌پروری و جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، شامل بیشترین تعداد هستند.

1. (CASP) Critical Appraisal Skills Program

2. Seuring



شکل ۱- مراحل انتخاب پژوهش‌های جستجو شده برای تحلیل طبق روش فراترکیب (منبع: باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷))

استخراج اطلاعات مقاله‌ها

در این پژوهش، آمار و اطلاعات مقاله‌ها با تکیه بر منابع معتبر و قابل اعتماد، شامل نام و نام خانوادگی نویسنده همراه با سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر یک از آن‌ها، طبقه‌بندی گردید. پس از نهایی شدن منابع، از متون مقاله‌های انتخابی، ۳۱۷ کد با استفاده از روش کد گذاری باز استخراج شد. کدهای استخراج شده در جدول ۲ بیان گردیده است.

تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

براساس بررسی پژوهش‌های انتخاب شده و ادبیات پژوهش، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در میان داده‌ها بدست آمدند. مطابق فرایند فراترکیب در این

مرحله به جهت تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ابتدا جنبه‌های مهم و تأثیرگذار از یافته‌های پژوهش‌های پیشین بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی را در قالب کدها شناسایی کرده و به صورت مقایسه‌ای دسته‌بندی گردید. کدهای جدید در هر مرحله با کدهای قبلی مقایسه شده و چنانچه به یکی از این کدها تعلق داشت در آن دسته قرار گرفت. در صورت لزوم کدهای قبلی نیز همزمان با انجام این فعالیت حذف یا ترکیب شده و یا کدهای جدید تعریف شدند. بدین ترتیب به منظور شناسایی مؤلفه‌های مؤثر، کدها، شاخص‌ها و روابط بین آن‌ها دسته‌بندی نهایی شده و نتایج این عملیات منجر به استخراج ۳۱۷ کد براساس تحلیل محتوا از پژوهش‌های انتخاب شده گردید. پس از استخراج کدها با استفاده از روش کد گذاری محوری و انتخابی نسبت به دسته‌بندی آن‌ها در قالب زیر مؤلفه‌های مربوطه اقدام نموده و سپس زیر مؤلفه‌ها در قالب مؤلفه‌های کلیدی دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب اطلاعات استخراج شده جهت شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی نیز طبقه‌بندی شدند. مطابق روند کدگذاری باز و محوری و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری و ابعاد در جدول شماره ۲، بیان شده است.

جدول ۲- مقوله بندی یافته‌ها بر مبنای جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی

منابع	کدها	مؤلفه	زیرمؤلفه	بعد
متز ^۱ (۳۰)۱۹۹۸، بهشتی فر (۳۱)۲۰۱۱، عباس‌پور ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، خرمی ۱۳۹۹، رایدلی ^۲ ۲۰۲۱	یافتن شایستگی‌های رهبری			
استرها ^۳ ۲۰۰۹(۳۲)، بایهام ^۴ ۲۰۰۲(۳۳)، طالب‌زاده ۱۳۹۵(۳۴)، فیلیپس ^۵ ۲۰۲۱(۳۵)، رایدلی ۲۰۲۱	رضایت تجربیات رهبری	رهبری	رهبری	ایجاد نهاد
بایهام ^۶ ۲۰۰۲، طالب‌زاده ۱۳۹۵، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱	اطمینان از تداوم رهبری موفق	رهبری و مشارکت	رهبری	ایجاد نهاد
مشاهده و تغییر سبک رهبری و رفتار رهبری خود به شیوه‌ای که رهبران کارآمد باشند	بایهام ^۶ ۲۰۰۲، طالب‌زاده ۱۳۹۵، فیلیپس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱، روحانا ^۷ ۲۰۱۷(۳۶)، بان ^۷ ۲۰۲۲(۳۷)			

1Metz
2Ridley
3Osterhaus
4Byham
5Phillips
6Rohana
7Bano

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				حمایت‌های عاطفی رهبری شیرانی ^۱ ، بان ^۲ ، و جیدی ^۳ ۲۰۲۳
				حفظ استعداد مسیر انتقال رهبری بایهام ^۲ ، طالب‌زاده ^۴ ، داس ^۲ ۲۰۲۰ (۳۸)، فیلیپس ^۵ ، رایدلی ^۶ ۲۰۲۱
				بُعد شایستگی (مسئولیت پذیری، مهارت و شفافیت کاری) کمبروسکی ^۳ (۱۹۹۷)، راثول ^۴ (۲۰۱۰)، هلتن و جکسون ^۵ (۲۰۰۷)، هیلز ^۶ (۲۰۰۸)، سیمان ^۷ ۲۰۱۳ (۴۳)، شامی، ^۸ ۱۳۹۷، رستمی ^۹ ، بان ^{۱۰} ۲۰۲۲
شفافیت و ارتباط				ارتباط بین برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت شغلی هیلز ^۶ ۲۰۰۸، استرهاس ^{۱۱} ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ^{۱۲} (۴۴) ۲۰۱۸، فیلیپس ^{۱۳} رایدلی ^{۱۴} ۲۰۲۱
				ارتباطات و شبکه راهبردی علمداری ^{۱۵} ، هیلز ^{۱۶} ۱۳۹۷، استرهاس ^{۱۱} ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ^{۱۲} ۲۰۱۸، فیلیپس ^{۱۳} ، رایدلی ^{۱۴} ۲۰۲۱
				اهمیت ارتباط برنامه جانشین‌پروری با رهبری و مدیریت هیلز ^{۱۶} ۲۰۰۸، استرهاس ^{۱۱} ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ^{۱۲} ۲۰۱۸، فیلیپس ^{۱۳} ، رایدلی ^{۱۴} ۲۰۲۱
همایین از توسعه شغلی				ارتقا، عامل مؤثر در اثربخشی برنامه‌های توسعه شغلی و جانشین‌پروری جلادین ^{۱۷} (۲۰۰۹)، دهقانپور ^{۱۸} (۱۳۹۰)، عباس‌پور ۱۳۹۶، بارانی ^{۱۹} ، رنجبر ^{۲۰} ۱۴۰۱، و جیدی ^۳ ۲۰۲۳
فرصت‌های رشد حرفه‌ای				یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی استرهاس ^{۱۱} ۲۰۰۹، عباس‌پور ^{۲۱} ۱۳۹۶

- 1 wajidi
- 2 Das
- 3 Cembrowski
- 4 Rothwell
- 5 Hellton and Jackson
- 6 Hills
- 7 Seaman
- 8 Thurmond
- 9 Jaladdin

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				آگاهی کارکنان از مسیر شغلی و احتمال ارتقاء شغلی در آینده
				بارانی ۱۳۹۷، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، عباس‌پور ۱۳۹۶، رنجبر ۱۴۰۱، وجیدی ۲۰۲۳
				تمرکز شدید بر فعالیت‌های بهسازی عملگرا
				گرووز ^۱ (۲۰۰۷) (۴۷)، عباس‌پور ۱۳۹۶، سلو ^۲ ۲۰۲۲
				تسهیل برنامه
				بارنت و داویس ^۳ (۲۰۰۸) (۴۸)، لاموروکس ^۴ (۲۰۰۹) (۴۹)، راثول ۲۰۱۰، بهشتی فر ۲۰۱۱، علامه ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱
				پرسنل باید از فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آگاه باشند و سازمان‌ها نباید جانشینان را مخفیانه برنامه‌ریزی کنند
				همسویی راهبردی و تحلیل نیازها
				علمداری ۱۳۹۷، ژیاپینگ ^۵ (۲۰۱۱) (۵۰)، هیلز ۲۰۰۸، استرهاس ۲۰۰۹، بارانی ۱۳۹۷، ترموند ۲۰۱۸، فیلیس ۲۰۲۱، رایدلی ۲۰۲۱، رنجبر ۱۴۰۱
				به کارگماری کارکنان مدیریتی در فرایند شناسایی و کدگذاری استعدادها
				گرووز ۲۰۰۷، راثول ۲۰۱۰، داس ۲۰۲۰، فیلیس ۲۰۲۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ^۶ ۲۰۲۲
				انتخاب، آموزش و روش ورود جانشینان و نیز
				تاتگلو ^۶ (۲۰۰۸) (۵۱)، خومالو و هریس ^۷ (۲۰۰۸) (۵۲)، ویلر ^۸ (۲۰۰۸) (۵۳)، سلو ۲۰۲۲

برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌ها

مرتبط ساختن فرآیند جانشین‌پروری با:

راهبرد سازمان

تعیین استراتژی جذب

تعیین خط‌مشی

1Groves

2Salau

3Barnett & Davis

4Lamoureux

5Xiaoping

6Tatoglu

7Khumalo and Harris

8Wheeler

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				دخالت اعضای خانواده و سهامداران در فرآیند جانشینی
الگوی جذب				مدیریت مؤثر منابع انسانی جلادین ۲۰۰۹، راثول ۲۰۱۰، بان ۲۰۲۲، داس ۲۰۲۰، عباس‌پور ۱۳۹۶، شامی، ۱۳۹۷، رنجبر ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲
				سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی
				تدوین سیاست‌ها، برنامه‌ها، و رویکردهای منابع انسانی
الگوی توسعه				شناسایی، توسعه و آماده‌سازی نسل بعدی رهبران برای سازمان‌ها بارتون ^۱ ۲۰۱۷ (۵۴)، بایهام ۲۰۰۲، طالب‌زاده ۱۳۹۵، فیلیپس ۲۰۲۱، بوزین ۲۰۰۵ (۵۵)، رایدلی ۲۰۲۱
				توسعه رهبران آینده اولویت روشنی برای رئیس کنونی است
				توسعه استراتژی
تعیین خط‌مشی توسعه				لطفی ۱۳۹۲ (۵۷)، متز ۱۹۹۸، عباس‌پور ۱۳۹۶، خرمی ۱۳۹۹، وجیدی ۲۰۲۳
				بررسی وظائف جدید
				تعیین وظایف و زمان
تعیین وظایف و زمان				بایهام ۲۰۰۲، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، بارتون ۲۰۱۷، کمبروسکی ۱۹۹۷، راثول ۲۰۱۰، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، شامی، ۱۳۹۷، هیلز ۲۰۰۸، سیمان ۲۰۱۳، شامی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				هدف از برنامه‌ها به وضوح توسط شرکت‌کنندگان درک می‌شود
				تعیین میزان مهارت مشاغل شرکت
تشکیل گروه‌های کاری با دانشگاه‌ها تعیین نیازهای سازمان توسعه استعدادها				توسعه و ارتقاء تخصصی دانشجویان و فارغ التحصیلان حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰ (۵۸)
				توسعه و ارتقاء تخصصی دانشجویان و فارغ التحصیلان
				توسعه و ارتقاء تخصصی دانشجویان و فارغ التحصیلان

1Barton
2Busine
3Mandi

منابع	کدها	مؤلفه	زیرمؤلفه	بعد
بارانی ۱۳۹۷، احمدی‌زاد ۱۴۰۰ (۵۹)، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱ (۶۰)، رنجبر ۱۴۰۱، مارینیو ^۱ و همکاران ۲۰۲۰ (۶۱)، فیلیس ^۲ ۲۰۲۱، پرتوز ^۳ ۲۰۲۱ (۶۲)، کاوندال ^۴ ۲۰۲۲ (۶۳)، ضیایی ۲۰۲۳ (۶۴)، لاو ^۵ و همکاران ۲۰۲۳ (۶۵)		تشکیل گروه‌های کاری با دانشگاهها با همکاری دانشگاهها		
حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳، لاو و همکاران ۲۰۲۳		جذب تجربیات و آشنایی با فرآیندهای کاری در صنعت		
سلاجقه ۱۳۹۱ (۶۶)، آتمان ^۶ ۲۰۱۳ (۶۷)، سیمان ^۱ ۲۰۱۳، ایندارتی ^۶ ۲۰۱۶ (۶۸)، نظری ۲۰۲۰ (۶۹)، توکلی یرکی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲		ارتقای سطح دانش و توانمندی کارکنان	تحقیقات و توسعه	
حنیفی ۱۳۹۹، قورچیان ۱۴۰۰، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، قریشی ۱۴۰۱		همکاری دانشگاهها و سازمان‌های صنعتی		
احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰		کمک به دانشگاهها برای تنظیم برنامه‌های آموزشی خود بر اساس نیازهای بازار کار	ایجاد روابط و ارتباط با دانشگاهها	استفاده از روش‌های نوین جذب
قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳		شرکت در نمایشگاه‌های آموزشی و کارایی		
قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳		برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کارآموزی‌های		

1Marinho
2Pertuz
3Kaundal
4Law
5Othman
6Indarti

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				صنعتی
				همکاری با سازمان‌های صنعتی برای تدارک برنامه‌های آموزشی مناسب
				احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰
پرداخت حقوق التدریس	ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب برای کارکنان سازمان‌های صنعتی			چراغی (۷۰)۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، فیلیپس ۲۰۲۱، رستمی ۱۴۰۰، سلو ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی ۲۰۲۳
				پرداخت حق التدریس به دانشگاه‌ها بابت هزینه‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها
				پرتوز ۲۰۲۱، فیلیپس ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰
ایجاد فرصت‌های کارآموزی	ارائه پیام‌های شفاف و جذاب به دانشجویان استفاده از روش‌های نوین جذب مثل شبکه‌های اجتماعی و چالش‌های کاری			حنیفی ۱۳۹۹، تیموری ۱۳۹۷ (۷۱)، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲
				بارتون ۲۰۱۷، زولگر ^۱ ۲۰۱۶ (۷۲)، شامی ۱۳۹۷، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				تشکیل گروه‌های شغلی تحصیلی
				مندی ۲۰۰۸، ژیاپینگ ۲۰۱۱، بارانی ۱۳۹۷، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، رایدلی ۲۰۲۱، پرتوز ۲۰۲۱، زمانی مقدم ۱۴۰۰
				بارتون ۲۰۱۷، جانسون ^۲ ۲۰۲۰ (۷۳)، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰
				مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قورچیان ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱
				تعامل با صنعت

1Zuleger
2J ohnson

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی	افزایش دانش فنی و تخصصی، توانایی‌های عملیاتی و ارتقاء مهارت‌های شغلی کارکنان	ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مناسب		بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲
				بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتون و جکسون ۲۰۰۷، ایندارتی ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲، وجیدی، ۲۰۲۳
ایجاد پالایش‌ها و فرصت‌های رشد	ایجاد فرصت‌های رشد شغلی	ایجاد پروژه‌های متنوع و پرچالش		بارتون ۲۰۱۷، زولگر ۲۰۱۶، شامی ۱۳۹۷، بوزین ۲۰۰۵، استرهااس ۲۰۰۹، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، اتمان ۲۰۱۲، لی ۲۰۱۶، اسحاق ^۱ ۲۰۱۶ (۷۴)، عباس‌پور ۱۳۹۶، شامی ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳
				گرووز ۲۰۰۷، تانگلو ۲۰۰۸، ایندارتی ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، عباس‌پور ۱۳۹۶، چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، فیلیپس ۲۰۲۱، رستمی ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱، قریشی ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				ارائه آموزش‌های به روز و پیشرفته

1Lie
2Ishak

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
ایجاد فرصت‌های کاری بین‌المللی	ایجاد فرصت‌های کاری بین‌المللی	ایجاد فرصت‌های شغلی در سازمان‌های صنعتی و تجاری		بوزین ۲۰۰۵، استرهااس ۲۰۰۹، جلادین ۲۰۰۹، دهقانپور ۱۳۹۰، اتمان ۲۰۱۲، لی ۲۰۱۶، اسحاق ۲۰۱۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، شائمی ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲، وجیدی ۲۰۲۳.
		جذب نیروی کار با تجربه و دانش خارج از کشور		حنیفی ۱۳۹۹، بارانی ۱۳۹۷، سلو ۲۰۲۲.
		انتقال دانش و فناوری از کشورهای دیگر به سازمان‌های صنعتی		اتمان ۲۰۱۲، اینداری ۲۰۱۶، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳.
توسعه استعدادهای دانشگاهی	ارائه فرصت‌های آموزش خارج از کشور	جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی با دانش و تجربه بالا		راثول ۲۰۱۰، تیموری ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، پرتوز ۲۰۲۱، شیرانی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲.
		تقویت روابط بین‌المللی و تبادل فرهنگی		کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳.
		ارتقای سطح جانشین‌پروری در سازمان‌های صنعتی		علامه ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲.
تشویق به انجام پژوهش‌های علمی		حل مسائل و چالش‌های صنعتی با استفاده از دانش و تجربیات کارکنان		سلطانی ۱۳۹۰(۷۵)، بارتون ۲۰۱۷، زولگر ۲۰۱۶.
		افزایش دانش فنی و تخصصی کارکنان		بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، اینداری ۲۰۱۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲.
		همکاری در زمینه پژوهش و توسعه برای ارتقای سطح جانشین‌پروری در سازمان‌های صنعتی		علامه ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، نظری ۲۰۲۰، رستمی ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲.

منابع	کدها	زیرمؤلفه	مؤلفه	بعد
رایدلی ۲۰۲۱، پرتوز ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰، رنجبر ۱۴۰۱، شیرانی ۱۴۰۱، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، سلو ۲۰۲۲	توانایی هدایت و مدیریت	آموزش و پرورش رهبری	آموزش و ارتقاء مهارت‌های رهبران	برنامه بهسازی رهبری
جلادین ۲۰۰۹، آتمان ۲۰۱۲، بارانی ۱۳۹۷	توانایی ایجاد اثربخشی	توسعه مهارت‌های رهبری		
سیمان ۲۰۱۳، فخرادخانی ۱۳۹۶ (۷۶)، لوکونت ۲۰۲۳	توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری			
دهقانپور ۱۳۹۰، رنجبر ۱۴۰۱	توانایی انگیزش و الهام			
علمداری ۱۳۹۷، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳	توانایی برقراری ارتباطات مؤثر	توسعه مهارت‌های رهبری		
علمداری ۱۳۹۷، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، بان ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳	توانایی تصمیم‌گیری در شرایط دشوار			
بایهام ۲۰۰۲، بوزین ۲۰۰۵، هلتن و جکسون ۲۰۰۷، سیمان ۲۰۱۳، الوانی ۱۳۹۵، بان ۲۰۲۲	توانایی مدیریت زمان			
گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲ (۷۷)، زارعی ۱۳۹۵ (۷۸)، بوربور جعفری ۲۰۱۶ (۷۹)، بارتون ۲۰۱۷، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰	افزایش هماهنگی و بهبود رفتارهای گروهی	توسعه توانمندی‌های فردی و گروهی		
گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زارعی ۱۳۹۵، بوربور جعفری ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰	تشویق به همکاری و ایجاد ساختاردهی مناسب در گروه			
گرووز ۲۰۰۷، لاموروکس ۲۰۰۹، غیائی ندوشن ۱۳۹۲، زارعی ۱۳۹۵، بوربور جعفری ۲۰۱۶، بارتون ۲۰۱۷، چراغی ۱۳۹۶، عباس‌پور ۱۳۹۶، نظری ۲۰۲۰، توکلی یرکی ۱۳۹۹، داس ۲۰۲۰، فیلیپس ۲۰۲۱، قورچیان ۱۴۰۰	تسهیل رشد و پیشرفت فردی و گروهی برای بهبود عملکرد سازمان			

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
ایجاد فضای کاری مناسب	فضای فیزیکی مناسب	تجهیزات و امکانات مناسب		حنیفی ۱۳۹۹، وجیدی ۲۰۲۳
				ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱
				ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱
ایجاد شبکه ارتباطات	فضای اجتماعی مناسب	روش‌های ارتباطی		ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس پور ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، توکلی یرکی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱
				هیلز ۲۰۰۸، حنیفی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، وجیدی ۲۰۲۳
				بوزین ۲۰۰۵، راثول ۲۰۱۰، اسحاق ۲۰۱۶، بان ۲۰۲۲
استفاده از فناوری	تسهیل فرآیند جانشین پروری با استفاده از فناوری	استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش		حنیفی ۱۳۹۹، علمداری ۱۳۹۷، بارانی ۱۳۹۷، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				آتمان ۲۰۱۲، رنجبر ۱۴۰۱، سلو ۲۰۲۲
				راثول ۲۰۱۰، شائمی ۱۳۹۷، حنیفی ۱۳۹۹، قریشی ۱۴۰۱
				راثول ۲۰۱۰، شائمی ۱۳۹۷، حنیفی ۱۳۹۹
جذب استعدادها	معیارهای شفاف برای انتخاب استعدادها	استفاده از سامانه‌های آنلاین		چراغی ۱۳۹۶، حنیفی ۱۳۹۹، زمانی مقدم ۱۴۰۰، بان ۲۰۲۲، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
				هیلز ۲۰۰۸، توکلی یرکی ۱۳۹۹، بان ۲۰۲۲
				بارانی ۱۳۹۷، قریشی ۱۴۰۱، حنیفی ۱۳۹۹
موقعیت در جذب و حفظ استعدادها	تلاش برای ایجاد تناسب و	معیارهای شفاف برای انتخاب استعدادها		چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰
				چراغی ۱۳۹۶، بارانی ۱۳۹۷، رستمی ۱۴۰۰

ارزیابی برنامه

حفظ استعدادها

موقعیت در جذب و

دانشگاهی

جذب استعدادها

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	کدها	منابع
				تعامل خوب با نیروهای جذب شده
میزان جذابیت و جذب استعدادهای دانشگاهی				شرایط مناسب برای کار
				حقوق و مزایا
				فرصت‌های رشد حرفه‌ای
				ژیاپینگ ۲۰۱۱، عباس‌پور ۱۳۹۶، توکلی یرکی ۱۳۹۹، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، زمانی مقدم ۱۴۰۰، شیرانی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲
میزان توانایی برنامه در توسعه مهارت‌ها و استعدادها، دانشگاه				فرصت‌های یادگیری عملی
				فرصت‌های کار با تیم‌های حرفه‌ای و متخصص
				فرآیندهای ارزیابی عملکرد
				عباس‌پور ۱۳۹۶، حنیفی ۱۳۹۹، شیرانی ۱۴۰۱، حنیفی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، پرتوز ۲۰۲۱، احمدی‌زاد ۱۴۰۰، قریشی ۱۴۰۱، کاوندال ۲۰۲۲، ضیایی و همکاران ۲۰۲۳
بررسی تأثیر برنامه جانشین‌پروری بر بهره‌وری سازمان	تأثیر الگوی جانشین‌پروری بر رشد و پیشرفت سازمانی			افزایش بهره‌وری
				کاهش هزینه‌های آموزشی
				افزایش سطح کیفیت خدمات و محصولات
				افزایش سرعت رشد سازمانی
ایجاد شفافیت و اطمینان از پیشرفت سازمان				شفافیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
				استفاده از فرآیند رسمی و منصفانه برای انتخاب و انتصاب نامزدها
				ارائه اطلاعات به ذینفعان در مورد عملکرد سازمان،
				هیلز ۲۰۰۸، بان ۲۰۲۲
				ترموند ۲۰۱۸، توکلی یرکی ۱۳۹۹، مارینیو و همکاران ۲۰۲۰، شیرانی ۱۴۰۱
				خومالو و هریس ۲۰۰۸، تانگلو ۲۰۰۸، غیاثی ندوشن ۱۳۹۲، زولگر ۲۰۱۶

منابع	کدها	مؤلفه	زیرمؤلفه	بعد
				فرآیند تصمیم گیری و برنامه‌های آتی
				اطلاع‌رسانی شفاف طرح
هیلز ۲۰۰۸، سیمان ۲۰۱۳، توکلی یرکی ۱۳۹۹، بارتون ۲۰۱۷، بان ۲۰۲۲				جانشین پروری به ذینفعان، از جمله کارمندان، سرمایه‌گذاران و مشتریان

منبع: یافته‌های نگارندگان

کنترل کیفیت

جهت کنترل کیفیت کدگذاری مشخصات استخراج شده از پژوهش‌های منتخب و گروه‌بندی آن‌ها در چارچوب ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها، ابتدا از پژوهشگر خبره در این زمینه درخواست کدگذاری مجدد از همان متون استخراجی شد. مشابه و نزدیک بودن مفاهیم کدهای استخراجی دو محقق نشان دهنده توافق بالای دو کدگذار و نشان دهنده پایایی خواهد بود. برای رسیدن به این مقصود از نرم‌افزار **Spss** برای محاسبه ضریب توافق کاپای کوهن جهت سنجش میزان توافق، استفاده گردید. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان می‌کند. مقدار نزدیک به یک نشان دهنده توافق بیشتر است، در حالی که مقدار نزدیک به صفر توافق کمتری را نشان می‌دهد (۸۱). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار **Spss** در سطح معنادار ۰/۰۰۰۱ عدد ۰/۷۹۸ بدست آمد که نشانده پایایی مناسب می‌باشد. نتایج در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

جدول ۳- نتایج محاسبات ضریب کاپای کوهن

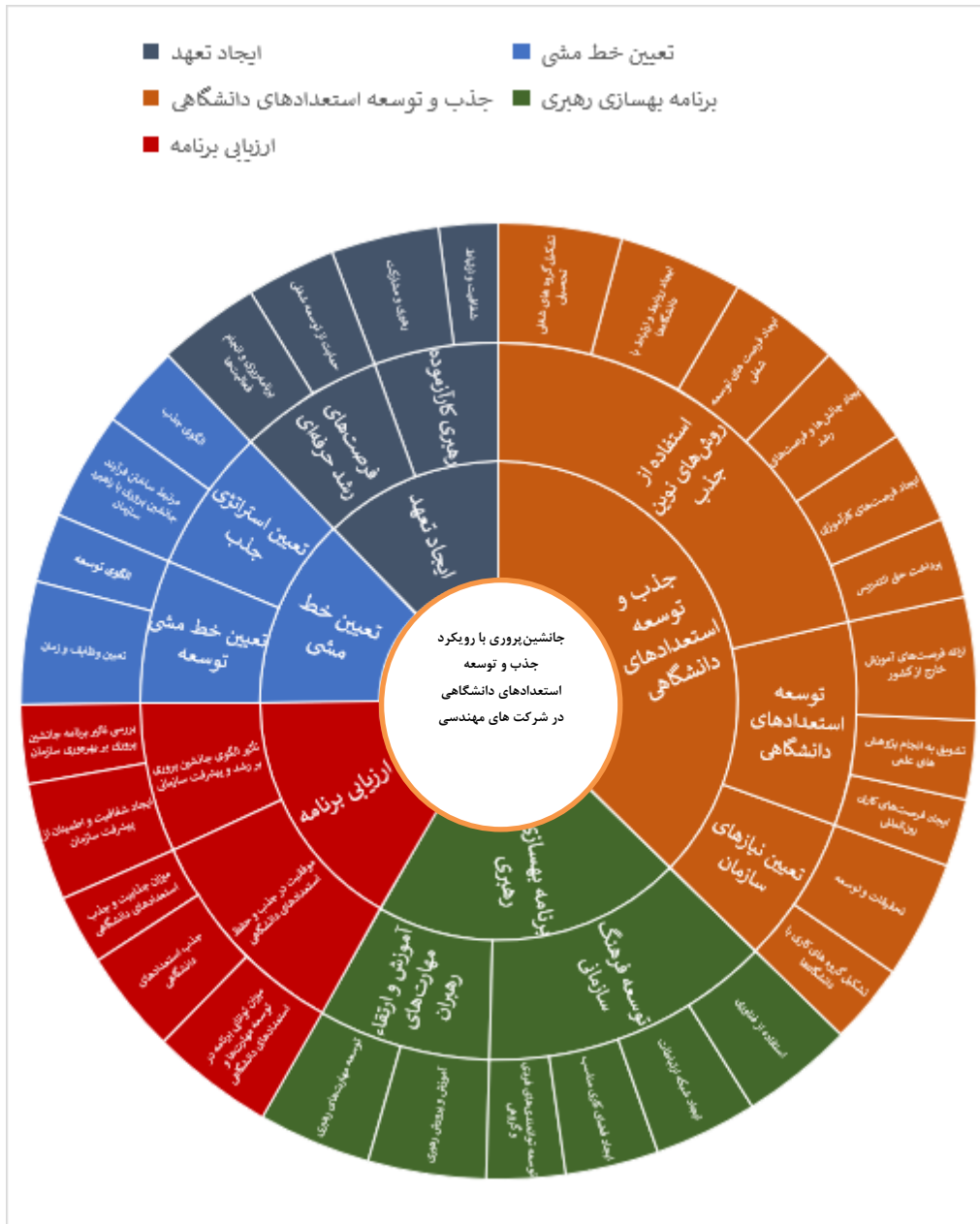
سطح معناداری	مقدار
۰/۰۰۰۱	۰/۷۹۸
	۳۱۷
	تعداد موارد معتبر

منبع: یافته‌های نگارندگان

ارائه یافته‌ها

در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش براساس تحلیل انجام پذیرفته، از میان ۳۱۷ کد بدست آمده از تحلیل محتوای پژوهش‌های انتخاب شده که مبین ویژگی‌های جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه

استعدادهای دانشگاهی در شرکتهای مهندسی است، پنج بعد شامل: ۱- ایجاد تعهد ۲- تعیین خطمشی ۳- جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی ۴- برنامه بهسازی رهبری ۵- ارزیابی برنامه، و یازده مؤلفه کلیدی، شامل: ۱- رهبری کارآموده ۲- فرصتهای رشد حرفه‌ای ۳- تعیین استراتژی جذب ۴- تعیین خطمشی توسعه ۵- تعیین نیازهای سازمان ۶- استفاده از روشهای نوین جذب ۷- توسعه استعدادهای دانشگاهی ۸- آموزش و ارتقاء مهارتهای رهبران ۹- توسعه فرهنگ سازمانی ۱۰- موفقیت در جذب و حفظ استعدادهای دانشگاهی ۱۱- تأثیر الگوی جانشین‌پروری بر رشد و پیشرفت سازمانی و سی زیر مؤلفه که در شکل ۲ ارائه گردیده است.



شکل ۲- ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر جانشین پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت های مهندسی (منبع: یافته های نگارندگان)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کاوش مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی شکل گرفت. برای رسیدن به هدف پژوهش در ابتدا، محقق با روش فراترکیب نسبت به مطالعه ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش خود پرداخته و پس از بررسی و تحلیل مبانی نظری و پژوهش‌های مرتبط با موضوع خود، با روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)، مؤلفه‌های مؤثر بر جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی شناسایی شدند. نتایج یافته‌ها منجر به ۳۰ زیرمؤلفه، ۱۱ مؤلفه و ۵ بعد که عناوین ابعاد در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

نخستین بعد بدست آمده بعد ایجاد تعهد است، ایجاد تعهد از ابعاد مهم جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی است که در این پژوهش این بعد دارای دو مؤلفه و چهار زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. ایجاد تعهد در ارکان و تمامی پرسنل هر سازمان، یکی از پایه‌های مهم جانشین‌پروری در هر سازمانی است. پایبندی به یک سازمان یا هدف و مشارکت در مسائل مرتبط به آن به معنی تعهد است. ارکان و تمامی پرسنلی که متعهد به یک سازمان یا هدفی می‌باشند، اعتقاد دارند که عملکردشان مهم بوده و برای رسیدن به اهدافشان از هر گونه پیگیری دریغ نمی‌کنند. در واقع تعهد ستون فقرات یک گروه یا سازمان می‌باشد. ایجاد تعهد در سازمان‌ها اغلب مستلزم پرورش فرهنگ اعتماد، شفافیت و همکاری است. در حال حاضر و بالاخص در آینده، سازمان‌ها وابسته به استراتژی‌های منابع انسانی و داشتن برنامه جانشین‌پروری و متعهد به انجام آن خواهند بود. مهمترین منبع قدرت هر سازمان داشتن منابع انسانی منحصر به فردی است که در حوزه‌های تخصصی گوناگون در اختیار دارند (۸۲).

مدیریت منابع انسانی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی، حمایتگری سازمانی از تلاش فردی و حرفه‌مندی از مؤلفه‌های اصلی نظام جانشین‌پروری است (۸۳). به منظور دستیابی به چشم‌اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی نیاز به یک نظام جانشین‌پروری ضروری است (۸۴). چرا که استراتژی‌ها و تعهد متولیان منابع انسانی هر سازمانی نحوه و روند استخدام، نوع مدیریت کارمندان و شکل مشارکت پرسنل را تعیین می‌کنند. استراتژی‌ها و رویکردهای جدید متولیان منابع انسانی در سازمان‌ها این توانایی را ایجاد می‌کنند تا به طور مؤثر روی جذب و توسعه و مشارکت کارکنان در جهت رشد و پیشرفت شرکت کار کنند.

متولیان منابع انسانی سازمان باید متعهد به رویکردی منعطف، گوش‌شنوا و درک‌نیازها و پاسخ‌نیازهای منابع انسانی خود باشند. مثلاً در شرایط کرونا، برنامه‌های کاری بطور انعطاف‌پذیر طراحی شده و امکان کار از راه دور فراهم گردد. مدیران ارشد سازمان می‌بایست در پیاده‌سازی برنامه‌های

جانشین‌پروری نقش فعال و حمایتگری داشته باشند (۸۵). حمایت مالی مدیریت ارشد نیز بر اجرای مؤثر برنامه‌های جانشین‌پروری تأثیر مثبت خواهد داشت (۱۳).

بعد تعیین خطمشی، بعد دوم بدست آمده از این پژوهش است، تعیین خطمشی در سازمان‌ها شامل ایجاد دستورالعمل‌ها و رویه‌هایی است که رفتار و اقدامات کارکنان را هدایت می‌کند. خطمشی‌ها چارچوبی از سازگاری، وضوح و انصاف را در سازمان فراهم می‌کنند، که در این پژوهش دارای دو مؤلفه و چهار زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. فرآیند تعیین خطمشی‌ها معمولاً شامل تحقیق در مورد بهترین شیوه‌ها، مشاوره با ذینفعان، تجزیه و تحلیل نتایج بالقوه، و پیش نویس و اجرای سیاست‌ها می‌شود. معمولاً سیاست‌ها توسط تیم مدیریت و با نظرات بخش‌های مربوطه و مشاوران حقوقی انجام می‌شود. چشم اندازه‌های سازمانی، زیرساخت‌های تحقق چشم‌اندازها و خطمشی‌های سازمانی بر راهبردهای سازمان اثر گذار هستند، لذا تأثیر این راهبردها و فرایند اثر گذاری در سه بعد: خرد فردی، میانی و کلان سازمانی قابل ملاحظه است (۲۲). خطمشی‌های مؤثر باید واضح، مختصر، قابل اجرا و مرتباً بازبینی شوند تا اطمینان حاصل شود که به‌روز هستند و با هرگونه تغییر در قوانین یا مقررات مطابقت دارند.

بعد سوم حاصل از این پژوهش، جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی است، با توجه به اینکه استعدادهای دانشگاهی دارای پتانسیل بسیار بالایی هستند، بهینه‌سازی روش‌های جذب و توسعه آن‌ها از طریق ارتباط صنایع با دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری، می‌تواند به شرکت‌ها در رقابت با دیگران کمک کند و همچنین به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان کمک کند. در همین راستا زمانی مقدم و همکاران (۲۰۲۱) طی پژوهشی اشاره می‌کنند که برای بهبود تعامل و همکاری بین دانشگاه و صنعت، می‌توان با استفاده از رویکرد تشکیل گروه‌های شغلی تحصیلی، بین دانشگاه و صنعت پل ارتباطی برقرار کرد و حنیفی و همکاران (۲۰۲۰) نیز طی پژوهش دیگری بیان میدارند که همکاری بین دانشگاه‌ها و صنعت با ایجاد شبکه‌های ارتباطی، نیازهای هر دو بخش را بهتر درک کرده و باعث بهبود کیفیت تحقیقات انجام شده می‌شود و احمدی‌زاد و همکاران (۲۰۲۱) نیز بیان می‌کنند که برای حل مشکلات اساسی در جامعه، لازم است پروژه‌های تحقیقی با هدف تجاری و مطابق با نیازهای بازار و جامعه تعریف شود، تجربه و تخصص مورد نیاز برای تجاری‌سازی دستاوردها فراهم گردد و انگیزه پژوهشگران برای حضور فعال در زمینه تجاری‌سازی افزایش یابد (۸۷ و ۸۶ و ۲۵).

در این پژوهش بعد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی دارای سه مؤلفه و یازده زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. در کل جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی به عنوان یک استراتژی بلندمدت، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بهبود و توسعه مستمری را در همه جوانب عملکرد خود تجربه کنند. به علاوه، این رویکرد به استعدادهای جوان فرصتی برای یادگیری، رشد و

توسعه مهارت‌های لازم در حوزه جانشین‌پروری و سایر زمینه‌های مرتبط می‌دهد و به دنبال ایجاد یک سازمان برتر، پویا و موفق است. استراتژی جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا در برابر رقبا رقابتی باشند و در بازار کار مربوط به خود، نیروی جوان، پویا و کارآمد اضافه کنند. همچنین، جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی به شرکت‌ها این قابلیت را می‌دهد که با فرهنگ سازمانی خود، به استعداد‌های جوان و با استعداد دسترسی پیدا کنند و آن‌ها را به نحو مناسبی آموزش دهند.

بعد برنامه بهسازی رهبری نیز بعد چهارم این پژوهش است، برنامه بهسازی رهبری به منظور ایجاد جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در سازمان‌های صنعتی، مجموعه اقداماتی است که با هدف تقویت و بهبود عملکرد رهبران و کارکنان در سازمان، اجرا می‌شود. در همین راستا این بعد دارای دو مؤلفه و شش زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند. در این رویکرد، هدف اصلی برنامه، شناسایی و جذب استعداد‌های دانشگاهی با پتانسیل بالا و توسعه آن‌ها به منظور جانشین‌پروری رهبران فعلی در آینده است. جانشین‌پروری رهبران در شرکت‌ها، نیاز به آموزش و ارتقاء مهارت‌های رهبران برای توسعه نظریه‌های جایگزین و شناسایی ویژگی‌های فردی جانشینان دارد (۱۴). همچنین توسعه مهارت‌های رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با شفافیت، ارتباطات، مدیریت تنوع و تشخیص استعدادها، به عنوان راهکارهای اصلی در همه سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود (۲۵).

از مزایای این برنامه، ضمن تأمین نیروی کار با توانمندی‌های بالا و آشنایی با تکنولوژی‌های جدید برای جلوگیری از مهاجرت و خروج رهبران فعلی از سازمان و یا تأمین جانشین‌پروری آن‌ها، نیز مفید است و با ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان و رهبران در بلندمدت، کارایی و بهره‌وری، ایجاد جایگاه ساختاری و پایداری سازمان افزایش پیدا می‌کند. از الزامات پایداری هر سازمانی ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان‌ها است که برای پیگیری و اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌باشد (۸۸). پیاده‌سازی برنامه بهسازی رهبری در شرکت‌های صنعتی نیازمند همکاری و تلاش مستمر رهبران و تیم‌های مدیریتی است. با ایجاد فضای کاری مناسب، ارائه دستورالعمل‌های واضح، توسعه فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد منظم، توسعه طرح‌های آموزشی، ایجاد شبکه ارتباطات و استفاده از فناوری، شرکت‌ها می‌توانند به توسعه نیروی کار جوان و با استعداد و در نتیجه به توسعه پایدار خود دست یابند.

بعد پنجم حاصل از این پژوهش، ارزیابی برنامه است. ارزیابی برنامه طراحی الگوی جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعداد‌های دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی، به منظور بررسی کارایی و اثربخشی این برنامه، انجام می‌شود. ارزیابی برنامه جانشین‌پروری به منظور ایجاد بهبود و تحقق هدف

اصلی آن یعنی تأمین نیروی انسانی مؤسسات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۸۳). لذا ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آتی، ارزیابی استعداد فردی، پر کردن خلاء پرورشی و ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از مهمترین بخش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سازمانی است (۸۹). از طریق این بعد که در این پژوهش دارای دو مؤلفه و پنج زیرمؤلفه مطابق عناوین درج شده در جدول شماره ۲ می‌باشند، عملکرد برنامه ارزیابی و تاثیرات آن بر فرایند جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در سازمان‌های صنعتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این ارزیابی، عوامل مؤثر بر اجرای برنامه و عواقب موجود نیز شناسایی و مورد بررسی قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده، ممکن است نیاز به تغییرات و بهبودهای لازم در برنامه وجود داشته باشد.

همچنین لازم است برای جذب استعدادها، در ابعاد مختلف جانشین‌پروری و طراحی مشاغل کار کرد. بهترین روش‌های انجام این کار شامل طبقه‌بندی کارکنان و مشاغل، سنجش مهارت و تخصص کارکنان و مشاغل، گزینش مناسب کارکنان و جانشین‌ها، تعیین شرایط کار، و ارزیابی فرایند جانشین‌پروری می‌باشد. با انجام این مؤلفه‌ها، می‌توان استعدادهای خوبی را جذب نمود و از توانمندی‌های آنها در شرکت بهره‌برداری کرد (۹۰). از دیگر الزامات استقرار نظام جانشین‌پروری انتخاب و انتصاب افراد به دور از فشارهای سیاسی و جناحی است (۸۶). همچنین تضمین می‌کند که برای دستیابی به اهداف و جدول زمانی تعیین شده، مسئولیت‌پذیری وجود دارد.

با توجه به مطالعه و تحلیل انجام شده، می‌توان نتیجه گرفت که جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی نقش بسیار مهمی در عملکرد و پیشرفت این شرکت‌ها دارد. رهبران شرکت‌های صنعتی باید با استفاده از روش‌های بهسازی رهبری، به توسعه پایدار نیروی کار خود بپردازند و با هماهنگی بین اعضای سازمان، به هدف‌های تعیین شده برای شرکت دست یابند. برنامه جانشین‌پروری با رویکرد جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی می‌تواند الگوی مؤثری برای سازمان‌های صنعتی باشد و با جذب افراد با استعداد از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه، به توسعه استعدادهای دانشگاهی و مهارت‌های کارکنان با تجربه کمک کند.

پژوهش‌های آتی در زمینه‌های موضوع این مقاله مانند، "بررسی روش‌ها و راهکارهای مؤثر در جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی در شرکت‌های مهندسی و نقش آن در عملکرد و پیشرفت این شرکت‌ها"، "نقش بهسازی رهبری در توسعه پایدار نیروی کار و دستیابی به هدف‌های تعیین شده برای شرکت‌های مهندسی"، "عوامل مؤثر در همکاری موفق دانشگاه با صنعت و نحوه تأثیر آن بر عملکرد و توانمندی‌های صنایع مبتنی بر دانش"، پیشنهاد می‌گردد. این پژوهش‌ها می‌توانند به توسعه بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کرده و راهکارهای مؤثری را برای جذب و توسعه استعدادهای دانشگاهی ارائه دهند.

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است که در جلسه شهریور ماه ۱۴۰۰ شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه علامه طباطبائی مورد تصویب قرار گرفته است.

منابع

1. Saadat Talab Ayat, Ghiasi Nadooshan Saeed, Shirali Esmaeil. Strategies for Implementing Managerial Succession Planning in Higher Education System of Islamic Republic of Iran. The Socio Cultural Strategy Journal[Internet]. 2020;9(34):37-66. Available from: <https://sid.ir/paper/402122/en> [In Persian]
2. Yaqoubipour Ali, Shul Abbas, Salvatizadeh Zainab. An analysis of succession management indicators using Fuzzy TOPSIS and Fuzzy Dimtel. 2015. Available from: <https://sid.ir/paper/829928/fa> [In Persian]
3. Abbas A, Ali Noori M, Habibollah J. Investigating the effect of succession planning on project performance and efficiency of the Central Province Water and Wastewater Company. In: Proceedings of the First International Conference on Modern Management, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach; 2019. [In Persian]
4. Kiptoo K, Kiplangat J, Kidombo H. Factors affecting effective succession management in the civil service in Kenya: A case of Ministry of Water and Irrigation. European Journal of Business and Management, 8 (16). 2016:26-32.
5. Taylor T, McGraw P. Succession management practices in Australian organizations. International journal of Manpower. 2004;25(8):741-58.
6. Karatop B, Kubat C, Uygun Ö. Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. Computers & Industrial Engineering. 2015;86:127-36.
7. Vaiman V, Scullion H, Collings D. Talent management decision making. Management Decision. 2012;50(5):925-41.
8. Sabuncu KU, Karacay G. Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016;235:443-52.
9. Gholichli, Mashhadi, Ghahramani. Identifying and ranking effective factors on the success of succession planning in the banking industry using the multi-criteria decision-making technique (case study: Refah Bank). Human Resource Training and Development. 2017;12(4):79-104. [In Persian]

10. Fulmer RM, Conger JA. Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage: AMACOM/American Management Association; 2004.
11. Esfandiari Saadat. Human resources management. Organization of studying and compiling humanities books of universities 2019 [In Persian]
12. Salau N, Nurudeen A. Succession Planning as a Panacea to SMEs, becoming a Generational Enterprise in Nigeria: The Moderating Role of Organizational Culture. *Iconic Research and Engineering journals*. 2022;5(8):2022.
13. Wajidi FA, Saeed M, Baig MD, Rehan EW, Hussain D. Impact of Leadership on Effective Succession Planning: Comparison of Public and Private Organizations. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*. 2023;3(1):161-70.
14. LeCounte JF. A theory of Founder-CEOs succession: governance implications for mature family firms amidst strategic successes and failures. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023.
15. Makle-Ridley LD. Exploring the Process of Insider Succession Planning in Nonprofit Organizations: An Exploratory Case Study: University of Phoenix; 2021.
16. Javidi MR, Zirak M, Momeni Mahmavi H. Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 2021 Aug;29(29):196.
17. Tavakoli Yarki R, Khorasani A, Gheyasi Nadoshan S. Reflection on succession planning (Saipa Automotive Company). 6th International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. 2022. [In Persian]
18. Azar A, Khorrami, Kh. A framework for success factors of succession planning in knowledge-based organizations. *Organizational Resource Management Research*. 2021;10(3):1-23. [In Persian]
19. Tutian Esfahani, Mehrara, Asadollah, Kalantari, Rozita. Investigating effective barriers to the implementation of the succession planning system. *Organizational Resource Management Research*. 2019;35(11):168-87. [In Persian]
20. Hosseini Seyed Hasan, Shaemi Barzoki Ali, Nasr Esfahani Ali. Designing a Model for Succession Management System Based on Native Organizational Indicators. *Journal of Human Resource Management Research*[Internet]. 2018;10(1 (31)):25-49. Available from: <https://sid.ir/paper/163135/en> [In Persian]

21. Alamdari H. Designing and explaining a competency-based succession planning model in the National Iranian South Oil Company. *Journal of Innovative Research in Management and Accounting*. 2019;2(4):38-53. [In Persian]
22. Danyali Deh Hoz M, Allameh SM, Safari A. Designing a Model of Succession Management with an Approach of the Grounded Theory. *Transformation Management Journal*. 2019 Jan 21;10(1):105-40. [In Persian]
23. Barani, Khorshidi, Moshabaki-Esfahani, Hajieha. Identification of talent management pattern as a winning strategy for organizations; a study in the National Iranian South Oil Company. *Strategic Studies in Oil and Energy Industries*. 2019;41(11):173-206. [In Persian]
24. Abili K, Romiani u, porkarimi j, frahbakhsh s. Developing and validating of talent Identification Model of Faculty Members at Comprehensive Universities with regional performance level (Case: university of Lorestan). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 1402;36(10):161-80. [In Persian]
25. Hoseinloo, F., Zamane Moghadam, A., Sorani Yancheshmeh, R. Providing a model of industry-university relationship in Tehran: Case study. *Iranian Journal of Engineering Education*, 2021; 23(91): 113-139. doi: 10.22047/ijee.2021.284757.1832 [In Persian]
26. Bameri, M., salimi, G., Marzooqi, R., Safavi, S. A., Mohammadi, M. Competencies of engineering students and equirements of universities and higher education centers to adapt to Industry 4.0: A study based on the meta-synthesis. *Iranian Journal of Engineering Education*, 2023; 24(96): 1-30. doi: 10.22047/ijee.2022.352365.1930 [In Persian]
27. Zimmer L. Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*. 2006;53(3):311-8.
28. Sandelowski M, Barroso J. *Synthesizing Qualitative Research Findings. Handbook for Synthesizing Qualitative Research*; Springer Publishing Company, LLC: New York, NY, USA. 2007:151-226.
29. Seuring S, Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*. 2008;16(15):1699-710.
30. Metz EJ. *Designing Succession Systems for New Competitive Realities*. Human Resource Planning. 1998 Jul 1;21(3).
31. Malika, b. F. Examining and explaining the requirements of the succession system in the body of the government of the Islamic Republic of Iran and

- designing a suitable model based on the goals of the vision 1404 .PhD dissertation, Islamic Azad University, Kerman branch. (1389) [In Persian]
32. Neefe DO. Succession planning in a two-year technical college system. University of Minnesota; 2009.
 33. Byham WC, Smith AB, Paese MJ. Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent. FT Press; 2002.
 34. Talebzadeh, Fatemeh and Safaei Fakhri, Leila, succession management: competitive advantage of successful organizations, the first international conference on modern researches in management studies, Shiraz (1395) <https://civilica.com/doc/573167>. [In Persian]
 35. Phillips LK. Succession planning in nursing education. *Nursing Outlook*. 2021 Jan 1;69(1):32-42.
 36. Ahmad R, Mohamed AM, Abdul Manaf H. 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.
 37. Bano Y, Omar SS, Ismail F. Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*. 2022 Mar 31;1(1):39-48.
 38. Das V. Succession Planning Strategies in Faith-Based Nonprofits: A Comparative Case Study (Doctoral dissertation, Walden University).
 39. Cembrowski BJ. Succession planning for management staff at a western Canadian postsecondary technical institute.
 40. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010 Apr 21.
 41. Helton KA, Jackson RD. Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*. 2007 Dec;36(4):335-47.
 42. Hills A. Succession planning—or smart talent management?. *Industrial and commercial Training*. 2009 Jan 30;41(1):3-8.
 43. Seaman C, Welsh R, Bent R. Succession planning in minority ethnic family enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2013 Jan 1;20(4):402-19.
 44. Thurmond GE. Leadership succession planning and management in healthcare organizations: A qualitative exploratory multiple case study (Doctoral dissertation, Northcentral University).

45. Jaladdin J. The relationship between succession planning and career development (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).2009
46. Dehqanpour, A. Program essay of Succession planning, subject matter in subsidiary companies of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran. Ministry of Science, Research and Technology - Alame Tabatabaei University. Program essay of Succession planning, subject matter in subsidiary companies of the Ministry of Defense of the Islamic Republic of Iran. (1390) [In Persian]
47. Groves KS. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*. 2007 Mar 27;26(3):239-60.
48. Barnett R, Davis S. Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources*. 2008 Oct;10(5):721-39.
49. Lamoureux K, Campbell M, Smith R. High-Impact Succession Management. Executive Summary. Center for Creative Leadership (NJ1). 2009 Apr.
50. Xiaoping W, Anna Z. Research on succession influencing factors in the family business. *InMSIE 2011* 2011 Jan 8 (pp. 218-222). IEEE.
51. Tatoglu E, Kula V, Glaister KW. Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*. 2008 Apr;26(2):155-80.
52. Khumalo F, Harris M. TOP LEVEL MANAGEMENT SUCCESSION PLAN STRATEGIES. *Journal of International Business Strategy*. 2008 Oct 20;8(3).
53. Wheeler ME. The leadership succession process in megachurches. Temple University; 2008.
54. Barton A. Preparing future leaders: An ethnographic study exploring the culture of succession planning and leader development in Christian higher education (Doctoral dissertation, Brandman University).
55. Busine M, Watt B. Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2005 Aug;43(2):225-37.
56. Mandi AR. A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain. The George Washington University; 2008.
57. Latifi, Abdul Hosseinzadeh, Azarfar. Designing the model of succession in government organizations through the application of structural-interpretive modeling. *Management of government organizations*. 2016 Sep 22;4(number 4 (consecutive 16)):33-50.

58. Alamdar yazdi, M., Ghourchian, N. G., Jafari, P. Providin a model for university and industry intetaction based on Knowledge-based economy and investing research and development. *Journal of Investment Knowledge*, 2021; 10(38): 539-569. [In Persian]
59. Ahmadizad, A., Akbari, K., Zonobi, M. H., Mohammadi, H. Development of technological cooperation between universities and industry by applying the lessons learned and successful global experiences. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2021; 19(44): 39-56. doi: 10.22034/jtd.2021.245928 [In Persian]
60. Qureshi Seyyed Masoud, Majidpour Mehdi, Neghadari Babak, Musa Khani Morteza. Entrepreneurial marketing: a new theory about the effective cooperation between the university and the industry [In Persian]
61. Marinho A, Silva RG, Santos G. Why most university-industry partnerships fail to endure and how to create value and gain competitive advantage through collaboration—a systematic review. *Quality Innovation Prosperity*. 2020 Jul 31;24(2):34-50.
62. Pertuz V, Miranda LF, Charris-Fontanilla A, Pertuz-Peralta L. University-industry collaboration: a scoping review of success factors. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021 Mar 1;8(3):280.
63. Singh S, Kaundal B. Academia-industry linkages: Theoretical and empirical review article. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2022;15(1):104-15.
64. Tajpour M, Ziyae B, Mobarki MH, Rezvani M. Exploring the Relationship Between Internationalization and Entrepreneurial University: The Mediating Effect of Education in University of Tehran, Sharif University of Technology, and Tarbiat Modares University. *Iranian Journal of Management Studies*. 2023 Apr 1;16(2):447-64. [In Persian]
65. Law SF, Le AT. A systematic review of empirical studies on trust between universities and society. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2023 Feb 24:1-6.
66. Selajgh, Sanjar. Succession management is the need of today's organizations. (2011). [In Persian]
67. Othman F. Succession planning effectiveness: A case study of UKM (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia). 2012
68. Indarti N, Kusuma GH. Types of knowledge transferred in family business succession. In 2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) 2016 Dec 4 (pp. 646-650). IEEE.

69. Nazari Fariba, Makvandi Ahmad. Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Success of Information Technology Projects Using Hierarchical Analysis Technique in the National South Oil Company of Iran. *Journal of science and technology policy lettersis*[Internet]. 2020;9(4 (29)):15-29. Available from: <https://sid.ir/paper/361616/en> [In Persian].
70. Chiraghi, Nazanin. To examine the impact of talent management on human resource development with consideration of information technology management. (1396). [In Persian]
71. Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., Karimi, A. A Pattern of Competency - Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 2018; 27(90): 115-140. doi: 10.22054/jmsd.2019.9398 [In Persian]
72. Zuleger S. Identifying impediments of succession planning in credit unions (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
73. Johnson KE. Leadership succession planning in talent management: a generic qualitative inquiry (Doctoral dissertation, Capella University).2020
74. Ishak AK, Kamil BA. Succession planning at Heis: Leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*. 2016 Jan 8;6(7):214-20.
75. Soltani, Farzaneh. A comparative comparison of the current and desirable state of the succession management system in the oil industry. (1390) [In Persian]
76. fakhradkhani, F., Rezghi Shairsavar, H. the effect of managers' decision making styles on success management strategies at Allameh Tabataba'i University. *Research on Educational Leadership and Management*, 2017; 4(13): 57-83. doi: 10.22054/jrlat.2019.30086.1358 [In Persian]
77. Ghiasi N, Saeed. Designing the establishment model of succession system in the management of public universities covered by the Ministry of Science of Tehran. (2012). [In Persian]
78. Zarei Matin, H., Akhavan Alavi, S. H., Yazdani, H., Abdolmohammadi, H. Identifying the Elements of Managers Succession Planning and Readiness Assenymnt to Implement Them in a Defensive Organization. *Journal of Improvement Management*, 2017; 10(4): 95-122. [In Persian]
79. Maryam Burbour, J., Sohrab, A.S. Succession introduction of substitution. *World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the beginning of the third millennium* (1395). [In Persian]

80. Samken, Sarah. The readiness balance of Iranian Oil Refinery and Distribution Company for the implementation of the Succession planning program has been revised by the new talent management. (1388). [In Persian]
81. Mohaggar, Jafarnejad, Modarres-Yazdi, Sadeghi-Moghadam. Presenting a comprehensive model of information coordination in the automotive supply chain using the meta-synthesis method. *Journal of Information Technology Management*. 2013;17(5):161-94. [In Persian]
82. Abbas A, Ali Nouri M, Habibollah J. The impact of succession planning on project performance and efficiency in the Central Province Water and Wastewater Company. *The 1st International Conference on Modern Management, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach*. 2019. [In Persian]
83. Abbaspour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S., Ekradi, E. Designing a Model for Integrating Succession and Career Planning of the Managers of Iranian Public Universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 2018; 11(39): 75-95. doi: 10.22034/jiera.2018.65266 [In Persian]
84. Ranjbar Mokhtar. Design and validation of a comprehensive model of succession management in the Pars Energy Special Economic Zone. *JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND NOVEL THEORIES*[Internet]. 2022;1(1):1-23. Available from: <https://sid.ir/paper/957102/en> [In Persian]
85. shirani, A., valikhani, M., aghadavoud, R. Designing and explaining a model in the relationship between employee happiness and the establishment of a succession system and appointments away from political and factional pressures. *Political Sociology of Iran*, 2023; 5(11): 477-494. doi: 10.30510/psi.2022.333894.3251 [In Persian]
86. hanifi, F., Bahardoost, M., shahrakipor, H. Model development of student recruitment policies with emphasis on university- industry relationship. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2020; 18(42): 53-62. [In Persian]
87. Ahmadizad, A., Akbari, K., Zonobi, M. H., Mohammadi, H. Development of technological cooperation between universities and industry by applying the lessons learned and successful global experiences. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 2021; 19(44): 39-56. doi: 10.22034/jtd.2021.245928 [In Persian]
88. ALVANI SEYED MEHDI, SEYED NAGHAVI MIRALI, ZARE BOZORGABADI REZA. STUDYING THE ROLE OF CORE COMPETENCIES IN SUCCESSION PLANNING. *JOURNAL OF*

- PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE[Internet]. 2016;-(27):41-62. Available from: <https://sid.ir/paper/207638/en> [In Persian]
89. Ken S. Assessing the readiness of the Iranian Oil Refining and Distribution Company for implementing talent management planning with a novel approach to talent management [dissertation]. Tehran (Iran): Allameh Tabatabai University; 2019. [In Persian]
90. Dadresan Mahtab, Rezghi Rostami Alireza, haghghi masud. Designing and explaining the succession model with a job design approach in Iran Mobile Communication Company (Hamrah Aval). Resource Management In police[Internet]. 2021;9(2):189-226. Available from: <https://sid.ir/paper/960073/en> [In Persian]

طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد داده‌بنیاد: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش

یونس صحرا نورد نشتیفان^۱

صلاح الدین ابراهیمی*^۲

بهمن غلامی^۳

سیامند مولودی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴)

چکیده

نظام آموزشی زمینه‌ساز رشد، توسعه و تحقق ظرفیت‌های انسانی است. لذا لازم است مدیران آموزش و پرورش از لحاظ حرفه‌ای برای انجام موفقیت‌آمیز این رسالت توسعه یابند. زیرا بخش عظیمی از پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به رفتار مدیران آموزش و پرورش برمی‌گردد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش انجام شد. برای انجام پژوهش از روش کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده گردید. میدان مطالعه، تمام صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و راهبرد نظری با ۲۱ نفر از آن‌ها مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد "توسعه مهارت‌های شناختی، رهبری و مدیریتی و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان مقوله‌های محوری، "برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت‌های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای" به عنوان شرایط علی، "شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی" به عنوان راهبردها، مقوله‌های ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، گروه مدیران و شرایط کاری" به عنوان بستر، "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی، توسعه و موانع و درگیری مدیران" به عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند. توجه به این مقوله‌ها می‌تواند باعث توسعه فردی و سازمانی در آموزش و پرورش و اثرات مثبت فراسازمانی برای جامعه باشد. این مدل می‌تواند در راستای بهبود کیفیت مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش بسیار موثر و سودمند باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای مداوم، توسعه حرفه‌ای مدیران، آموزش-

و پرورش

۱- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

sahranavardyounes21@gmail.com

۲- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) s.ebrahimi@ut.ac.ir

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران bgholami@pnu.ac.ir

۴- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران siamand934@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های آموزشی، کلید موفقیت خود را در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌دانند و افزایش شایستگی‌ها و توانمندی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد مهم به منظور نیل به موفقیت سازمان به حساب می‌آورند (۱). از طرف دیگر، در میان انواع گروه‌های منابع انسانی در نظام آموزشی، مدیران حساس‌ترین و کلیدی‌ترین نقش را دارا می‌باشند. صلاحیت و شایستگی مدیران سازمان یکی از مهمترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی است (۲). هیچ نظامی نمی‌تواند بدون داشتن مدیر شایسته، دلسوز و با تجربه به اهداف خود برسد. اهمیت اثربخشی مدیریت به اندازه‌ای است که بعضی صاحب‌نظران، قرن حاضر را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند (۳). سازمان‌ها باید برای آینده نه چندان دور که در آن کمبود کارکنان با استعداد وجود دارد، باید آمادگی‌های لازم را کسب کنند، یکی از روش‌های مقابله با این نگرانی‌ها توسعه شایستگی مدیران است (۴). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (۵).

از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (۶). سازمان آموزش و پرورش همواره به دلیل تغییرات علمی، فرهنگی و تکنولوژیکی سریع نیازمند بسترسازی تفکر خلاق در نسل جوان است و این مهم مرهون صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و مسئولان آموزشی است. کمبود خلاقیت در مدیران سازمان‌ها می‌تواند تبعات منفی زیادی را همچون عدم درک علت مسائل، عدم توان انتخاب راه‌حل و کاهش توانمندی حل تعارضات سازمانی را پدید بیاورد (۷) از طرفی صلاحیت حرفه‌ای مدیران تا حدود زیادی می‌تواند شاخص‌های سلامت سازمانی را از جمله دانش‌آموختگان با کفایت، توانمند و پر انگیزه و کیفیت خروجی‌ها از نظر تولید و خدمات برای کشورها و بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش را در سال‌های آتی متاثر نماید (۸). با توجه به شواهد موجود توسعه خلاقیت و نوآوری در مدیران نیازمند صلاحیت‌های حرفه‌ای خاصی است که در مدیران باید توسعه یابد و یا حتی‌الامکان باید به وجود آید (۹). شواهد پژوهشی بسیاری نشان می‌دهد که ضعف توسعه حرفه‌ای در مدیریت سازمان و مجموعه سازمانی همراه با برخی مشکلات همچون نارضایتی شغلی و کاهش بازدهی و رسیدن به اهداف سازمانی است (۱۰). به همین دلیل، انتخاب مدیران شایسته و ارتقای مهارت‌های فنی و توانایی علمی آنها به اصلی انکارناپذیر در توسعه سازمان‌ها تبدیل شده است. توسعه و بهسازی مدیران آموزش و پرورش در مسیر

حرفه‌ای شدن آنها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تر، آموزش و پرورش را به سوی سازمانی آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت کرده و بدین طریق سنگ‌بنای رشد و توسعه جامع را پایه‌ریزی کنند (۱۱). آموزش و پرورش موفق آموزش و پرورش است که به وسیله مدیران حرفه‌ای هدایت و مدیریت می‌شود. نقش ضروری و مهم مدیران در طول تغییرات بنیادی و چالش‌هایی که مدارس و سازمان با آنها روبه‌رو می‌شوند، سخت‌تر و پیچیده‌تر شده است. رویکرد حرفه‌ای شدن مدیران را غنی‌تر و پرننگتر کرده است. ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جهت مدیران ماهر و انگیزه‌مند، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده‌اند. این دسته تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت حرفه‌ای شدن بیشتر احساس شود (۱).

حرفه‌ای شدن مدیران بر جنبه‌های مدیریتی و حرفه‌ای و ارتقاء موقعیت اجتماعی حرفه مدیر متمرکز است. حرفه‌ای شدن فرآیندی است که به وسیله آن انجام یک حرفه یا شغل مستلزم داشتن مهارت‌های ویژه‌ای می‌شود. مدیر حرفه‌ای باید درک عمیق‌تری از دانش محتوایی، عملکرد تحصیلی، ارتقای یادگیری، راهبرهای تدریس و مجموعه‌ای جدید از ارزش‌ها همراه با احترام به تفاوت‌های فردی، همکاری با همکاران و گرفتن بازخورد مداوم از آموزش و قابلیت هدایت و تغییر و ارتباط مؤثر داشته باشد (۱۲). تغییرات عمیق در ساختار سازمان، برنامه درسی و جمعیت معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان، هویت حرفه‌ای مدیران را دچار بحران نموده است. فقدان صلاحیت‌های مرتبط برای برخورد با این موقعیت جدید باعث شده که بسیاری از مدیران هویت حرفه‌ای خود را در تنگنا ببینند. علاوه بر این، فشارهای داخلی برای پذیرفتن مسئولیت‌های جدید توسط مدیران، بین معلومات و دانش قبلی آن‌ها فاصله انداخته و بحران هویت حرفه‌ای را عمیق‌تر و بیشتر نموده است. بنابراین هویت حرفه‌ای مدیران نیاز به بهسازی و بهبود دارد (۷). سرمایه‌گذاری در راهبردها و روش‌های مناسب برای توسعه و مهارت‌ورزی مدیران و کارکنان آموزش و پرورش یکی از گام‌های مهم در جهت رسیدن به آموزشی است که با استانداردهای بین‌المللی مواجه است (۱۳) و ابزار مهم برای بهبود صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و آموزش مدیران، توسعه حرفه‌ای است (۱۴). گذشته از این فراهم بودن تشریک مساعی، عامل زمان، تعهد طولانی مدت و منابع برای اجرای موفقیت‌آمیز توسعه حرفه‌ای مهم هستند (۱۵). در هر صورت دانش‌آموزان/ معلمان به مدیران اثربخش و با کیفیت در مدیریت و آموزش نیاز دارند تا به دانش‌آموزان/ معلمان کمک کنند انواع مهارت‌هایی را توسعه دهند که در قرن ۲۱ مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین توسعه حرفه‌ای مدیران باید برای حفظ شرایط توسعه دانش‌آموزان اثربخش باشد. مدیران علمی باید نقش مهمی را در فراهم کردن توسعه حرفه‌ای معلمان/ کارکنانی فراهم کنند که با نیازهای روزافزون و جدید آموزشی دانش‌آموزان

1. Professionalization

مواجه هستند (۱۶). به نقل از پاول، ترل، فیوری و اسکات-ایوانز^۱ (۸) توسعه حرفه‌ای هم تأثیرات میان‌مدت و هم تأثیرات بلندمدت دارد. همچنین بررسی الگوها و مدل‌های ارائه شده برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، نشان می‌دهد که بیشتر این الگوها، به جنبه‌های مختلفی از توسعه حرفه‌ای پرداخته‌اند (۱۷). بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران در آموزش و پرورش بوده است. آن چه در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته است آن است که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش با توسعه حرفه‌ای معلمان، مربیان و یا مدیران سایر سازمان‌ها متمایز است و این گروه حرفه‌ای باید مسیر توسعه حرفه‌ای خاص خود را طی نمایند و بهترین مرجع شناخت نیازهای این حرفه، خود مدیران و صاحب‌نظرانی هستند که سال‌ها با چالش‌های این حرفه درگیر بوده‌اند (۱۸). در کل طبق مطالب فوق توسعه حرفه‌ای یکی از مقوله‌های بسیار مهم و اثرگذار مؤسسات آموزشی به خصوص سازمان آموزش و پرورش است. زیرا توسعه حرفه‌ای به خصوص توسعه حرفه‌ای مداوم باعث اثرات مثبت و پایداری بر فرآیندهای اداری، آموزشی و پژوهشی مؤسسات آموزش عالی و همچنین ارتقای بهره‌وری آموزشی، پژوهشی و خدمات علمی- تخصصی این مؤسسات می‌شود. گذشته از این با توجه به شرایط ویژه مؤسسات آموزش و پرورش به لحاظ سیاست‌ها و راهبردهای خاص آن‌ها، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای آن‌ها متفاوت و وابسته با بافت است. مدیران آموزش و پرورش به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش بوجود آورند (۱۹)؛ و به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسایل و مشکلات، نقش بسزایی در موفقیت و یا شکست مدارس و سازمان ایفا می‌کنند (۲۰). اگر چه برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در آموزش و پرورش بسیار ضروری و بااهمیت است اما طراحی چارچوبی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش، می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. سازمان آموزش و پرورش برای تحقق چشم‌اندازی که ترسیم نموده بایستی از الگوی توسعه شایستگی و حرفه‌ای مناسب استفاده نماید (۲۱). لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مولفه‌ها و شاخص‌های فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش است. سوال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ‌دادن به آن است عبارت است از: الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران در آموزش و پرورش چگونه است؟ بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و آموزش و پرورش به سوال‌های زیر پاسخ داده شود:

مقوله محوری الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدام است؟

¹ Powell, Terrell, Furey & Scott-Evans

² Core Category

شرایط علی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط مداخله‌گر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

سازمان‌هایی که نتوانند زمینه‌های ارتقا، بهبود و توسعه صلاحیت، مهارت و شایستگی‌های مدیران خود را فراهم آورند علاوه بر اینکه استعداد‌های فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان افراد باکفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد (۲۲). بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که در ارتباط با توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش پژوهش‌چندانی انجام نشده است. بنابراین پرداختن به طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش، ضرورت دارد تا بتوان در راستای اجرای موفق مدیریت استعداد، جاشین‌پروری، کانون ارزیابی، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد؛ و هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم لازمست نظام آموزشی توسط مدیران حرفه‌ای و دارای مهارت و شایستگی‌های لازم رهبری شود.

چشم انداز نظری

توسعه حرفه‌ای: رویکرد توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است (۲۳). توسعه حرفه‌ای یک استراتژی کلیدی برای بهبود فرد است و شامل هر گونه فعالیتی است که برای ایجاد تغییر مثبت در شایستگی افراد طراحی شده است (۲۴). توسعه حرفه‌ای که به عنوان آموزش مداوم نیز شناخته می‌شود، زمانی اتفاق می‌افتد است که افراد به دنبال افزایش یا توسعه دانش یا مهارت‌های مرتبط با حرفه خود هستند (۲۵). به نوعی هدف توسعه حرفه‌ای ترکیبی از رشد فکری، نگرشی و عملکردی است (۲۶). لوین^۶ (۲۷) مدعی است این روزها اصطلاح جایگزین مناسب‌تر برای توسعه حرفه‌ای، یادگیری حرفه‌ای است. زیرا یادگیری حرفه‌ای همیشه بر فرآیند و بهبود یادگیری فراگیر تمرکز دارد. توسعه حرفه‌ای به آموزش مداوم از جمله مداخله عملی مربوط می‌شود (۲۸). عرصه توسعه

1. Causal Conditions

2. Cstrategy

3. Context

4. Environment

5. Consequences

6. Levin

حرفه‌ای می‌تواند شامل سه حوزه توسعه فردی (مانند؛ مدیریت سلامت فرد، مهارت‌های بین فردی، مدیریت استرس و زمان، توسعه جرأت‌ورزی)، توسعه آموزشی (مانند؛ طراحی رسانه) و توسعه سازمانی (مانند؛ توسعه اداری برای سرگروه‌ها، روسای دانشگاه و سایر تصمیم‌گیرندگان) باشد (۲۹). توسعه حرفه‌ای نه تنها مستلزم کسب تخصص توسط فرد است همچنین بایستی احساس رو به رشد حرفه‌ای بودن را در فرد ایجاد کند (۳۰).

جدول ۱- تعاریف توسعه حرفه‌ای

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف
۱	اسماعیلی، سامری و حسنی (۳۱)	توسعه حرفه‌ای مربیان بر بهبود کیفیت دانش و مهارت مربیان تاکید دارد، تا موجب بهبود یادگیری فراگیران شود.
۲	ارکان (۳۲)	توسعه حرفه‌ای عبارت است از اعتدالی استعداد، گسترش علائق، بهبود شایستگی‌ها، و به عبارت دیگر تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای
۳	استینرت (۳۳)	فرآیند بلندمدت شامل فرصت‌ها، تجارب برنامه‌ریزی شده و نظام-مند برای ارتقاء رشد و توسعه در حرفه خود
۴	ایوانز (۳۴)	آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی
۵	دپسن و همکاران (۳۵)	فرآیندی که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری می‌شود.
۶	دیلشاد، حسین و باتول (۳۶)	توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی اشاره به فعالیت‌هایی دارد که مهارت‌ها، دانش، تجربه و دیگر ویژگی‌های یک استاد را توسعه می‌دهد.
۷	کالینوفسکی، گرونوستای و ووک (۳۷)	توسعه حرفه‌ای فرآیندی است که به تغییر عمل و تفکر معلمان/اعضای هیئت علمی کمک می‌کند و کیفیت آموزش و تدریس آنها را بهبود می‌بخشد.
۸	گوپتا و لی (۳۸)	توسعه حرفه‌ای معلمان تلاشی در جهت بالابردن توانایی تدریس موثر و توسعه مهارت‌ها، تخصص و دانش‌های بروز در آنها است.

1. Ercan
2. Steinert
3. Evans
4. Dopson, Ferlie, McGivern, Fischer, Mitra, Ledger & Behrens
5. Kalinowski, Gronostaj & Vock
6. Gupta & Lee

توسعه حرفه‌ای مداوم: اصطلاحی است که برای تبیین تمام مداخلات مدیرانی به کار برده می‌شود که در طی مسیر شغلی خود درگیر هستند. توسعه حرفه‌ای مداوم شامل تمام فعالیت‌هایی است که برای اثر گذاشتن بر سازمان مورد نیاز است. هدف توسعه حرفه‌ای مداوم ارتقا عملکرد شغلی مدیران برای سازمان، مدرسه و کلاس و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (۳۶). توسعه حرفه‌ای مداوم توسط متخصصین به صورت‌های مختلف دسته‌بندی شده است. هو و همکاران (۳۰) سه نوع مهم از توسعه حرفه‌ای را طبقه‌بندی کرده‌اند: ۱- یادگیری خودهدایت شده ۲- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای رسمی ۳- راهبردهای سازمانی. به هر حال فرایند حرفه‌ای شدن به عنوان فرآیندی پذیرفته می‌شود که مادام‌العمر است و این که دائماً با مهارت‌ها و اطلاعات جدید بروز می‌شود. توسعه حرفه‌ای یک فرایند مداوم و منظم است که می‌تواند شامل فعالیت‌هایی همانند بحث و بررسی، پژوهش و آزمایش از طریق اقدامات جدید، بسط دانش، فراگیری مهارت‌های جدید و توسعه رویکردها، دیدگاه‌ها، دانش و ابزارهای کاری (۳۹)، حمایت حرفه‌ای مبتنی بر مؤسسه، خودکنترلی، مدیریت یک مجله، مشاهده همکار، نمونه کارهای تدریس، تحلیل رویدادهای مهم، تحلیل مورد، مربیگری همکار، آموزش تیمی، اقدام پژوهی و یادگیری آنلاین باشد (۴۰). همچنین توسعه حرفه‌ای موضوعاتی مثل کسب اطلاعات، بهبود ایده‌ها و مهارت‌های پایه، بالا بردن قابلیت فردی، راهنمایی مانند کارگاه آموزشی، آموزشی که منجر به مهارت می‌شود، انجام فعالیت‌هایی که مهارت‌های مربیان را بهبود می‌بخشد، تلاش منظم برای ایجاد تغییر در کلاس، توسعه نگرش مثبت، یک فرایند پیوسته / یک یادگیری مداوم، تفکر بر روی فعالیت‌های خود فرد، یادگیری از دیگران، مشاهده دیگران و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و غیر برنامه‌ریزی شده را در برگیرد (۴۱). در مجموع ترکیبی از همکاری‌ها و مشارکت‌های غیررسمی و رسمی نیرو محرکه توسعه حرفه‌ای مداوم است (۴۲). گذشته از این یک برنامه توسعه حرفه‌ای پایدار با طول عمر و ارتباط مستمر مشخص می‌شود (۴۳).

در گزارش هیئت سیاست‌گذاری ملی برای مدیریت آموزشی^۱ (۳۵)، ویژگی‌های الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا به شرح زیر مورد بحث قرار گرفته است:

جدول ۲: مقایسه الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا

ویژگی	مدیریت‌گرا	حرفه‌ای‌گرا
منبع مشروعیت	اختیارات سلسله‌مراتبی	حرفه‌ای‌گرایی
اهداف	کارایی - حداکثرسازی سود	اثربخشی - صلاحیت فنی
شیوه کنترل	مقررات - همراهی	صداقت - وابستگی
مشتریان	شرکت‌ها	افراد

¹. National Policy Board for Educational Administration

ویژگی	مدیریت‌گرا	حرفه‌ای‌گرا
گروه مرجع	سرپرستان بروکراتیک	ارشدان حرفه‌ای
نظم	سلسله‌مراتبی	خودتنظیمی

توسعه حرفه‌ای مدیران: توسعه حرفه‌ای مدیران را می‌توان شامل بهبود شایستگی‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای و رشد شخصی آنان به منظور بالندگی مستمر آن‌ها و به عنوان تمام اعمال و فعالیت‌های مربوط به رشد آن‌ها تعریف کرد. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در موسسات آموزش عالی می‌تواند دامنه‌ای از یک بحث واحد، کارگاه آموزشی برای یک دوره علمی در طول ترم، مشاوره‌ها، منتورینگ، بازدیدهای تحصیلی در خارج از کشور، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها تا خدمات ارائه شده توسط طراحان توسعه حرفه‌ای باشد (۳). توسعه حرفه‌ای مداوم به عنوان تمام فعالیت‌های یادگیری متخصصانه تعریف می‌شود که درگیر ارتقای بهتر اعمال و مهارت‌های حرفه‌ای‌شان هستند. یادگیرندگان از طریق توسعه حرفه‌ای این فرصت را دارند تا به جای منفعل و راکد بودن آگاه و مؤثر باشند (۳۲). توسعه حرفه‌ای مدیران محدود به یک موضوع مشخص مثل کارگاه آموزشی استثنائی نیست. هدف بسیار مهم توسعه حرفه‌ای در آموزش و پرورش بهبود «کیفیت آموزش در کلاس» یا ارتقاء فعالیت‌های معلمان و مدیران آموزشی است تا موفقیت دانش‌آموزان و سیستم آموزشی را بالا ببرند (۴۲). استوارت و براون (شکل ۱) (۴۴)، نیز برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، به گونه‌ای که بتوانند در شغل خود موفق باشند، چهار برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل (۱) آموزش رسمی، (۲) ارزیابی و بازخورد، (۳) تجارب کاری و (۴) روابط توسعه دهنده است. به زعم آن‌ها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی مسیرهای شغلی^۳ و ارزیابی چند منبعی^۴ مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب یادگیری عبارت از غنی‌سازی شغلی^۵، حرکت‌های عرضی^۶ شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها، حرکت رو به بالا^۷ و حرکت به طرف پایین^۸ می‌باشد. گذشته از این توسعه حرفه‌ای سرپرستان^۹ آموزش و پرورش بیشتر با ابتکارات و انگیزه‌های شخصی مرتبط است تا ابتکارات برنامه‌ریزی شده توسط دیگران. تحقیقات در مورد توسعه حرفه‌ای مستمر رهبران مدرسه بر پتانسیل آن برای یادگیری حرفه‌ای و توسعه پایگاه دانش حرفه‌ای تأکید می‌کند. توسعه حرفه‌ای

1. Stewart & Brown

2. Developmental Relationships

3. Career Assessment

4. Multisource Assessments

5. Job Enrichment

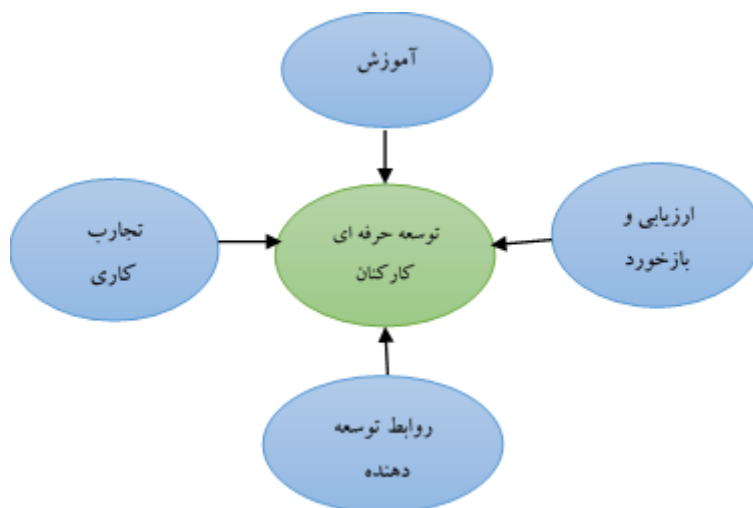
6. lateral moves (including rotations and transfers)

7. Upward Moves

8. Downward Moves

9. Superintendent

سرپرستان و معاونان آن‌ها به یک «پروژه فردی» تبدیل می‌شود که در آن رهبران باید خود را جهت‌دهی کنند و همچنین مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرند. علاوه بر این شبکه‌سازی با سرپرستان مدارس از سایر شهرها برای توسعه حرفه‌ای آنها مفید است (۴۵).



شکل ۱- مدل استوارت و براون برای توسعه حرفه‌ای کارکنان

از نظر استوارت و براون (۴۴)، روابط توسعه‌دهنده شامل مربیگری، استاد شاگردی (مربد- مرشدی)، مدل نقش، گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی^۱ و سرپرست/ همکار^۲ می‌شود. در مربیگری، یک رابطه‌ای هدفمند به منظور توسعه مهارت‌هایی در آنان شکل می‌گیرد که عملکرد کاری را بهبود ببخشند. استاد-شاگردی، یک رابطه قصدی است که به منظور توسعه یک کارمند بی‌تجربه از طریق تعامل و بحث شخصی انجام می‌شود. مدل نقش یک رابطه یک سویه است که در آن مدل مورد مشاهده قرار گرفته، به این منظور که فرد خصیصه‌ها و رفتارهای مطلوب او را یاد بگیرد. گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی، گروهی از افراد هستند که حول ویژگی‌ها یا اهداف مشترکی به هم پیوسته و برای همدیگر یک حمایت معنادار فراهم می‌آورند (از همدیگر حمایت می‌کنند). و رابطه سرپرست/ همکار، معمولاً نوعی از رابطه است که در آن توسعه به صورت تصادفی و بیشتر غیر عمدی می‌باشد.

1. Mentoring

2. Role Model

3. Support Group/Network

4. Supervisor/Coworker

ابعاد، مدل‌ها و استانداردهای توسعه حرفه‌ای: تیپ‌ها یا مدل‌های توسعه حرفه‌ای به تیپ‌های سنتی در مقابل تیپ‌های اصلاحی یا مدل‌های سنتی در مقابل مدل‌های نوآورانه طبقه‌بندی می‌شوند (۴۶)؛ تیپ‌های سنتی توسعه حرفه‌ای مثل کارگاه‌های آموزشی معمولاً بیرون از مدارس یا کلاس‌های درس اتفاق می‌افتند. بر عکس مدل‌های اصلاحی مثل گروه‌های مطالعه یا منتورینگ و مربیگری معمولاً در بافت کاری روی می‌دهند (۴۱). انجمن ملی توسعه کارکنان،^۱ (۴۷) مجموع نه استاندارد را که کل توسعه حرفه‌ای باید به دنبال آن باشد را تدوین نمود: شامل یادگیری کیفی و دانش محتوایی، مبانی پژوهش، تشریح مساعی، نیازهای یادگیری متفاوت، محیط یادگیری، درگیری خانوادگی، ارزشیابی، طرح داده-محور و یادگیری اساتید. همچنین با توجه به اشکال توسعه حرفه‌ای پیمایش بین‌المللی یاددهی و یادگیری^۲ (۴۶) در بررسی خود نه گزینه مختلف را شامل شد: دوره‌ها/ کارگاه‌های آموزشی، سمینارها یا کنفرانس‌های آموزشی، برنامه دانش آموختگی (صلاحیت)، بازدیدهای مشاهده‌ای از دانشگاه‌های دیگر، مشارکت در شبکه اساتید، پژوهش‌های فردی یا مبتنی بر تشریح مساعی بر روی یک موضوع، مشاوره و/ یا مشاهده همکار و مربیگری.

بررسی تعاریف نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای مفهوم گسترده‌ای است که ابعاد زیادی دارد. نخست توسعه حرفه‌ای می‌تواند رسمی یا غیر رسمی یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی شده یا طبیعی باشد. یادگیری رسمی مثل کارگاه‌های آموزشی، منتورینگ و مربیگری سازنده همکاران و غیره، برنامه‌ریزی شده و آگاهانه است. بر عکس یادگیری طبیعی یا غیر رسمی در هر زمان از طریق هر منبعی هم چون مشاهده، تفکر، صحبت غیر رسمی، آزمون و خطا و غیره اتفاق می‌افتد (۴۸). بی‌شبهت به مدل‌های توسعه حرفه‌ای بالا به پایین و پایین به بالا که هر دو بر انتهای پیوستار توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند یک مدل توسعه حرفه‌ای تعاملی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نقش‌های فعال‌تری در توسعه حرفه‌ای خودشان داشته باشند (۳۹). به هر حال، در مقایسه با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تک ساحتی سنتی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تعاملی مدیران را در یادگیری مداوم و عمل فکورانه درگیر می‌کنند. رویکردهای سنتی به توسعه حرفه‌ای گرایش به تمرکز بر فرد دارند. متقابلاً یادگیری در اجتماع‌های یادگیرنده حرفه‌ای، مبتنی بر تشریح مساعی و اجتماعی است و از شرکت‌کنندگان دعوت می‌کند تا با فرد دیگر در مورد این که چگونه ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و روانی در سازمان در جهت ثبات و تغییر در اعمال آموزشی کار می‌کنند درگیر شود (۴۹).

¹. National Staff Development Council

². Teaching and Learning International Survey

چشم انداز پژوهشی

بر اساس پژوهش توسعه حرفه ای معلمان مدارس اغلب بر موضوع و محتوای آموزشی، مدل ارائه و مکانیسم های ارزیابی و ارزیابی یادگیری حرفه ای متمرکز است (۵۰). پژوهش کوسار^۱ (۵۱) نشان داد معلمان انگلیسی پیش از خدمت عقیده دارند که مشارکت در برنامه اراسموس پلاس به آنها کمک می کند تا مهارت های شنیداری خود را توسعه دهند و دانش موجود خود را از فرهنگ های متفاوت بسط دهند. همچنین طبق مطالعه ارکان (۳۲) مربیان زبان انگلیسی فکر می کردند مسئولیت توسعه حرفه ای مداوم در درجه اول متعلق به خود آنها و سپس به مؤسسات آنها و سایر مؤسسات حرفه ای است. اکثر آنها ادعا کردند که توسعه حرفه ای آنها ناشی از کنجکاوی و اشتیاق آنها است. حضور در رویدادهای پژوهش محور مثل سمینارها، کنفرانس ها و کارگاه ها تأثیر زیادی بر توسعه حرفه ای مداوم دارند. طبق پژوهش هاوالت و پینر ویلیامز (۱۴)، شرکت کنندگانی که استانداردهای توسعه حرفه ای را یاد گرفتند و درک کردند قادر بودند دانش را به خاطر بسپارند و آن را با همکاران شان به اشتراک بگذارند. در پژوهشی درخشان، کومب، زاله و طباطبائی (۵۲)، به این نتیجه رسیدند که موفقیت آموزش و پرورش به طور معنی دار و مثبتی هم به دیدگاه معلمان و مدیران از پژوهش و هم نیازهای توسعه حرفه ای مداوم و همچنین تمام زیر مؤلفه های آنها مربوط است. با توجه به مطالعه کرافورد، بویلز، هراندز، لو، چنگ و پرلمتر^۲ (۵۳)، نظرات نوشتاری و باز پاسخ نشان می دهد که مربیان رسانه و ارتباطات ممکن است به دنبال برنامه های توسعه حرفه ای برای بهبود سطح فرسودگی شغلی باشند. کلاین و شوواننبرگ^۳ (۵۴) دریافتند مدیرانی که قبل از خدمت، آموزش رسمی دیده اند نسبت به مدیرانی که چنین آموزشی ندیده اند نیازهای توسعه حرفه ای کمتری را گزارش نکرده اند. پژوهش دیلشاد، حسین و باتول (۳۶)، نشان داد که طبق نتایج پژوهش در راستای توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی تولید مقالات پژوهشی، مقالات مروری مجلات و طراحی محتوای یاددهی و یادگیری فعالیت هایی بودند که توسط استادان بسیار مهم ارزیابی شدند. بودجه تخصیص داده شده و زمان، موانع مهمی بودند که توسعه حرفه ای مداوم اساتید را تحت تأثیر قرار داد. فلدمن^۴ (۴۹) در پژوهشی به این نتیجه رسید که خصوصیات فردی همچون انعطاف پذیری، جهت گیری پیشرفت، انگیزه و مشارکت، عزت نفس و خودمدیریتی، جهت گیری آینده، مهارت های تفکر خلاق و دانش محتوایی به توسعه حرفه ای مدیران کمک می کند. بیرا ساسکین^۵ (۱۱) در پژوهشی با عنوان صلاحیت های حرفه ای مدارس متوسطه دریافت که مهم ترین صلاحیت های حرفه ای از دیدگاه مدیران عبارت بود از: توانایی شکل دهی به راهبردهایی که به منظور شکل دهی به کارکنان اثربخش به

1. Koşar

2. Crawford, Boyles, Hernandez, Lou, Cheng & Perlmutter

3. Klein & Schwanenberg

4. Feldman

5. Bairasauskiene

کار بسته می‌شوند، ایجاد شرایط اجرای آموزش‌های ضمن خدمت به منظور رشد حرفه‌ای کارکنان، همکاری با والدین و ایجاد سیستم اطلاع رسانی و نشریات عملکرد و مشکلات مدرسه.

جدول ۳- خلاصه برخی از پژوهش‌های خارجی در زمینه توسعه حرفه‌ای

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته‌ها و نتایج
۱	روش‌های توسعه حرفه‌ای ترجیحی برای کتابداران علوم سلامت	شاوکراس ^۱ (۲۵)	کمی، پیمایش	کتابداران علوم سلامت معتقدند که پیشرفت حرفه‌ای برای موفقیت آن‌ها به عنوان کتابدار بسیار مهم است. ترجیح آن‌ها بیشتر به شکل‌های سنتی‌تر توسعه حرفه‌ای مانند وبینارها، کنفرانس‌ها و خواندن مقالات مجلات بود تا اشکال جدیدتر مانند رسانه‌های اجتماعی و تویتر
۲	توسعه حرفه‌ای مربیان پیش از خدمت از طریق برنامه توسعه حرفه‌ای مشاهده همکار	سانتوس ^۲ (۵۵)	کیفی- مصاحبه- های رو در رو، مشاهده	نتایج نشان داد مربیان می‌توانند پداگوژی آموزشی‌شان را از طریق برنامه توسعه حرفه‌ای مشاهده همکار یاد بگیرند و بهبود ببخشند.
۳	بررسی چگونگی تأثیر توسعه حرفه‌ای آنلاین بر باورهای معلمان از تدریس آمار	لی، موجیکا و لاووت ^۳ (۵۶)	کمی- کیفی (بحث و تبادل نظر در جلسات آنلاین)	لازم است طراحان توسعه حرفه‌ای آنلاین به دنبال دستیابی به روش‌هایی باشند تا معلمان را در چنین فرصت‌های یادگیری فعال درگیر کند.
۴	حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش	توران و قادر ^۴ (۵۷)	کیفی- مصاحبه- های نیمه- ساختاریافته	برنامه‌های آموزش ضمن خدمت که برای توسعه حرفه‌ای طراحی شده است می‌تواند بسیار اثربخش باشد.
۵	برداشت ذی‌نفع‌های کلیدی از توسعه حرفه‌ای در آموزش- و پرورش پاکستان	نواب (۴۱)	کمی- پرسشنامه	نتایج نشان داد اکثریت ذی‌نفعان توسعه حرفه‌ای را با فرصت‌های یادگیری بیرونی که برای معلمان تدارک دیده شده است مرتبط می‌دانند.

1. Shawcross

2. Santos

3. Lee, Mojica & Lovett

4. Toran & Guder

۶	مدل معادلات ساختاری تعیین کننده‌های فهم از تأثیر توسعه حرفه‌ای: اجرا در مدارس ابوظبی	بدری، آنوایمی، یانگ، راشدی و سومایتی (۴۶)	کمی - پیمایشی	نتایج نشان داد که تأثیرات توسعه حرفه‌ای بیشتر تحت تأثیر بازخورد، جو مدرسه (نگرش و معلم / دانش آموز) و رفتار دانش آموز است.
۷	توسعه حرفه‌ای در عمل: یک مطالعه اکتشافی	هو، هورنگ و چن (۳۰)	کیفی - مصاحبه	فعالیت حرفه‌ای از طریق چهار مرحله پیشرفت می‌کند: ۱- آشنا شدن با مهارت- های پایه ۲- ایجاد شایستگی حرفه‌ای ۳- تغییر عمل از خودمحوری به مراجع محوری ۴- توسعه علاقه مداوم به حرفه
۸	استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای	هیئت سیاستگذاری ملی برای مدیریت آموزشی (۳۵)	مروری- اسنادی	مهم‌ترین استانداردها عبارتند از است: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری، عدالت سازمانی، برنامه آموزشی و درسی، ارزیابی، فرآیند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان.
۹	عوامل مهم تسهیل‌کننده توسعه و آماده‌سازی مدیران	ابراهیم (۵۸)	کیفی - مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	عوامل مهم را شامل حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه قلمداد کرد.

فرزانه و همکاران (۵۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مولفه: ویژگی‌های روانشناختی، مهارت، دانش و نگرش می‌باشد. باخیر (۶۰) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر عملکرد شغلی آن‌ها، نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر عملکرد شغلی آنها تأثیرگذار است. طبق پژوهش نیلی احمدآبادی، داورپناه و یداللهی ده‌چشمه (۶۱) توسعه حرفه‌ای در آموزش، یادگیری و پژوهش پنج بعد را در بر می‌گیرد: ۱- توسعه شخصی ۲- دانش و مهارت‌های حرفه‌ای ۳- هویت حرفه‌ای و ارزش‌ها ۴- ارتباط حرفه‌ای و گفتگو ۵- ظرفیت دیجیتالی حرفه‌ای. در پژوهش حسن‌زاده کفشگر کلایی، اسماعیلی و فلاح (۶۲)، سیزده عامل کلیدی شامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های اختصاصی، توانمندی‌های اجتماعی

فردی، توانمندی‌های بین فردی، مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فن‌آوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی، و تغییرات آموزش و پرورش، برای ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مربیان و مدیران شناسایی شد. همچنین یافته‌های قرونه و ثنائی‌پور (۶۳)، نشان داد الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مربیان در آموزش مهندسی: شامل فلسفه و مأموریت دانشگاه، اهداف دانشگاه در آموزش مهندسی، نیازسنجی توسعه هیئت علمی، اولویت‌بندی نیازهای توسعه حرفه‌ای، انتخاب راهبردهای توسعه اعضای هیئت علمی، راهبردهای انفرادی (مربیگری، منتورینگ، اقدام‌پژوهی، آموزش‌پژوهی، فرصت مطالعاتی و یادگیری خودراهبر)، راهبردهای گروهی (اجتماعات یادگیری، کارگاه آموزشی، شبکه کیفیت تدریس، تدریس مشترک)، بازخورد و ارزشیابی است. بر اساس یافته‌های نادری‌بنی، خنیفر، رحمتی و عابدی‌تراب (۶۴)، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدارس در ۱۱ مقوله دسته‌بندی می‌شود که عبارت‌اند از: تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی.

جدول ۴- خلاصه برخی پژوهش‌های داخلی در زمینه توسعه حرفه‌ای

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته و نتایج
	مطالعه ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران	رحیمی و همکاران (۱)	کیفی- مصاحبه	مهم‌ترین ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس عبارتند از شایسته‌سالاری، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌ها، آموزش، حرفه‌ای و عملی کردن انتخاب مدیران.
۱	بررسی توانمندی دانشگاه‌های دولتی برتر در توسعه حرفه‌ای	سلیمی، دژمان و رئیسی (۶۵)	کمی- پرسشنامه	از دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی، توانمندی دانشگاه شیراز در توسعه حرفه‌ای پایین‌تر از حد متوسط است.
۲	رابطه مدیریت دانش با توسعه حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان	مرشدی تنکابنی (۶۶)	کمی- پرسشنامه	مدیریت دانش توان تبیین توسعه حرفه‌ای را دارد.
۳	ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مهارت‌های نرم	کرمی‌نژاد، قاسمی- زاد و معتمد (۶۷)	کیفی- مصاحبه نیمه- ساختاریافته	مهارت‌های «توسعه فردی و حرفه‌ای»، «رهبری و مدیریت»، «خلاقیت و نوآوری»، «ارتباطی و تشریح مساعی» و «اخلاق حرفه‌ای» شکل‌دهنده مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی شناسایی شدند.

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته و نتایج
۴	نقش استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی در توسعه حرفه‌ای	حامدی‌نسب و آیتی (۶۸)	کمی- پرسشنامه	استفاده تعاملی از شبکه‌های اجتماعی تا حدی توسعه حرفه‌ای را تبیین می‌کند.
۵	بررسی تأثیر فرایند درس-پژوهی بر توسعه حرفه‌ای معلمان	محمدی و حسنی (۶۹)	کمی- پرسشنامه	بین نمرات توسعه حرفه‌ای معلمان شرکت کرده در فرایند درس‌پژوهی و معلمان شرکت نکرده در این فرایند تفاوت معناداری وجود دارد.
۶	بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی اساتید دانشکده‌های روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	میرکمالی، پورکریمی و حجری (۷۰)	کمی- پرسشنامه	یافته‌ها نشان داد که تمامی شش مؤلفه توسعه حرفه‌ای (توسعه فردی، آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی) با نوآوری آموزشی همبستگی مثبت و معناداری دارند.
۷	نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	حیات و همکاران (۷۱)		نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است.
۸	نگاهی به مفهوم توسعه حرفه-ای و تجربه موفق در برنامه-ریزی و اجرای آن	زاهدی و بازرگان، (۷۲)	استنادی- مروری	برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، موجب ارتقای کیفیت زندگی فردی، سازمانی و حرفه‌ای کارکنان می‌شود و چهار عامل را در بر می‌گیرد ۱- توسعه آموزشی ۲- توسعه پژوهشی ۳- توسعه فردی و ۴- توسعه سازمانی.

با نگاه اجمالی به مطالعات تجربی چند سال اخیر داخلی و خارجی توسعه حرفه‌ای که در مطالب فوق به آن اشاره شد می‌توان به چند نکته اشاره کرد. اول این که بیشتر مطالعات بر روی معلمان صورت پذیرفته است و پژوهش‌های مربوط به مدیران سازمان آموزش و پرورش در داخل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا احتمال می‌رود این نوع پژوهش‌ها در سطوح سازمانی و ستادی نظام آموزش و پرورش بسیار کمتر انجام شده باشد. دوم و موضوع بسیار حیاتی و قابل تأمل در زمینه توسعه حرفه‌ای، وابسته با بافت بودن این مقوله مهم سازمانی است. بنا بر این مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای بافت‌های آموزشی به خصوص بافت آموزش و پرورش با بافت آموزش عالی متفاوت است. حتی احتمال می‌رود مؤلفه‌های موجود در هر بافت آموزش و پرورش (به عنوان مثال مدرسه) منحصر به فرد و خاص آن بافت باشد. لذا مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای دیگر بافت‌ها و سطوح سازمانی آموزش و پرورش متفاوت از بافت‌های دیگر خواهد بود. بعضی از

پژوهش‌ها به خصوص پژوهش‌های داخلی به صورت موردی و کلی به عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای اشاره کرده‌اند و نتایج این نوع پژوهش‌ها بیشتر کلی‌گویی است و به مؤلفه‌های خاص آن حوزه (مثلاً اجتماعی) اشاره نشده است. گذشته از این با نگاه کلی به مطالعات فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت بیشتر پژوهش‌های توسعه حرفه‌ای رویکردی اثبات‌گرایانه-پسااثبات‌گرایانه و روش‌شناسی کمی داشته‌اند. به ندرت پژوهش‌هایی با رویکرد ساختن‌گرایی یا عملگرایانه و روش‌شناسی کیفی به چشم می‌خورد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. زیرا با توجه به این که بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد. نظریه داده‌بنیاد یک نوع راهبرد روش پژوهش کیفی است که به منظور توسعه مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (توسعه حرفه‌ای) تبیین تئوری کاملی را ارائه می‌دهد؛ در این پژوهش از روش اشتراوس و کوربین^۲ یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام‌مند دارد. میدان پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش- و پرورش در شهر تهران بود. در این روش، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۳ راهبرد نظری با ۲۱ نفر مصاحبه شد. جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۴ ادامه یافت. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده گردید: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور. مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران پژوهش به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه بود. شمایه کلی مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: (۱) مشخصات فردی افراد؛ (۲) زمان و تاریخ مصاحبه (۳) مکان مصاحبه (۴) مصاحبه شونده و (۵) مصاحبه کننده. اگر چه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود؛ اما فرایند گفت‌وگو با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهور یافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. همچنین با توجه به پاندمی ویروس کرونا بخشی از مصاحبه‌ها به صورت ویدئو کنفرانس، تماس صوتی و تصویری به انجام رسید.

1. Grounded Theory

2. Strauss & Corbin

3. Purposeful Sampling

4. Theoretical Saturation

جدول (۵) - تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناسی

تعداد	زیرمولفه	عوامل جمعیت‌شناختی
۵	مدیران بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	موقعیت شغلی و سازمانی
۴	معاونت سازمان آموزش و پرورش و سازمان‌های تابعه	
۱۰	اعضای هیئت علمی مدیریت آموزشی و منابع انسانی دانشگاه	
۲	مسئولین بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	
۲	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۱	۳۰ تا ۴۰ سال	
۵	۴۱ تا ۵۰ سال	
۳	بیشتر از ۵۰ سال	
۱	کارشناسی و پایین‌تر	تحصیلات
۶	کارشناسی ارشد	
۱۴	دکتری	
۱	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۴	۵ تا ۱۰ سال	
۹	۱۰ تا ۲۰ سال	
۷	بیشتر از ۲۰ سال	

با توجه به تئوری مفهوم‌سازی بنیادی در پژوهش، از روش کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری^۱ و کدگذاری انتخابی^۲ در تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط

-
- 1 Open Coding
 - 2 Axial Coding
 3. Selective Coding

شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۱ استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

جدول ۶- محاسبه پایایی بازآزمون

پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد کدهای ناموافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها در دو مرحله	کدمصاحبه شونده	ردیف
۹۲٪	۱۴	۶۱	۱۳۲	۴ م	۱
۹۱٪	۱۲	۶۳	۱۳۷	۸ م	۲
۹۳٪	۱۰	۵۲	۱۱۱	۱۲ م	۳
۹۰٪	۱۶	۵۰	۱۱۰	۱۷ م	۴
۹۱۵٪	۵۲	۲۲۶	۴۹۰	مجموع	

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۷- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد کدهای ناموافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدهای دو کدگذار	کدمصاحبه شونده	ردیف
۹۱٪	۱۴	۶۱	۱۳۴	۳ م	۱
۹۰٪	۱۸	۵۸	۱۲۸	۶ م	۲
۹۱٪	۱۰	۵۰	۱۰۹	۱۱ م	۳
۹۰٪	۱۸	۴۸	۱۰۶	۱۴ م	۴
۹۰۵٪	۶۰	۲۱۷	۴۷۷	مجموع	

^۱. Participant Feedback

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین (۷۳) انجام شده است. کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. این روند از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد. مفاهیم برجسته‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۱۱۷ مفهوم و ۲۲ مقوله فرعی شد. کدگذاری محوری عبارت از سلسله‌رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات به یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) که متضمن شرایط علی^۱، پدیده محوری^۲، زمینه^۳، شرایط میانجی^۴، راهبردها^۵ و پیامدها^۶ است صورت می‌گیرد. شرایط علی به حوادث یا وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود. پدیده محوری حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که راهبردها برای کنترل و اداره کردن آنها معطوف می‌گردد؛ مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است. زمینه نشانگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده است. شرایط میانجی (مداخله‌گر) در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها عمل می‌کنند؛ راهبردها عبارت از استراتژی‌های ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری تحت شرایط مشاهده شده خاص است؛ راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به اجرای فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران کمک می‌کنند. پیامد نتیجه کنش‌هایی است که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد (۷۳). مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی به دست آمده در این پژوهش به ترتیب سوالات پژوهش ارائه شده است.

سوال اول: مقوله اصلی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش چیست؟

بر این اساس در پژوهش حاضر از میان مقوله‌های موجود "توسعه مهارت‌های روانشناختی، توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان مقوله کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند.

1. Causal Conditions

2. Core Category

3. Context

4. Intervening Conditions

5. Actions/Interactions Strategies

6. Consequences

جدول ۸- مقوله اصلی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه مهارت‌های روانشناختی	تسهیل‌گری	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۹، ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۷؛ ۲۱	«مدیران آموزش و پرورش باید بمب انگیزش باشند؛ و به کارکنان انگیزه پیشرفت می‌دهند» (۳)، (۱۶).
	انعطاف‌پذیری		
	انگیزش فردی		
	خلاقیت		
	سعه صدر		
	تاب‌آوری		
	انطباق‌پذیری		
توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی	توسعه مهارت تصمیم‌گیری	مصاحبه‌های ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰	«یک مدیر حرفه‌ای در مواقع بحرانی و تشویش خود را نشان می‌دهد؛ مدیران باید بخصوص در شرایط کنونی بتوانند بحران‌ها را کنترل کنند و در موارد مشکل‌آفرین حرفه‌ای رفتار نمایند» (۴).
	توسعه مهارت فناوری اطلاعات		
	توسعه مهارت‌های مدیریت آموزشی		
	توسعه مهارت‌های رهبری		
	توسعه مهارت‌های ارتباطی		
	توسعه مهارت‌های مدیریت منابع		
	توسعه مهارت‌های کنترل و ارزشیابی		
	مهارت کنترل تعارض و بحران		
توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران	نظم و انضباط	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	«یک مدیر حرفه‌ای نتایج تصمیمات را قبول و پاسخگوی پیامدهای آن است و به درست‌کاری و خوش‌نامی در کار اهمیت می‌دهد و با نهایت صداقت و خلوص به کار می‌پردازد» (۱۱).
	راستگویی و صداقت		
	خوش‌اخلاقی و خوش‌رفتاری		
	مسئولیت‌پذیری		
	پاسخگویی		
	احترام و خونسردی مدیران		
	عدالت		
	قانون‌مداری		

سوال دوم: شرایط علی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

از میان مقوله‌های موجود، " برنامه توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت‌های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای مدیران " به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه حرفه‌ای مدیران داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه حرفه‌ای شکل نمی‌گیرد.

جدول ۹- شرایط علی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌های از گزاره‌های مفهومی
برنامه توسعه حرفه‌ای	تناسب برنامه	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۶، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	«برنامه‌های که برای توسعه حرفه‌ای مدیران طراحی می‌شود باید به اول نیازسنجی شود، هدف‌گذاری شود و سپس محتوای مناسب و بروزی برای آن تدارک دیده شود» (۲).
	کیفیت برنامه		
	فرصت‌ها و فعالیت‌های پیش‌بینی شده		
	ارزیابی و کنترل فعالیت‌ها		
	محتوا و مواد آموزشی بروز		
	هدف‌گذاری پویا		
	ارزیابی عملکرد		
استعداد سازمان	بلوغ سازمان	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«هر چه سازمان از سیستم منابع انسانی کارآمدتری برای جذب و گزینش و ارتقای استعدادها برخوردار باشد توسعه حرفه‌ای مدیران آسان‌تر است» (۷).
	کانون‌های ارزیابی		
	متمایزسازی منابع انسانی		
	یادگیرندگی سازمان		
	تغییرمداری		
	سیستم مدیریت استعداد		
	جانشین‌پروری		
تخصص‌گرایی و شایسته-سalarی			
فرصت‌های آموزشی و یادگیری	نیازسنجی آموزشی	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«سازمان باید از شبکه یادگیری مدیران حمایت مالی کرده، و مدیران را در این یادگیری مجازی تشویق نمایند.» (۱).
	دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی		
	یادگیری مستمر		
	توسعه شبکه‌های یادگیری		
	مربیگری		
	آموزش‌های مجازی		
	وجود حمایت‌های آموزشی		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
	وجود تسهیلات یادگیری و آموزش		
خودتوسعه‌ای مدیران	مدیریت بر خود	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۵، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«مدیر باید مهارت مدیریت خود را داشته باشد؛ و بتواند ضعف-هایش را برطرف نماید و خودآموزی داشته باشد» (۹).
	توسعه مهارت‌های فردی و ادراکی		
	خلاقیت و نوآوری		
	توسعه دانش و شایستگی		
	الزام به رشد و توسعه شخصی		

سوال سوم: راهبردهای مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

مهمترین راهبردهای اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: «شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی».

جدول ۱۰- راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
شبکه‌سازی	شبکه‌سازی درون سازمانی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«مدیران باید با همدیگر تعامل داشته باشند و اگر رابطه صمیمی و دوستانه‌تر باشد آنها موفق‌تر خواهند بود» (۱۹).
	شبکه‌سازی برون سازمانی		
	ارتباط و تسهیم تجارب		
	ارتباط با دانشگاه		
	سیستم مدیریت و تسهیم دانش		
	تعاملات سازمانی		
ارشادگری	راهنمایی مدیران ارشد	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«حرکت مدیران در راستای توسعه حرفه‌ای را باید ارج نهاد و به آنها انگیزش داد و حمایت کرد و ...» (۵).
	حمایت روانی سازمانی		
	پشتیبانی علمی		
	مرشدیت		
	راهنمایی آموزش عالی		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
	تشویق مدیران در امر بهسازی خود		
امکانات و منابع	کتابخانه و سیستم اطلاع رسانی	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	توسعه حرفه‌ای مدیران نیاز به سیستم‌های کتابخانه‌ای دیجیتال، شبکه اینترنت و امکانات مناسب دارد (۱۲).
	اساتید و نیروی انسانی متخصص و مجرب		
	تأمین منابع مالی		
	شبکه اینترنتی مناسب		
	امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی		
	زیرساخت‌های فنی و ارتباطی		
	در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات نو		
	مدیران شایسته		
مدیریت مسیر شغلی	کارراهه شغلی مناسب	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۷، ۱۸	«متاسفانه در آپ افراد تصور مثبتی از ارتقا و تشویق خود با توجه به تلاش و توانایی‌های خود ندارند» (۱۴).
	فرصت‌های پیشرفت شغلی (ارتقا)		
	همسویی استراتژی توسعه حرفه‌ای و شغلی با استراتژی سازمان		
	عدالت و عدالت‌طلبی در تشویق و ارتقا		
	معماری متمایز استعداد		
	استقرار کانون ارزیابی		

سوال چهارم: شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های "ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری" هستند.

جدول ۱۱- شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
ارزش‌ها و فرهنگ سازمان	آزادی سازمانی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰ و ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۹، ۲۱	« یکی از تاثیرگذارترین عوامل در توسعه حرفه-ای جو مشارکتی و روحیه جمعی مدیران در سازمان است. مدیران می‌توانند با همدیگر کار کنند، یکدیگر را به تفکر و تلاش و پیگیری وادارند و در کار تیمی برای همدیگر مفید باشند» (۱۵).
	تحریک و برانگیختگی همکاران		
	مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری		
	نوآور بودن و پیشرفت‌مدار بودن سازمان		
	تدوین استراتژی و رسالت وجودی سازمان		
	کار و روحیه تیمی		
	مشارکت با دیگر سازمان‌ها		
	یادگیری جمعی سازمان از تجارب و اشتباهات		
گروه مدیران	تنوع علمی و تخصص در دانشگاه	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸ و ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸	«هر چه در بین مدیران افراد با توانمندی‌های متفاوت و مهارت‌های مختلف وجود داشته باشد بهتر می‌توانند در توسعه همدیگر یاری‌رسان باشند» (۸). «بسیاری از مدیران انگیزه یادگیری ندارند ...» (۱۳).
	فرهنگ مدیران و کارکنان		
	تشابه و تنوع مدیران		
	خواسته‌ها و انتظارات مدیران		
	علاقه مدیران		
	انگیزش و پیگیری مدیران		
شرایط کاری	شایستگی مدیران	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸ و ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۲۰	«بسیاری از مدیران فرصت‌چندانی برای شرکت در امور فوق برنامه و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای را ندارند و حتی گاهی در رسیدن به امور زندگی
	سیستم‌های پاداش مالی و غیر مالی		
	وجود منابع برای فعالیتهای حرفه‌ای		
	امنیت شغلی		
	فرصت برای رشد و توسعه شخصی		

مقوله اصلی	مقوله های جزئی	مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مفهومی
	فرصت برای توسعه حرفه ای		شخصی و خانواده فرصت کافی ندارند...» (۸).
	فرصت ها و تسهیلات برای خانواده		
	فرصت برای انجام کارهای فرعی		
	توازن میان کار و زندگی		
	فرصت برای کار با افراد خارج از سازمان		
	وجود فرصت های شغلی		

سوال پنجم: شرایط مداخله گر توسعه حرفه ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
 در پژوهش حاضر مقوله های "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی و توسعه و درگیری مدیران" به عنوان شرایط مداخله گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته اند.

جدول ۱۲- شرایط مداخله گر مدل توسعه حرفه ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله های جزئی	مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مفهومی
عوامل سازمانی	نگرش به توسعه حرفه ای در سازمان	مصاحبه های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«گاهها در رسانه ها، کنفرانس ها و ... از توسعه حرفه ای مدیران صحبت می کنند ولی مدیران ارشد در عمل هیچ برنامه عملی برای حمایت از توسعه منابع انسانی ندارند» (۲۰).
	مدیران ارشد حامی تغییر		
	وجود سبد برنامه		
	تمرکز و پیچیدگی سازمان		
	تضاد قوانین		
	تفکر استراتژیک		
	ساختار پیچیده و عدم سازماندهی پویا		
	سیاست های آموزشی		
	عدم اختیارات کافی مدیران	مصاحبه های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹	«مدیران زیادی در زمینه شغلی، علمی و پژوهشی
	وجود تسهیلات و حمایت های پژوهشی		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
جو یادگیری، بهسازی و توسعه	وجود تسهیلات یادگیری و آموزش		آموزشی به موفقیت-هایی دست یافته‌اند که متأسفانه آن طوری که می‌بایست مورد اهمیت قرار نگرفته است و...» (۶).
	وجود حمایت‌های آموزشی		
	بهادادن به موفقیت‌های پژوهشی، علمی و حرفه‌ای		
	مشارکت در امور اجرایی آموزش		
درگیری مدیران	درگیر شدن رفتاری، شناختی و عاطفی با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«بسیاری از مدیران علاقه‌ای به شغل خود ندارند و رسالت سازمان برای آنها مهم نیست تا نیازی به توسعه حرفه‌ای در خود احساس کنند و ...» (۱۷).
	توجه به رسالت و چشم انداز سازمان		
	عرق سازمانی و شغلی مدیران		
	مشارکت در تدوین، محتوا و اجرای برنامه		
	درگیری با محیط‌های دانشگاهی و حرفه‌ای		
	روحیه اشتغال در محیط شغلی		

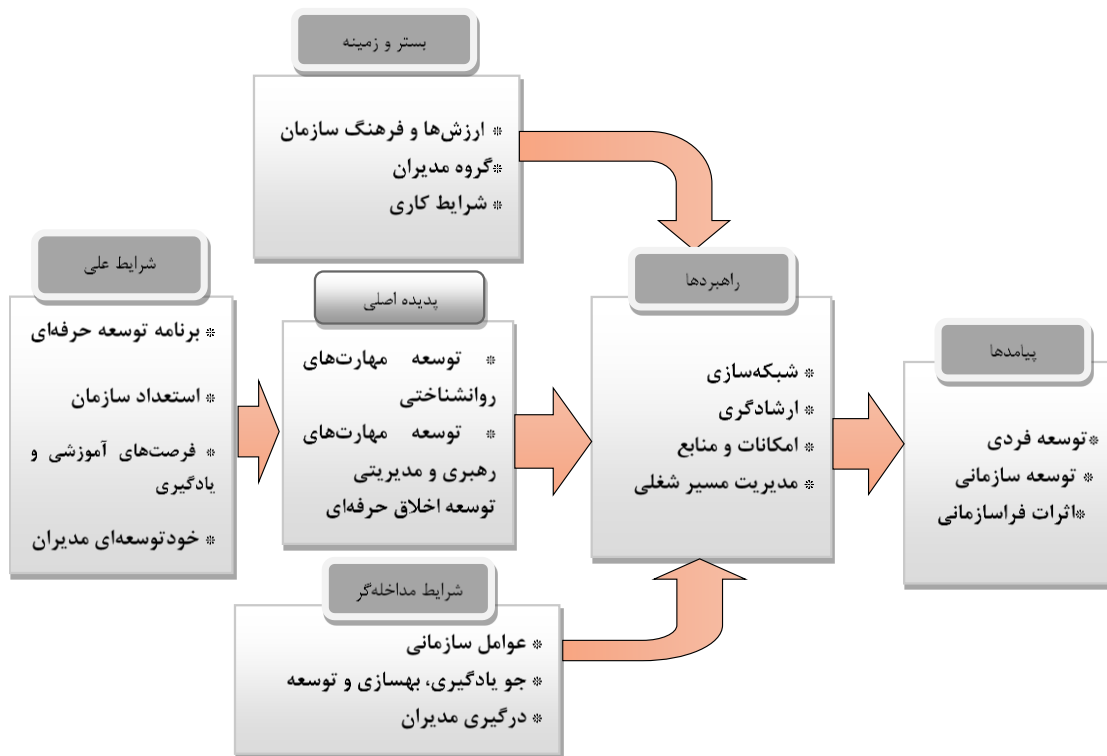
سوال ششم: پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
مهمترین پیامدهای استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: "توسعه فردی مدیران، توسعه سازمانی و پیامدهای فراسازمانی".

جدول ۱۳- پیامدهای مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه فردی مدیران	توسعه شایستگی مدیران		«توسعه حرفه‌ای باعث می‌شود شایستگی مدیران توسعه یابد
	توسعه نگرشی، مهارتی و ادراکی مدیران		
	باروری و خبرگی مدیران		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی	
	توسعه خلاقیت و نوآوری مدیران رضایت و انگیزش شغلی هویت‌پذیری شغلی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۵، ۱۹، ۲۰، ۲۱	رضایت آنها زیاد شده و...» (۲).	
توسعه سازمانی	بالندگی سازمانی کسب مزیت رقابتی رضایت‌مندی و ماندگاری استعدادها یادگیری سازمانی آموزش و پرورش خلاق و کارآمد پیشرفت آموزش و پرورش بهبود تصمیم‌گیری سازمان	مصاحبه‌های ۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱	«توسعه حرفه‌ای مدیران به خلاقیت و کارآمدی در آپ و پیشرفت آن می‌انجامد و ...» (۱۸).	
	اثرات فراسازمانی	گسترش دانش بهبود رفاه جامعه توسعه سرمایه اجتماعی شکل‌گیری سرمایه انسانی و تخصصی	مصاحبه‌های ۱، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۰	«..... و پیشرفت آپ به بهبود رفاه و پیشرفت جامعه در آینده می- انجامد» (۲۱).

مرحله آخر کدگذاری به تئوری‌پردازی اختصاص دارد. تئوری یک مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیده مورد بررسی است. روند ساخت تئوری در این مرحله شامل انتخاب مقوله اصلی به طور منظم (سیستماتیک) و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها است. در این گام مقوله اصلی باید مانند خورشیدی در رابطه منظم و سیستماتیک نسبت به سیاره‌هایش باشد. هر گونه ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی (محوری) نیز به وسیله پارادایم - شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها - صورت می‌گیرد (۷۳). بر همین اساس و با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش- و پرورش بر اساس پارادایم شش‌گانه به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۲- مدل پارادایمی نتایج کدگذاری محوری توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

بر اساس مولفه‌های مکشوفه گزاره‌های حکمی (قضایا) مطابق جدول ۱۴ می‌باشد.

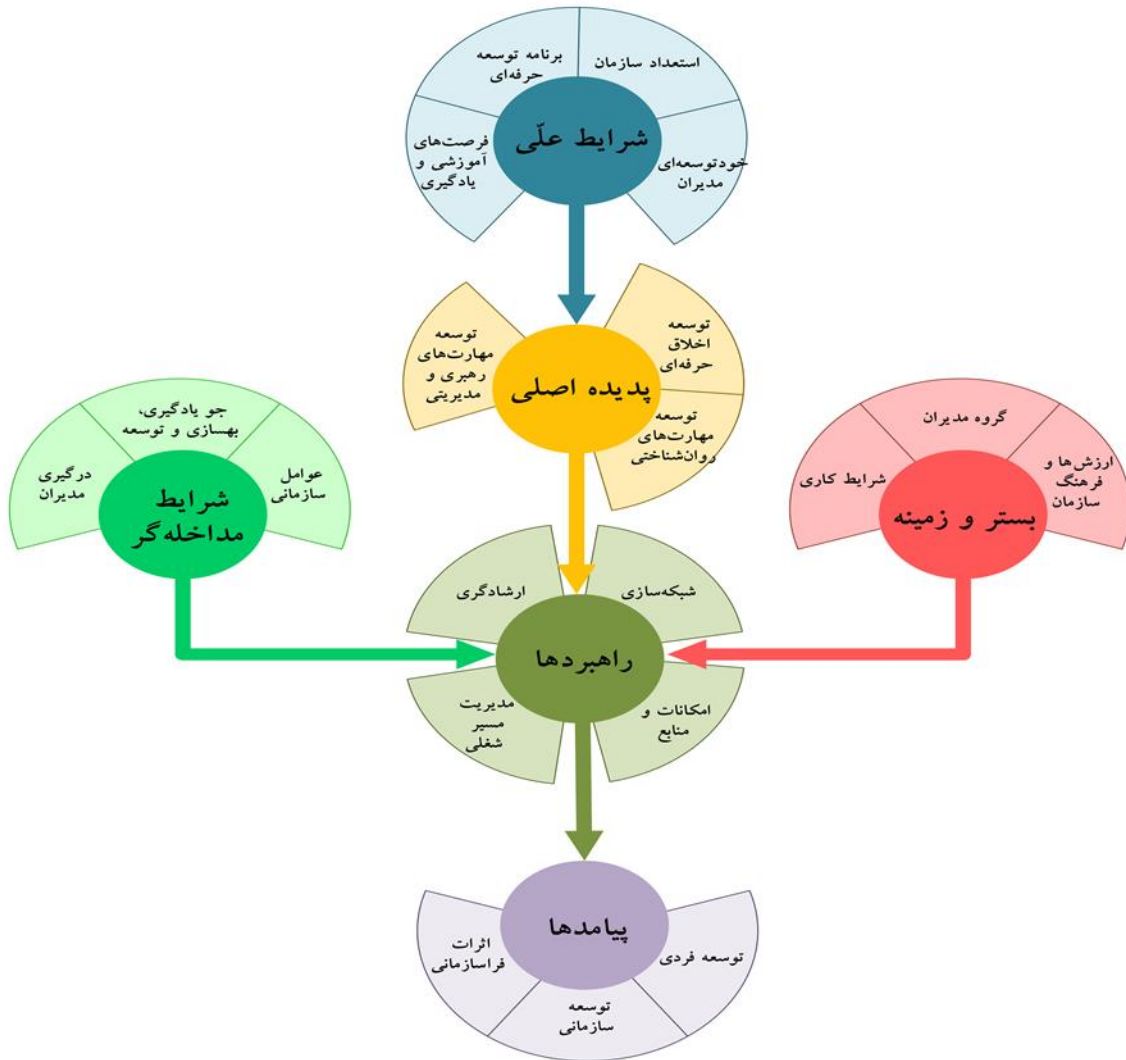
جدول ۱۴- قضایای مولفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۱	با توجه به نتایج حاصله از پژوهش، حوزه‌های "برنامه توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت‌های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای مدیران" از شرایط علی حاکم بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش محسوب می‌شود.
قضیه ۲	"توسعه مهارت‌های روانشناختی، توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان پدیده محوری و اساسی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است.
قضیه ۳	شرایط زمینه‌ای از قبیل "ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری" نقش قابل توجهی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش ایفا نموده‌اند.

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۴	شرایط مداخله‌گر شامل "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی و توسعه و درگیری مدیران" می‌توانند بستری مناسب یا موانعی را برای تحقق مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش فراهم کنند.
قضیه ۵	توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش متأثر از "شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی" است.
قضیه ۶	شرایط زمینه‌ای (ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری) و شرایط مداخله‌گر (عوامل سازمانی، جو یادگیری- بهسازی - توسعه و درگیری مدیران) بر تاثیر راهبردها در ایجاد پیامدهای "فردی، سازمانی و فراسازمانی" تاثیرگذار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در جوامع امروزی، آموزش و پرورش نقشی اساسی در پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کند. این نظام به منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع نیازمند است و ناگفته پیداست که بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به استعداد، شایستگی و توانایی مدیران آن برمی‌گردد (۹). امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها، منطق سلسله‌مراتب صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید (۲۲). زیرا مؤثرترین بخش نیروی انسانی یک سازمان که تحقق تمامی اهداف و برنامه‌های سازمانی منوط به همراهی، تدبیر، شایستگی و کارآمدی وی است، مدیریت آن سازمان است. با توجه به این نکات توجه به توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان آموزش و پرورش از ضروریات نظام آموزشی کشور است؛ بنابراین هدف کاربردی این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی طراحی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش بوده که می‌تواند به سازمان‌ها و مدیران، در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی کمک نماید. در پژوهش حاضر با استفاده از طرح سیستماتیک (۷۳) مدلی جامع و فرآیندی ارائه شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصا شده شامل ۲۱ تم و ۱۳۹ زیرشاخص است.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

در کل نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های کوسار (۵۱)، ارکان (۳۲)، کلاین و شوواننبرگ (۵۴)، خنیفر و همکاران (۲۱)، نواب (۴۲)، دلشاد و همکاران (۳۶)، بدری و همکاران (۴۶)، هو و همکاران (۳۰) و ابراهیم (۵۸) تا حدی همخوان می‌باشد. همچنین از لحاظ ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران با پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱)، نادری‌بنی و همکاران (۶۴)، قرونه و ثنائی‌پور (۶۳)، یوسفی و همکاران (۲۳)،

سانتوس (۵۵)، توران و قادر (۵۹)، بیرا ساسکین (۱۱)، و پژوهش فلدمن (۴۹) همسو و همخوان است. این مدل می‌تواند در راستای توسعه حرفه‌ای و بهبود کیفیت آموزش و مدیریت منابع انسانی و شایسته-سالاری در آموزش و پرورش بسیار موثر و سودمند باشد. زیرا مهم‌ترین عامل در موفق شدن یا موفق نشدن برنامه‌های یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. در نتیجه هیچ سازمانی توسعه پیدا نخواهد کرد؛ مگر آنکه مدیریت آن سازمان توسعه یافته باشد. بدیهی است در مدارس که مدیران آن دارای شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای مطلوبی باشند، مقدمات توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان و معلمان آن مدارس نیز فراهم می‌شود؛ بنابراین توسعه حرفه‌ای مدیران لازمه و اساس توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان خواهد بود. توسعه حرفه‌ای که شامل عناصر قابل حصول، شخصی‌سازی شده و خودهدایتی است می‌تواند فرصت‌های توسعه-یافته‌ای را برای فعالیت پایدار، مبتنی بر تشریک مساعی و سودمند در میان مدیران فراهم کند که می‌توانند بر دانش، باورها و عملکردشان تأثیر گذارند (۴۱).

مدیریت آموزش و پرورش باید برای مشارکت استادان در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم آن‌ها را ترغیب کند و زمینه مشارکت آنها را تسهیل نماید. برای کمک به مدیران تا مهارت علمی و حرفه‌ای خود را بهتر کنند باید کارگاه‌ها و سمینارها به طور مرتب توسط دانشگاه طراحی و ساماندهی شود (۳۶). در بعضی کشورها مثل انگلستان، استرالیا و هلند توسعه حرفه‌ای به عنوان یک فعالیت شناخته شده سطح بالا برای مربیان در نظر گرفته می‌شود تا کیفیت آموزش را برای دستیابی به بازده‌های یادگیری برنامه‌های ارائه شده و برای هدایت فراگیران در زمینه پژوهش تضمین و کنترل کنند (۳۲). افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم مسئله مهمی است و سیستم‌های آموزشی نمی‌توانند از آن اجتناب کنند. مدیران و کارکنان حرفه‌ای نیاز دارند تا خود را توسعه دهند و تنها زمانی می‌توان در مورد آموزش با کیفیت صحبت کرد که استادان، مدیران و سیاست‌گذاران این مسئولیت را احساس کنند. به هر حال به همان اندازه درگیری معلمان در پژوهش، توسعه حرفه‌ای مداوم مدیران نیز مهم است (۵۲). توسعه حرفه‌ای باعث اصلاح و بهبود گرایش‌ها، مهارت‌ها و رفتار مدیران به سمت شایستگی‌ها و اثربخشی بیشتر در مواجهه با نیازهای خود فرد، سازمان، معلمان و کارکنان می‌شود. بنابراین توسعه حرفه‌ای باعث می‌شود که کارکنان کاری را که انجام می‌دهند برایشان مهم باشد، اطمینان بیشتری به توانایی‌های خود برای انجام کارها داشته باشند، احساس تأثیر گذار بودن در سازمان داشته باشند (۳۱).

زمانی که نقش مدیر حرفه‌ای مبنای دانشی و ارزشی مشترک دارد مدیران بهتر قادر خواهند بود تا علاوه بر مأموریت مدرسه و آمادگی بهتر برای کنترل نیازهای متناقض، به تقاضاهای زیاد پاسخ دهند. برای مشاهده رهبری و نقش مدیران به عنوان موضوعی که می‌توان آموخت، نیاز به یک دیدگاه ساختاریافته در مورد نحوه ایجاد آمادگی و آموزش اصلی دارد. برنامه‌های آمادگی یا آشنایی برای کار به عنوان یک مدیر به عنوان مبنایی برای ساخت دانش عمیق‌تر در یک برنامه آماده‌سازی ملی مهم هستند. حتی پس

از اتمام یک برنامه آماده‌سازی ملی، برای مقابله با چالش‌های فردی، تغییرات اجتماعی و سازمانی و دوره‌های آموزشی با هدف توسعه مدیران با تجربه، لازم است دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یا دانشگاهی داشته باشند (۶).

درک اهمیت و ضرورت آموزش و توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی آموزش و پرورش زمانی روشن می‌شود که به این واقعیت اعتقاد داشته باشیم که تحقق توسعه یک کشور در گرو آموزش نیروی انسانی کیفی، با صلاحیت و دارای اطلاعات به روز و توانمندی‌های علمی می‌باشد. بنابراین هر تغییر و تحولی در کیفیت آموزشی و هر تلاشی برای تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش بدون تحول و توسعه در مدیران امکان‌پذیر نخواهد بود. به همین دلیل با کمی تعمق در وضعیت کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته، در می‌یابیم که بسیاری از سازمان‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای مدیران را سرلوحه اقدامات زیربنایی خود قرار داده و این امر را بزرگ‌ترین فلسفه اساسی مبتنی بر توسعه و پرورش منابع انسانی بنیان نهاده‌اند (۶۵). تغییر و تحول در عرصه اطلاعات و شتاب گرفتن جریان تولید دانش و منسوخ شدن دانش کنونی، پرورش روحیه پژوهشگری و یادگیری مادام‌العمر، مطالعات تطبیقی، استفاده و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز، تفکر پیش‌کنشی و خلاق را طلب می‌نماید. مدیران به عنوان یکی از ارکان اساسی تحولات در آموزش و پرورش، در صورتی قادر به همراهی با تغییرات خواهد بود که با دانش، مهارت و نگرش لازم مجهز گردند. زیرا برای اجرای برنامه‌های آموزش و پرورش، نیروی انسانی نقش محوری دارد. بنابراین باید نیروهای با کیفیت مورد نظر برنامه در اختیار باشند تا اجرای برنامه آغاز شود. نیروی انسانی مجری برنامه از سویی باید دانش و مهارت کافی برای اجرای برنامه را داشته باشد و از سوی دیگر باید نگرش مثبتی به برنامه داشته باشد.

نتایج این پژوهش می‌تواند راهگشای مسئولین آموزش و پرورش کشور در افزایش دوره‌های آموزشی ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به شیوه تحول‌آفرین و خلاق همزمان به بهبود صلاحیت‌های رهبری، ایجاد شرایط سالم سازمانی برای کارکنان و بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان منجر شود و زمینه جلوگیری از اثرات سوء مدیریت مدیران همچون عدم رضایت شغلی مدیران و کمبود انگیزش کارکنان و فضای رخوت‌آور و کسل در سازمان آموزش و پرورش را فراهم کند.

پیشنهادهای کاربردی

- تجدید نظر در برنامه آموزش دوره‌های آموزشی پیش از خدمت و حین خدمت، با توجه به نیازهای حرفه‌ای مدیران آموزشی جهت توسعه مهارت آنان
- توسعه تخصصی فرد و فراهم کردن زمینه تعاملات علمی
- یادگیری تیمی و شبکه‌ای برای مدیران

- بررسی کاستی‌های موجود براساس الگوی توسعه حرفه‌ای در سازمان
- تعیین معیارهای علمی و عینی ارزشیابی از عملکرد مدیران واحدهای آموزشی براساس شاخص-های توسعه حرفه‌ای مدیران
- تعیین معیارهای تربیت، آموزش و تأمین منابع انسانی بر اساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران
- ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، جهت توسعه و ارتقای استعدادها برای مدیریت آموزش و پرورش
- آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام توسعه حرفه‌ای و شناساندن اهداف توسعه حرفه‌ای به آنها
- آگاه کردن مدیران از نتایج پژوهش‌های اجرا شده به روز از طریق همایش‌های منطقه‌ای و کشوری برای بالا بردن سطح آگاهی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران
- برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران
- تغییر در استراتژی‌های سازمان با توجه به مفاهیم توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان

پیشنهاد‌های پژوهشی

- در پژوهش‌های آینده تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) در ارائه الگویی برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران استفاده شود.
- آسیب‌شناسی و تبیین دلایل ناکارآمدی سیستم جذب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش در ایران
- همانطور که عنوان شد پژوهش حاضر در میان مدیران و خبرگان آموزش و پرورش انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌ها نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان

محدودیت‌های پژوهش

- اتخاذ ابزار مصاحبه، محدودیت‌های بی شماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این خبرگان دارای سمت‌های بزرگ و کلیدی در آموزش و پرورش بودند و به‌علت مشغله بسیار زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

- از دیگر محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی این است که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی وجود دارد به همین دلیل تفسیر صورت گرفته از پدیده توسعه حرفه‌ای در پژوهش حاضر تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در مورد آن است و امکان وجود تفاسیری دیگر از آن نیز وجود دارد.
- بحران کرونا و انجام مصاحبه در شرایط غیر عادی

منابع

1. Rahimi, R., Ghrouneh, D., & Ahanchian, M. R. Dimensions and requirements for professionalization of school principals (Case study: girls' high schools in Mashhad). *Journal of Educational and Scholastic Studies*. 2021; 10 (1): 137-162. (In Persian)
2. Yllner, E. B. Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden. 2018.
3. Nakhaei, S., Ahanchian, M. R., & Karami, M. Dimensions of the competency model of school principals. The First National Conference on Sustainable Development in Humanities and Cultural Studies of Iran, Tehran, International Center for Sustainable Conferences and Seminars in World Sciences. 2019. (In Persian)
4. Scullion, H., & Collings, D. Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance*. 2017; 4 (4): 294-297.
5. Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy. White Paper. Lancaster University: Management School.
6. Arefnejad, M. Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Management*. 2018; 5(1): 172-151, (In Persian)
7. Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. Innovation at The Workplace: Do Professional Competencies Matter? *Journal of Business Research*. 2017; 67 (5): 752-757.
8. Weuffen, S., Andrews, T., & Roberts, K. Promoting quality learning and teaching pedagogy: Evaluating a targeted localised academic induction program (AIP) for the impact on continuing professional development. *Australian Journal of Adult Learning*, 2020; 60 (2): 245-267.

9. Khannifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. Designing a model for developing and maintaining talent in the organization: Qualitative research in education. *School Management*. 2020; 8 (1): 1-19. (In Persian)
10. Chatzoglou, [P. D.](#), & Chatzoudes, [D.](#) The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. [European Journal of Innovation Management](#). 2018; 21(1): 44-69.
11. Bairauskiene, L. Headmaster's Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2017; 5 (1): 135-142.
12. Phillips, D. R., & Roper, K. O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2020; 11 (1), 7-16.
13. Aljassar, S., & Altammar, J. A Framework for the Professional Development of in-Service Teachers in Kuwait. *Journal of turkish science education*. 2020; 17 (3): 364-386.
14. Howlett, K. M., & Penner-Williams, J. Exploring Teachers' Perceptions of an English Language Proficiency (ELP) Standards Professional Development Workshop. *The Electronic Journal for English as a Second Language*. 2020; 24 (2), 1-19.
15. Maria, M., & García, I. Informal online communities and networks as a source of teacher professional development: A review. *Teaching and Teacher Education*, 2016; 55 (2): 291-307. (In Persian)
16. Yaakob, M. F. M., Don, Y., Sufi, I., & Yusof, M. R. Teachers' Professional Development Level across Cohort of Generations in Malaysia. *International Journal of Instruction*. 2020; 13(4): 443-456.
17. Jafari, H., Qahramani, M., Khorasani, A., & Ghobadian, M. Content factors of professional development of primary school teachers in exceptional schools of the mentally retarded group in Tehran. *Exceptional Children Quarterly*. 2019; 18 (2): 77-86. (In Persian)
18. Zajaji, N., Khanifar, H., Aghahosseini, Taghi & Yazdani, H. Identify and explain the basic competencies and requirements of professional development of teacher training teachers in Farhangian University from the perspective of experts and faculty. *Jundishapur Education Development Quarterly*. 2017; 8(1): 149-159. (In Persian)
19. Armstrong, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice* 10th Edition. Philadelphia: Kogan Page. 2013.

20. Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *School Management*. 2019; 7 (1): 230-240. (In Persian)
21. Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A., & Fayazi, M. Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *School Management*. 2020; 8 (1): 118-139. (In Persian)
22. Ebrahimi, S., Khannifar, H., Fayazi, M., & Gholami, B. Higher Education Managers: Identify the competencies and competencies required and provide a model for assessing and evaluating competencies. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2020; 17 (24): 53-87. (In Persian)
23. Yousefi, A., Maleki Avarsin, S., & Talebi, B. Designing a Professional Development Model for Primary School Principals in Horizon 1404 with a Data Theory-Based Approach. *Management on Organizations*. 2020; 9 (1): 13-51. (In Persian)
24. Borg, S. Evaluating the Impact of Professional Development. *RELC*, 2018. 49(2) 195-216.
25. Shawcross, M.C. Preferred Professional Development Methods for Health Science Librarians. *Hospital Librarianship*, 2023. 23(4): 225-241.
26. Zeggelaar, A., Vermeulen, M., & Jochems, W. Evaluating effective professional development. *Professional Development in Education*, 2022. 48 (5): 806-826.
27. Levin, B. Professional development and the promotion of highly-effective teaching. Paper presented in 29th annual Emerging Issues Forum in North. 2020.
28. Mero-Jaffe, I., & Altarac, H. A Professional Development Model for School Leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 2022. 21(3): 483-500.
29. Groccia, J.E., Gillespie, A.R., Mason, J.L., & Long, K.A. International perspectives on faculty professional development. *New Dir Teach Learn*, 2022. 9-20.
30. Hou, S.H., Horng, R.Y., & Chen, P.H.. Professional Development in Practice: An Exploratory Study With Attending Physicians. *Comprehensive Psychology*, 2016. 5: 1-11.
31. Ismaili, I., Samari, M., & Hassani, M. The role of school organizational trust and self-efficacy in the professional development of female primary school teachers with the role of mediating leadership perception. *Journal of Women and Society*. 2020; 11 (1): 79-110. (In Persian)
32. Ercan, E. Language instructors' perceptions and applications of continuous professional development in higher education institutions. *International Online Journal of Education and Teaching*. 2020; 7(2): 435-449.

33. Steinert Y. Faculty development: Core concepts and principles. In: Steinert Y, editors. Faculty Development in health professions: A Focus on research and practice, Innovation and change in professional Education. New York City: springer. 2014.
34. Evans. L. University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision. Educational Management Administration & Leadership. 2017; Vol. 45(1): 123–140. (Code44).
35. Dopson, S., Ferlie, E, McGivern, G., Fischer, M., Mitra, M, Ledger, J., Behrens, S. Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly. 2018; 12 (2): 1-
36. Dilshad, M., Hussain, B., & Batool, H. Continuous Professional Development of Teachers: A Case of Public Universities in Pakistan. Bulletin of Education and Research. 2019: 41(3): 119-130. (In Persian)
37. Kalinowski, E., Gronostaj, A., & Vock, M. Effective Professional Development for Teachers to Foster Students' Academic Language Proficiency Across the Curriculum: A Systematic Review. AERA Open, 2019:5 1–23.
38. Gupta, A., & Lee, G. L. The Effects of a Site-based Teacher Professional Development Program on Student Learning. International Electronic journal of Elementary Education. 2020; 12 (5): 417-428.
39. Shagrir, L. How evaluation processes affect the professional development of five eachers in higher education. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning. 2012;12(1), 23–35.
40. Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson N., & Orphanos, S. Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in United States and abroad (National Staff Development Council). Dallas. Retrieved from <https://learningforward.org/docs/default-source/pdf/nsdcstudy2009.pdf>
41. Nawab, A. Perceptions of the Key Stakeholders on Professional Development of Teachers in Rural Pakistan. SAGE Open, 1-9. 2020.
42. Lee, J., Topping, K., & Lakin, E. Technology-Facilitated Continuous Professional Development During a Pandemic: A Hong Kong Primary School Case Study. RELC Journal, 2023. 54(2) 376–393.
43. O'Toole, E., Sassen, C., Willis, S., Guerrero, S., & Berg, J. Creating a Sustainable Professional Development Program. Journal of Library Administration, 2023. 63(1): 1-26.
44. Stewart, Greg L. & Brown, Kenneth G. Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. Second edition. John Wiley & Sons, Inc. 2011.

45. Liljenberg, M., Nordholm, D., & Ärlestig, H. The need for recognised educational infrastructures to support superintendents' professional development. *Professional Development in Education*, 2022. 1-15.
46. Badri, M., Alnuaimi, A., Mohaidat, J., Yang, J., & Alrashidi, A. Perception of Teachers' Professional Development Needs, Impacts, and Barriers: The Abu Dhabi Case. *SAGE Open*, 2016 1–15.
47. National Staff Development Council. Professional development. Retrieved from <http://www.NSDC.org/connect/about/index.cfm>. 2015.
48. Marsick, V. J., & Watkins, K. *Informal and incidental learning in the workplace (Routledge revivals)*. Routledge. 2015.
49. Feldman, J. The role of professional learning communities to support teacher development: A social practice theory perspective. *South African Journal of Education*. 2015; 40(1): 1-8.
50. Perry, E., & Booth, J. The practices of professional development facilitators. *Professional Development in Education*, 2024. 50(1): 144-156.
51. Koşar, G. A phenomenological study of the place of joining Erasmus+ Program in pre-service English teachers' professional development. *International Online Journal of Education and Teaching*. 2020; 7(3): 878-889.
52. Derakhshan, A., Coombe, C., Zhaleh, K., & Tabatabaeian, M. Examining the Roles of Continuing Professional Development Needs and Views of Research in English Language Teachers' Success. *The Electronic Journal for English as a Second Language*. 2020; 24(3): 1-27. (In Persian)
53. Crawford, J., Boyles, J. L., Hernandez, T., Lou, C., Cheng, H., & Perlmutter, D. Opportunities and Challenges: Professional Development Programming in Media and Communication Education. *Journalism & Mass Communication Educator*. 2020; 75(4): 436-452.
54. Klein, E.D., & Schwanenberg, J. Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*. 2020; 3(2): 1–21.
55. Santos, M. Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. *South African Journal of Education*. 2020. 40(3): 1-12.
56. Lee, H.S., Mojica, G. F., & Lovett, J. N. Examining How Online Professional Development Impacts Teachers' Beliefs About Teaching Statistics. *Online Learning Journal*. 2020. 24(1): 5-27.
57. Toran, M., & Guder, S. Y. Supporting teachers' professional development: Examining the opinions of pre-school teachers attending courses in an

- undergraduate program. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2020. 10(3): 809-868.
58. Ibrahim, N. Preparation and development of public secondary school's principals in Kenya. *Humanities and Social Science*. 2011. 1(9): 22 – 36.
 59. Farzaneh, M. Pourkarimi, J., & Norouzi, M. Provide a model for the professional competencies of high school principals. *Leadership and educational management*. 2014; 9(2): 85-96.
 60. Bakhir, H. Investigating the effect of professional competencies of school principals on their job performance, mediated by principals' creativity (Case study: education principals of Taybad city). Master Thesis in Management, Sanabad Azad Higher Education Institute, School of Management and Accounting. 2016.
 61. Niliahmadaadi, M. R., Davarpanah, S. H., & Yadollahi Dehcheshmeh, A. Build and validate the professional development of faculty members in education, learning and research. *Letter of Higher Education*. 2019; 12 (46): 7-39.
 62. Hassanzadehkafshgar, F. Ismaili, A., & Fallah, V. Presenting scenarios for professional development of school principals in Mazandaran province. *Journal of Educational Leadership and Management*. 2019; 13 (3): 57-76. (In Persian)
 63. Qoroneh, D. & Sanaeipour, F. Conceptual model of professional development of faculty members in order to improve the quality of engineering education. *Iranian Journal of Engineering Education*. 2020; 22 (87): 113-136. (In Persian)
 64. Naderi Bani, N., Khanifar, H., Rahmati, M. H., & Abeditorab, R. Identifying the components of professional development of primary school principals in Qom province. *Educational Studies*. 2020; 9 (22): 79-99. (In Persian)
 65. Salimi, Q., Dejman, H., & Raisi, L. Assessing the Capability of the Top State Universities in the Country in the Professional Development of Graduate Students (Case Study: Shiraz University). *Higher Education Letter*. 2020; 13 (49): 109-127. (In Persian)
 66. Morshedi, M. H. The relationship between knowledge management and professional development and job performance of Ilam University staff in 1398. *Knowledge Studies*. 2020; 6 (24): 25-42. (In Persian)
 67. Karaminejad, N. Ghasemizad, A. & Motamed, H. Provide a model for professional development of faculty members based on soft skills components. *Teacher Professional Development Quarterly*. 2020; 5 (2): 1-13. (In Persian)
 68. Hamedinasab, S., & Ayati, M. The role of the use of virtual social networks in the professional development of English teachers. *Journal of Research in Educational Systems*. 2020; 31 (54): 127-140.

69. Mohammadi, R., & Hassani, A. Investigating the effect of the study process on teachers' professional development. *Journal of Teaching Research*. 2020; 7 (1): 1-18.
70. Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., & Hajri, A. Investigating the Relationship between Professional Development and Educational Innovation of Faculty Members of Psychology and Educational Sciences Faculties of Tehran State Universities. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*. 2014; 5 (1): 1-22.
71. Hayat, A., Abdullahi, B., Zeinaabadi, H. R. & Azasteh, H. Qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals, education and learning studies. 2014, 7 (2): 62-41. (In Persian)
72. Zahedi, S., & Bazargan, A. A look at the concept of professional development of the faculty and successful experiences in its planning and implementation. *Letter of Higher Education*. 2013; 6 (21): 7-26. (In Persian)
73. Strauss, A. L., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed: Sage. 1998.

ارائه چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان: پژوهشی با رویکرد فراترکیب

علیرضا جوان بخت^۱

ناهید نادری بنی^{۲*}

جبار باباشاهی^۳

سعید صفایی موحد^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹)

چکیده

در شرکت‌های دانش‌بنیان، سرمایه اصلی دانش است و لازمه بهره‌مندی از این سرمایه در اختیار داشتن کارکنان دانشی است. کارکنانی که یادگیرندگان مادام‌العمر هستند. با این حال، در محیط متلاطم این شرکت‌ها رویکردهای یادگیری سنتی پاسخگوی نیاز آنها نیست. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان بود. به منظور تحقق این هدف، روش کیفی فراترکیب انتخاب و تحلیل ادبیات موضوع بر اساس مراحل هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو انجام شد. با بررسی ادبیات موضوع در ابتدا ۲۵۰ منبع شناسایی با استفاده از روش فراترکیب تعداد ۵۰ مقاله که با معیارهای مورد پذیرش منطبق بودند، تحلیل شدند. نتایج بیانگر آن بود که مؤلفه‌های محیط فراسازمانی، محیط سازمانی، جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان و رویکردهای یادگیری از ابعاد مهم چارچوب یادگیری شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. هر یک از این مؤلفه‌ها در برگزیده زیر مؤلفه‌هایی بوده که یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان را تحت تأثیر قرار می‌دهند لذا با توجه به زیرمؤلفه‌ها در محیط فراسازمانی متلاطم، محیط سازمانی متاثر از آن که تأکید بر ساختار چابک، فرهنگ باز، فرهنگ مشارکتی، طراحی شغل ارگانیکی و فضای کار مستقل دارد، جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان با مختصاتی نظیر تخصص محوری، نوآوری محوری، تیم محوری یادگیری محوری، ارتباط محوری و دانش محوری شکل گرفته است. در نهایت سه رویکرد یادگیری مورد توجه در شرکت‌های دانش‌بنیان شامل یادگیری عملی، خودراهبر و مشارکتی بود که در ادبیات بیشترین تناسب را با شرکت‌های دانش‌بنیان دارا بودند؛ بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری گرفت که توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه زیر مؤلفه‌های آن نقش مهمی در تدوین چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان ایفا می‌نمایند.

کلیدواژه‌ها: چارچوب یادگیری، یادگیری مشارکتی، یادگیری خودراهبر، یادگیری عملی، شرکت‌های دانش‌بنیان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

a.javanbakht1988@gmail.com

۲. * استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول).

n.naderi.b@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

j.babashahi@ut.ac.ir

۴. مشاور آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران. s_s_movahed@yahoo.com

مقدمه

مفهوم اقتصاد مبتنی بر دانش در اواخر دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد، اگرچه پیتر دراکر اولین بار این اصطلاح را در سال ۱۹۶۹ در اثر خود به نام عصر ناپیوستگی ابداع کرد. براساس تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳ (۱۹۹۶) اقتصاد دانش‌بنیان اصطلاحی است که روندهای موجود در اقتصادهای پیشرفته به سمت اتکای بیشتر بر دانش، اطلاعات و نیروی کار بسیار ماهر را توصیف می‌کند. ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، در بسیاری از موارد، با کاهش همزمان در فعالیتهای صنعتی سنتی همراه بوده است. این تحول شامل تغییراتی در مبانی فناوری، اقتصادی، سیاسی و ارزشی جوامع است (۱). موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان، شرکت‌های دانش‌بنیان هستند (۲-۳). شرکت‌های دانش‌بنیان دانش را جمع‌آوری، استفاده و پردازش می‌کنند. این سازمان‌ها قبل از هر چیز باید مراقب جریان دانش (هم‌ضمینی و هم‌صریح) باشند که جریان‌های دیگر مانند امور مالی، رضایت مشتری و غیره را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باید از آن دسته از کارکنانی که «خالق درآمد» هستند، مراقبت کنند (۴). در ایران بر اساس ماده یک قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان مصوب ۱۳۸۹، شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، شرکت یا موسسه خصوصی یا تعاونی است که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات در حوزه فناوری‌های برتر و باارزش افزوده فراوان به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوطه) تشکیل می‌شود (۵).

شرکت‌های دانش‌بنیان، با اتکاء بر کارکنان دانشی خود به‌سرعت به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهند و بازارهای جدید و محصولات نوآورانه ایجاد می‌کنند. نوآوری از طریق ایجاد و تبادل ایده‌ها در تعامل بین افراد مبتکر و خلاق شکل می‌گیرد. از این‌رو، درجه بالایی از همکاری در چنین سازمان‌هایی برجسته می‌شود (۶). در این شرایط نقش سرمایه انسانی بازتفسیر شده و اکنون اهمیت بیشتری پیدا کرده است. بین افرادی که با دست‌ان خود کار می‌کنند و کسانی که با ذهن خود کار می‌کنند تفاوت وجود دارد. مهارت‌ها و دانش کار تیمی به‌طور فزاینده‌ای برای سازمان‌ها اهمیت یافته است (۱). بر اساس این تحول، شرکت‌های دانش‌بنیان نیازمند توسعه سریع مهارت‌ها، دانش مستحکم و مسئولیت‌پذیری بیشتر است؛ بنابراین جامعه معاصر تبدیل به یک جامعه یادگیرنده شده است که خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهد (۷). از طرفی در شرکت‌های دانش‌بنیان، بهره‌وری کارکنان دانشی به‌عنوان منبع حیاتی نوآوری، عملکرد و پایداری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. پیتر دراکر (۱۹۹۹) ادعا کرده است که تقویت بهره‌وری

¹ . Peter Drucker

² . Age of Discontinuity

³ . Organisation for Economic Cooperation and Development

کارکنان دانشی، مهم ترین چالش برای مدیریت در قرن بیست و یکم است. دراکر (۱۹۹۹) یکی از مهم ترین عوامل موثر در بهره‌وری کارکنان دانشی را آموزش و یادگیری مستمر بر می‌شمارد (۸)؛ بنابراین دوام و پایداری شرکت های دانش بنیان در ابهامات، عدم قطعیت‌ها و خطرات ناشی از تغییرات محیطی به واسطه سازگاری از طریق یادگیری اتفاق می‌افتد؛ زیرا یادگیری روح شرکت دانش بنیان است (۹). در همین راستا شرکت های دانش بنیان از طریق ایجاد یک فضای دانشی حمایت کننده، چارچوب های یادگیری نوین را جایگزین چارچوب های آموزشی سنتی می‌کنند (۱۰). در این زمینه سازمانی، کارکنان دانشی می‌توانند از طریق جایگزینی مستمر دانش منسوخ با دانش جدید (۱۱) با تغییرات الگوهای شغلی سازگار شوند و به بهبود عملکرد شرکت کمک کنند (۱۰).

در خصوص اهمیت یادگیری و توسعه کارکنان در شرکت های دانش بنیان، در پژوهش های انجام شده نیز، پژوهشگران به آموزش و یادگیری کارکنان به عنوان یکی از اولویت های اصلی در بین اقدامات منابع انسانی برای این شرکت ها اشاره کرده اند (۱۲، ۱۳). در این راستا، می‌توان به پژوهش خادمی کله لو و صاحبکار خراسانی (۱۴۰۱) اشاره کرد. در این پژوهش ۸ کارکرد کلیدی مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان شناسایی شد که در این میان آموزش، توسعه و ایجاد محیط یادگیری در رتبه دوم مهم ترین کارکردها قرار گرفته است. این کارکرد در ذیل خود به انطباق آموزش ها با نیازمندی ها و توانمندی های کارکنان دانشی، حمایت از یادگیری های فردی و سازمانی با استفاده از راه حل های مدرن، شخصی کردن آموزش ها و تشویق و حمایت از یادگیری غیررسمی، ایجاد محیط یادگیری مبتنی بر خلق و به اشتراک گذاری دانش، توسعه آموزش های مبتنی بر کار و برنامه های کارآموزی ساختار یافته، آموزش پایدار کارکنان و استقرار سیستم مربی گری اشاره دارد (۱۴).

باین حال، ادواردسون، اسکارسون و دارست (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که شرکت های دانش بنیان به مراتب بیش از سایر شرکت ها از استراتژی برون سپاری برای اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان خود بهره می‌برند (۱۵). اژدری و همکارانش (۱۳۹۷) نشان دادند که وجود واحد مستقل آموزش کارکنان در شرکت های دانش بنیان نتایج مثبت تری برای آن ها خواهد داشت (۱۲).

در پیشینه پژوهش، یادگیری مادام العمر (۱۱، ۱۶، ۱۷)، یادگیری در بستر تعامل و همکاری (۴، ۱۸)، یادگیری در حین کار (۱۸، ۱۹) و یادگیری های غیررسمی (۲۰، ۲۱) به عنوان انواع شکل های یادگیری مفید برای کارکنان دانشی در شرکت های دانش بنیان به صورت پراکنده و پر تکرار اشاره شده اما تاکنون یک چارچوب یادگیری جامع برای این کارکنان در شرکت های دانش بنیان ارائه نشده است. در ایران در بحث آموزش و یادگیری در شرکت های دانش بنیان، اغلب دوره های آموزشی مبتنی بر رویکردهای سنتی

¹. Edvardsson, Oskarsoon & Durst

معلم (مدرس) محور است که این دوره‌ها اغلب ارتباط زیادی با مدیریت منابع انسانی و یادگیری و آموزش به کارکنان ندارد و در صورتی که مورد توجه قرار گیرد نیز از طریق برون‌سپاری انجام می‌شود.

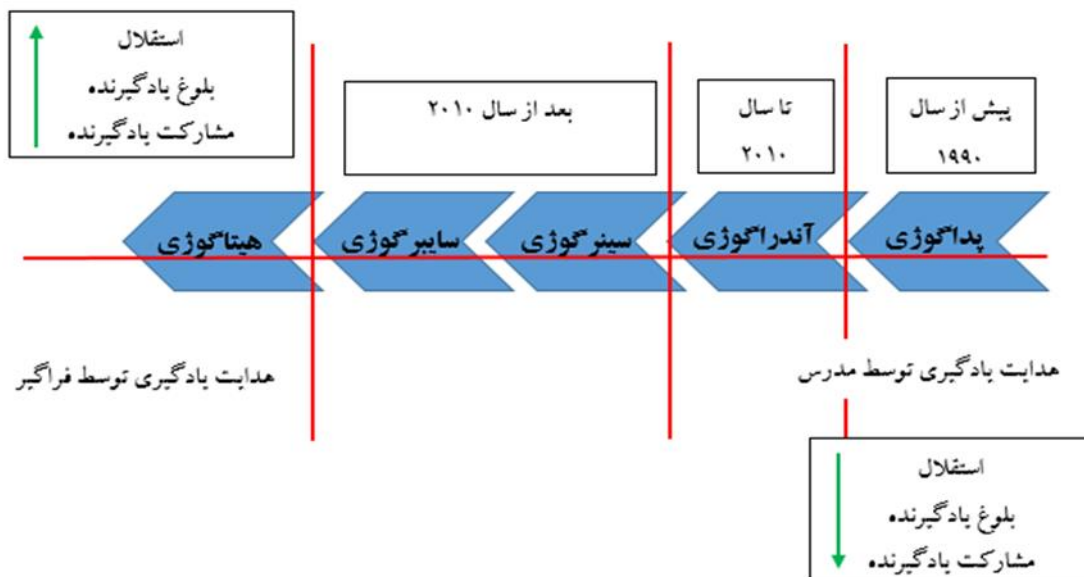
اهمیت ارائه چارچوب یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان از آن جهت است که در سازمان‌هایی نظیر شرکت‌های دانش‌بنیان که در آن نوآوری‌ها دنبال می‌شوند، درک چگونگی یادگیری و ایجاد دانش جدید در آنها بسیار مهم است. بنابراین نیازمند رویکرد متناسب با خود هستند. اما نگاهی به پژوهش‌های انجام شده در ایران، در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان نشان می‌دهد اغلب این پژوهش‌ها، موفقیت و شکست شرکت‌های دانش‌بنیان را از بعد مسائل مالی و ساختاری و اهمیت یادگیری مورد بررسی قرار داده‌اند و مسئله یادگیری این شرکت‌ها و به‌ویژه چارچوب یادگیری آنان به‌عنوان خلأ پژوهشی قابل بررسی است (۲). ملاحظه می‌شود که هیچکدام از پژوهش‌های بررسی شده، مسئله ارائه چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان را به طور خاص مورد توجه قرار نداده‌اند و در معدود پژوهش‌های که در حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است، اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت کلی مورد اشاره قرار گرفته‌اند و مطالعه عمیقی در خصوص هر کدام از اقدامات انجام نشده است و در عمل نیز یادگیری کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد غفلت واقع شده و چارچوب مدونی برای یادگیری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان وجود ندارد؛ این در حالی است که یادگیری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان، نقش به‌سزایی در نوآوری این شرکت‌ها و غلبه آنها بر چالش‌های محیط متغیر و پدیده‌های پیرامونشان دارد و در صورت عدم توجه به مسئله یادگیری آنها، بسیاری از این شرکت‌ها به‌دلیل چالش‌های توسعه و یادگیری با شکست مواجه می‌شوند.

از طرف دیگر بیشتر تحقیقات در زمینه منابع انسانی در بخش کسب‌وکارهای بزرگ صورت گرفته و محققان توجه کمتری را به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نظیر شرکت‌های دانش‌بنیان داشته‌اند و لذا تحقیقات خاص در زمینه یادگیری و توسعه در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد نیاز است. ثانیاً توجه روزافزون به مباحث دانش‌بنیانی چه از منظر جایگاه این صنایع در توسعه اقتصادی کشور و چه از منظر شرایط محیطی حاکم بر این شرکت‌ها، لزوم مطالعه این شرکت‌ها در حوزه یادگیری را دوچندان نموده است. ثالثاً؛ تعدادی معدودی از مطالعات به یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند و اغلب مطالعات بر حوزه‌هایی دیگر نظیر موفقیت و شکست شرکت‌های دانش‌بنیان و اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت کلی متمرکزند، که این موضوع نیز بر اهمیت این مطالعه می‌افزاید. نتایج حاصل از این پژوهش با توجه به کاربردی بودن آن، دانش و رهنمودهای ارزشمندی در خصوص سازماندهی نمودن یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان فراهم خواهد ساخت. جدید بودن پژوهش حاضر از نظر موضوعی، جامه آماری مورد بررسی و همچنین رویکرد پژوهشی مورد استفاده مؤکد است.

در نهایت با توجه به اهمیت موضوع یادگیری کارکنان دانشی و مشخصه های یادگیری در بین شرکت های دانش بنیان و نیز محدود بودن پژوهش های انجام شده در این زمینه در داخل و خارج کشور، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی چارچوبی بود که پاسخگوی نیازهای یادگیری و توسعه منابع انسانی با خصوصیات ویژه شرکت های دانش بنیان و کارکنان آن باشد و با بهره گیری از رویکرد فراترکیب به سراغ بررسی عمیق پیشینه پژوهش می رود تا با درک درست ویژگی های شرکت های دانش بنیان و یادگیری در شرکت های دانش بنیان، چارچوبی جامع و متناسب از یادگیری برای این شرکت ها ارائه دهد. از اینرو، مسئله اساسی در این تحقیق این است که در ارائه چارچوب یادگیری متناسب با اقتضات شرکت های دانش بنیان، باید به چه مؤلفه هایی توجه شود؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در طی فرایندی که انسان ها از طریق فرهنگ های مختلف، جغرافیا، حوادث، انقلاب های مذهبی و سیاسی تکامل می یابند، نظریه های یادگیری متفاوت نیز شکل می گیرند. بسیاری از این نظریه ها با معیار نتایج مورد آزمایش قرار گرفتند و منجر به شکل گیری نظریه های بیشتری شد. اگرچه به طور کلاسیک سه نظریه اساسی یادگیری یعنی رفتارگرایی، شناخت گرایی و ساخت گرایی وجود دارد، مفاهیم جدیدی از «گوژی ها» شامل پداگوژی، آندراگوژی، سینرگوژی و هیئاگوژی، اما نه محدود به آن، همچنان اضافه می شوند. با ظهور اینترنت و جهانی شدن سریع، گوژی های دیگری مانند سایبرگوژی در حال معرفی هستند و انتظار می رود در آینده گوژی های جدیدتری معرفی شوند (۲۲). سیر تاریخی غلبه هر کدام از این پارادایم ها در آموزش مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱: سیر تاریخی پارادایم‌های یادگیری غالب در محیط آموزش‌های (۲۲).

همانطور که در شکل ۱ دیده می‌شود پداگوژی (تا قبل از سال ۱۹۹۰)؛ آندراگوژی (تا سال ۲۰۱۰)؛ سینرگوژی، سایبرگوژی و هیئاگوژی (بعد از سال ۲۰۱۰) بر محیط‌های آموزشی غلبه یافتند. پداگوژی علم آموزش و یادگیری است که در آن مدرس دانانتر است. رابطه مدرس و فراگیر سلسله‌مراتبی است و آموزش‌ها، مدرس محور هستند (۲۳). در این رویکرد، مسئولیت کامل تمامی تصمیم‌های مربوط به محتوا، روش یاددهی-یادگیری، زمان و مکان یادگیری و نیز ارزشیابی آموخته‌ها بر عهده مدرس یا نهاد آموزشی است. در راستای کاهش معایب رویکرد پداگوژی در آموزش بزرگسالان، رویکرد آندراگوژی ارائه شده است. نولز آندراگوژی یا تئوری یادگیری بزرگسالان را توسعه داد. در ابتدا، نولز (۱۹۸۰) با چهار فرض اساسی در مورد ویژگی‌های یادگیرندگان بزرگسال که در آن‌ها آندراگوژی پیش فرض است، پایه‌های یادگیری بزرگسالان را بنا نهاد. این مفروضات عبارتند از: (۱) خودپنداره از وابستگی به سمت شخصیت مستقل و خودراهبری می‌رود؛ (۲) تجربه از نظر کمیت و کیفیت افزایش می‌یابد که به‌عنوان منبعی برای یادگیری عمل می‌کند؛ (۳) آمادگی برای یادگیری از کاربرد به تعویق افتاده به کاربرد فوری دانش تغییر خواهد کرد و (۴) جهت‌گیری برای یادگیری از موضوع محوری به عملکرد محوری تغییر خواهد کرد. او بعداً دو فرض اساسی دیگر را اضافه کرد: زمانی که یک فرد بالغ می‌شود (۱) باید بداند چرا و چگونه در حال یادگیری است و (۲) انگیزه درونی او بسیار برانگیخته می‌شود (۲۴).

یکی از نظریه‌های آموزشی غالب بعد از سال ۲۰۱۰ سینرگوژی است که نخستین بار به صورت نظام‌مند در سال ۱۹۸۴ توسط موتون و بلیک^۱ در کتابی با عنوان «سینرگوژی: راهبردی جدید برای آموزش و بهسازی» مطرح شد. این پژوهشگران، یادگیری مبتنی بر سینرگوژی را «رویکردی سیستماتیک برای یادگیری که در آن اعضای تیم‌های کوچک از طریق تعاملات ساختاریافته از یکدیگر یاد می‌گیرند»، تعریف کرده‌اند (۲۵). به زعم صفایی موحد (۱۴۰۰) این نظریه به طور خلاصه به معنای «همکاری و مشارکت با یکدیگر برای آموختن از یکدیگر» است (۲۶). به عبارتی سینرگوژی رویکردی سیستماتیک به فرایند یاددهی- یادگیری است که در چارچوب آن افراد در گروه‌های کوچک و از طریق تعاملات ساختاریافته به یادگیری از یکدیگر می‌پردازند و در این شرایط مفهوم سینرژی در یادگیری را تحقق می‌بخشند (۲۷). فرآیند سینرگوژی متکی بر چهار تفاوت اساسی با سایر رویکردها است:

۱. جایگزین نمودن مرجع (مدرس) با طرح‌ها و ابزارهای آموزشی که توسط تسهیل‌گیر مدیریت می‌شود.
۲. توانمند نمودن یادگیرندگان برای تبدیل شدن به شرکت‌کنندگان فعالی که مسئولیت یادگیری خود را انجام می‌دهند.
۳. به کار بردن مفهوم سینرژی در آموزش، که در آن دستاوردهای یادگیری حاصل از کار گروهی، بیشتر از سود حاصل از یادگیری افراد به‌تنهایی است.
۴. استفاده از حس تعلق یادگیرنده برای ایجاد انگیزه برای یادگیری (۲۵).

سایبرگوژی رویکرد دیگری است که بعد از سال ۲۰۱۰ مطرح شد. سایبرگوژی برای آموزش در عصر جهانی‌شدن از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات است که از لحاظ مکان، زمان، فرهنگ و کشور نامحدود است. فراگیران و مدرسین به راحتی مطالب و ماژول‌های یادگیری را از منابع مختلف از طریق اینترنت دریافت می‌کنند تا یادگیری مشارکتی جالب‌تری تولید کنند (۲۸). در واقع سایبرگوژی نشان دهنده هم‌افزایی بین مبانی آندراگوژی و آموزش است که در بستر وب بیان شده است. در این شرایط، یادگیرنده این فرصت را دارد که با توجه به مشخصات خود و روش شخصی خود در مدیریت زمان، به روشی انعطاف‌پذیر به اهداف یادگیری خود دست یابد. در نهایت آخرین رویکرد موردبررسی هیتاگوژی می‌باشد، یادگیرنده در هیتاگوژی دارای سطحی از شخصیت، استقلال و بلوغ برای یادگیری است که دارای دید روشنی از یادگیری، درک خوبی از گرایش یادگیری و سبک یادگیری است. به زعم بلاشک^۲ (۲۰۱۸) یکی از مقدمات اساسی هیتاگوژی مفهومی به نام عاملیت یادگیرنده است. با عاملیت یادگیرنده، یادگیرنده با تعیین اینکه چه چیزی را چگونه یاد می‌گیرد و همچنین چگونه ارزیابی می‌شود، قدرت کنترل یادگیری

1. Mouton & Blake

2Blaschke

3Learner Agency

خود را به دست می‌گیرد (۲۹). در این پارادایم است که فراگیران می‌توانند کشف کنند که چگونه می‌خواهند به بهترین شکل به اهداف یادگیری خود برسند (۳۰). به همین دلیل از هیئت‌انگیزی گاهی به‌عنوان یادگیری خودتعیین^۱ یاد می‌شود. در این پارادایم نقش مدرس به‌عنوان شریکی برای بحث و شفاف‌سازی فرآیند و دستاوردهای فراگیرانی که آزادی توسعه خود را دارند تغییر می‌کند (۲۸).

پژوهش‌های مورد بررسی در این مطالعه با تأکید بر ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان و یادگیری در این شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت که در بخش ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان اولکسا-ماروسکا^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود ویژگی‌های اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان را در چهار سطح عوامل سازمانی (ساختار سازمانی منعطف و مسطح، تمرکززدایی، سیستم باز با مرزهای انعطاف‌پذیر، تنوع در استفاده از سیستم‌های ارتباطی، باز بودن جهت توسعه و انتقال فناوری) و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (سطح بالایی از آزادی برای نوآوری و آزمایش، انعطاف‌پذیر برای تنظیم سریع تغییرات، ارزیابی نه تنها بر اساس اثرات عددی، بلکه بر اساس مشارکت و فعالیت کارکنان، ارزش‌های عمدتاً کارمند محور، کنار گذاشتن ارزش اطاعت از رویه‌های سازمانی یا رقابت بین کارکنان)؛ ویژگی‌های مدیریت (باز برای تعامل برای تبادل دانش، برون‌محور، با دیدگاهی متمرکز بر مشتریان و نیازهای بازار، تقویت تعامل بین کارمندان و تحریک کار تیمی، فاصله گرفتن از کنترل دقیق به سمت خودمختاری و مشارکت، توانمندسازی کارکنان و باز بودن برای ایده‌های آنها، اعمال مشوق‌هایی جهت ارتقا، مشارکت و همکاری) و در سطح آخر ویژگی‌های کارکنان (دانش رسمی، خلاقیت، استقلال، آماده برای پیشرفت و یادگیری بیشتر و منعطف در در رویکرد خود نسبت به کار) طبقه‌بندی نمود (۴). در پژوهش دیگری لئون^۳ (۲۰۱۳) ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان را در مولفه‌های تمرکز بر خدمات رسانی به موقع به بازار، تشویق شیوه‌های فعلی تغییر ایده‌ها و بهبود ظرفیت تصمیم‌گیری کارکنان، شبکه‌های کمتر ساختارمند و تیم‌های نیمه خودمختار، گسترش روابط با مشتریان، تامین‌کنندگان، اشکال متعددی از همکاری با سایر شرکت‌ها، فرهنگ باز و افزایش سطح همکاری در داخل و خارج از مرزهای شرکت خلاصه کردند (۳۱). مارتین و همکاران^۴ (۲۰۱۲) نیز استفاده از روش مقایسه‌ای، ویژگی‌های کلی سازمان دانش‌بنیان را شناسایی کردند که شامل اینکه دانش را ایجاد می‌کند، یکپارچه می‌کند، حفظ می‌کند، به اشتراک می‌گذارد و به کار می‌برد، کارآمد، نوآور، انعطاف‌پذیر و فعال است، مشتری محور است؛ از فناوری اطلاعات استفاده می‌کند، دارای فرهنگ مشارکتی قوی و باز است، بر آموزش و یادگیری سازمانی تأکید دارد، فرآیند

1 Self-determined Learning

2 Oleksa-Marewska, K

3 Leon

4 Martina

گرا است. از کار تیمی پشتیبانی می کند (۳۲). آویوا و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که شرکت های دانش محور عمدتاً بر مهارت های کارکنان خود متکی هستند (۳۳).

پژوهش های که در حوزه یادگیری در شرکت های دانش بینان انجام شده همانطور که بیان شد کمتر به ارائه چارچوب یادگیری در این شرکت ها پرداخته اند و بیشتر بر برخی روش های پرکاربرد یادگیری در این شرکت ها توجه کرده اند و نشان می دهند که کارکنان دانشی در حین کار، از طریق آزمون و خطا و همچنین حل مسئله و کشف یاد می گیرند. در واقع بخشی از یادگیری کارکنان دانشی بر یادگیری عملی و خودراهبر استوار است. علاوه بر این باید در نظر داشت که یادگیری در بستر جمعی شرکت های دانش بنیان نیز بخش دیگری از نیازهای یادگیری کارکنان دانشی را پاسخگو خواهد بود (۳۴، ۳۵). بخش قابل توجهی از دانش در شرکت های دانش بنیان در خلال فرآیندهای اجتماعی شکل می گیرد. یادگیری نه تنها در سازوکارهای رسمی بلکه از طریق تعامل با دیگران و توسعه معانی و مصنوعات حاصل از اقدامات جمعی افراد ساخته می شود (۳۶). در پژوهش دیگری زین الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی روش های یادگیری مدیران شرکت های دانش بنیان پرداختند و در نهایت پنج روش کلی یادگیری شامل «یادگیری از تجارب»، «یادگیری خودراهبر»، «یادگیری از ذی نفعان»، «روش های یادگیری آشکار» و «بهره مندی از ظرفیت منتورینگ در یادگیری» را شناسایی کردند (۲).

لی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با انجام تجزیه و تحلیل چند سطحی نشان دادند که در سطح فردی، عدم قطعیت وظیفه، انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و فرصت های ارتقای ادراک شده و در سطح سازمانی، پشتیبانی آموزش و توسعه و جو اعتماد به طور قابل توجهی با ادراک از اثربخشی یادگیری غیررسمی مرتبط بود. با مرور سیستماتیک نیز نشان دادند که کارکنان مشتاقانه شایستگی هایی را از طریق یادگیری غیررسمی ایجاد می کنند و اگر کارمندان با پروژه های مختلف درگیر باشند، سعی می کنند به طور رسمی و غیررسمی مهارت های جدید را بیاموزند و این یادگیری رسمی و غیررسمی بر فرصت های ارتقا در سازمان تأثیر می گذارد (۳۷). لئو^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه خود از طریق تجزیه و تحلیل مؤلفه های اصلی نتایج نظرسنجی ۲۵۵ کارمند، چهار عامل توانایی اجرای کسب و کار، توانایی همکاری تیمی، توانایی تفکر استراتژیک و توانایی تصمیم گیری مدیریت را به عنوان شایستگی کلیدی مدیریت استعداد های شرکت های دانش بنیان استخراج کرد علاوه بر این نشان داد که، کارکنان شرکت های دانش بنیان از مکانیسم آموزش و مکانیسم ارتقا ناراضی هستند (۳۸).

در نهایت باید گفت که بیشتر پژوهش ها در زمینه یادگیری و توسعه منابع انسانی در بخش کسب و کارهای بزرگ صورت گرفته و پژوهشگران توجه کمتری را به کسب و کارهای کوچک و متوسط نظیر شرکت های

1 Aviv

2 Lee

3 Liu, M.

دانش‌بنیان داشته‌اند. با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان رویکردهای یادگیری سنتی پاسخگوی این شرکت‌ها نمی‌باشد. شواهد موجود نشان می‌دهد که در حوزه اجرا نیز در بیشتر شرکت‌های کوچک و متوسط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش و توسعه به صورت غیررسمی انجام می‌شود (۳۹). بر این اساس، بر لزوم ساختارمند نمودن و واکاوی الگوهای موجود در اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط تأکید شده است (۴۰، ۴۱). با توجه به مبانی ارائه شده باید گفت که شرکت‌هایی دانش‌بنیان که با شرایط رقابتی، محیط متلاطم و تغییرات سریع فناورانه روبرو می‌شوند، برای مواجه شدن با این تغییرات، چاره‌ای جز توجه به توسعه و یادگیری کارکنان به‌عنوان یکی از ضروری‌ترین نیازهای خود ندارند و نیازمند رویکرد متناسب با شرایط خود هستند؛ اما پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد چارچوب جامع و مدونی برای یادگیری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان وجود ندارد.

روش‌شناسی پژوهش

استراتژی پژوهش حاضر فراترکیب است. فراترکیب یک مطالعه از نوع کیفی است که به بررسی اطلاعات و یافته‌های منتج شده از پژوهش‌های مرتبط و مشابه با موضوع می‌پردازد. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب شامل مطالعات کیفی منتخب بر اساس رابطه آن‌ها با سؤال پژوهش است (۴۲). در روش فراترکیب هدف پژوهش استخراج یک چارچوب کلی با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات انجام شده در موضوعی مشخص می‌باشد. در واقع روش فراترکیب روشی کیفی برای تحلیل تحقیقات انجام شده به روش نظاممند می‌باشد. فراترکیب مستلزم بررسی عمیق و دقیق تحقیقات گذشته و تحلیل آنها بوده تا بتوان چارچوبی جامع را ارائه نمود (۴۳). بنابراین در پژوهش حاضر با استفاده از مطالعات مرتبط با مفهوم یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان و مشخصات شرکت‌های دانش‌بنیان، روش فراترکیب به‌عنوان روش مناسب برای به دست آوردن ترکیبی جامع از چارچوب یادگیری متناسب با شرکت‌های دانش‌بنیان مورد استفاده قرار گرفت و یافته‌ها بر اساس مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) در فراترکیب تبیین و ارائه شده است.

مرحله اول تعیین سوالات پژوهش: فراترکیب، با طرح سؤالاتی که پژوهشگر در پژوهش خود به دنبال پاسخگویی به آن‌هاست؛ آغاز می‌شود. لذا سؤالات این پژوهش به شرح زیر مطرح شده است:

۱- مشخصات شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟

۲- چارچوب یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان کدام است؟

مرحله دوم مرور ادبیات پژوهش: این مرحله با استفاده از مرور نظامند واژه‌های کلیدی پژوهش در منابع داده‌های چاپ شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی در جهت مشخص نمودن اسناد معتبر و مرتبط با موضوع پژوهش صورت گرفت. منابع داده‌های این پژوهش مقالات منتشر شده در مجلات و

نشریات معتبر **JSTOR, SID, MAGIRAN, NOORMAGS, Taylor & Wiley, Francis, Springer, PROQUEST, Science Direct** و موتور جستجوی **Google Scholar** بود که به منظور شناسایی و گردآوری منابع داده‌های پژوهش مورد جستجو قرار گرفتند. تلاش شده است تا از واژه‌های کلیدی همچون مشخصات و ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان و کارکنان دانشی، یادگیری، آموزش و توسعه در شرکت‌های دانش‌بنیان و واژه‌های مشابه جهت جستجوی مقاله‌ها استفاده شود.

مرحله سوم جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: مقالات جمع‌آوری شده براساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش و نیز دسترسی ارزیابی و سپس مقالات مناسب انتخاب شدند. در این مرحله منابع یافت شده با دقت بررسی شدند تا منابع متناسب با سوالات مشخص شود؛ بنابراین مقالاتی که مرتبط با سوالات نبود حذف شدند و در نهایت مرتبط ترین منابع برای پاسخگویی به سوالات شناسایی شدند. مراحل فرایند جستجو در این پژوهش در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: گام‌های تحلیل

کلیدواژه‌ها	مشخصات و ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان و کارکنان دانشی، یادگیری، آموزش و توسعه در شرکت‌های دانش‌بنیان
نوع منبع	مقاله، پایان نامه، گزارش
پایگاه‌ها	NOORMAGS, MAGIRAN, SID, JSTOR, Wiley, Taylor & Francis, Springer, Science Direct, PROQUEST, Google Scholar
بازه مورد بررسی	بدون محدودیت زمانی
تعداد مستندهای اولیه	۲۵۰
تعداد مستندهای نهایی	۵۰
انتخاب واحد تحلیل	کل متن مستند

منبع: مطالعات نگارندگان

مرحله چهارم استخراج اطلاعات مقاله: در این مرحله اطلاعات منابع داده‌ها پس از شناسایی و تعیین منابع مناسب استخراج شد.

مرحله پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها: به دلیل ماهیت کیفی پژوهش حاضر، ابتدا جهت کدگذاری اولیه کلیه منابع داده‌ها غربالگری و به صورت جمله به جمله مطالعه و متون انتخاب شده کدگذاری می‌شوند. سپس برچسب‌های مفهومی بر روی کدهایی که دارای معانی نزدیک هستند گذاشته می‌شود. در نهایت با ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها آشکار می‌شوند.

مرحله ششم کنترل کیفیت: به منظور کنترل کیفیت، در مرحله اول، کیفیت مقالات و منابع مورد استفاده بررسی شد. بدین منظور با جستجو در پایگاه‌های علمی معتبر و تعریف معیارهای پذیرش اولیه برای جستجوها و همچنین جستجوی جامع و چند مرحله‌ای با فواصل زمانی و استفاده از کلیدواژه‌های گسترده انجام شد. به منظور اطمینان از استخراج کامل منابع اطلاعاتی مرتبط با موضوع پژوهش هر مقاله چندین بار مطالعه شد تا اطمینان حاصل شود که چیزی از قلم نیفتاده است. همچنین کیفیت تجزیه و تحلیل و کدگذاری اطلاعات استخراج شده با پیروی از فرآیند رفت و برگشتی و مقایسه مستمر کنترل شد. همچنین به منظور کنترل کامل کیفیت کدگذاری طبق نظر رات و همکاران (۴۴) از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. در این روش دو کدگذار در فرایند کدگذاری، دسته‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها و مفاهیم اقدام مشارکت داشتند.

مرحله هفتم ارائه یافته‌ها: در این مرحله ارائه یافته‌ها مبتنی بر نتایج فراترکیب صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ نمونه کدهای استخراج شده از متون ارائه گردیده است:

جدول ۲: نمونه‌ای از کدهای استخراج شده

منبع	بخش‌هایی از متن	کدهای استخراج شده
(۴۵)	شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ساختار سازمانی تخت هستند.	ساختار تخت
(۱۱)	شرکت‌های دانش‌بنیان دارای محیط تجاری پیچیده و مبهم هستند.	محیط پیچیده و مبهم
(۳۲)	شرکت‌های دانش‌بنیان دارای فرهنگ شرکتی قوی و باز هستند.	فرهنگ سازمانی باز
(۴۶)	در نظر گرفته شدن تمامی ایده‌ها و نظرهای اعضای تیم قبل از تصمیم‌گیری؛ «به کار گرفته شدن ایده‌های کارکنان در فرایند ارائه خدمات» از ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان است.	باز بودن نسبت به پذیرش ایده‌ها
(۴۷)	کارکنان دانشی استقلال تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام وظایف خود را دارند.	استقلال در تصمیم‌گیری
(۴۸)	بیشتر مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان دانشی دارای ساختار مشخص نیست.	وظایف غیرساختارمند

منبع	بخش هایی از متن	کدهای استخراج شده
(۴۹)	شرکت های دانش بنیان در نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان، اختلاف زیادی با دیگر شرکت ها دارند.	متکی به تخصص منابع انسانی
(۱۱)	کارکنان دانشی بسیار مبتکر، مشارکتی و شهودی، قادر به تولید ایده های جدید هستند.	کارکنان خلاق و نوآور
(۵۰)	شرکت های دانش بنیان بر یادگیری مستمر تأکید دارند.	تأکید بر یادگیری مستمر
(۵۱)	سازمان های دانشی اغلب از روابط اجتماعی غیررسمی سود می برند.	شبکه روابط غیررسمی
(۵۲)	شرکت های دانش بنیان تعامل بین کارمندان و کار تیمی را تحریک می کنند.	تأکید بر کار تیمی
(۵۳)	ایجاد دانش و کار با آن در محیطی اتفاق می افتد که در آن اطلاعات به صورت جمعی تفسیر می شوند و دانش تشکیل شده به اشتراک گذاشته می شود.	ایجاد و تسهیم دانش
(۵۴)	تفکر انتقادی و یادگیری فعال ویژگی های غالب کار دانشی است.	یادگیری فعال
(۲۰)	یادگیری از دیگران، حل مسئله و یادگیری از اشتباهات سه نوع یادگیری در شرکت های دانش بنیان است.	یادگیری از طریق حل مسئله
(۵۵)	کار دانشی به دنبال ترویج تبادل ایده ها و اطلاعات در بین کارکنان دانشی است تا نیروی کاری ایجاد کند که مایل به پذیرش ایده های جدید از دیگران و تغییر بر اساس این ایده ها باشد.	یادگیری از طریق ایده پردازی
(۵۶)	کارکنان دانشی اغلب در طول حرفه خود یادگیرندگان مستمر هستند و از هرگونه شکست به عنوان فرصت های یادگیری برای پروژه های آینده استفاده می کنند.	یادگیری از شکست
(۱۹)	فضای کاری شرکت های دانش بنیان به گونه ای است که کارکنان دانشی به طور مداوم در حین کار یاد می گیرند و در کارهایی شرکت کنند که دارای «سطح پایین استانداردسازی» هستند.	یادگیری حین کار

منبع: یافته های نگارندگان

در ادامه کدهای استخراج شده از مرحله قبل براساس قرابت محتوایی و اشتراکات ماهیتی با یکدیگر در قالب یک مفهوم مشترک می‌گیرند. سپس مفاهیم استخراج شده ترکیب و در قالب مقوله‌ها ارائه می‌شوند.

جدول ۳: مجموعه کدها، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده

مقوله	مفهوم	کد	منبع
محیط فراسازمانی	محیط متلاطم	محیط رقابتی	(۵۷) (۵۸)
		محیط متغیر	(۴۵) (۴)
		محیط پیچیده و مبهم	(۱۱) (۱۷)
محیط سازمانی	ساختار چابک	ساختار تخت	(۴۵)
		شبکه‌های نیمه ساختاریافته	(۳۱)
		ساختار پروژه‌ای/غیر متمرکز	(۳۳) (۵۹) (۳۷)
	فرهنگ باز	توسعه فرهنگ سازمانی باز	(۳۲) (۶۰) (۳۱)
		باز بودن نسبت به پذیرش ایده‌ها	(۴۶) (۵۵)
	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ همکارانه	(۱۴) (۵۲)
		جو مشارکتی	(۵۲) (۵۰)
		ارائه مشوق‌هایی برای مشارکت و همکاری	(۳۲) (۴)
	فضای کار مستقل	استقلال در انجام وظایف	(۵۴) (۵۶) (۶۱) (۶۲)
		استقلال در تصمیم‌گیری	(۵۳) (۴۷)
		خودمدیریتی (خودکنترلی)	(۶۲) (۶۳) (۶۴)
	طراحی شغل ارگانیک	وظایف غیر تکراری	(۵۶) (۶۲) (۶۴) (۵۹)
		وظایف غیرساختارمند	(۴۸) (۶۲)
		پیچیدگی شغلی	(۶۵)
وظایف چالش‌برانگیز		(۵۴) (۱۸) (۶۲) (۶۴)	
تخصص محوری	متکی به تخصص منابع انسانی	(۶۶) (۶۷) (۳۳) (۴۹)	
	کارکنان دارای تحصیلات بالا	(۶۸) (۶۶) (۶۴) (۷۰) (۶۹)	
نوآوری محوری	اتکا بر خلاقیت و نوآوری	(۴) (۴۶) (۳۱) (۶۷)	
	کارکنان خلاق و نوآور	(۱۱) (۱۷) (۷۱)	
یادگیری محوری	تأکید بر یادگیری	(۱۴) (۳۲) (۷۲)	
	تأکید بر ادغام یادگیری در روال‌ها و فرآیندهای کاری	(۷۳) (۷۴)	

مقوله	مفهوم	کد	منبع
جوهره شرکت دانش بنیان	ارتباط محوری	تأکید بر یادگیری مستمر	(۳۷) (۵۶) (۱۷)
		فضای کاری تعاملی	(۴) (۲۱) (۵۲)
		ارتباطات گسترده با افراد و نهادهای مختلف	(۱۹) (۵۰) (۳۱) (۶۰)
	تیم محوری	شبکه روابط غیررسمی	(۲۱) (۵۱) (۵۹)
		تأکید بر کار تیمی	(۳۲) (۵۰) (۵۹)
		اتکا بر تیم های خودسازمانده	(۶۰) (۳۱)
	دانش محوری	تعلق در درون و بین تیم ها	(۱۴)
		ایجاد و تسهیم دانش	(۱۱) (۵۰) (۵۲) (۵۳)
		بسترسازی تحقق مدیریت دانش	(۳۲) (۶۰) (۳۱) (۷۵)
		بهره گیری از دانش	(۱۱) (۷۱) (۶۵)
رویکردهای یادگیری	یادگیری مشارکتی	یادگیری از طریق همکاری و تعامل	(۱۸) (۷۴)
		یادگیری فعال	(۵۴)
		یادگیری تیمی	(۴۶)
	یادگیری خودراهبر	ایده پردازی	(۵۵) (۴۶)
		یادگیری از طریق حل مسئله	(۲۰) (۷۶) (۷۰)
		پردازش انتقادی اطلاعات	(۱۸) (۵۴)
	یادگیری عملی	یادگیری از شکست	(۵۶) (۴۶)
		یادگیری حین کار	(۷۱) (۲۰) (۱۹) (۱۴)

منبع: یافته های نگارندگان

در نهایت بر اساس مفاهیم و مقوله های ارائه شده در جدول ۳ چارچوب یادگیری متناسب با شرکت های دانش بنیان به صورت ذیل تدوین می شود.



شکل ۲: چارچوب یادگیری متناسب با شرکت‌های دانش‌بنیان (منبع: یافته‌های نگارندگان)

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که یک چارچوب یادگیری برای آنکه متناسب با اقتضات شرکت‌های دانش‌بنیان باشد می‌بایست ۴ سطح (مقوله) و ۱۵ مفهوم را در برگیرد. سطح اول محیط فراسازمانی، سطح دوم محیط سازمانی، سطح سوم جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان و سطح چهارم انواع رویکردهای یادگیری مقوله‌هایی هستند که در این پژوهش شناسایی شدند که در ادامه به صورت دقیق‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

سطح اول: محیط فراسازمانی:

با بررسی منابع مشخص شد که محیط شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به عوامل اقتصادی، سیاسی، فناوری و غیره، بسیار بی‌ثبات و ناپایدار است و تغییرات مکرراً در تقاضاهای مشتریان و محیط فناورانه رخ می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان را مجبور به تغییر مداوم محصولات و خدمات خود می‌کند و نیازها و ترجیحات مشتریان را به‌سختی می‌توان پیش‌بینی کرد. همچنین الگویی مشخص از فناوری وجود ندارد

تا شرکت های دانش بنیان در بلندمدت بتوانند از آنها استفاده کنند. همچنین این شرکت ها باید در محیطی با رقابت بسیار بالا برای حفظ و بقای خود تلاش کنند. لذا محیط متلاطم به عنوان مفهوم اصلی مقوله محیط فراسازمانی تعیین شد.

سطح دوم: محیط سازمانی

مقوله دوم با عنوان محیط سازمانی انتخاب شد که با توجه به محیط متلاطم در بیرون از سازمان و محیط سازمانی متاثر از آن که تأکید بر ساختار چابک، فرهنگ باز، فرهنگ مشارکتی، طراحی شغل ارگانیک و فضای کار مستقل دارد. با بررسی یافته های پژوهش های مرتبط مشخص شد که بخش بزرگی از فعالیت های شرکت های دانش بنیان در قالب پروژه ها سازماندهی می شود، سازمان های دانش بینان به ساختارهای سازمانی نیاز دارند که به افراد واجد شرایط اجازه می دهد انعطاف پذیر و مستقل کار کنند و ساختار این شرکت ها در حال تبدیل شدن به ساختارهای غیرمتمرکز انعطاف پذیر هستند. در همین راستا مفهوم ساختار چابک ظاهر شد. مفهوم دیگری که در این سطح شناسایی شد فرهنگ باز بود زیرا که منابع متعدد تأکید بر این داشتند که شرکت های دانش بنیان دارای فرهنگ باز هستند و شرکت های دانشی با فرهنگ های سازمانی باز اغلب از روابط اجتماعی غیررسمی سود می برند، به نوبه خود، پاسخ های انعطاف پذیر به مشکلات، ارتباطات سریع بین اعضا و آمادگی برای کمک را تسهیل می کنند.

از طرف دیگر ارزیابی نه تنها بر اساس اثرات عددی، بلکه بر اساس مشارکت و فعالیت کارکنان می باشد و فرهنگ سازمانی مشارکتی به اقدامات کار دانشی مانند همکاری، ارتباطات و ایجاد دانش کمک می کند. همچنین، کارکنان دانش از یک رویکرد مشارکتی استفاده می کنند لذا مفهوم سوم با عنوان فرهنگ مشارکتی انتخاب شد.

از آنجایی که کارکنان در شرکت های دانش بنیان مشغول کار ساده و تکراری نیستند، بیشتر مسئولیت ها و وظایف دارای ساختار مشخص نیست. وظایفی که این افراد روی آن ها کار می کنند معمولاً غیر معمول و پیچیده هستند؛ مفهوم طراحی شغل ارگانیک شناسایی شد و با توجه به اینکه کارکنان در این شرکت ها ترجیح می دهند دستور کار و وظیفه خود را تعیین کنند و از وظایف بوروکراتیک و اداری گریزان هستند همچنین ارائه مسئولیت پاسخگویی به آنها برای پروژه خود منبع بزرگی از انگیزه آنها خواهد بود مفهوم فضای کاری مستقل به عنوان آخرین مفهوم در سطح سازمانی شناسایی شد.

سطح سوم: جوهره شرکت های دانش بنیان

جوهره شرکت های دانش بنیان در این پژوهش با مختصاتی شامل شش مفهوم تخصص محوری، نوآوری محوری، یادگیری محوری، ارتباط محوری، تیم محوری و دانش محوری شکل گرفته است.

با توجه اینکه عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به شدت متکی به کارکنان متخصصی است که خدمات مختلفی را ارائه می‌دهند و نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان، اختلاف زیادی با دیگر شرکت‌ها وجود دارد و رشد نیروهای متخصص به کل کارکنان شرکت زیاد است مفهوم تخصص محوری به عنوان یکی از مفاهیم شرکت‌های دانش‌بنیان انتخاب شد. یافته‌های بررسی شده از پژوهش‌های مرتبط با موضوع بیانگر آن بود که در مقایسه با صنعت تولید سنتی و سایر صنایع، در شرکت‌های دانش‌بنیان تأکید بیشتری بر نوآوری دارند و نوآوری نیروی محرکه پیشرفت، توسعه و لازمه بقای شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ همچنین کار کارکنان دانشی به دست آوردن نتایج نوآورانه است. در همین راستا مفهوم نوآوری محوری به عنوان مفهوم دیگری شناسایی شد.

شرکت‌های دانش‌بنیان با یادگیری مستمر به دنبال ایجاد محصولات جدید برای مشتریان خود هستند و یادگیری مستقیماً در روال و فرآیندهای روزانه کارکنان این شرکت‌ها ادغام می‌شود و به یادگیری و خلق کردن ادامه می‌دهند تا با تغییرات پیچیده و پویا سازگار شوند بنابراین مفهوم سوم مرتبط با جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان یادگیری محوری بود.

ارتباطات غیررسمی علاوه بر روابط رسمی برای شرکت‌های دانش‌بنیان مهم هستند شبکه غیررسمی روابط مرتبط با کار بین کارکنان، شکل جدیدی از ارتباطات روزمره در محیط‌های دانش محور است و سطوح بالایی از ارتباطات با هدف حل مشکلات مشترک در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد. در همین راستا ارتباط محوری مفهوم دیگری بود که در این سطح شناسایی شد.

همچنین منابع مورد بررسی به این نکته نیز اشاره کردند که ساختار داخلی شرکت‌های دانش‌بنیان با تیم‌های نیمه خودمختار مشخص می‌شود و فعالیت‌های این شرکت‌ها مبتنی بر تیم‌های خودسازمانده و وابسته به یکدیگر است، به طور معمول، مدیران این شرکت‌ها نیز با هدف به حداکثر رساندن عملکرد کارکنان و پروژه، کارکنان را به تیم‌های پروژه اختصاص می‌دهند؛ تیم محوری مفهوم پنجم بود. در نهایت در منابع متعدد تأکید شده است که دانش نقش مهمی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایفا می‌کند، به طوری که به با ارزش‌ترین دارایی در شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است؛ در همین راستا دانش محوری به عنوان آخرین مفهوم در این سطح پدیدار شد.

سطح چهارم: رویکردهای یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان

یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با موضوع نشان دادند که با توجه به محیط و شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان شیوه‌های یادگیری مشارکتی، عملی و خودراهبر تناسب بیشتری با شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. اولین رویکرد یادگیری شناسایی شده در این سطح یادگیری مشارکتی بود، در شرکت‌های دانش‌بنیان کارکنان از طریق همکاری و تعامل با همکاران، از طریق کار با مشتریان، به طور خودجوش یاد می‌گیرند. مطالعات نشان می‌دهند که افراد حتی دانش بیشتری را در طول تعاملات غیررسمی نسبت به جلسات رسمی به

اشتراک می‌گذارند. از طرف دیگر مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، محیطی را فراهم می‌کنند که کارکنان بتوانند به راحتی نظرات و ایده‌های خود را مطرح کنند و شاهد بکارگیری ایده‌های خود در فرایند انجام کار باشند. همچنین کارکنان از اطلاعات و دانش خود برای حل مسائل در زمینه‌های مختلف استفاده می‌کنند و در حین حل این مسائل یاد می‌گیرند بنابراین از طریق مقابله با مسائل جدید چالش برانگیز و با تأمل و ارزیابی دانش خود یادگیری اتفاق می‌افتد؛ بنابراین یادگیری خودراهبر به عنوان دومین رویکرد یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد. در نهایت بررسی منابع نشان‌دهنده آن بود که کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان شایستگی خود را در حرفه اصلی و سایر زمینه‌های مورد علاقه خود افزایش می‌دهند و از هرگونه شکست به عنوان فرصت‌های یادگیری استفاده می‌کنند. همچنین یادگیری در محل کار عمدتاً به‌عنوان محصول فرعی فرآیندها و شیوه‌های کاری در شرکت‌های دانش‌بنیان اتفاق می‌افتد و در حال تبدیل شدن به یک اصل اساسی برای بخش بزرگی از کارکنان است و کارکنان طور مداوم در حین کار یاد می‌گیرند؛ لذا یادگیری عملی به عنوان سومین رویکرد یادگیری قالب در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های داخلی انجام شده در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان، غالباً بر محور جذب سرمایه‌های مالی و حمایت‌های دولتی در راه‌اندازی و رشد این شرکت‌ها متمرکز است و نقش سرمایه‌های انسانی در موفقیت و شکست این شرکت‌ها به حد کافی مورد توجه قرار نگرفته است. این در حالی است که سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان از نوع کارکنان دانشی هستند. ویژگی متمایزکننده این کارکنان، توان و تمایل بالا در یادگیری است. از این‌رو، در این شرکت‌ها با تیمی از کارکنان متخصص و جویندگان دائمی دانش سر و کار خواهید داشت که بهره‌گیری از شیوه‌های آموزش سنتی در سازمان‌ها، نیاز به رشد و بالندگی را در آن‌ها مرتفع نخواهد ساخت. پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها محدود است و پژوهش‌هایی که به طور خاص با یادگیری و توسعه مرتبط باشد، از آن هم محدودتر است.

پژوهش حاضر با استفاده از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب به تحلیل عمیق نتایج پژوهش‌های گذشته پرداخته و یک چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه داده است. نتایج تحلیل‌های صورت گرفته نشان داد که برای ارائه چنین چارچوبی برای یادگیری باید به اقتضائات موجود در محیط فراسازمانی، محیط سازمانی، جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان و شیوه‌های یادگیری در این شرکت‌ها توجه کرد. با توجه به محیط متلاطم در بیرون از سازمان و محیط سازمانی متاثر از آن که تأکید بر ساختار چابک، فرهنگ باز، فرهنگ مشارکتی، طراحی شغل ارگانیک و فضای کار مستقل دارد، جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان با مختصاتی نظیر تخصص محوری، نوآوری محوری، تیم محوری یادگیری محوری، ارتباط

محوری و دانش محوری شکل گرفته است. در این شرایط شیوه‌های یادگیری مشارکتی، عملی و خودراهبر تناسب بیشتری با شرکت‌های دانش‌بنیان دارد.

محیط فراسازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان یک محیط متلاطم است. در پژوهش حاضر، محیط متلاطم برجسبی است بر محیطی رقابتی، متغیر، پیچیده و مبهم. به زعم مولر، نینون و استورباکا^۱ (۲۰۲۰) محیط‌های متلاطم ادراکی از عدم قطعیت، وابستگی، آسیب‌پذیری، فوریت و بحران ایجاد می‌کنند (۷۷). در همین راستا، ظفری، بیگمن و گری^۲ (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که تلاطم به‌عنوان تغییرات فراسازمانی مداوم، ناگهانی، تأثیرگذار و غیرقابل پیش‌بینی مشخص می‌شود که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به وضعیتی می‌شود که درک و مدیریت آن برای یک شرکت دشوار است (۷۸). به زعم ولو و رینگن^۳ (۲۰۱۸) چنین محیط‌هایی می‌تواند با تأثیرات قابل توجهی بر وضعیت سرمایه مالی، سرمایه‌های انسانی و تغییر در تقاضاهای سایر ذینفعان همراه شود. این تغییرات اغلب به‌عنوان محرک اصلی یادگیری و جستجوی اطلاعات جدید مورد تأکید قرار می‌گیرد (۲۰). افزایش سرعت تغییرات و تلاطم موجود در محیط شرکت‌های دانش‌بنیان به این معنی است که شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی خود را فقط برای مدت کوتاهی حفظ کنند و از آنجایی که مزیت‌های رقابتی موقتی و گذرا می‌شوند، شرکت‌های دانش‌بنیان باید راه‌های جدیدی برای توسعه و حفظ ماندگاری طولانی‌مدت خود بیابند (۷۹). در این زمینه، توانایی انطباق با محیط‌های متلاطم کسب‌وکار و موقعیت‌های جدید اهمیت زیادی برای شرکت‌ها پیدا کرده است. ملادنوا^۴ (۲۰۲۲) فرض می‌کند که جستجو برای عوامل موفقیت تغییر سازمانی ادامه دارد و ارتباط آن در محیط‌های متلاطم و پویا افزایش می‌یابد. فرض می‌شود که شرکت‌های دانش‌بنیان به رویکردهایی نیاز دارند که به آنها کمک کند تا با موفقیت خود را با این محیط‌های متلاطم وفق دهند و در حالت ایده‌آل، تغییرات را به نفع خود شکل دهند (۸۰). بنابراین شرکت‌های دانش‌بنیان در محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند که تنها برخورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند دلیلی بر استمرار فعالیت و پایداری و موفقیت آنها باشد، به همین دلیل یادگیری به‌عنوان یکی از پیش‌نیازها برای حفظ مزیت رقابتی اینگونه کسب‌وکارها یک ضرورت محسوب می‌شود.

ساختار چابک، فرهنگ باز، فرهنگ مشارکتی، طراحی شغل ارگانیک و فضای کار مستقل در سطح بعدی یعنی محیط سازمانی قرار می‌گیرند. دیموسکی و پنجر^۵ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که محیط‌های متلاطم موجب می‌شوند تا سازمان‌ها به سمت پارادایم جدیدی حرکت کنند که مبتنی بر مفروضات مکانیکی عصر صنعتی نیست، بلکه بر مفهوم یک سیستم زیستی زنده استوار است. از این رو، ساختارهای سازمانی

1Möller, Nenonen & Storbacka

2Zafari, Biggemann & Garry

3 Welo & Ringen

4 Mladenova

5Dimovski & Penger

غیرمتمرکز و انعطاف پذیر که بر همکاری افقی تأکید دارند، باید جایگزین ساختارهای سلسله مراتبی و عمودی شوند. ساختارهای چابک، سازمان ها را قادر می سازد تا در فضایی مشارکتی و یادگیری محور به فشارهای محیطی پاسخ دهند (۵۱). در شرکت های دانش بنیان، ساختارهای سازمانی مبتنی بر فرآیندها یا پروژه ها است و می توان آن ها را به طور انعطاف پذیر تغییر داد تا به بهترین نحو در خدمت اهداف شرکت باشد. به دلیل تغییر ماهیت محیط آنها، فرآیندهای کسب و کار پویا هستند (۳۳). همانطور که کومبال و ایرمیس^۱ (۸۱) استدلال می کند باید گفت که مؤثرترین شرکت ها تمایل دارند از ساختارهای چابک در محیط های متلاطم و پویا استفاده کنند. ساختارهای متمرکز می توانند در سازمان هایی که کار قطعی و یکنواخت و محصولات استاندارد دارند و تغییر چندانی نمی کنند، کارایی را فراهم کند. با این حال، ساختارهای چابک در مواردی که تغییرات سریع و عدم اطمینان زیاد است، ضروری است.

شرکت های دانش بنیان در محیط سازمانی خود دارای فرهنگی باز و مشارکتی هستند. اوکونن، ووری و هلاندر^۲ (۲۰۱۸) بیان می کنند که فرهنگ سازمانی در شرکت های دانش بنیان بر ارزشمندی دانش تأکید دارد و تمایل برای کسب و به اشتراک گذاری دانش را از طریق گسترش ارتباطات و همکاری ها تسهیل می کند. فرهنگ سازمانی در این شرکت ها از کار تیمی حمایت می کند به طوری که کارکنان دانشی تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن تجربیات کاری به صورت غیر رسمی و رسمی در تیم ها دارند و به یکدیگر برای یادگیری مهارت های جدید کمک می کنند (۵۲). در فرهنگ سازمانی باز یک محیط کاری قابل اعتماد ایجاد می شود که در آن همکاری و مشارکت مهم است. در نتیجه، کارکنان با بیان ایده های خود، به اشتراک گذاری دانش و استفاده از مهارت ها و شایستگی های خود به موفقیت شرکت کمک خواهند کرد (۶۰). در چنین فرهنگی، کارکنان دانشی ترغیب می شوند تا ایده ها و راه حل های جدید ارائه دهند. بنابراین یکی از ویژگی های سازمان های دانش محور، فرهنگ سازمانی است که به مدیریت مؤثر دانش کمک می کند. چنین فرهنگی باید بر جنبه فکری رفتار تأکید کند، هنجارهایی که ارزش ها و نگرش های آن را ایجاد می کنند، که باعث ایجاد و انتقال دانش می شود (۵۰). چنین استانداردهایی امکان کار در محیط متلاطم که با درجه بالایی از ریسک و عدم اطمینان مشخص می شود را ممکن می سازد

در سطح محیط سازمانی، دو مفهوم طراحی شغل ارگانیک و فضای کار مستقل نیز آشکار شده است. در شرکت های دانش بنیان، غلبه کارکنان با متخصص وجود دارد که آزادی قابل توجهی در تصمیم گیری در مورد نحوه سازماندهی کار و نحوه انجام وظایف دارند. آن ها نه تنها از این خودمختاری، بلکه از درجه بالایی از امنیت شغلی نیز برخوردار هستند. در این شرایط کارکنان در انتخاب روش ها و سازماندهی

1 KUMBALI, & İRMİŞ.

2 Okkonen, Vuori & Helander

وظایف خود، از میزان صلاحدید بالایی بهره‌مند هستند (۸۲)؛ بنابراین فضای کاری شرکت‌های دانش‌بنیان بر محور استقلال و آزادی عمل کارکنان در نحوه سازماندهی و انجام وظایف استوار است. علاوه بر این، محیط‌های کاری متنوع و فناوری به سرعت در حال تغییر از عوامل زمینه‌ساز عدم قطعیت وظایف در شرکت‌های دانش‌بنیان است (۴۲). عدم قطعیت وظیفه به فقدان دانش قبلی در مورد اینکه کدام مشکلات عملیاتی در چه زمانی به وجود می‌آیند و بهترین راه برای مقابله با آن‌ها چیست اشاره دارد (۸۳). طراحی شغل ارگانیک موجب ارتقاء توانایی انطباق با وظایف پیچیده و محیط‌های کاری متنوع می‌شود.

پس از محیط سازمانی در یک سطح درونی‌تر، مختصات شرکت‌های دانش‌بنیان که در پژوهش حاضر با مفهوم جوهره شرکت دانش‌بنیان معرفی شده است، قرار می‌گیرد. جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان از دانش محوری، تخصص محوری، تیم‌محوری، ارتباط محوری، نوآوری محوری و یادگیری محوری استخراج کرد. در تبیین این موضوع می‌توان به این واقعیت اشاره کرد که باارزش‌ترین دارایی در شرکت‌های دانش‌بنیان، دانش است (۸۴). از این‌رو، مدیریت دانش و تمایل به اشتراک دانش با کارکنان درآمخته است (۵۴). به همین دلیل است که کارکنان دانشی باید دانش خود را برای استفاده عملی از آن در سراسر سازمان توزیع کنند (۸۵) و شرکت‌ها باید به طور موثر از دانش موجود برای توسعه و اجرای استراتژی‌های بقاء بهره‌گیرند (۸۶). براساس دیدگاه سازمان دانش‌محور، دانش و منابع فکری را به عنوان مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی که کارکنان را برای بهره‌وری بیشتر توانمند می‌سازد (۸۷). شرکت‌های دانش‌بنیان دارای دانشی هستند که مشخصه آن توسعه و تغییر سریع است، بنابراین در یک دوره طولانی در وضعیت خودسازی و به روز رسانی مداوم دانش هستند و تزریق مداوم دانش، خون تازه برای توسعه سازمان و روندهای در حال توسعه آینده شرکت را تعیین می‌کند (۱۷). از این‌رو، شرکت‌های دانش‌بنیان عمدتاً به کارکنان دانشی که درجات بالایی از تخصص، تحصیلات و تجربه را دارند (۶۹، ۶۲، ۶۶) برای استفاده از تخصص آن‌ها در ارائه خدمات خود متکی هستند (۶۶، ۷۵). به واسطه نقش ارزش‌آفرین این کارکنان در موفقیت شرکت، نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان در این شرکت‌ها، اختلاف زیادی با دیگر شرکت‌ها دارد (۴۹). همچنین نشان داده شده است که اکثر کارکنان دانشی آموزش حرفه‌ای سیستماتیک، با تحصیلات عالی دریافت کرده و دارای مقدار مشخصی از دانش و مهارت‌های حرفه‌ای هستند و با توجه به سطوح تحصیلات بالاتر، اکثر کارکنان دانشی دارای ویژگی‌های فردی بالا، مانند دید وسیع، عطش شدید برای دانش، توانایی یادگیری قوی، دانش گسترده از سطح سواد و سایر ظرفیت‌ها هستند (۶۴). لذا تخصص محوری نیز در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد.

مفهوم دیگر شناسایی شده تیم‌محوری می‌باشد؛ کارکنان دانشی معمولاً در تیم‌ها کار می‌کنند، زیرا دانش اغلب در موقعیت‌های اجتماعی تولید می‌شود. این بدان معناست که دانش به‌عنوان معنایی که به پدیده‌ها یا اطلاعات داده می‌شود، محدود به تجربیات شخصی کارکنان دانشی نیست. ایجاد دانش و بهره‌گیری از

آن در محیطی اتفاق می‌افتد که اطلاعات به صورت جمعی تفسیر می‌شود و دانش تشکیل شده به اشتراک گذاشته می‌شود (۵۳، ۸۸). ارتباط محوری نیز در شرکت‌های دانش‌بنیان قابل مشاهده است، کارکنان دانشی اطلاعات را از و به سازمان‌های داخلی و خارجی خود جمع‌آوری و منتشر می‌کنند، شرکت‌های برای موفقیت نه تنها به اطلاعات متکی هستند، بلکه در حال تبدیل شدن به سازمان‌های متمرکز بر ارتباطات هستند که از کانال‌های ارتباطی تشکیل شده‌اند که تجویز یا تعریف نشده‌اند. برای این شرکت‌ها ارتباطات و همکاری فرآیندهای کلیدی هستند زیرا تعداد بی‌نهایت نقطه تقاطع وجود دارد که در آن کارکنان در سراسر مرزهای داخلی و خارجی شرکت خود ارتباط برقرار می‌کنند. نقش مهمی که ارتباطات در این شرکت‌ها ایفا می‌کند، نیاز به سیستم‌های ارتباطی را تشدید می‌کند (۱۹). به همین منظور، تعاملات غیررسمی و رسمی هر دو برای کارکنان دانشی مهم است (۲۱) و شرکت‌های دانش‌بنیان دارای انواعی از سیستم‌های ارتباطی هستند که به افراد کمک می‌کند تا هم به صورت مستقیم و هم مجازی همکاری کنند (۴، ۵۹). در چنین فضایی، اعتماد متقابل بین اعضاء، فراهم کردن فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاشتن دانش، ایجاد ایده‌های جدید از طریق گفتگو موجب می‌شود که تیم‌ها به‌عنوان عوامل اصلی یادگیری و مولد نوآوری عمل کنند (۸۸). وظیفه کارکنان دانشی به دست آوردن نتایج نوآورانه است. نوآوری مستمر به بخشی از وظایف و مسئولیت‌های کارکنان دانشی تبدیل شده است (۸۹) بنابراین کار در این شرکت‌ها آسان و تکراری نیست، بلکه به توانایی افراد برای آماده بودن برای هر اتفاقی بستگی دارد. لذا نوآوری محوری نیز مفهوم دیگری در جوهره دانش‌بنیان نمود پیدا می‌کند.

شاید بتوان یادگیری محوری را مهم‌ترین مفهوم در جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفت؛ زیرا به تعبیری یادگیری روح سازمان دانش‌بنیان است. از این رو تأکید بر آموزش و یادگیری در این شرکت‌ها بسیار بالاست (۳۲). در شرکت‌های دانش‌بنیان، یادگیری باید به‌عنوان شکل جدیدی از کار در نظر گرفته شود. تخصص و حرفه‌ای بودن دیگر نمی‌تواند صرفاً از یک پیشینه تحصیلی ثابت حاصل شود. در عوض، یادگیری باید به آرامی به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های کاری که باعث رشد و توسعه می‌شود، گنجانده شود و از آنجایی که دانش کارکنان دانشی سریعتر از همیشه منسوخ می‌شود، یادگیری مستمر ضروری است.

در نهایت باید گفت که محیط فراسازمانی، محیط سازمانی و جوهره شرکت‌های دانش‌بنیان با کیفیتی که بحث شد، چارچوب یادگیری متناسب این شرکت‌ها را شکل می‌دهد که سه رویکرد یادگیری شامل یادگیری خودراهبر، یادگیری مشارکتی و یادگیری عملی را در خود جای داده است.

یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان هم به صورت رسمی و هم غیر رسمی اتفاق می‌افتد (۲). با این حال اغلب پژوهش‌ها بر نوع غیررسمی آن تأکید بیشتری دارند (۱۴، ۲۰، ۲۱، ۳۷، ۹۰، ۹۱، ۹۲). تام و گری (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که ماهیت آموزش و توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان بدون داشتن

سیستم از پیش تعریف شده‌ای معمولاً موقتی و غیررسمی است. این نوع از فعالیت‌های غیررسمی متمرکز بر کارکنانی است که هنگام کار یاد می‌گیرند و رشد می‌کنند. از این رو دور از انتظار نیست که این شرکت‌ها حتی پرسنل تخصصی آموزش و توسعه منابع انسانی نداشته باشند (۹۳). رای و کارسول^۱ (۲۰۰۰) نیز بیان می‌کنند که کارآفرینان و کارکنان دانشی بخش عمده‌ای از یادگیری‌شان بر یادگیری تجربی استوار است؛ در واقع، این افراد بیشتر از طریق «انجام یک کار» و «آزمون و خطا» و همچنین حل مسئله و کشف یاد می‌گیرند (۹۴). ونگ^۲ (۲۰۱۹) نیز در این راستا بیان می‌کند که کارکنان دانشی از هرگونه شکست به‌عنوان فرصت‌های یادگیری برای پروژه‌های آینده استفاده می‌کنند. همه انواع یادگیری‌های پیش گفته در حین کار و به صورت عملی اتفاق می‌افتد (۵۶).

یک شکل دیگر از یادگیری‌های غیررسمی، یادگیری خودراهبر است. کارکنان دانشی تأکید بیشتری بر خودراهبری، خودمدیریتی و کنترل در کار دارند (۶۴) و یادگیری خودراهبر یکی از انواع یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان است (۷۴). به زعم زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۸) کارکنان دانشی به صورت خودراهبر نیز یاد می‌گیرند. در یادگیری خودراهبر میزان مسئولیت‌پذیری فرد برای یادگیری خویش در نظر گرفته می‌شود. این نوع از یادگیری را می‌توان در ایده‌پردازی، تفکر واگرا، تفکر انتقادی، روحیه پرسشگری، نگارش تاملی در مورد خود و همچنین تدریس به دیگران شاهد بود (۲).

از سوی دیگر، کارکنان دانشی توانایی بالایی برای برقراری ارتباط و مربیگری، مشارکت قابل توجه در حل مسئله و تصمیم‌گیری دارند (۷۰). از این رو می‌توان گفت که یادگیری مشارکتی نوع دیگری از شیوه‌های یادگیری در این شرکت‌ها است. مطابق دیدگاه فرهنگی - اجتماعی ویگوتسکی (۱۹۷۸)، یادگیری به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی تلقی می‌شود که شامل همکاری و تعامل فراگیران با همتایان و محیط است. از طریق فعالیت‌های مشارکتی، کارکنان درک خود را از دانش یا مفاهیم جدید از طریق مذاکره و تعامل اجتماعی به اشتراک می‌گذارند و دانش جدید خلق می‌کنند (۹۵). در شرکت‌های دانش‌بنیان، افراد درک خود را در مورد مسائل کاری به اشتراک می‌گذارند، از یکدیگر یاد می‌گیرند و دانش جدید را در انجام وظایف تخصصی خود به کار می‌برند (۹۶). این کارکنان معتقدند که دانش ترکیب شده یک تیم از دانش یک فرد بیشتر است (۳۶).

از یک زاویه دیگر می‌توان گفت چارچوب یادگیری متناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان باید در نهایت سه رکن اصلی یادگیری حاصل از تجربیات ناشی از انجام کار، یادگیری از طریق اقدامات خودراهبر و یادگیری از همتایان در بستری از مشارکت را در برگیرد. با توجه به پارادایم‌های یادگیری (پداگوژی، اندراگوژی، سینرگوژی، سایبرگوژی و هیتاگوژی) که در بخش مبانی نظری به آن‌ها اشاره شد، در سیر

^۱. Rae D, Carswell M

^۲. Wong

تاریخی پارادایم ها، با حرکت از سینرگوژی به سمت هیتاگوژی می توان استقلال افراد در یادگیری و به عبارتی یادگیری خودراهبر را شاهد بود. با این حال در دو پارادایم سایبرگوژی و هیتاگوژی در خصوص یادگیری از طریق تجربیات ناشی از انجام کار و یادگیری از همتایان در بستری از مشارکت سخن به میان نیامده است. این در حالی است که در پارادایم سینرگوژی، موتون و بلیک (۱۹۸۴) بیان می کنند که در این پارادایم یادگیرندگان مسئولیت یادگیری خود را می پذیرند، یادگیری به صورت تجربی در حین کار و حاصل از کارگروهی کارکنان با همتایانشان است. از این رو می توان نتیجه گرفت که چارچوب یادگیری متناسب در شرکت های دانش بنیان می بایست بر اساس اصول زیربنایی رویکرد یادگیری سینرگوژی ارائه گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده می توان پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی ذیل را ارائه داد:

✓ به مدیران شرکت های دانش بنیان پیشنهاد می شود که از سهم بالای یادگیری های غیررسمی که در حین انجام کار، از شکست ها، حل مسئله، ایده پردازی، پردازش انتقادی اطلاعات و ... حاصل می شود غافل نباشند. تحقق این اشکال یادگیری نیازمند حمایت و تشویق مدیریت است. ساخت فضایی برای تبادل ایده ها، ابراز نظرات انتقادی، تفویض بخشی از اختیارات در یادگیری به کارکنان و ارائه فرصت برای تأمل بر نتایج کار این نوع از یادگیری ها را تسهیل می کند.

✓ یادگیری مشارکتی یک نوع مهم از انواع یادگیری در شرکت های دانش بنیان است. از این رو به مدیران پیشنهاد می شود که از طریق ترویج فرهنگ مشارکتی و باز و ایجاد سازوکارهای رسمی و غیررسمی (بهره گیری از شبکه های اجتماعی، برگزاری جلسات تبادل ایده، ایجاد دیوار تجربه-ها، اختصاص زمان و فضای مشخص برای بحث های گروهی، ارزیابی عملکرد تیمی و ...) به اشتراک گذاری دانش و تجربیات را تسهیل نمایند.

✓ از آنجایی که پژوهش حاضر محدود به پژوهش های گذشته بود؛ پیشنهاد می شود پژوهشگران در پژوهش های آتی به سراغ کارکنان دانشی رفته و از طریق مصاحبه با این کارکنان به استخراج شیوه های مطلوب یادگیری دست یابند. البته یک روش پژوهش جالب دیگر برای تحقق این هدف می تواند مشاهده گری باشد.

منابع

- 1- Aparicio G, Iturralde T, Rodríguez AV. Developments in the knowledge-based economy research field: a bibliometric literature review. *Management Review Quarterly*. 2023 Feb;73(1):317-52.
- 2- Zeynoddini Bidmeshki, Z., Abolghasemi, M., Rezaizade, M., Khorasani, A. Identifying The Methods for Manager's learning in NTBFs: a

- Qualitative Approach. *Journal of Science and Technology Policy*, 2019; 12(3): 63-76.
- 3- Khayatian Yazdi, M. S., Elyasi, M., Tabatabaeeian, H. The Model for Sustainability of Knowledge-based Firms in Iran. *Journal of Science and Technology Policy*, 2016; 9(2): 49-62.
 - 4- Oleksa-Marewska K. Organizational climate as a mediating factor between occupational stress and prosocial organizational behaviours in knowledge-based organizations. 2020.
 - 5- Godini N, Matani M, Falah A, Mehrara A. Proposing a model of knowledge-based companies development, with emphasis on the role of the media. *Modiriat-e-farda*. 2021 Sep;66(66):329.
 - 6- Shahin A, Imanipour N, Shahin A, Wood LC. An integrative approach for structuring and prioritising eco-innovation determinants with a survey in knowledge-based companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020 Mar 13;31(4):799-824.
 - 7- Hadad S. Knowledge economy: Characteristics and dimensions. *Management dynamics in the Knowledge economy*. 2017;5(2):203-25.
 - 8- Kianto A, Shujahat M, Hussain S, Nawaz F, Ali M. The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*. 2019;14(2):178-97.
 - 9- Garcia-Morales VJ, Lopez-Martin FJ, Llamas-Sánchez R. Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. *Teaching and Teacher Education*. 2006 ;22(4):478-502.
 - 10- Vargas C. Lifelong learning from a social justice perspective 21. *Education Research and Foresght*. 2017;21:83-105.
 - 11- Iliescu AN. The emergence of knowmads from the knowledge workers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2021;9(1):94-104.
 - 12- Azhdari, G., Lagzian, M., Shirazi, A., Fayyazi, M. Innovation in Human Resource Management Functions in Knowledge-Based Enterprises. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 2018; 7(4): 1-32.
 - 13- Raziq A. STRATEGIC PLANNING AND HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN PAKISTANI SMES. *Management & Marketing Journal*. 2014;12(2).
 - 14- khademi kolahlou, M., sahebkar khorasani, S. Proposing a Model of Human Resource Management in Knowledge-based and Innovator Companies. *Management Research in Iran*, 2022; 26(3): 70-93.

- 15- Edvardsson IR, Óskarsson GK, Durst S. The outsourcing practice among small knowledge-intensive service firms. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021;51(1):177-91.
- 16- Wilson D. The education and training of knowledge workers. In *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research: Global Pedagogies and Policies 2005 Dec 5* (pp. 49-64). Dordrecht: Springer Netherlands.
- 17- Zhan H, Peng L, Ma Y, Lin J. The Research on Characteristics of E-Commerce Enterprises' Knowledge Workers and Their Motivating Factors. *ACIS*. 2014; 1-10.
- 18- Vanthournout G, Noyens D, Gijbels D, Van den Bossche P. The relationship between workplace climate, motivation and learning approaches for knowledge workers. *Vocations and Learning*. 2014 ;7:191-214.
- 19- Ferro, T. Knowledge workers and associative activity: an examination of knowledge work systems and settings (Doctoral dissertation). 2016.
- 20- Welo T, Ringen G. Investigating organizational knowledge transformation capabilities in Integrated manufacturing and product development companies. *Procedia CIRP*. 2018 1(70):150-5.
- 21- van den Berg, J., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Sotthewes, M.. Knowledge workers' stated preferences for important characteristics of activity-based workspaces. *Building Research & Information*, 202; 48(7), 703-718.
- 22- Ratnani I, Fatima S, Mithwani A, Mahanger J, Surani Z. Changing paradigms of bedside clinical teaching. *Cureus*. 2020 May 13;12(5).
- 23- Okojie MC, editor. *Handbook of Research on Adult Learning in Higher Education*. IGI Global; 2020 Feb 1.
- 24- Desta SZ, Gugssa MA. The implementation of andragogy in the adult education program in Ethiopia. *Education research international*. 2022 Mar 10;2022.
- 25- Mouton JS, Blake RR. *Synergogy: A New Strategy for Education, Training, and Development*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 433 California Street, San Francisco, CA 94104; 1984 Mar.
- 26- Safai-Mohved, Saeed.. A comprehensive book on training and development of human resources. (2021). *Science of Masters*, first volume, first edition.
- 27- Aldaihani SG. Synergy among School and District Leaders in the Application of Quality Standards in Kuwaiti Public Schools. *Journal of Education and Practice*. 2017;8(14):97-104.

- 28- Sumarsono S. The paradigms of heutagogy and cybergogy in the transdisciplinary perspective. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*. 2019;52(3):172-82.
- 29- Blaschke LM. Self-determined learning (heutagogy) and digital media creating integrated educational environments for developing lifelong learning skills. *The digital turn in higher education: International perspectives on learning and teaching in a changing world*. 2018:129-40.
- 30- Moore RL. Developing lifelong learning with heutagogy: contexts, critiques, and challenges. *Distance Education*. 2020;41(3):381-401.
- 31- Leon RD. From the sustainable organization to sustainable knowledge-based organization. *Economic Insights-Trends & Challenges*. 2013 ;65(2). 63-73.
- 32- Martina K, Hana U, Jiri F. Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*. 2012;4(1):129-42.
- 33- Aviv I, Hadar I, Levy M. Knowledge management infrastructure framework for enhancing knowledge-intensive business processes. *Sustainability*. 2021 Oct 15;13(20):11387.
- 34- Zhu Z, Wang Y, Luo H. Synergistic learning for knowledge age: theoretical model, enabling technology and analytical framework. In *Advances in Web Based Learning-ICWL 2007: 6th International Conference Edinburgh, UK*, August 15-17.
- 35- Guthrie C. Knowledge worker fitness in the workspace: self-managing at the edge of chaos. *Knowledge Management Research & Practice*. 2021;19(2):181-96.
- 36- Robinson H, Kilgore W, Warren S. Care, communication, support: Core for designing meaningful online collaborative learning. *Online Learning Journal*. 2017 Dec 1;21(4).
- 37- Lee JY, Yoo S, Lee Y, Park S, Yoon SW. Individual and organisational factors affecting knowledge workers' perceptions of the effectiveness of informal learning: A multilevel analysis. *Vocations and Learning*. 2019 ;15(12):155-77..
- 38- Liu, M. An Empirical Study on Talent Management Strategies of Knowledge-Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence. *Frontiers in Psychology*, 2021. 12, 721245.
- 39- Chaudhary S, Singh D. HRM in SMES in India and Across the World. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 2014;4(8):194-9.

- 40- Lai Y, Saridakis G, Johnstone S. Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*. 2017;35(4):470-94.
- 41- Schenk HW. The prevalence and focus of formalised Human Resource Management practices in a sample of SMEs in the marketing and retail sector of South Africa. *The Retail and Marketing Review*. 2017 1;13(2):40-54.
- 42- Bench S, Day T. The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. 2010;47(4):487-99.
- 43- Babajani, J., Bulu, G., Ghorbanizadeh, V., Javadipour, A. Developing Framework for Evaluating the Performance of the Audit CCommittee Using the Meta-combination Method. *Financial Accounting and Auditing Research*, 2022; 14(56): 1-50.
- 44- De Raadt A, Warrens MJ, Bosker RJ, Kiers HA. Kappa coefficients for missing data. *Educational and Psychological Measurement*. 2019;79(3):558-76.
- 45- Jami pour, M., Jafari, S. M., Mohammadi, S. Designing Personal Knowledge Management Model in Knowledge-Based Companies. *Iranian Journal of Information Management*, 2020; 6(1): 178-200
- 46- Rastgar, A. A., Ebrahimi, S. A., Shafiei Nikabadi, M., Kolahi, B. Smart Human Resources Architecture: A Structural Approach to the Digital Transformation of Knowledge-based Companies. *Journal of Public Administration*, 2022; 14(2): 215-234.
- 47- Wietrak, E. and Gifford, J. Knowledge work performance: an evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2022;25(2):105-13.
- 48- Rehman FU, Ismail H, Al Ghazali BM, Asad MM, Shahbaz MS, Zeb A. Knowledge management process, knowledge based innovation: Does academic researcher's productivity mediate during the pandemic of covid-19?. *Plos one*. 2021;16(12):e0261573.
- 49- Ramezanpour Nargesi G, Fallah Haghghi N, Sharifi Z. Developing a model for the growth stages of knowledge-based companies. *Journal of Innovation and Value Creation*. 2022;20(20):37.
- 50- Nasierowski W, Mikula B. The Polish culture-socio-economic features as a basis to create organizations with a knowledge-based culture. *Organization and Management*. 2011.

- 51- Dimovski V, Penger S. Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 2004 1;3(10).
- 52- Okkonen J, Vuori V, Helander N. Enablers and restraints of knowledge work–Implications by certain professions?. *Cogent Business & Management*. 2018;5(1):1504408.
- 53- Salmi I, Perttula J, Syväjärvi A. Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*. 2014;4(1):52-68.
- 54- Carlier J. Knowledge workers and their relationships with organisations (Doctoral dissertation, Aston University). 2015.
- 55- Al-Arrifi, N., & Barakat, A. I. The Impact of Knowledge Work Design: A Field Study In The Saudi Arabian Banking Sector The Impact of Knowledge Work Design: A Field Study In The Saudi Arabian Banking Sector. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2011;6(4):387-403.
- 56- Wong, C. Motivation in knowledge workers (Doctor of Philosophy (College of Business)). University of Notre Dame Australia. 2019.
- 57- shahsiyah, N., Nazarpouri, A., hakkak, M., vahdati, H. Identifying Concepts, Causes, and Consequences of Strategic Learning. *Journal of Strategic Management Studies*, 2019; 10(38): 123-150.
- 58- Jayasingam S, Yong JR. Affective commitment among knowledge workers: The role of pay satisfaction and organization career management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013;24(20):3903-20.
- 59- Brennecke J, Rank ON. The interplay between formal project memberships and informal advice seeking in knowledge-intensive firms: A multilevel network approach. *Social Networks*. 2016;44:307-18.
- 60- Ramona DL. Sustainable knowledge based organization from an international perspective. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*. 2013(10-(Dec)):160-75.
- 61- Todericiu R, Şerban A, Dumitraşcu O. Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations. *Procedia Economics and Finance*. 2013;6:405-413.
- 62- Sun W. Research on the Relationship between Motivation and Innovation Performance of Knowledge Workers Based on Computer Algorithms. *InJournal of Physics: Conference Series 2021 ; 1 (1827) 188- 192.*

- 63- Angela Lee SH, Lim TM. A study on the perception of POKM as the organizational knowledge sharing enabler. *Vine*. 2015 ;45(2):292-318.
- 64- An L. Management of knowledge employee performance. In 2nd International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE 2013) 2013 Nov (pp. 586-589). Atlantis Press.
- 65- Hernaus T, Mikulić J. Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*. 2014;9(3):268-92.
- 66- Diehr G, Wilhelm S. Knowledge marketing: How can strategic customers be utilised for knowledge marketing in knowledge-intensive SMEs?. *Knowledge Management Research & Practice*. 2017;15(1):12-22.
- 67- Igielski M. Changes in personnel policies of enterprises conditioned by the identification of knowledge workers. *Management*. 2015;19(2):35 - 51.
- 68- Correia de Sousa M, Van Dierendonck D. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*. 2010;18(3):230-9.
- 69- Lau E, Lew V. Empowerment and job characteristics of knowledge workers: The case of Hong Kong Construction industry. *Management*. 2011;545:554.
- 70- McGowan CG. Identifying and Mapping the Characteristics and Attributes of a Knowledge-Based Professional. 2020.
- 71- Waters NM, Beruvides MG. An empirical study of large-sized companies with knowledge work teams and their impacts on project team performance. *Engineering Management Journal*. 2012;24(2):54-62.
- 72- Katalnikova S, Novickis L, Prokofyeva N, Uskov V, Heinemann C. Intelligent collaborative educational systems and knowledge representation. *Procedia Computer Science*. 2017;104:166-73.
- 73- Schoefegger K, Seitlinger P, Ley T. Towards a user model for personalized recommendations in work-integrated learning: A report on an experimental study with a collaborative tagging system. *Procedia Computer Science*. 2010;1(2):2829-38.
- 74- Milrad M, Broberg A, Pederson T. Challenges for Design: Seeing Learners as Knowledge Workers Acting in Physical–Virtual Environments. *Journal of courseware engineering*. 1999;2:22-33.
- 75- Bogusz M. Talent Management in Knowledge-based Organizations, [in:] *Knowledge - Economy - Society. Challenges of the Contemporary Management*, edyted by Anna Malina, Renata Oczkowska, Tomasz Rojek, Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, s. 2013: 517-531.

- 76- Reinhardt W, Schmidt B, Sloep P, Drachsler H. Knowledge worker roles and actions—results of two empirical studies. *Knowledge and process management*. 2011;18(3):150-74.
- 77- Möller K, Nenonen S, Storbacka K. Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment. *Industrial Marketing Management*. 2020;90:380-99.
- 78- Zafari K, Biggemann S, Garry T. Development of business-to-business relationships in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*. 2023 1;111:1-8.
- 79- Niehaus, M., Hansen, K., Mocan, M., & Barmayoun, D. . Unraveling Successful Company Organizations: A Research Design to Explore Strategies for Thriving Amid Market Turbulence. *Administrative Sciences*, 2023. 13(9), 204.
- 80- Mladenova, I. Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences* .2022. 12: 135.
- 81- KUMBALI, H. Ç., & İRMİŞ, A. The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Resilience in terms of Organizational Structure. *İzmir İktisat Dergisi*, 2023. 38(2), 448-467.
- 82- Sutherland Olsen D. Adult learning in innovative organisations. *European Journal of Education*. 2016;51(2):210-26.
- 83- Cordery JL, Morrison D, Wright BM, Wall TD. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of organizational behavior*. 2010;31(2-3):240-58.
- 84- Wu LC, Ong CS, Hsu YW. Knowledge-based organization evaluation. *Decision support systems*. 2008;45(3):541-9.
- 85- Centobelli P, Cerchione R, Esposito E. Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*. 2017 1;9(3):361.
- 86- Oliva FL, Kotabe M. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*. 2019;23(9):1838-56.
- 87- Faccin K, Balestrin A, Volkmer Martins B, Bitencourt CC. Knowledge-based dynamic capabilities: a joint R&D project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*. 2019 .23;23(3):439-65.
- 88- Babnik K, Širca NT, Dermol V. Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of

- organizational learning. *Procedia-social and behavioral sciences*. 2014 20 (124):178-85.
- 89- Gao, L . Analysis of the human resource management strategy in the era of e-commerce enterprise. *Productivity Research*. 2005.
- 90- Marsick VJ. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of workplace learning*. 2009;21(4):265-75.
- 91- Saunders, M. N., Gray, D. E., & Goregaokar, H. SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 2014; 38(1-2), 136-149.
- 92- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*. 2014.
- 93- Tam S, Gray DE. The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2016;23(3):671-90.
- 94- Rae D, Carswell M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education+ training*. 2000;42(4/5):220-8.
- 95- Kuo YC, Kuo YT. Preservice teachers' mobile learning experience: An exploratory study of iPad-enhanced collaborative learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*. 2020;36(2):111-23.
- 96- Jesionkowska J. Designing online environment for collaborative learning in a scientific community of practice. In *The Challenges of the Digital Transformation in Education: Proceedings of the 21st International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2018)-Volume 1 2020* (pp. 176-185). Springer International Publishing.

ارائه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناورانه (مورد مطالعه: سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت)

سعیده صمدزاد^{۱*}

جاوید قهرمانی‌نهر^۲

فرامرز نوری^۳

اکبر قاسمی یاقورآغاچ^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۵/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲)

چکیده

منابع انسانی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و تحلیل راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مسئولیت‌های اصلی سازمان‌ها برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از سرمایه‌های انسانی است. آنجایی که هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت است، این مطالعه ابتدا به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای منابع انسانی و سپس ارائه استراتژی‌های توسعه و تدوین برنامه‌های عملیاتی و اقدامات متناسب با استراتژی‌ها در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت پرداخته است. در این راستا افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت انتخاب شده‌اند. تکنیک مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل نتایج نیز رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) است. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان می‌دهد راهبرد اصلی و کلی سازمان، راهبرد تهاجمی (توسعه) است. همچنین پس از بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در زمینه تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی سازمان، با بررسی‌های انجام شده و همچنین در نظر گرفتن سمت و سوی سیاست‌های شناسایی شده در این حوزه، استراتژی‌های منابع انسانی در ماتریس SWOT تدوین گردید. نتایج به دست آمده، حاکی از این است که استراتژی مناسب برای مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، استراتژی متعهدانه، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی، استراتژی ثانویه و استراتژی مناسب برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، سازمان‌های علمی و فناورانه، سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، مدل نقاط مرجع استراتژیک

۱. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز (نویسنده مسئول)

samadzad@acecr.ac.ir

۲. کارشناس پژوهشی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز ghahremani@acecr.ac.ir

۳. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز nouri@acecr.ac.ir

۴. عضو هیات علمی پژوهشکده توسعه و برنامه‌ریزی جهاد دانشگاهی، تبریز a.ghasemi@acecr.ac.ir

مقدمه

موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است (۱). در همین ارتباط طی سال‌های اخیر تلاش گسترده‌ای جهت ارائه روش‌هایی برای مدیریت و بهبود منابع سازمان به ویژه منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناورانه صورت پذیرفته است (۲). تحلیل راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یکی از مسئولیت‌های اصلی سازمان‌ها برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از سرمایه‌های انسانی است. این سرمایه‌های انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌های اصلی سازمان به شمار می‌روند و برنامه‌ریزی نحوه بکارگیری آن در درازمدت، نقش بسزایی در عملکرد سازمان خواهد داشت (۳). نبود فرایندهای استراتژیک مناسب باعث می‌شود منابع سازمانی در جهانی که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نمی‌شود، صرف شوند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌برداری بهینه داشته باشند. لذا یکپارچگی استراتژیک، برای ایجاد سازگاری بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است که سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت نیز از این امر مستثنی نیست (۴). جهاد دانشگاهی واحد علم و صنعت به عنوان یکی از مجموعه‌های توانمند جهاد دانشگاهی، یک نهاد عمومی غیر دولتی است که فعالیت خود را از سال ۱۳۵۹ شروع و توانسته است با ایجاد ارتباطات مناسب با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تخصصی کشور و جذب متخصصان مجرب گام‌های موثری در راستای تامین نیازهای پژوهشی، تحقیقات کاربردی، خدمات مهندسی کشور و همچنین طراحی و ساخت محصولات موردنیاز صنعت بردارد. لذا تحلیل راهبردی از وضعیت موجود در این سازمان از ضروریات است. نتایج تحقیقات نشان داده است نخستین و مهمترین مؤلفه برای تحلیل راهبردی، شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است. تکنیک‌های بسیاری را می‌توان برای تحلیل موارد راهبردی به کار برد که از میان آنها، ماتریس سوات از شهرت و اعتبار زیادی برخوردار است. ماتریس سوات، ابزار تحلیلی بسیار کارآمدی است که برای شناسایی محیط بیرونی و درونی سازمان به کار برده می‌شود (۵). بنابراین در پژوهش حاضر برخی نقاط قوت و ضعف‌های سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت در شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی شناسایی می‌گردد و برای بهبود نقاط ضعف، راهکارهای توسعه منابع انسانی ارائه می‌گردد. همچنین در پژوهش حاضر علاوه بر تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای منابع انسانی، با استفاده از تکنیک نقاط مرجع استراتژیک (SRP) شناسایی و با توجه به ماهیت سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت و تکثر نقش‌ها و کارکردهای منابع انسانی و اهمیت هر کدام از آنها، استراتژی‌های توسعه منابع

1. Strategic Reference Points (SRP)

انسانی متناسب با استراتژی‌های سازمان‌ها در جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه منابع انسانی ارایه می‌گردد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- توسعه منابع انسانی

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری منابع انسانی دارد. سیاست‌های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارند که به سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و کارکنان و توسعه سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شوند و به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهره‌وری منابع انسانی می‌پردازند (۱). بهره‌وری اساساً راهی برای استفاده خردمندانه از منابع برای دستیابی به بهترین نتایج و بالاترین سودمندی است (۶). بنابراین افزایش بهره‌وری نیروی انسانی برای افزایش کارایی سازمان مهم بوده است (۷). اگرچه بهره‌وری استفاده بهینه و مؤثر از منابع و عوامل تولید است، اما نتایج نشان داده است که استفاده بهینه از نیروی انسانی در بین سایر عوامل تولید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۱). بهره‌وری منابع انسانی نسبت خروجی نیروی انسانی به ورودی منابع انسانی است و هر چه بیشتر مورد توجه قرار گیرد بهره‌وری کل سازمان افزایش می‌یابد (۸). از اینرو، نظام توسعه سرمایه انسانی در هر سازمانی باید روش‌های جدیدی را برای اصلاح و ارتقای مدیریت منابع انسانی که رابطه مثبتی با بهره‌وری دارد به وجود بیاورد (۹).

۲-۲- استراتژی منابع انسانی

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها. با توجه به محیط در حال تغییر به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری، کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. استراتژی توسعه منابع انسانی شامل توانایی سازمان برای حفظ رابطه بین دارایی‌های منابع انسانی خود با روش‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (۱۰).

۲-۳- مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

مدل‌های مختلفی برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود دارند. در زیر این مدل‌ها اشاره شده

است:

- مدل فیلیپس: این مدل از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی‌های کسب‌وکار، استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد.
- مدل لنز: رویکرد لنز تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و استراتژی کلی به پروژه‌های اجرایی می‌رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم‌انداز سازمانی را هموار می‌سازند.
- مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان: منطبق این مدل این است که نخست از جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سیستم) آغاز می‌شود. سپس به زمان کنونی برمی‌گردد و استراتژی‌های لازم برای دستیابی به آن چشم‌انداز را تعیین می‌کند.
- مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی: فرایند توسعه استراتژی منابع انسانی فرهنگ محور، دارای شش مرحله است: ۱. شناسایی واحد زمانی و سازماندهی کارگاه؛ ۲. اولویت‌بندی روندها در محیط کسب‌وکار؛ ۳. شناسایی منابع مزیت رقابتی و سنجش‌های مرتبط با هر منبع؛ ۴. تعریف قابلیت‌های فرهنگی مطلوب به همراه «ویژگی‌های رفتاری»؛ ۵. شناسایی فعالیت‌های منابع انسانی با دارای بیشترین تأثیر بر خلق و حفظ فرهنگ مطلوب؛ ۶. طراحی و تدوین برنامه اجرایی کلی (۱).
- مدل نقاط مرجع استراتژیک: نقاط مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم استفاده می‌کنند. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود (۱۱). با توجه به دیدگاه نظریه نقاط مرجع استراتژیک، مدل ترکیبی سومی در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۱۴) به عنوان راهکار مطرح شد. این دو اندیشمند با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، مدلی دو بعدی را به عنوان مدل یکپارچه معرفی کرده‌اند که بر اساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است (۱۲).

جدول ۱- استراتژی‌های منابع انسانی

SRP1			
بازار کار داخل	بازار کار خارج		
متعهدانه	پیمانکارانه	کنترل نتیجه و بازده	SRP2
پدرانه	ثانویه	کنترل فرایند	

- **استراتژی ثانویه:** این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار موردنیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در این راهبرد به نیازهای بلندمدت کارکنان، توجه اندکی می‌شود (۱۲).
- **استراتژی پدرانه:** این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کارگرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هم‌م‌نگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد (۱۰).
- **استراتژی پیمانکارانه:** این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد (۱۳).
- **استراتژی متعهدانه:** این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است و کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (۱۲).
- مدل هاروارد: طبق مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد، همبستگی بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان به شدت بر شکل‌گیری سیاست‌های منابع انسانی تاثیر می‌گذارد و این سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی مانند تعهد و شایستگی تاثیر می‌گذارند.

۳- پیشینه تحقیق

بایبردی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به طراحی مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان پرداختند. نتایج حاکی از این است که عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی شامل

عوامل شغلی، حمایت سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل محیطی است (۱۴). قراچورلو و قهرمانی نهر (۱۴۰۱) به تعیین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی اثربخش و کارا، عوامل مالی و فناوریانه، انگیزه، تعهد و روحیه کار تیمی، رقابت‌پذیری و توسعه و دانش، مهارت و تفکر سیستمی، مهم‌ترین شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه محسوب می‌شود (۱۵). علی-پورنیلاش و همکاران (۱۳۹۹) به تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی پرداخته‌اند. در این تحقیق مشخص گردید که جایگاه استراتژیک منابع انسانی در موقعیت تهاجمی قرارداد (۱۶). دولانی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی شهر ارومیه که شامل توانایی، حمایت، انگیزش، اعتبار، شناخت و ارزیابی می‌باشد به صورت معنی‌دار اثرگذار است (۱۷). حسینی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته‌اند. با توجه به نمره نهایی ماتریس داخلی (۳/۸۸۲)، نقاط قوت حوزه آموزش دانشگاه مازندران بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و با توجه به نمره نهایی ماتریس خارجی (۲/۳۱۲)، تهدیدها بر فرصت‌های آن غلبه کرده است (۱۸). کیوسویو و همکاران (۲۰۲۱)^۱ در مطالعه‌ای با عنوان "استراتژی توسعه منابع انسانی برای بهبود عملکرد افراد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT" در یک شرکت دانش بنیان با تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲,۸۳) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳,۱) به این نتیجه رسیده‌اند که نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف بوده و فرصت‌ها بیشتر از تهدید می‌باشند (۳). بوردولوی (۲۰۲۱)^۲ به بررسی توسعه منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل سوات در دانشگاه هند پرداخته است. در این مطالعه مشخص شد توسعه دانش و مهارت‌های تفکر انتقادی، مهارت‌های عملی و مهارت‌های اجتماعی منجر به توسعه منابع انسانی خواهد شد (۵). امین‌دوست و همکاران (۲۰۲۰)^۳ در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی که از روش تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده کرده بودند به این نتیجه رسیدند که استراتژی حفظ منابع انسانی، بر اساس معیار خلاقیت در اولویت اول قرار دارد (۱۹). رودزکا (۲۰۱۸)^۴ در مطالعه‌ای در خصوص استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه به ۴۰ استراتژی در چهار گروه اخلاقی - حرفه‌ای، کارمندی، موقعت‌های کاری،

1 Kuswoyo et al., 2021

2Bordoloi, 2021

3Amindoust et al., 2020

4Rudzka, 2018

امنیت اجتماعی و آموزش و مهارت‌آموزی اشاره کرده است (۲۰). بله‌اج و تکیوت (۲۰۱۷) در مطالعه - ای چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استفاده از رویکردهای کیفی و کمی ارائه داده و نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی برای منابع انسانی نقش موثری در عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد (۲).

همانطور که مشاهده می‌شود اغلب مطالعات صورت یافته در زمینه موضوع تحقیق به تدوین استراتژی‌های توسعه نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف پرداخته و پژوهشی جامع مبنی بر شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نیروی انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه جهاد دانشگاهی که به تدوین موقعیت راهبردی منابع انسانی و استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی بپردازد، صورت نگرفته است. لذا ضرورت انجام تحقیق حاضر مشهود است. همچنین در این تحقیق از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP) برای تعیین موقعیت استراتژیک منابع انسانی و ارائه استراتژی‌های توسعه و بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه جهاد دانشگاهی علم و صنعت استفاده می‌گردد.

۴- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی - تحلیلی است. جهت گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی متون و محتوای مطالب) و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در این تحقیق، جهت احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید منابع انسانی، افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری در این بخش با حداکثر تنوع تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفته است. حداقل تعداد نمونه لازم در این مرحله ۱۵ نفر خواهد بود. همچنین جهت ارزیابی و وزن‌دهی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی استراتژی‌های تدوین شده، افراد به شیوه تدریجی (هدفمند) از بین مدیران، خبرگان و متخصصان سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت انتخاب شده‌اند. حداقل تعداد نمونه لازم نیز در این مرحله ۱۵ نفر خواهد بود. از آنجایی که هدف پژوهش حاضر، ارائه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک است، مراحل انجام تحقیق به صورت زیر است:

۱- شناخت سازمان جهاد دانشگاهی: بررسی ماموریت و چشم انداز منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

۲- تعیین جایگاه استراتژی کلی منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت

- تعیین نمره ماتریس عوامل داخلی و خارجی

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: این ماتریس دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشد.
 - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی: این ماتریس دربرگیرنده نقاط فرصت و تهدید است.
 - تعیین جایگاه کلی استراتژی مدنظر بر اساس مدل چهارگانه مایلز و اسنو (۲۱).
- ۳- شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت
- ۴- تفکیک کلیه مشاغل سازمان به دسته‌های اصلی (مدیریتی، اصلی، تخصصی و خدماتی).
- ۵- تعیین جایگاه هر دسته شغل بر اساس اهداف استراتژیک منابع انسانی در دو بعد مدل نقاط مرجع استراتژیک: در این مرحله، اهداف استراتژیک منابع انسانی انتخاب می‌شود. لازم به ذکر است تعیین اهداف با توجه به دو بعد مطرح شده «کنترل بازده یا کنترل فرایند» و «تأمین نیرو از داخل یا خارج» طبق فرمول‌های زیر صورت می‌گیرد. فرمول‌ها برای دو بعد (افقی و عمودی) در ادامه ارائه شده‌اند:

$$\text{بعد عمودی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1} (SR) + \sum_{i=1}^{n2} (K\&S\&L) + \sum_{i=1}^{n3} (HRC)}{n1 + n2 + n3}$$

شاخص‌های بعد عمودی شامل (دامنه نقش (SR)، سطح دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها (K&S&L)، ترکیب منابع انسانی (HRC) و شاخص‌های بعد افقی شامل (تعهد مورد انتظار (EC)، انعطاف‌پذیری (F) می‌باشد.

$$\text{بعد افقی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1} (EC) + \sum_{i=1}^{n2} (F)}{n1 + n2}$$

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های پیش‌روی منابع انسانی

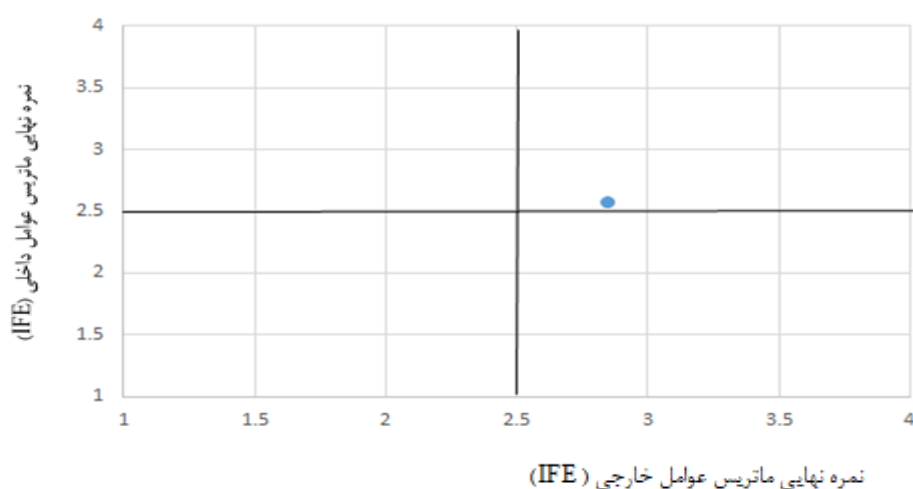
بر اساس بررسی صورت گرفته که بر مبنای روش مصاحبه عمیق از مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه (جهاد دانشگاهی علم و صنعت) حاصل شده است، نقاط قوت، ضعف و نیز نقاط تهدید و فرصت به شرح جداول زیر استخراج شده‌اند.

جدول ۲- نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان

نقاط ضعف منابع انسانی	نقاط قوت منابع انسانی
<p>ضعف در نظام مدیریت منابع انسانی (پژوهشگران) انگیزشی نبودن پرداخت های کارکنان وجود پدیده رفتار سکوت سازمانی به دلیل عدم انگیزش کارکنان ورود غیر هدفمند نیروی انسانی به سازمان جهاد دانشگاهی حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی در میان برخی اعضاء از بین رفتن فرهنگ جهادی در نسل های جدید وجود ابهام در شرح وظایف و مسیر شغلی افراد فقدان توانایی جانشین پروری عدم ثبات کاری نیروها عدم آگاهی کارکنان از اهداف و استراتژیهای منابع انسانی عدم توجه کافی به شناسایی و مدیریت استعداد های نیروی انسانی انباشت نیروی انسانی ناکارآمد، تحمیلی و غیرمتخصص عدم رعایت عدالت کاری ضعف ارتباطات درون سازمانی ناکارآمدی و عملکردگرا نبودن آموزش ناتوانی نیروی انسانی در انطباق با تغییرات محیطی در سازمان فقدان نظام مالکیت فکری متناسب در نهاد جهاد دانشگاهی</p>	<p>وجود نیروی انسانی خلاق و مبتکر وجود نیروی انسانی تحصیل کرده و با دانش تخصصی وجود نیروی انسانی باتجربه، توانمند و متعهد وجود نظام پایش و ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان روحیه تیمی و انگیزه بالای کارکنان توجه کارکنان به یادگیری سازمانی ساختار سازمانی منعطف و پویا هویت و تعلق خاطر سازمانی دادن اختیارات و مسئولیت به افراد شایسته (شایسته سالاری) مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات کوتاه مدت و میان مدت سازمان وجود حوزه های پژوهشی و خدمات تخصصی جهت همکاری با بخش های دولتی وجود خدمات متنوع رفاهی- اجتماعی (مهدکودک، فرهنگی ورزشی و ...) برگزاری دوره های تخصصی و عمومی در سازمان</p>
نقاط فرصت منابع انسانی	نقاط تهدید منابع انسانی
<p>برخوردار بودن از حمایت مقامات عالی کشور و اعتماد روزافزون مدیران اجرایی کشور به توانمندی های جهاد دسترسی به تجربه افراد با تجربه و فرصت همگرایی وجود ارتباطات سازنده با سایر سازمان ها و دستگاه های اجرایی امکان ایجاد مزیت رقابتی در کارکرد سازمان به ویژه در آموزش جوانی نیروی کار در کشور ظرفیت های مناسب علمی و آزمایشگاهی مراکز دانشگاهی حمایت از شرکت های فناور و دانش بنیان برای نگهداشت نیروی انسانی متخصص و توانمند وجود زمینه های مناسب جهت راه اندازی مرکز فعالیت های علمی و تخصصی افزایش روزافزون فارغ التحصیلان مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>	<p>قوانین و مقررات نامناسب جاری در کشور وجود شرکت ها و موسسات دارای رانت در حوزه های تخصصی مرتبط با جهاد دانشگاهی مهاجرت وسیع نخبگان به خارج از کشور تمایل نیروهای انسانی جهاد دانشگاهی به سایر سازمان ها و دستگاه ها افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تاثیر بر حوزه هزینه کرد منابع انسانی عدم فرهنگ کاری مطلوب در جامعه وجود عوامل مداخله گر برون واحدی تمایل کم دستگاه های اجرایی به طرح های پژوهشی تفاوت جایگاه و حقوق و دستمزد کارکنان جهاد با سایر سازمان ها</p>

۲-۵- تعیین نمره ماتریس عوامل داخلی- خارجی و تعیین جایگاه کلی استراتژی مدنظر بر اساس مدل چهارگانه مایلز و اسنو

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس بررسی محیط داخلی و خارجی و امتیازات به دست آمده جایگاه استراتژی منابع انسانی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت در شکل زیر ارائه شده است. با توجه به دو عدد ۲,۵۷۴ و ۲,۸۴۱ استراتژی منابع انسانی سازمان در خانه مذکور (رویکرد تهاجمی) قرار می‌گیرد.



جدول ۵- نتیجه تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی = ۲,۵۷۴		نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی = ۲,۸۴۱
خانه شماره دو: راهبرد تحلیلگرانه	خانه شماره یک: راهبرد تهاجمی	
خانه شماره چهار: راهبرد تدافعی	خانه شماره سه: راهبرد انفعالی	

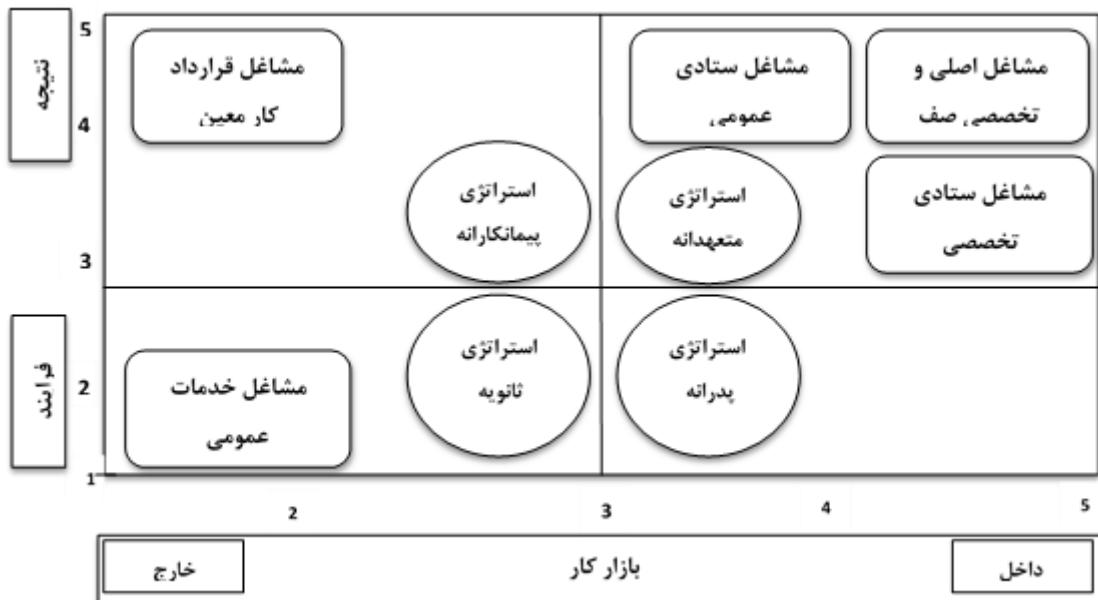
در رویکرد تهاجمی سازمان در موقعیت عالی قرار دارد و بهتر است این سازمان استراتژی تهاجمی را پیش بگیرد. با توجه به نتیجه به دست آمده باید در تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان، ویژگی- های سازمان‌های تهاجمی را در منطق تدوین و گام‌های اجرایی لحاظ کرد.

۳-۵- تعیین جایگاه هر دسته شغل بر اساس اهداف استراتژیک منابع انسانی در دو بعد مدل نقاط مرجع استراتژیک

در این مرحله با کمک مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، اهداف استراتژیک منابع انسانی انتخاب می‌شود.

جدول ۶- اهداف استراتژیک منابع انسانی (تأکید بر کنترل فرایندها یا نتایج و تامین نیرو از داخل یا خارج)

۵	۴	۳	۲	۱	نقاط مرجع استراتژیک (SRP)
کنترل بازده یا کنترل فرایند					
دامنه نقش					گسترده‌گی ایفای نقش
					اعمال نظارت و کنترل برای انجام وظایف
					نیاز به آزادی عمل
					نیاز به خلاقیت و نوآوری
					نیاز به انطباق با تغییرات تکنولوژیکی
					امنیت شغلی
					نیاز به ارتباطات سازمانی
سطح مهارت، دانش و شایستگی موردنیاز					نیاز به مهارت‌های تخصصی
					نیاز به تحصیلات عالی
					نیاز به تجربه و مهارت
					نیاز به دوره‌های تخصصی
ترکیب نیروی کار					نیاز به ترکیبی از مهارت‌ها
					نیاز به داشتن روحیه کار تیمی
					داشتن نیروی انسانی توانمند
					تعداد نیروی انسانی مورد نیاز
تامین نیرو از داخل یا خارج					
تعهد موردانتظار					سازگاری با پدیده تعارض منافع
					تعهد و وفاداری افراد به سازمان
					نگرش مثبت افراد به سازمان
					همسو بودن منافع فردی و سازمانی
انعطاف پذیری					تطابق افراد با فرهنگ سازمان
					نیاز به انعطاف‌پذیری افراد
					نیاز به یادگیری سازمانی



شکل ۲- جایگاه مشاغل طبقه بندی شده

۴-۵- تعیین جایگاه هر شغل در چهار دسته اصلی مدل نقاط مرجع استراتژیک

بر مبنای این روش کلیه مشاغل سازمان دسته‌بندی و در جایگاه چهارگانه خود مشخص شده‌اند.

۵-۵- تدوین استراتژی‌های اصلی منابع انسانی

استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با نتایج تحلیل محیط، چشم‌انداز سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، چشم‌انداز و مأموریت سازمان مورد مطالعه به شرح ذیل ارائه شده‌اند.

- طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی
- توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری منابع انسانی، توسعه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی متعالی
- توسعه سرمایه‌های انسانی از طریق جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته
- توسعه آموزش‌های تخصصی برای ارتقا مهارت‌های منابع انسانی مبتنی بر فناوری‌های نوین
- ارتقاء انگیزش منابع انسانی مبتنی بر پاداش‌های جامع
- اعتمادسازی و توسعه ارتباطات درون سازمانی برای ارتقای مشارکت منابع انسانی

- توسعه سیستم مدیریت دانش، پیشنهادات و یادگیری سازمانی،

۵-۶- تعیین استراتژی های کارکردی برای مشاغل متعهدانه، پیمانکارانه و ثانویه

در این گام برای چهار زیرسیستم اصلی منابع انسانی «ارزیابی عملکرد»، «پاداش و جبران خدمات»، «تأمین» و «روابط کارکنان»، به تفکیک مشاغل دسته بندی شده، استراتژی های کارکردی ارائه می شود.

جدول ۷- تدوین استراتژی های کارکردی منابع انسانی به تفکیک مشاغل سازمان مورد مطالعه

پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	معیارهای هر زیرسیستم	استراتژی های فرعی مربوط به حوزه کارکردی
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، ستادی تخصصی و ستادی عمومی	انگیزشی	ارزیابی عملکرد
متوسط	کم	خیلی کم	عینی / ذهنی	ارزیابی عملکرد
مختلط	مختلط	ذهنی	مطلق/نسبی	
نسبی	مختلط	مختلط	توزیع اجباری یا آزاد	
-	اجباری	اجباری	مبنای پرداخت	پاداش و جبران خدمات
با نظر سرپرست	قانون خدمات کشوری	قانون خدمات کشوری	سطح پرداخت	
حساسیت به سطح پرداخت بازار	قانون کار	حساسیت به سطح پرداخت بازار	برابری خارجی	
بیشتر از بازار	برابر با بازار	کمتر یا برابر با بازار	مدیریت عوامل انگیزشی	
پاداش های بیرونی	تاکید بر پاداش های درونی	متمايل به انگیزش های درونی	پرداخت ثابت یا متغیر	
کاملاً متغیر	پرداخت نسبتاً متغیر	تاکید نسبی بر پرداخت ثابت	نحوه پرداخت	
نسبتاً شفاف	شفاف	شفاف	سهیم کردن در ریسک	
ریسک پذیری	تاکید نسبی بر ریسک گریزی	تاکید نسبی بر ریسک گریزی	توسعه کارکنان	تأمین
توجه به مهارت	وجود ندارد	محدود و با توجه به مهارت	گسترش تلاش های تامین	
محدود - استانداردها در سطح متوسط	وسیع - استانداردها در سطح پایین	وسیع - استانداردها در سطح متوسط به بالا	روش های تامین	
روش های غیررسمی	روش های رسمی و غیررسمی	روش های رسمی و غیررسمی	روش های گزینش	
اعتماد متوسط به روش های پیچیده	اعتماد کم به روش های پیچیده	اعتماد زیاد به روش های پیچیده	معیارهای تامین	
معیار بر اساس شغل	بر اساس شایستگی های فعلی	بر اساس شایستگی های فعلی		

پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	معیارهای هر زیرسیستم	استراتژی‌های فرعی مربوط به حوزه کارکردی
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، ستادی تخصصی و ستادی عمومی	سیستم‌های کار	روابط با کارکنان
انتقالی	کنترل‌گرا	تعهد محدود	برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان	
محدود به اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان در برخی موارد	انجام برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان بصورت محدود	انجام برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان بصورت محدود		

۷-۵- ارائه اقدامات و الزامات بهبود منتج شده از گام‌های پیشین

در این مرحله اقدامات و الزامات بهبود ارائه شده است.

جدول ۸- اقدامات و الزامات بهبود استراتژی‌ها

استراتژی اصلی ۱: طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی				
پیمانکارانه	ثانویه	متعهدانه	الزامات و اقدامات بهبود	
مشاغل قراردادکار معین	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل اصلی صفی، ستادی تخصصی و مشاغل ستادی عمومی		
✓	✓	✓	بازنگری و دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با مشاغل سازمانی	
✓	✓	✓	ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه و مبتنی بر هدف	
✓	✓	✓	برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان	
استراتژی اصلی ۲: توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری منابع انسانی				
✓	-	✓	بهره‌گیری از فناوری‌های نرم به منظور توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی	
✓	-	✓	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی و نوآوری	
✓	-	✓	ایجاد جو سازمانی مطلوب به منظور استقرار مدل نوآوری باز در سازمان	

✓	-	✓	بکارگیری قابلیت‌های مهارتی و دانشی کارکنان جهت مشارکت در تصمیمات
استراتژی اصلی ۳: توسعه سرمایه‌های انسانی از طریق جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته			
✓	-	✓	شناسایی شاخص‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی
✓	✓	✓	ایجاد فرصت‌های آموزشی متناسب با حوزه‌های فعالیت و مشاغل تخصصی
✓	-	✓	تدوین نظامنامه مدیریت استعدادها
-	-	✓	شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و مشاغل تخصصی بر اساس تجربه و مهارت
استراتژی اصلی ۴: توسعه آموزش تخصصی برای ارتقا مهارت‌های منابع انسانی مبتنی بر فناوری‌نوین			
✓	✓	✓	تسهیل استفاده از دوره‌های آموزشی تخصصی برای توانمندکردن منابع انسانی
✓	✓	✓	نیازسنجی‌های آموزشی بر حسب تجزیه و تحلیل مشاغل
✓	✓	✓	متناسب بودن آموزش‌های ورودی سازمان با اهداف شغلی و سازمانی
✓	✓	✓	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مشاغل تخصصی بر اساس فناوری‌های روز
✓	✓	✓	ارزیابی مستمر اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان
استراتژی اصلی ۵: ارتقاء انگیزش منابع انسانی مبتنی بر پاداش‌های جامع			
✓	✓	✓	تناسب حقوق و مزایای کارکنان در مقایسه با حجم کار و گستردگی مسئولیت‌ها
✓	✓	✓	ایجاد تمهیدات لازم به منظور استفاده از امکانات رفاهی برای افزایش روحیه
✓	✓	✓	اعطای آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام وظایف شغلی به نیروهای مستعد
✓	✓	✓	شناخت هنجارها و ناهنجاریهای رفتاری در سازمان
✓	✓	✓	ایجاد محیط فعال و پویا متناسب با مشاغل در میان کارکنان
استراتژی اصلی ۶: توسعه سیستم مدیریت دانش، پیشنهادات و یادگیری سازمانی			
✓	-	✓	استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان
✓	✓	✓	استقرار سیستم نظام پیشنهادات در سازمان
✓	✓	✓	ایجاد فرهنگ یادگیری و تفکر سیستمی در بین کارکنان سازمان
استراتژی اصلی ۷: اعتمادسازی و توسعه ارتباطات درون سازمانی برای ارتقای مشارکت منابع انسانی			

-	-	✓	رفع موانع بروکراسی سازمانی جهت تسهیل مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها
✓	✓	✓	طراحی دوره‌ها و کارگاه‌های تقویت روحیه کار تیمی و اعتمادسازی
✓	✓	✓	ایجاد جو سازمانی مطلوب برای توسعه ارتباطات و اعتمادسازی
✓	✓	✓	توسعه فرهنگ احترام، صداقت و مسئولیت‌پذیری در بین منابع انسانی
✓	✓	✓	حمایت و پشتیبانی از منابع انسانی در مواقع ضروری و موردنیاز کارکنان
-	-	✓	شناسایی فعالیت‌ها و مسئولیت‌های قابل تفویض اختیار جهت تمرکززدایی
استراتژی اصلی ۸: توسعه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی متعالی			
-	✓	✓	ترسیم مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر اساس ارتقا عمودی و افقی شغل
✓	✓	✓	تعیین اولویت‌های اصلی سازمان جهت شناخت تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی و تعهد جمعی کارکنان
✓	✓	✓	برگزاری دوره‌های عمومی فرهنگ سازمانی در راستای ارتقاء فرهنگ سازمانی و ایجاد فضای اعتماد برای افزایش آگاهی کارکنان
✓	✓	✓	آموزش مدل مدلی منابع انسانی به کارکنان و مدیران و انجام خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که هدف اصلی تحقیق، تدوین استراتژی‌های توسعه و بهبود منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت است، این مطالعه به بررسی محیط داخلی و خارجی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای نیروی انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت و پرداخته است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدل تلفیقی «ده-گامه» بر اساس نقاط مرجع راهبردی و تحلیل محیط درونی و بیرونی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه «سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت» ارائه گردید. کلیه مشاغل سازمان هدف در چهار بعد پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه طبقه‌بندی شده و برای هر دسته شغل، استراتژی اصلی و کارکردی به همراه اقدامات و الزامات بهبود متناسب تدوین شده است. با استفاده از الحاق نتایج به دست آمده در چارچوب استراتژی‌های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجاکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقشی مهم در حل

دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. لذا این تحقیق تلاش کرده است مدلی جامع و گام‌به‌گام را جهت تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه دهد. نتایج حاصل از یافته‌ها به شرح زیر است: باتوجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۵۷۴ و همچنین نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۸۴۱ است؛ بنابراین از تلاقی این دو عدد به عنوان نمره عوامل داخلی و خارجی، راهبرد تهاجمی (توسعه) به عنوان راهبرد اصلی و کلی سازمان استخراج گردید. با توجه به اینکه استراتژی کلی سازمان از گونه استراتژی توسعه تهاجمی شناخته شده است، لذا سازمان باید به دنبال ایجاد فرهنگ "انعطاف-پذیر" و "استراتژی پیمانکارانه" در حوزه وظیفه‌ای منابع انسانی باشد.

در استراتژی توسعه تهاجمی سازمان با پدیده تردید در توسعه فعالیت‌ها و نوآوری در محصولات و خدمات همراه است. این امر کارفرمایان را در موقعیتی قرار می‌دهد که نسبت به فرایند انجام کارهای جدید دارای اطلاعات اندکی باشند، از این رو نیروی کار استخدام شده برای توسعه این فعالیت‌ها دارای آزادی عمل و استقلال زیادی خواهد بود و معمولاً بر اساس نتیجه کار مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. علاوه بر این تکیه بر بازار کار داخلی برای نوآوری و توسعه بازارها می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها شود. بخصوص هنگامی که مهارت‌های بالا و افراد متخصص مورد نیاز است. در این مواقع شاید روش کارا تر این باشد که بر حسب نیاز و به طور موقت افراد متخصص خارجی - نظیر نیروهای فعال در سازمان‌ها و شرکت‌های مشاوره سازمانی یا تحقیقات مهندسی را به کار گرفت و نه اینکه بصورت دائم در استخدام شرکت درآورد. از آنجا که این افراد با چنین هدفی استخدام می‌شوند که بازده مشخص داشته باشند، یا محصولات خاصی را تولید و عرضه کنند و درگیر فرایندهایی شوند که کارفرما از درک آن عاجز است، اغلب برای هماهنگ کردن منافع آن با منافع کارفرما و حصول اطمینان از تأمین هدف-های سازمان، حقوق و پاداش متغیر به آنها پرداخت می‌شود و توسعه و آموزش در درون شرکت نیز مدنظر قرار نمی‌گیرد. بنابراین توجه همزمان به نیروی کار خارجی و اعطای آزادی عمل و استقلال در انجام کار، بکارگیری استراتژی پیمانکارانه را برای توسعه تهاجمی پیشنهاد می‌کند. در این میان نکته قابل ذکر این است که در این سناریو تنها به الزامات استراتژی‌های بالادستی - توسعه تهاجمی - توجه شده و تا حد زیادی محدودیت‌های عوامل نهادی و متغیرهای واقعی اثرگذار بر اجرای استراتژی کلی سازمان نادیده گرفته شده است. در استراتژی پیمانکارانه اگرچه سازمان یا شرکت به توسعه همت می‌گمارد اما به حمایت نیروی کار خارج از سازمان وابسته است. به گونه‌ای که حتی در برخی از حوزه‌هایی که شایستگی اصلی سازمان به حساب می‌آیند، نیروی کار به راحتی می‌تواند سازمان را ترک کند و تلاشی برای افزایش تعهد وی به سازمان صورت نمی‌پذیرد. بنابراین شرکت‌هایی که توسعه تهاجمی خود را در برخی از حوزه‌ها به ثبات نسبی می‌رسانند باید به سمت بکارگیری استراتژی متعهدانه همت گمارند. به این ترتیب بهترین ترکیب در ماتریس تدوین استراتژی منابع انسانی، استفاده از نیروی کار خارجی در فعالیت‌های استاندارد که نیاز به کنترل فرایند دارند (استراتژی ثانویه) و استفاده از نیروی

کار داخلی در فعالیتهایی که نیاز به آزادی عمل و استقلال دارند، است تا به این ترتیب افزایش تعهد و توسعه و یادگیری سازمانی نیز حاصل شود (استراتژی متعهدانه). در این میان پس از بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در زمینه تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی سازمان، با بررسی‌های انجام شده و همچنین در نظر گرفتن سمت و سوی سیاست‌های شناسایی شده در این حوزه، استراتژی‌های منابع انسانی در ماتریس SWOT تدوین گردید. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، حاکی از این است که استراتژی مناسب برای مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، استراتژی متعهدانه، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی، استراتژی ثانویه و استراتژی مناسب برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی پیمانکارانه می‌باشد. مشاغل اصلی و تخصصی صف، مشاغل ستادی تخصصی و ستادی عمومی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت مشاغلی هستند که به علت تخصصی بودن فرآیند، مدیریت فاقد درک کامل از آن می‌باشد. از این رو، ناگزیر است به متخصصان مربوطه اعتماد کند و تنها به ارزیابی بازده فرآیند بپردازد و از آنجا که سازمان نمی‌خواهد مهارت و دانش ارزشمند کارکنانش در اختیار سازمان‌ها و شرکت‌های رقیب قرار گیرد، با ایجاد منافع مشترک، تاکید زیادی بر آموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی می‌کند. بدین گونه با افزایش کمی و کیفی مهارت‌ها، کارکنان به افرادی دانشمند، ارزشمند و وفادار تبدیل می‌شوند که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند، چرا که انعطاف‌پذیری بالایی را به سازمان می‌بخشد.

از سوی دیگر، استراتژی مناسب برای مشاغل خدمات عمومی سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت که ساده، تکراری و استانداردپذیرند، استراتژی ثانویه است، که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت یا سازمان موجود می‌باشد و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در نهایت نیز برای مشاغل قرارداد کار معین، استراتژی مناسب، استراتژی پیمانکارانه انتخاب گردید. استراتژی پیمانکارانه، برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی است که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه‌مدت و به صورت موقت نیاز دارد. از اینرو، سازمان در این استراتژی مبادرت به استخدام رسمی و دائمی کارشناسان مربوطه نمی‌کند چرا که مستلزم هزینه بالایی برای سازمان است. لذا این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری میشوند. در استراتژی پیمانکارانه، تاکید بر منحصر به فرد بودن افراد و الگوی خرید استعداد است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- طراحی الگوی یکپارچه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد افراد با نظام آموزش و توسعه، مسیر شغلی کارکنان، جبران خدمات و انگیزش
- برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های آموزشی مجازی برای کارکنان
- تدوین نظام توانمندسازی و جانشین‌پروری در سطح مدیران و رؤسا (استقرار کانون‌های ارزیابی، تشکیل خزانه استعداد و طرح مدیران آینده و شناسایی مشاغل کلیدی و اولویت بندی آنها).
- تدوین انواع پرداخت‌های متغیر در نظام جبران خدمات
- شناسایی نیازها و مطلوبیت‌های کارکنان در امور رفاهی برای افزایش روحیه و انگیزش کارکنان
- طراحی نظامنامه ارتباطات کارکنان (معرفی کانال‌های مختلف ارتباطات، تعیین جامعه آماری ارتباطات، اولویت‌بندی اهداف ارتباطی و ارزیابی اثربخشی کانال‌های ارتباطی).
- ترویج مدیریت مشارکتی و کار گروهی
- متناسب بودن آموزش‌های ورودی سازمان با اهداف شغلی و سازمانی
- نیازسنجی‌های آموزشی برحسب تجزیه و تحلیل مشاغل
- ارزیابی و پایش مستمر اثربخشی دوره‌ها آموزشی در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت
- شناسایی شاخص‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی
- استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان
- استقرار سیستم نظام پیشنهادات در سازمان
- شایسته‌گزینی رده‌های مدیریتی و مشاغل تخصصی بر اساس تجربه، مهارت و دانش

منابع

1. Samadzad, S., & Hashemi, M. Human Capital Externalities and Productivity in Cities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*. 2022; 2(4): 20-32.
2. Belhaj, R. and Tkiouat, M. A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data. *American Journal of Applied Sciences*. 2017; 14(2): 286-293.
3. Kuswoyo, A., Suharyo, O. S., & Syahlan, Z., Human Resources Development Strategy Improve Personnel Performance Using Swot Analysis Method. In *Sttal Postgraduate-International Conference*. 2021; 5(1).
4. Pinnamaneni, N., Xu, D. and Findley, H, Strategic human resource management, *Int. J. Manage. Bus. Stud*. 2015; 5: 180-188.
5. Bordoloi, R. Contribution of Kkhsou to Human Resource Development: A Swot Analysis. *The Online Journal of Science and Technology-July*. 2021; 11(3): 1-12.
6. Ghahremani Nahr, J., Improvement the efficiency and efficiency of the closed loop supply chain: Whale optimization algorithm and novel priority-based encoding approach, *Journal of Decisions and Operations Research*. 2020; 4(4): 299-315.
7. Nouri, F., garachorloo, N., Samadzad, S. and Ghahrani Nehar, J., Comparative study of factors affecting the productivity of human resources in scientific and technological organizations of selected countries and evaluation of components in academic jihad. *Quarterly Human Resource Studies*. 2018; 31: 71-92. (In Persian)
8. Hakkak, M., Mofrad, M. M., & Saedi, A. The Effect of Immaculate leadership on Human Resource Productivity: The Role of Social Capital, *the journal of productivity management*. 2021; 15(57): 81-105.
9. Zareei, M., Ahmadi, M., & Solgi, M. Human Capital Productivity Model in Revolutionary Institutions. *Public Administration Perspaective*. 2021; 12(2): 126-147.
10. Zainal, H., Rakib, M., Ashar, A. I., Manda, D., Sose, A. T., & Setitit, I. Strategy of Human Resources Development in Improving Performance Apparatus In The Bone Regency Regional Inspectorate. *Pinisi Business Administration Review*. 2020; 2(1): 35-44.
11. Mansouri, H., Mehrani, H., Nargesian, A., Pour, T. H. G., & Bekr, S. Designing marketing Mix strategy (4C&a) by using strategic reference

- points: A case study in PSP industrial. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 2016; 1(1): 144-162.
12. Mehrabanfar, E., Dehghanan, H. and Ramziar, M. Presenting a ten-step model of developing human resources strategy based on strategic reference points. *Strategy*. 2014; 24(4): 5-32. [In Persian]
 13. Bamberger, P. & Mesoulan, I., *Human Resource Strategy*, London: Sage Publication Inc. 2015
 14. Baybordi, L., Bafande Zinda, A. and Aali, S. Designing a model of human resources productivity in the health sector, *Political Sociology of Iran*. 2022; 5(7): 614-628. [In Persian]
 15. Garachorlu, N. and Ghahramani Nahar, J, determining the productivity indicators of human resources in scientific and technological organizations. *Productivity Management*. 2021; 16(2): 217-241. [In Persian]
 16. Alipour Nilash S., Esmailzadeh M. Bita H. and Larijani M. Development of Human Resources Strategy of Pegah Gilan Pasteurized Milk Company Using Strategic Factor Analysis (SWOT) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *New research approaches in management and accounting*. 2019; 4(48): 29-43. [In Persian]
 17. Dolani, A., Mirmohammadi Kakler, Z. and Rezaei Sharif-Abadi, S., Investigating the impact of human resource management strategies on the performance of university library employees in Urmia city. *Information Management Sciences and Techniques*. 2018; 5(4): 42-70. [In Persian]
 18. Hosseini, S. Z., Izadi, S. and Alizadeh, M., Analysis of the internal and external environment of Mazandaran University education field based on strategic planning. *Educational planning studies*. 2017, 7(14), 97-114.
 19. Amindoust A., Shahanipour S., Sahraian K. & Beiranvand S. Identification and prioritization of human resource strategies with employees' creativity approach in administrative organizations using SWOT-ANP. *OPSEARCH*. 2020; 57(1): 119-143. [In Persian]
 20. Rudzka. S. *Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland*. *Management*. 2018; 22(1): 33-45.
 21. Zahra, A. F. A., Wahyudin, W., & Nugraha, B., the Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE. *Journal Serambi Engineering*. 2021; 6(2): 1-15.

ارائه مدلی به منظور ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران

عباسعلی صمدیان برزکی^۱

محمود صفری^{۲*}

معصومه اولادیان^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۵)

چکیده

پژوهش حاضر طراحی مدلی منظور ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران است. روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش آمیخته- اکتشافی (کیفی- کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شایستگی حرفه‌ای بود. گردآوری داده‌ها طی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از اعضای جامعه آماری صورت گرفت که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، صورت گرفت. داده‌های تحقیق بر اساس فرآیند تحلیل کیفی طی کدگذاری سه‌گانه باز، محوری و انتخابی از طریق نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران، کارکنان و کارشناسان بخش منابع انسانی بانک ملی ایران بودند. گردآوری داده‌ها طی پرسشنامه محقق ساخته از بین ۲۹۱ نفر از اعضای جامعه آماری صورت گرفت که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند، صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. بر اساس نتایج تحلیل کیفی مدل ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل ابعاد دانش فناورانه، آشنایی با سیستم مدیریت دانش، استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه‌ای در بانک، نگرش مدیران، تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک، عوامل شخصیتی مدیران، نگرش‌های ذینفعان بانکی، مهارت‌های رهبری مدیران، مهارت‌های آموزشی- پژوهشی بود. همچنین بر اساس نتایج تحلیل کمی، از بین مولفه‌های مدل، مولفه مهارت‌های رهبری (با بار عاملی ۰،۹۰۶) بالاترین اولویت و عوامل شخصیتی مدیران (با بار عاملی ۰،۷۷۵) کمترین اولویت را دارا بودند و در نهایت تمامی مولفه‌های مدل دارای اعتبار بودند و مدل از برازش مناسب برخوردار بود.

کلیدواژه‌ها: صلاحیت، شایستگی حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی، بانک ملی.

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، دماوند، ایران.

A.samadian4949@gmail.com

^۲ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

safari@damavandiau.ac.ir

^۳ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی تهران، ایران. M.oladian@yahoo.com

مقدمه

امروزه تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کارآمد از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشوری محسوب می‌گردد. اگر در انتخاب کارکنان، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه شود و برای گزینش آنها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و کارکنان نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان به نحو مطلوب استفاده شود. لذا، وظایف و عملکردهای مدیران در قالب مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که مورد توجه مدیران و متخصصان علوم مدیریت قرار گرفته است (آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱). همه سازمانها با موضوع رقابت مواجه هستند و این چالشی قابل توجه برای مدیران در راستای توجه به فعالیت‌هایی است که بر سوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مدیران جهت درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی دفاعی را خلق کند، متمایل و از انگیزه کافی برخوردارند (فیو، ۲۰۱۷). بر همین اساس موضوع توانمندسازی نیروی انسانی و اینکه آیا کارکنان از چنین شایستگی‌های لازم برای شغل خود بهره‌مند هستند یا خیر، موضع قابل تاملی برای سازمانهای امروزی است. توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰)، معتقد بودند که توانمندسازی یک انگیزه درونی است که نقش فعال کارکنان را در سازمانشان به تصویر می‌کشد (توحیدی و جابری، ۲۰۱۲). وقتی افراد احساس کارآمدی داشته باشند، توانمند می‌شوند. توانایی احساس و تخصص برای انجام موفقیت‌آمیز درخواستی که از آن لذت می‌برند، ضروری است. با توانمندسازی افراد نه تنها احساس شایستگی می‌کنند، بلکه مطمئن هستند که توانایی کافی برای انجام وظایف مورد نیاز خود را دارند. آنها احساس برتری می‌کنند و معتقدند که می‌توانند رشد کنند و راه‌های جدیدی برای رویارویی با چالش‌ها بیاموزند. یکی از ابعاد مهم توانمندسازی، موضوع ارتقای شایستگی‌ها در بین کارکنان و مدیران سازمان‌هاست. در واقع شایستگی مدیران در چنین شرایطی نقش مهمی در توسعه سازمانی دارد. در واقع رویکردهای رهبری در ادبیات به دنبال تغییر در شرایط جهانی مانند تشدید الزامات بهره‌وری، نیاز به یادگیری و کارایی برای حیات سازمانی و توسعه فناوری‌های پیشرفته لازمه پیشرفت سازمانها و مدیران آنها هستند (لاپالاین، ۲۰۱۵).

توسعه شایستگی حرفه‌ای مدیران سازمانها، در راستای بالا بردن کیفیت آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی و رفع نیازهای جدید و تربیت کادر لازمه نیازهای سازمانهای مدرن امروزی است (ارکابووا

¹ Few

² Tomas & Welt house

³ Tohidi, H., & Jabbari, M. M.

⁴ Lappalainen

و باخرومونا، ۲۰۲۲). مدیران نیازمند حل مسائل مختلفی هستند که از آن جمله می‌توان به اجرای همزمان نقش‌های مختلف از قبیل آغازگری فعالیت، مسئول و ناظر، مواجهه با تعداد قابل توجهی از اسناد که به هماهنگی، اصلاح، پاسخ، پیگیری و اجرا نیاز دارند (امیرف و همکاران، ۲۰۱۴). در حال حاضر، شایستگی حرفه‌ای به روشی جهت تعریف کارکنان ایده آل سازمانی تبدیل شده است و در سیستم مدیریت استعداد سازمان‌ها به عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر آورده می‌شود. بر همین اساس موفقیت سازمانها در مدیریت کارآمد استعدادهای سازمانی مستلزم ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای در بین اعضای سازمان است (گریفیث و واشنگتن، ۲۰۱۵).

در سازمانهای خدماتی همانند بانکها تعداد قابل توجهی تخصص وجود دارد که توسعه آنها مستلزم توانمندسازی مدیران و ارتقای مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای است (کریشتانوویچ و همکاران، ۲۰۲۱). بر همین اساس توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در بین مدیران در سازمانهای خدماتی همانند بانکها به منظور توانمندسازی آنها اهمیت زیادی دارند. برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی، باید مدیران را تربیت نمایند تا در محیطی به سرعت در حال تغییر فعالیت کنند، که مشخصه آن تغییر مداوم مسئولیتها، جریان‌های اطلاعاتی چند جهته، آگاهی از زیردستان در پدیده‌های اجتماعی-سیاسی، اقتصادی و غیره است که می‌تواند مشکلاتی را در مدیریت تیم ایجاد کند. اثربخشی فعالیت‌های سازمانهای خدماتی در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران تا حد زیادی به توانایی حل مشکلات تحت تأثیر موارد زیر بستگی دارد:

- محیط رقابتی جهانی و بین‌المللی شدن اقتصادهای کشورهای مختلف.
- تغییرات در معیارهای تعیین درجه شایستگی وظایف انجام شده به دلیل گسترش فناوری اطلاعات.
- عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و روانی که کارکنان را دلسرد می‌کند و مشکلات را در مقیاس ملی پیچیده می‌کند.
- نگرش منفی و بی‌اعتمادی نسبت به مدیران (آنتونوا او، ماسلاک، ۲۰۲۰).

علم مدیریت امروزه به دنبال توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای برای توجه به توسعه و رشد مدیران در تمامی ابعاد است. ارزیابی رشدی به عنوان بخش مهمی از برنامه توسعه مهارت‌های مدیران سازمان محسوب می‌شود و مدیرانی که دانش و مهارت لازم را در کار دارند، به‌عنوان مدیران

¹ Erkaboeva & Bakhromovna

² Amirov, A., Baimulidin, M., & Shakirova, J.

³ Griffiths & Washington

⁴ Kryshnanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V.

⁵ Antonova O., Maslak

واجد شرایط حرفه‌ای محسوب می‌شوند. گسترش سازمان‌ها، نیاز به مدیران ماهر و توانمند را در بکارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان نموده است. محیط‌های کاری به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند تصمیمات درست بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مشکلات ارائه دهند و پاسخگوی کار خود باشند (داربند، اولادیان و حسینی، ۲۰۲۰: ۲۳). بنابراین برای ارتقای سطح بهره‌وری، شایستگی یکی از اصول اساسی در انتخاب افراد در سازمان‌دهی مدیران است و جذب و بکارگیری مدیران شایسته مستلزم ایجاد نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد (بایراشوسکینه، ال، ۲۰۱۷). با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای شایستگی حرفه‌ای در بین مدیران در سازمان‌هایی همانند بانک‌ها در این مطالعه به دنبال ارائه مدل ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در بانک ملی ایران هستیم.

ادبیات و پیشینه پژوهش

بر اساس میشا، واتن و کامرون^۱ (۱۹۹۸)، شایستگی یکی از ابعاد مهم توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌رود (توحیدی و جابری، ۲۰۱۲). نقش منابع انسانی در یک سازمان برای پایداری حیاتی است. زیرا هر چقدر هم که تجهیزات کاری کامل و مدرن در اختیار سازمان بدون نیروی انسانی توانمند باشد برای تولید کالا یا خدمات مطابق با اهداف مورد نظر کارساز نخواهد بود. با این حال، زمانی که عملکرد در اختیار مقامات سطح پایین باشد، این منابع به بهینه کمک نمی‌کنند. با پیش‌بینی چالش‌های جهانی، توسعه منابع انسانی شایسته موضوع مهمی است (هرتاتی و زارکاسی، ۲۰۱۵). شایستگی را می‌توان به عنوان ویژگی اساسی فردی که مستقیماً بر عملکرد بسیار خوب تأثیر می‌گذارد یا قادر به پیش‌بینی آن است، تعبیر نمود. به عبارت دیگر، شایستگی کاری است که مجریان برجسته اغلب در موقعیت‌های بیشتری با نتایج بهتر از عملکرد متوسط انجام می‌دهند. شایستگی به عنوان جنبه‌های شخصی نیروی انسانی تعریف می‌شود که به او اجازه می‌دهد به عملکرد برتر دست یابد. جنبه‌های شخصی این امر، از جمله ماهیت، انگیزه‌ها، نظام ارزش‌ها، نگرش‌ها، دانش و مهارت‌ها است.

در ادبیات فعلی تعاریف و رویکردهای متفاوتی از شایستگی حرفه‌ای در رشته‌های مختلف وجود دارد (پالما^۲ و دیگران، ۲۰۱۶). پیش‌نیاز اصلی حرفه‌ای بودن این است که کارکنان در حین انجام مسئولیت خود احساس استقلال و خودمختاری کنند (فخرورازی، ۲۰۱۷). صوفی^۳ (۲۰۱۵)، مطرح

¹ Bairašauskienė, L.

² Mishra, Vaten & Cameron

³ Hertati, L., & Zarkasyi, I

⁴ Palma, Dante Guerrero, Ignacio de los Rios Carmenado

⁵ Fachrurrazi

⁶ Farooq Soofi

نموده که توسعه کارکنان کارکرد و حوزه مدیریت منابع انسانی است که در درجه اول مجموعه پیچیده‌ای از اقدامات سازمانی با هدف آموزش کارکنان، شایستگی مجدد و بازآموزی آنها است (گی و همکاران، ۲۰۰۸). توسعه کارکنان به عنوان «فرآیندی سازمان‌یافته از آموزش حرفه‌ای مستمر کارکنان برای انجام کارکردهای جدید تولید، ارتقاء حرفه‌ای و صلاحیت، تربیت جانشین مدیران ارشد و بهبود ساختار اجتماعی کارکنان» تعریف می‌شود (وسلینک و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۳). این رویکرد برای درک توسعه کارکنان مناسب است زیرا، جایگاه و ارزش آن را برای هر کارمند و همچنین سازمان به طور کلی مشخص می‌کند. بنابراین، می‌توانیم با این تعریف موافق باشیم که توسعه کارکنان فرآیند پیوسته سازمان‌یافته سیستماتیک تغییرات کیفی پیش‌رونده در سطح شایستگی حرفه‌ای کارکنان و مدیران است تا از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق استفاده مؤثر از پتانسیل نیروی کار هر یک از کارکنان و مدیران اطمینان حاصل شود (دودین و همکاران، ۲۰۱۷). حرفه‌ای‌ها زمانی شایستگی دارند که بر اساس استانداردهای عملکردی مشخص شده، مسئولانه و مؤثر عمل کنند. شایستگی حرفه‌ای به عنوان قابلیت عمومی، یکپارچه و درونی شده برای ارائه عملکرد مؤثر (صلاحیت) پایدار (شامل حل مسئله، تحقق نوآوری و ایجاد تحول) در یک حوزه حرفه‌ای خاص، شغل، نقش، زمینه سازمانی و موقعیت وظیفه تلقی می‌شود (مولدر، ۲۰۱۴). در ادبیات موجود موضوع شایستگی حرفه‌ای به کرات توسط محققان مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که اصطلاح «صلاحیت» تعاریف متعددی دارد، می‌توان سه مفهوم کلی را از هم متمایز نمود: (۱) شایستگی به عنوان یک پیش‌نیاز، مانند الزامات آموزشی خاص لازم برای مجوز فعالیت در یک شغل خاص؛ (۲) شایستگی به عنوان یک نتیجه، یعنی عملکرد در یک استاندارد معین و (۳) شایستگی به عنوان قابلیت که در انجام وظایف کاری خاص اعمال می‌شود. رایج‌ترین دیدگاه در مورد شایستگی حرفه‌ای آن را دانش علمی کاربردی می‌داند. به عنوان مثال، شایستگی در زمینه‌های سنتی فعالیت حرفه‌ای، مانند پزشکی، و در اشکال جدیدتر کار دانشی، به عنوان مجموعه‌ای متمایز از دانش علمی رسمی به تصویر کشیده می‌شود. دیدگاه دوم در رابطه با بعد ضمنی شایستگی حرفه‌ای است که به عنوان دانش علمی کاربردی به‌طور قابل توجهی توسط حجم وسیعی از تحقیقات به چالش کشیده شده است. این مطالعات نشان می‌دهد که دانش ضمنی برای شایستگی حرفه‌ای نقش اساسی دارد. دیدگاه سوم شایستگی نه تنها با در نظر گرفتن آن به عنوان دانش، بلکه با سایر ویژگی‌های اصلی همانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصی مرتبط با عملکرد مؤثر کار، در نظر گرفته شده است (سندبرگ و پینینگتون، ۲۰۰۹).

¹ Gay et al

² Wesselink et al

³ Dudin et al

⁴ Mulder

⁵ Sandberg & Pinnington

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی از نوع پیمایشی و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کیفی - کمی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی نیز از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شایستگی حرفه‌ای که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران، کارکنان و کارشناسان بخش منابع انسانی بانک ملی ایران، است که در سال ۱۴۰۲ اشتغال دارند که تعداد آنها ۱۲۰۰ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب گردیدند. به منظور تعیین روایی ابزار در بخش کیفی از نظر متخصصان و در بخش کمی از روایی محتوایی استفاده گردید. جهت محاسبه پایایی بخش کیفی از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. ضریب پایایی بر این اساس برابر با ۸۳ درصد بود که مقدار مطلوبی است. سنجش روایی بخش کیفی از طریق ارزیابی بر قضاوت خبرگان صورت گرفت که بر این اساس روایی صوری و محتوایی برابر با ۸۶ درصد بود که مقدار مطلوبی است. در بخش کمی روایی و پایایی از طریق رویکرد معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲، روایی و پایایی متغیرها

مؤلفه های مدل	بار عاملی	پایایی ترکیبی CR	آلفای کرونباخ	AVE
دانش فناوریانه	۰,۷۸۶	۰,۷۰۶	۰,۸۰۱	۰,۶۶۷
آشنایی با سیستم مدیریت دانش	۰,۷۸۸	۰,۸۴۲	۰,۹۰۳	۰,۷۳۸
استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه‌ای در بانک	۰,۸۵۷	۰,۸۰۴	۰,۹۱۱	۰,۸۵۳
نگرش مدیران	۰,۸۵۷	۰,۷۵۹	۰,۷۸۱	۰,۵۰۲
تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک	۰,۸۳۱	۰,۷۲۴	۰,۷۲۱	۰,۶۶۷
عوامل شخصیتی مدیران	۰,۷۷۵	۰,۸۴۵	۰,۸۹۲	۰,۷۰۸
نگرش های ذینفعان بانکی	۰,۸۱۷	۰,۸۶۷	۰,۷۰۶	۰,۷۶۶
مهارت‌های رهبری مدیران	۰,۹۰۶	۰,۸۱۸	۰,۷۹۱	۰,۵۹۲
مهارت‌های آموزشی- پژوهشی	۰,۸۲۲	۰,۷۹۷	۰,۸۰۸	۰,۶۰۷

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزارهایی از قبیل **MAXQDA** و در بخش کمی از رویکرد معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار **Smart PLS** بهره برده شده است.

یافته‌های تحقیق

بخش کیفی

پس از مرور ادبیات و انجام مصاحبه با خبرگان، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع‌آوری شد. سپس مفاهیم و گزاره‌های کلامی بدست آمده طی دو مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری طبقه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری باز تعداد ۵۳ مفهوم استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری این مفاهیم در ابعاد دسته‌بندی شدند.

جدول ۳، نتایج مربوط به کدگذاری

ابعاد	مولفه
دانش فناورانه	توانمندی در استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در بانک میزان توانایی در بکارگیری فناوری‌های یادگیری و آموزشی بانک سواد اطلاعاتی مدیران منابع انسانی توانایی استفاده از پرتال‌های سازمانی برای یادگیری بهتر فرایندهای کاری
	استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت بهتر امور کاری سهولت استفاده‌ی مدیران منابع انسانی از شبکه‌های اجتماعی در بانک استقبال از اشتراک‌گذاری دانش توسط مدیران منابع انسانی در درون بانک
آشنایی با سیستم مدیریت دانش	استقبال از ثبت و ترویج دانش‌های شخص‌مدیران منابع انسانی در سامانه‌های نرم‌افزاری مدیریت دانش در بانک استقبال از مستندسازی تجربیات مدیران منابع انسانی برتر در سامانه مدیریت دانش بانک
	استقبال از شیوه‌های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی برنامه‌های یادگیری متناسب با توانایی هر کدام از مدیران منابع انسانی در بانک
استقبال از برنامه‌های یادگیری - توسعه‌ای در بانک	استقبال مدیران منابع انسانی از سیستم مدیریت تغییر در بانک تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت استقبال مدیران منابع انسانی از سیستم مدیریت استعداد در بانک در انتخاب افراد شایسته در بانک

مؤلفه	ابعاد
<p>رویکرد حل مسئله در بانک</p> <p>روحیه کار تیمی</p> <p>جهت گیری مثبت</p> <p>تعهد به کار</p> <p>ارزش های اخلاقی و اصول کاری حرفه ای</p> <p>توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی در بانک</p> <p>به رسمیت شناختن ارزیابی های بانک</p> <p>حرفه‌ای‌گرایی</p> <p>رویکرد برنامه محور به آموزش در بانک</p> <p>رویکرد اقتضائی نسبت به آموزش در بانک</p> <p>رویکرد تحلیلی به آموزش در بانک</p> <p>پیاده سازی برنامه های یادگیری حرفه ای در بانک</p> <p>نیازسنجی و طراحی برنامه های یادگیری بانک در راستای نیازهای</p> <p>مدیران</p> <p>ارائه برنامه های ارزشیابی برنامه های آموزشی- یادگیری بصورت منظم</p> <p>توجه به برنامه های توسعه مسیر شغلی مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>استقبال از برنامه های توسعه رهبری درمدیران منابع انسانی بانک</p> <p>برقراری ارتباط اثربخش با دیگران</p> <p>استقبال از کار گروهی</p> <p>شبکه سازی اجتماعی مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>تفکر استراتژیک در بین مدیران منابع انسانی بانک</p> <p>توسعه فردی</p> <p>خوداستقلالی</p> <p>خودپاسخگویی</p> <p>خودشکوفایی</p> <p>نگرش مثبت مدیران منابع انسانی بانک نسبت به آموزش</p> <p>دیدگاه حل مسئله ای مدیران</p> <p>نحوه برخورد با مسائل در بانک</p> <p>جلب اعتماد مدیران منابع انسانی نسبت به شایستگی های حرفه‌ای</p> <p>تعریف شده در بانک</p> <p>مشورت با ذینفعان در صنعت بانکی در راستای تعریف شایستگی های</p>	<p>نگرش مدیران</p> <p>تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک</p> <p>عوامل شخصیتی مدیران</p> <p>نگرش های ذینفعان بانکی</p>

ابعاد	مولفه
	حرفه‌ای
	بروزرسانی دستورات عمل‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای در بانک از طریق نظرسنجی از مدیران منابع انسانی توانمندی‌های توسعه رهبری شخصی دارا بودن مهارت‌های ادراکی رهبری تحول آفرین توانایی برقراری ارتباط با کارکنان بانک توانمندی‌های توسعه رهبری سازمانی تشویق مدرسان بانک به کارآمدی برخورداری از دانش حرفه‌ای آشنایی با روش‌های تدریس مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی
مهارت‌های رهبری مدیران	
مهارت‌های آموزشی - پژوهشی	

بخش کمی

به منظور اندازه‌گیری پایایی سنج‌ها از بار عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود. به صورت مشخص نرم‌افزار پی ال اس بار عاملی مورد قبول برای گویه‌ها را ۰,۷ در نظر می‌گیرد. جدول زیر بار عاملی هر یک از گویه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴، بار عاملی

بار عاملی	مولفه‌ها
۰,۹۰۶	دانش فناورانه
۰,۸۸۷	آشنایی با سیستم مدیریت دانش
۰,۸۵۷	استقبال از برنامه‌های یادگیری - توسعه‌ای در بانک
۰,۸۵۷	نگرش مدیران
۰,۸۳۱	تعهد مدیران به الگوهای آموزشی - یادگیری بانک
۰,۸۲۲	عوامل شخصیتی مدیران
۰,۸۱۷	نگرش‌های دین‌فغان بانکی
۰,۷۸۶	مهارت‌های رهبری مدیران
۰,۷۸۸	مهارت‌های آموزشی - پژوهشی

حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه ها بنا به نظر هالند (۱۹۹۹)، برابر با ۰/۷ می باشد و سنجه هایی که بار عاملی آن ها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. همانطور که از جدول بالا مشخص است همه مولفه ها از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. در ادامه به بررسی برازش مدل بدست آمده بر اساس آماره های موجود در نرم افزار پی ال اس می پردازیم:

جدول ۵، شاخص های برازش مدل

متغیرها	R ²	R Adjusted	Q2
دانش فناوریانه	۰/۱۱۴	۰/۱۱	۰/۰۶
آشنایی با سیستم مدیریت دانش	۰/۱۱۳	۰/۱۱	۰/۰۶
استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای در بانک	۰/۰۱۴	۰/۰۱	۰/۰۰۴
نگرش مدیران	۰/۴۳۱	۰/۴۳	۰,۲۳
تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک	۰/۲۲۸	۰/۲۲	۰/۱۸
عوامل شخصیتی مدیران	۰/۱۱۴	۰/۱	۰/۰۷۱
نگرش های ذینفعان بانکی	۰/۵۱۴	۰/۱۱	۰/۰۶
مهارت های رهبری مدیران	۰/۲۱۳	۰/۱۱	۰/۰۶
مهارت های آموزشی- پژوهشی	۰/۰۱۴	۰/۰۱	۰/۰۰۴
GOF		۰/۳۳۲	
SRMR		۰/۰۳۳	

در تفسیر شاخص های ارائه شده باید گفته شود که مدل مورد بررسی شده در ۵ شاخص خود دارای برازش مناسب می باشد.

- **R2**: این شاخص مهم ترین معیار ارزیابی متغیر درونزا است. و مقادیر قابل قبول برای ارزیابی آن ۰,۱۹، ۰,۳۳، ۰,۶۷ است.
- **Q2**: شاخص مثبت و بزرگ نشان از قابلیت بالا هستند مبتنی بر جدول ذکر شده باید گفته شود که نگرش ذینفعان بانکی، نگرش مدیران، تعهد مدیران به الگوهای آموزشی- یادگیری بانک و مهارت های رهبری مدیران قدرت بالایی در تبیین گری دارند.

- **SRMR**: مقدار این شاخص کمتر از ۰,۱ ارزیابی می شود. متناسب با این گزاره باید گفته شود که مدل در این شاخص از برازش مناسبی برخوردار می باشد.
- **GOF**: این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است. مقادیر ۰,۳۶، ۰,۲۵ و ۰,۰۱ به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف برای شاخص **GOF** توصیف شده است. بر این مبنا می توان برازش مدل را در این شاخص بالا ارزیابی کرد.

بحث و نتیجه گیری

شایستگی حرفه‌ای از سه منظر یعنی به عنوان ویژگی های فردی، شایستگی های سازمان ها و همچنین به عنوان ابزاری برای ساختار و تسهیل ارتباط بین آموزش و بازار کار قابل بررسی هستند. صلاحیت‌ها مجموعه‌ای از رفتارها هستند که در ارائه نتایج یا نتایج مطلوب ضروری هستند (حامید و شارما، ۲۰۲۰). رهبری مهمترین و فوری ترین موضوعی است که امروزه سازمان‌ها باید با آن مقابله کنند. راماپاترونی و کوسوری^۲ (۲۰۱۷)، بر رهبری به عنوان یک آزمایش ابزاری در ایجاد وضوح و تمرکز در سازمانها تأکید می کنند، و معتقدند که رهبران باید تعادل بین مشاهده آنچه در حال تغییر است و آماده سازی برای واکنش به آن با یک چشم انداز آماده باشند و این موضوع به شایستگی های حرفه ای رهبران مربوط می شود. توسعه شایستگی های حرفه ای رهبری در زمان های اخیر بسیار مورد نیاز است. رهبری در یک محیط جهانی، پیچیده، نامطمئن و به هم پیوسته منجر به نیاز به «کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان برای افراد و ارائه آینده مطلوبی می شود که توسط افرادی که رهبری می کنند به اشتراک گذاشته شود. رهبران باید یک احساس هدف و یک چشم انداز راهنما داشته باشند که به جمع آوری انرژی فردی و سازمانی کمک می کند.» میشرا و جوشی^۳ (۲۰۱۶)، مطرح نمودند در زمانی که رهبران برای انطباق با تغییر تلاش می کنند، سرعت فزاینده تغییر و فقدان رهبری تغییر مؤثر دلیلی است که اغلب سازمان‌ها در سازگاری با محیط جهانی شکست می خورند. مطالعات بیشتر در مورد شایستگی های حرفه ای رهبران توسط جنتری و لزلی^۴ (۲۰۰۷)، نشان داد که "توانایی ریسک پذیری، رهبری کارکنان، تخصیص بهینه استعداد، ارتباطات، راهنمایی، مدیریت تغییر، تصمیم گیری، گوش دادن، نوآوری و قدرت" از جمله شایستگی های اساسی رهبری هستند. شت و همکاران (۲۰۱۷)، تحقیقات کیفی را برای تحلیل و بحث در مورد نوشتن بینش گر در مورد شایستگی های رهبری از طریق

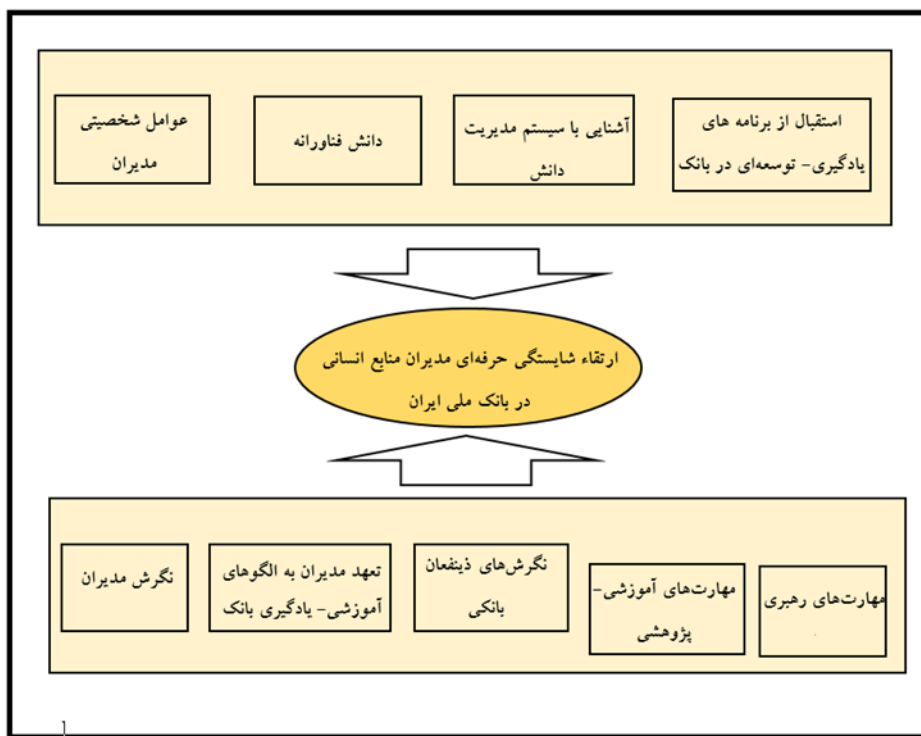
¹ Hameed, S., & Sharma, V.

² Ramapatruni & Kosuri

³ Mishra & Joshi

⁴ Gentry and Leslie

یک ساختار چند بعدی اتخاذ نمودند. نورزیلان و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، ایده تکنیک های یادگیری و شایستگی های رهبری استراتژیک را که باید برای توسعه آنها مورد استفاده قرار گیرند، بررسی نمودند. این مطالعه همچنین اهمیت گنجاندن یادگیری تاملی، تمرین عمدی، تراکم تجربه، و مربیگری را در برنامه های توسعه شایستگی های حرفه ای رهبری برنامه ریزی شده نشان می دهد. مطالعات همچنین نشان می دهد که شایستگی های رهبری نقش کلیدی در استراتژی سازمانها دارند. در نمودار شماره ۱، مدل نهایی مطالعه حاضر آورده شده است:



نمودار ۱، مدل نهایی پژوهش

مطالعه تطبیقی صورت گرفته با سایر مطالعات و مقایسه هر یک از عوامل با ادبیات پیشین، نشان می دهد که بسیاری از عوامل به دست آمده در تحقیقات قبلی اشاره نشده و جزو نتایج جدید این مطالعه می باشند. یکی از دلایل این موضوع این است که اکثر مطالعات مربوط به این حوزه در رابطه با شایستگی های حرفه ای معلمان یا مدیران مدارس و در سطح آموزش و پرورش صورت گرفته بودند و

¹ Norzailan et al

توجه به ارتقای شایستگی حرفه‌ای در شرکت‌های خدماتی و سازمانها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علم و فناوری در همه زمینه‌ها از جمله در زمینه آموزش با سرعت زیادی در حال توسعه است. آموزش و توسعه صلاحیت‌ها جهت بهینه‌سازی پتانسیل افراد در زمینه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در دستور کار بسیاری از سازمان‌ها است (دودین و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌های مختلف از جمله بانک‌ها نباید به آموزش رسمی محدود شوند، بلکه می‌توانند آموزش‌های غیررسمی را برنامه‌های آموزشی خود قرار دهند تا با این کار بتوانند در موقعیت استراتژیک برای همگام با تغییرات شرکت کنند. بر اساس نتایج مطالعه حاضر عوامل نگرش سازمانی در بانک، استراتژی‌های آموزشی بانک، عوامل شخصیتی مدیران، مشارکت ذینفعان در طراحی شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزشی است. در این رابطه باید مطرح نمود که نگرش‌های سازمانی از جمله عوامل اثرگذار بر ارتقای شایستگی مدیران بود. وجود روحیه کار تیمی، رویکرد حل مسئله، رویکرد اقتضائی، برنامه‌محور و تحلیلی نسبت به آموزش، حرفه‌ای‌گرایی، فرهنگ یادگیری سازمانی و به رسمیت شناختن ارزیابی‌های بانک می‌تواند به ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزشی کمک کنند. عامل استراتژی‌های آموزشی بانک شامل مولفه‌های نیازسنجی و طراحی آموزشی در بانک، برنامه‌های آموزشی بانک در راستای نیازهای مدیران، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی بصورت منظم، برنامه‌های توسعه مسیر شغلی مدیران آموزشی بانک، برنامه‌های توسعه رهبری در مدیران آموزشی بانک بود. همچنین عامل ویژگی‌های فردی شامل مولفه‌های برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، استقبال از کار گروهی، شبکه‌سازی اجتماعی مدیران آموزشی بانک، تفکر استراتژیک در بین مدیران آموزشی بانک، توسعه فردی، نگرش مثبت مدیران آموزشی بانک نسبت به آموزش، دیدگاه حل مسئله‌ای مدیران و نحوه برخورد با مسائل در بانک بود.

در این رابطه در ادبیات موجود محققانی همانند تووکانِتس (۲۰۱۷)، به نقش مهم ویژگی‌های فردی مدیران در ارتقای مهارت‌ها و صلاحیت‌ها اشاره نموده‌اند. عامل نگرش‌های ذینفعان بانکی شامل مولفه‌های جلب اعتماد مدیران آموزشی نسبت به شایستگی‌های حرفه‌ای تعریف شده در بانک، مشورت با ذینفعان در صنعت بانکی در راستای تعریف شایستگی‌های حرفه‌ای و بروزرسانی دستورالعمل‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای در بانک از طریق نظرسنجی از مدیران آموزشی بود. عامل مهارت‌های رهبری شامل مولفه‌های توانمندی‌های توسعه رهبری شخصی، دارا بودن مهارت‌های ادراکی، رهبری تحول آفرین، توانایی برقراری ارتباط با کارکنان بانک و توانمندی‌های توسعه رهبری سازمانی بود. نتایج مربوط به این عامل با مطالعاتی همانند پورکریمی و همکاران (۱۳۹۶)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷) همراستا می‌باشد.

همچنین بر اساس نتایج بخش کیفی عوامل شخصیتی مدیران، دانش فناورانه، آشنایی با سیستم مدیریت دانش، استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای در بانک از جمله مهم ترین عوامل ارتقای شایستگی حرفه ای مدیران آموزشی هستند. عامل عوامل شخصیتی مدیران شامل مولفه های برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، استقبال از کار گروهی، شبکه سازی اجتماعی مدیران آموزشی بانک، تفکر استراتژیک در بین مدیران آموزشی بانک، توسعه فردی، خوداستقلالی، خودپاسخگویی، خودشکوفایی، نگرش مثبت مدیران آموزشی بانک نسبت به آموزش، دیدگاه حل مسئله ای مدیران بود. بعد دانش فناورانه شامل مولفه های توانمندی در استفاده از زیرساخت های فناوری اطلاعات در بانک، میزان توانایی در بکارگیری فناوری های یادگیری و آموزشی بانک، سواد اطلاعاتی مدیران آموزشی، توانایی استفاده از پرتال های سازمانی برای یادگیری بهتر فرایندهای کاری، استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت بهتر امور کاری و سهولت استفاده مدیران آموزشی از شبکه های اجتماعی در بانک بود. با توجه به پیشرفت علم و فناوری و کاربرد تکنولوژی های نوین در آموزش می توان مطرح نمود که مدیران آموزشی بانکها نیازمند رشد به موازات فناوری های بروز و نوین در حوزه آموزش هستند. سواد اطلاعاتی از ویژگی های بارز یک جامعه اطلاعاتی است که نیازهای اطلاعاتی افراد در راستای دسترسی راحت و ایمن به اطلاعات را میسر می نماید. مهارت استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطات تحت عنوان نوآوری آموزشی به غنی سازی محیط یادگیری، درگیری فعالانه با کارکنان، تسهیل فرایندهای فراشناختی، یادگیری تعاملی و مشارکت جویانه مدیران آموزشی و کارکنان می انجامد. پژوهش های همانند خنیفر (۱۳۹۹)؛ ابراهیم پور (۱۳۹۹)، مالکی نژاد (۱۳۹۷)، محمدی (۲۰۱۸)، ابراهیم زاده (۱۳۹۷) نیز به این شایستگی ها در راستای پرورش مدیران آموزشی شایسته اشاره نموده اند.

عامل آشنایی با سیستم مدیریت دانش شامل مولفه های استقبال از اشتراک گذاری دانش توسط مدیران آموزشی در درون بانک، استقبال از ثبت و ترویج دانش های شخصی مدیران آموزشی در سامانه های نرم افزاری مدیریت دانش در بانک و استقبال از مستندسازی تجربیات مدیران آموزشی برتر در سامانه مدیریت دانش بانک بود. مطالعاتی همچون جعفری راد (۱۳۹۷)، به اهمیت مدیریت دانش در توسعه صلاحیت ها اشاره نمودند. عامل استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای در بانک شامل مولفه های استقبال از شیوه های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی، برنامه های یادگیری متناسب با توانایی هر کدام از مدیران آموزشی در بانک، استقبال مدیران آموزشی از سیستم مدیریت تغییر در بانک، تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت، استقبال مدیران آموزشی از سیستم مدیریت استعداد در بانک در انتخاب افراد شایسته در بانک بود. مدیران آموزشی بانک به حمایت از سوی بانک از طریق اجرای برنامه های توسعه ای نیاز دارند. و آخرین عامل مربوط به مهارت های آموزشی- پژوهشی است که شامل مولفه های تشویق مدرسان بانک به کارآمدی، برخورداری

از دانش حرفه‌ای، آشنایی با روش‌های تدریس و مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی بود. در نهایت جهت ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

■ از آنجایی که مولفه مهارت‌های رهبری به عنوان مهم‌ترین مولفه در ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بانک ملی ایران تعیین شد، پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی به پرورش و توسعه این مهارت‌ها در مدیران از طریق تقویت توسعه رهبری شخصی و توسعه رهبری سازمانی بپردازند.

■ پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه مهارت‌های آموزشی-پژوهشی مدیران، در زمان برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی به سه نکته تشویق مدرسان بانک به کارآمدی در تدریس، آشنایی آنها با روش‌های تدریس خلاقانه و مهارت‌های پژوهش‌های کاربردی در آنها مبادرت شود.

■ پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت برنامه‌های توسعه‌ای در بانک به منظور ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران به موارد زیر توجه گردد:

✓ استقبال از شیوه‌های مربیگری سازمانی و بیرون سازمانی، تنظیم برنامه‌های آموزشی متناسب با توانایی هر کدام از مدیران منابع انسانی در بانک

✓ تعیین چشم‌انداز جامع سطوح آموزش و مهارت‌آموزی در بانک

✓ پیاده‌سازی سیستم مدیریت تغییر در بانک

✓ تشویق فرهنگ خودمدیریتی و خودآموزی جهت ارتقا دانش و مهارت‌های حرفه‌ای در بین مدیران

✓ پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در بانک

■ پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت نگرش سازمانی در بانک به منظور ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران به اعمال رویکردهایی همچون رویکرد حل مسئله در بانک، روحیه کار تیمی، توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی در بانک، به رسمیت شناختن ارزیابی‌های بانک، حرفه‌ای‌گرایی، رویکرد برنامه‌محور به آموزش در بانک، رویکرد اقتضائی نسبت به آموزش در بانک، رویکرد تحلیلی به آموزش در بانک توجه شود.

منابع

- ابراهیم‌زاده، بیت‌اله، ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۲ (۴): ۹-۲۳.
- آسترکی، سمانه، مهرداد، حسین، قبادیان، مسلم. (۱۴۰۱). شناسایی مولفه‌های مدل شایستگی‌های حرفه‌ایمدیران منابع انسانی (مورد مطالعه: دوره متوسطه دوم استان لرستان). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۶ (۲): ۱۰۹-۱۳۴.
- جعفری‌راد علی، زاهد بابان عادل، مرادی مسعود، ثمری عیسی. (۱۳۹۸). الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده بنیاد. مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی. ۷ (۴): ۱۶۳-۱۸۸.
- Amirov, A., Baimuldin, M., & Shakirova, J. (2014). Automation working place head of department. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 193-197.
- Antonova O., Maslak L. (2020) The European dimension of the competence approach and its conceptual principles. Professional pedagogical education: competence approach monograph. Publishing house of ZhSU named after I. Franko. pp.81-109.
- Bairauskienė, L. (2017). Headmaster's competencies in management area: evaluating the significance level of managerial competencies in Lithuanian comprehensive schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 230-236.
- Daryaband, T., Oladian, M., & Hosseini, S. R. (2020). Designing a Model of Professional Competence of Managers Based on the Development of Creativity and Innovation in Primary Schools. *Iranian journal of educational sociology*, 3(4), 190-198.
- Dudin, M. N., Vysotskaya, N. V., Frolova, E. E., Pukhart, A. A., & Galkina, M. V. (2017). Improving professional competence of the staff as a strategic factor for sustainable development of companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1).
- Erkaboeva, N. S., & Bakhromovna, M. M. (2022). A MODERN APPROACH TO THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN FUTURE DEFECTOLOGISTS. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(12), 1723-1725.
- Fachrurrazi (2017). Relationship Between Teacher Perofessional Competences & Teacher Work – Autonomy, *Jurnal Pendidikan*, Volum 1 Issue 2, 281 – 300, <https://jurnalsukma.org>.
- Few, W.T. (2017). Managerial Competitor Identity Perspectives, Interacting the Categorization, Economic and Organizational Identity Perspectives, Un Published Doctoral Dissertation, university Of Pittsburgh

- Gay, L.R., Mills, G.E., and Airasian, P.W. (2008). *Educational research: Competencies for analysis and*
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). A study on leadership competencies of the generation Z in a VUCA world. *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 29(9), 2379-2393.
- Kryshtanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. (2021). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1Sup1), 162-176.
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry—should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence?. *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222-233.
- Mohammadi, M., Fadavi, M. S., & Farhadi, H. (2018). Presenting a model of Empowering primary school managers. *School Administration*, 6(2), 204-223.
- Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. *International handbook of research in professional and practice-based learning*, 107-137.
- Palma, Martin, Guerrero, Dante, Carrmenado, Ignacio de Los Rios (2016). Approaches and Midels of Professional Competence: Definition of Competence in the Training of Engineers in Latin America, *International journal of Innovative Research in Advanced Engineering (IJIRAE)*, PP 25 – 35, www.ijirae.com.
- Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 16-22.
- Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of management studies*, 46(7), 1138-1170.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309123.
- Soofi, F. (2015), Human resource management: An introduction to human resource concepts, covering the key areas of performance reviews, discipline and termination as well as related concepts of absenteeism and diversity. Amazon Digital Services LLC, 55 p.
- Tovkanets, Oksana (2017), Forming Professional Competency Of Education Managers In Central European Countries, <https://www.researchgate.net>, *Pedagogical Sciences*, 75 – 79.
- Washington, E., & Griffiths, B. (2015). *Competencies at work: Providing a common language for talent management*. Business Expert Press.

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., and Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), pp. 497–506.

Gentry, W. A., & Leslie, J. B. (2007). Competencies for leadership development: What's hot and what's not when assessing leadership-implications for organization development. *Organization Development Journal*, 25(1), 37.

Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and commercial training*, 48(8), 394-399.

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 829-833.

طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان

رضا بارانی ماشهرانی^۱

مهدی باقری^{۲*}

پیام پاسلاری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۳/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۶)

چکیده

پژوهش حاضر، کیفی از نوع داده بنیاد (گراندد تئوری) می‌باشد، جامعه مطالعاتی متخصصان حوزه مدیریت دانش، کارکنان دارای ۱۰ سال سابقه و بالاتر، روسای ادارات و معاونین سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان می‌باشد. در این پژوهش نیز برای انتخاب افراد از نمونه‌گیری نظری از نوع هدفمند استفاده شد. همچنین برای نمونه‌گیری از داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختارمند بود. کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گردید. یافته‌های تحقیق با استفاده از فرایند کدگذاری نشان داد ۱۷۷ کد اولیه در قالب مدل عوامل مؤثر (علی و زمینه‌ای، مداخله، راهبرد و پیامد) بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان تأثیرگذار هستند و ۱۴۷ کد اولیه به عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم‌معنی و با استفاده از نظرات استاد راهنما انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقولات محوری جای گرفت براساس یافته‌های پژوهش مقوله‌های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی، مقوله‌های «سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به منزله شرایط بستر، مقوله‌های «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله‌های «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» به عنوان راهبرد و ۶ مقوله (تقویت مهارت‌های خودتنظیمی، تقویت انگیزش شغلی، افزایش تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی احصاء شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: سیستم مدیریت دانش، سازمان تأمین اجتماعی، استان هرمزگان.

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

rezabarani13991399@gmail.com

^۲ دانشیار، دکترای مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس بندرعباس، ایران (نویسنده

مسئول). mbagheri.sub@gmail.com

^۳ استادیار، مدیریت، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، بندرعباس، ایران.

payam.paslari@gmail.com

مقدمه

حرکت شتابان در جهت دسترسی به یک جامعه مبتنی بر دانش مقوله‌ای است که امروزه در تمام سازمان‌ها مورد توجه واقع شده است (۲۰). ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمام ابعاد زندگی بشر، پارادایم‌های جدید را پیش پای همگان قرار داده و زندگی را متحول ساخته است (۱۶). سازمان‌های دولتی در ایران نیز از این امر مستثنا نبوده و دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را جهت ادامه حیات و مقابله با شرایط متغیر محیط، با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو حفظ کنند (۱۵). مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در راستای کمک به سازمان‌های مذکور است. امروزه علی‌رغم گذشت بیش از دو دهه از طرح موضوع مدیریت دانش، هنوز یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریتی در سازمان است (۲۷).

در عصر حاضر توفیق سازمان‌ها در گرو مدیریت صحیح دانش سازمانی است، اما اغلب پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیازمند عواملی است که عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش خوانده می‌شوند (۲۶). شناسایی این عوامل حیاتی می‌تواند کسب‌وکارها را در برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش یاری دهد (۳۰). سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار تلاش می‌کنند و در این مسیر هزینه‌های زیادی را هم متقبل می‌شوند (۲۵). دانش تنها منبع مطمئن برای مزیت رقابتی پایدار در سازمان محسوب می‌شود (۱۸). سازمان‌ها هرروز بیشتر به اهمیت دانش به عنوان سرمایه فکری پی می‌برند. عواملی مانند جهانی‌شدن، کوچک‌سازی دولت‌ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان توجهی ویژه را به مدیریت دانش می‌طلبد (۲۲). چراکه در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی است. (۱۲). استراتژی مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان جهت مدیریت دارایی‌های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری باید بر دارایی‌های دانشی کنترل و از دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کنند و بیشتر بر بهره‌برداران از کدام نوع دانش متمرکز باشد (۱۹). راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است (۲۱). در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزای اصلی راه‌حل‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. مجموعه عملیات و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل کند، به فرهنگ سازمان ملحق شد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد (۱۱). مدیریت دانش رویکردی یکپارچه را به منظور تعیین، کسب، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی همه دارایی‌های اطلاعاتی کسب‌وکار ترویج می‌دهد. این دارایی‌های اطلاعاتی می‌توانند شامل بانک‌های

اطلاعاتی، مستندات، سیاست‌ها، رویه‌ها و همچنین مهارت‌ها و تجارب ضمنی و غیر آشکار باشد که در ذهن افراد وجود دارد (۱۸).

همان‌طور که ویج (۲۰۰۲) بیان می‌کند تفاوت عمده نسل جدید مدیریت دانش با نسل قبل (نسل اول): جستجوی منافع بالقوه مدیریت دانش برای کسب‌وکار و طراحی پروژه‌های مدیریت دانش و نسل دوم: تأکید بر تغییر سازمانی سیستماتیک (میزان یکپارچگی نسل سوم با فلسفه کارآفرینی، استراتژی، اهداف، عملیات، سیستم‌ها و رویه‌ها است و اینکه چگونه مدیریت دانش بخشی از زندگی کاری هر کارمندی شده و موجب انگیزه او می‌شود. به نظر می‌رسد نسل سوم مدیریت دانش بر ارتباط بین دانش و عمل تأکید دارد (۸). همه انواع دانش به‌طور ذاتی اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمانی می‌تواند از طریق فعالیت‌های سازمان درک شود (۳۴).

از آنجاکه دانش نمی‌تواند به سادگی و به‌طور سیستماتیک مدیریت شده و به کار گرفته شود، تحقق پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش همواره از مسائل پیچیده سازمانی بوده است (۲۴). اجرای مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در زیرساخت‌های سازمانی است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود (۳۳). بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام‌به‌گام شکل می‌گیرد نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی (۱۷). عدلی (۱۱) در پژوهش خود نشان داد مؤلفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان چهار مؤلفه است که عبارت‌اند از: رهبری دانش، فرهنگ دانش‌دوست، طراحی ساختار دانش‌بنیان و فناوری پیشرفته در مدارس. یافته‌های پژوهش زمانی و همکاران (۸) نشان داد که سیستم مدیریت دانش دارای، ۵۰ شاخص و ۱۱ مؤلفه شامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت‌های فن آوران، توانمندی‌های فن آورانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک‌های انگیزاننده دانشی و معماری دانش است. نتایج تحقیق سنجرانی (۹) نشان داد که سه عامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. موسوی زاده و همکاران (۱۶) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش پرداختند نتایج حاصل نشان داد از میان عوامل مورد مطالعه، استراتژی‌ها و اهداف بیشترین تأثیر را در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های آب و فاضلاب شهری ایران داشته‌اند. مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت، راهنمایی برای سازمان‌ها است تا اطمینان تحت پوشش قرار می‌گیرند. در پژوهش دهقانی و همکاران (۵) عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی

(سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش، خط مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی سازی) است. رضایی و همکاران (۷) و جهان‌دیده و همکاران (۲)، صدری (۱۰)، جعفری (۱)، رضاییان و همکاران (۶)، سن توبیل و همکاران (۲۲)، میگدادی (۳۲)، سانترو^۲ (۳۴) و تربی (۳۵) نیز به نتایج مشابهی دست یافته‌اند.

با وجود توجه به مدیریت دانش، مطالعات استقرار سیستم مدیریت دانش را به‌منزله مفهوم کلیدی در مدل‌هایشان نادیده گرفته‌اند و با وجود مطالعات متعددی که به منظور توسعه معیارها و روش‌های ارزیابی مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز اکثر افراد ارزیابی مدیریت دانش را یکی از دشوارترین فعالیت‌های مدیریت دانش قلمداد می‌کنند. لذا از در این راستا سازمان تأمین اجتماعی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش را ندارند. تخصص‌گرایی در سازمان‌های اجتماعی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده بهبود عملکرد پویای افراد سازمان در عرصه‌های گوناگون باشد. لذا با توجه به اینکه مطالعات زیادی در حوزه سازمان تأمین اجتماعی در کشور صورت نگرفته است بنابراین، مساله اساسی حاضر طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: تأمین اجتماعی استان هرمزگان) می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف اصلی آن، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد که جهت گردآوری داده‌های آن از رویکرد کیفی استفاده شد. جامعه مطالعاتی پژوهش شامل متخصصان حوزه مدیریت دانش، کارکنان دارای ۱۰ سال سابقه و بالاتر، روسای ادارات و معاونین سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان است. روش نظریه داده بنیاد، مانند دیگر انواع پژوهش کیفی متکی بر تصورات معرف بودن نمونه آماری برای تعمیم‌پذیری داده‌ها و اصالت یافته‌ها نیست و عموماً مشارکت کنندگان به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند. در این پژوهش نیز برای انتخاب مشارکت کنندگان از روش اشباع نظری استفاده شد. هم‌چنین برای نمونه‌گیری از داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری بر مبنای مفاهیم در حال ظهور برگرفته از داده‌هاست. فرایند نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری، یعنی زمانی که هیچ ویژگی جدیدی ظهور نکند و یا به بیانی مفهوم جدیدی در خلال گردآوری داده‌ها خلق نشود، ادامه یافته است. در این پژوهش هم‌زمان با گردآوری داده‌ها تحلیل داده‌ها انجام شد و پژوهشگران با انجام یازده مصاحبه به مرحله اشباع رسیده‌اند. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با مدیران

1Migdadı

2 Santoro et all

جمع‌آوری شده است. روند کار به این‌گونه بود که پس از مطالعه و بررسی فراوان و استفاده از نظر متخصصین راهنمای مصاحبه تنظیم شد همچنین برای تعیین دقیق راهنمای مصاحبه، یک مصاحبه آزمایشی در مقیاس کوچک‌تری انجام شد که نهایتاً سؤالات اساسی محورهای مصاحبه با مشارکت‌کنندگان مشخص شد و به‌طور میانگین هر مصاحبه در ۶۰ دقیقه انجام گرفته است وضعیت کلی مصاحبه‌های انجام‌شده، در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان

تحصیلات			سن		
دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	۵۵ به بالا	۴۵-۵۵	۳۵-۴۵
۲	۷	۲	۱	۸	۲
۱۱ نفر			تعداد کل مصاحبه‌شونده‌ها		

حین مراحل کدگذاری سه‌گانه، ابزار تحلیلی پارادایم مطابق مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، استفاده شد. پارادایم موردنظر از سه بخش شامل شرایط، کنش‌متقابل و پیامدها تشکیل شد که این فرایند تحلیل به کمک نرم‌افزار مکس کیو دا^۱، صورت پذیرفت و بدین ترتیب با توجه به روش‌های کدگذاری مذکور و تفسیر داده‌های گردآوری شده، نظریه زمینه‌ای بر اساس مدل استراوس و کوربین استخراج شد در این مطالعه برای تأیید اعتبار و مقبولیت داده‌ها از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده پژوهش (یک نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و دو دانشجوی دکترای مدیریت) استفاده و پس از دریافت نظرهای اصلاحی، ویرایش لازم انجام و در نهایت طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان شکل گرفت.

یافته‌های پژوهش

نتایج کیفی تحقیق حاضر با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده نشان داد ۱۷۷ کد اولیه در قالب مفهوم مدل عوامل موثر (علی و زمینه ای) بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی، ابعاد، راهبردها و پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استخراج گردید و در نهایت ۱۴۷ کد اولیه به عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم معنی و با استفاده از نظرات استاد راهنما و اساتیدی که جهت تعیین روایی و پایایی با محقق همکاری کردند انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقولات محوری در مرحله بعدی جای گرفت که تعداد

¹ -Strauss & corbins
I-MAXQDA

این مقولات ۶۰ مقوله بنیادی برای تبیین الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی بود. در واقع سعی شد همزمان با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آنها، صورت-بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازهای مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد؛ به عبارت دیگر اغلب پاسخ دهندگان اشاره داشته‌اند که استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به طور موفق مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی را به اجرا درآورد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برجسب انتخاب شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

سوال اول پژوهش: عوامل علی موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر میانجامد. جدول ۲ جزئیات این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط علی

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	مدیریت مشارکتی	شرایط علی
دادن استقلال عمل به کارکنان در انجام وظایف		
برقراری روابط غیر رسمی میان رهبران سازمان و کارکنان		
مشورت کردن رهبران سازمان با کارکنان		
ایجاد انگیزه کردن در میان کارکنان		
علاقمند به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای	شایستگی حرفه‌ای کارکنان	
علاقه به کارگروهی		
علاقمند به یادگیری مستمر		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
نگرش مثبت به اهداف سازمانی		
نگرش مثبت به دانش انتقالی در سازمان		
انعطاف پذیری		
مهارت حل مساله		
داشتن مهارت خودکنترلی		
داشتن مهارت خود مدیریتی		
مهارت ارتباطی قوی در ارتباط با کارکنان		
هدفگرا بودن کارکنان		
چند مهارتی بودن کارکنان		
وضوح اهداف تعیین شده در سازمان	رسالت سازمان	
مشخص کردن چشم اندازی قابل دسترس برای سازمان		
نیازسنجی مناسب از اهداف سازمانی		
قوانین و دستورالعمل‌هایی در راستای توسعه دانش سازمانی		
جهت‌گیری مناسب در تصمیم‌های سازمانی		
جهت‌گیری مناسب در نیازسنجی‌های سازمانی		
تخصیص منابع مالی توسط دولت	حمایت دولت	
تدوین سیاست‌ها و قوانین حمایتی توسط دولت		
ارایه تسهیلاتی توسط دولت به سازمان		
فراهم‌سازی امکانات محیطی توسط دولت		
تأمین دولت از توسعه کمی و کیفی موسسات زیر نظر سازمان		

سوال دوم پژوهش عوامل زمینه‌ای موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه‌ی پدیده‌ی مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در جدول ۳ جزئیات این فرآیند آمده است.

جدول ۳ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط بستر

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
دسترسی به اطلاعات و دانش سازمانی	سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی	شرایط زمینه‌ای (بستر)
دسترسی به شبکه‌های گسترده جهانی به عنوان منبع دانش		
دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت		
وجود منابع مالی کافی جهت تامین امکانات		
وجود تکنولوژی سخت افزاری مورد نیاز در سازمان		
وجود تجهیزات مدرن و تکنولوژیکی در سازمان		
تطبیق و هماهنگی با تغییرت فناوری		
بکارگیری آموزش‌های مجازی در دانش افزایی سازمانی		
آشنایی با نرم افزارهای کاربردی در سازمان		
حفاظت از دانش سری سازمان و چشم‌انداز		
حمایت مدیران از تسهیم دانش در سازمان		
حمایت سرپرستان از کارکنان در به کارگیری دانش ازمانی		
تسهیل مدیریت ارشد از مدیران میانی و فنی در تسریع انتقال دانش در سازمان		
کردن شرایطی برای کارکنان توسط مدیران در به کارگیری دانش سازمانی		
ترغیب کارکنان توسط مدیران به مشارکت گروهی		
تشویق کارکنان توسط مدیران فعالیت‌های تیمی		
تیم‌سازی با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان		
تبادل و اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان	فراموشی هدفمند	
فرهنگ مستندسازی و انتقال دانش و تجارت به دیگران		
تاکید بر یادگیری مستمر در میان اعضای سازمانی		
ترویج فرهنگ همکاری در سازمان		
تقویت فرهنگ اشتراک گذاری دانش در میان اعضای سازمان		
توجه به فرهنگ یادگیری برای یادگیری		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ترغیب به فرهنگ یادگیری مادام العمر	جو رقابتی	
جو یادگیری حاکم بر سازمان		
درونی سازی فرهنگ یادگیری در سازمان		
تقویت هنجارهای و ارزش های یادگیری در سازمان		
صرفه جویی در سازمان و کاهش هزینه ها		
توجه به بازار (رقبا و مشتری)		
توجه به عوامل سیاسی و اقتصادی		
برقراری عدالت در استفاده از مزایای سازمان		
استفاده از مشوق های انگیزشی		
استفاده از سیستم پاداش و تشویق در سازمان		
اجرای مساوات در ارتقای کارکنان		
برقراری ساختاری عادلانه		
فراهم کردن فرصت هایی برای پیشرفت کارکنان شایسته		
توجه به شایسته سالاری در میان کارکنان		
وجود تکنولوژی سخت افزاری مورد نیاز در سازمان	زیرساخت فناوری	
وجود تجهیزات مدرن و تکنولوژیکی در سازمان		
تطبیق و هماهنگی با تغییرت فناوری		
بکارگیری آموزش های مجازی در دانش افزایی سازمانی		
آشنایی با نرم افزارهای کاربردی در سازمان		

سوال سوم پژوهش: عوامل مداخله گر موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

شرایط مداخله گر مجموعه ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند استقرار مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی رخ می دهند. در واقع، شرایط مداخله گر شرایطی هستند که به پدیده مورد نظر تعلق

دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. جدول ۴ جزئیات شرایط مداخله‌گر در استقرار و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی را نشان می‌دهد.

جدول ۴ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
پیچیدگی سازمان	ساختار سازمانی	شرایط مداخله‌گر
فضای آزاد موجود در سازمان		
محدودیت‌های سازمان		
تشارکت فعال کارکنان در اشتراک گذاری دانش سازمانی	اشتراک سازمانی	
ارتباطات حسنه میان کارکنان		
همکاری کارکنان با همدیگر		
تبادل فکری میان کارکنان در امور سازمانی		
تعامل میان کارکنان واحدهای مختلف	چشم انداز سازمانی	
اهداف بلند مدت مناسب با فلسفه سازمان		
رابطه وسیع افقی در سازمان		
فاصله وضع موجود و وضع مطلوب سازمان		
تأمین منابع مالی		
شخص کردن اهداف با توجه به وضعیت نیروی انسانی		
اهداف روشن و قابل دسترسی	میزان تفویض اختیار	
وجود اختیارات کافی در میان مدیران میانی		
تفویض اختیار در سازمان		
دادن استقلال شغلی به کارکنان		
تقویت خود مدیریتی در میان کارکنان		
اعتماد سازمان به کارکنان در انجام کارهای موظفی	نظارت و کنترل	
ارزیابی دوره‌ای از عملکرد سازمان		
ارزشیابی مناسب از دوره‌های آموزشی دانش سازمانی		
ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان		
ارایه بازخورد به عملکرد کارکنان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ن بازخورد در صورت تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی		

**سوال چهارم پژوهش: عوامل راهبردی موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان
تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟**

راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردهای «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» راه‌حلهایی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی هستند. مشروح مفاهیم مقوله‌های راهبردی در جدول ۵ به طور مفصل آمده است.

جدول ۵ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی راهبردها

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
تقسیم مناسب وظایف در میان کارکنان	مهندسی معکوس	راهبردها
توجه به مهارت‌های چندگانه کارکنان		
به کارگیری صحیح کارکنان در سطوح مختلف سازمانی		
توجه به علایق کارکنان در تخصیص وظایف		
مناسب از مهارت‌های کارکنان در بکارگیری آنان در پست سازمانی مناسب		
توجه به فرهنگ یادگیری برای یادگیری	آموزش و تربیت	
تقویت فرهنگ همکاری		
جو یادگیری حاکم بر سازمان		
درونی‌سازی فرهنگ یادگیری در سازمان		
ترغیب به فرهنگ یادگیری مادام‌العمر		
تعلیم و تربیت افکار		
امکانات علمی و آموزشی		
تقویت هنجارهای و ارزش‌های یادگیری در سازمان		
تقویت فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای سازمان		
ارایه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
برگزاری دوره‌هایی متناسب با علایق کارکنان	طراحی دوره‌های آموزشی	
برگزاری دوره‌هایی متناسب با نیازمندی‌های شغلی کارکنان		
ارزشیابی مناسب از دوره‌های آموزش دانش افزایی سازمانی		
باده از تکنولوژی و روش‌های مدرن آموزشی در دوره‌های آموزشی		
استفاده از مربیان با صلاحیت بالا در برگزاری دوره‌های آموزشی		
کارایی سرمایه ساختاری	توانمندسازی کارکنان	
امنیت شغلی		
جانشین پروری		
بکارگیری افراد ماهر		
توجه به مهارت‌های رهبری کارکنان با نفوذ در میان اعضای سازمانی		
تقویت مهارت مسولیت پذیری در میان کارکنان		
تقویت سرمایه فکری		
تناسب شغل و اعتماد		

سوال پنجم پژوهش: پیامدها و نتایج حاصل از استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. بررسی پیامدهای احتمالی استقرار سیستم مدیریت دانش، آخرین پازل الگوی مدل مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی است. در این راستا، ۶ مقوله‌ی پیامدی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی احصاء شده‌اند که در جدول ۶ جزئیات آن آمده است.

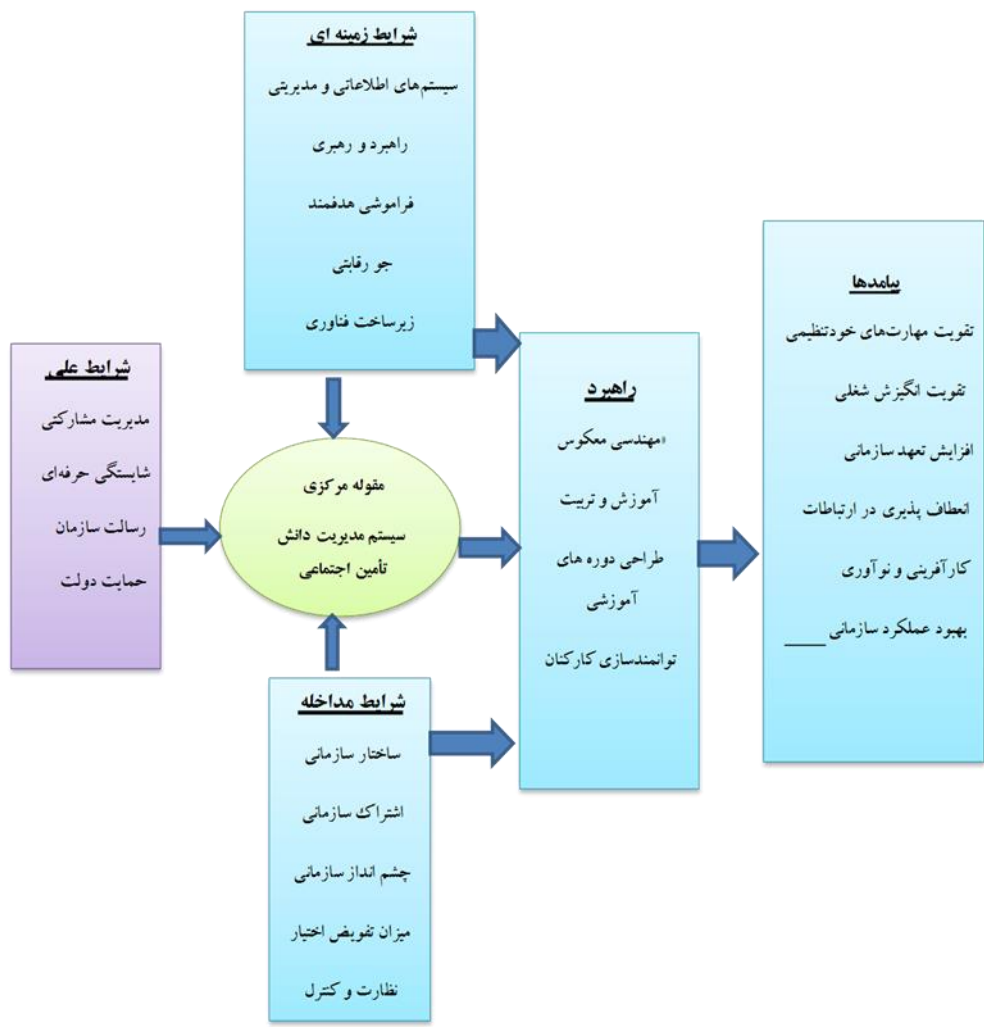
جدول ۶ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی پیامدها

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
انعطاف پذیری	تقویت مهارت‌های خودتنظیمی	پیامدها
مهارت حل مساله		
خودکنترلی		
خود مدیریتی		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ارتقا تاب آوری سازمانی		
تقویت مهارت جذب و انطباق کارکنان		
میزان رضایت از برخورد سرپرستان	تقویت انگیزش شغلی	
داشتن رضایت از نقش و جایگاه فرد در سازمان		
میزان علاقمندی به پست سازمانی فرد		
میزان رضایت از شیوه اداره سازمان		
میزان رضایت از طریقه ارتقا در سازمان		
میزان هماهنگی اهداف سازمانی با اهداف فردی		افزایش تعهد سازمانی
درونی شدن اهداف سازمانی در میان کارکنان		
احساس امنیت شغلی در کارکنان		
احساس هویت کردن با اشتغال در سازمان		
عدم تمایل به ترک شغل		
رابطه پایین به بالا و بالا به پایین در ساختار سازمانی	انعطاف پذیری در ارتباطات	
داشتن رابطه وسیع افقی در سازمان		
روابط غیر رسمی مناسب میان کارکنان		
وجود فرهنگ یادگیری در میان کارکنان سازمان		
ارتباط متقابل میان رییس و مریوس در سازمان		
یادگیری کارکنان از اشتباهات انجام شده		
وجود جوی دوستانه در روابط کاری		
ظهور ایده‌ها و خلاقیت در سازمان	کارآفرینی و نوآوری	
ارزش آفرینی توسط کارکنان در سازمان		
کسب مزیت رقابتی در سازمان		
برقراری ارتباط میان ایده‌ها و اجرای عملکرد توسط کارکنان		
تهیه محصولاتی با بهره وری بالا		
تهیه محصولات و خدماتی خلاقانه		
افزایش کیفیت محصولات و خدمات		
بهبود عملکرد حرفه‌ای کارکنان		بهبود عملکرد سازمانی
توانمندسازی شغلی کارکنان		
ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان سازمان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
توسعه مهارت‌های کیفی کارکنان سازمان		
ارتقای مهارت‌های حل مساله در کارکنان		
یادگیری مهارت‌های جدید		
توسعه مهارت خود رهبری در میان کارکنان		

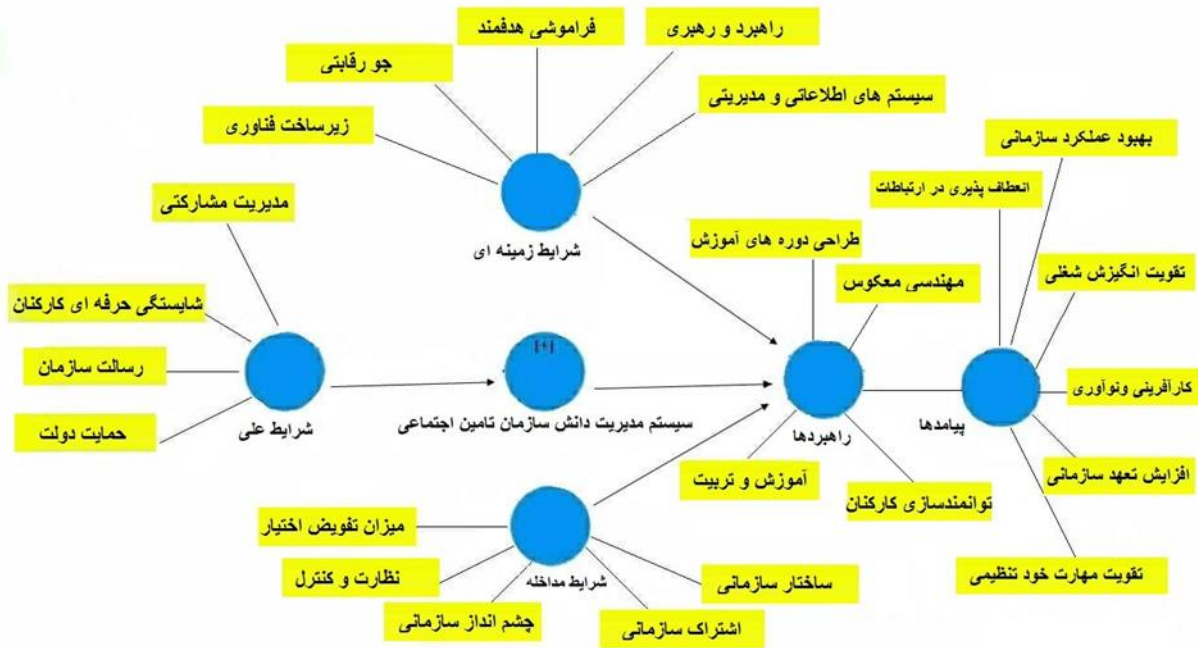
برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله‌ی اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده است. بر این اساس، ۱۷۷ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۴ مفهوم دسته بندی شده است. همانطور که ملاحظه می‌کنید در شکل شماره ۱ مدل نظری استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان مطابق با ابعاد مدل پارادایمی قابل مشاهده است.



شکل ۱ مدل کدگذاری محوری: مدل پارادایمی سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی

در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آن‌ها بررسی می‌شود این امر، همان فرآیند کشف نظریه و ظهور نظریه است، یعنی یافتن سازه‌ها، مرتبط ساختن آن‌ها و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی از مفهوم «حساسیت نظری» استفاده شده است. این حساسیت با غوطه ور شدن در بحر تحقیقات و نظریات عمومی مرتبط شکل

می‌گیرد. به گونه‌ای که پژوهشگران بافت و زمینه‌ای که نظریه در آن ایجاد می‌گردد را بشناسند. در ادامه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی در شکل ۲ ارائه می‌شود.



شکل ۲: الگوی نهایی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، مقوله‌های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی استقرار مدیریت دانش احصاء شده اند که همسو با نتایج عدلی (۱۱)، دهقانی و همکاران (۵)، هانگ و همکاران (۲۳)، لویز و همکاران (۲۹) می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت که ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان می‌باشد و دو بعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند. انعطاف پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری، شکل گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف پذیری در ساختار سازمانی، می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند. رسمیت پائین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، تعامل و

ارتباط مناسب برقرار کنند. در بعد تمرکز نیز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند. در چنین ساختارهایی میزان راه‌حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. از سوی دیگر، اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره‌مند باشد، جمع‌آوری دانش برای کارمندان می‌تواند مؤثر باشد قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه‌های تعاملی برای به اشتراک گذاری دانش به صورت خودجوش انجام خواهد شد. برعکس اگر جو خلاقیت و همکاری ضعیف باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد، کارمندان نیاز کمتری به تعامل با همکاران خود احساس خواهند کرد. نتایج پژوهش همچنین بیانگر آن بود رسالت سازمان و حمایت دولت به عنوان شرایط علی بر بهره‌مندی از مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی تأثیرگذار است. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند؛ شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند و منجر به کاهش خطاکاری‌ها و دوباره کاری‌ها می‌شود. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد و سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد. شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و به سرعت در حال تغییر است. به گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست.

بنابراین مدیریت دانش باید از طریق ایجاد پیوند مناسب بین عناصر اصلی سازمان یعنی انسان، ساختار و فناوری و با اتخاذ تدابیر و روش‌های مناسب، وظایف خود یعنی خلق، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، به‌کارگیری و ارزیابی دانش را به‌صورت اثربخش انجام دهد. لذا نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به‌کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به شایسته‌سالاری توجه شود. توانایی نیروی انسانی برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی مدیریت دانش است و مهم‌ترین راهکار تواناسازی نیروی انسانی مهارت‌آموزی کارکنان است؛ بنابراین کارکنان سازمان باید بر اساس دانش و تجربه و به‌ویژه تلاش آن‌ها برای تسهیم‌سازی دانش با دیگران ارزش‌گذاری شوند و مدیران انواع پاداش‌های مادی و غیرمادی را بر اساس همین معیارها توزیع کنند.

در این پژوهش مقوله‌های «سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است که همسو با پژوهش‌های زمانی و همکاران (۸)، گروگر و همکاران (۲۸) است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که امکانات، منابع، ارتباطات و حمایت‌های سازمانی می‌تواند به مدیران در جهت بهره‌مندی از مدیریت دانش برای موفقیت سازمان مؤثر باشد. از این‌رو می‌توان گفت که برای مدیران ارشد سازمان، تدوین الگوی به‌کارگیری

دانش‌های ضمنی و صریح در پیشبرد امور سازمانی اولویت بیشتری دارد تا کسب دانش. بسیاری از مدیران سازمان تأمین اجتماعی معتقدند نمی‌توان به اطلاعات گذشته اعتماد کرد. همچنین، ماهیت اقتصادی و فضای کشور ممکن است نقش این عوامل را در موفقیت سازمان‌های دولتی کم‌رنگ کند. اگرچه اطلاعات نقش مهمی را در موفقیت کسب‌وکار دارد، ولی توانایی استفاده از آن به مدیر کسب‌وکار بستگی دارد. در شرایط کنونی زیرساخت اطلاعاتی کشور نیز برای کارآفرینان مناسب نیست. ارتباط عوامل زمینه‌ای دسترسی به اطلاعات، سرمایه و قانونی بودن از دیدگاه مدیران سازمان تأمین اجتماعی، موقعیت هر سازمانی با استراتژی‌های مدیریت دانش در ارتباط هست. به دلیل تنوع خواسته‌ها و توان محدود واحدهای زیر تابعه تأمین اجتماعی در تأمین نیازها، بهره‌گیری بایستی از شبکه‌سازی ضروری است. همچنین حمایت دولت در بعد کلان مثل رویکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بعد خرد مثل مالیات، یارانه‌های شرکتی، تسهیلات ارزان‌قیمت و سیاست‌های تقویتی کسب‌وکار بر عملکرد مدیران در جهت موفقیت کارکنان قابل توجه است؛ بنابراین انتظار بر این است که مدیران ارشد در سازمان تأمین اجتماعی ضمن تدوین طرح کسب‌وکار، آموزش‌هایی را در زمینه دسترسی به سرمایه و اطلاعات، بازاریابی، تکنولوژی‌های جدید، مهارت‌های کارآفرینی، استقرار مدیریت دانش و توسعه شبکه کسب‌وکار فراگیرند و از حمایت‌های دولتی و قانونی غافل نشوند. به‌کارگیری این یافته‌ها با در نظر گرفتن نوع کسب‌وکار و محیط آن می‌تواند کارکنان را در رسیدن به موفقیت یاری نمایند. از سوی دیگر با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات بر استقرار مدیریت دانش، لازم است افزایش میزان سرمایه‌گذاری به منظور گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات صورت گیرد و آموزش و به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات به منظور تسهیل فرآیند مدیریت دانش و به روز کردن پایگاه دانش در دستور کار مدیران سازمان تأمین اجتماعی قرار گیرد. استقرار سیستم مدیریت دانش و نرم‌افزار ثبت گزارش عملکرد روزانه جهت تسهیم تجربیات و ذخیره دانش می‌تواند در حوزه بسترهای فناوری‌های دانشی پیشنهاد شود. استفاده از مشاوره خبرگان برون‌سازمانی و جذب افراد توانمند در جهت تقویت فرآیند خلق دانش مؤثر است.

در پژوهش حاضر مقوله‌های «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است که همسو با پژوهش‌های سنجرانی (۹)، حسینقلی زاده، (۳)، اکبری (۱۸)، حیدری (۴)، محمدی (۱۴) است. از این‌رو می‌توان گفت مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است، سازمانی که اعضای آن می‌توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم‌گیری‌های خود از آن سودجویند. این در حالی است که امروزه این تجربه در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها درباره مدیریت دانش به شکست انجامیده است و این به آن علت است که مدیران در راستای استقرار مدیریت دانش در کسب‌وکار خود توجه چندانی نکرده‌اند. حال آنکه امروزه ضرورت توجه به این نوع مدیریت در قالب ابزاری راهبردی برای پیشبرد منابع سازمان و موفقیت در عرصه رقابت به اثبات رسیده است؛ بنابراین، باید توجه

داشت مدیریت دانش امری است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می‌کند و نیازمند پشتیبانی و توجهی دائمی است سازمان‌های زیادی امیدوار هستند که با اجرای مدیریت دانش در امور کسب‌وکارشان بتوانند سرمایه‌های مجازی خود را مدیریت کنند و منافع موجود را تقویت کنند. با این وجود تصمیم‌گیری برای اجرای مدیریت دانش اغلب در سازمان‌های دولتی سخت است؛ اما حفظ و یا زوال یک کسب‌وکار می‌تواند به این تصمیم وابسته باشد؛ بنابراین تعیین چشم‌انداز درونی و بیرونی سازمان قبل از توافق جمعی برای اجرای مدیریت دانش لازم است. در سطح عالی، سازمان و مدیریت راهبردی نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و هم‌راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردهای کسب‌وکار از جمله استقرار نظام‌های اطلاعاتی در سازمان دارد. همچنین شناخت بهترین الگو از بین رقبا برای یک سازمان و ارائه اطلاعات به سازمان و کارکنان و ایجاد رقابتی سالم با رقبا برای کارکنان و سازمان، ایجاد زمینه مناسب دسترسی به بسترهای خدمات جهانی در جهت آگاهی و دانش کارکنان از مهم‌ترین عوامل جهت ابعاد محیطی است. استفاده از دانش برون‌سازمانی نیز کمک بسیاری به کارکنان برای انتقال دانش دارد. مدیریت باید در سازمان تلاش کند اعتماد بین کارکنان و اعتماد بین کارکنان و مدیریت حفظ شود. در بعد مدیریتی، حمایت و پشتیبانی از نیروی کار و رهبری کارکنان در جهت صحیح و یکسان نسبت به تمامی کارکنان و مشارکت دادن افراد در کارهای گروهی و مشارکت دادن افراد در تصمیمات که در بالا بردن سطح یادگیری و اعتماد به نفس کارکنان و ابراز تجربیات آن‌ها، نقش بسزایی دارد. تشویق کارکنان به صورت مالی و غیرمالی به عنوان انگیزه‌ای در استقرار مدیریت دانش در سازمان است.

در این پژوهش، راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند بر اساس نتایج راهبردهای «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» راه‌حلی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی هستند. همسو با نتایج موسوی زاده و همکاران (۱۶)، رضاییان و همکاران (۶)، محمدی، (۱۴) به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. از این رو می‌توان گفت که توسعه مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت سازمانی در عصر حاضر محسوب می‌گردد. همچنین با توجه به جهت‌گیری‌های کلان در برنامه پنجم توسعه و چشم‌انداز بیست‌ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، به‌کارگیری و توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. بررسی‌ها حاکی از آن است که وضعیت راهبرد مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان‌های ایران مطلوب نیست و وضعیت روشنی بر آرایش سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه در راستای مدیریت دانش حکم‌فرما نیست. در حال حاضر در بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها تمرکززدایی و رفع بروکراسی انجام نمی‌شود و علاوه بر آن در ۶۴ درصد سازمان‌ها مورد مطالعه شبکه داخلی راه‌اندازی نشده است. این در حالی است که وجود شبکه داخلی مهم‌ترین زیرساخت فنی برای تبادل و اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش است. مدیران برای اینکه کارکنانی دانش‌محور داشته باشند باید سعی کنند تا خود را با آخرین دانش‌های

روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان است. در واقع مدیریت دانش، به نوعی تأکید بر دانش محوری کارکنان هر سازمان دارد همچنین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان نیازمند ارزیابی زیر سیستم‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهم‌ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسل به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش‌بینی آینده می‌نمودند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی، تشنگی برای دانش روزبه‌روز دامنه گسترده‌تری می‌یابد که به شدت در حال تغییر و در بیرون سازمان‌ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است؛ بنابراین که برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش در یک سازمان نه تنها باید به عوامل درون سازمانی مانند فرایندهای خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش، ساختار سازمانی، مدیریتی و فناوری مورد استفاده توجه داشت؛ بلکه عوامل محیط پیرامون سازمان و عوامل فردی نیز مؤثر هستند. دلیل این یافته تأثیر محیط پیرامون جهت کسب دانش از بیرون و انتقال آن به سازمان و همچنین انتقال فناوری مورد نظر است. از طرف دیگر مدیریت دانش، مفهومی انسانی نیز محسوب می‌شود و توجه به ابعاد شخصیتی افراد و کارکنان و همچنین فضای اعتماد بین افراد عامل اثرگذار در انتقال دانش بین آن‌ها و تبدیل دانش ضمنی به صریح محسوب می‌شود.

همچنین می‌توان گفت توجه به مدیریت دانش امری پویا بوده، نیازمند چیدمانی مناسب از عواملی، چون: انسان، فرایندها و زیربنای فرهنگی سازمان است. مدیریت دانش یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده، همه افراد در کلیه سطوح سازمانی باید در آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان مؤثر است. در این میان، ضرورت ارزیابی دقیق فرهنگ سازمانی امری الزامی است. آشنا نبودن مدیران ارشد با کلیه ابعاد مدیریت دانش، الزامات پیاده‌سازی آن و بی‌توجهی به فضای سازمانی و فرهنگ حاکم در سازمان می‌تواند یکی از عوامل ناکامی در اجرای مدیریت دانش باشد. عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی برای پذیرش نظام مدیریت دانش، عاملی مهم در عدم اجرای مؤثر مدیریت دانش است. در این راستا، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، عاملی مهم در شکست مدیریت دانش به شمار می‌رود.

در پژوهش حاضر ۶ مقوله (تقویت مهارت‌های خودتنظیمی، تقویت انگیزش شغلی، افزایش تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی احصاء شده‌اند. همسو با این نتایج قربانی و همکاران (۱۳)، ترابی و همکاران (۳۵) سن توبیل و همکاران (۲۲) و لویز و همکاران (۲۹) به نتایج مشابهی دست‌یافته‌اند یافته‌های پژوهش حاکی از این است که استراتژی‌های مدیریت دانش (استراتژی تدوین و

استراتژی شخصی سازی) به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی، بهبود فرایند و توسعه قابلیت های انسانی می گردد. لذا توسعه مدیریت دانش یکی از مهم ترین شاخص های پیشرفت سازمانی در عصر حاضر محسوب می گردد. همچنین با توجه به جهت گیری های کلان در برنامه پنجم توسعه و چشم انداز بیست ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، به کارگیری و توسعه مدیریت دانش در سازمان ها بسیار حائز اهمیت است. مزیت های رقابتی برای سازمان، در هر زمانی قابل دسترس نیست. دانش سازمانی که یکی از مزیت های رقابتی سازمان است، باید روزآمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر اینکه در توسعه دانش و اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد، یکی از راه های حفاظت از دانش به شمار می رود مدیریت دانش مزایای زیادی برای سازمان ها اعم از سازمان تأمین اجتماعی به همراه دارد. مدیریت دانش علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات روز و بهبود تصمیم گیری، به این سازمان ها کمک می کند تا بتوانند به نیازهای مراجعه کنندگان خود پاسخ دهند لذا لازم است که سازمان تأمین اجتماعی برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشند و به همه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش برای ایجاد نوآوری و دستیابی به مزیت رقابتی توجه نمایند. جهت تقویت این بعد در سازمان، دانش محور کردن سازمان و ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در کارکنان در زمینه های مختلف و ایجاد زیرساخت ها و ساختار سازمانی مناسب از طریق برگزاری کلاس های مربوطه برای آموزش کارکنان و فراهم کردن تجهیزات و موارد مورد نیاز کارکنان پیشنهاد می شود. راه اندازی اتاق فکر و استفاده از عوامل انگیزشی مالی و غیرمالی جهت انتقال تجربیات و دانش در سازمان می تواند در اعتلای فرهنگ دانشی یک سازمان مؤثر باشد. استفاده از فناوری های انتقال دانش مانند استفاده از شبکه های اجتماعی درون سازمانی و سامانه ثبت بهترین تجارب، راهکارهایی جهت اشتراک گذاری دانش در سازمان است که پیشنهاد می شود.

در نتیجه گیری کلی می توان گفت که مدل استقرار مدیریت دانش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت دانش هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه ای از فعالیت های مدیریت دانش استاندارد ایجاد می کند. این مدل، یک ارزیابی عینی از سطح فعالیت های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقدامات مناسبی که باید سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد را فراهم می سازد. از این رو پیشنهاد های زیر بر اساس نتایج ارائه می گردد:

- با توجه به نقش رسالت سازمان به عنوان شرایط علی مؤثر بر مدیریت دانش پیشنهاد می گردد فاصله بین وضع موجود دانش و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان و همچنین خلأ دانش سازمان مشخص شود. لازم است رویه های مناسب جهت حذف یا کاهش این فاصله انتخاب گردد. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورها و شاخص های موفقیت است. ایجاد

تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی و سعی مدیران و کارکنان بر نمونه کردن خود بر اینکه تسهیم دانش را ترویج نمایند، موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی نوآوری در کسب‌وکار می‌گردد.

- با توجه به نقش سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی به عنوان شرایط زمینه‌ای در مدیریت دانش توصیه می‌گردد به بعد هوش ذهنی و هیجانی کارکنان توجه ویژه شود تا بهترین همراهی و مشارکت از جانب کارکنان صورت گیرد. هوش هیجانی منجر به یک واقعیت هیجانی مثبت و قدرتمند می‌شود. لذا دوره‌های آموزشی که افراد را با روش‌های افزایش هوش هیجانی آشنا می‌سازد، در دستور کار قرار گیرد.

- با توجه به نقش تفویض اختیار و نظارت و کنترل به عنوان شرایط مداخله‌گر در مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود توانایی‌ها، ویژگی‌ها و تخصص افراد در سازمان شناسایی به کار گرفته شده و در تصمیم‌گیری‌های سازمان، کارکنان مشارکت داده شوند.

- به توجه به نقش مؤلفه آموزش و تربیت به عنوان راهبرد مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می‌شود در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به - شایسته‌سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه‌های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.

منابع

۱. جعفری، محمد جواد (۱۳۹۳) طراحی و توسعه مدلی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش و استراتژی سنجی آن جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه قم - دانشکده کامپیوتر و فناوری اطلاعات.
۲. جهاننیده محمد علی؛ رضوی محمد حسین؛ حسینی عماد (۱۳۹۷) تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۸ (۱۶) . صفحه: ۶۷- ۵۱
۳. حسینی‌قلی زاده، رضوان (۱۳۹۵) سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه راهکارهای لازم برای پیاده‌سازی آن. پایان نامه کارشناسی ارشد- وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۴. حیدری، سید محمد. خنیفر، حسین (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۱). ۱۴۹-۱۸۴

۵. دهقانی، مسعود، یعقوبی، نورمحمد، موغلی، علیرضا، & وظیفه، زهرا. (۱۳۹۸). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۰۹-۱۳۲.
۶. رضایی منش، بهروز؛ محمد نبی، سینا؛ محمدنبی، ساویز (۱۳۹۲)، کاربرد مدیریت دانش در سنجش درجه‌ی بلوغ سازمانی. *پردازش و مدیریت اطلاعات* « (پیاپی ۷۰)، شماره ۴.
۷. رمضان، ایوب، مدهوشی، مهرداد، فلاح لاجیمی، حمید رضا، & رازقی، نادر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۳ (۳) (۵۰) پاییز، ۸۹-۱۱۷.
۸. زمانی، عباس؛ حسینی طبقدهی، لیلیا؛ مؤمنی مهموئی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*. ۱۴ (۲) ۱۳۰-۱۴۲.
۹. سنجرائی، علی (۱۳۹۹) امکان سنجی استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان) رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۴۵ (۶). ۱۷۵-۱۶۰-۱۷۵.
۱۰. صدیقی، عباس (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*. ۱۲ (۴۳). ۴۱-۶۳.
۱۱. عدلی، فریبا (۱۴۰۰) شناسایی مولفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش به منظور توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان. *پژوهش در تربیت معلم*. ۴ (۴). ۱۳۵-۱۰۹.
۱۲. قاسمی، جواد؛ غضنفری، مرتضی (۱۴۰۰). بررسی فرهنگ سازمانی) مدل کوبین (با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه. *مجله مدیریت فرهنگی*. ۱۴ (۵۱). ۱۳-۱.
۱۳. قربانی، صابر، بیک زاد، جعفر، نژاد ایرانی، فرهاد، & بهلولی، نادر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش. *مجله توسعه آموزش جندی شاپور/هواز*. ۱۱ (۴)، ۷۵۴-۷۶۳.
۱۴. محمدی، رضا (۱۳۹۶) سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتها. دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران. تهران.
۱۵. معینی، رضا؛ کسرائی، احمدرضا؛ سهرابی، طهمورث؛ اصلی زاده، احمد (۱۳۹۸). رویکرد نوین استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر متغیرهای زیرساخت سازمانی در مدیریت منابع انسانی صنعت نفت ایران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱ (۴۲). ۱۸۰-۱۵۶.
۱۶. موسوی زاده جزائری، فائزه؛ شکیبازاد، محمد (۱۳۹۸) شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش. *چشم انداز مدیریت دولتی*. شماره ۳۷. ص ۱۴۷-۱۱۶.

۱۷. مهدی زاده، پریسا، دوپیکر، نورالدین؛ قائف مهدی (۱۳۹۸). بررسی عوامل زمینه ساز استقرار مدیریت دانش در سازمانهای بیمهگر: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی. مجله طب نظامی. ۲۱ (۴). ۳۶۱-

۳۵۳

18. Akbari P. (2019) . Designing the effective factors modeling strategic knowledge management system at Payam Noor University of the West of Iran by quantitative-quantitative. *Knowledge and Information Management*, 5 (2) : 35-46.
19. Akhavan, P, Adalati, M, Sharifi, S and Hosnavi, R (2020) . The challenges of knowledge management portals application and implementation: an Iranian organizations case study, *International Journal of Industrial Engineering Computations*, Vol. 1 No. 1
20. Aneela S, Nagina GUL, Hadi Hassan KH, Muhammad, D. (2021) *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1 (2021) 1017–1030
21. Butt, M. A., Nawaz, F., Rahim, S. H., & Sousa, M. J. (2018) Individual knowledge management engagement, knowledgeworker productivity, and innovation performance in knowledgebased organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25 (3) , 1-21.
22. Centobelli. P. Cerchione.R. Esposito. E. (2017) . Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability* 2017, 9, 361; doi:10.3390/su9030361
23. Chuan-Peng Yu . Zhen-Gang Zhang (2018) The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability. *URASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* ISSN: 1305-8223 (online) 1305-8215 (print) .
24. Demarest, M (2017) . Understanding knowledge management, *Long Range Planning*, Vol. 30.
25. Hongdiyanto, C., Teofilus, T., Sutrisno, T. F. C. W., & Dewanti, P. S. P. (2020) . The Effect of Entrepreneurial Learning on the entrepreneurial intention of Indonesian Women. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7 (9) , 573-582. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.573>
26. Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019) . From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32 (1) , 36-59.. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083/full/html>
27. Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016) . The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20 (4) , 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

28. Kruger, C. & Johnson, R. (2010) . Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management*, 30 (1) : 57-671
29. Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2011) . Strategic knowledge management innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31 (6) : 502-509
30. Lu, H., & Wang, J. (2018) . The entrepreneurial intention of two patterns of planned behaviour and alertness: Empirical evidence in China. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5 (2) , 63-72.
31. Malhotra, Y (2017) . Knowledge management in inquiring organizations, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*.
32. Migdadi M. (2016) . Knowledge enablers and outcomes in the small- and-medium sized enterprises, *industrial management & Data systems*, 109 (6) : 840-858.
33. Santoro G, Vrontis D, Thrassou A, Dezi L. (2018) . The internet of things building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity, technological forecasting and social change, 136 (3) : 347-354.
34. Ser na, E. (2012) . Maturity model of Knowledge Management in the interpretativist perspective. *International Journal of Information Management*, 32 (4) : 365 -371
35. Torabia,*A. Kyanib, A. Falakiniac, H , (2016) Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 471 – 481.

صنعت نسل ۴؛ تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران کیفیت

رؤیا شاکری*

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۵)

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران کیفیت جهت انطباق با الزامات صنعت نسل ۴ است. محقق سعی نموده تا با بررسی تغییرات مورد انتظار در صنعت ۴ از چهار جنبه؛ کارخانه (افراد و فرآیند)، کسب‌وکار، محصول و مشتریان، شایستگی‌های فنی، روش‌شناختی، اجتماعی و شخصی مدیران کیفیت را جهت ورود به صنعت ۴ شناسایی کند. این مطالعه، کیفی است و با روش تحلیل مضمون، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده با شانزده نفر از مدیران کیفیت و مدیران منابع انسانی شرکت‌های دریافت‌کننده جوایز سطوح مختلف تعالی در بخش ساخت و تولید در سال ۱۴۰۰، تحلیل و مضامین پایه‌ای و مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران کیفیت برای تفسیر داده‌های بزرگ مربوط به فرآیندها جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی، استفاده از فناوری‌های دیجیتال، و آگاهی از ریسک امنیتی داده‌ها، به شایستگی‌های فنی نیاز دارند. برای استفاده از داده‌ها جهت شناسایی منشأ مشکلات، دسترسی به منابع قابل اعتماد یادگیری و توانایی استفاده از ابزارهای جدید به منظور حل مؤثر مسائل پیچیده، شایستگی‌های روش‌شناختی مورد نیاز خواهد بود. شایستگی‌های اجتماعی در ارتباطات بین‌سازمانی، ارتباط با تأمین‌کنندگان و مشتریان در پلتفرم‌های مجازی مشترک جدید، همراه با توانایی حفظ دانش ضمنی و صریح در یک محیط غیرمتمرکز که نیازمند توانایی رهبری برای تصمیم‌گیری است، ضروری خواهد بود. توانایی انجام وظایف شغلی در محل‌های کاری منعطف و در زمان‌های انعطاف‌پذیر، و نیز سازگاری با تغییرات مکرر مرتبط با کار از جمله شایستگی‌های شخصی مورد نیاز محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: صنعت ۴، شایستگی‌های حرفه‌ای، کیفیت، مدیران؛ تحلیل مضمون.

* گروه مدیریت، واحد سنجش، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجش، ایران. (نویسنده مسئول).

shakeriarticles@gmail.com

¹ Industry 4.0

^۲ در این مقاله بجای صنعت نسل ۴،۰ به اختصار واژه صنعت ۴ بکار رفته است.

مقدمه

امروزه دیگر غیرممکن است که رویدادهای موجود در حوزه صنایع را بررسی کنید و با عبارت انقلاب صنعتی چهارم مواجه نشوید. این اصطلاح که اشاره به انقلاب صنعتی فعلی دارد و مجموعه‌ای از فناوری‌ها را شامل می‌شود، غالباً در بیشتر صنایع و رشته‌ها قابل رؤیت است. عبارت انقلاب صنعتی چهارم اولین بار در سال ۲۰۱۱ میلادی توسط دولت آلمان معرفی شد که اشاره به فرایند دیجیتالی‌سازی پروژه‌های ساخت و تولید دارد. هدف، توسعه اقتصاد آلمان بر اساس استراتژی‌های فناوری پیشرفته و تبدیل صنایع با ادغام فناوری‌های دیجیتال و اینترنت به صنایع جدید بود. در سال ۲۰۱۶ کلاوس شواب، بنیانگذار و رئیس هیئت مدیره مجمع جهانی اقتصاد این اصطلاح را در نوشته‌های خود با عنوان چهارمین انقلاب صنعتی یا به اختصار **4IR** معرفی کرده است. انقلاب صنعتی چهارم محل تلاقی بین فناوری اطلاعات و فناوری عملیاتی است، به گونه‌ای که سیستم‌های فیزیکی و مجازی که پیش‌تر به صورت جداگانه در فرایندهای صنعتی ساخت و تولید بکار می‌رفتند را همگرا می‌کند. عصر دیجیتال با اینترنت و فناوری‌های تلفن همراه آغاز شد که شاهد تبدیل کسب‌وکارها به کسب‌وکارهای الکترونیکی، امضای الکترونیکی، صورت‌حساب الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی بود. در نتیجه این تغییرات مخرب با پیشرفت‌های جدید در رباتیک و هوش مصنوعی، بسیاری از موقعیت‌های شغلی در معرض خطر جایگزینی با این فناوری‌های جدید قرار دارند (۱). لایل^۲ (۲) پیشنهاد کرد که تولیدکنندگان باید برای کارآمدتر کردن فرآیند تضمین کیفیت از فناوری‌های نوینی از قبیل؛ جمع‌آوری خودکار داده‌ها و اینترنت اشیا^۳ استقبال نمایند تا فرایند تضمین کیفیت کارآمدتر شود. تأثیر فناوری‌های نو بر بازار کار نیروی انسانی توجه محققان را به خود جلب نموده است. سینگ^۴ بیان کرده است که حرکت هرچه بیشتر کسب‌وکارها به سمت اتوماسیون و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، یکی از عوامل از دست دادن شغل در سال ۲۰۱۸ محسوب می‌شود. کسریل^۵ (۳) پیش‌بینی کرد که ممکن است کمبود شغل وجود نداشته باشد، اما با کمبود مهارت برای احراز مشاغل آینده مواجه خواهیم شد. سیمینی و همکاران^۶ (۴) خلأهای تحقیقاتی موجود در ادبیات مربوط به نقش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز نیروی کار برای صنعت ۴,۰ را

1 Klaus Schwab

2 Fourth industrial Revolutions

3 Lyle

4 Internet of things (IOT)

5 Singh

6 Kasriel

7 Cimini et al

شناسایی کردند. لو (۵) انعطاف‌پذیری بیشتر، کاهش زمان و هزینه و سفارشی‌سازی با اندازه‌های کوچک را به‌عنوان مزایای صنعت ۴ دانسته است.

در مطالعات موجود به نقش فعلی مدیران کیفیت به‌عنوان مشاور داخلی و تحلیلگر در راهبری و حمایت از فعالیت‌های بهبود کیفیت محصول و انعکاس صدای مشتری در سازمان اشاره نموده‌اند (۶). بخش کیفیت مسئول کیفیت کلی محصولات و فرآیندها از جمله کیفیت مواد خام، محصول، فرآیند و کیفیت خروجی، و تضمین عملکرد سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان با استفاده از ابزارهایی از قبیل؛ نمودار استخوان ماهی، ابزارهای آماری تحلیل کیفیت، نمودار پارتو^۳ و ابزارهای کیفی مختلف دیگر است (۷). بنابراین مهارت‌های فعلی مورد نیاز مدیران کیفیت شامل ارتباطات، کار تیمی، مدیریت زمان، ارزیابی و تحلیل، رهبری، حل مشکلات، الگوبرداری، تصمیم‌گیری، یادگیری و مدیریت افراد هستند (۸). در حال حاضر حدود ۳۳ درصد از بخش صنعت در سطح جهان دارای سطح بالایی از دیجیتالی شدن هستند و انتظار می‌رود این سطح طی پنج سال به ۷۲ درصد افزایش یابد. بدین ترتیب با افزایش ورود صنایع به صنعت چهارم، مهارت‌های فعلی مزبور متخصصان بخش کیفیت در سازمان کاربرد چندانی نخواهند داشت، لذا مدیران باید بدنال کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های سازگار و متناسب با فعالیت در کسب‌وکارهای دیجیتالی جدید باشند. پژوهش حاضر سعی دارد در قالب یک مطالعه کیفی-اکتشافی با استفاده از روش تحلیل محتوی به شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران کیفیت جهت انطباق با الزامات صنعت ۴ بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محققان طیف گسترده‌ای از تعاریف صنعت ۴ را ارائه نموده‌اند لکن هیچ تعریفی به اتفاق آرا اتخاذ نشده است. بنسووا و توپا^۴ (۹) بیان کردند که چشم‌انداز اصلی صنعت ۴ ظهور کارخانه‌های هوشمند است که به امکانات تولید سیستم‌های فیزیکی-سایبری^۵ (CPS) متصل هستند، و امکان ارتباط ماشین و ماشین (M2M)؛^۶ تعامل ماشین و انسان (HMI)^۷ یا ارتباط انسان با انسان را از طریق اینترنت اشیاء، خدمات و افراد فراهم می‌کند. به زعم نویسندگان، بدین ترتیب مقادیر زیادی داده تولید می‌شود که مستلزم نیروی انسانی بسیار واجد شرایط و تحصیل‌کرده برای کنترل و مدیریت این فناوری‌ها هستند. ایده کارخانه هوشمند با داده‌های ادغام‌شده در یک رایانش ابری و فرآیندهای زنجیره تأمین که در فضای مجازی

¹ Quality management system (QMS)

² SPC

³ Pareto chart

⁴ Benesova and Tupa

⁵ cyber-physical systems

⁶ machine to machine

⁷ human machine interaction

سازماندهی شده‌اند، آشکار می‌شود. محققان چهار جنبه از تولید را که مورد توافق بسیاری از محققان به‌عنوان چشم‌انداز آینده در صنعت نسل چهارم بود، شناسایی کردند: (الف) کارخانه با فرآیندهای هوشمند در یک سیستم غیرمتمرکز همراه با کنترل متقابل که کارخانه هوشمند نامیده می‌شود. (ب) کسب و کار با شبکه ارتباطی بلادرنگ در زنجیره تأمین از تأمین‌کنندگان، تدارکات، مشتریان و منابع، با پاسخ‌های بلادرنگ؛ (ج) محصولات هوشمند هستند و حاوی اطلاعات قابل تجزیه و تحلیل، انتقال بازخورد و قابلیت ردیابی هستند. و (د) مشتریانی که توانایی ثبت سفارش در زمان واقعی یا تغییر سفارشات بدون هزینه و ارتباط با محصولات هوشمند را دارند. بنابراین در پژوهش حاضر از این چهار جنبه به‌عنوان چارچوبی برای شناسایی روندهای در حال تغییر منتسب به صنعت ۴ استفاده می‌شود.

تغییر روندها در صنعت نسل ۴

تغییر روند کارکنان: به نظر می‌رسد صنعت ۴ به‌جای حرکت به سمت تولید بدون کارگر، از مهارت‌ها و استعدادهای کارگران به‌طور کامل استفاده می‌کند (۹ و ۱۰). نقش‌های کیفیت از کار دستی به فرآیند خودکار که نیازمند مهارت‌های فنی است، تغییر می‌نمایند (۱۱). مدیران کیفیت چه بسا قادر به تصمیم‌گیری آگاهانه، برآورد هزینه‌های نیروی کار و بهبود کیفیت نیز باشند (۱۲). مطابق نظر ایوانز^۲ (۱۳) مدیران کیفیت نیازمند یادگیری ابزارهای پیش‌بینی و تجزیه و تحلیل جدید هستند. روبلک^۳ و همکاران (۱۴) تفکر دیجیتال را برای مدیریت متفاوت فرآیندها پیشنهاد کردند. کارکنان حوزه کیفیت در آینده با استفاده از منابع مجازی (مانند عینک گوگل و...) آموزش و یادگیری را تجربه می‌نمایند. مدیریت کیفیت ممکن است در آینده به‌عنوان عامل تغییر، نقش محوری و استراتژیک در استفاده از نوآوری برای خلق ارزش برای مشتریان و ذی‌نفعان داشته باشد (۱۵). پیچیدگی داده‌های بزرگ در کارخانه‌های هوشمند چه بسا منجر به متخصصان کیفیتی شود که نیاز به همکاری با متخصصان حوزه‌های مختلف داشته باشند. به‌عنوان نمونه، به‌منظور درک و تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای استفاده از منابع (۱۶) به متخصصان فناوری اطلاعات، برای تجزیه و تحلیل علت خطاهای ماشین به متخصصان آمار، و همچنین برای انجام بررسی‌های کیفیت خروجی برای بهینه‌سازی بیشتر فرآیندها نیاز به کارشناسان حوزه فرآیند داشته باشند (۹).

تغییر روند فرآیندها: کارخانه‌های هوشمند با ماشین‌هایی که متعلق به دسته سیستم‌های فیزیکی-سایبری هستند، از ربات‌هایی تشکیل می‌شوند که قادرند در یک سیستم تولیدی غیرمتمرکز با مشخصه‌های خودبهینه‌سازی، خودسازماندهی و تعامل با انسان‌ها از طریق ابزارهای هوشمند، محصولات

¹ Real time

² Evans

³ Roblek

هوشمندی که قابلیت‌های کنترل و پردازش دارند را تولید کنند. اینترنت اشیا از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ استفاده می‌کند که امکان یادگیری ماشین را فراهم می‌سازد و منجر به قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌شود. این امر امکان بازرسی خودکار کیفیت را فراهم می‌کند و کارایی و کیفیت محصول را در صنعت نسل ۴ افزایش می‌دهد (۱۷ و ۱۸). مدیران کیفیت ممکن است فراتر از برنامه‌های کاربردی دانش آماری فعلی، به ابزارهای مناسب نیاز داشته باشند تا بدانند چگونه حجم زیادی از داده‌های ماشین را به‌طور موثر تفسیر کنند، و توانایی اتخاذ تصمیمات راهبردی را برای فعالیتهای آموزشی داشته باشند (۱۹ و ۲۰). با تغییرات عمده در فناوری‌ها در صنعت ۴ ممکن است استانداردهای جدیدی برای فرآیندها و کنترل‌های جدید مورد نیاز باشد تا کسب‌وکارها با اجتناب از مسائل سیستم‌های جزیره‌ای و ارتباط بین سیستم‌های جداگانه، از هم‌راستایی و همگنی فرآیندها اطمینان حاصل نمایند (۲۱).

تغییر روند کسب‌وکار: زنجیره ارزش یکپارچه در صنعت ۴ شامل جریان مواد فیزیکی در سراسر زنجیره ارزش از ورودی تأمین‌کننده تا خروجی مشتری در فرآیند سنتی است، که با اتصال دیجیتال داده‌ها و انتقال دانش از طریق زنجیره ارزش توسط اینترنت اشیا ترکیب شده است (۱۷ و ۲۲). در نتیجه دیجیتال شدن مداوم، اتوماسیون و انتظارات مشتریان برای درجه بالاتر سفارشی‌سازی و انعطاف‌پذیری، کسب‌وکارها ملزم به ایجاد اتحادهای استراتژیک با تأمین‌کنندگان و رقبا هستند تا موضع رقابتی خود را حفظ نمایند. در جایی که انتظار می‌رود شبکه‌های تجاری آینده به گره‌های دیگر شبکه به‌موقع و دقیق پاسخ دهند و با به اشتراک گذاشتن مقدار معینی از منابع، سود را بهینه کنند، موارد مزبور می‌توانند منجر به افزایش پیچیدگی فرآیندها شوند (۲۳). فناوری‌هایی مانند **RFID** و **AutoID** با ارائه اطلاعات دقیق و لحظه‌ای باعث افزایش کیفیت و کارایی می‌شوند و با ارتباطات کارآمد و قابلیت ردیابی محصولات، احتمال تخلفات را کاهش می‌دهند (۱۴). همچنین ممکن است امکان خرید بدون اشتباه را فراهم کنند و نگرانی‌های مربوط به کیفیت دریافتی قطعات نادرست خریداری‌شده را به حداقل برسانند. بدین منظور، متخصصان کیفیت باید با ابزارهای ارتباطی تجاری آشنا شوند، پلتفرم‌های اینترنت اشیا برای مدیریت ارتباطات شامل برنامه‌های کاربردی تجاری مانند **ERP** و **CRM** و برنامه‌های کاربردی وب مانند رسانه‌های اجتماعی است (۲۲).

تغییر روند محصولات: اشیاء هوشمند مجهز به میکروالکترونیک، حسگرها، محرک‌ها، ماژول‌های ارتباطی و پردازشی قادر به برقراری ارتباط با دنیای فیزیکی برای پردازش داده‌ها هستند. محصولات هوشمند حامل اطلاعات، ارتباط با مصرف‌کنندگان و انتقال اطلاعات به سیستم‌های تولیدی، طراحی و

¹ Strategic alliance

² radio frequency identification (RFID)

³ automated identification

⁴ enterprise resource planning (ERP)

⁵ customer relationship management (CRM)

فرآیندها را بهینه می‌نمایند. این امر باعث می‌شود تا فعالیت‌های بهبود مستمر به‌طور مؤثر توسط متخصصان کیفیت برای ارتقای کیفی محصولات راهبری شوند. با ردیابی و نظارت بر عملکرد و استفاده از محصول براساس گزارش اطلاعات، طراحان قادر خواهند بود نیازها و انتظارات مشتریان را پیش‌بینی نمایند (۵)، همچنین انواع محصولات برای تولید محصولات سفارشی افزایش خواهد یافت که به انعطاف‌پذیری بالایی در فرآیندهای تولید نیاز دارد که توسط سیستم‌های تولید فیزیکی-سایبری امکان‌پذیر شده است (۲۴). در آینده، توانایی محصولات هوشمند برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری بر مبنای تعامل با استفاده از محصول، ممکن است به نگرانی‌های مربوط به حفظ حریم خصوصی و امنیت سایبری منجر شود که باید مورد توجه قرار گیرد (۲۳).

تغییر روند مشتریان: در صنعت ۴، مشتریان بر آنچه خریداری می‌کنند، مقدار محصولات خریداری شده و توانایی تغییر سفارشات در هر زمان در طول تولید بدون هزینه اضافی، کنترل دارند. محصولات هوشمند اطلاعات نحوه استفاده از محصول را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند. مشتریان همچنین با دسترسی به اطلاعات و جزئیات فنی محصولات، شناخت و آگاهی بیشتری از کیفیت و قابلیت اطمینان محصولات خواهند داشت (۱۴). مطابق نظر گوو (۲۵) با قابلیت‌های خرید برخط، هویت مشتری در دنیای جهانی-شده به راحتی قابل تعریف نخواهد بود و مشتریان ممکن است شخصیت‌های متفاوت و متعدد در قسمت‌های مختلفی از جهان باشند که فرهنگ‌ها، انتظارات، ترجیحات و شیوه‌های متنوعی را دربر می‌گیرد. روند تقاضای تک‌تک مشتریان ممکن است به افزایش سفارشی‌سازی و فردی شدن محصولات تولیدی و افزایش نوسانات بازار به دلیل تغییر انتظارات و نیازهای مشتری منجر شود (۲۳ و ۲۴). بنابراین، مدیران کیفیت باید در درک و مدیریت نیازهای مشتریان انعطاف‌پذیرتر عمل نمایند، و برای برآورده کردن این انتظارات آماده باشند (۱۴).

چارچوب مفهومی الزامات شایستگی در صنعت ۴

محققان خاطرنشان کردند که نیروی کار آینده نقش بی‌بدیلی در عملکرد موفق نوآوری کسب‌وکارهای تولیدی ایفا می‌کند تا موفقیت صنعت ۴ را تضمین کند. پریفیتی^۱ و همکاران (۲۶) اذعان داشتند که ورود به صنعت ۴ مستلزم داشتن طیف وسیعی از شایستگی‌های نیروی انسانی است. هکلاو^۲ و همکاران (۲۳) یک مدل شایستگی حرفه‌ای جهت رویارویی با چالش‌های صنعت ۴ ایجاد نمودند. آن‌ها شایستگی‌های حرفه‌ای را به‌عنوان "مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، نگرش و انگیزه‌هایی که یک فرد برای رویارویی موثر با وظایف و چالش‌های مرتبط با شغل نیاز دارد" تعریف کردند. آن‌ها فهرستی از

^۱ Online
Prifti
Hecklau

شایستگی‌های اصلی مورد نیاز مدیران برای مواجهه با شغل و وظایف خاص در صنعت ۴ را تهیه نمودند که به چهار دسته اصلی از شایستگی‌های حرفه‌ای تقسیم می‌شود: فنی، روش‌شناختی، اجتماعی و فردی. از دسته‌های مزبور می‌توان برای ایجاد مدل شایستگی حرفه‌ای جهت ارزیابی شایستگی‌های خاص تک‌تک کارکنان براساس انواع مختلف کسب‌وکارها، بخش یا صنعت خاص با مشخصات شغلی خاص و شناسایی شکاف شایستگی کارکنان بهره برد. اوانز^۱ (۲۰۱۵) اذعان نمود که مدیران کیفیت برای ارتقا بینس خود نسبت به عملیات‌ها و فعالیت‌های کسب‌وکارشان در جهت اتخاذ تصمیم‌های بهتر مبتنی بر واقعیات در آینده باید از مهارت‌های تحلیلی (استفاده و بکارگیری داده‌ها، فناوری اطلاعات، ابزارهای تحلیل آماری، روش‌های کمی و مدل‌های ریاضی رایانه‌محور) مرتبط با علوم هوش مصنوعی، تحقیق در عملیات و ... برخوردار باشند (۱۳). هرناندز-دی-منندز و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود بر مهارت‌های حل مسئله، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های فراشناختی^۲، تفکر سیستمی و سواد فناورانه برای فعالیت مدیران کیفیت در صنعت نسل ۴،۰ تأکید نمودند (۲۷). تجربه، آموزش، پتانسیل‌های خلاقیت و توانایی‌های شناختی، توسعه و هدف‌گذاری اثربخش، کارکردهای رهبری و ارتباطات، شایستگی‌هایی هستند که در مطالعه دویگل^۳ و همکاران (۲۰۲۰) مدنظر قرار گرفتند (۲۸). در این پژوهش از مدل هکلاو و همکاران (۲۳) به‌عنوان چارچوب مبنایی شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران کیفیت برای ورود به صنعت نسل ۴ استفاده شده است.



شکل ۱- چارچوب مفهومی الزامات شایستگی حرفه‌ای در صنعت نسل چهارم (۲۳)

¹ Evans

²metacognitive

³technological literacy

⁴ Dzwigol

پیشینه پژوهش

هراندز-دی-منندز و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان شایستگی‌ها برای صنعت ۴،۰ هشت دسته شایستگی را در قالب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران برای فعالیت در آینده مطرح نموده‌اند. این شایستگی‌ها عبارتند از؛ خلاقیت، تفکر کارآفرینانه، حل مسأله، حل تعارض، تصمیم‌گیری، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های تحقیقی، و جهت‌گیری کارآمد (۲۷).

به زعم پراشار^۱ (۲۰۲۳) سیستم‌های تولید دیجیتالی و بهم پیوسته در عصر انقلاب صنعتی چهارم، نیاز به تغییر شکل مدل‌های سنتی مدیریت کیفیت و نقش متخصصان کیفیت را ایجاب نموده است. این محقق بر مبنای یک چارچوب مورفولوژیکی^۲ به شناسایی روندها و مسیرهای احتمالی تحقیقات آتی پرداخته است. این چارچوب شامل شش بعد مرتبط؛ عملکرد تولید و عملیات، دامنه فعالیت‌های مدیریت کیفیت، فناوری‌های توانمند، قابلیت‌های دیجیتالی‌سازی، معیارهای عملکرد و اصول مدیریت کیفیت، تعداد قابل توجهی شکاف تحقیقاتی را شناسایی کرده است که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مطرح‌نظر قرار گیرند (۲۹).

چارچوب شایستگی مدیریت کیفیت در مطالعه مارتین^۳ و همکاران (۲۰۲۱) شامل ابعاد انسانی، روش‌ها و فرآیند، ابعاد صلاحیت مفهومی و زمینه‌ای است. چهار مسئولیت عمومی؛ نقش متمرکز و استراتژیک، نقش متمرکز و عملیاتی، نقش محلی و استراتژیک و مسئولیت‌های نقش محلی و عملیاتی برای مدیریت کیفیت نیز در نظر گرفته شده است (۳۰).

به نظر گونچارو^۴ (۲۰۲۰) سطح شایستگی حرفه‌ای با جنبه‌های مختلف در کسب‌وکار و ویژگی‌های شخصی فرد متخصص مشخص می‌شود: شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران کیفیت در مواردی از قبیل؛ سطح دانش، مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز برای دستیابی به هدف در نوع خاصی از فعالیت حرفه‌ای و همچنین در موقعیت اخلاقی فرد متخصص انعکاس می‌یابند (۳۱).

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران کیفیت برای ورود به صنعت ۴ است، از منظر نتیجه و هدف می‌توان این مطالعه را تحقیقی توسعه‌ای، اکتشافی-توصیفی دانست که داده‌های پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه جمع‌آوری و براساس روش تحلیل مضمون، مضامین مورد نظر شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند. برای انجام تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش از پروتکل

¹ Prashar

² Morphological analysis

³ Martin

⁴ Goncharov

پیشنهادی شیه و شانون (32) بهره گرفته شده است. آنها فرایند تحلیل محتوای کیفی را شامل ۷ مرحله پیشنهاد دادند که عبارت است از: ۱. تنظیم کردن پرسش‌های تحقیقی که باید پاسخ داده شوند؛ ۲. برگزیدن نمونه مورد نظر که باید تحلیل شود؛ ۳. مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود؛ ۴. طرح‌ریزی فرایند کدگذاری؛ ۵. اجرای فرایند کدگذاری؛ ۴. تعیین اعتبار و پایایی؛ ۷. تحلیل نتایج حاصل از فرایند کدگذاری.

جامعه آماری این تحقیق، تعداد ۲۸ شرکت دریافت‌کننده سطوح تعالی در بخش ساخت و تولید در سال ۱۴۰۰ هستند. سطوح تعالی، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی، نشان می‌دهد. جایزه ملی تعالی سازمانی، شامل سطوح؛ تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین، تقدیرنامه برای تعالی، و گواهی تعهد به تعالی است. لازم بذکر است که تعداد ۳۸ سازمان در سال ۱۴۰۰ موفق به دریافت سطوح مختلف تعالی شدند که در این بین تعداد ۹ شرکت در بخش خدمات و یک شرکت نیز در بخش عمومی موفق به دریافت سطوح مختلف تعالی سازمانی شده‌اند. لکن باتوجه به اینکه تمرکز طرح تحقیق حاضر بر کسب و کارهای تولیدی است، لذا تنها شرکت‌های فعال در بخش ساخت و تولید به‌عنوان اعضاء جامعه آماری مطرح نظر پژوهشگر بودند. لازم بذکر است باتوجه به ماهیت کیفی پژوهش نمونه‌ها به شیوه هدفمند انتخاب شده‌اند. زیرا هدف نمونه‌گیری کیفی، هدفمندی^۳ و هدف نمونه‌گیری کمی، داشتن نمونه نمایا و معرف از جامعه آماری است. لازم به ذکر است که در روش نمونه‌گیری هدفمند افرادی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار زیاد و عمیق است به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شوند (33). باتوجه به ماهیت اکتشافی پژوهش دغدغه نمونه‌گیری در بخش کیفی باید بیشتر ناظر به معرف بودن نمونه‌ها باشد. برای نمونه‌گیری جهت رسیدن به معرف بودن یا قابلیت مقایسه نیز متناسب با هدف این پژوهش، از روش انتخاب موارد معمول استفاده شده است. بنابراین تعداد نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش از ابتدا معین نبوده و مطابق با اصل اشباع نظری، همزمان با پیشبرد پژوهش تعیین شد. از بین شرکت‌های جامعه آماری پژوهش، تعداد ۱۰ شرکت حاضر به همکاری در انجام پژوهش شدند. در هر شرکت سعی شده تا با حداقل دو نفر مصاحبه شود؛ مدیر منابع انسانی شرکت و نیز مدیر کیفی شرکت. اما در برخی شرکت‌ها هر دو نفر در مصاحبه‌ها مشارکت نداشتند. پس از انجام مصاحبه با ۱۳ نفر از مطلعین کلیدی (از ۱۰ شرکت)، و انجام تحلیل محتوای مصاحبه‌ها طی فرایند نظام‌مند کدگذاری، با مشاهده تکرار داده‌ها، کفایت نظری ایجاد شد و برای اطمینان بیشتر، مصاحبه با ۳ نفر از مطلعین کلیدی دیگر از شرکت‌های مورد مطالعه ادامه یافت، و پس از حصول اطمینان

^۱ قابل دسترسی در وبگاه: <http://excellence.imi.ir/iranaward/Pages/IAconf.aspx>

^۲ برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نحوه امتیازبندی و شرایط اختصاصی دریافت هر کدام از سطوح تعالی به آدرس اینترنتی <https://excellence.imi.ir/iranaward/AboutTheAward/Pages/Scores.aspx> مراجعه نمایید.

^۳ Purposeful sampling

از وقوع اشباع نظری، انجام مصاحبه‌ها متوقف گردید. در نهایت، ۱۶ نفر از مدیران منابع انسانی و مدیران بخش کیفیت به‌عنوان نمونه‌های بخش کیفی در این پژوهش مشارکت داشته‌اند. فرایند گردآوری داده‌های کیفی تحقیق بدین صورت سازماندهی شد که با تعیین وقت قبلی، مصاحبه‌های الکترونیکی به صورت ویدئو کال در اپلیکیشن واتساپ با مدیران منابع انسانی، مدیران و کارشناسان کیفی شرکت‌ها ترتیب داده شد. این مصاحبه‌های عمیق به صورت نیمه ساخت‌یافته و با فهرستی از سوالات باز از پیش تهیه شده انجام شد. برای هدایت مناسب مصاحبه‌ها یک دستورالعمل راهنما (پروتکل مصاحبه)، تهیه و برای انجام مصاحبه‌ها از آن استفاده شد. یکی از چالش‌های اصلی در انتخاب موارد مطالعه یا مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌های کیفی، تصمیم‌گیری در مورد پایان آن و چگونگی گزارش نحوه این تصمیم‌گیری می‌باشد. هرچند بسیاری از پژوهشگران کیفی معتقد به ذهنی بودن فرایند رسیدن به اشباع هستند؛ اما این اتفاق نظر وجود دارد که زمانی می‌توان ادعا کرد که داده‌ها به اشباع رسیده‌اند که انجام مصاحبه‌ها یا مشاهدات بیشتر منجر به افزوده شدن یا تغییر در نظریه یا نگرش به وجود آمده، نمی‌شود. لازم بذکر است که برای مقبولیت نتایج مصاحبه‌ها از روش بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شده است (۲۹). تعداد نمونه‌های بخش تحلیل مضمون باستناد تعداد نفرانی که با آنها مصاحبه شده است برابر با ۱۶ نفر هستند. مشخصه‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه به شرح ادامه است. بیش از نیمی از افراد گروه نمونه (۵۶٫۲٪) دارای سابقه فعالیت ۱۱ تا ۱۵ سال در شرکت موردنظر هستند؛ افراد ۳۵ تا ۴۵ سال بیشترین درصد (۶۲٫۵٪)، و ۶۸٫۷٪ افراد نمونه را مردان تشکیل دادند. ۱۸٫۷٪ دارای مدرک دکترای تخصصی، ۳۱٫۲٪ دارنده مدرک کارشناسی، و ۰٫۵٪ مدرک کارشناسی ارشد داشتند.

انتخاب رویکرد تحلیل محتوای عرفی و قراردادی

در این پژوهش از بین سه روش؛ تحلیل محتوای عرفی و قراردادی، تحلیل محتوای جهت‌دار^۱ و تحلیل محتوای تلخیصی یا تجمعی^۲ از روش تحلیل محتوای عرفی و قراردادی برای تحلیل داده‌های کیفی بهره گرفته شده است. در تحلیل محتوای عرفی، پژوهشگران از بکارگرفتن مقوله‌های پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شوند. در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. بنابراین از طریق استقراء، مقوله‌ها از داده‌ها ظهور می‌یابند (34). بدین ترتیب استفاده از روش تحلیل محتوای عرفی به عنوان یک ابزار تحلیلی به خوبی با هدف پژوهش حاضر انطباق دارد.

¹Conventional content analysis

²Directed content analysis

³Summative content analysis

فرایند کدگذاری

متناسب با رویکرد عرفی منتخب در تحلیل محتوای کیفی، تمایزهایی در فرایند اجرای کدگذاری مورد توجه قرار گرفته است. این تفاوت‌ها از جنبه‌های مختلف در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. تمایزهای اساسی کدگذاری در رویکردهای مختلف تحلیل محتوا

منشأ کدها	زمان تشخیص رمزها	آغاز	نوع تحلیل محتوا
کدها از داده‌ها مشتق می‌شوند.	کدها همزمان با تحلیل داده معین می‌شوند.	مصاحبه	تحلیل محتوای عرفی
کدها از تئوری یا یافته‌های تحقیق مشتق می‌شوند.	کدها همزمان با تحلیل داده‌ها و یا قبل از آنها مشخص می‌شوند.	نظریه	تحلیل محتوای جهت‌دار
کلمات کلیدی بر اساس علاقه محقق یا ادبیات تحقیق به دست می‌آیند.	کلمات کلیدی قبل و در ضمن تحلیل داده‌ها تعریف می‌شوند.	کلمات کلیدی	تحلیل محتوای تلخیصی

منبع: (۲۷).

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق پیش از اقدام به کدگذاری، ابتدا هر یک از مصاحبه‌ها چند بار با دقت خوانده شد. در گام بعدی واحدهای معنا در هر متن مشخص گردید. واحد معنا عبارت است از مجموعه‌ای از واژگان یا جمله‌ها که بتوان ارتباطی از معانی مشابه و یکسان در آنها یافته و براساس این معنای مشابه آنها را تقسیم‌بندی نمود (۳۵). در گام بعد به هر یک از واحدهای معنایی یک کد یا برچسپ اختصاص داده شد. در فرایند کدگذاری متن مصاحبه‌ها از دستور کامنت‌گذاری در نرم‌افزار ورد استفاده شده است. مصادیق تقلیل نمونه واحدهای معنایی به کدهای باز (مضامین پایه‌ای) در جدول شماره (۲) نمایش داده شده است.

جدول ۲. خروجی کدگذاری مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون

کد	نمونه واحد معنایی	مضامین پایه	مضامین سازمان-دهنده	مضمون فراگیر
TC1	به دلیل افزایش مسئولیت شغلی، دانش اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند.	دانش روز	شایستگی‌های فنی	شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران کیفیت برای ورود به صنعت نسل ۴
TC2	برای تغییر از وظایف عملیاتی به وظایف راهبردی به مهارت‌های فنی جامع نیاز است.	مهارت‌های فنی		
TC3	پیچیدگی بیشتر فرآیند نیاز به درک گسترده‌تر و عمیق-تری از فرآیند دارد.	درک فرآیند		
TC4	افزایش کار مجازی مستلزم آن است که کارمندان بتوانند از رسانه‌های هوشمند (مانند عینک هوشمند و ...) استفاده نمایند.	مهارت‌های چند رسانه‌ای		
TC5	رشد فرآیندهای دیجیتالی‌شده نیاز بیشتری به کارمندان با مهارت‌های کدنویسی ایجاد می‌نماید.	مهارت‌های کدنویسی		
TC6	کار مجازی روی سرورها یا پلتفرم‌ها کارکنان را ملزم می‌کند که از امنیت سایبری آگاه باشند.	درک امنیت فناوری اطلاعات		
MC 1	نیاز به محصولات نوآورانه‌تر و همچنین برای بهبودهای داخل سازمانی، مستلزم خلاقیت است.	خلاقیت	شایستگی‌های روش‌شناختی	
MC 2	هریک از کارکنان که عهده‌دار مسئولیت‌های استراتژیک هستند باید به‌عنوان یک کارآفرین عمل کنند.	تفکر کارآفرینی		
MC 3	کارکنان باید بتوانند منابع خطا را شناسایی کرده و بتوانند فرآیندها را بهبود بخشند.	حل مسأله		
MC 4	خدمات‌گرایی بالاتر، ارتباط با مشتری و تعارضات را افزایش می‌دهد که نیاز به حل دارند.	حل تعارض		
MC 5	با افزایش مسئولیت کارکنان بایستی اتخاذ تصمیمات به خودشان تفویض اختیار شود.	تصمیم‌گیری		

کد	نمونه واحد معنایی	مضامین پایه	مضامین سازمان-دهنده	مضمون فراگیر
MC 6	ساختاردهی و بررسی حجم زیادی از داده‌ها و فرآیندهای پیچیده ضروری است.	مهارت‌های تحلیلی		توانمندی‌های اجتماعی
MC 7	نیاز به توانایی استفاده از منابع معتبر برای یادگیری مستمر در محیط‌های متغیر	مهارت‌های تحقیق		
MC 8	مسائل پیچیده‌ای مانند تجزیه و تحلیل حجم فزاینده داده‌ها باید به‌طور کارآمدتری حل شوند.	جهت‌گیری کارایی		
SC1	درک فرهنگ‌های مختلف به‌ویژه عادات کاری متفاوت به هنگام کار در سطح جهانی	مهارت‌های بین فرهنگی		
SC2	توانایی درک و ارتباط با شرکا و مشتریان جهانی	توانایی‌های زبانی		
SC3	خدمات‌گرایی مستلزم مهارت‌های شنیداری و گفتاری خوب است و انجام فعالیت‌ها در قالب کار مجازی مستلزم برقراری مهارت‌های ارتباطی مجازی است.	مهارت‌های ارتباطی		
SC4	کار در یک زنجیره ارزش جهانی و درهم تنیده نیاز به شبکه‌های دانشی قوی دارد.	مهارت‌های شبکه سازی		
SC5	با رشد کار تیمی و مشترک روی پلتفرم‌ها انتظار پیروی از قوانین تیم می‌رود.	توانایی کار تیمی		
SC6	بنگاه‌های اقتصادی مختلف در طول یک زنجیره ارزش، شریک یکدیگر محسوب می‌شوند و انجام هر پروژه‌ای نیاز به ایجاد موقعیت‌های برد-برد دارد.	توانایی سازش و همکاری		
SC7	شرکت‌ها باید از دانش درون‌سازمانی خود صیانت کنند و در عین حال نیز دانش‌های صریح و ضمنی را با دیگر شرکت‌ها مبادله نمایند.	توانایی انتقال دانش		
SC8	حیطه اختیارات گسترده‌تر همراه با مسئولیت‌پذیری بیشتر و سلسله‌مراتب مسطح باعث می‌شود که هر یک از کارکنان به یک رهبر تبدیل شود.	مهارت‌های رهبری		

کد	نمونه واحد معنایی	مضامین پایه	مضامین سازمان-دهنده	مضمون فراگیر
PC1	افزایش کار مجازی سبب می‌شود کارکنان، مستقل از زمان و مکان فعالیت نمایند. گردش‌های شغلی بیشتر، مستلزم انعطاف‌پذیری کارکنان در مسئولیت‌های شغلی خود است.	انعطاف-پذیری	بهبود کارایی و تخصص	
PC2	پذیرش تغییر، به‌ویژه تغییرات مربوط به کار به دلیل چرخش یا جهت‌دهی مجدد کارها.	تحمل ابهام و نامعلومی		
PC3	تغییرات مکرر مرتبط با کار، تمایل کارکنان را برای یادگیری الزامی می‌کند.	انگیزه یادگیری		
PC4	کارکنانی که در فرآیندهای نوآوری دخیل هستند، به دلیل چرخه عمر کوتاه‌تر محصولات و کاهش زمان ورود به بازار، باید توانایی تحمل فشارهای کاری را داشته باشند.	توانایی کار تحت فشار		
PC5	کارکنان نیز به‌عنوان نمایندگان شرکت‌های خود باید از طرح‌های پایداری محیط زیست حمایت کنند.	نگرش پایداری		
PC6	انطباق با قوانین سخت‌گیرانه برای امنیت فناوری اطلاعات، کار با ماشین یا ساعات کاری.	پذیرش و انطباق		

منبع: یافته‌های پژوهش حاضر

اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

پانل ارزیابی محتوایی

لاوش (۳۶) در مقاله خود با عنوان "رویکردی کمی در اعتبار محتوایی تحقیقات"، روش پانل ارزیابی محتوایی را چنین تشریح می‌نماید: "برای داوری راجع به کلیات مدل و اجزای آن در حوزه تخصصی می‌بایست تعدادی از متخصصین حوزه را انتخاب و از تک‌تک آنها خواست تا راجع به کلیات و هر یک از اجزای مدل، یکی از سه گزینه؛ بی‌اهمیت/ غیر کاربردی است، می‌تواند باشد ولی ضروری نیست، مهم/ بسیار کاربردی است را انتخاب کنند". پس از آن می‌بایست با استفاده از فرمول زیر، رتبه اعتبار محتوایی^۱ (CVR) برای هریک از موارد به‌صورت جداگانه محاسبه و گزارش شود.

$$CVR = \frac{ne - (N/2)}{N/2}$$

در رابطه بالا، N تعداد کل افراد شرکت کننده در پانل است و ne نیز تعداد افرادی است که گزینه مهم/بسیار کاربردی را انتخاب نموده اند. بنابراین چنانچه کلیه شرکت کنندگان، گزینه سوم را انتخاب کنند، CVR برابر ۱ خواهد بود، و در صورتی که تنها نیمی از افراد، گزینه سوم را انتخاب نمایند، CVR برابر ۰ خواهد شد. لذا چنانچه بیش از نیمی از شرکت کنندگان و کمتر از همه آنها این گزینه را انتخاب نمایند، CVR عددی بین صفر تا یک خواهد بود، که حداقل قابل قبول برای تأیید محتوای مدل، بسته به تعداد افراد شرکت کننده در پانل براساس جدول (۳) خواهد بود. لذا در صورتی که CVR به دست آمده برای هر سؤال، مساوی یا بالاتر از حداقل اشاره شده در این جدول باشد، آن جزء، تأیید محتوایی گردیده و در غیر این صورت آن جزء از نظر محتوایی تأیید نشده است.

جدول ۳. حداقل نسبت اعتبار محتوایی قابل قبول جهت تأیید محتوای مدل

تعداد کل اعضای پانل	کمینه مقدار CVR	تعداد کل اعضای پانل	کمینه مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۶	۰/۹۹	۱۴	۰/۵۱
۷	۰/۹۹	۱۵	۰/۴۹
۸	۰/۷۵	۲۰	۰/۴۲
۹	۰/۷۸	۲۵	۰/۳۷
۱۰	۰/۶۲	۳۰	۰/۳۳
۱۱	۰/۵۹	۳۵	۰/۳۱
۱۲	۰/۵۶	۴۰	۰/۲۹

منبع: (۳۱)

همان طور که در جدول نیز نشان داده شده، با افزایش تعداد خبرگان، حداقل CVR مورد نیاز کاهش پیدا می کند. بدین معنی که در پانل های بزرگ تر، با اجماع نسبی نیز مدل تأیید می شود. تعداد خبرگان برای پانل ارزیابی محتوایی تعداد ۶ نفر از مدیران کیفیت شرکت های مورد مطالعه و ۶ نفر از اعضا هیأت علمی دانشگاه بوده اند لذا مقدار رتبه اعتبار محتوایی قابل قبول برای مضامین استخراجی این پژوهش

برابر ۵۶٪ است. با توجه به رتبه اعتبار محتوایی محاسبه شده، کلیه مضامین پایه از اعتبار محتوایی قابل قبولی برخوردار هستند (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج رتبه اعتبار محتوایی مضامین پایه‌ای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران کیفیت در صنعت نسل ۴

ردیف	مضامین پایه	مقدار CVR	قابل قبول	ردیف	مضامین پایه	مقدار CVR	قابل قبول
۱	دانش روز	۶۶,۶۷٪	✓	۱۵	مهارت‌های ارتباطی	۸۳,۳۴٪	✓
۲	مهارت‌های فنی	۱	✓	۱۶	مهارت‌های شبکه سازی	۶۶,۶۷٪	✓
۳	درک فرآیند	۸۳,۳۴٪	✓	۱۷	توانایی کار تیمی	۸۳,۳۴٪	✓
۴	مهارت‌های چند رسانه‌ای	۶۶,۶۷٪	✓	۱۸	توانایی سازش و همکاری	۶۶,۶۷٪	✓
۵	مهارت‌های کدنویسی	۱	✓	۱۹	توانایی انتقال دانش	۱	✓
۶	درک امنیت فناوری اطلاعات	۶۶,۶۷٪	✓	۲۰	مهارت‌های رهبری	۸۳,۳۴٪	✓
۷	خلاقیت	۶۶,۶۷٪	✓	۲۱	انعطاف پذیری	۶۶,۶۷٪	✓
۸	تفکر کارآفرینی	۱	✓	۲۲	تحمل ابهام و نامعلومی	۱	✓
۹	حل مسأله	۱	✓	۲۳	انگیزه یادگیری	۱	✓
۱۰	حل تعارض	۸۳,۳۴٪	✓	۲۴	توانایی کار تحت فشار	۶۶,۶۷٪	✓
۱۱	تصمیم‌گیری	۶۶,۶۷٪	✓	۲۵	نگرش پایداری	۶۶,۶۷٪	✓
۱۲	مهارت‌های تحلیلی	۱	✓	۲۶	پذیرش و انطباق	۶۶,۶۷٪	✓
۱۳	مهارت‌های تحقیق	۸۳,۳۴٪	✓	۲۷	توانایی‌های زبانی	۱	✓
۱۴	جهت‌گیری کارایی	۶۶,۶۷٪	✓	۲۸	مهارت‌های بین فرهنگی	۱	✓

منبع: یافته‌های پژوهش حاضر

به‌منظور ارزیابی کیفیت، آزمون پایایی از طریق ضریب کاپای کوهن اندازه‌گیری شد. بدین ترتیب نتایج در اختیار یکی از خبرگان قرار داده می‌شود تا از طریق شاخص کاپا مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۵)

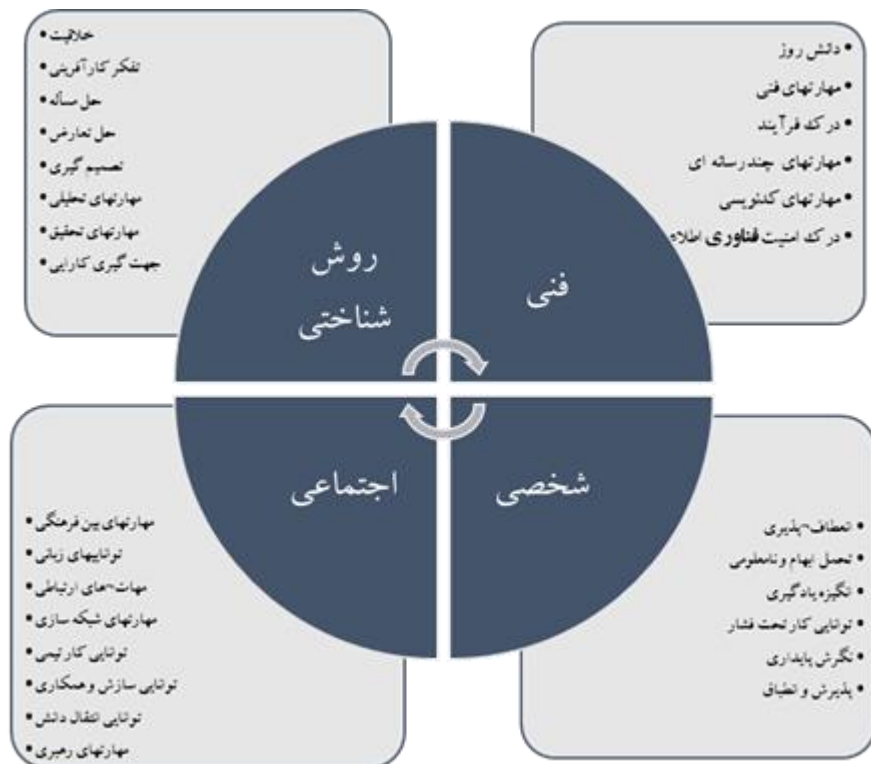
معرف جدول توافقی میان کدگذاری یکی از خبرگان و محقق در رابطه با متون مصاحبه‌های جمع‌آوری شده است. با توجه به عدد معناداری $0/001$ و مقدار ضریب کاپا ($0/802$) شاخص مزبور، پذیرش می‌شود.

لازم بذکر است که از ضریب کاپا تحت عنوان ملاک ارزیابی درونی نیز یاد می‌گردد. پژوهشگرام بر این باور هستند که چنانچه مقدار این ضریب بالاتر از $0/6$ باشد، این ضریب از مقدار قابل قبول و خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول ۵. آزمون توافق میان نگارنده و یکی از خبرگان

تعداد مشاهدات معتبر	مقدار	انحراف معیار برآوردی	برآورد T^b	سطح معناداری (sig)
درجه توافق کاپا	$0/802$	$0/149$	$4/173$	$0/002$

بر اساس الگوی نهائی استخراجی از پژوهش حاضر (شکل ۲) چهار دسته شایستگی حرفه‌ای؛ شخصی، اجتماعی، روش‌شناختی و فردی برای فعالیت مدیران کیفیت در صنعت ۴ الزامی هستند.



شکل ۲. الگوی پیشنهادی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران کیفیت برای ورود به صنعت نسل ۴

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با بررسی تغییرات مورد انتظار در صنعت ۴ از چهار جنبه، کارخانه (افراد و فرآیند)، کسب‌وکار، محصول و مشتریان، شایستگی‌های فنی، روش‌شناختی، اجتماعی و شخصی مورد نیاز مدیران کیفیت در کسب‌وکارهای ساخت و تولید برای انطباق با الزامات صنعت ۴ در شرکت‌های دریافت‌کننده سطوح مختلف تعالی در سال ۱۴۰۰ را شناسایی کرد. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران کیفیت به دلیل تعامل با ماشین‌ها و تفسیر داده‌های زمان واقعی از فرآیندها، به دانش شغلی بیشتری نیاز دارند (۳۱، ۱۹، ۲۰). مدیران کیفیت همچنین به مهارت‌های رسانه‌ای سطح بالاتری نیاز دارند تا بتوانند از ابزارهای واقعیت افزوده برای بهبود فرآیند و عملکرد ماشین استفاده نمایند. با داده‌های گسترده و شفاف از سیستم‌های متصل و بهره‌گیری از فناوری شناختی (۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۰) مدیران کیفیت ممکن است به

¹ Added reality

اطلاعات عظیمی برای شناسایی ریسک‌ها و مخاطرات و ارائه توصیه‌های راهبردی به شرکت‌ها دسترسی داشته باشند. با این حال، افزایش اشتراک‌گذاری مقادیر زیادی از داده‌ها در زنجیره‌های ارزش (۲۳) ممکن است منجر به افزایش خطر نقض امنیت داده شود (۲۳) که مدیران کیفیت باید از آن آگاه باشند. بدین ترتیب مدیران کیفیت برای تفسیر داده‌های بزرگ مربوط به فرآیندها جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی، استفاده از فناوری‌های دیجیتالی، و آگاهی از ریسک امنیتی داده‌ها، به شایستگی‌های فنی نیاز دارند (۱۱،۱۴). لذا ارتقای شایستگی‌های فنی مدیران کیفیت از طریق شیوه‌های نوین آموزش مبتنی بر بسترها و پلتفرم‌های سازگار و متناسب با الزامات و ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم به شرکت‌ها توصیه می‌شود. مدیران کیفیت برای حل مسائل پیچیده باید در شناسایی منبع مشکلات از روی حجم عظیمی از داده‌ها مهارت داشته باشند. جهت حصول شایستگی‌های مناسب، مدیران کیفیت نیاز به دسترسی به منبع قابل اعتماد اطلاعات دارند. آن‌ها ممکن است نیاز به یادگیری استفاده از ابزارهای جدید، به عنوان مثال، نرم‌افزارهای داده‌کاوی داشته باشند تا در حل مشکلات، کارآمدتر عمل نمایند. زیرا به نظر می‌رسد علوم داده‌پیشران اصلی صنعت ۴ محسوب می‌شوند. بنابراین، برای استفاده از داده‌ها جهت شناسایی منشأ مشکلات، دسترسی به منابع قابل اعتماد یادگیری و توانایی استفاده از ابزارهای جدید به منظور حل مؤثر مسائل پیچیده، شایستگی‌های روش‌شناختی مورد نیاز خواهد بود (۲۷،۲۸). پس به شرکت‌ها توصیه می‌شود اقدامات لازم را در این زمینه انجام دهند.

با اتصال مجازی بین چند سایت و زنجیره ارزش، مدیران کیفیت در صنعت نسل چهارم، تعاملات بیشتری را در بسترهای مجازی مختلف در زمان واقعی تجربه خواهند کرد و باید از قابلیت‌های ارتباطات مجازی بیشتری برخوردار باشند. با افزایش تمرکززدایی، آن‌ها باید قادر باشند تا با کمک فناوری‌های هوش مصنوعی تصمیمات لازم را در حوزه‌های مختلف اتخاذ نمایند. با افزایش کار مجازی و استفاده از برنامه‌های تلفن همراه در تلفن‌ها و تبلت‌ها، اطلاعات حاصل از فرآیندها به سرعت در اختیار مدیران کیفیت قرار می‌گیرد و در نتیجه توانایی تصمیم‌گیری در هر زمان یا مکان در محیط مجازی، انعطاف‌پذیر و آسان را با خود به همراه خواهد داشت. البته لازم بذکر است که مدیران کیفیت نیاز به انگیزه دارند تا دائماً با تغییرات در محیط کار همگام شوند. بدین ترتیب، شایستگی‌های اجتماعی در ارتباطات بین‌سازمانی، ارتباط با تأمین‌کنندگان و مشتریان در پلتفرم‌های مجازی مشترک جدید، همراه با توانایی حفظ دانش ضمنی و صریح در یک محیط غیرمتمرکز که نیازمند توانایی رهبری برای تصمیم‌گیری است، ضروری خواهد بود. بنابراین طراحی سیستم‌های جبران خدمت پویا باهدف ارتقا انگیزه کارکنان و متناسب با بستر صنعتی جدید به شرکت‌های تولیدی پیشنهاد می‌شود.

¹ Data science

ضمن اینکه توانایی انجام وظایف شغلی در محل‌های کاری منعطف و در زمان‌های انعطاف‌پذیر، و نیز سازگاری با تغییرات مکرر مرتبط با کار از جمله شایستگی‌های شخصی مورد نیاز محسوب می‌شوند. لازم بذکر است که در خصوص انجام این پژوهش، محقق با یک محدودیت اصلی مواجه بوده است. خروجی‌های مطالعه حاضر براساس بینش و ادراک مصاحبه‌شوندگان از مفهوم صنعت ۴ و فناوری‌های مربوط به این انقلاب صنعتی استنباط شده‌اند. این در صورتی است که شرکت‌های مورد مطالعه هنوز در معرض فناوری‌های صنعت نسل چهار قرار نگرفته‌اند. بنابراین ممکن است که پتانسیل چشم‌انداز آینده برای تغییر چشمگیر با تغییرات سریع فناوری منجر به مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌ها برای مدیران کیفیت صنایع آینده شود. ضمن اینکه مصاحبه‌شوندگانی که در این مطالعه شرکت داشتند، مدیران منابع انسانی و مدیران کیفیت بدون در نظر گرفتن جنسیت، سن، سابقه خدمت و تجربه در زمینه کیفیت بودند. بنابراین، متغیرهای کنترلی برای این تحقیق در نظر گرفته نشدند.

منابع

- 1- Dirican, C. (2015), "The impacts of robotics, artificial intelligence on business and economics", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 564-573.
- 2- Lyle, M. (2017), "From paper and pencil to industry 4.0: revealing the value of data through quality intelligence", *Quality*, Vol. 10, pp. 25-29, available at: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?>
- 3- Kasriel, S. (2017), "4 predictions for the future of work", *World Economic Forum Website*, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/predictions-for-freelance-work-education/>.
- 4- Cimini, C., Pinto, R. and Cavalieri, S. (2017), "The business transformation towards smart manufacturing: a literature overview about reference models and research agenda", *IFACPapers OnLine*, Vol. 50 No. 1, pp. 14952-14957.
- 5- Lu, Y. (2017), "Industry 4.0: a survey on technologies, applications and open research issues", *Journal Of Industrial Information Integration*, Vol. 6, pp. 1-10, doi: 10.1016/j.jii.2017.04.005.
- 6- Elg, M., Gremyr, I., Hellstrom, A. and Witell, L. (2011), "The role of quality managers in contemporary organisations", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22 No. 8, pp. 795-806, doi: 10.1080/14783363.2011.593899.
- 7- Goetsch, D. and Davis, S. (2016), *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 8th ed., Pearson, Boston.

- 8- Garad, A. (2007), "The effective quality manager", in Hoque, M. and Fernandes, C. (Eds), Proceedings of the Fifth International Business Research Conference, Vol. 5, pp. 1-19, available at: <http://ro.uow.edu.au/compapers/1129/>. Singh, R. (2018), 50,000 Malaysians Expected to Be Laid off This Year, January 4, The Sun daily, available at: <http://www.thesundaily.my/node/516338>.
- 9- Benesova, A. and Tupa, J. (2017), "Requirements for education and qualification of people in industry 4.0", Procedia Manufacturing, Vol. 11, pp. 2195-2202, doi: 10.1016/j.promfg.2017.07.366. Boulanger, M., Chang, W., Johnson, M. and Kubiak, T.M. (2017), "The deal with big data", ASQ Quality Progress, Vol. 50 No. 9, pp. 26-33.
- 10- Gorecky, D., Schmitt, M., Loskyll, M. and Zuhlke, D. (2014), "Human-machine-interaction in the industry 4.0 era", in 12th IEEE International Conference on Industrial Informatics (INDIN), pp. 289-294, doi: 10.1109/INDIN.2014.6945523.
- 11- Dal Porto, L. (2018), "The state of manufacturing", January, ASQ Quality Progress, Vol. 51 No. 1.
- 12- Gaskill, T. (2017), "Facing new reality", February, ASQ Quality Progress, Vol. 50 No. 2, pp. 10-12.
- 13- Evans, J.R. (2015), "Modern analytics and the future of quality and performance excellence", Quality Management Journal, Vol. 22 No. 4, pp. 6-17, doi: 10.1080/10686967.2015.11918447.
- 14- Roblek, V., Me_sko, M. and Krape_z, A. (2016), "A complex view of industry 4.0", SAGE Open, Vol. 6 No. 2, pp. 1-11, doi: 10.1177/2158244016653987 .
- 15- Keim, L. and La Londe, P. (2017), "Changing competencies for quality professionals report", pp. 1-23, available at: <https://asq.org/quality-resources/research>.
- 16- Longo, F., Nicoletti, L. and Padovano, A. (2017), "Smart operators in industry 4.0: a human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context", Computers and Industrial Engineering, Vol. 113, pp. 144-159, doi: 10.1016/j.cie.2017.09.016.
- 17- Rojko, A. (2017), "Industry 4.0 concept: background and overview", International Journal of Interactive Mobile Technologies, Vol. 11 No. 5, pp. 77-90, doi: 10.3991/ijim.v11i5.7072.
- 18- Stancioiu, A. (2017), "The fourth industrial revolution, Industry 4.0", Fiability and Durability/Fiabilitate Si Durabilitate, Vol. 1, pp. 74-78, available at: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?>

- 19- Lindborg, H.J. (2017), "Preparing for the revolution", August, ASQ Quality Progress, Vol. 50 No. 8, pp. 10-12.
- 20- Oliff, H. and Liu, Y. (2017), "Towards industry 4.0 utilizing data-mining techniques: a case study on quality improvement", in *Procedia CIRP*, 63(Manufacturing Systems 4.0 - Proceedings of the 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems), pp. 167-172, doi: 10.1016/j.procir.2017.03.311.
- 21- Trappey, A.J.C., Trappey, C.V., Govindarajan, U.H., Chuang, A.C. and Sun, J.J. (2017), "Review article: a review of essential standards and patent landscapes for the Internet of Things: a key enabler for Industry 4.0", *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 33, pp. 208-229, doi: 10.1016/j.aei.2016. 11.007.
- 22- Wagner, T., Herrmann, C. and Thiede, S. (2017), "Industry 4.0 impacts on lean production systems", *Procedia CIRP*, Vol. 63, pp. 125-131, doi: 10.1016/j.procir.2017.02.041.
- 23- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. and Kohl, H. (2016), "Holistic approach for human resource management in industry 4.0", *Procedia CIRP*, Vol. 54, pp. 1-6.
- 24- Schotz, S., Butzer, S., Molenda, P., Drews, T. and Steinhilper, R. (2017), "An approach towards an adaptive quality assurance", *Procedia CIRP*, Vol. 63, pp. 189-194, doi: 10.1016/j.procir.2017. 03.096.
- 25- Goh, T.N. (2015), "Emerging megatrends in quality engineering and the "new 5S" response", *Quality Engineering*, Vol. 27 No. 4, pp. 450-460, doi: 10.1080/08982112.2015.1036294.
- 26- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H. and Krcmar, H. (2017), "A competency model for "industrie 4.0" employees", in Leimeister, J.M. and Brenner, W. (Eds), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*, Hrsg, St. Gallen, pp. 46-60.
- 27- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14, 1511-1524.
- 28- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630.
- 29- Prashar, A. (2023). Quality management in industry 4.0 environment: a morphological analysis and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(3), 863-885.
- 30- Martin, J., Elg, M., Gremyr, I., & Wallo, A. (2021). Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in

- quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3-4), 359-378.
- 31- Goncharov, V. N., Erokhin, A. M., Ivashova, V. A., Kolosova, O. U., Tronina, L. A., & Kamalova, O. N. (2020). Social responsibility and professional competence of safeguard specialists for the quality and safety of food products. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 422, No. 1, p. 012124). IOP Publishing.
- 32- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- 33- Saedi, Abdullah., Sepahvand, Reza., Mousavi, Seyed Najmuddin., Hakak, Mohammad. (2019). Designing and explaining the architectural model of human resource knowledge in knowledge-based organizations. *Journal of Human Resources Research Management (Imam Hossein University)*, 11 (3), 37-68.
- 34- Golshahi, Behnam., Rastegar, Abbas Ali., Feyz, Davood., Zarei, Azimullah. (2018). Architecture of the process of guiding and employing scientific talents in Iran. *Journal of Human Resource Research Management (Imam Hossein University)*, 10 (3), 1-23.
- 35- Iman, Mohammad Taqi; Noshadi, Mahmoud Reza. (2011). Quality of Research in Humanities Fall and Winter 2011 - Number 6 (30), pages: 15 to 44.
- 36- Lawshe, C.H. (1975), "A quantitative approach to content validity", *Personnel Psychology*, 28, 563-575.

Succession by Attracting and Developing Academic Talent: A Meta- Synthesis Study

Abbas Abbaspour (Professor of the Management and Educational Planning Group, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran)

Vadood Ghasem Talebi (PhD student in Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (corresponding author))

Morteza Taheri (Associate Professor of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran)

Hamid Rahimian (Associate Professor of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran)

Saeed Ghiasi Nadooshan (Associate Professor of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran)

(Received: 2023/10/13; Accepted: 2024/01/10)

PP.1-38

Abstract

Succession is an effective strategy in maintaining and developing human resources in organizations, but many companies do not follow a regular succession plan, which inhibits the process of assigning skilled people to specific positions. Based on this, the aim of this article was to find the factors affecting succession with the approach of attracting and developing academic talents in engineering companies. In this research, a qualitative meta-synthesis method was used. After conducting a keyword search in reputable national and international databases from 1997 to 2023, a total of 2,181 studies were identified, and 91 studies are selected for the purpose of analysis and information extraction. After conducting analysis, succession planning with a focus on attracting and developing university talents at engineering companies was categorized into 5 dimensions including: creating commitment, determining policy, attracting and developing academic talent, leadership improvement program and program evaluation. In addition, 11 factors and 30 sub-factors were extracted. Based on the finding, it could be said that components of succession planning are determined with a focus on attracting and developing university talents; hence, the findings of this research included implications for companies to formulate and implement succession planning programs through employing university talents.

Keywords: attraction and development, meta- synthesis, succession, university talents.

Designing A Professional Development Model for Managers

Younes Sahra Navard Nashtifan (Ph.D. student in educational management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran)

Salahedin Ebrahimi (Ph.D. in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran (corresponding author))

Bahman Gholami (Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran)

Siamand Moloudi (Assistant Professor of Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran)

(Received: 2021/11/30; Accepted: 2024/02/24)

PP.39-78

Abstract

The educational system is the basis for intellectual growth and development and the basis for the maturity and realization of human capacities, and education managers must be professionally developed to carry out this mission successfully, because this job position involves a large part of the complexity and sensitivity of the educational system and the success of the organization in achieving organizational goals and missions depends on competent managers. Therefore, the present study was designed to develop a model for the professional development of education managers. To conduct the research, a qualitative approach with grand theory method was used. The study population was all experts, professors and senior managers in the field of human resources in education. From this population 21 experts were selected using purposive sampling and they were interviewed by a semi-structured interview as the research tool. In the next step, open, axial and selective coding methods were used to analyze the qualitative findings. The results revealed "development of cognitive-leadership-management skills and development of professional ethics" as key categories, "professional development planning, organizational talent, educational and learning opportunities and self-development" as causal conditions", "networking, guidance, facilities and resources and career path management" as strategies, categories of "organizational values and culture, group of managers and working conditions" as a platform, "organizational factors, learning-improvement-development atmosphere and barriers and involvement of managers were introduced as intervening conditions. In addition, the findings indicated that succession can involve consequences for individual and organizational development in education and positive extra-organizational effects for society.

Keywords: human resource management, professional development, continuing professional development, managerial professional development, education.

A Learning Framework for Knowledge-Based Enterprises: A Meta-Synthesis

Alireza Javan Bakht (PhD student in educational management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Faculty, University of Tehran, Qom, Iran)

Nahid Naderi Bani (Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Faculty, University of Tehran, Qom, Iran (corresponding author))

Jabar Babashahi (Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Faculty, University of Tehran, Qom, Iran)

Saeed Safayi Movahed (Human resource training and development consultant of National Iranian Oil Company)

(Received: 2023/09/16; Accepted: 2024/01/09)

PP.79-111

Abstract

In knowledge-based enterprises, the main capital is knowledge, and it is necessary to benefit from this capital by having knowledgeable employees who are lifelong learners. However, traditional learning approaches do not meet the needs of these enterprises. Based on this, the aim of the present study was to provide a suitable learning framework for knowledge-based enterprises. In order to achieve this goal, the meta-synthesis qualitative method of selection and in-depth analysis of the subject literature were employed based on the seven steps of Sandolowski and Barso. By reviewing the literature, 250 identified sources were analyzed using meta-synthesis method. The results indicated that the components of extra-organizational environment, organizational environment, the essence of knowledge-based enterprises and learning approaches are important aspects of the learning framework of knowledge-based enterprises. Each of these components included sub-components that affect learning in knowledge-based enterprises; therefore, considering the sub-components in the turbulent extra-organizational environment, the organizational environment is affected by the emphasis on agile structure, open culture, collaborative culture, organic job design and independent work space. The essence of knowledge-based enterprises was formed around the orientations including expertise, innovation, team, learning, communication and knowledge. Finally, the three learning approaches of interest in knowledge-based enterprises included experiential learning, self-directed learning, and collaborative learning, which in the literature were the most suitable for this kind of enterprises. Therefore, it can be concluded that paying attention to the identified components along with its sub-components could play an important role in formulating a suitable learning framework for knowledge-based enterprises.

Keywords: learning framework, collaborative learning, self-directed learning, experiential learning, knowledge-based enterprises.

Human Resource Development Strategies in Scientific and Technological Organizations (Case of Study: JDEVS)

Saeideh Samadzad (Faculty Member of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR), Tabriz, Iran)

Javid Ghahremani Nahr (Faculty Member of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR), Tabriz, Iran)

Faramarz Nouri (Faculty Member of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR), Tabriz, Iran)

Akbar Ghasemi Yalghouzaghaj (Faculty Member of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR), Tabriz, Iran)

(Received: 2023/08/15; Accepted: 2024/01/22)

PP.112-132

Abstract

Human resources are the most important strategic resource of organizations; therefore, strategic analysis and strategic planning of human resources is one of the main responsibilities of organizations to utilize human capital in the most convenient and optimal way. Since the purpose of the current research was to formulate development strategies and improve the productivity of human resources in the organization of JDEVS, this study first identified and calculated the strengths, weaknesses, opportunities and threats of human resources and then presented development strategies and formulated programs, operations, and measures in accordance with the strategies in the organization under study. In this regard, study samples were selected from among managers, experts and specialists of the Organization of Academic Jihad of Science and Industry. The technique used to analyze the results was also the approach of strategic reference points. The results of the findings showed that the main and general strategy of the organization is an aggressive strategy. Also, after examining the evaluation matrix of internal and external factors in the functional areas of human resources and the opinions of experts in the field of analyzing the internal and external factors of the organization's human resources, with the investigations carried out and also considering the direction of the policy. Identified in this field, human resource strategies were formulated in the SWOT matrix. The obtained results indicated that committed strategy is suitable for the main and specialized jobs, the specialized staff and general staff jobs in the organization, and secondary strategy is suitable for public service jobs, and finally contractual could best fit certain work contract jobs.

Keywords: human resources development, scientific and technological organizations, JDEVS, strategic reference point's model.

A Model for Improving Professional Competencies of Human Resources Managers of Melli Bank of Iran

Abbas Ali Samadian Barzaki (PhD student in educational management, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran)

Mahmoud Safari (Assistant Professor, Islamic Azad University, Damavand Branch (Tehran), Department of Educational Sciences, Tehran, Iran)

Masoumeh Ouladian (Assistant Professor, Islamic Azad University, Damavand Branch (Tehran), Department of Educational Sciences, Tehran, Iran (corresponding author))

(Received: 2023/09/10; Accepted: 2024/02/04)

PP.133-150

Abstract

The aim of the current research was to design a model for improving the professional competence of human resources managers of Melli Bank of Iran. This study was practical in terms of purpose and it was done by a mixed-exploratory (qualitative-quantitative) method. The statistical population in the qualitative section included senior human resources managers and professional academic experts. The study data was collected through semi-structured interviews with 15 members of the statistical population who were selected by purposive sampling. The research data were analyzed based on the qualitative analysis process during open, central and selective triple coding through MaxQda 2020 software. The statistical population in the quantitative part included managers, employees and human resources experts of Melli Bank of Iran. The data collection was done administering researcher-made questionnaires to 291 members as the statistical population who were selected by random sampling. The analysis of the collected data was done by descriptive and inferential methods through SPSS 16 and Smart PLS software. Based on the results of the qualitative analysis of the model for improving the professional competence of human resources managers, included the dimensions of technological knowledge, familiarity with the knowledge management system, the acceptance of learning-development programs in the bank, the attitude of managers, the commitment of managers to the educational-learning models of the bank, personality factors of managers, attitude bank beneficiaries, managers' leadership skills, educational-research skills. Also, based on the results of quantitative analysis, among the components of the model, the component of leadership skills (with a factor load of 0.906) had the highest priority and the personality factors of managers (with a factor load of 0.775) had the lowest priority. And finally, all the components of the model were valid and the model had a good fit.

Keywords: competence, professional competence, human resources managers of Melli bank of iran, Melli bank.

A Knowledge Management System Deployment Model for The Social Security Organization

Reza Barani Mashahrani (PhD student, Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Qeshm, Iran)

Mehdi Bagheri (Associate Professor, PhD in Public Management, Faculty of Humanities, Bandar Abbas Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran (corresponding author))

Payam Paslari (Assistant Professor, Management, Faculty of Humanities, Bandar Abbas Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran)

(Received: 2023/06/10; Accepted: 2023/11/17)

PP.151-175

Abstract

The purpose of the present research was to design a knowledge management system deployment model for the social security organization of Hormozgan province. The current research method was a qualitative type of foundation data. The study community consisted of experts in the field of knowledge management, employees with 10 years of experience and above, heads of departments and deputies of the social security organization of Hormozgan province. Theoretical sampling of the targeted type was used to select the study sample. The data coding was done using Max Kyuda software. The findings of the research, using the coding process, showed that 177 primary codes in the form of the model of effective factors (causal and contextual, intervention, strategy and consequence) were effective on the establishment of the knowledge management system in the social security organization of Hormozgan province, and 147 primary codes were selected as model evaluation indicators. These codes were included in the concepts and key categories according to the findings of the research, the categories of "participatory management, professional competence of employees, the organization's mission and government support" as causal conditions, the categories of "information and management systems, strategy and leadership, education and training, design of courses training and empowerment of employees" as a strategy and 6 categories (strengthening self-regulation skills, strengthening job motivation, increasing organizational commitment, flexibility in communication, entrepreneurship and innovation, improving organizational performance) have been presented as the consequences of establishing a knowledge management system in the social security organization. .

Keywords: knowledge management system, social security organization, Hormozgan province.

The Fourth Generation of Industry: Developing a Professional Competency Model for Quality Managers

Roya Shakeri (Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran)

(Received: 2022/05/05; Accepted: 2023/09/27)

PP.176-198

Abstract

The purpose of this study was to identify the competencies required by quality management professionals to comply with the requirements of the fourth generation of industry. The researcher has tried to examine the expected changes the fourth generation of industry from four aspects: identifying the factory (people and process), business, product and customers, technical, methodological, social and personal competencies of quality specialists to enter the industry. This is a qualitative study and with the method of content analysis, semi-structured interviews conducted with 16 quality managers and human resource managers of companies receiving different levels of excellence in manufacturing in 2021. In addition, basic themes and organizing themes were identified. The findings of the present study showed that quality professionals need technical competence to interpret huge amount of data related to processes to make strategic decisions, be able to use digital technologies, and be aware of data security risk. The methodological competencies will be required to use the data to identify the source of problems, access reliable learning resources, and use new tools to effectively solve complex problems. Accordingly, Social competencies in inter-organizational communication, communication with suppliers and customers on new shared virtual platforms will be essential along with the ability to maintain tacit and explicit knowledge in a decentralized environment requires leadership ability to make decisions. The ability to perform job duties in flexible workplaces at flexible times, as well as adaptation to frequent work-related changes are among the personal competencies required.

Keywords: the fourth generation of industry, professional competencies, quality, human resources, content analysis.

Table of Contents

Succession by Attracting and Developing Academic Talent: A Meta- Synthesis Study	
Abbas Abbaspour, Vadood Ghasem Talebi, Morteza Taheri, Hamid Rahimian, Saeed Ghiasi Nadooshan....	1
Designing A Professional Development Model for Managers	
Younes Sahra Navard Nashtifan, Salahedin Ebrahimi, Bahman Gholami, Siamand Moloudi	39
A Learning Framework for Knowledge-Based Enterprises: A Meta-Synthesis	
Alireza Javan Bakht, Nahid Naderi Bani, Jabar Babashhi, Saeed Safaee Movahed.....	79
Human Resource Development Strategies in Scientific and Technological Organizations (Case of Study: JDEVS)	
Saeideh Samadzad, Javid Ghahremani Nahr, Faramarz Nouri, Akbar Ghasemi Yalghouzaghaj.....	112
A Model for Improving Professional Competencies of Human Resources Managers of Melli Bank of Iran	
Abbas Ali Samadian Barzaki, Mahmoud Safari, Masoumeh Ouladian	133
A Knowledge Management System Deployment Model for The Social Security Organization	
Reza Barani Mashahrani, Mehdi Bagheri, Payam Paslari.....	151
The Fourth Generation of Industry: Developing a Professional Competency Model for Quality Managers	
Roya Shakeri.....	176

Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
1	Martin Hyden BA	Professor	Higher education and human resources	Southern Cross University
2	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaei University
3	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
4	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
5	Seyyed Hosein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaei University
6	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
7	Ebrahim Salehi Omran	Professor	Educational Planning	Mazandaran University
8	Gholam ali Tabarsa	Professor	Governmental Management	Shahid Beheshti University
9	Davood Maasumi	Associate Professor	Education	Gävle University
10	Behrooz Ghlichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

Referees

1. Dr. Ahmad Bezar Jazairi: PhD in Educational Management, Shahid Beheshti University
2. Dr. Rahmatollah Pakdel: Professor of Business and Employment Organization
3. Dr. Ismail Jafari: Assistant Professor of Shahid Beheshti University
4. Dr. Ali Khorsandi Taskouh: Assistant Professor of Allameh Tabatabai University
5. Dr. Mozghan Abdullahi: Assistant Professor of Educational Sciences, Islamic Azad University of Karaj
6. Dr. Firoz Nouri Kalkhoran: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Buali Sina University

Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources

Vol. 10, No. 39, Winter 2024

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kourosch Fathi Vajargah

General Director:

Akram Dehbashi

English Proofreader:

Zahra Heidari

Persian Proofreader:

Zahra Taghdiri

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Zahra Taghdiri

Address:

Tehran, Velenjak Street, Shahid Beheshti University, Iranian Society for Training and
Development

Phone: **86036812**

Fax: **86036814**

Email: **journal@istd.ir**

Website: **www.istd.ir**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

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

Vol. 10, No. 39

Winter 2024