

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

## فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال ششم، شماره ۲۲

پاییز ۱۳۹۸

- 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 ششم، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۸

صاحب‌امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباضلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فرناوش اعلامی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

مریم باقری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

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

رایانامه: [istd.journal@gmail.com](mailto:istd.journal@gmail.com)

نشانی اینترنتی: [www.istd.ir](http://www.istd.ir)

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

### هیئت تحریریه

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

### داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر اسماعیل جعفری: استادیار علوم تربیتی، گرایش مطالعات برنامه درسی، دانشگاه شهید بهشتی
۲-دکتر سمیه دانشمندی: دکتری برنامه درسی در آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی
۳.دکتر هومن دوستی: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر سعید صفایی موحد: استادیار، دکتری برنامه ریزی درسی، رئیس مطالعات راهبردی آموزش شرکت ملی نفت ایران
۵. دکتر مژگان عبدالهی: استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
۶. دکتر اعظم ملامحمدی: دکتری توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی
۶.دکتر فیروز نوری: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی

## اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

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

### اهداف فصلنامه

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

### شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسنده‌گان 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 A<sup>۴</sup> به ابعاد (Width: ۲۱ و Height: ۲۹,۷) با فواصل حاشیه‌ای ۵,۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم Nazanin B 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).

- ۱- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*. ۲۰۱۳; ۲۵(۱): ۶-۲۲.
- ۲- Abtahi H. Training and Development of Human Capitals. ۲۰۰۴. Tehran: Pooyand Publication.
- ۳- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. *Training Journal*. ۲۰۱۰; ۹(۱): ۲۴-۴۰.

### ■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A۴ به ابعاد (Width: ۲۱ و Height: ۲۹,۷) 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 سانتی‌متر نوشته شود.

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

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

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

• می‌گردد	×	می‌گردد ✓
• صفحه‌های	×	صفحه‌های ✓
• ساخته‌اند	×	ساخته‌اند ✓
• یافته‌ها	×	یافته‌ها ✓
• سازمان‌ها	×	سازمان‌ها ✓

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:

- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).

- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.

- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.

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

بیش از دو جدول آورده شود.

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

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.

- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.

- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

\*\*\* مجله آموزش و توسعه منابع انسانی حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.

\*\*\* پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس [www.istd.saminattech.ir](http://www.istd.saminattech.ir) انجام می‌گیرد.

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

## فهرست مطالب

- تبیین نقش گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: صنایع آرایشی-بهداشتی)  
محمد معصوم، سحر وطن خواه..... ۱
- تحلیل مقالات مجله علمی پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی طی دوره ۵ ساله (۱۳۹۷-۱۳۹۳)  
مهدی سبک رو، شاهین روحانی راد، معصومه محمدی ..... ۱۸
- مدل ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)  
ابراهیم مزاری، خدایار ابیلی، جواد پورکریمی ..... ۴۳
- تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)  
فرنوش اعلامی، اباضلت خراسانی، حامد کمالی، آرمیتا شیرودی ..... ۶۶
- ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران  
علی ستوده، پریوش جعفری، امیر حسین محمد داودی..... ۹۳
- طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد)  
فاطمه باغشاهی، رضا رسولی، محمد رضا دارائی..... ۱۱۸





## تبیین نقش گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: صنایع آرایشی-بهداشتی)

محمد معصوم<sup>۱\*</sup>

سحر وطن خواه<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵)

### چکیده

هدف از این تحقیق تبیین نقش گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان در صنایع آرایشی-بهداشتی می‌باشد. این تحقیق حاضر از نوع اثبات گرایانه و با رویکرد کمی صورت پذیرفته است. همچنین این تحقیق از نوع طرح‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی بوده و به لحاظ رویکرد انجام تحقیق، پژوهشی کمی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش شرکت‌های عضو انجمن صنایع آرایشی-بهداشتی ایران می‌باشند که محدوده فعالیت آنها در استان تهران است. در این پژوهش جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. همچنین در این پژوهش جهت تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده و تعداد ۳۵۰ نفر از اعضای جامعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه استاندارد متشکل از ۱۳ سؤال) استفاده شده است. در این تحقیق جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه و اندازه‌گیری آن، از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده و برای سنجش روایی ابزار، از روایی محتوا (ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا) استفاده گردیده است. جهت بررسی رابطه بین متغیرها و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون زوجی و نرم‌افزار اسپاس استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده است که گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان تاثیر دارد.

**کلمات کلیدی:** گیمیفیکیشن، رضایت شغلی، انگیزش کارکنان

<sup>۱</sup>- دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران. مسئول مکاتبات: m-masum2003@yahoo.com

<sup>۲</sup>- دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد علوم تحقیقات، ایران.

## مقدمه

هر سازمانی برای نیل به اهداف خود به منابع مختلفی نیاز دارد که در این میان مهم‌ترین منبع، نیروی انسانی شاغل در آن است (۱). امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند (۲). بر این اساس تا زمانی که نیروی انسانی از رضایت، انگیزش و تعهد شغلی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت (۳) از اینرو سازمان‌ها باید رضایت شغلی کارکنان را ایجاد و حفظ نموده (۴) و تلاش کنند که آنها دارای انگیزش و روحیه باشند تا توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار گیرند (۱).

انگیزش یکی از ویژگی‌های روانشناختی انسان می‌باشد که به درجه و یا میزان تعهد شخصی مربوط می‌شود. انگیزش در برگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شود، مسیر رفتار را مشخص می‌کند و نوع رفتار را در مسیر تعیین شده، حفظ می‌نماید (۵). انگیزش شغلی، نشان دهنده میل و علاقه فرد برای انجام دادن کار بوده و موجب سروسامان دادن به محیط‌های مادی، معنوی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع و رقابت کردن با دیگران از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها می‌شود (۶).

رضایت شغلی نیز به عنوان پاسخ عاطفی کارکنان از ارزیابی شرایط محیط کاری تعریف می‌شود (۷). رضایت شغلی به عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد، یعنی به همان شدتی که پدید می‌آید، از میان می‌رود (شاید با شدت بیشتر). بنابراین برای تداوم آن، توجه مستمر مدیران، ضرورت دارد. از طرف دیگر، رضایت شغلی بخشی از رضایت از زندگی است، به نحوی که سرشت محیط بیرونی، بر احساسات فرد در کارش اثر می‌گذارد. به همین ترتیب، چون شغل بخش مهمی از زندگی انسان است، رضایت از شغل بر رضایت کلی از زندگی تأثیر دارد (۸).

بررسی‌ها نشان داده‌اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش یافته، انگیزه‌های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر (۹) شده، تعهد سازمانی بیشتر (۱۰) و سودآوری کسب و کار افزایش می‌یابد (۱۱).

اما امروزه یکی از مشکلات بزرگ و اساسی سازمان‌ها، ایجاد فنونی است که اراده و علاقه به کار یا انگیزش شغلی را در نیروی انسانی شاغل در سازمان پدید آورد (۳). انگیزش کارکنان برای سازمانها بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا به درک رفتار کارکنان، پیش بینی نتایج یک تصمیم مدیریتی و ترغیب کارکنان به منظور تحقق اهداف خودشان و سازمان کمک می‌نماید (۱۲). به دیگر بیان چالش عمده‌ای که سازمان‌های امروزی با آن مواجه بوده و بسیار پراهمیت می‌باشد، شکاف مشارکت و نحوه ایجاد

انگیزه در کارکنانی است که کمترین مشارکت و انگیزه را به طور ذاتی نسبت به فعالیت‌های کاری خود دارند (۱۳).

در ادبیات عوامل متعددی بیان شده است که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان از طریق بهبود انگیزش و رضایت شغلی گردد که گیمیفیکیشن یکی از مهمترین مواردی است که در سالهای اخیر مورد توجه محققین قرار گرفته است (۱۴).

بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) اصطلاحی است که در طول چند سال گذشته نظر بسیاری از اندیشمندان را به خود جلب نموده است. گیمیفیکیشن به استفاده از ویژگی‌های بازی‌ها در زمینه‌های غیر بازی اشاره دارد. این مفهوم تحت نامهای دیگر، بیش از بیست سال است که علاقه‌مندان و دانش‌پژوهان را به خود جذب کرده است (۱۵).

گیمیفیکیشن برای اولین بار در سال ۲۰۰۸ توسط برت تریل مورد توجه قرار گرفت و او این کلمه را به عنوان مکانیزم بازی و استفاده از آن برای افزایش تعامل تعریف نمود (۱۶).

گیمیفیکیشن ایجاد انگیزه و تشویق افراد جهت دستیابی به اهداف از طریق تبدیل فعالیت‌ها به بازی می‌باشد. به بیان دیگر گیمیفیکیشن پیاده سازی عناصر طراحی بازی در حوزه‌های مربوط به دنیای واقعی است که برای دستیابی به اهدافی که ماهیت بازی‌گونه ندارند و نیز جهت ارتقاء انگیزه و عملکرد انسان در رابطه با یک فعالیت مشخص طراحی و اجرا می‌شود (۱۷).

بازی‌وارسازی یک مفهوم جدید است که رایج‌ترین هدف نهایی آن، اثرگذاری بر رفتار کارکنان (۱۸) و راه حلی برای درگیر شدن در رفتارهای فردی و اجتماعی پایدار است (۱۹).

دلایل مختلفی برای کاربرد بازی‌وارسازی در سازمان‌ها وجود دارد: اول آن که سیستم‌های بازی به دلیل برانگیختن هیجان و ایجاد چالش برای فراگیران، سطح درگیری و انگیزش آنها را افزایش می‌دهند؛ دوم آن که، این سیستم‌ها فرصتی را برای آزمودن فراهم می‌کنند؛ بنابراین این سیستم‌ها نه تنها چالش ایجاد می‌کنند، بلکه به کارکنان اجازه می‌دهند تا سطح پیشرفت و دستاوردهای خود را تجربه کنند و سوم آن که سیستم‌های بازی در حال حاضر در سازمانهای مختلف و با اهداف متفاوت در حال بهره‌گیری می‌باشند و موفقیت آنها اطمینان و انگیزشی را برای سایر سازمانها فراهم نموده است (۲۰).

بازی‌وارسازی تشریح می‌کند که چطور پویایی‌ها، عناصر، مکانیسم‌ها و بهترین اقدامات بازی می‌توانند از طرح بازی به زمینه‌های سنتی بیرون از محیط بازی انتقال یابند (۲۰).

بازی‌وارسازی با استفاده از بازخوردهای مثبت انگیزه را شکل داده و توانایی کارکنان سازمان را از راه آسان کردن کارها بالا می‌برد. وقتی که کارکنان با انگیزه احساس کنند که بالاترین میزان توانایی را دارند، این سازوکار محرک‌های انگیزشی را بر سر راه آنان قرار داده و باعث هم‌گرایی همزمان این عوامل



می‌شود (۱۳). در این علم نوین، پیامدهای رفتاری از راه یادگیری باعث تغییر رفتار پایدار کارکنان در سازمان می‌شود که از نگرش متفاوت به دست می‌آید (۲۱).

از سوی دیگر سازمان‌ها از طریق بهره‌گیری از تکنیک‌های بازی‌وارسازی می‌توانند از طریق بهبود سطح یادگیری کارکنان، بر رفتار آنها تاثیرگذار باشند. بازی‌وارسازی بر روی فرایند یادگیری و ایجاد اثربخشی بهتر تاثیرگذار است؛ چرا که فرایند درگیری ذهنی، با ایجاد تعامل و شوق یادگیری برای یادگیرنده افزایش می‌یابد. بازی‌وارسازی عناصر سرگرم‌کننده را در موضوعات کاملاً جدی و اغلب کسالت‌آور تزریق می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند تا جستجو کنند، یاد بگیرند و در نتیجه به هدف نهایی خود نزدیکتر شوند (۲۰).

از طرفی صنایع آرایشی-بهداشتی در سالهای اخیر روند رو به رشدی را در داخل کشور تجربه کرده است. بطوریکه سهم قابل توجهی از هزینه‌های خانوار صرف خرید محصولات آرایشی-بهداشتی می‌شود. اما علیرغم وجود شرکتهای معتبر تولید کننده محصولات آرایشی-بهداشتی در داخل کشور که به لحاظ کیفیت محصولات وضعیت قابل قبولی داشته و توانایی رقابت با نمونه‌های خارجی را دارند؛ بخش قابل توجهی از بازار لوازم آرایشی-بهداشتی کشور در اختیار شرکتهای خارجی است که محصولاتشان از طریق مبادی رسمی یا از طریق قاچاق وارد کشور می‌شود. بطوریکه طبق گزارشات ارائه شده توسط مراجع رسمی، از بازار ۲/۲ میلیاردی لوازم آرایشی-بهداشتی، تنها ۳۰ درصد در اختیار شرکتهای داخلی می‌باشد. بررسی‌های اولیه در خصوص علت عدم توفیق این شرکتهای در کسب سهم بازار، حاکی از ضعف جدی منابع انسانی این شرکتهای بوده است. بطوریکه مطالعات میدانی محقق نشان می‌دهد بی‌انگیزی، غیبت، ترک شغل، بهره‌وری پایین، عدم رضایت شغلی و بسیاری دیگر از مسائل مرتبط با منابع انسانی گریبان‌گیر شرکتهای فعال در این صنعت است؛ که این امر نشان دهنده وجود مسئله‌ای جدی در فرایندهای شغلی در این سازمان‌ها می‌باشد. وجود چنین آسیب‌هایی منجر می‌شود تا شرکتهای مذکور نتوانند به سطوح کامل یا سطوح بالایی از بهره‌وری دست یابند و این امر علاوه بر زیان مالی گسترده و از دست دادن سودهای بالقوه، توان رقابتی سازمان در محیط‌های پویا را کاهش می‌دهد. لذا این مسئله لزوم توجه به اصلاح فرایندها و فعالیت‌های شغلی و جذاب کردن این فعالیت‌ها را بیش از پیش مشخص می‌نماید.

بر این اساس مدیران این شرکتهای می‌توانند با تبدیل وظایف شغلی به بازی‌های جذاب و هیجان‌انگیز، ضمن افزایش انگیزه کارکنان، میزان بهره‌وری آن‌ها را بهبود بخشند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، در مطالعه حاضر به تبیین نقش گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان در صنایع آرایشی-بهداشتی پرداخته شده است.

## روش پژوهش

این پژوهش با هدف تبیین نقش گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان شرکت‌های صنعت آرایشی-بهداشتی صورت گرفته است. تحقیق حاضر از نوع اثبات گرایانه و با رویکرد کمی صورت پذیرفته است. همچنین این تحقیق از نوع طرح‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی بوده و به لحاظ رویکرد انجام تحقیق، پژوهشی کمی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش شرکت‌های عضو انجمن صنایع آرایشی-بهداشتی ایران می‌باشند که محدوده فعالیت آنها در استان تهران است؛ که تعداد شرکت‌ها بالغ بر ۱۱۹ شرکت بوده و تعداد کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش این شرکتها ۲۱۰۰ نفر برآورد شده است. در این پژوهش جهت تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است؛ که بر این اساس حداقل حجم نمونه لازم ۳۲۵ نفر بوده که جهت اطمینان بیشتر تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع گردید. در تحقیق حاضر جهت نمونه گیری نیز از روش نمونه گیری خوشه‌ای استفاده شده است. در این راستا هر شرکت به عنوان یک خوشه در نظر گرفته شده و پس از انتخاب تعدادی از خوشه‌ها به صورت تصادفی، تمامی کارکنان واحد بازاریابی و فروش آنها مورد بررسی قرار گرفته‌اند. تعداد خوشه‌ها هم به اندازه‌ای انتخاب گردیده که مجموع کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش آنها به عدد ۳۵۰ نفر برسد. سپس با انتخاب یک یا چند فعالیت شغلی (بسته به میزان همکاری شرکت)، اقدام به طراحی بازی شد؛ بطوریکه اهداف آن وظیفه شغلی در قالب بازی تحقق یابد. بدین معنی که کارکنان ضمن انجام بازی وظایف محول شده را نیز انجام دهند. پیش از اجرای بازی پرسشنامه‌ای را که از قبل طراحی شده و دو متغیر رضایت شغلی و انگیزش شغلی را مورد سنجش قرار می‌دهد در اختیار اعضای گروه گذاشته شده است. پرسشنامه این پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی جانگ و یون (۲۰۱۵) و پرسشنامه استاندارد انگیزش شغلی رینگلهان و همکاران (۲۰۱۳) می‌باشد (۲۲ و ۲۳)؛ که مشتمل بر ۱۳ سؤال می‌باشد که هر یک از سؤالات به صورت پنج گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت امتیاز بندی شده‌اند. پرسشنامه‌ها پس از تکمیل شدن توسط اعضاء نمونه، جمع آوری و تحلیل گردیدند. بدین ترتیب وضعیت اعضای گروه به لحاظ شاخص‌های رضایت شغلی و انگیزش شغلی تعیین گردید. در ادامه اقدام به اجرای بازی شده و پس از اتمام دوره آزمایش، پرسشنامه مجدداً در اختیار اعضاء گروه قرار گرفته و پس از تکمیل و جمع آوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این حالت وضعیت اعضای گروه به لحاظ شاخص‌های رضایت شغلی و انگیزش شغلی پس از اجرای بازی مشخص گردید. در ادامه اقدام به بررسی و مقایسه وضعیت افراد از نظر شاخص‌ها رضایت شغلی و انگیزش شغلی و پس از اجرای بازی گردید. لازم به توضیح است از میان ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده در میان کارکنان ۳۳۴ پرسشنامه بازگردانده شده که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص تعداد ۳۲۹ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل انتخاب گردید که با توجه به حداقل حجم نمونه برآورد شده، این تعداد مناسب می‌باشد. در این تحقیق جهت اطمینان از

پایایی پرسشنامه و اندازه گیری آن، از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده و برای سنجش روایی ابزار، از روایی محتوا (ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup>) و صوری استفاده گردیده است. همچنین در این تحقیق از آزمون t زوجی و نرم افزار SPSS برای تجزیه و تحلیل داده استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق در دو قسمت آمار توصیفی (شامل توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی و بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق) و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق صورت پذیرفته است.

---

<sup>۱</sup>. ۰۰۰  
<sup>۲</sup>. ۰۰۰

## توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

در این بخش از تحقیق، به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری پرداخته شده است.

جدول ۱. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۴۱	٪۴۲٫۹
	مرد	۱۸۸	٪۵۷٫۱
	نا مشخص	۰	٪۰
	جمع	۳۲۹	٪۱۰۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۲۱	٪۳۶٫۸
	۳۰ تا ۴۰ سال	۹۳	٪۲۸٫۳
	۴۰ تا ۵۰ سال	۸۸	٪۲۶٫۷
	بالاتر از ۵۰ سال	۲۱	٪۶٫۴
	نا مشخص	۶	٪۱٫۸
	جمع	۳۲۹	٪۱۰۰
تحصیلات	دیپلم	۱۰۲	٪۳۱
	کاردانی	۳۹	٪۱۱٫۸
	کارشناسی	۱۲۱	٪۳۶٫۸
	کارشناسی ارشد	۴۴	٪۱۳٫۴
	دکتری	۶	٪۱٫۸
	نا مشخص	۱۷	٪۵٫۲
	جمع	۳۲۹	٪۱۰۰
سابقه کار	زیر ۵ سال	۹۸	٪۲۹٫۸
	۵ تا ۱۰ سال	۱۲۳	٪۳۷٫۴
	۱۰ تا ۲۰ سال	۸۹	٪۲۷
	بالاتر از ۲۰ سال	۱۹	٪۵٫۸
	نا مشخص	۰	٪۰
	جمع	۳۲۹	٪۱۰۰

منبع: محاسبات نگارندگان

### بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق

در این بخش به بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق پرداخته شده است. ویژگی‌هایی که در این بخش مورد تحلیل قرار گرفته‌اند عبارتند از حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف معیار.

جدول ۲. بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رضایت شغلی قبل از اجرای بازی	۱.۰۰	۳.۷۱	۲.۴۵۱۲	۰.۶۶۰۹۸
انگیزش قبل از اجرای بازی	۱.۰۰	۴.۰۰	۲.۷۳۵۱	۰.۶۷۳۰۹
رضایت شغلی بعد از اجرای بازی	۲.۷۱	۵.۰۰	۴.۲۷۲۳	۰.۵۱۹۱۷
انگیزش بعد از اجرای بازی	۲.۶۷	۵.۰۰	۴.۳۸۰۴	۰.۴۹۲۰۴

منبع: محاسبات نگارندگان

همانگونه که در جدول فوق قابل مشاهده است مقادیر میانگین متغیرها قبل از اجرای بازی کمتر از مقدار متوسط ۳ می‌باشد. بدین معنا که در نمونه، میزان رضایت شغلی و انگیزش کارکنان قبل از اجرای بازی کمتر از متوسط بوده است. اما مقادیر میانگین متغیرها بعد از اجرای بازی بیشتر از مقدار متوسط ۳ می‌باشد. بدین معنا که در نمونه، میزان رضایت شغلی و انگیزش کارکنان پس از اجرای بازی بیشتر از متوسط بوده است. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده پراکندگی کلیه متغیرها بجز انگیزش بعد از اجرای بازی بالای ۵،۰ است و در مورد متغیر مذکور نیز تفاوت اندکی با مقدار ۵،۰ وجود دارد. بنابراین با اندکی اغماض می‌توان گفت که داده‌های بی تفاوت در مجموعه تحقیق وجود ندارد.

### تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق

در این بخش از تحقیق، ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها پرداخته شده، که بدین منظور از دو شاخص چولگی و کشیدگی استفاده شده است. سپس اقدام به بررسی و تفسیر پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق شده است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از معیار آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی نیز از روایی محتوا (ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا) استفاده گردیده است. در پایان نیز به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته شده است.

### بررسی نرمال بودن داده‌ها

با توجه به نوع داده‌های پژوهش که در قالب طیف لیکرت می‌باشد؛ برای تشخیص نرمال بودن توزیع داده‌ها باید شاخص‌های پژوهش و متغیرهای آن از نظر شکل توزیع و بر اساس شاخص‌های

چولگی و کشیدگی مورد ارزیابی قرار گیرند. اگر چولگی و کشیدگی شاخص‌ها حد مجاز را رعایت کرده باشد شرط لازم نرمال بودن توزیع داده‌ها برقرار خواهد شد. اما برای نتیجه قطعی شاخص‌های چولگی و کشیدگی متغیرها نیز باید بررسی گردد (۲۴).

**جدول ۳. بررسی نرمال بودن داده‌ها**

شاخص	قبل از اجرای بازی				بعد از اجرای بازی			
	چولگی		کشیدگی		چولگی		کشیدگی	
	آماره	انحراف استاندارد	آماره	انحراف استاندارد	آماره	انحراف استاندارد	آماره	انحراف استاندارد
سؤال ۱	-۱۱۶	۱۳۴	-۹۲۰	۲۶۸	-۷۵۹	۱۳۴	-۱۰۱۲	۲۶۸
سؤال ۲	۱۳۹	۱۳۴	-۵۲۴	۲۶۸	۰۲۸	۱۳۴	-۳۲۹	۲۶۸
سؤال ۳	-۱۸۹	۱۳۴	-۹۲۴	۲۶۸	-۸۶۹	۱۳۴	-۷۲۴	۲۶۸
سؤال ۴	-۴۸۰	۱۳۴	۱۵۳	۲۶۸	-۱۴۷۶	۱۳۴	۱۰۸۱	۲۶۸
سؤال ۵	-۸۲۳	۱۳۴	-۴۳۶	۲۶۸	-۱۱۲۱	۱۳۴	-۱۶۷	۲۶۸
سؤال ۶	۲۶۸	۱۳۴	-۱۴۵۹	۲۶۸	-۰۵۴	۱۳۴	-۱۸۲۷	۲۶۸
سؤال ۷	-۱۷۸	۱۳۴	-۹۶۶	۲۶۸	-۵۸۹	۱۳۴	-۱۱۴۷	۲۶۸
سؤال ۸	-۳۹۵	۱۳۴	۱۲۲	۲۶۸	-۱۳۴۲	۱۳۴	۵۷۶	۲۶۸
سؤال ۹	-۶۷۴	۱۳۴	-۴۱۶	۲۶۸	-۹۵۸	۱۳۴	-۵۶۵	۲۶۸
سؤال ۱۰	-۰۸۷	۱۳۴	-۸۹۶	۲۶۸	-۶۲۵	۱۳۴	-۹۲۸	۲۶۸
سؤال ۱۱	-۴۴۶	۱۳۴	-۱۰۰	۲۶۸	-۱۰۰۰	۱۳۴	-۴۴۰	۲۶۸
سؤال ۱۲	-۶۹۵	۱۳۴	-۴۴۲	۲۶۸	-۱۳۰۶	۱۳۴	۲۶۱	۲۶۸
سؤال ۱۳	۳۴۵	۱۳۴	-۱۲۲۵	۲۶۸	-۰۲۸	۱۳۴	-۱۶۳۸	۲۶۸
رضایت شغلی قبل از اجرای بازی	-۴۵۷	۱۳۴	-۶۳۸	۲۶۸	-۴۵۷	۱۳۴	-۶۳۸	۲۶۸
انگیزش قبل از اجرای بازی	-۶۵۸	۱۳۴	-۳۹۴	۲۶۸	-۶۵۸	۱۳۴	-۳۹۴	۲۶۸
رضایت شغلی بعد از اجرای بازی	-۹۶۴	۱۳۴	-۲۳۳	۲۶۸	-۹۶۴	۱۳۴	-۲۳۳	۲۶۸
انگیزش بعد از اجرای بازی	-۹۴۵	۱۳۴	۲۶۳	۲۶۸	-۹۴۵	۱۳۴	۲۶۳	۲۶۸

منبع: محاسبات نگارندگان

بر اساس نتایج جدول فوق کلیه شاخص‌های تحقیق دارای چولگی بین (۳ و -۳) کشیدگی بین (۵ و -۵) می‌باشند؛ بنابراین شرط لازم برای نرمال بودن وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرها نیز حد مجاز را رعایت کرده‌اند می‌توان گفت که شرط کافی نیز برای نرمال بودن توزیع داده‌ها وجود داشته و می‌توان ادعا نمود توزیع داده‌های متغیرهای تحقیق از الگوی زنگوله‌ای یا نرمال تبعیت می‌کند. بنابراین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آمار پارامتریک در بخش آمار استنباطی استفاده می‌نماییم.

### پایایی

در این تحقیق جهت بررسی پایایی از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن‌ها گزارش می‌گردد.

### جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ

نام متغیر	آلفای کرونباخ
رضایت شغلی قبل از اجرای بازی	۰/۸۴۵
انگیزش قبل از اجرای بازی	۰/۸۰۸
رضایت شغلی بعد از اجرای بازی	۰/۷۹۶
انگیزش بعد از اجرای بازی	۰/۷۰۵

### منبع: محاسبات نگارندگان

با توجه به اینکه مقدار مناسب آلفای کرونباخ ۰/۷ است (۲۵) و مطابق یافته‌های جدول (۴) مقدار بدست آمده برای تمامی متغیرها، بیشتر از ۰/۷ می‌باشد لذا می‌توان پایایی را مناسب دانست.

### روایی

در این تحقیق برای بررسی روایی از روایی محتوا (ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا) استفاده شده که در ادامه نتایج آن گزارش می‌گردد.

### شاخص روایی محتوا

برای تعیین شاخص روایی محتوا از متخصصان درخواست شده تا هر آیت‌م را براساس طیف چهار قسمتی «غیر مرتبط»، «نیاز به بازبینی جدی»، «مرتبط اما نیاز به بازبینی» و «کاملاً مرتبط» بررسی نماید. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردیده است.

$$\text{روایی محتوا} = \frac{\text{تعداد پاسخ موافق با رتبه‌های ۳ و ۴ برای هر آیت‌م}}{\text{تعداد کل پاسخها به هر آیت‌م}}$$

در ادامه به محاسبه مقادیر CVI برای هر یک از گویه های پرسشنامه تحقق پرداخته و نتایج آن را در جدول (۵) گزارش نموده‌ایم.

جدول ۵. شاخص روایی محتوا

سؤالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
CVI	۰/۹۱	۰/۸۲	۱	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۸۲
سؤالات	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
CVI	۰/۸۲	۰/۸۲	۱	۰/۸۲	۰/۸۲	۱	-

منبع: محاسبات نگارندگان

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و از آنجا که تمامی مقادیر بدست آمده بیشتر از این مقدار می‌باشد می‌توان گفت که روایی مناسب است.

#### روایی محتوا (ضریب نسبی روایی محتوا)

برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا از متخصصان درخواست شد تا هر سؤال را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه شده و در جدول (۶) ارائه گردیده است. در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است.

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

جدول ۶. ضریب نسبی روایی محتوا

سؤالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
CVR	۱	۰/۸۲	۱	۰/۸۲	۱	۱	۱
سؤالات	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
CVR	۰/۶۳	۰/۸۲	۱	۰/۸۲	۰/۶۳	۱	-

منبع: محاسبات نگارندگان



از آنجا که تعداد افراد پانل متخصصان در این پژوهش ۱۱ نفر بوده و برای این تعداد متخصص لازم است مقدار CVR برای تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰,۵۹ باشد (۲۶) و مقادیر بدست آمده برای تمامی گویه‌ها بیشتر از این مقدار می‌باشد می‌توان گفت که روایی محتوا مناسب است.

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: گیمیفیکیشن بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد.

- H<sub>0</sub>:  $\mu_{\text{قبل}} = \mu_{\text{بعد}}$  گیمیفیکیشن بر انگیزش کارکنان تأثیر ندارد.  
 H<sub>1</sub>:  $\mu_{\text{قبل}} \neq \mu_{\text{بعد}}$  گیمیفیکیشن بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد.

جدول ۷. آزمون t زوجی مربوط به تأثیر گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی

متغیر	مرحله	میانگین	انحراف معیار	t-value	Sig	سطح اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
انگیزش کارکنان	قبل از اجرای بازی	۲,۷۳	۰,۶۷۳	-۶۰,۸۲۷	۰,۰۰۰	-۱,۷۰	-۱,۵۹
	بعد از اجرای بازی	۴,۳۸	۰,۴۹۲				

منبع: محاسبات نگارندگان

با توجه به اطلاعات نمونه پژوهش انگیزش کارکنان قبل از اجرای بازی ۲,۷۳ و بعد از اجرای بازی ۴,۳۸ می‌باشد که نشان می‌دهد درون نمونه انگیزش کارکنان بعد از اجرای بازی بسیار بیشتر از انگیزش کارکنان قبل از اجرای بازی است. حال به کمک آمار استنباطی این الگو را به جامعه تعمیم می‌دهیم.

توجه به مقدار sig که کمتر از ۰,۰۵ است و یا مقدار t-value که خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض یعنی فرض H<sub>0</sub> رد و فرض H<sub>1</sub> پذیرفته می‌شود. یعنی در درون جامعه انگیزش کارکنان قبل و بعد از اجرای بازی تفاوت دارد. حال به سراغ جهت تفاوت می‌رویم. از آنجا که حد بالا و حد پایین هر دو منفی است یعنی  $\mu_{\text{قبل}} > \mu_{\text{بعد}}$  است. بدین معنا که انگیزش کارکنان بعد از اجرای بازی بیشتر از انگیزش کارکنان قبل از اجرای بازی است.

### فرضیه دوم: گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

- H<sub>0</sub>: گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی تأثیر ندارد.  $\mu_{\text{قبل}} = \mu_{\text{بعد}}$
- H<sub>1</sub>: گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی تأثیر دارد.  $\mu_{\text{قبل}} \neq \mu_{\text{بعد}}$

### جدول ۸. آزمون t زوجی مربوط به تأثیر گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی

متغیر	مرحله	میانگین	انحراف معیار	t-value	Sig	سطح اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
رضایت شغلی	قبل از اجرای بازی	۲,۴۵	۰,۶۶۱	-۷۰,۵۲۲	۰,۰۰۰	-۱,۸۷	-۱,۷۷
	بعد از اجرای بازی	۴,۲۷	۰,۵۱۹				

منبع: محاسبات نگارندگان

با توجه به اطلاعات نمونه پژوهش رضایت شغلی قبل از اجرای بازی ۲,۴۵ و بعد از اجرای بازی ۴,۲۷ می‌باشد که نشان می‌دهد درون نمونه رضایت شغلی بعد از اجرای بازی بسیار بیشتر از رضایت شغلی قبل از اجرای بازی است. حال به کمک آمار استنباطی این الگو را به جامعه تعمیم می‌دهیم. توجه به مقدار sig که کمتر از ۰,۰۵ است و یا مقدار t-value که خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض یعنی فرض H<sub>0</sub> رد و فرض H<sub>1</sub> پذیرفته می‌شود. یعنی در درون جامعه رضایت شغلی قبل و بعد از اجرای بازی تفاوت دارد. حال به سراغ جهت تفاوت می‌رویم. از آنجا که حد بالا و حد پایین هر دو منفی است یعنی  $\mu_{\text{قبل}} > \mu_{\text{بعد}}$  است. بدین معنا که رضایت شغلی بعد از اجرای بازی بیشتر از رضایت شغلی قبل از اجرای بازی است.

### بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر در میان منابع و دارایی‌های مختلف سازمان، نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و دارایی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. از دیدگاه دانش منابع انسانی نیز، داشتن بانک استعداد (توانمندی‌ها) برای یک سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. از اینرو امروزه جذب و نگهداری منابع انسانی توانمند در سازمان‌ها، امری حیاتی به‌شمار می‌رود و رقابت برای جذب و حفظ کارکنان توانمند به اندازه رقابت برای جذب مشتری شدت یافته است؛ بطوریکه شرکتها شروع به رقابت و نبرد در عرصه

جدیدی از بازار، یعنی بازار کار کرده‌اند و جذب و حفظ نیروی انسانی توانمند تبدیل به یکی از اصلی‌ترین چالش‌های بسیاری از سازمان‌ها شده است.

اهمیت سرمایه انسانی در سازمان‌ها به حدی است که در سالهای اخیر نیروی انسانی جایگاه محوری در سازمان‌ها پیدا کرده و عاملی استراتژیک به حساب می‌آید. اما نکته قابل ملاحظه در این میان این است که تنها زمانی که نیروی انسانی رضایت کافی از شغل، انگیزه کافی برای فعالیت و تعهد شغلی قابل قبولی داشته باشد می‌تواند مثمر ثمر بوده و خدمات شایسته به سازمان ارائه نماید. از این رو در سالهای اخیر مدیران سازمانها به دنبال راه‌هایی برای افزایش سطح رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در کارکنان بوده‌اند.

بازی‌وارسازی فعالیت‌های شغلی یکی از روش‌هایی است که در سالهای اخیر مورد توجه مدیران قرار گرفته است. بطوریکه مدیران تمایل دارند تا با ایجاد محیطی دوستانه و صمیمی و به دور از ساختارهای مکانیکی موجود، شرایط کاری کارکنان را جذاب و هیجان انگیز نمایند تا از این طریق ضمن افزایش انگیزه کارکنان، میزان بهره‌وری آنها را افزایش دهند.

اهمیت موضوع زمانی بیشتر مشخص می‌شود که ملاحظه نماییم، عدم توجه کافی به علائق کارکنان می‌تواند بسیار خطرناک باشد. چرا که وجود وب‌سایت‌های شبکه‌سازی نظیر لینکدین این فرصت را برای رقبا فراهم آورده تا به راحتی استعدادهای سازمان را برابند. از طرفی دیگر ظهور فرصت‌هایی برای درآمد غیررسمی گزینه‌ای پشتیبان را پیش روی کارکنان قرار داده است.

لذا با توجه به اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان از طریق افزایش رضایت شغلی و انگیزه آنها این پژوهش با بررسی تأثیر گیمیفیکیشن بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان تدوین و به مرحله اجرا درآمده است.

در بخش‌های پیشین ضمن معرفی موضوع و بررسی پیشینه پژوهش و مبانی نظری به تبیین روش‌شناسی تحقیق و نیز تحلیل داده‌ها پرداخته شد. حال در این بخش به تحلیل و بررسی دقیق‌تر نتایج تحقیق و بیان چرایی هر یکی از نتایج پرداخته و نتایج حاصل با مطالعات پیشین مقایسه می‌شود.

با توجه به نتایج جدول (۷)، از آنجا که مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است و مقدار t-value خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که انگیزش کارکنان قبل و بعد از اجرای بازی تفاوت دارد و از آنجا که حد بالا و حد پایین هر دو منفی است می‌توان عنوان نمود که انگیزش کارکنان بعد از اجرای بازی بیشتر از انگیزش کارکنان قبل از اجرای بازی است. بر این اساس می‌توان گفت که گیمیفیکیشن در کسب و کار این توانمندی را در سازمان ایجاد می‌کند تا بتواند حس بهتری را در میان کارکنان ایجاد نماید. بازی‌وارسازی از طریق اعطای پاداش به همکاری می‌تواند کار تیمی را تشویق کند. همچنین مدیران از این طریق می‌توانند موفقیت‌های کارکنان را شناسایی و برای آنها پاداشی مناسب در نظر بگیرد. همچنین گیمیفیکیشن به کارکنان کمک می‌کند فعالیت‌هایی را

که انگیزه بیشتری برای انجام آن‌ها دارند، با موفقیت پشت سر بگذارند. در نهایت، مدیران می‌توانند از طریق بازی‌وارسازی و با ایجاد فضای کاری مثبت، حس هدفمند بودن در کارکنان ایجاد نمایند. چرا که کارکنان زمانی که در حال بهبود مهارت‌های خود و کار بر روی هدف‌های مشترک باشند بیشترین احساس رضایت را خواهند داشت و گیمیفیکیشن با کمی‌سازی میزان پیشرفت کارکنان کمک می‌کند که حس هدفمند بودن را در آن‌ها پرورش یابد. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعات سیلر و همکاران (۲۰۱۷)، مکملر و همکاران (۲۰۱۷)، زنگ و همکاران (۲۰۱۷)، پریر و همکاران (۲۰۱۶)، صفایی موحد و ریخته‌گزراده (۱۳۹۶) و زیانی و تاج فر (۱۳۹۶) همراستا می‌باشد. این محققان در نتایج تحقیقات خود به نقش گیمیفیکیشن در افزایش انگیزه افراد اشاره نموده و معتقدند مدیران و سازمان‌ها از طریق تبدیل کردن فعالیت‌ها و موقعیت‌های مختلف به بازی، می‌توانند سطح انگیزه افراد را افزایش قابل توجهی دهند (۱۷ و ۲۷ و ۲۸ و ۱۵ و ۲۰ و ۱۳).

همچنین با توجه به نتایج جدول (۸)، از آنجا که مقدار sig کمتر از ۰,۰۵ است و مقدار t-value خارج از بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که رضایت شغلی قبل و بعد از اجرای بازی تفاوت دارد و از آنجا که حد بالا و حد پایین هر دو منفی است می‌توان عنوان نمود که رضایت شغلی بعد از اجرای بازی بیشتر از رضایت شغلی قبل از اجرای بازی است. یکی از عناصری که رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، دستیابی به اهداف شغلی می‌باشد. دستیابی به اهداف از طریق افزایش فرصت‌ها و توانایی‌ها و با کمک کارکنان و مدیران یک سازمان قابل دستیابی است. مدیران می‌توانند از طریق بازی‌وارسازی مسیر دستیابی به اهداف، کارکنان را ضمن ترغیب به حرکت در مسیر دستیابی به هدف، در جریان میزان موفقیت و میزان حرکت طبق برنامه و مدت زمان باقی مانده تا دستیابی به اهداف قرار دهند. در این زمینه، استفاده از عناصر گیمیفیکیشن مانند مکانیسم‌های ردیابی، نوارهای پیشرفت و سایر عناصر می‌تواند در فرستادن هشدارهای به موقع کمک کند. حجم و نوع کار نیز یک عامل مهم در افزایش سطح رضایت شغلی می‌باشد. مدیران سازمان می‌توانند با تبدیل فرایند انجام کار به یک بازی، فعالیت‌های شغلی را از حالت تکراری و کسل کننده به حالتی جذاب و هیجان انگیز تبدیل نمایند. در نهایت، گیمیفیکیشن می‌تواند در فرایندهایی که سازمان روی آن کنترل دارد مانند شرایط کاری، فرهنگ سازمانی، فرایند استخدام و عملکرد تأثیر گذاشته و باعث افزایش میزان رضایت شغلی شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعات لئو و همکاران (۲۰۱۸) و اکیلبوم (۲۰۱۶) همراستا می‌باشد. این محققان در بیان نتایج تحقیق خود عنوان داشته‌اند که مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق تبدیل وظایف شغلی به بازی‌های سرگرم کننده موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان گردند (۲۹ و ۳۰).

## منابع

۱. Azimpour E, Mesrabadi J, Yarmohammadzadeh P. Examine factor structureBlais self-determination Work Motivation Inventory among primary and secondary first and second teachers of northern cities west Azarbaijan. Knowledge & Research in Applied Psychology. ۲۰۱۷; ۱۸(۲): ۱۰۲-۱۱۰.
۲. Shoghi B, Zamani Moghadam A, Jaafari P. The effect of organizational wisdom on Job satisfaction with due attention to the Mediation role of emotional intelligence. ۲۰۱۸; ۱۱(۴۳): ۷۵-۱۰۶.
۳. Okun MS, Fernandez HH, Rodriguez RL, Romrell J, Suelter M, Munson S, Louis ED, Mulligan T, Foster PS, Shenal BV, Armaghani SJ. Testosterone therapy in men with Parkinson disease: results of the TEST-PD Study. Archives of neurology. ۲۰۰۶; ۶۳(۵):۷۲۹-۳۵.
۴. Hearthfield SM. Keys to employee satisfaction: what you can do to increase employee satisfaction. Retrieved on March. ۲۰۱۲; ۱۴.
۵. Kaveshi Z, Akhlaghi M, Soltani A. Developing a Structural Model to Predict the Teaching Quality of Faculty Members Based on their Philosophical Mentality and their Job Motivation. Studies in Learning & Instruction. ۲۰۱۸; ۹(۲):۵۹-۸۶
۶. Khorasani A, Zamanimanesh H. The Role of Job Motivation on Organizational Learning and Empowerment of Municipal Staffs to Increase Economic Performance of Municipal Employees. IUESA. ۲۰۱۷; ۵ (۱۹) :۹۷-۱۱۱
۷. Cherati H, Mahdavi I, Rezaeian J. The mediating role of job satisfaction between spiritual intelligence and organizational commitment. International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management. ۲۰۱۳; ۱(۱):۱.
۸. Findikli MA, Yozgat U, Rofcanin Y. Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). Procedia-Social and Behavioral Sciences. ۲۰۱۵; ۱۸۱:۳۷۷-۸۷.
۹. Donohue SM, Heywood JS. Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. International Journal of Manpower. ۲۰۰۴; ۲۵(۲):۲۱۱-۳۸.
۱۰. Yew T. Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. Sunway Academic Journal. ۲۰۰۷; ۴:۲۷-۴۳.
۱۱. Charles KE, Veitch JA, Farley KM, Newsham GR. A model of environmental and job satisfaction in open-plan offices: COPE field findings. InCanadian Psychological Association ۶۰th Annual Convention, St. John's, NL, Canada ۲۰۰۴.
۱۲. Panagiotis M, Alexandros S, George P. Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. Procedia Economics and Finance. ۲۰۱۴; ۱۴:۴۱۵-۲۴.
۱۳. zayyani M, Tajfar A. Evaluation of the Factor Affect to the Adoption of Enterprise Gamification to Improve Behavioral Outcomes. Organizational Resources Management Researchs. ۲۰۱۸; ۷(۴): ۷۵-۹۳.
۱۴. Landers RN, Bauer KN, Callan RC. Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. Computers in Human Behavior. ۲۰۱۷; ۷۱:۵۰۸-۱۵.
۱۵. Perryer C, Celestine NA, Scott-Ladd B, Leighton C. Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. The International Journal of Management Education. ۲۰۱۶; ۱۴(۳):۳۲۷-۳۵.

۱۶. Huotari K, Hamari J. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*. ۲۰۱۷;۲۷(۱):۲۱-۳۱.
۱۷. Sailer M, Hense JU, Mayr SK, Mandl H. How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*. ۲۰۱۷;۶۹:۳۷۱-۸۰.
۱۸. Hamari J, Koivisto J. Social Motivations To Use Gamification: An Empirical Study Of Gamifying Exercise. In *ECIS* ۲۰۱۳;۱۰۵
۱۹. Su CH, Cheng CH. A mobile gamification learning system for improving the learning motivation and achievements. *Journal of Computer Assisted Learning*. ۲۰۱۵ J;۳۱(۳):۲۶۸-۸۶.
۲۰. Safaie Movahed S, Rikhteh garzadeh S M. The Effect of Gamification on Employee Motivation and Learning at Cooperative Management Training Course in Tehran Pars Oil and Gas Company. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. ۲۰۱۸;۵(۱۶): ۷۹-۹۶
۲۱. Werbach K, Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. Wharton Digital Press; ۲۰۱۲.
۲۲. Jung HS, Yoon HH. The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. ۲۰۱۵;۲۷(۶):۱۱۳۵-۵۶.
۲۳. Ringelhan S, Wollersheim J, Welpel IM, Fiedler M, Spörrle M. Work motivation and job satisfaction as antecedents of research performance: Investigation of different mediation models. In *Performance Management im Hochschulforschungsbereich* ۲۰۱۳; ۷-۳۸. Springer Gabler, Wiesbaden.
۲۴. Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications. ۲۰۱۵.
۲۵. Cronbach LJ. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*. ۱۹۵۱;۱۶(۳):۲۹۷-۳۳۴.
۲۶. Lawshe CH. A quantitative approach to content validity ۱. *Personnel psychology*. ۱۹۷۵;۲۸(۴):۵۶۳-۷۵.
۲۷. Mekler ED, Brühlmann F, Tuch AN, Opwis K. Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*. ۲۰۱۷;۷۱:۵۲۵-۳۴.
۲۸. Zeng Z, Tang J, Wang T. Motivation mechanism of gamification in crowdsourcing projects. *International Journal of Crowd Science*. ۲۰۱۷;۱(۱):۷۱-۸۲.
۲۹. Liu M, Huang Y, Zhang D. Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. ۲۰۱۸;۲۸(۱):۳۸-۵۱.
۳۰. Eikelboom JJ. Engagement, gamification, and workplace satisfaction: A convergent study of user indicators. *All Theses & Dissertations*. ۲۰۱۶

## تحلیل مقالات مجله علمی پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی طی دوره ۵ ساله (۱۳۹۳-۱۳۹۷)

مهدی سبک رو<sup>\*۱</sup>

شاهین روحانی راد<sup>۲</sup>

معصومه محمدی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۷)

### چکیده

فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی متعلق به انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران است که در سال ۱۳۹۷ به عنوان "انجمن برتر" کشور از طرف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انتخاب گردید. این فصلنامه 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، به انتشار مقالات علمی پژوهشی می‌پردازد. هدف این پژوهش که از نوع توصیفی با رویکرد کتاب‌سنجی و علم‌سنجی است، بررسی و ارزیابی محتوایی مقالات این مجله است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۳۳ مقاله منتشر شده در ۵ سال گذشته از شماره ۱ (۱۳۹۳) تا شماره ۱۹ (۱۳۹۷) فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی است و به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم، بررسی به صورت نظام‌دار و در قالب ۶ پارامتر انجام شده است. نتایج موضوعی به دست آمده نشان می‌دهد مقالات در ۹ دسته قابل تفکیک می‌باشند که از این میان، موضوع اندازه‌گیری اثرات و نتایج برنامه‌های آموزش و توسعه با ۲۱/۷۵ درصد و مباحث سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی مورد توجه بیشتری بوده است. همچنین میزان مشارکت پژوهشگران خوب ارزیابی شد به گونه‌ای که ۳۷۳ نفر محقق در نگارش ۱۳۳ مقاله مشارکت داشته‌اند و بررسی مؤلفین مقاله‌ها نیز نشان می‌دهد مؤلفین با رتبه علمی فارغ‌التحصیل/دانشجو بیشترین تعداد از نویسندگان را به خود اختصاص داده‌اند. بررسی روش‌های پژوهشی نیز نشان داد مقالات توصیفی-کاربردی، روش تحقیق کمی و ابزار پرسشنامه از تکنیک‌های پر استقبال پژوهشگران این حوزه بوده است.

**کلمات کلیدی:** آموزش و توسعه منابع انسانی، علم سنجی، مقاله، نشریه

<sup>۱</sup>- استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه یزد، ایران.

<sup>۲</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، ایران. مسئول مکاتبات: shahin.rohani7@gmail.com

<sup>۳</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، ایران.

## ۱- مقدمه

تولید علم فرآیندی است که در آن حداقل یکی از شاخص‌های زیر وجود داشته باشد: پژوهش‌های بنیادی، مقالات بکر، پژوهش‌های کاربردی، اختراع بین‌المللی، کتاب، کارگروهی علمی در سطح جهانی منتج به مقاله، مجلات نمایه شده در مراکز معتبر بین‌المللی، تولید آثار علمی و هنری منحصر به فرد، گزارش‌های علمی معتبر، کارآفرینی و نوآوری، آثار ادبی جهان، ایجاد بینش و بصیرت تازه و تولید نظریه، تولید تصمیم و الگو، حل مساله با روش ضابطه‌مند و ترجیحاً تعمیم‌پذیر (۱). امروزه توسعه علمی نمونه‌ای از اقتدار ملی کشور و بستری برای توسعه در کلیه امور است. بالا بردن شناخت و معرفت جامعه در همه زمینه‌ها بیش از پیش، نیازمند توسعه علمی است و برای تحقق توسعه علمی باید زمینه تولید علم را فراهم کرد. امروزه نقش تولید علم و انجام پژوهش از یک عامل فزاینده رفاه فراتر رفته و به تنها راه باقی ماندن در عرصه حیات و حضوری موثر در دنیای پر تکاپوی تکنولوژی و پیشرفت مبدل شده است. پژوهش و تولید علم از نیازهای مسلم و اساسی هر جامعه‌ای می‌باشد (۲).

مقوله تولید علم و فناوری مهمترین عامل حفظ بقا، استقلال و پیشرفت کشور و ابزاری جدی برای رقابت در عرصه‌های مختلف جهانی است. بی‌تردید تحول در ابعاد مختلف توسعه، مستلزم طراحی دقیق فرآیند گذار به وضع مطلوب، اصلاح تدریجی شیوه‌ها و مکانیزم‌ها از طریق تدوین قوانین و سعی در ایجاد و حفظ هماهنگی در اجزای مختلف نظام علم و فناوری می‌باشد. اگر بپذیریم که دستیابی به اهداف کمی و کیفی سند چشم‌انداز در راستای تولید علم، طیف وسیعی از پشتیبانی‌های فکری، مالی، قانونی، آموزشی، فرهنگی و مدیریتی و... را طلب می‌کند، می‌توان به اهمیت تأثیر ساختارهای سازمانی و مدیریتی در تولید علم پی برد (۳).

یکی از عناصر اصلی و زیربنایی در تولید علمی و در نظام نهادی و سازمانی علم مفهوم اجتماع علمی و وجود روابط و تعاملات فکری و تخصصی در بین اعضای آن است. ارتباط دانشجویان با اساتید خود یکی از عرصه‌های با اهمیت و تاثیرگذار تعامل دانشگاهی و مراکز علمی و پژوهشی معتبر بین المللی و نشریات معتبر داخلی و خارجی است (۴). توجه به اولویت‌های تحقیقاتی در راستای نیازهای واقعی کشور، یک ضرورت اساسی برای هدفمند کردن مجلات و نشریات علمی می‌باشد.

یکی از عوامل مهم در موفقیت انتقال دانش و فناوری، توانمندی دانشی است. توانمندی دانشی، توانایی سازمان برای شناخت ارزش اطلاعات جدید بیرونی و توانایی آن در تلفیق با دانش درون سازمانی و بهره‌مندی از آن است (۵). یکی از شرایط لازم برای تبدیل اطلاعات و تجارب به موارد قابل استفاده برای کل سازمان، توزیع دانش در سازمان است. مهمترین گام در این زمینه، تحلیل انتقال دانش از فرد به دیگر گروه‌های سازمان است (۶) بنابراین، فصلنامه‌های علمی پژوهشی و علمی ترویجی،



سازوکارهای لازم برای انجام این مهم به شمار می‌روند. که در این پژوهش یکی از نشریات برای بررسی محتوایی مطالب انتخاب و معرفی شده است.

فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی یک نشریه با داوری بسته و دوسو ناشناس و با دسترسی آزاد است که از سوی انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران به عنوان انجمن پیشرو در علوم انسانی و اجتماعی در ایران منتشر می‌شود. این نشریه به منظور فراهم نمودن محیط فکری برای پژوهشگران ملی و بین‌المللی با تمرکز بر مباحث مدیریت منابع انسانی پایه‌گذاری شده است. این نشریه در پاسخ به پیشرفت‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه) انتشار یافته و هدف آن انتشار مقالات با کیفیت که یافته‌های مرتبط با موضوعات مهم منابع انسانی را گزارش می‌دهند، می‌باشد. با توجه به این که عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه‌ای اساساً منابع انسانی است و چگونگی استفاده بهینه از آن نقش مضاعف در توسعه نظام اجتماعی خواهد داشت و یکی از شاخص‌های مهم در توسعه جامعه داشتن نظام رشد یافته و پرورش منابع انسانی است که با افزایش بهره‌وری، منابع تولیدی آن نیز در ابعاد مختلف چندین برابر خواهد شد؛ لذا مجلات و نشریات علمی کشور در حوزه منابع انسانی به عنوان یک سیستم آموزشی مهم نقشی اساسی در اشاعه اطلاعات و دستاوردهای جدید این حوزه دارند بنابراین ضرورت پرداختن به تحلیل مقالات منتشر شده در آن‌ها نیز احساس می‌شود.

جایگاه نشریات علمی پژوهشی با چندین کارکرد مختلف و مهم که بر عهده دارند، نیازمند توجه شایانی است (۷). تحلیل محتوای آنچه در نشریه‌های یک رشته علمی چاپ می‌شود، کمک می‌کند تا درک بهتری از اهمیت موضوعات و مسئولیت‌های آن رشته کسب شود. بررسی روندها در نشریه‌ها، کمک می‌کند که ظهور و تداوم موضوعات پژوهشی و روش‌های به کار گرفته شده در طول زمان شناسایی شده و قوت‌ها و ضعف‌های نشریه مشخص گردد (۸).

هدف تحقیق حاضر بررسی و ارزیابی محتوایی مقالات مجله آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد. در این پژوهش تلاش شده تا ضمن بررسی نقاط ضعف و قوت مجله، زمینه تقویت بیشتر آن در آتیه را فراهم آورد و در رفع نقاط ضعف آن اثرگذار باشد؛ لذا براین اساس در این مقاله، ضمن توصیف دقیق از کمیت پارامترهای مختلف، به نمایی کلی از فرایند حاکم بر مجله از سال ۱۳۹۳ تا پایان سال ۱۳۹۷ پرداخته می‌شود. در ادامه، علاوه بر مبانی نظری پژوهش و مروری بر پیشینه تحقیق، با استفاده از علم‌سنجی به بررسی جامع مقالات این مجله می‌پردازیم و در پایان با توجه به مطالب به دست آمده، پیشنهادهایی برای بهبود کمی و کیفی این حوزه ارائه می‌گردد.

## ۲- مبانی نظری

رشد روزافزون انتشارات علمی در چند قرن اخیر، نیاز به بررسی روند رشد و توسعه علمی را بیش از پیش آشکار کرده است. یکی از روش‌هایی که در بررسی میزان تولیدات علمی و ترسیم ساختار علوم استفاده می‌شود، علم‌سنجی است (۹).

علم‌سنجی علم اندازه‌گیری و تحلیل علوم به صورت کمی و کیفی است و با مطالعه‌ی جنبه‌های مختلف علوم به عنوان یک حوزه علمی یا فعالیت اقتصادی سر و کار دارد. کارکرد اصلی آن در بحث سیاست‌گذاری علم مطرح می‌شود. ریشه‌های علم‌سنجی از کتاب‌سنجی گرفته شده است. «اساس کار علم‌سنجی بر بررسی چهار متغیر اصلی استوار است: ۱. پدیدآورندگان ۲. انتشارات علمی ۳. استنادات و ارجاعات ۴. ضریب تاثیر» (۱۰).

در واژه نامه‌های عمومی، علم‌سنجی به اندازه‌گیری خروجی علمی و تاثیر یافته‌های علمی، به طور مثال بر سیاست‌گذاری تعریف شده است. به طور واضح‌تر می‌توان علم‌سنجی را مطالعه کمی علوم و فناوری بیان کرد (۱۱). از مهمترین کاربردهای علم‌سنجی می‌توان به مطالعه کمی جریان علم برای برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و ارزیابی علمی و پژوهشی و مطالعه تاریخ علم از طریق ترسیم ساختار آن در رشته‌های تخصصی اشاره کرد. ترسیم ساختار علم یکی از خروجی‌هایی است که علم‌سنجی در دسترس قرار می‌دهد. از طریق آن می‌توان منابع و مسیر جریان دانش و محدودیت‌های دانش را مشخص کرد و با در نظر گرفتن حوزه‌های اصلی آن دانش، اطلاعات لازم را در مورد هر زیر حوزه در اختیار مدیران قرار داد (۱۲). در پژوهش حاضر به ارزیابی محتوای مقالات علمی پژوهشی در حوزه‌ای خاص، به عنوان یکی از کاربردهای علم‌سنجی پرداخته شده است. نشریه انتخاب شده به حوزه منابع انسانی اختصاص دارد که در ادامه ضرورت انتخاب و بررسی مقالات این حوزه ذکر شده است.

انسان به عنوان مهمترین منبع هر سازمانی، دارای قدرت تفکر، تصمیم‌گیری و انطباق‌پذیری، و بعضاً رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی است. از این رو شناخت انسان دشوار است. بنابراین منابع انسانی نیاز به فلسفه و روش خاص برای مدیریت موثر دارد. مدیریت منابع انسانی از مهمترین بخش‌های مدیریتی برای کنترل این منبع حیاتی است (۱۳). در دنیای بسیار رقابتی کنونی، معمولاً کارکنان سازمان موجب برتری یا مزیت رقابتی می‌شوند نه دستگاه‌ها یا رایانه‌های پیشرفته (۱۴). بنابراین مدیریت منابع انسانی در طی سال‌های اخیر از اهمیت زیادی برخوردار گشته و اهمیت آن از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت راهبردی و نیز بهبود کارایی و اثر بخشی آن از راه جذب و تربیت منابع انسانی منحصر به فرد فراهم می‌کند (۱۵). مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که اعضای سازمان از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان صفی را به یاری می‌گیرد تا آنچه را که برای اجرای اثربخش راهبردهای سازمانی لازم است انجام دهند و با بهره‌برداری هر چه خرمندانه‌تر از منابع انسانی، الزامات استراتژیک سازمان را مهیا سازند (۱۶). نتایج پژوهش‌های اخیر نشان داده است که برای مهیا ساختن الزامات

استراتژیک در یک سازمان، باید کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرد.

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد در این کارکردها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلاف‌ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌توان این کارکردها را در جذب و به کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته‌بندی کرد (۱۷). براساس بررسی و مشاهده محتوای مقالات چاپ شده در فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی می‌توان اینگونه بیان کرد که تاکید این مجله بر پژوهش در حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان است.

آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات مطمع نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی هر سازمانی است (۱۸). در این راستا سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود می‌کنند و تلاش می‌نمایند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین بهره‌گیرند (۱۹).

توجه روزافزون به نوع و گسترش آموزش، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و... جوامع و عدم توجه کافی به آن نهایتاً تنگناها و مشکلات عدیده‌ای را فراروی رشد و توسعه جامعه ایجاد خواهد کرد (۲۰).

با بررسی‌های صورت گرفته بر روی آثار نویسندگان می‌توان نتیجه گرفت که پرداختن به کارکردهای منابع انسانی علی‌الخصوص آموزش و توسعه آنان ضروری و امری اجتناب ناپذیر است چرا که تحقیقات نشان می‌دهد آموزش و توسعه کارکنان به عنوان یکی از مهمترین کلان‌فرآیندها و کارکردهای حوزه منابع انسانی، در میانه اهمیت بنیادی حوزه منابع انسانی از یک سو و انتقادهای مدیران ارشد از عملکرد این حوزه از دگر سو قرار گرفته است؛ لذا با توجه به مطالب بیان شده که همگی اشاره به میزان اهمیت بخش منابع انسانی در سازمان‌ها خصوصاً آموزش و توسعه آنان دارد، پرداختن به مجموعه مقالات منتشر شده در این حوزه به عنوان منبع اطلاع رسانی علمی دستاوردها نیز حائز اهمیت خواهد بود.

### ۳- پیشینه پژوهش

در زمینه تحلیل نشریه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در کشور ما پژوهش‌های کمی صورت گرفته است. دغدغه‌ها، مسئله‌ها و چالش‌های نظری، پژوهشی و تا حدی عملی پژوهشگران و دانشگاهیان این رشته به ما نشان می‌دهد که باید اقدامات بیشتر و بررسی‌های همه جانبه‌ای بر مقالات منتشر شده این حوزه انجام گیرد تا کاستی‌ها مرتفع گردد.

مطالعات پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی، اهمیت تاثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بر باورها و نگرش‌های کارکنان مورد توجه قرار داده‌اند (۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳). صاحب‌نظران سازمانی به طور ویژه بر اهمیت پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی تاکید کرده‌اند (۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶). همچنین جانسون و هوبلر (۲۰۰۴) مقالات منتشر شده در معتبرترین مجلات حوزه مدیریت منابع انسانی را برای سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۱ را مورد بررسی قرار دادند. نتایج کار آنان به فقدان تمرکز بر روش‌ها، فناوری اشاره دارد و همچنین بیان شد که بیشترین روش مورد کاربرد در پژوهش‌ها، رگرسیون بوده است (۲۷).

از دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، می‌توان به پژوهش اوزلن (۲۰۱۴) اشاره کرد. آن‌ها مجموعه‌ای از مقالات منتشر شده در مجله مدیریت منابع انسانی از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۲ را مورد ارزیابی قرار دادند. هدف آن‌ها شناسایی عوامل و کلمات کلیدی مورد توجه پژوهشگران در زمینه منابع انسانی منابع انسانی بود. نتایج نشان داد که پژوهشگران به ندرت به انگیزش کارکنان توجه نشان داده‌اند و در برخی موارد مطالعات انجام شده نامرتبط با حوزه منابع انسانی بوده است (۲۸).

در داخل کشور نیز در زمینه تحلیل نشریات حوزه منابع انسانی می‌توان به ارزیابی شکلی و محتوایی مقالات مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (۲۹) اشاره کرد که جامعه آماری آن، ۱۴۰۸ مقاله فصلنامه در ۱۴ شماره، تا پایان سال ۱۳۹۲ بوده است. نکته قابل توجه در این پژوهش عدم تطابق ۶۰ درصدی موضوعات با اهداف مجله بوده است.

### ۴- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی با رویکرد کتاب‌سنجی و علم‌سنجی است. داده‌های لازم از منابع کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک در دسترس تمام متن، گردآوری و تحلیل شده است. جامعه آماری این پژوهش، مقالات مجله علمی پژوهشی آموزش و توسعه منابع انسانی طی دوره ۵ ساله (۱۳۹۳-۱۳۹۷) است که انتشار یافته و در دسترس قرار دارد. در مورد اعتبار تحقیق نیز باید گفت، برای بررسی روایی پژوهش حاضر، هر یک از شاخص‌های مورد نظر در مقاله توسط محققین مورد بررسی قرار گرفته و در هر مورد اختلاف مورد بررسی و بازبینی مجدد قرار گرفته است. از سوی دیگر در بحث روش‌شناسی، تعدد پژوهش با روش ثابت در موضوعاتی که مورد تایید مجامع علمی قرار گرفته باشد، تایید کننده پژوهش است.

به‌طور دقیق‌تر، جامعه مورد تحلیل این تحقیق، ۱۳۳ مقاله منتشر شده در ۵ سال گذشته از شماره ۱ (۱۳۹۳) تا شماره ۱۹ (۱۳۹۷) مجله آموزش و توسعه منابع انسانی است که به‌منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم، بررسی به‌صورت نظام‌دار و با کمک از آیین‌نامه چاپ مجلات علمی و پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است. در این پژوهش، نمونه‌گیری انجام نشده و تمامی جامعه به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفت.

لازم به ذکر است کمیسیون نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به کمک سامانه ارزیابی نشریات علمی خود در راستای رتبه‌بندی و ارتقای نشریات علمی کشور، شاخص‌هایی را برای ارزیابی نشریات علمی تعریف کرده است. شاخص‌ها در دو دسته ظاهری و محتوایی قرار دارند که شاخص‌های ظاهری عبارتند از: انتشار به موقع، نمایه‌سازی در پایگاه‌های اطلاعات علمی، سایت و نرم‌افزار استاندارد، تکمیل اطلاعات در سامانه ارزیابی نشریات و همچنین شاخص‌های محتوایی و علمی نیز عبارتند از: داوری علمی، رعایت آیین نگارش و استانداردهای شکلی نشریه. هر چند، ارزیابی سال ۱۳۹۳ این کمیسیون، صرفاً براساس شاخص‌های ظاهری بوده و طبق اطلاعات سایت این سامانه، قرار است در سال‌های آینده، شاخص‌های محتوایی و علمی نیز مورد استفاده قرار بگیرند (سامانه ارزیابی نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۶). ارائه نتایج ارزیابی سایت MSRT وزارت علوم (سامانه رتبه‌بندی نشریات کشور) برای مجله آموزش و توسعه منابع انسانی در سال ۱۳۹۶ نمره ۶۹ با درجه B می‌باشد.

صرف نظر از ارزیابی اشاره شده، تلاش می‌شود در این مقاله با استفاده از شاخص‌های سامانه ارزیابی نشریات علمی و مقالات مشابه این حوزه، ارزیابی‌ها در قالب ۶ پارامتر زیر تعیین گردید: «سهم موضوعی مقالات»، «رتبه علمی مؤلفین»، «تعداد نویسندگان»، «روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده»، «مشارکت گروه‌های علمی-تخصصی» و «مدت زمان پذیرش مقالات» ضمن این‌که برای تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق نیز، از آمار توصیفی، درصد‌های لازم و شکل‌های گرافیکی در قالب جداول و نمودار استفاده شده است.

#### • تعریف عملیاتی پارامترها

- ۱- سهم موضوعی مقالات: در این پژوهش با بررسی‌های صورت گرفته بین‌المللی و داخلی، موضوعات به صورت کلی در ۹ دسته به همراه زیر موضوعات شامل: توسعه رهبری و توسعه استعداد - روش‌های نوین آموزش و توسعه منابع - همسوسازی استراتژی‌های یادگیری و توسعه با استراتژی سازمان - اندازه‌گیری اثرات و نتایج برنامه‌های آموزش و توسعه - الگوهای تدوین برنامه‌های توسعه فردی - شایستگی‌های موردنیاز رهبران منابع انسانی - ظرفیت-

- سازی منابع انسانی - بلوغ آموزش و توسعه در سازمان و فناوری‌های نوین و توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شده است.
- ۲- رتبه علمی مؤلفین: به ترتیب شامل رتبه علمی استاد، دانشیار، استادیار، مدرس/مربی، دانشجویان/فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی دوره دکتری و کارشناسی ارشد می‌باشد.
- ۳- تعداد نویسندگان: نشان دهنده تعداد نویسندگان و مشارکت پژوهشگران هر مقاله و پژوهش است.
- ۴- روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده: شامل روش‌های مورد استفاده در نگارش مقالات (توصیفی- کاربردی، توصیفی- تحلیلی، موردی، مطالعه تطبیقی، تجربی، سایر)؛ روش تحقیق (کمی، کیفی، آمیخته (ترکیبی)، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی منابع)؛ ابزارهای تحقیق (پرسشنامه، مصاحبه، ترکیبی، بررسی اسناد و تحلیل محتوا)؛ سطح تحلیل (فرد/افراد، گروه‌ها، شرکت/سازمان، صنعت، کشور/ملی)؛ حوزه مورد مطالعه تحقیقات (صنعت و خدمات) و روش تجزیه و تحلیل آماری می‌باشد.
- ۵- مشارکت گروه‌های علمی- تخصصی: سهم مشارکت گروه‌های علمی- تخصصی از نظر تعداد مقالات به چاپ رسیده در مجله که در این مورد، نویسندگان اول مقاله مورد نظر است.
- ۶- مدت زمان پذیرش مقالات: نشان دهنده مدت زمانی است که مجله از زمان دریافت مقاله تا پذیرش آن‌ها جهت چاپ در مجله به هر یک از مقالات اختصاص داده است.

## ۵- یافته‌ها

در این بخش با توجه به اطلاعات موجود و در دسترس، به بررسی یافته‌ها در قالب ۶ پارامتر مشخص پرداخته می‌شود. لازم به توضیح است که ممکن است آمار برخی بخش‌ها کمتر از ۱۳۳ مقاله باشد، که علت آن عدم در دسترس بودن اطلاعات آن بخش می‌باشد.

### ۱- سهم موضوعی مقالات

با بررسی عناوین مقالات و کلیدواژه‌گان به کار برده شده در مجموعه مقاله‌های چاپ شده در نشریه مورد مطالعه، نتایج حکایت از آن دارد که به طور کلی مقالات را می‌توان در ۹ دسته کلی طبقه‌بندی کرد که در جدول زیر لیست شده‌است.

جدول ۱- دسته‌بندی مقالات براساس موضوعات

ردیف	موضوعات کلی	ردیف ف	موضوعات جزئی	فراوانی	درصد فراوانی
۱	توسعه رهبری و توسعه استعداد	۱	استعدادیابی رهبری	۱	۰/۷۵
		۲	برنامه‌ریزی توسعه رهبری	۲	۱/۵
		۳	برنامه‌ریزی جانشین پروری	۲	۱/۵
۲	روش‌های نوین آموزش و توسعه منابع	۱	فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی (تشکیلات و ساختار، نگهداشت و توسعه و ارتقاء)	۵	۳/۷۵
		۲	نیازسنجی آموزشی	۱	۰/۷۵
		۳	نظام‌های توسعه منابع انسانی	۷	۵/۲۶
		۴	انواع شیوه‌ها و فنون آموزش و بهسازی منابع	۷	۵/۲۶
		۵	برنامه‌های آموزشی و ویژگی‌های آن	۲	۱/۵
۳	همسوسازی استراتژی‌های یادگیری و توسعه با استراتژی سازمان	۱	نظریه‌ها، الگوها و مدیریت راهبردی منابع انسانی	۶	۴/۵
		۲	مفاهیم و مدل‌های استراتژی‌های سازمانی	۰	۰
		۳	مفاهیم و مدل‌های استراتژی‌های یادگیری	۴	۳
		۴	متدولوژی تدوین استراتژی	۰	۰
		۵	برنامه‌ریزی استراتژیک	۰	۰
۴	اندازه‌گیری اثرات و نتایج برنامه‌های آموزش و توسعه	۱	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی	۱۶	۱۲
		۲	کارکرد برنامه‌های آموزشی	۵	۳/۷۵
		۳	نظام مدیریت کیفیت	۸	۶
۵	الگوهای تدوین برنامه‌های توسعه فردی	۱	یادگیری سازمانی و مدیریت دانایی	۱۱	۸/۲۷
		۲	رویکردهای برنامه توسعه فردی	۲	۱/۵
		۳	فرآیند توسعه فردی	۱	۰/۷۵

۳	۴	الگوهای برنامه توسعه فردی	۴		
۰	۰	خودارزیابی	۵		
۰	۰	مسیرهای شغلی	۶		
۰/۷۵	۱	شناسایی شایستگی‌های رهبری	۱	شایستگی‌های مورد نیاز رهبران منابع انسانی	۶
۱/۵	۲	ارزیابی شایستگی‌های رهبری	۲		
۰/۷۵	۱	ابعاد و مؤلفه‌های دانش شایستگی‌های رهبری	۳		
۴/۵	۶	مدل‌های شایستگی رهبری	۴		
۰	۰	مدیریت تغییر	۵		
۰	۰	مدیریت تیم‌های مؤثر و گروه‌های کاری	۶		
۰	۰	مدیریت خود و توسعه سازگاری	۷		
۳	۴	مدیریت سرمایه فکری و تعالی منابع انسانی	۱	ظرفیت‌سازی منابع انسانی	۷
۱/۵	۲	رویکردها و مدل‌های ظرفیت‌سازی منابع انسانی	۲		
۰	۰	مراحل توانمندسازی منابع انسانی	۳		
۰/۷۵	۱	برنامه‌ریزی ظرفیت‌سازی منابع انسانی	۴		
۱/۵	۲	مدل‌های بلوغ آموزش و توسعه در سازمان	۱	بلوغ آموزش و توسعه در سازمان	۸
۷/۵	۱۰	ارزیابی مدل‌های بلوغ آموزش در سازمان	۲		
۳	۴	فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی	۱	فناوری‌های نوین و توسعه منابع انسانی	۹
۱/۵	۲	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	۲		
۰	۰	روش‌های جدید کار (تغییر الگوی کاری و دورکاری یا اشتغال مجازی)	۳		
۹	۱۲	آموزش و یادگیری الکترونیکی	۴		
۱/۵	۲	-	-	سایر موضوعات مرتبط با حوزه آموزش	۱۰



با توجه به جدول ۱، سهم موضوعی مقالات از ۱۳۳ مقاله مورد بررسی در دسته ۹ تایی، به ترتیب به موضوعات کلان اندازه‌گیری اثرات و نتایج برنامه‌های آموزش و توسعه با ۲۱/۷۵ درصد، روش‌های نوین آموزش و توسعه منابع با ۱۶/۵ درصد، الگوهای تدوین برنامه‌های توسعه فردی با ۱۳/۵ درصد و فناوری‌های نوین و توسعه منابع انسانی با ۱۳/۵ درصد اختصاص یافته است. همچنین بیشترین فراوانی در زیر موضوعات، مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، آموزش و یادگیری الکترونیکی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانایی (مدیریت دانش) و ارزیابی مدل‌های بلوغ آموزش در یادگیری بوده است. به طور کلی به نظر می‌رسد پراکنش سهم موضوعی مقالات بر روی طیف ۱۳۳ مقاله مورد بررسی از پراکنش نسبتاً یکسانی برخوردار نیست و سهم برخی موضوعات بیشتر و برخی دیگر کمتر بوده است اما همانطور که در جدول نشان داده شده است، سهم موضوعات کاملاً نامرتب با حوزه تخصصی نشریه تقریباً صفر است که از نقاط قوت نشریه در راستای اهداف از پیش تعیین شده آن است.

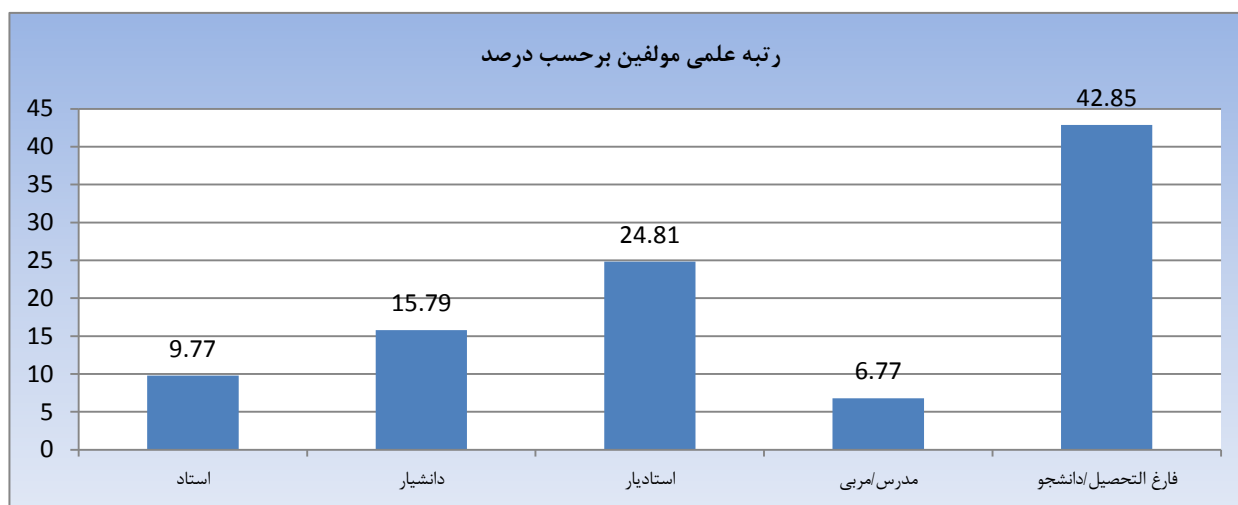
## ۲- رتبه علمی مؤلفین:

رتبه‌های علمی ۱۳۳ نویسنده مقالات (با احتساب نویسنده اول مقالات) شامل اعضای هیأت علمی استاد، دانشیار، استادیار و دانشجویان/فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی دوره دکتری و دوره کارشناسی ارشد و آن دسته از اعضای هیأت علمی که رتبه ایشان در مقالات ذکر نشده یا به عبارتی مربیان/مدرسان را مورد بررسی قرار داده که در جدول ۲ و همچنین شکل ۱ بررسی این پارامتر در ۱۳۳ مقاله اشاره شده است.

جدول ۲- رتبه علمی مؤلفین

رتبه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
استاد	۱۳	۹/۷۷	۹/۷۷
دانشیار	۲۱	۱۵/۷۹	۲۵/۵۶
استادیار	۳۳	۲۴/۸۱	۵۰/۳۷
مدرس/مربی	۹	۶/۷۷	۵۷/۱۴
فارغ‌التحصیل/دانشجو	۵۷	۴۲/۸۵	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	

بررسی داده‌های مربوطه نشان می‌دهد که رتبه علمی به ترتیب شامل ۴۲/۸۵ درصد فارغ‌التحصیل/دانشجو، ۲۴/۸۱ درصد استادیار، ۱۵/۷۹ درصد دانشیار، ۹/۷۷ درصد استاد و ۶/۷۷ درصد مدرس یا مربی بوده است. بیشترین سهم از مقالات را نویسندگان با رتبه علمی فارغ‌التحصیل/دانشجو دارا بوده‌اند و بعد از آن به ترتیب مولفین با رتبه‌های استادیار و دانشیار مشارکت داشته‌اند.



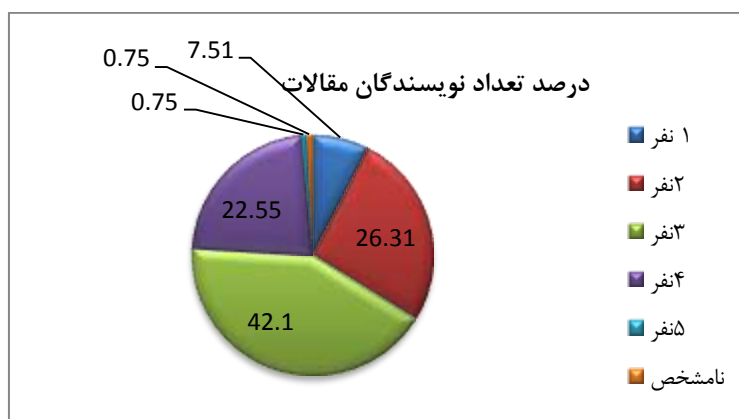
شکل ۱ - رتبه علمی مولفین

### ۳- تعداد نویسندگان مقالات

نتایج پژوهش نشان می‌دهد در مجموع ۳۷۳ نفر محقق در نگارش ۱۳۳ مقاله مشارکت داشته‌اند (به تعداد ۱ مقاله اطلاعات نویسندگان در دست نیست)، که سهم هر مقاله تقریباً ۳ نفر بوده است. اطلاعات مندرج در جدول ۳ و شکل ۲ نشان می‌دهد که بیشترین مقالات چاپ شده در مجله، با ۴۲/۱۰ درصد مربوط به نویسندگان ۳ نفره، ۲۶/۳۱ درصد مربوط به نویسندگان ۲ نفره، ۲۲/۵۵ درصد مربوط به نویسندگان ۴ نفره و تنها ۷/۵۱ درصد مربوط به نویسندگان ۱ نفره است. با توجه به آمار جدول، تعداد مقالاتی که توسط یک نفر نوشته شده است کمتر از مقالات مشترک است که به نظر می‌رسد کار گروهی پژوهشگران در حال رشد می‌باشد و مورد استقبال بیشتری است.

جدول ۳- تعداد نویسندگان مقالات

تعداد نویسنده	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۱ نفر	۱۰	۷/۵۱	۷/۵۱
۲ نفر	۳۵	۲۶/۳۱	۳۳/۸۳
۳ نفر	۵۶	۴۲/۱۰	۷۵/۹۳
۴ نفر	۳۰	۲۲/۵۵	۹۸/۴۹
۵ نفر	۱	۰/۷۵	۹۹/۲۴
نامشخص	۱	۰/۷۵	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	



شکل ۲- تعداد نویسندگان مقالات

#### ۴- روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده

طبقه‌بندی روش‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارت است از: روش‌های توصیفی-کاربردی، توصیفی-تحلیلی، موردی، مطالعه تطبیقی و تجربی می‌باشد. بر اساس جدول ۴، ۹۰/۹۸ درصد از مقالات توصیفی-کاربردی ۶/۷۶ درصد از توصیفی-تحلیلی استفاده شده است. بنابراین همان طور که مشاهده می‌شود و از بررسی کیفی روش‌های تحقیق استفاده شده در مقالات مشخص است، به نظر در کل از روش تحقیق توصیفی کاربردی استفاده شده است.

جدول ۴- روش‌های مورد استفاده در نگارش مقالات

روش	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
توصیفی - کاربردی	۱۲۱	۹۰/۹۸	۹۰/۹۸
توصیفی-تحلیلی	۹	۶/۷۶	۹۷/۷۴
موردی	۰	۰	۹۷/۷۴
مطالعه تطبیقی	۱	۰/۷۵	۹۸/۵
تجربی	۰	۰	۹۸/۵
سایر	۱	۰/۷۵	۹۹/۲۵
ذکر نشده	۱	۰/۷۵	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	

مطلب مهم دیگر در این زمینه، نوع روش تحقیق است. از نظر ماهیت تحقیق، همچنان که در جدول ۵ نشان داده شده است از بین ۱۳۳ مقاله بررسی شده، ۵۲/۶۳ درصد از آن‌ها به روش کمی، ۳۱/۵۸ درصد به روش کیفی و ۱۵/۰۳ درصد به روش تحقیق آمیخته (ترکیبی) انجام شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که به دلیل سهولت روش‌های کمی در تحقیقات، معمولاً پژوهشگران به این نوع از تحقیق بیشتر رغبت نشان می‌دهند، چرا که هم در سیاست‌گذاری‌های وزارت علوم و هم به لحاظ داوری و برخورداری از امتیاز بالاتر و اطمینان از چاپ مقالات در مجلات علمی پژوهشی و همایش، بر تحقیقات کمی بیشتر تأکید می‌شود. به نظر لازم است جهت‌گیری مجله موردنظر به پذیرش و اولویت دادن به مقالاتی که از روش‌های کیفی و به خصوص آمیخته (ترکیبی) استفاده می‌کنند، نیز توجه بیشتری نماید.

جدول ۵ - فراوانی مقالات چاپ شده از نظر روش تحقیق

روش تحقیق	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کمی	۷۰	۵۲/۶۳	۵۲/۶۳
کیفی	۴۲	۳۱/۵۸	۸۴/۲۱
آمیخته (ترکیبی)	۲۰	۱۵/۰۳	۹۹/۲۵
مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی	۰	۰	۹۹/۲۵

			منابع
۱۰۰	۰/۷۵	۱	نا مشخص
	۱۰۰	۱۳۳	کل

همچنین در این پژوهش، ابزارهای تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۶ نشان می‌دهد که ۵۴/۱۳ درصد پژوهش‌ها برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه، ۲۵/۵۶ درصد از مصاحبه، ۱۷/۲۹ درصد از روش تحقیق آمیخته (یعنی ترکیبی از پرسشنامه و مصاحبه) و ۳ درصد نیز بر پایه‌ی استفاده از اسناد، شواهد و تحلیل محتوا انجام شده است. اطلاعات به دست آمده از این جدول، بیانگر این حقیقت است که به دلیل سهولت نسبی طراحی، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه به عنوان یک ابزار تحقیق، بیشتر پژوهشگران به این ابزار روی آورده‌اند.

جدول ۶- فراوانی مقالات چاپ شده از نظر منبع داده و ابزار تحقیق

درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	روش تحقیق
۵۴/۱۳	۵۴/۱۳	۷۲	پرسشنامه
۷۹/۷	۲۵/۵۶	۳۴	مصاحبه
۹۷	۱۷/۲۹	۲۳	ترکیبی
۱۰۰	۳	۴	بررسی اسناد و تحلیل محتوا
	۱۰۰	۱۳۳	کل

همچنین وضعیت سطح تحلیل نیز نشان می‌دهد که فرد یا افراد با ۹۷ مورد و به عبارتی ۷۲/۹۳ درصد بالاترین میزان سطح تحلیل در مطالعات بوده است. ۱۵/۷۸ درصد (۲۱ مورد) مطالعات در سطح شرکت یا سازمان بوده و بعد از آن، سطح گروه قرار دارد با ۱۱/۲۷ درصد حضور دارد. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها در سطح تحلیل افراد و احتمالاً مدیران ارشد بوده است. جدول ۷، نشان دهنده وضعیت مقالات از نظر سطح تحلیل می‌باشد.

جدول ۷- فراوانی مقالات چاپ شده از نظر سطح تحلیل

روش تحقیق	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
فرد / افراد	۹۷	۷۲/۹۳	۷۲/۹۳
گروه	۱۵	۱۱/۲۷	۸۴/۲۱
شرکت / سازمان	۲۱	۱۵/۷۸	۱۰۰
کشور / ملی	۰	۰	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	

همچنین وضعیت حوزه مورد مطالعه تحقیقات در جدول ۸ ارائه شده است که نشان می‌دهد حوزه خدمات، جذابیت بیشتری برای کارهای پژوهشی پژوهشگران دارد.

جدول ۸- فراوانی مقالات چاپ شده از نظر حوزه مورد مطالعه

حوزه تحقیق	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
صنعت	پتروشیمی	۱۸	۱۳/۵۳
	بانکداری	۱۲	۹/۰۲
	برق و الکترونیک	۵	۳/۷۶
	خودروسازی	۴	۳
	سایر	۹	۶/۷۶
خدمات	آموزشی	۵۲	۳۹
	مالی	۵	۳/۷۶
	اجتماعی	۱۴	۱۰/۵۲
	بهداشت و درمان	۵	۳/۷۶
	فناوری اطلاعات و اطلاع-رسانی	۶	۴/۵۱
سایر	۳	۲/۲۵	۱۰۰
کل	۱۳۳	۱۰۰	

به طور کلی طبقه‌بندی مشخصی از روش‌های مورد استفاده در جهت تجزیه و تحلیل آماری مقالات مجله مورنظر، نمی‌توان درنظر گرفت. با این حال با توجه به جدول ۹، ۵۹ درصد از مقالات به روش کمی و ۴۱ درصد به روش کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در میان روش‌های کمی، معادلات ساختاری و سپس روش‌های پارامتریک بیشتر مورد توجه بوده و در روش‌های کیفی نیز تحلیل تم (مضمون) و سپس نظریه داده بنیاد مورد استقبال بیشتری قرار گرفته است.

جدول ۹- تکنیک‌های پژوهش

روش تحلیل	نوع روش	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کمی	پارامتریک: آزمون تی، تحلیل واریانس، تحلیل عاملی، تحلیل کوواریانس، تحلیل همبستگی پیرسون، رگرسیون	۱۶	۱۲/۰۳	۱۲/۰۳
	ترکیبی پارامتریک	۴	۳	۱۵/۰۳
	ناپارامتریک: ویلکاکسون، من ویتنی، کروسکال والیس، فریدمن، نیکوئی برازش، کولموگروف - اسمیرنف، تقارن توزیع، همبستگی اسپیرمن، آزمون میانه و ...	۱	۰/۷۵	۱۵/۷۸
	ترکیبی ناپارامتریک	۲	۱/۵	۱۷/۲۹
	معادلات ساختاری	۲۰	۱۵	۳۲/۳۳
	تصمیم‌گیری چند معیاره (تحلیل سلسله مراتبی (AHP)-ANP-TOPSIS-...)	۸	۶	۳۸/۳۴
	ترکیبی	۲۷	۲۰/۳	۵۸/۶۴
	تحلیل تم (مضمون)	۳۱	۲۳/۳	۸۱/۹۵
کیفی	داده بنیاد (گردد تئوری)	۱۳	۹/۷۷	۹۱/۷۲
	پدیدارشناسی	۶	۴/۵۱	۹۶/۲۴
	فرا ترکیب	۱	۰/۷۵	۹۶/۹۹

۹۸/۴۹	۱/۵	۲	روش دلفی
۹۹/۲۵	۰/۷۵	۱	مرور سیستماتیک
۱۰۰	۰/۷۵	۱	تحلیل تطبیقی (مقایسه‌ای)
	۱۰۰	۱۳۳	کل

##### ۵- مشارکت گروه‌های علمی-تخصصی:

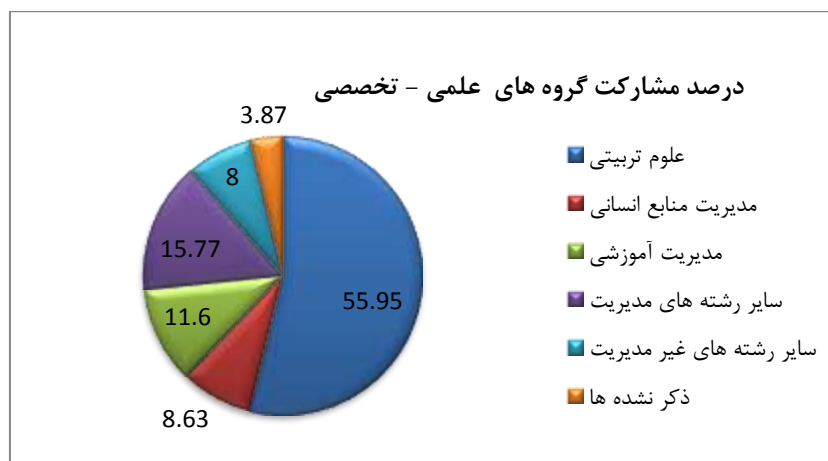
مجله آموزش و توسعه منابع انسانی با توجه به آنکه بیشتر در زمینه موضوعات آموزش، توانمندسازی، بهسازی و توسعه منابع گرایش دارد انتظار می‌رود مشارکت گروه‌های علمی در مجلات این رشته در حوزه مدیریت منابع انسانی از تنوع زیادی برخوردار نباشد. در این بحث به بررسی بود و نبود این نگرش در مقالات با استفاده از بررسی مشارکت گروه‌های تخصصی نویسندگان مقالات به عنوان معرف رشته‌های مختلف علمی-تخصصی پرداخته شد.

همانطور که نتایج نشان داده، رشته علوم تربیتی (۵۵/۹۵ درصد) با احتساب نویسنده اول، دوم و سوم، بیشترین نقش را در انتشار مقالات این مجله داشته‌اند و پس از آن می‌توان به رشته‌های مدیریت آموزشی (۱۱/۶ درصد) و مدیریت منابع انسانی (۸/۶۳ درصد) نیز اشاره کرد. در حالی که انتظار می‌رفت شاید پژوهشگران و متخصصان حوزه منابع انسانی بیشترین آمارها را به خود اختصاص دهند. شایان ذکر است بیشترین مشارکت کنندگان حوزه مدیریت تا سال ۱۳۹۶ مربوط به گرایش منابع انسانی بوده اما در سال ۹۷ گرایش مدیریت آموزشی مشارکت بیشتری از خود نشان داده و همین امر منجر به پیشی گرفتن آمار کلی گرایش مدیریت آموزشی بر مدیریت منابع انسانی شده است.



جدول ۱۰- میزان مشارکت گروه‌های علمی - تخصصی

طبقه‌بندی رشته	گرایش	فراوانی (با احتساب نویسنده اول، دوم و سوم)	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مدیریتی	۱-مدیریت دولتی	۱۹	۵/۶۵	۵/۶۵
	۲-مدیریت بازرگانی	۱۰	۲/۹۸	۸/۶۳
	۳-مدیریت صنعتی	۶	۱/۷۸	۱۰/۴۱
	۴-مدیریت فناوری اطلاعات	۴	۱/۱۹	۱۱/۶
	۵-مدیریت آموزشی	۳۹	۱۱/۶	۲۳/۲۱
	۶-مدیریت منابع انسانی	۲۹	۸/۶۳	۳۱/۸۴
	۷-مدیریت رفتار سازمانی	۴	۱/۱۹	۳۳/۰۳
	۸-مدیریت کارآفرینی	۶	۱/۷۸	۳۴/۸۲
	۹-مدیریت استراتژیک	۱	۰/۳	۳۵/۱۲
	۱۰-مدیریت سلامت	۱	۰/۳	۳۵/۴۱
	۱۱-مدیریت شهری	۱	۰/۳	۳۵/۷۱
	۱۲-مدیریت رسانه	۱	۰/۳	۳۶
علوم تربیتی	-	۱۸۸	۵۵/۹۵	۹۱/۹۶
روانشناسی عمومی	۱-روانشناسی	۳	۰/۸۹	۹۲/۸۵
	۲-روانشناسی عمومی	۳	۰/۸۹	۹۳/۷۵
	۳-پزشکی اجتماعی	۱	۰/۳	۹۴/۰۴
سایر	۱-حسابداری	۳	۰/۸۹	۹۴/۹۴
	۲-مهندسی صنایع	۴	۱/۱۹	۹۶/۱۳
ذکر نشده	-	۱۳	۳/۸۷	۱۰۰
	جمع کل	۲۶۱	۱۰۰	



شکل ۳- مشارکت گروه های علمی - تخصصی

#### ۶- مدت زمان پذیرش مقالات

این پارامتر به بررسی مدت زمان اختصاص داده شده از طرف مجله برای بررسی مقالات یعنی از زمان دریافت مقالات تا پذیرش آن ها جهت چاپ در مجله می پردازد. بررسی این موضوع از جهت فرآیند داوری و سازمان مجله برای پیگیری مقالات دارای اهمیت است و نقش موثری در میزان رضایت متقاضیان چاپ از مجله می باشد. این زمان ها در سال های مختلف، متفاوت بوده اما اختلاف زیادی وجود ندارد و میان بازه های زمانی پیوستگی وجود دارد. زودترین زمان برای پذیرش مقالات ۳۲ روز و دیرترین مدت زمان ۶۷۲ روز (بیش از یک سال) بوده است. در کل میانگین مدت زمان لازم برای دریافت و چاپ مقالات ۱۵۳ روز برای هر مقاله می باشد.

جدول ۱۱- وضعیت مدت زمان پذیرش مقالات

عنوان	سال	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	کل
زودترین اعلام نظر نهایی (روز)	۵۶	۳۶	۳۲	۱۲۱	۸۷	۳۲	
دیرترین اعلام نظر نهایی (روز)	۱۹۱	۲۳۲	۳۸۲	۳۶۸	۶۷۲	۶۷۲	
میانگین مدت زمان اعلام نظر نهایی (روز)	۱۱۱	۱۰۲	۱۴۹	۱۹۵	۲۰۸	۱۵۳	
تعداد مقالات	۲۱	۲۷	۳۰	۲۷	۲۸	۱۳۳	

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش، سعی شد از روش علم‌سنجی به عنوان یکی از رایج‌ترین روش‌های ارزیابی فعالیت‌های علمی کمک گرفته شود. به دنبال مطرح شدن این علم، دانشمندان برجسته، مقالات علمی را به عنوان ملاکی برای مقایسه‌ی تولید علمی کشورهای مختلف به کار گرفتند (۳۲). هدف تحقیق حاضر بررسی و ارزیابی محتوایی مقالات مجله آموزش و توسعه منابع انسانی سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۷ می‌باشد.

بیشترین سهم موضوعی از یک طرف در بین موضوعات کلان «سهم موضوعی مقالات» مربوط به موضوع اندازه‌گیری اثرات و نتایج برنامه‌های آموزش و توسعه با ۲۱/۷۵ درصد بوده و مباحثی از قبیل: سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، آموزش و یادگیری الکترونیکی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانایی مورد توجه قرار گرفته است.

در پارامتر «رتبه علمی مولفین» مشارکت فارغ‌التحصیلان/دانشجویان نزدیک به ۴۲/۸۵ درصد است. بیشترین مشارکت در بین اعضای هیات علمی مربوط به استادیاران با ۲۴/۸۱ درصد بوده است. در مورد پارامتر «تعداد نویسندگان» نیز باید گفت یافته‌های پژوهش نشان داده که در مجموع ۳۷۳ نفر پژوهشگر در نگارش ۱۳۳ مقاله نشریه مشارکت داشته‌اند که سهم هر مقاله تقریباً ۳ نفر بوده است و بیشترین مقالات چاپ شده در مجله، با ۴۲/۱۰ درصد مربوط به مقالات ۳ نفره، ۲۶/۳۱ درصد مربوط به مقالات ۲ نفره، ۲۲/۵۵ درصد مربوط به مقالات مشترک ۴ نفره و تنها نزدیک به ۸ درصد از مقالات توسط یک نفر نوشته شده است این یافته حاکی از آن است که کار گروهی پژوهشگران در وضعیت مناسبی قرار دارد و حتی در حال رشد است.

همچنین در بررسی پارامتر «روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده» مشاهده شده است که ۹۰/۹۸ درصد از مقالات توصیفی-کاربردی، ۶/۷۶ درصد توصیفی-تحلیلی و سهم سایر روش‌ها تقریباً صفر است. مطلب مهم دیگر در این زمینه، نوع روش تحقیق است. از نظر ماهیت تحقیق، ۵۲/۶۳ درصد آن‌ها به روش کمی، ۳۱/۵۸ درصد به روش کیفی، ۱۵/۰۳ درصد به روش آمیخته انجام شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که به دلیل سهولت روش‌های کمی در تحقیقات، معمولاً پژوهشگران به این نوع از تحقیقات بیشتر گرایش دارند. زیرا هم در سیاست‌گذاری‌های وزارت علوم و هم از نظر داوری و بهره‌مندی از امتیاز بالاتر در چاپ مقالات در مجلات علمی پژوهشی، بر روش کمی بیشتر تاکید می‌شود. لازم است مجله موردنظر به پذیرش و اولویت دادن به مقالاتی که از روش‌های کیفی استفاده می‌کنند، توأم با توجه به روش‌های کمی، توجه بیشتری نماید. بررسی ابزارهای تحقیق نیز نشان می‌دهد که ۵۴/۱۳ درصد از پژوهش‌ها برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه، ۲۵/۵۶ درصد از مصاحبه، ۱۷/۲۹ درصد از روش تحقیق آمیخته و ۳ درصد نیز بر مبنای استفاده از اسناد، شواهد و تحلیل محتوا

انجام شده است. اطلاعات بیانگر آن است که به دلیل سهولت در طراحی، توزیع و گردآوری پرسشنامه، این ابزار به عنوان پراستفاده‌ترین ابزار در بین پژوهشگران بوده است. با توجه به ماهیت، پیچیدگی و تنوع پدیده‌های مورد مطالعه منابع انسانی، بهتر است که از پافشاری بر یک یا چند روش پژوهش محدود اجتناب شود یا حداقل سایر روش‌های پژوهش کمی نیز مورد توجه قرار گیرد. با این حال استفاده مداوم از روش‌های کمی پرسشنامه‌ای نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای تمامی سازمان‌ها باشد و از این رو نیاز است تا استفاده از روش‌های ترکیبی بر پایه مشاهدات تجربی نیز در تحقیقات مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین بررسی وضعیت سطح تحلیل نیز نشان می‌دهد که فرد یا افراد یا ۷۲/۹۳ درصد، بالاترین میزان سطح تحلیل در مطالعات بوده است و این موضوع بیانگر آن است که در موضوعات متناسب با آموزش، بهسازی، تربیت و توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی در این مجله، بیشتر پژوهش‌ها در سطح تحلیل افراد و احتمالاً دانشجویان و فارغ‌التحصیلان بوده است و بیشترین حوزه مورد مطالعه پژوهش‌ها نیز مربوط به حوزه خدمات است که بیانگر جذابیت بیشتر این حوزه نسبت به صنعت برای کارهای پژوهشی محققان است. از طرفی در سطح خدمات، حوزه خدمات آموزشی و در سطح صنعت بخش بانکداری از بیشترین استقبال برخوردار بوده است. همچنین براساس آمارها ۵۹ درصد از مقالات به روش کمی و ۴۱ درصد به روش کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در میان روش‌های کمی، معادلات ساختاری و سپس روش‌های پارامتریک بیشتر مورد توجه بوده و در روش‌های کیفی نیز تحلیل تم (مضمون) و سپس نظریه داده بنیاد مورد استقبال بیشتری قرار گرفته است. پارامتر مربوط به «مشارکت گروه‌های علمی تخصصی» نشان دهنده فعالیت بیشتر گروه‌های شرکت‌کننده با رشته تحصیلی علوم تربیتی با ۵۵/۹۵ درصد است و پس از آن رشته تحصیلی مدیریت آموزشی با ۱۱/۶ درصد، مشارکت بیشتری داشتند. در برخی موارد دیده شده که رشته‌های نامرتبیطی همچون حسابداری نیز به انتشار مقاله در این زمینه اقدام کرده‌اند و همچنین بررسی‌ها حاکی از آن است که رشته‌های مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، کارآفرینی، رفتار سازمانی، فناوری اطلاعات و روانشناسی از پتانسیل خوبی برای انتشار مقاله در حوزه منابع انسانی برخوردارند علی‌الخصوص رشته‌های مدیریت آموزشی و روانشناسی که مشارکت قابل توجهی داشته‌اند و در نهایت پارامتر «مدت زمان پذیرش مقالات» بیانگر آن است که زمان‌ها در سال‌ها مختلف متفاوت بوده است اما در عین حال این تفاوت چشمگیر نیست اما نکته اساسی این است که در سال‌های اخیر روند زمان پذیرش مقالات افزایش یافته است. میانگین زودترین زمان برای پذیرش مقالات ۱ ماه و دیرترین زمان، حدوداً ۲۲ ماه است. پیشنهاد می‌شود این مدت زمان نیز کاهش یابد.

در مجموع با بررسی اجمالی که بر نتایج ۶ پارامتر مورد ارزیابی انجام شده است به نظر می‌رسد مجله در وضعیت مناسبی قرار دارد و می‌تواند به عنوان الگوی مناسب، مبنای ارزیابی سایر نشریات این

حوزه قرار گیرد و از محدود مجلاتی است که در سطح کشور به طور تخصصی بر موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی متمرکز است. بررسی مقاله‌های منشر شده، بیانگر آن است که بیش از ۹۰ درصد مقاله‌ها با اهداف مجله سازگار است. با توجه به طبقه‌بندی مقالات مجله و تحلیل روش‌شناختی آن‌ها می‌توان ادعا کرد که عمده تحقیقات کاربردی هستند. پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی از نیازهای پژوهشی در این حوزه آگاه باشند و علاوه بر شناسایی مشکلات و محدودیت‌های موجود و روندهای گذشته، رویکردی آینده‌نگر داشته باشند و فرصت‌های جدید را در دستور کار خود قرار دهند به عنوان مثال در حوزه مدیریت تغییر، بلوغ آموزشی و فناوری‌های نوین حوزه آموزش امروزه شاهد تغییرات سریع و زیادی در سطح بین‌المللی هستیم و لزوم توجه زیاد به مدل‌های جدید در سازمان‌ها احساس می‌شود. بنابراین مسئله‌محور بودن مقالات در راستای پاسخگویی به مسائل مهم منابع انسانی سازمان‌ها، از دیگر نکاتی است که یافته‌های پژوهش حاضر بر آن‌ها اصرار دارند.

با توجه به بررسی و تحلیل مقالات منشر شده در مجله و همچنین با الهام از یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های مختلف اطلاع رسانی، نسبت به جهت‌دهی و هدایت پژوهشگران و اولویت دادن به مقالات در موضوعات مهم زیر اقدام شود.

- آموزش و توسعه منابع انسانی با نگاه به نیازهای آینده (آینده‌پژوهی)
- تحول در سیستم نیازسنجی آموزشی منابع انسانی در سازمان‌ها
- تامین و نگهداری نیروی انسانی با رویکرد شایسته‌محوری
- مطالعات تطبیقی در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی از منظر علوم متداول
- انجام فراتحلیل در زمینه مدیریت سرمایه انسانی

تحقیق و پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی خصوصاً آموزش و توسعه کارکنان، مانند سایر عرصه‌های علمی، در اشکال و قالب‌های مختلف انجام می‌شود که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، تولید و انتشار مقاله در مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی است. از آنجایی که مشابه پژوهش حاضر، به ندرت صورت گرفته است؛ بنابراین در انتها پیشنهاد می‌گردد که محتوای منتشره در این مجلات بیشتر مورد توجه، بررسی و ارزیابی‌های دوره‌ای توسط پژوهشگران و خبرگان این حوزه قرار گیرد تا بتوان هرچه بیشتر به حفظ و ارتقاء کیفیت مطالب علمی مجلات حوزه منابع انسانی کمک نمود.

## منابع

1. Rabbani Khorasgani, Ali, Ghasemi, Vahid, Rabbani Khorsgani, Rasool, Adibi Sadeh Mehdi, Ofoghi Nader (2012). Sociological analysis of production methods of science; Thought in modern approaches, Iranian cultural research, No. 4, pp. 117-158.
2. Nowrooz Zadeh, Reza and Rezai, Neda (2009). "Scientific Development in the Islamic Republic of Iran; Dimensions, Barriers and Solutions in the Challenges of Science Production" (2), Tehran, Strategic Research Center of the Expediency Council, 9-45
3. Nowroozi, Abbasali, Abolqasemi, Mahmoud and Ghahremani, Mohammad (2012). "The strategy of science production based on the analysis of organizational and managerial structures of universities", Strategic management studies, vol. 12, 123-143
4. Razaghi, Nader and Ghaedi, Maryam (2016). "Explaining the Factors Affecting Scientific Production", Executive Management Research, Eighth, No. 16, 63-86
5. Bishop, K., D' este, P. & Neely, A. (2011). Gaining From Interactions With Universities: Multiple Methods For Murturing Absorptive Capacity. Research Policy 40, 30-40.
6. Soltani, Mohammad Reza (2014). "Study, Analysis and Evaluation of Human Resource Management Research Quarterly Articles (Number 14)", Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, 2008, No. 2, 185-214
7. Hajipoor, Bahman, Tayebi Abolhasani, Seyyed Amir Hossein, Azizian Kalkhoran, Zahra (2016), "Content Analysis of Strategic Management Area (Case Study: Strategic Management Studies Quarterly)", Strategic Management Researches, Vol. 22, No. 62, p. 47- 13
8. Imani, Hossein, Abdollahzadeh, Amir Hossein and Pourzate, Ali Asghar (2018). Content Analysis of Public Administration Research at Tehran University, Journal of Governmental Administration, No. 10, pp. 387-414
9. Okhovati, Maryam et al. (2009). "Analysis and Comparison of Conceptual Networks Governing the Subject Subject and Persian Texts of Librarianship and Information Based on Field Analysis", Quarterly Journal of Educational Studies and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad ", Period 10, Number 2, 5-26
10. Heydari, Gholam Reza (2011). "Epistemology of Scientometrics," Shiraz: Citation Base of the Islamic World
11. Abedi Jafari, Hassan and Hossein Zadeh, Amir (2012). "Drawing up a map of the ethics of management and organization in Iran", Volume 18, Issue 70, 59-77
12. Rezai, Nisa, Akbari, Morteza and Padash, Hamid (2017). "Drawing up an Iranian Innovation Knowledge Map based on Farsi and Scientific Articles and Theses", Entrepreneurship Development, Volume 10, Number 3, 456-437
13. Aqibati, Reza (2017). "Human Resource Management", the sixth training course for managers in the field of human resource management.
14. Desseler, Gary (2016). Human Resource Management. Ali Parsaeiyan and Seyyed Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office.
15. Seyyed Javadin, Sayed Reza and Farahi, Mohammad Mehdi (2012). "The Most Effective Human Resource Management Measures in Successful Organizations", Journal of Humanities, No. 75.

16. Khalili, Karam, Ghanbari, Bahram and Kahzadi, Hooshmand (2105). "The Importance of Human Resources Management, International Management Conference", Culture and Economic Development, May 31, Holy Mashhad.
17. Hosseini, Abolhassan, Tabasma, Amir and Dadfar, Zahra (2017). Investigating the Impact of Human Resources Management on Organizational Performance, The Perspective of Public Administration, No. 29, pp. 171-155
18. Abtahi, Seyed Hossein (2004). Training and Improvement of Human Capital, Tehran: Payvand Publishing
19. Amozad, Mohammad, Ghahremani, Mohammad, Khorasani, Abbaset and Farsatkah, Maghsood (2015). A Survey on the System of Education and Development of Employees in Iranian Organizations (Study of Current Situation), Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, Second Year, No. 6, pp. 73-25
20. Khorasani, Abbaset, Amozad, Mohammad and Mallahmadi, Azam (2014). Excellence Model for Excellence in Education and Development, First Edition, Tehran: Iranian Center for Industrial Education and Research.
21. Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
22. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
23. Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.
24. Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
25. Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management revue*, 174-185.
26. Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
27. Hoobler, J. M., & Brown Johnson, N. (2004). An analysis of current human resource management publications. *Personnel Review*, 33(6), 665-676.
28. Özlen, M. K. (2014). The Recent Trend in a Human Resource Management Journal: A Keyword Analysis. *European researcher. Series A*, (7-2), 1367-1375.
29. Soltani, Mohammad Reza (2014). "Study, Analysis and Evaluation of Human Resource Management Research Quarterly Articles (Number 14)", *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, Imam Hossein University of Medical Sciences, 2008, No. 2, 185-214
30. Hafzania, Mohammad Reza (2007), *Introduction to the Research Method in Humanities*, Department of Public Administration, Tehran, p. 321-1
31. Riff, Daniel, Lacey, Stephen & J Fico, Friedrich (2002), *Analysis of Media Messages*, Translation by Mahdokht Boroujerdi Alavi, Soroush Publishing House, Tehran
32. Akbar, Morteza, Delbari Ragheb, Fatemeh, Zolfaghari, Atefeh, Kalanaki, Abolfazl and Razi, Samira (2015), "Drawing up an entrepreneurial knowledge map based on scientific and research papers in Iran", *Management of Organizational Culture*, Volume 13, Number 4, Winter, p. 1091-1112

## مدل ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد: دانشگاه تهران)<sup>۱</sup>

ابراهیم مزاری<sup>۲\*</sup>

خدایار ابیلی<sup>۳</sup>

جواد پورکریمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۰)

### چکیده

ه پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه تهران انجام شده است. برای این منظور از روش پژوهش توصیفی-همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشگاهی دانشگاه تهران به تعداد حدود ۵۲۴ نفر بوده است. نمونه پژوهش با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب، و جدول مورگان ۲۱۷ نفر از مدیران دانشگاهی انتخاب شدند. منظور از مدیران دانشگاهی در پژوهش حاضر، مدیران گروه‌های آموزشی، معاونین و رؤسای دانشکده‌ها، مدیران کل، معاونین و رؤسای دانشگاه بوده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته با پایایی ( $\alpha=0/97$ ) استفاده شد که ۵۶ مؤلفه را در قالب ۱۱۲ سؤال مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داده است که مدل ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری شامل پنج بعد از جمله عوامل زمینه‌ای فردی، عوامل زمینه‌ای سازمانی، فرایند، راهبردها و دستاوردهای خودتوسعه‌ای می‌باشد. در این مدل، عوامل زمینه‌ای فردی با ضریب مسیر ( $\gamma=0/97$ )، بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تأثیرگذار بوده است. فرایند خودتوسعه‌ای نیز با ضریب مسیر ( $\beta=0/92$ ) بر راهبردهای خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. همچنین راهبردها بر دستاوردهای خودتوسعه‌ای با ضریب مسیر ( $\beta=0/91$ ) تأثیرگذار بوده است. با این وجود، در پژوهش حاضر، عوامل زمینه‌ای سازمانی با ضریب مسیر ( $\gamma=0/09$ ) بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تأثیرگذار نبوده است.

**کلمات کلیدی:** خودتوسعه‌ای، رهبری، مدیران دانشگاهی

<sup>۱</sup>- این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup>- دانش آموخته دکتری، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ایران.

<sup>۳</sup>- استاد تمام، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. مسئول مکاتبات: abili@ut.ac.ir

<sup>۴</sup>- استادیار، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران.



## مقدمه

چالش‌های رهبری زیاد و متنوع است و در محیط‌های دانشگاهی نیازمند مجموعه به خصوصی از ظرفیت‌هاست. اولین نیاز تعریف چشم‌اندازی برای محیط دانشگاهی است که دارای معنای عمیقی است (۱). شکافی در رهبری دانشگاهی به عنوان یک عرصه محوری از تحولات تکمیلی وجود دارد (۲) و مسئولیت رهبری نیاز به تعیین جهت برای موضوعاتی در عمل و برای دستیابی به نتایج دارد (۱). رهبری عموماً به عنوان فرایندی اطلاق می‌شود که در آن یک فرد بر گروهی از افراد برای دستیابی به هدفی مشترک در بستری از گروه یا سازمان نفوذ می‌کند (۳). رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها آن‌چنان که افراد (پیروان) برای دستیابی به هدف‌ها و نیازهای خود به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند (۴). مفهوم رهبری دانشگاهی برای اولین بار توسط رامسدن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) تعریف شد و اشاره به رهبری در تعدادی از وظایف کلیدی آموزش عالی مانند رهبری در تدریس، در پژوهش و در نقش تنظیم‌کننده اهداف و چشم‌اندازهای مشترک و الهام‌بخشی به دیگران دارد (۵). بعدها، با شکوفایی مطالعات رهبری سازمانی، تعاریف رهبری مستلزم توجه به رهبری اثربخش شد. هر نظریه رهبری در تعریف خودش از رهبری، منعکس کننده این مفروضات نظری بوده است. باتمركز بر عملیات در رهبری، راولی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، عنوان کرده است که رهبری با درک و احساسی از هدایت و چشم‌انداز و تحول در این چشم‌انداز مرتبط است (۶).

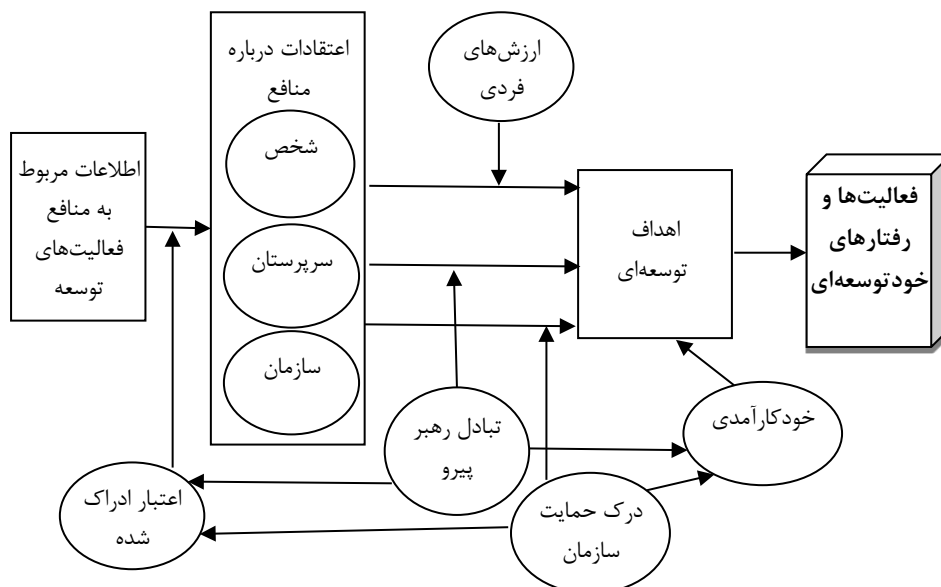
رهبری در یک محیط دانشگاهی شامل هدایت تحول‌هایی در آموزش و پژوهش است. رهبری آموزشی با فارغ‌التحصیلی دانش‌جویان یا اتمام دوره‌های زیدنتی متوقف نشده و پایان نمی‌یابد. این رهبری با سرپرستی و مشارکت گروه‌های فارغ‌التحصیلان ادامه می‌یابد تا یک بخش درونی از سیستم آموزشی در درون هر موسسه و سازمانی باشند. این افراد نه تنها توسعه دهنده گروه و دپارتمان خواهند بود بلکه انتقال‌دهنده و تکثیرکننده رهبر در دنیای خارج از دانشگاه باشند و می‌توانند کمک‌کننده به نوشتن و اجرای برنامه درسی منطبق‌تر با دنیای بیرون باشند (۱). اعضای هیئت علمی پیشکسوت نقش‌های حیاتی رهبری را به عنوان رییس دانشکده، مدیر گروه و مدیر برنامه‌های آموزشی نیز ایفا می‌کنند (۷). براین اساس رهبری دانشگاهی یک نقش اجتناب‌ناپذیر نه تنها برای مدیران دانشگاهی بلکه یک آینده محتمل برای یکایک اعضای هیئت علمی است که ممکن است در سطح گروه، دانشکده و دانشگاه به رهبری پردازند. رهبری به وسیله صفات فردی متنوعی از جمله خوداعتمادی شکل

۱. Ramsden

۲. Rowley

می‌گیرد (۸). کیفیت‌های فردی رهبری می‌تواند شامل ویژگی‌هایی از جمله خودباوری، خودآگاهی خودمدیریتی برای بهبود و تمامیت فردی باشد (۱). *براین اساس، امروزه مفهوم تکاملی رهبری بر این واژه‌ها متمرکز شده است و می‌توان گفت خودتوسعه‌ای رهبری یک ضرورت رایج و فراگیر شده است. پژوهش حاضر نیز با هدف مدل‌یابی معادلات ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی انجام شده است تا بتواند الگویی برای خودتوسعه‌ای مدیران دانشگاهی در نقش رهبری‌شان مورد آزمون و برازش قرار دهد. خودتوسعه‌ای در قالب الگوهای مختلفی مورد بررسی و تبیین قرار گرفته است که نه تنها نشان‌دهنده تعاریف مختلف خودتوسعه‌ای براساس مدل‌های متفاوتی است بلکه نشان‌دهنده پیشینه نظری و پژوهشی در این زمینه نیز می‌باشد. شناخت مفهوم خودتوسعه‌ای به کاربست دقیق‌تر آن در فضای رهبری خواهد انجامید. در ادامه مدل‌های خودتوسعه‌ای که عموماً برای رهبران طراحی شده‌اند به بحث گذاشته شده است.*

**الگوی خودتوسعه‌ای ماورر، پیرس و شور<sup>۱</sup> (۲۰۰۲):** در این الگو از نظریه تبادل اجتماعی به عنوان یک مکانیزم استفاده شده است که چگونه تبادل رهبر-پیرو و پشتیبانی سازمانی ادراک شده سبب شرکت در فعالیت‌های توسعه‌ای می‌گردد (۹). این الگوی بین‌ادارات از منافع خود منافع فرد و سازمان تمایز قایل است (۱۰). در این الگوی فعالیت‌های توسعه‌ای یک رفتار سازمانی حرفه‌ای تلقی می‌شود (۱۱)؛ ذی‌نفعان و منافع فعالیت‌های توسعه‌ای شامل منافع فردی افراد (۱۲)، همکاران (۱۳) و سازمان تلقی شده‌اند (۱۴)؛ حمایت سازمانی ادراک شده در این الگوی، باور به ارزشمند بودن مشارکت کارکنان و مراقبت از رفاه آنهاست (۹).



شکل ۱. الگوی خودتوسعه‌ای ماورر و همکاران (منبع: ۹)

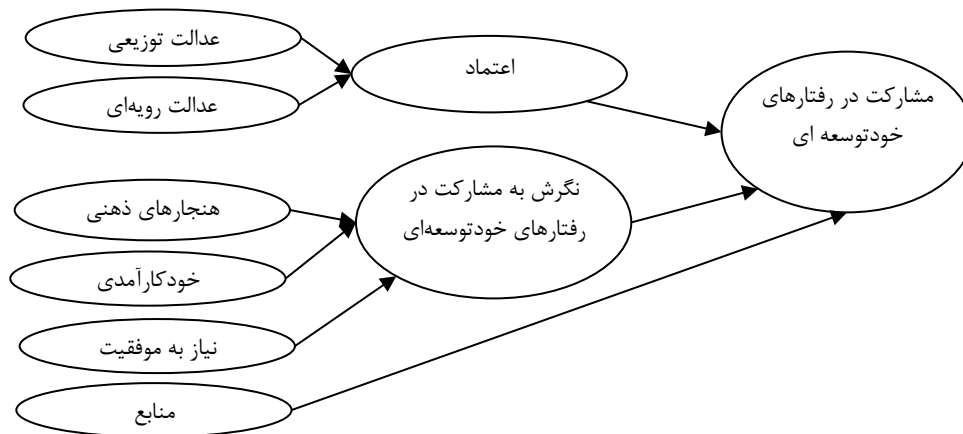
**الگوی خودتوسعه‌ای نو و ویلک<sup>۱</sup> (۱۹۹۳):** این الگوی بر پایه بررسی مشارکت افراد در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای و با یک چشم‌انداز انگیزشی بنا شده است و شامل شش عامل کلیدی می‌باشد. ویژگی‌های عضویت سازمانی از جمله جایگاه شغلی، تصدی شغلی و تصدی سازمانی (۱۵)؛ خودکارآمدی به معنی باور افراد به این که می‌توانند با تکالیف چالش‌زا مواجه شوند تعریف می‌شود و بر یادگیری و موفقیت و سازگاری با موقعیت‌های جدید تأثیرگذار است (۱۶)؛ ویژگی‌های محیط کاری که شامل حمایت‌های اجتماعی مدیران و همکاران و منابع کافی برای فعالیت توسعه‌ای است؛ نگرش به یادگیری شامل انگیزه به یادگیری، انگیزه برای انتقال یادگیری و مشارکت در تجارب یادگیری قبلی است. درک نیازهای توسعه‌ای شامل آگاهی از نیازهای توسعه‌ای و میزان موافقت با ارزیابی سازمان از نیازسنجی توسعه‌ای است (۱۵).

**الگوی خودتوسعه‌ای والومبوا، کراپانزانو و هارتنل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹):** این الگوی بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و سازوکار تبادل رهبر-پیرو برای توزیع مشارکت کارکنان در فعالیت‌های توسعه‌ای

۱. Noe and Wilk  
Walumbwa, Cropanzano and Hartnell ۲.

داوطلبانه ایجاد شده است (۱۷). این الگو شامل پنج رکن کلیدی است: رفتارهای یادگیری داوطلبانه که براساس نظریات جورج و جونز<sup>۱</sup> (۱۸) در مورد خودتوسعه‌ای ایجاد شده است؛ عدالت رویه‌ای و توزیع شده که بر نگرش کارکنان تأثیرگذار است و سبب رفتارهای فراتر از نقش می‌گردد که بستری برای توسعه و یادگیری است؛ عدالت بین‌فردی به معنی کیفیت توجهات بین فردی ادراک شده در رویه‌های سازمانی و عدالت اطلاعاتی که نشان‌دهنده چرخش و توزیع اطلاعات در سازمان است.

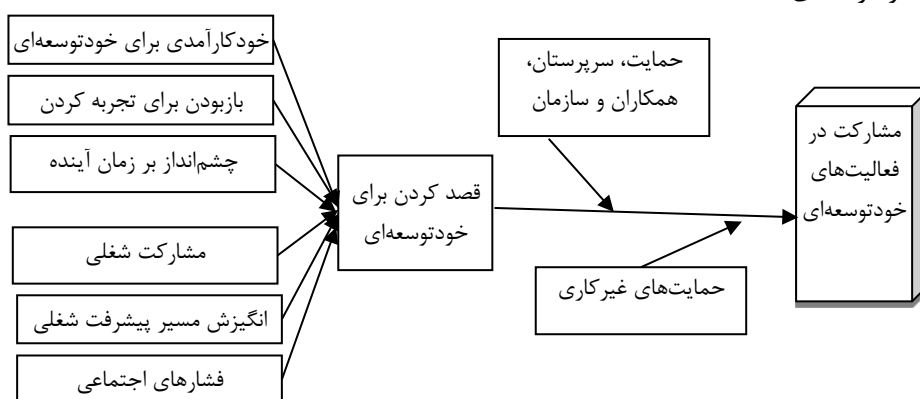
**الگوی جامع خودتوسعه‌ای دئوستالی (۲۰۱۲):** این الگوی بر پایه دو چشم‌انداز تبادل اجتماعی و نگاهی انگیزشی بنا شده است (۱۰). اجزای آن شامل: عدالت رویه‌ای با معنی درجه‌ای که سیاست‌ها و رویه‌ها احتمالاً پیروی شده‌اند تعریف شده (۱۹). عدالت توزیعی به معنی انصاف درک شده در مورد نتایج (۱۷)؛ اعتماد به معنی تمایل کارکنان به آسیب‌پذیری براساس انتظاراتی که تمایلات، گفته‌ها یا اقدامات سرپرستان می‌تواند بر آن متکی باشد (۲۰) می‌باشد. در این میان نیاز به موفقیت و وجدان رفتارهای خودتوسعه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند (۱۰)؛ در نهایت نگرش به مشارکت در رفتارهای خودتوسعه‌ای با تعریف نگرش به عنوان ارزیابی مثبت یا منفی از انجام یک رفتار یا علاقه خاص (۲۱)، اجزای این الگوی بوده و رفتارهای خودتوسعه‌ای را موجب می‌شوند.



شکل ۲. الگوی جامع خودتوسعه‌ای دئوستالی (منبع: ۱۰)

۱. George and Jones

**الگوی خودتوسعه‌ای ایکس یو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷):** این الگوی دارای ابعادی از جمله خودکارآمدی برای خودتوسعه‌ای که تعیین کننده تلاش فرد برای مواجهه با موانع است (۲۲). بازبودن برای تجارب به عنوان کفایت افراد در پردازش تخیلات، حساسیت به زیبایی، تفکر مستقل، انعطاف به ایده جدید، تجربیات و دیدگاه‌های چشم‌انداز بر زمان آینده به عنوان یک چارچوب شناختی برای شکل دادن به انتظارات، افراد و احتمالات سناریوها (۲۳)؛ مشارکت شغلی و انگیزش مسیر پیشرفت و هم‌چنین عوامل زمینه‌ای مانند فشارهای اجتماعی، حمایت سرپرستان، حمایت‌های غیرکاری تعیین کننده خودتوسعه‌ای هستند (۲۲).

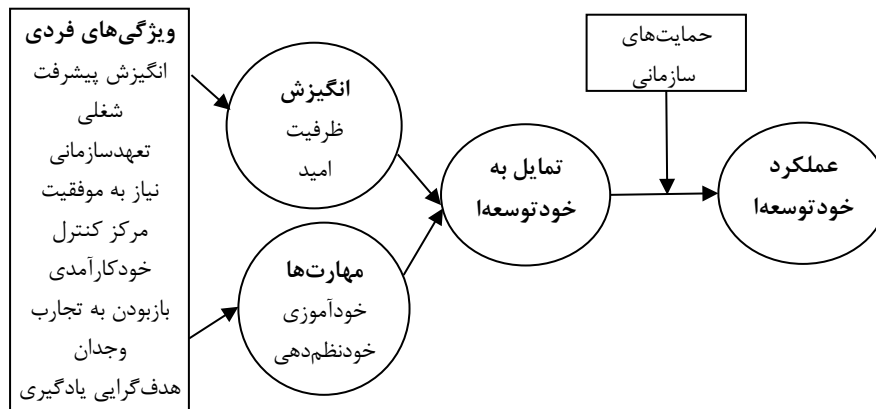


شکل ۳. الگوی خودتوسعه‌ای ایکس یو (منبع: ۲۲)

**الگوی خودتوسعه‌ای بویس، زاکارو و ویسکارور<sup>۲</sup> (۲۰۰۵):** بویس و همکاران (۲۰۰۵) الگوی عملکرد خودتوسعه‌ای را ارائه داده‌اند که بر خودتوسعه‌ای رهبران متمرکز است و شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی است ویژگی‌های فردی به نگرش‌ها، شخصیت، علایق یا توانایی‌هایی اشاره دارد که بر شناخت، احساسات و یا رفتار تأثیرگذار است و در این الگوی یازده ویژگی مد نظر بوده است؛ این عوامل فردی در پنج دسته بندی سامان یافته است که شامل: کارگرایی، موفقیت‌گرایی مبتنی بر تلاش، تسلط‌گرایی، گرایش به رشد شغلی و توانایی شناختی می‌باشند (۲۴).

<sup>۱</sup> Xu

<sup>۲</sup> Boyce, Zaccaro and Wisecarver



شکل ۴. الگوی خودتوسعه‌ای بویس، زاکارو و ویسکارور (منبع: ۲۴)

بویس و همکاران (۲۰۰۵) گرایش به کار را انعکاس مرکزیت و اهمیت کار و زمینه‌های کاری در زندگی شخصی افراد تعریف نموده‌اند. این گرایش می‌تواند به سه نکته متمرکز باشد که عبارتند از: کارراهه، سازمان و شغل. موفقیت‌گرایی مبتنی بر تلاش را می‌توان انعکاس یک انگیزه فردی برای کمال یافتن در محیط کاری بر اساس تلاش و تکاپوی شخصی تعریف نمود. تسلط‌گرایی یا گرایش به تسلط داشتن، به عنوان داشتن هدف یادگیری و تسلط بر کار و فعالیت، با اتکا و تمرکز بر استانداردهایی است که توسط خود فرد تنظیم شده است. گرایش به رشد در میسرشغلی یا رشد حرفه‌بی‌گرایی عبارتست از تمایل شخص به کاوش فعالانه در اطلاعات و گزینه‌های شغلی و بازخوردگیری درباره فعالیت‌های شغلی و مسیرپیشرفت شغلی (۲۴). بعد دیگر الگوی، انگیزش است که بر اساس نظریه انتظار (۲۵) و نظریه انتخاب شناختی قرار دارد؛ مهارت‌ها از جمله خودنظم‌دهی و خودآموزی نیز ابعاد دیگر الگوی هستند که تا بدین‌جا این عوامل تمایل به خودتوسعه‌ای را شکل می‌دهند و حمایت سازمانی نیز بر آن تأثیرگذار می‌باشد. عملکرد خودتوسعه‌ای برآیندی از این مجموعه عوامل است (۲۴).

**الگوی خودتوسعه‌ای رابرتز و همکاران (۲۰۱۲):** رابرتز و همکاران (۲۰۱۲)، یک مدل خودتوسعه‌ای ارائه کرده‌اند که در آن عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای رهبر از جمله: (۱) هویت رهبر<sup>۱</sup>، (۲) خودکارآمدی رهبر، (۳) انگیزش به هدایت کردن و (۴) هدف‌گرایی یادگیری، مورد تأکید قرار گرفته‌است.

<sup>۱</sup>. Leader Identity

انگیزش به هدایت کردن به عنوان عامل ارتباطی بین هویت و رفتار خودتوسعه‌ای و هم‌چنین خودکارآمدی و رفتار خودتوسعه‌ای و به عنوان عاملی که پتانسیل میانجی‌گری روابط بین انگیزش به هدایت کردن و رفتار خودتوسعه‌ای رهبر را دارد، بیان شده‌است (۲۶).

**الگوی خودتوسعه‌ای ریچارد و جانسون (۲۰۱۱):** ریچارد و جانسون (۲۰۱۱) مدل خودتوسعه‌ای را ارائه کرده‌اند که عوامل موثر بر رفتار خودتوسعه‌ای فرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تشریح نموده‌است. آنان خودتوسعه‌ای را به عنوان یک خودآغازگری<sup>۱</sup> رفتارهایی که بر توسعه ظرفیت‌های فرد به عنوان یک نیروی سازمانی<sup>۲</sup> متمرکز است تعریف نموده‌اند. با این نگاه به خودتوسعه‌ای، تلاش‌های توسعه‌یابی را می‌توان ارتقای توانمندی‌هایی دانست که ظرفیت فرد را برای پذیرش اقتضائات شغلی و سازمانی افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، در فرایند خودتوسعه‌ای، فرد بستر پذیرش نیازهای شغلی و سازمانی را در خود توسعه می‌دهد تا بتواند به طور موثرتر و مطلوب‌تری به نیازهای شغلی و سازمانی پاسخ دهد (۲۷).

**الگوی خودتوسعه‌ای باسچی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴):** این الگوی از چهار بخش کلیدی و تعدادی زیرمؤلفه ساخته شده است. چهار بعد آن شامل خودتردیدی<sup>۴</sup> که مشخصه آن، اعتماد به نفس بالا و خودآگاهی پایین است و فرد به شکستن و دوباره سازی روش‌ها و عادات یادگیری می‌پردازد؛ خودانتقادی<sup>۵</sup> که در آن اعتماد به نفس و خودآگاهی فرد پایین است؛ خودپذیری<sup>۶</sup> که در آن خودآگاهی بالا اعتماد به نفس پایین است و در نهایت، خودراهبری که در آن اعتماد به نفس و خودآگاهی فرد بالاست (۲۸).

**الگوی پداگوژیک خودتوسعه‌ای مک‌کری، گرانت و بکهام<sup>۷</sup> (۲۰۱۰):** الگوی پداگوژیک خودتوسعه‌ای شامل دو بخش کلیدی از جمله خودشکوفایی (خودتحقق بخشی)<sup>۸</sup> و خوداثباتی است. خوداثباتی<sup>۹</sup> به معنی راهی که افراد خودشان را برای مواجه و تصاحب فرصت‌ها آماده می‌کنند و مستلزم سرمایه‌های آرمانی، اجتماعی و راهبری است؛ کسی که دارای آرمان‌های بلندی باشد، روابط اجتماعی و تأییدات اجتماعی قوی داشته باشد و توان راهبری را در خود شناسایی و متبلور نماید، به احتمال زیادی به دنبال خوداثباتی در موقعیت‌های مختلف است. خودشکوفایی که مستلزم

<sup>۱</sup>. Self-Initiation

<sup>۲</sup>. Leadership Capacity

<sup>۳</sup>. Boschi

<sup>۴</sup>. Self-doubt

<sup>۵</sup>. Self-criticism

<sup>۶</sup>. Self-acceptance

<sup>۷</sup>. McCray, Gran and Beachum

<sup>۸</sup>. Self-realization

<sup>۹</sup>. Self-assertion

سرمایه‌های خانوادگی، سرمایه پایدار و سرمایه زبانی است؛ افراد برای تمرکز بر ظرفیت‌های خودشان نیازمند این سرمایه‌ها هستند تا ابتدا خودشکوفایی برای آن‌ها به عنوان یک نیاز نمایان شود و این‌که در جهت تأمین آن این سرمایه‌ها مورد نیاز می‌باشند (۲۹).

**الگوی خودتوسعه‌ای پوتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰):** در این الگوی دو عامل ویژگی‌های فرد و عوامل سازمانی، سبب مشارکت افراد در خودتوسعه‌ای می‌گردند (۳۰). ویژگی‌های فردی شامل کارآمدی توسعه‌ای به معنی باور به خود برای توسعه مداوم دانش و مهارت‌ها (۹). سازش‌پذیری یادگیری با این تعریف برای یادگیری فردی که یک توانایی، مهارت و تمایل یا انگیزش فردی برای تغییر یا تناسب با ویژگی‌های مختلف وظایف، جامعه و محیط (۳۱)؛ تمایل به خودتوسعه‌ای (۲۴). ویژگی‌ها و عوامل سازمانی شامل حمایت‌ها و موانع سازمانی و به عبارتی هنگامی که افراد باور دارند که سازمان از تلاش‌هایشان حمایت می‌کند (۳۲) یا موانعی برای تلاش‌هایشان وجود دارد.

علاوه بر مدل‌های خودتوسعه‌ای عنوان شده، پژوهش‌های دیگری نیز به رهبری دانشگاهی و خودتوسعه‌ای آنان نیز پرداخته‌است که در جدول زیر به خلاصه یافته‌های آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین

نکات و یافته‌ها	سال پژوهش	پژوهشگر (ان)
در این پژوهش خودآگاهی بر خودتوسعه‌ای و هم‌چنین خودتوسعه‌ای بر عملکرد شغلی نیز تأثیرگذار بوده است	۱۳۹۸	گودرزی، مزاری و خباره
کیفیت زندگی کاری سبب افزایش خودتوسعه‌ای شده و انگیزش شغلی تسهیل‌کننده رابطه کیفیت زندگی کاری و خودتوسعه‌ای بوده است.	۱۳۹۷	عسگری نژاد و سلیمان بیگی
بین سرمایه فرهنگی تجسم‌یافته با نگرش خودتوسعه‌ای و سرمایه فرهنگی عینیت‌یافته و خودتوسعه‌ای رابطه وجود دارد	۱۳۹۷	جعفری، ابدال بیگی و قبیومی
فرایند روان‌شناختی رهبران دانشگاهی شامل چهارگام صرفاً روان‌شناختی و چهارگام بعدی آن روان‌شناختی و مدیریتی بوده است.	۱۳۹۷	ابیلی و مزاری
نیاز به پیشرفت و خوداعتمادی بسیار بالا مولد ترغیب‌مداری و مهارت‌های بین فردی رهبران دانشگاهی و مخاطره‌پذیری و تحمل ابهام تولیدکننده تفاهم‌مداری و توسعه‌مداری	۱۳۹۷	اسدزاده، اکرامی، افتخارزاده و خورشیدی

۱. Putter



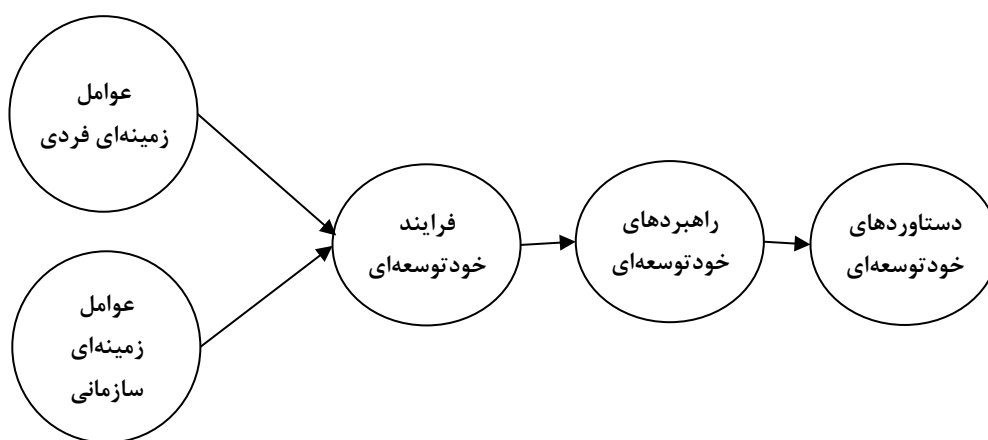
سه گروه نظریه پشتیبان خودتوسعه‌ای: گروه اول نظریه‌ها که به طبیعت فیزیکی، اجتماعی و زیستی؛ نظریه‌های دوم بر یادگیری و آموزش و نظریه‌های سوم بر توان و‌پایش، مدیریت و رهبری انسان توسط خودش	۱۳۹۷	ابیلی و مزاری
یادگیری خودراهبر در جامعه هدف بالاتر از حد متوسط؛ یادگیری خودراهبر با یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و معناداری داشته است	۱۳۹۷	مقدمزاده، علی‌اکبری و مزاری
رهبری تحول‌آفرین و خودتوسعه‌ای بالاتر از حد متوسط؛ رهبری تحول‌آفرین بر خودتوسعه‌ای و با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار بوده است	۱۳۹۶	پورکریمی و مزاری
خودرهبری و خودمدیریتی به عنوان مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای پیش‌بینی کننده بهسازی سازمانی و آمادگی برای پذیرش تغییر در دانشگاه	۱۳۹۶	میرکمالی و مزاری
خودتوسعه‌ای بالاتر از حد متوسط بوده است. از میان سازوکارهای خودتوسعه‌ای، خودرهبری، خودراهبری یادگیری و خودنظم‌دهی قابلیت پیش‌بینی سرمایه انسانی دانشگاه را دارد	۱۳۹۵	مزاری و زمانی
ارائه مدل خودتوسعه‌ای مدیران و رهبران در سه سطح فرد، گروه و سازمان پرداخته‌اند، سطح فردی شامل گرایش به خودتوسعه‌ای، تسلط‌گرایی، موفقیت‌گرایی مبتنی بر تلاش و دیگر موارد سطح گروهی شامل یادگیری، مسئولیت‌پذیری و آزادی و نهایتاً سطح سازمان تکنولوژی سازمان، سبک رهبری سرپرست مستقیم و شبکه‌های اجتماعی	۱۳۹۴	مزاری و مزاری
که رهبران دانشگاهی زن در سطوح مدیریت میانی تمایل بیشتری به روراستی در مهارت‌های رهبری داشته‌اند.	۲۰۱۹	المأمری و همکاران <sup>۱</sup>
نمونه‌ای منتخب از رهبران دانشگاهی در یک دوره آموزشی با محتوای مسیرهای رهبری، موضوعات حقوقی، منابع انسانی، حاکمیت، عرصه سیاسی و موضوعات دانشجویی بوده است که سبب ادراک افراد از خود به عنوان یک رهبر دانشگاهی و درک نقش‌های رهبری دانشگاهی شده	۲۰۱۵	برمن <sup>۲</sup>

۱. Al-Moamary et al

۲. Berman

است		
برگوین	۲۰۰۸	هفتمین تمرین توسعه رهبری را خودرهبری عنوان نموده‌اند
دئوستالی	۲۰۱۲	از میان مؤلفه‌های تبادل اجتماعی، عدالت رویه‌ای و توزیعی، اعتماد، هویت سازمانی و از میان مؤلفه‌های انگیزشی هنجارهای ذهنی، خودکارآمدی، نیاز به موفقیت، وجدان، منابع و نگرش به مشارکت در خودتوسعه‌ای از عوامل مهم سازمانی و فردی خودتوسعه‌ای تلقی می‌شوند.
ریچارد و جانسون	۲۰۱۱	مدل چندسطحی از خودتوسعه‌ای؛ آن‌ها در مدل خود سازه سطح سازمانی را با ابعادی از جمله اقدامات منابع انسانی، منابع در گروه، استانداردهای گروهی، سبک رهبران و شبکه‌های اجتماعی را به فرایند فردی خودتوسعه‌ای رهبران؛ در مدل آن‌ها منابع سازمانی مانند شبکه‌های اجتماعی، نظام آموزش منابع انسانی، نظام ارزیابی عملکرد و نظامی که افراد برای ارتقا انتخاب می‌شوند را شناسای کرده‌اند. آن‌ها همچنین خودانگیزشی برای حرفه رهبری را برآمده از مجموعه‌ای از عوامل بیان نموده‌اند و راهبردهای سازمان که برآمده است چشم‌انداز است.
پوتر	۲۰۱۰	عوامل فردی و سازمانی پیش‌بینی کننده مشارکت رهبران در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای؛ ویژگی‌های فردی شامل کارآمدی توسعه‌ای به معنی باور به خود برای توسعه مداوم دانش و مهارت‌ها، سازش‌پذیری یادگیری، ویژگی‌ها و عوامل سازمانی شامل حمایت‌ها و موانع سازمانی، محیط یادگیری از عوامل فردی و سازمانی خودتوسعه‌ای رهبران شناسایی شده است.
منش و راجولد <sup>۱</sup>		توسعه رهبری و یادگیری خودگردان پرداخته‌اند، پیشنهاد نموده‌اند که فهرست کردن تکنیک‌های خودتوسعه‌ای، به کار بست آن‌ها کمک می‌کند اما فهرست کردن تکنیک‌های خاصی برای بهبود ابعادی خاص از رهبری ممکن است راه‌حل بهتری باشد.

**مدل مفهومی پژوهش:** به منظور تدوین مدل مفهومی پژوهش، مبنای نظری و پیشینه پژوهش بررسی شد که براساس مدل‌های پورتر (۳۰)، مک‌کری و همکاران (۲۹)، باسچی (۲۸)، ریچارد و جانسون (۲۷)، رابرتز و همکاران (۲۶)، بویس و همکاران (۲۴)، ایکس‌یو (۲۲)، دنوستالی (۱۰)، والومبوا و همکاران (۱۷) نو و ویلک (۱۵) و ماورر و همکاران (۹)، مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده و سؤالات پژوهش براساس مدل مفهومی ترسیم شده است.



شکل ۵. مدل مفهومی پژوهش

منبع: (مطالعات نگارندگان)

سؤال یک: آیا عوامل زمینه‌ای فردی بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه تأثیرگذار است؟  
 سؤال دو: آیا عوامل زمینه‌ای سازمانی بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه تأثیرگذار است؟  
 سؤال سه: آیا فرایند بر راهبردهای خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه تأثیرگذار است؟  
 سؤال چهار: آیا راهبردهای خودتوسعه‌ای بر دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه تأثیرگذار است؟

## ۲. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و روش تحلیل، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل رهبران دانشگاهی دانشگاه تهران به تعداد حدود ۵۲۴ نفر بوده که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب و برای تعیین حجم نمونه از جدول

مورگان استفاده شد که حجم نمونه ۲۱۷ نفر محاسبه شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است که دارای ۱۱۲ سؤال بوده و ۵۶ مؤلفه را مورد ارزیابی قرار داده است. پایایی پرسش‌نامه ۰/۹۷ به دست آمده است. روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش با تمرکز بر تحقق هدف پژوهش بیان شده که قبل از پرداختن به هدف، نتایج توصیفی پژوهش نیز آورده شده است: نتایج بدست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت نشان می‌دهد که ۱۴۳ نفر (۶۵/۹٪) از پاسخ دهندگان زن و ۶۹ نفر (۳۱/۸٪) از پاسخ دهندگان مرد می‌باشند. در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب متغیر سطح مدیریت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیر گروه، ریاست و معاونین دانشکده و مدیرکل، معاون و ریاست دانشگاه به ترتیب ۴۱/۶۶٪، ۲۶/۶۶٪، ۲۶٪ و ۴٪ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. بررسی رابطه متغیرها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد اکثر ابعاد خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای ۰/۰۱ دارد. با این وجود ابعادی از جمله عوامل زمینه‌ای سازمانی و فردی، راهبردهای خودتوسعه‌ای با عوامل زمینه‌ای فردی و با دستاوردهای خودتوسعه‌ای ارتباط نداشته است. از آن‌جا که مدل‌یابی معادلات ساختاری براساس ماتریس وارینانس-کوواریانس به تحلیل می‌پردازد، این همبستگی‌های درونی در پیش‌بینی اجرای یک مدل برازش شده با داده‌ها احتمالاتی را ایجاد می‌کند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی ابعاد خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی

متغیر/مؤلفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
(۱) عوامل زمینه‌ای فردی	۱					
(۲) عوامل زمینه‌ای سازمانی	۰/۰۱	۱				
(۳) فرایند خودتوسعه‌ای	۰/۶۰**	۰/۳۶**	۱			
(۴) راهبردهای خودتوسعه‌ای	۰/۰۰۶	۰/۳۰**	۰/۳۶**	۱		
(۵) دستاوردهای خودتوسعه‌ای	۰/۵۱**	۰/۲۸**	۰/۵۸**	۰/۱۰	۱	

\*\* معنی داری سطح ۰/۰۱ / \* معنی داری سطح ۰/۰۵

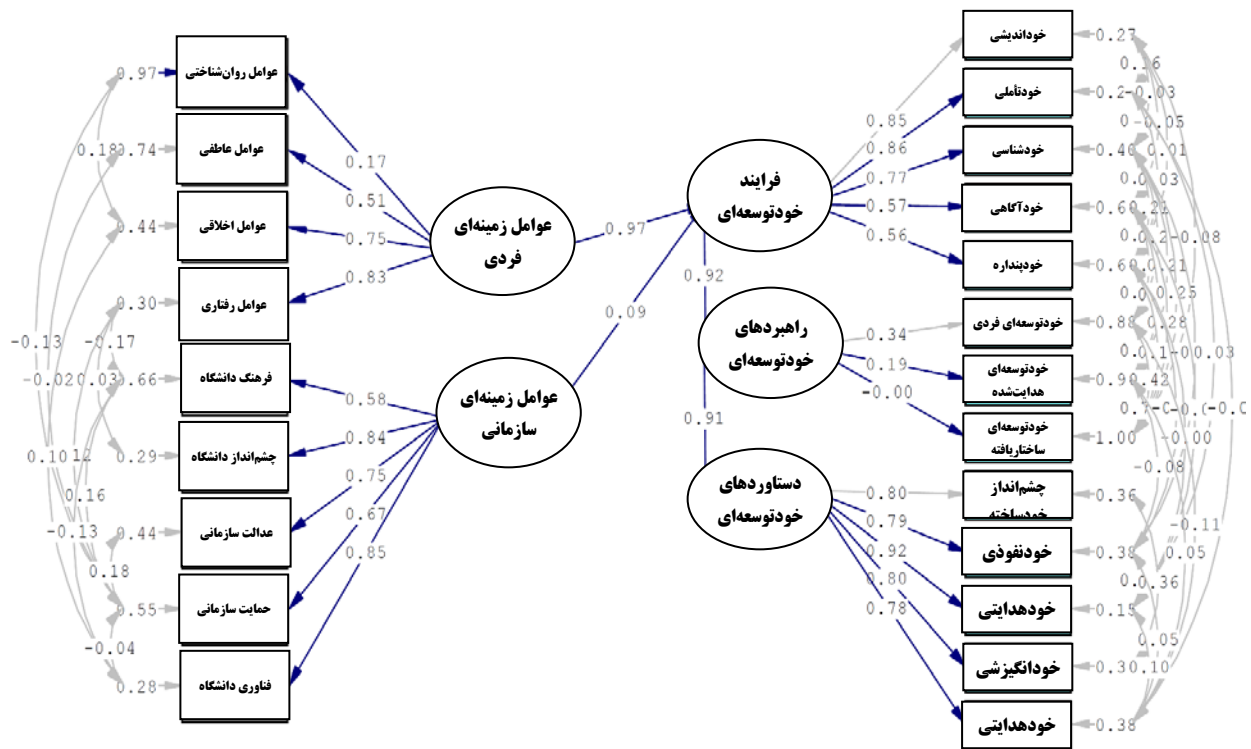
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جهت پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است (جدول ۲، نمودار ۱).

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی

IFI	NNFI	RMSEA	CFI	PNFI	$\chi^2/df$	شاخص برازندگی
۰ - ۱	> ۰,۹	< ۰,۱	> ۰,۹	> ۰,۹	۱- ۵	دامنه پذیرش
۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۰۹	۰/۹۱	۰/۹۱	۳/۱۰	مقدار محاسبه شده

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

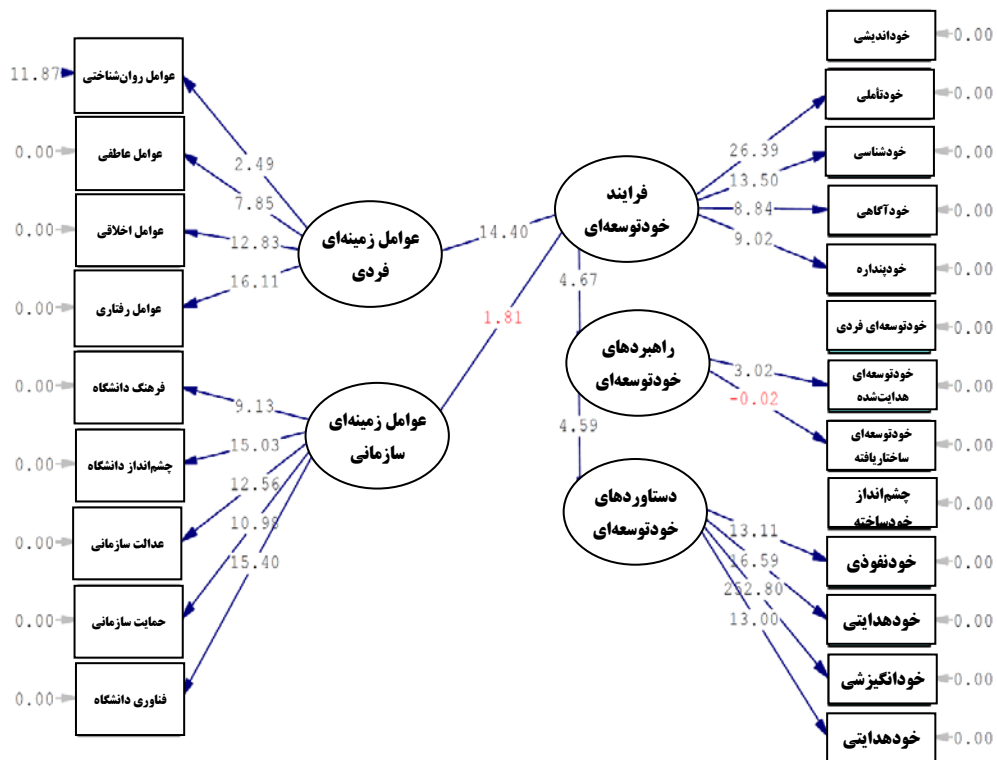


Chi-Square=697.88, df=225, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

نمودار ۱. مدل‌یابی معادلات ساختاری خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (ضرایب مسیر)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

برازش مدل نهایی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی نشان می‌دهد که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. مقدار قابل قبول شاخص‌های برازش براساس دیدگاه مک کالوم، براون و شوگورا<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) استفاده شده است که در پژوهش‌های زیادی از جمله نائیجی و ابوالقاسمیان (۱۳۹۴)، مقدسین و فلسفی‌نژاد (۱۳۹۱)، زکیلی و علی‌پور (۱۳۹۳)، حاجلو (۱۳۹۴) بدان استناد شده است. بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار نشده بنتلر-بونت (PNFI)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) و شاخص برازندگی هنجار شده (NFI) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است (جدول ۲ و نمودار ۱).



Chi-Square=697.88, df=225, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

۱. MacCallum, Brown & Sugawara

## نمودار ۲. مدل یابی معادلات ساختاری خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (مقادیر تی و لیو)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده میان عوامل زمینه‌ای فردی و فرایند خودتوسعه‌ای  $۱۴/۴۰$ ، فرایند و راهبردهای خودتوسعه‌ای  $۴/۶۷$ ، راهبرد و دستاوردهای خودتوسعه‌ای  $۴/۵۹$  به دست آمده که در سطح  $۰/۰۵$  معنادار است اما برای عوامل زمینه‌ای سازمانی و فرایند خودتوسعه‌ای  $۱/۸۱$  بدست آمده است که معنادار نبوده است.

بر این اساس، عوامل زمینه‌ای فردی با ضریب مسیر  $(\gamma=۰/۹۷)$ ، بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تأثیرگذار بوده است. فرایند خودتوسعه‌ای نیز با ضریب مسیر  $(\beta=۰/۹۲)$  بر راهبردهای خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. همچنین راهبردها بر دستاوردهای خودتوسعه‌ای با ضریب مسیر  $(\beta=۰/۹۱)$  تأثیرگذار بوده است. با این وجود، عوامل زمینه‌ای سازمانی با ضریب مسیر  $(\gamma=۰/۰۹)$  بر فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تأثیرگذار نبوده است. در میان مؤلفه‌های مدل نیز ارتباط خودتوسعه‌ای ساختاریافته با راهبردهای خودتوسعه‌ای تأیید نشده است.

جدول ۴. خلاصه مدل خودتوسعه‌ای رهبران سازمانی

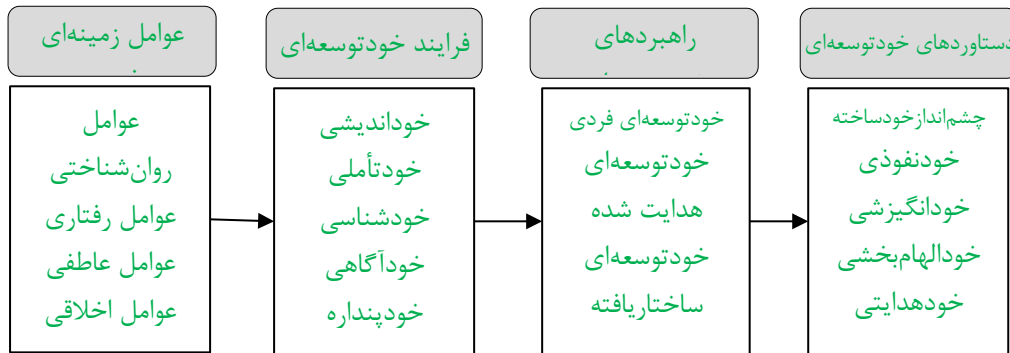
مسیر	مقدار آماره	ضریب رگرسیون	وضعیت
فرایند خودتوسعه‌ای ← عوامل زمینه‌ای فردی	$۱۴/۴۰^{***}$	مستقیم $۰/۹۷$	معنادار
راهبردهای خودتوسعه‌ای ← فرایند خودتوسعه‌ای	$۴/۶۷^{***}$	مستقیم $۰/۹۲$	معنادار
دستاوردهای خودتوسعه‌ای ← راهبردهای خودتوسعه‌ای	$۴/۵۹^{***}$	مستقیم $۰/۹۱$	معنادار
فرایند خودتوسعه‌ای ← عوامل زمینه‌ای سازمانی	$۱/۸۱$	مستقیم $۰/۰۹$	عدم معناداری

$***$  معنی داری سطح  $(p < ۰/۰۱)$  \* معنی داری سطح  $(p < ۰/۰۵)$

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌یابی معادلات ساختاری خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، در دانشگاه تهران انجام شده است. اهمیت و یافته‌های پژوهش حاضر در سایر پژوهش‌ها از جمله گودرزی و همکاران (۳۳)، ابیلی و مزاری (۳۶)، ماورر و همکاران (۹)، والومبوا و همکاران (۱۷)، دئوستالی (۱۰)، بویس و همکاران (۲۴)، مک‌کری و همکاران (۲۹) بیان شده است. در مدل حاضر عوامل زمینه‌ای فردی بر فرایند، فرایند بر راهبردها و راهبردها بر دستاوردها تأثیرگذار بوده است اما عوامل زمینه‌ای سازمانی بر فرایند تأثیرگذار نبوده است لذا مدل نهایی به شکل زیر بدست آمده است.



شکل ۶. مدل نهایی خودتوسعه‌ای رهبری

در مدل خودتوسعه‌ای پژوهش حاضر، عوامل فردی بر فرایند خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. تأثیر زمینه‌ها و عوامل فردی در خودتوسعه‌ای در پژوهش‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته است که از جمله می‌توان به ماورر و همکاران (۹)، نو و ویلک (۱۵)، اشاره کرد. عوامل فردی محرک‌های اصلی برای خودتوسعه‌ای قلمداد می‌شوند. خودتوسعه‌ای یک اندیشه و عمل خودخواسته و خودساخته است که مبتنی بر شناخت، آگاهی و ارزش است. هنگامی که رهبر دانشگاهی به میزان قابل قبولی از آمادگی فردی رسیده باشد، به طور طبیعی وارد فرایند خودتوسعه‌ای می‌شود و شروع به تحرکاتی می‌کند که بتواند خود را توسعه دهد. این ظرفیت‌های فردی اولیه سنگ‌بنای خودتوسعه‌ای هستند و بدون آن‌ها خودتوسعه‌ای تداوم نخواهد داشت. عوامل فردی از جمله عوامل روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوداحترامی، خوداعتمادی و خودتغییری)، عوامل عاطفی (خودکنترلی، خودتاب‌آوری، خودثباتی و خوداتکایی)، عوامل اخلاقی (خودتعهدی، خودمسئولیت‌پذیری و خودپاسخ‌گویی) و نهایتاً عوامل فردی (خودعملیاتی، خودتنظیمی، خودیادگیری، خودبازخوردگیری و خودارزیابی) در ترکیبی دقیق و کامل، بستر و آمادگی فردی مناسبی برای ورود به فرایند خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی ایجاد می‌کند و با تأثیری که بر فرایند دارد، می‌تواند کیفیت فرایند خودتوسعه‌ای را نیز بهبود بخشد. عوامل روان‌شناختی



ظرفیت شناختی و روانی را برای خودتوسعه‌ای فراهم می‌کنند؛ عوامل عاطفی ظرفیت عاطفی و هیجانی مناسبی برای آغاز و تداوم خودتوسعه‌ای را به وجود می‌آورند. عوامل اخلاقی یک ظرف ارزشی و اخلاقی که در آن فرد خود را مقید و متوجه مسائلی ارزشی کند به وجود می‌آورند که تمرکز اصلی آن روی "مسئولیت" است. عوامل رفتاری نیز ظرفیت رفتاری برای خودتوسعه‌ای به وجود می‌آورند که اندیشه و الگوی ذهنی خودتوسعه‌ای را به رفتار می‌کشاند.

عوامل زمینه‌ای سازمانی خودتوسعه‌ای بر فرایند خودتوسعه‌ای تأثیرگذار نبوده است و این امر نشان می‌دهد که در این پژوهش عوامل سازمانی نتوانسته‌اند ارتباط درستی با دیگر ابعاد مدل برقرار کنند. در پژوهش بویس و همکاران (۲۰۰۵) عوامل سازمانی اثرکاهنده‌ای بر خودتوسعه‌ای داشته است (۲۴). با این وجود در پژوهش‌های زیادی از جمله والومبو و همکاران (۱۷)، دئوستالی (۱۰) و ریچارد و جانسون (۲۷) عوامل سازمانی بر خودتوسعه‌ای مؤثر بوده است با این وجود در پژوهش حاضر این تأثیر تأیید نشده است. این امر می‌تواند ناشی از عدم برداشت واحد از عوامل زمینه‌ای سازمانی رخ داده باشد یا عوامل زمینه‌ای سازمانی و ارتباط آن با خودتوسعه‌ای به درستی تبیین نشده باشد. به هر حال در پژوهش‌های زیادی ارتباط عوامل زمینه‌ای سازمانی و خودتوسعه‌ای تأیید شده است که یافته‌های پژوهش حاضر متفاوت با آن‌ها می‌باشد.

فرایند خودتوسعه‌ای بر راهبردهای خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. به عبارت دیگر فرایند روان‌شناختی خودتوسعه‌ای که اندیشه و ادراک خودتوسعه‌ای را به وجود می‌آورد بر عمل به خودتوسعه‌ای مؤثر بوده است. خودتوسعه‌ای یک فرایند است و این دیدگاه فرایندی در بسیاری از پژوهش‌ها از گودرزی و همکاران (۳۳)، ایلی و مزاری (۳۸)، مک‌کری و همکاران (۲۹)، رابرتز و همکاران (۲۶) چه در تعاریف نظری و چه در یافته‌های پژوهشی مورد تأکید بوده است. فرایند خودتوسعه‌ای امکان کارایی خودتوسعه‌ای را افزایش می‌دهد. فرایند خودتوسعه‌ای با تعریف فرایندی از مفهوم خودتوسعه‌ای، امکان درست انجام دادن خودتوسعه‌ای را افزایش می‌دهد.

نهایتاً این که راهبردهای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی بر دستاوردهای خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. راهبردهای خودتوسعه‌ای که در پژوهش‌های اسدزاده و همکاران (۳۷)، دئوستالی (۱۰)، مزاری و زمانی (۴۳) و مقدم‌زاده و همکاران (۳۹) و دیگر پژوهش‌ها مورد اشاره قرار گرفته است که می‌تواند مجموعه روش‌هایی برای دستیابی به اهداف و نتایج خودتوسعه‌ای تلقی شود. به عبارت دیگر، این اقدامات در خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی، سبب شکل‌گیری ظرفیت‌های خودتوسعه‌ای در رهبر دانشگاهی می‌شود که می‌توان از آن‌ها به خودرهبری نیز یاد کرد. به هر حال هر عملی هدف و مقصود و مقصدی دارد. خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی نیز در صدد توسعه خود یک رهبر دانشگاهی در نقش رهبری‌اش است و اگر خودتوسعه‌ای به این هدف نرسد، نمی‌توان آن را اثربخش ارزیابی کرد. دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبری مدیران دانشگاهی را می‌توان خودرهبری نیز یاد کرد. زیرا در نهایت،

خودتوسعه‌ای رهبری، باید منجر به توان خودرهبری مدیران دانشگاهی گردد. دستاوردهای خودتوسعه‌ای رهبری، امکان انجام کار درست را میسر می‌کند چرا که می‌گوید فرایند و راهبردهای خودتوسعه‌ای اگر به چه هدفی برسند، اندیشه و رفتار خودتوسعه‌ای درست خواهد بود. براساس آن چه عنوان شد، پیشنهادهایی کاربردی برای ارتقای خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی ارائه می‌شود که در ادامه بدان‌ها پرداخته شده است:

- در مدل خودتوسعه‌ای، عوامل زمینه‌ای فردی بر خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی تأثیرگذار بوده است از این رو هر تلاشی برای توسعه این عوامل در رهبران که آمادگی آنان را برای ورود موفقیت‌آمیز به فرایند و راهبردهای خودتوسعه‌ای را افزایش دهد توصیه می‌شود.
  - توسعه عوامل روان‌شناختی از طریق راهبردهای روانشناختی، مشاوره و کلینیک‌های تخصصی مشاوره‌ای توصیه می‌شود.
  - به منظور توسعه عوامل رفتاری، کارگاه‌های کاربردی و عملی توصیه می‌شود.
  - برای توسعه عوامل عاطفی درگیری مستقیم رهبر با موقعیت‌های تنش‌زا و پرهیجان رهبری با هدف یادگیری توصیه می‌شود. این تجارب، ظرفیت عاطفی خودتوسعه‌ای از جمله خودتاب‌آوری را افزایش می‌دهند.
  - نهایتاً عوامل اخلاقی با دوره‌های منتورشیپی با رهبران سرآمد که نمایند خودمسئولیت‌پذیری، خودتعهدی، خودپاسخ‌گویی در دانشگاه هستند پیشنهاد می‌شود.
- فرایند خودتوسعه‌ای بر راهبردهای خودتوسعه‌ای تأثیرگذار بوده است. فرایندهای خودتوسعه‌ای، نوع بودن فرد و به عبارتی خودپنداره او را به یک خودتوسعه‌گر نزدیک می‌کند. از این رو بهره‌گیری از علوم شناختی و روان‌شناختی در توسعه رهبران دانشگاهی برای تقویت "نوع بودن" آن‌ها قویاً توصیه می‌شود.
- راهبردهای خودتوسعه‌ای بر دستاوردها تأثیرگذار بوده است. به هر میزان که راهبردها از تنوع و دسترسی بیشتری برخوردار باشد، امکان رسیدن به دستاوردهای قوی‌تر و مؤثرتر، بیشتر خواهد بود. معرفی روش‌های خودیادگیری به رهبران

- دانشگاهی، فراهم کردن توصیه‌هایی از جانب رهبران عالی و پیشکسوتان دانشگاهی و نهایتاً تدوین برنامه‌های ساختارمند توسعه رهبری، توصیه می‌شود.
- اگرچه عوامل سازمانی بر فرایند خودتوسعه‌ای مؤثر نبوده است اما پژوهش و بررسی بیشتری در این زمینه به رهبران دانشگاهی و تصمیم‌گیران توسعه رهبری در دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود.
  - مدل خودتوسعه‌ای هنگامی کارکرد خود را به درستی به انجام خواهد رساند که تمامی مؤلفه‌ها و ابعاد آن به سان یک سیستم یکپارچه مورد توجه قرار گیرد. فرایند خودتوسعه‌ای کارایی را تأمین خواهد کرد. دستاوردهای خودتوسعه‌ای با تدقیق هدف خودتوسعه‌ای رهبری، به اثربخشی آن کمک خواهد کرد و عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی، به ترتیب آمادگی فردی و سازمانی را برای ورود موفق به خودتوسعه‌ای به همراه خواهد داشت. از آن‌رو توصیه می‌شود مدل به صورت کامل، یکپارچه و متحد، مورد توجه قرار گیرد.

## ۵. منابع

۱. Koka S, Baba K, Ercoli C, Fitzpatrick B, Jiang X. Leadership in an academic discipline. *Journal of Dentistry*, ۲۰۱۹; ۸۷, ۴۰-۴۴.
۲. Morton P. Preparing the next generation of academic chief nurse administrators. *Journal of Professional Nursing*, ۲۰۱۴; ۳۰, ۲۷۹-۲۸۰.
۳. Northouse PG. *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd. ۲۰۱۰.
۴. Mirmakali S. *Educational Leadership and Management*. Tehran: Yastoroon; ۲۰۱۰.
۵. Ramsden P. Describing and explaining research productivity. *Higher Education*, ۱۹۹۴; ۲۷, ۲۰۷-۲۲۶.
۶. Rowley J. Academic Leaders: Made or Born. *Journal of Industrial and Commercial Training*, ۱۹۹۷; ۲۹(۳).
۷. Berman, A.B. Academic leadership development: A case study. *Journal of Professional Nursing*, ۲۰۱۵; ۳۱ (۴), ۲۹۸-۳۰۴.
۸. Hoffman BJ, Woehr DJ, Maldagen-Youngjohn R, Lyons BD. Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness, *J. Occup. Organ. Psychol*, ۲۰۱۱; ۸۴, ۳۴۷-۳۸۱.
۹. Maurer TJ, Pierce HR, and Shore LM. Perceived Beneficiary of Employee Development Activity: A Three-Dimensional Social Exchange Model. *The Academy of Management Review*, ۲۰۰۲; ۲۷ (۳), ۴۳۲-۴۴۴.
۱۰. Deosthali KV. An empirical examination of self-development activities: Integrating social exchange and motivational lens. Dissertation, State University of New York. ۲۰۱۲.
۱۱. Brief AP, Motowidlo SJ. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, ۱۹۸۶; ۱۱: ۷۱۰- ۷۲۵.
۱۲. Maurer TJ, Tarulli BA. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activities by employees. *Journal of Applied Psychology*, ۱۹۹۴; ۷۹.
۱۳. Maurer TJ, Palmer JK. Management development intentions following feedback: Role of perceived out- comes, social pressures, and control. *Journal of Manage- ment Development*, ۱۹۹۹; ۱۸: ۷۳۳-۷.
۱۴. Katz D. The motivational basis of organizational be- havior. *Behavioral Science*, ۱۹۶۴; ۹: ۱۳۱-۱۴۶.
۱۵. Noe RA, Wilk SL. Investigation of the factors that influence employees' participation in development ac- tivities. *Journal of Applied Psychology*, ۱۹۹۳; ۷۸.
۱۶. Hill T, Smith N, Mann M. Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*, ۱۹۸۷; ۷۲, ۳۰۷-۳۱۱.
۱۷. Walumbwa F, Cropanzano R, and Hartnell CH. Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۰۰۹; ۳۰, ۱۱۰۳-۱۱۲۶.
۱۸. George JM, Jones GR. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, ۱۹۹۷; ۱۰, ۱۵۳-۱۷۰.
۱۹. Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN. *Organizational Behavior*. University of Phoenix, Wiley Publication. ۲۰۰۷.

۲۰. Afsar B, Saeed BB. Subordinate's trust in the supervisor and its impact on organizational effectiveness. *The Romanian Economic Journal*, ۲۰۱۰; ۳۸, ۳-۲۵.
۲۱. Ajzen I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. ۱۱-۳۹). Heidelberg: Springer, ۱۹۸۵.
۲۲. Xu, Q. A Predictive Model of Employee Self Development: The Effects of Individual administrators in thiland. Dissertation, Sardar Patel University, ۲۰۰۷.
۲۳. Waller MJ, Conte JM, Gibson CB, Carpenter MA. The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, ۲۰۰۱; ۲۶(۴), ۵۸۶-۶۰۰.
۲۴. Boyce LA, Zaccaro SJ, and Wisecarver MZ. Understanding Predicting and Supporting Leader Self-Development. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, ۲۰۰۵.
۲۵. Vroom V. *Work and motivation*. New York: Wiley. ۱۹۶۴.
۲۶. Roberts MK, Haplin S, Brunner J. Leader Identity, individual differences, and leader self-development. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. ۲۰۱۲.
۲۷. Reichard RJ, Johnson SK. Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, ۲۰۱۱; ۲۲, ۳۳-۴۲.
۲۸. Boschi, H. A new model for self-directed learning and self-development. Dissertation, University of Manchester. ۲۰۰۴.
۲۹. McCray CR, Grant CM, & Beachum FD. Pedagogy of self-development: The role the black church can have on african american students. *Journal of Negro Education*, ۲۰۱۰; ۷۹(۳), ۲۳۳-۲۴۸.
۳۰. Putter SE. Leader in nonprofit sector: Leader and organizational level predictor engagement in self-development activities. Ph.D. thesis, Colorado State University. ۲۰۱۰.
۳۱. Ployhart RE, Bliese PD. Individual adaptability (I-DAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. United Kingdom: Elsevier. ۲۰۰۶.
۳۲. Tracey JB, Hinkin TR, Tannenbaum S, Mathieu JE. The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۰۰۱; ۱۲, ۵-۲۳.
۳۳. Godarzi MA, Mazari E, Khabare K. The mediating role of self-development on the relationship between self-awareness and job performance. *Organizational Culture Management*, ۲۰۲۰; ۱۷(۴), ۵۳۱-۵۴۸.
۳۴. Askeraninejad M, Solomon Beigi, S. Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Self-Development of Staff in Payame Noor Universities of Tehran. Iranian and World New Research Conference on Psychology, Educational Sciences, Law and Social Sciences. Tehran. Iran. ۲۰۱۸.
۳۵. Jafari M, Abdolbigi A, Qayyum AA. Correlation of Cultural Capital with Self-Development Attitude (Case Study: Dareh Shahr Health Network. *Journal of Health Promotion Management*, ۲۰۱۸; ۷ (۲), ۵۶-۵۱.
۳۶. Abili K, Mazari E. Psychological self-development process of academic leaders (A meta-synthesis study). *Journal of Applied Psychological Research*, ۲۰۱۸; ۹ (۳), ۱۵-۳۴.

۳۷. Asadzadeh F, Ekrami M, Eftekharzadeh F, Khorshidi A. Academic Leadership Based on Entrepreneurial Managers. *Public Management Research*, ۲۰۱۸; ۱۱ (۴۱), ۱۹۰-۱۶۵.
۳۸. Abili K, Mazari E. Human recourse's supportive self-development theories (A meta-synthesis study). *Human Resource Management & Support Development Quarterly*, ۲۰۱۸; ۱۳ (۵۰), ۱۳۷-۱۱۱.
۳۹. Moghaddam Zadeh A, Ali Akbari Z, Mazari E. The relationship between self-directed learning and organizational learning at educational organizations. *Journal of Organizational Culture Management*, In press. ۲۰۱۷.
۴۰. Godarzi MA, Mazari E. Explaining the organizational learning through self-development behaviors of managers. *Journal of Education in the Humanities*, In press. ۲۰۱۸.
۴۱. Pourkarimi J, Mazari E. The mediating role of self-development on the relationship between transformational leadership and human capital agility. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, ۲۰۱۷; ۶(۲): ۱۰۱-۱۲۵.
۴۲. Mirkamali S M, Mazari E. The Role The role of self-development on the readiness to change of higher education institutions staff, with mediation of organizational development. *Management and planning in educational systems*, ۲۰۱۷; ۱۰(۲), ۳۳-۶۰.
۴۳. Mazari E, Zamani M. The role of human resource self-development on human capital of higher education institutions. *Journal of Applied Psychological Research*, ۲۰۱۶; ۷(۳): ۳۹-۵۴.
۴۴. Mazari E, Mazari M. A comprehensive self-development model of leaders and managers in organizations (With an emphasis on individual factors, and organizational). *First International Symposium of Management Sciences*, Iran, Tehran, ۲۰۱۴.
۴۵. Al-Moamary MS, Al-Kadri HM, Al-Moamary SM, Tamim HM. The leadership authenticity of women in the academic setting. *Health Professions Education*, ۲۰۱۹; ۱-۶.
۴۶. Draper J, Clark L, Rogers J. Managers' role in maximising investment in continuing professional education. *Nurs Manag (Harrow)*. ۲۰۱۶; ۲۲(۹): ۳۰-۶.
۴۷. Burgoyne J. Learning Theory and the Construction of Self: What Kinds of People Do We Create through the Theories of Learning that We Apply to Their Development?. *Learning Theory and the Construction of Self*, ۲۰۰۸; ۱-۱۶.
۴۸. Mensch KG, Rahschulte T. Military leader development and autonomous learning: Responding to growing complexity of warfare. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۰۰۸; ۱۹(۳), ۲۶۳-۲۷۲.

## تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)<sup>۱</sup>

فروش اعلامی<sup>\*۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>

حامد کمالی<sup>۴</sup>

آرمینا شیرودی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۳)

### چکیده

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کمی و با بهره گیری از روش پیمایش، درصدد تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی بوده است. بدین منظور از میان ۸۵۰ عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی تعداد ۲۷۰ عضو بعنوان حجم نمونه تعیین و در چارچوب نمونه گیری طبقه ای نسبی قرار گرفت. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. روایی پرسشنامه فوق به وسیله اعضای هیأت علمی که در زمینه مدیریت منابع انسانی صاحب اثر بودند و یا این درس را تدریس می کردند، پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کورنباخ ۸۹٪ محاسبه شد. ضمن آنکه داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل واقع گردید. یافته های پژوهش حاکی از آن بود که میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی، آموزشی، فردی، سازمانی و اخلاقی در سطح بالایی گزارش شده است، لیکن عملکرد مدیریت منابع انسانی تنها در رفع نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی در حد مطلوب گزارش شده است و در رفع سایر نیازها در سطح نامطلوبی گزارش شده است. بنابراین شکاف اساسی میان نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی با عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع این نیازها قابل مشاهده است. چنین شکافی ضرورت تغییر و اصلاح رویه نظام مدیریت منابع انسانی در نیازسنجی و برنامه ریزی توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی را یادآور می شود.

**کلمات کلیدی:** آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه حرفه ای، اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۱</sup> مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی مصوب معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی می باشد.

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران. مسئول مکاتبات: Farnoosh\_al@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران.

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران.

<sup>۵</sup> دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران.

## مقدمه

در آغاز سده بیست و یکم، سنجش کیفیت دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از اهمیت زیادی برخوردار شده است. از جمله دلایل این امر؛ جهانی شدن، توجه به اقتصاد جهانی در برنامه های توسعه پایدار و همچنین ضرورت گسترش فرصت های آموزش عالی برای عده بیشتری از افراد است. در بافت در حال تغییری که با جهانی سازی فعالیت های اقتصادی و گسترش آموزش عالی نمایان شده است، آموزش عالی به یکی از دغدغه های ملی با ابعاد بین المللی تبدیل شده است. کشورها برای کنار آمدن با این محیط متحول تحت فشار قرار گرفته اند تا کیفیت آموزش عالی را با معیارهای قابل قبولی در سطح ملی و بین المللی تضمین کنند (۱). این کیفیت بستگی زیادی به توانایی ها و قابلیت های منابع انسانی دارد. به واقع، دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی بعنوان یکی از نهادهای استراتژیک در باب پرورش نیروهای متخصص و مورد نیاز جامعه به حساب می آیند و در این بین، نظام مدیریت منابع انسانی بعنوان عامل اصلی جهت دهنده سرمایه های فکری و اجتماعی، مسئولیت مهمی در این خصوص برعهده دارد. از جمله مهمترین برنامه های توسعه منابع انسانی در سطح دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، برنامه توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی است. اعضای هیئت علمی به عنوان قلب هر دانشگاه که کیفیت برون داد آن در گرو توان علمی آنهاست، از عوامل اصلی و مهم ساختار آموزش عالی به شمار می روند (۲). بدین دلیل، در ادبیات مدیریت منابع انسانی موضوع توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی اهمیت ویژه ای دارد. در این باره، شبکه بهسازی هیئت علمی (۲۰۰۹) توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی را به تمام برنامه هایی که بر اعضای هیئت علمی متمرکز است اطلاق می کند و بیان می کند که این برنامه ها بر جنبه های تدریس، تحقیق و فعالیت های حرفه ای تاکید می نمایند و پیشبرد هدفمند آن نیازمند رویکردی فرایند مدار، مشارکتی و سیستمی است و لازم است که سیاست های توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی با سایر مولفه های نظام دانشگاهی همساز باشد و منابع و اعتبارات لازم برای آن در نظر گرفته شود (۳). این در حالی است که اگر چه در کشور ما علاقه مندی به موضوع توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی و ارزیابی وضعیت موجود در حال افزایش است اما پژوهش ها نشان داده اند برنامه های توسعه حرفه ای هیات علمی در ایران به طور عمده انفرادی، غیر منسجم و پرهزینه بوده است. این برنامه ها بعد از سال ۱۳۸۵ با رکود جدی مواجهه شده اند زیرا وزارت علوم تحقیقات و فناوری در سیاست های مدیریتی خود تغییراتی لحاظ کرده است (۴). یافته های اغلب پژوهش های مرتبط با توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی (۵، ۶، ۷، ۸) نیز حاکی از آن است که با وجود همه تأکیدها همچنان موضوع توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی در نظام مدیریت منابع انسانی مراکز و موسسات آموزش عالی ایران در جایگاه شایسته خود قرار نگرفته است. لذا با توجه به اهمیت برنامه های توسعه حرفه ایی اعضای هیات علمی در توانمندسازی این عنصر مهم دانشگاهی و تسهیل بهبود



کیفیت دانشگاه، ضروری است به این مساله اساسی پرداخته شود که دانشگاه شهید بهشتی بعنوان یک دانشگاه جامع و تاثیرگذار در توسعه دانش آموزش عالی کشور به چه میزان در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی خود موفق عمل کرده است؟ در روند تکاملی، نهاد دانشگاه سه نسل یا انقلاب علمی را پشت سر گذاشته اند؛ نخستین انقلاب علمی در نهاد دانشگاه در اواخر قرن ۱۹ میلادی با تاسیس دانشگاه همبولت شکل گرفت که علاوه بر کارکرد هایی چون آموزش، مهارت آموزی و انتقال دانش که دانشگاه های پیشین بر آن تاکید داشتند، پژوهش محوری، جستجوی حقیقت و خلق دانش را نیز مورد توجه قرار می داد. پس از آن و در اواخر قرن بیستم علاوه بر کارکرد های فوق هم زمان با تغییرات محیط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، صنعتی و... کارکرد های دیگری چون ارائه خدمات اجتماعی اثر بخش در راستای نیازهای جامعه و صنعت، کاربردی سازی دانش و توسعه کارآفرینی در جامعه را نیز مورد نظر قرار داده اند (۵۰، ۹). در طی بیست سال اخیر، آیین های جدیدی در مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. در اواسط دهه ۱۹۸۰ در انگلستان و پیش از آن در ایالات متحده آمریکا، اصطلاح مدیریت منابع انسانی رایج و به تدریج جایگزین دیگر اصطلاحات مانند مدیریت کارکنان، روابط صنعتی، روابط نیروی کار شد. با این حال، ابهام قابل توجهی در کاربرد اصطلاح مدیریت منابع انسانی همواره وجود داشته است. بسیاری از مفسران از اصطلاح مدیریت منابع انسانی به شکلی ساده و تنها به عنوان برجستگی جدید برای مدیریت سنتی کارکنان استفاده می کنند؛ برخی دیگر نیز با مفهوم آفرینی دوباره و سازماندهی مجدد نقش های مدیر امور کارکنان، منابع انسانی را بعنوان یک رویکرد جدید و متمایز معرفی می کنند با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش های مدیریت منابع انسانی در طول زمان صاحب نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده اند. بر اساس مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی این کارکردها را در چهار فرایند جذب به کارگیری، آموزش و توسعه، انگیزش، و نگهداری می توان دسته بندی کرد. (۱۰). این در حالی است که کارل و تزارفیر شش کارکرد کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را به عنوان کارکردهای راهبردی و جهان شمول مدیریت منابع انسانی برشمرده اند (۱۱). رایموند و همکارانش (۲۰۱۰) نیز کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب شش وظیفه تقسیم بندی کرده اند: تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهسازی مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوق ها و مزایا، روابط کارکنان. در این بین، پیدایی دانش و فناوری های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت گیری ها و استراتژی های جدید سازمان ها آنها را ناگزیر می سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند (۱۲). به عبارتی این توسعه شامل؛ ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت ها و فرایندها و راهنمایی ها و هدایت افراد به شیوه ای که همه افراد و گروه ها به مهارت، دانش، و شایستگی هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی

سازمان لازم است مجهز شوند. بخش اعظم این فرایند متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب می شوند (۱۰).

گروه های مختلف منابع انسانی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، اساتید نقش بسیار مهمی در دست یابی به اهداف ایفا می نمایند، زیرا به عنوان نزدیک ترین الگو برای دانشجویان و با توانمندی در هدایت گری دانشجویان در مسیر مرجعیت علمی و مرز شکنی دانش، نقش اساسی ایفا می نمایند اما برای رسیدن به این اهداف، نیازمند توانمندی های خاص و عهده داری نقش های خاص می باشند. برخورداری از چنین توانمندی هایی نیازمند اصلاح، و تغییر در بعضی رفتارها، نگرش ها و مهارت های آنها در راستای این اهداف است و دانشگاه از طریق این تغییر باعث بهبود در این نقش ها می شود. از این تغییر در ادبیات مدیریت منابع انسانی به عنوان توسعه حرفه ای یاد می شود. (۱۳) توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی در قرن نوزدهم برای اولین بار در دانشگاه هاروارد کلید خورد. این دانشگاه به منظور حمایت از اعضای هیئت علمی، فرصت های مطالعاتی را در اختیار آنها قرار می داد تا در رشته خود مهارت کسب کنند. در سال ۱۹۷۰ رویکردهای جدیدی نسبت به توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی با تاکید بر نقش آموزشی آنان به وجود آمد. در ادامه فرایند توسعه حرفه ایی در سال ۱۹۸۰ سه مرحله را پشت سر گذاشت که در نهایت این برنامه ها به اعضای هیئت علمی کمک های فردی ارائه می کرد. (۱۴). لیکن امروزه توسعه حرفه ایی به شکلی گسترده در تمام زمینه ها به صورت کارگاه ها، کنفرانس ها، گروه های مطالعه، شبکه های حرفه ایی، نیروهای کاری، مربی گری همالان، مشاهدات برنامه، یادداشت های روزانه، توسعه برنامه درسی، برنامه ها و سیستم های گواهی نامه ایی مانند آموزش عالی، و نظارت و هدایت روابط و منابع رسمی مانند خبرنامه ها، بحث های آنلاین، ارائه می شود (۱۵). برخی از صاحب نظران معتقدند که توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی بخشی از توسعه کارکنان به حساب می آید و به عنوان زیر مجموعه ایی از برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی مراکز آموزش عالی محسوب می شود (۱۶). بونسکو در تعریفی (۱۹۸۴) توسعه اعضای هیئت علمی را به کلیه فعالیت هایی نسبت داد که منجر به افزایش توانش اعضای هیئت علمی برای انجام وظایف خود می شود که شامل؛ دانش و فهم، مهارت در طراحی، روش های و کاربردهای پژوهش، تدریس، مدیریت و خدمات به اجتماع می باشد (۱۷). باقریان (۱۳۸۳) نیز معتقد است که برنامه های توسعه باید جنبه های مختلف شغلی اعضای هیئت علمی را که شامل؛ پژوهش، تدریس، راهنمایی و مشاوره رساله های دانشجویی، تالیف و ترجمه، شرکت در سمینارهای خارجی و داخلی، عضویت در انجمن های علمی، ارائه سخنرانی های علمی و عمومی و شرکت در برنامه های رادیو و تلویزیون است، بالا ببرد. شبکه توسعه اعضای هیئت علمی در آموزش عالی (۲۰۱۰) توسعه اعضای هیئت علمی را چنین تعریف نموده است: توسعه اعضای هیئت علمی به تمام برنامه هایی اطلاق می شود که بر روی اعضای هیئت علمی متمرکز می باشد. این برنامه ها، بر

توسعه اعضای هیئت علمی در جنبه های تدریس، پژوهش و فعالیت های حرفه ایی، تاکید می نمایند. با توجه به تعاریف ارائه شده، توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی را می توان شامل بهبود شایستگی ها و ویژگی های حرفه ایی و رشد شخصی آنان به منظور بالندگی مستمر آنها قلمداد کرد. به واقع، توسعه اعضای هیئت علمی یک فرایند نهادی است که سعی دارد با مداخله در نقش های اساتید از طریق شناسایی عوامل موثر بر این نقش ها، نگرش ها، مهارت ها و رفتار اعضای هیئت علمی را در راستای افزایش قابلیت ها و کارایی بیشتر، برای تامین نیازهای دانشجویان، دانشگاه و خود اعضای هیئت علمی ارتقاء دهد (۱۸). برنامه های توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی موضوع چندبعدی است. متون پژوهشی مربوط به توسعه حرفه ایی هیئت علمی در رابطه با رشد ویژگی های حرفه ایی اعضای هیئت علمی نشان می دهد که برنامه های توسعه حرفه ایی سه بعد را در بر می گیرد: استراتژی های تدریس و یادگیری، آموزش تکنولوژی، چگونگی تقویت محیط اجتماعی، یادگیری همراه با ایجاد فرصت های فراوان در زمینه رشد شخصی و حرفه ایی مدرسان و به کارگیری این مهارت ها. این برنامه ها در قالب ۵ دسته فعالیت خلاصه می شود: کارگاه های آموزشی و سمینار، فراهم آوردن شرایط برای اعضای هیئت علمی در جهت ارزیابی و بهبود فرایند تدریس و یادگیری، کمک های فردی به اعضای هیئت علمی برای توسعه حرفه ایی از طریق مشاوره، اعطاء بورس تحصیلی، مرخصی تحصیلی و مبادله هیئت علمی، فعالیت های دیگر. محورهای این نوع توسعه از دیدگاه کامبلین و استیگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) شامل؛ توسعه حرفه ایی آموزشی که بر توسعه حرفه ایی مهارت های عضو هیئت علمی تاکید دارد و تکنولوژی آموزش، تدریس در سطح خرد، دوره های آموزشی و برنامه های درسی را در بر می گیرد. توسعه حرفه ایی سازمانی که بر نیازها، ترجیحات سازمان و موسسه تاکید می ورزد و توسعه حرفه ایی فردی که بر برنامه ریزی زندگی، مهارت های بین فردی و رشد فردی عضو هیئت علمی تاکید دارد (۱۴). قورچیان و دیگران (۱۳۹۳) نیز با بررسی ادبیات نظری و مصاحبه با اعضای هیات علمی مدل جامع تری برای توسعه حرفه ایی اعضای هیات علمی معرفی کردند که پنج مولفه؛ آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی، و اخلاقی را در بر می گیرد. بنابراین در نگاهی دقیق تر، مدل های توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی شامل ابعاد مختلفی است که در مدل های گوناگون ابعادی خاص مد نظر قرار گرفته و با رویکردهای گوناگونی مورد کنکاش و مفهوم سازی قرار گرفته اند. لذا در پژوهش حاضر، از مدل قورچیان (۱۳۹۳) از لحاظ جامعیت ابعاد و ترکیب سایر مدل ها در خصوص مفهوم هر یک از ابعاد بهره گرفته شده است.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات زیادی، موضوع توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی را از جنبه ها و زوایای گوناگونی مورد بررسی قرار داده اند. جدول ۱ خلاصه نتایج برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی را ارائه می کند.

<sup>۱</sup>. Kambeli & Estiger

جدول ۱. خلاصه نتایج برخی تحقیقات پیشین حوزه توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی

خلاصه برخی از تحقیقات داخلی				
عنوان	محقق	سال	روش	نتایج
نگاهی به مفهوم توسعه ی حرفه ای اعضای هیئت علمی و تجربه های موفق در برنامه ریزی و اجرای آن	زاهدی و دیگران	۱۳۹۲	مروری	توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی در عصر حاضر با توجه به فشار های اجتماعی برای بهبود برونداد های آموزشی امری ضروریست. آنها توسعه آموزشی، توسعه پژوهشی، توسعه سازمانی و توسعه فردی را به عنوان محور های توسعه حرفه ای معرفی کرده اند
آسیب شناسی برنامه های بالندگی هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی	بندعلی و دیگران	۱۳۹۷	کیفی - پدیدارشناسی	آسیب های برنامه های بالندگی اعضای هیأت علمی مشتمل بر؛ بی توجهی به ابعادگونگون بالندگی هیأت علمی، بی نظمی در برنامه ها، بی توجهی به انگیزاننده های درونی، بی توجهی به تفاوت های فردی، اجرا نشدن نیازسنجی، تعداد و تکرار کم برنامه ها، اطلاع رسانی ضعیف، محتوای نامناسب و .. است
شناسایی ابعاد و مؤلفه های بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی <sup>۱</sup> به منظور ارائه یک مدل مفهومی	اجتهادی و دیگران	۱۳۹۴	توصیفی پیمایشی	ابعاد بالندگی اعضای هیئت علمی در پنج بعد آموزشی، پژوهشی، سازمانی، فردی و اخلاقی بیان می کنند وضعیت موجود بالندگی هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی در ابعاد مذکور مطلوب نیست.
بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها؛ مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)	رضائیان و دیگران	۱۳۹۳	توصیفی پیمایشی	مهم ترین عوامل موثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی، عوامل فردی، فرایندی، مدیریت سازمان، ارتباطات و مدیریت منابع است و مسائل بالندگی اعضای هیئت علمی مشخصا به مدیریت منابع انسانی سازمان ها مربوط می باشد

<sup>۱</sup> در ادبیات مدیریت منابع انسانی مفاهیم؛ بالندگی، بهسازی و توسعه اعضای هیأت علمی عموماً به یک معنا و مفهوم به کار می روند.

توسعه ی اعضا هیئت علمی راهبردی اثرگذار در ارتقاء کیفیت دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی	مییینی	۱۳۹۳	مروری	در نقاط مختلف جهان توسعه اعضا هیئت علمی به مثابه یک راهبرد اساسی در جهت افزایش کیفیت دانشگاه ها مدنظر رهبران آموزش عالی قرار گرفته است
نگاهی به مفهوم توسعه ی حرفه ای اعضای هیئت علمی و تجربه های موفق در برنامه ریزی و اجرای آن	زاهدی و دیگران	۱۳۹۲	مروری	توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی در عصر حاضر با توجه به فشار های اجتماعی برای بهبود برونداد های آموزشی امری ضروریست. آنها توسعه آموزشی، توسعه پژوهشی، توسعه سازمانی و توسعه فردی را به عنوان محور های توسعه حرفه ای معرفی کرده اند
نظر اعضا هیئت علمی در باره نیازهای توسعه حرفه ای آنان و شیوه برآوردن آنها	زاهدی و دیگران	۱۳۹۲	توصیفی تحلیلی	نیازها در چهار حوزه آموزشی، پژوهشی، اجرایی و مهارت های ارتباطی، فارغ از نوع دانشکده، مرتبه علمی و سابقه شغلی وجود دارد و اعضا هیئت علمی بر چهار شیوه؛ تبادل تجربه با سایر دانشگاه ها، برگزاری دوره های آموزشی بلند مدت، برگزاری کارگاه آموزشی و تشکیل اجتماعات یادگیری، در رفع آنها تاکید داشتند.
امکان سنجی استقرار مرکز بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه قم	باقر پناهی	۱۳۹۲	کمی	هر چهار بعد سازمانی، آموزشی، حرفه ای و فردی مطلوب نیست و تنها یک مولفه از برنامه های بالندگی آموزشی (ارزشیابی منظم و سیستماتیک کیفیت تدریس اساتید توسط دانشجویان) در وضعیت مطلوب قرار دارد.
بررسی وضعیت بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مطالعه موردی منطقه ۸	قورچیان و همکاران	۱۳۹۰	کمی	وضعیت برنامه های بهسازی از دیدگاه اعضای هیأت علمی در ابعاد، فردی، سازمانی، پژوهشی، و اخلاقی مطلوب نیست. تنها میانگین نمران بهسازی آموزشی بالاتر از حد متوسط بوده است.

برای توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی می بایست به شش مولفه؛ توسعه پژوهش، توسعه خدمات تخصصی، توسعه انتشارات علمی، توسعه استفاده از شبکه و فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، توسعه زبان انگلیسی، و توسعه تدریس	آمیخته (کیفی کمی)	۱۳۸۹	کریمی	الگوی توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی سازمان های پژوهشی (جهاد دانشگاهی)
ایجاد مرکزی برای بالندگی اعضاء هیئت علمی ضروری است و البته اداره این مرکز می بایست به خود اعضاء هیئت علمی سپرده شود.	توصیفی پیمایشی	۱۳۸۸	مرزبان	ضرورت تاسیس مرکز بالندگی اعضاء هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی
سازه های روان شناختی، مدیریتی، فرهنگی اجتماعی، نهادی، و حمایتی بر توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی موثر است.	توصیفی پیمایشی	۱۳۸۸	صادقی و دیگران	واکوی سازه های تاثیر گذار بر توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی دانشکده های کشاورزی
تمرکز این برنامه ها بر بعد آموزشی و پژوهشی بهسازی اعضاء هیئت علمی است.	کمی	۱۳۸۶	سرکارآرائی	تحلیل برنامه های بهسازی هیئت علمی در ایران
عملکرد دانشگاه در ابعاد توسعه حرفه ای آموزشی، فردی و سازمانی زیر متوسط ارزیابی شده است.	پیمایش	۱۳۸۶	جمشیدی	بررسی وضعیت بالندگی اعضاء هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگوی به منظور بهبود مستمر آن
<b>خلاصه برخی از تحقیقات خارجی</b>				
۲۲ نفر از مدرسین به مدت ۱۰ هفته از پلتفرم که های اجتماعی برای توسعه یادگیری مجازی استفاده کردند و نتایج نشان داد این روش برای مشارکت اعضا، ایجاد ارتباط و تقویت یاددهی مشترک موثر بوده است.	کیفی	۲۰۱۹	بدفورد <sup>۱</sup>	استفاده از شبکه های اجتماعی به عنوان پلتفرمی برای اجتماع یادگیری حرفه ای مجازی
تأکید بر اجتماعات یادگیری به منظور بهبود تدریس که خود باعث تحقق نیازهای دانشگاه و موفقیت دانشجویان	کمی	۲۰۱۸	اسکارپنا، ریلیو کیتلی <sup>۲</sup>	ایجاد فعالیت های توسعه حرفه ای موفقیت آمیز برای دانشکده های آن لاین:

<sup>۱</sup> Bedford<sup>۲</sup> Scarpena, Riley and Keathley

سازماندهی مجدد یک چارچوب				می گردد.
نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی و پیشرفت کارراهه شغلی در کالج و دانشگاه تریبال	ال اسفر و یانگ <sup>۱</sup>	۲۰۱۷	کمی	نتایج نشان داد که دو چالش اعضای هیات علمی، کار زیاد و حقوق کم می باشد. بیشتر دوره ها درباره قوانین و درک فرهنگ دانشجویان است.
توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی با تمرکز بر شنایی فرصت های درآمدزا: یک ابزار تعاملی	مور و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۶	کمی	در این مقاله فرصت هایی که گرنت برای خودپژوهشگر و همکارانش ایجاد می کند را بررسی می کند و پس از دو سال فعالیت گرنت در دانشکده رشد داشته است.
عوامل موفقیت یا شکست برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی در تایلند	برودی و شولر	۲۰۰۷	کیفی	حمایت سازمانی در موفقیت این برنامه ها موثر است، ضمن آنکه فقدان رهبری مناسب و عدم نیازسنجی از موانع توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی به شمار می رود.
اثربخشی برنامه های بهسازی اعضای هیات علمی	چیزم	۲۰۰۴	کمی - پیمایش	عدم علاقه مندی اعضای هیات علمی به کار می تواند در اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای تاثیر منفی بگذارد.
بررسی اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی	کامبلین	۲۰۰۰	پیمایش	برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی شکل همکاری اعضای هیات علمی را در جهت مثبتی تغییر داده است و به شکل قابل توجهی توانایی استادان را برای توجه به نیازهای حرفه ای خود تسهیل کرده است.
عوامل موثر بر برنامه های بهسازی اعضای هیات علمی	مورای	۲۰۰۰	کمی - پیمایش	مهم ترین عامل موثر بر موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های بهسازی اعضای هیات علمی ساختار سازمانی مناسب است.
بررسی برنامه های بهسازی هیات علمی در مراکز	گالات	۱۹۹۷	پیمایش	برنامه های بهسازی در این موسسات بیشتر بر مولفه آموزش، فناوری جدید،

<sup>۱</sup> Al-Asfour & young<sup>۲</sup> Moore et.al

آموزش عالی آمریکا				نظریه های یاددهی - یادگیری، فرایند ارزشیابی آموزش و روش تدریس (بهسازی آموزشی) تمرکز دارد.
فرا تحلیلی از وضعیت برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی در آمریکا	مکس ول و کازلاسکاس	۱۹۹۲	کیفی - فراتحلیلی	علی رغم عمومیت این برنامه ها مشارکت اعضای هیأت علمی در آنها بسیار کم رنگ است.
نقش مدیران گروه های آموزشی در ارتقاء پژوهش های اعضای هیئت علمی	کریول <sup>۱</sup> و دیگران	۱۹۹۲	پیمایش	چگونگی بالندگی اساتید توسط مدیران گروه های آموزشی به عنوان یک عامل موثر در بالندگی اساتید محسوب می شود.
بررسی اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی	مک کوئین <sup>۲</sup>	۱۹۸۰	پیمایش	عدم اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای از نظر استادان تاکید بیشتر بر توسعه حرفه ای آموزشی اعضای هیأت علمی

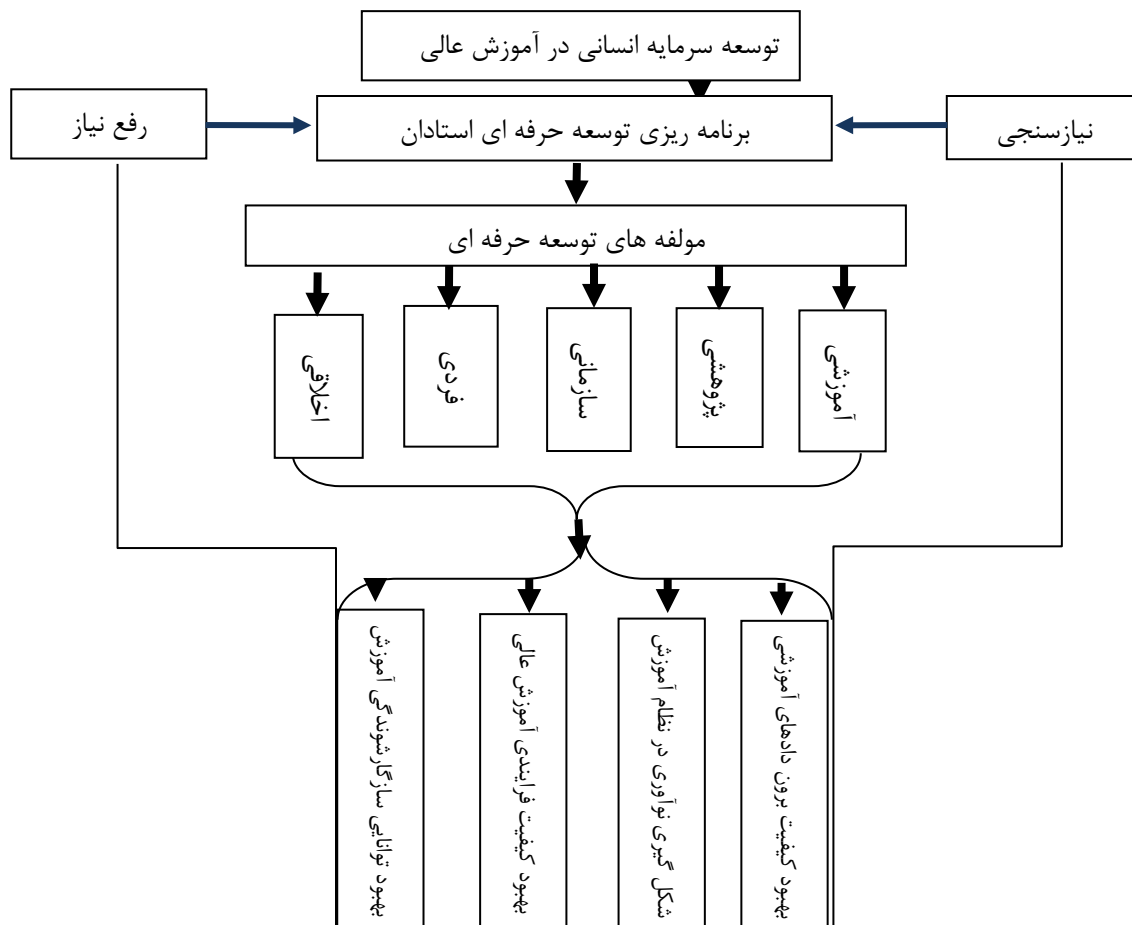
همانگونه که در جدول ۱ قابل ملاحظه است، عمده تحقیقات پیشین در زمینه توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی بر چهار جنبه تمرکز داشته اند. بخشی از این تحقیقات به ضرورت پرداختن به مبحث توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی در دانشگاه پرداخته اند (۱۹)؛ دسته ای دیگر، شناسایی ابعاد و مولفه های آن را مورد تاکید قرار داده اند (۲۰) و دسته ایی نیز، عوامل موثر بر توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی و چگونگی تحقق آن را مورد بحث و کنکاش قرار داده اند (۲۱، ۱۸، ۲۲، ۳، ۲۳). بخشی دیگر از تحقیقات نیز به بررسی و تحلیل وضعیت برنامه های توسعه حرفه ایی اعضای هیأت علمی پرداخته اند (۲۴، ۲۵، ۱۷، ۲۶، ۲۷، ۲۰۱۳). تأمل بر نتایج حاصل از تحقیقات ارائه شده در جدول ۱ نشانگر دو خلاء عمده در بررسی موضوع توسعه حرفه ایی اعضای هیأت علمی در پیشینه پژوهش های مرتبط با این مساله است. اولاً، تا جایی که مطالعات محققان این تحقیق نشان می دهد، تحقیقی که به شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی به صورت همزمان پرداخته باشد، وجود ندارد. به عبارت دیگر اندک تحقیقاتی همچون پژوهش (۲۹) به شناسایی نیازهای توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی پرداخته است، لیکن شناسایی نیازها مرحله اول برنامه ریزی توسعه حرفه ایی اعضای هیئت علمی محسوب می شود و دومین مرحله آن که بسیار حائز اهمیت است، برنامه ریزی توسعه حرفه ایی بر مبنای نیازهای شناسایی شده می باشد. بنابراین تحقیقات گذشته فاقد نگاه کل گرا در این زمینه بوده اند. دومین و مهمترین خلاء پژوهشی موضوع پژوهش حاضر این موضوع است که تا آنجا که

<sup>۱</sup>. Krivel



دانش محققان پژوهش حاضر نشان می دهد، نقش مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی، ضرورتی بوده است که تاکنون مورد غفلت واقع شده است. این در حالی است که توسعه منابع انسانی سازمان به خصوص توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی در مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهم و شناخته شده ایی برخوردار بوده و همواره به عنوان یکی از کارکردهای عمده و اصلی آن مد نظر بوده است. بر این اساس، پژوهش حاضر بنا دارد تا با در نظر گرفتن خلاءهای پژوهشی فوق الاشاره، در چهارچوب مدل مفهومی پژوهش به تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ایی اعضاء هیئت علمی بپردازد. برنامه توسعه حرفه ای اعضاء هیات علمی بخشی مهم از کارکرد توسعه سرمایه انسانی نظام مدیریت منابع انسانی مراکز و موسسات آموزش عالی است. این برنامه های مشتکل از پنج مولفه؛ آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی، و اخلاقی است که در دو مرحله نیازسنجی و برنامه ریزی برای رفع نیاز در هر یک از مولفه ها طراحی و تدوین می شوند. بدین طریق، با طراحی مناسب و اجرای موفقیت آمیز این برنامه ها می توان پیامدهای مهمی همچون بهبود کیفیت بروندهای آموزشی، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء توان سازگارشوندگی آموزشی عالی و.. را در نظر داشت. لذا، پژوهش حاضر درصدد است بر مبنای این چهارچوب به تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضاء هیات علمی این دانشگاه بپردازد و پس از شناسایی نیازهای توسعه حرفه ای در حوزه فردی، سازمانی، اخلاقی، پژوهشی و آموزشی اعضاء هیات علمی به عملکرد مدیریت منابع انسانی در این حوزه ها می پردازد. این پژوهش بدین سوالات می پردازد.

۱. اعضاء هیات علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای (پژوهشی، آموزشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) برخوردار می باشند؟
۲. عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای (پژوهشی، آموزشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) اعضاء هیات علمی چگونه است؟
۳. آیا شکافی میان برخورداری اعضاء هیات علمی از نیازهای توسعه حرفه ای با عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع این نیازها وجود دارد؟



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش حاضر

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن توصیف شرایط یا پدیده مورد بررسی است. به‌واقع اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری رساندن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. پیمایش نیز یکی از روش‌های تحقیق توصیفی است که در آن اطلاعات از طریق افرادی مشخص که پاسخگو نامیده می‌شوند جمع‌آوری می‌شود. روش مذکور شامل ارزیابی دیدگاه‌ها و عقاید نسبت به افراد، سازمان‌ها و پدیده‌ها است که در مطالعات توصیفی، تبیینی و ارزیابی قابل کاربرد می‌باشد (۳۰). از این‌رو با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر نیز، ارزیابی دیدگاه اعضای هیأت علمی در خصوص عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه‌ای آنها است از روش پژوهش پیمایش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه اعضای هیأت علمی گروه‌های آموزشی فنی مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی و علوم اجتماعی و رفتاری تشکیل می‌دهند. از تعداد ۸۵۰ نفری این جامعه آماری در چارچوب تکنیک کوکران تعداد ۲۷۰ نفر بعنوان حجم نمونه پژوهش انتخاب گردید. در ادامه، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، نمونه‌گیری در سطح گروه‌های آموزشی به‌صورت طبقه‌ای و متناسب با تعداد اعضای هیأت علمی هر یک از گروه‌های آموزشی نسبت به کل تعداد اعضای هیأت علمی گروه مربوطه انجام گرفت. حجم جامعه و نمونه پژوهش به تفکیک گروه‌های آموزشی در جدول زیر قابل ملاحظه می‌باشد.

جدول ۲: حجم جامعه آماری و نمونه پژوهش به تفکیک گروه‌های آموزشی

تعداد شرکت کنندگان	تعداد اعضای هیأت علمی	گروه آموزشی
۴۹	۱۵۸	علوم اجتماعی و رفتاری
۶۴	۲۰۵	ادبیات و علوم انسانی
۶۷	۲۱۸	علوم پایه
۹۰	۲۹۲	علوم فنی و مهندسی
۲۷۰	۸۵۰	تعداد کل

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه فوق بر مبنای ادبیات پژوهش و در چارچوب ۲۰ گویه دو بخشی با مقیاس لیکرت با هدف سنجش عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه‌ای استادان در پنج بعد؛ آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی، و اخلاقی طراحی شد. پرسشنامه مذکور پس از آنکه بر اساس ادبیات پژوهش استخراج شد. روایی پرسشنامه فوق از طریق بررسی اعضای هیأت علمی که صاحب اثر در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند و یا این درس را تدریس می‌کردند، مورد بررسی و تأیید واقع شد. ضمن آنکه پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کورنباخ ۰,۸۹. محاسبه شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها،

فرایند تحلیل در دو سطح آمار توصیفی (میانگین، فراوانی و انحراف معیار) و استنباطی (تی تک نمونه ای، تی وابسته، فریدمن) انجام گرفت.

### یافته های پژوهش

سوال اول: اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای (پژوهشی، آموزشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) برخوردار می باشند؟

- اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی برخوردار می باشند؟

جدول ۳: میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی

ردیف	نیاز پژوهشی	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	اعضاء هیئت علمی می بایست طرح های پژوهشی با کیفیت و عمیقی را در چهارچوب رشته خود انجام دهند.	۴۹	۴,۴۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۷,۷
۲	عضو هیئت علمی می بایست سالانه تعداد زیادی از کنفرانس های بین المللی رشته خود را برای آشنایی با تغییر و تحولات روز رشته و ارتقاء سطح علمی خود شرکت کند.	۶۶	۴,۶۰	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۹,۶
۳	دانش و مهارت پژوهشی اعضای هیئت علمی به صورت مداوم باید به روز شده و توسعه یابد.	۶۳	۴,۲۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۲,۳
۴	تسهیل انتشار پژوهش استادان در قالب کتاب، صوت، فیلم و.. می تواند منجر به توسعه روحیه پژوهشی آنها شود.	۹۵	۳,۷۴	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۲,۷
	نمره کل	۴۸	۴,۳۰	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۴,۳

بررسی جدول شماره ۳ نشان می دهد که میانگین تجربی کلیه نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی اعضای هیأت علمی از میانگین نظری (۳) بالاتر است و این امر در سطح  $P \geq 0,05$  معنی دار است. بنابراین میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. در مجموع نیز با توجه به سطح معنی داری این مولفه  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی از میانگین نظری می توان نتیجه گرفت اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی در سطح بالایی برخوردار می باشند.

- اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی برخوردار می باشند؟

جدول ۴: میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی

ردیف	نیاز پژوهشی	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	برای اعضاء هیئت علمی لازم است در زمینه تدوین و بازنگری برنامه درسی دانش و مهارت بالایی داشته باشد.	۰.۸۱	۴.۳۱	۲۶۷	۰.۰۰۰	۲۶۶	۸۶.۲
۲	برای عضو هیئت علمی لازم است از اصول و راهبردهای مدیریت کلاس درس آگاهی و مهارت مناسبی داشته باشد.	۰.۶۱	۴.۶۷	۲۶۷	۰.۰۰۰	۲۶۶	۱۲۰.۶
۳	استادان می بایست از الگوها و روش های جدید تدریس که بر بهبود تحقق هدف کلاس درس یعنی یادگیری کمک می کند آگاهی داشته باشند.	۰.۶۶	۴.۲۵	۲۶۷	۰.۰۰۰	۲۶۶	۱۰۵.۱
۴	استفاده از فناوریهای نوین آموزشی در آموزش های کلاسی برای اساتید امری ضروری است.	۰.۷۸	۴.۳۴	۲۶۷	۰.۰۰۰	۲۶۶	۳.۹۲

بنا بر یافته های جدول ۴ و نظر به بالاتر بودن میانگین تجربی کلیه نیازهای آموزشی از میانگین نظری و معنادار بودن این تفاوت در سطح ( $p \leq 0.05$ ) می توان گفت برخورداری اعضای هیأت علمی از کلیه نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی بالاتر از حد متوسط برآورد شده است. در مجموع نیز با توجه به سطح معناداری نمره کل توسعه حرفه ای پژوهشی  $P \geq 0.05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی مؤلفه مذکور از میانگین نظری (۳)، می توان نتیجه گرفت از دیدگاه اعضای هیأت علمی، نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی بالاتر از حد متوسط برآورد شده است.

- اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای فردی برخوردار می باشند؟

جدول ۵: میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای فردی

ردیف	نیاز های توسعه حرفه ای افراد			شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
	SD	M	N	SD	M	N	SDG	DF	T
۱	۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۴۲,۷	۰,۵۳	۴,۶۴	۲۶۷			
۲	۰,۰۰۰	۲۶۶	۹۶,۴	۰,۷۵	۴,۴۶	۲۶۷			
۳	۰,۰۰۰	۲۶۶	۶۸,۴	۱,۰۲	۴,۲۷	۲۶۷			
۴	۰,۰۰۰	۲۶۶	۹۵,۸	۰,۷۱	۴,۲۱	۲۶۷			
	۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۲۶,۵	۰,۵۶	۴,۴۰	۲۶۷			

بررسی جدول شماره ۵ نشان می دهد که میانگین تجربی کلیه نیازهای توسعه حرفه ای فردی اعضای هیأت علمی از میانگین نظری (۳) بالاتر است و این امر در سطح  $P \geq 0,05$  معنی دار است. بنابراین میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. در مجموع نیز با توجه به سطح معنی داری این مولفه  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی از میانگین نظری می توان نتیجه گرفت اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی در سطح بالایی برخوردار می باشند.

- اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی برخوردار می باشند؟

جدول ۶: میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی

ردیف	نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی			شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
	SDG	DF	T	SD	M	N	SDG	DF	T
۱	۰,۰۰۰	۲۶۶	۹۸,۹	۰,۶۸	۴,۱۴	۲۶۷			

۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۴۸,۸	۰,۵۰	۴,۵۷	۲۶۷	برای یک عضو هیئت علمی لازم است توانایی مدیریت تعارض را در ارتباطات سازمانی خود داشته باشد.	۲
۰,۰۰۰	۲۶۶	۹۶,۸	۰,۷۵	۴,۶۴	۲۶۷	یک عضو هیئت علمی باید توانایی مقاله با استرس های شغلی و محیطی را دارا باشد.	۳
۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۰۹,۳	۰,۶۶	۴,۴۶	۲۶۷	اساتید باید توانایی انجام کارهای گروهی و مشارکتی را داشته باشد.	۴
۰,۰۰۰	۲۶۶	۲۰۰,۵	۰,۳۶	۴,۴۵	۲۶۷	نمره کل	

بررسی جدول شماره ۶ نشان می دهد که میانگین نظری کلیه نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی اعضای هیأت علمی از میانگین نظری (۳) بالاتر است و این امر در سطح  $P \geq 0,05$  معنی دار است. بنابراین میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. در مجموع نیز با توجه به سطح معنی داری این مولفه  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی از میانگین نظری می توان نتیجه گرفت اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی در سطح بالایی برخوردار می باشند.

- اعضای هیأت علمی به چه میزان از نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی برخوردار می باشند؟

جدول ۷: میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی

ردیف	نیاز	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	رسالت اصلی یک استاد تربیت دانشجویانی فرهیخته و منتقد است.	۰,۳۷	۴,۸۳	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۲۱۲,۵
۲	اعضاء هیئت علمی باید به سنت ها، ارزش ها و هنجارهای علمی آکادمیک پایبند باشند.	۰,۸۰	۴,۴۶	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۹۱,۱
۳	اعضاء هیئت علمی همواره باید از بینش و دانش صحیح اخلاقی در آموزش، پژوهش، تدریس و.. برخوردار باشند.	۰,۴۹	۴,۴۰	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۴۶,۴
۴	یک عضو هیئت علمی باید بتواند ضمن احترام به قوانین و مقررات دانشگاه روابطی توأم با احترام با همکاران و سایر منابع انسانی داشته باشد.	۰,۸۸	۴,۱۱	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۷۵,۸
۰,۰۰۰	نمره کل	۰,۵۴	۴,۴۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۱۴۸,۰

بررسی جدول شماره ۷ نشان می دهد که میانگین نظری کلیه نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی اعضای هیأت علمی از میانگین نظری (۳) بالاتر است و این امر در سطح  $P \geq 0,05$  معنی دار است. بنابراین میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی بالاتر از حد متوسط گزارش شده است. در مجموع نیز با توجه به سطح معنی داری این مولفه  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی از میانگین نظری می توان نتیجه گرفت اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی در سطح بالایی برخوردار می باشند.

سوال دوم: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای (پژوهشی، آموزشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) اعضای هیأت علمی چگونه است؟

- عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی اعضای هیأت علمی چگونه است؟

جدول ۸: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی اعضای هیأت علمی

ردیف	نیاز پژوهشی	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای	
		SD	M	N	SDG	DF
۱	در دانشگاه ما شرایط مناسبی برای انجام طرح های پژوهشی درون و برون دانشگاهی وجود دارد.	۱,۲۷	۲,۷۳	۲۶۷	۰,۰۰۱	۲۶۶
۲	دانشگاه ما شرایط و تسهیلات ویژه و مناسبی از جمله گرنت های پژوهشی برای شرکت استادان در کنفرانس های خارجی ارائه می کند.	۱,۲۶	۲,۷۰	۲۶۷	۰,۰۰۳	۲۶۶
۳	تسهیلات با کیفیتی در زمینه توسعه دانش تحقیقاتی استادان (مانند برگزاری کارگاه های آموزشی، ارائه فیلم های آموزشی، بن خرید کتاب و...) در دانشگاه ما ارائه می شود.	۱,۲۴	۲,۹۸	۲۶۷	۰,۸۰۶	۲۶۶
۴	دانشگاه ما تسهیلات ویژه و مساعدی در زمینه حمایت از فعالیت های علمی پژوهشی استادان ارائه می دهد.	۱,۳۵	۲,۶۸	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶
	نمره کل	۱,۰۱	۲,۷۷	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶

یافته های جدول ۸ بیانگر آن است که عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع کلیه نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی در وضعیت نامطلوبی بوده است. این یافته با توجه به سطح معنی داری نیازهای مذکور  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی آنها از میانگین نظری (۳) قابل تبیین است.



- عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی اعضای هیأت علمی چگونه است؟

جدول ۹: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی اعضای هیأت علمی

ردیف	نیاز توسعه حرفه ای آموزشی	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	در دانشگاه ما در زمینه بهبود سواد برنامه ریزی درسی استادان فعالیت های خوب و با کیفیتی انجام می شود.	۱,۰۸	۳,۱۳	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۲,۲
۲	در دانشگاه ما اقدامات و برنامه های مناسبی برای بهبود سطح دانش و مهارت استادان در زمینه سبک های مدیریت کلاس درس تدارک دیده می شود.	۱,۱۸	۳,۲۶	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۴,۸
۳	در دانشگاه ما اقدامات مناسبی در زمینه آشنایی استادان با روشهای تدریس، روان شناسی تدریس، الگوهای ارزشیابی درگیر کننده تفکر و.. انجام می شود.	۱,۰۰	۲,۸۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۶,۵
۴	دانشگاه ما اقدامات و برنامه های مناسبی برای توسعه دانش تکنولوژیکی استادان انجام می دهد.	۱,۰۱	۳,۲۶	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۵۲,۷
	نمره کل	۰,۸۲	۳,۱۲	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۶۱,۸

یافته های جدول ۹ بیانگر آن است که عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی (۱ و ۲ و ۴) در وضعیت مطلوبی بوده است. این یافته با توجه به سطح معنی داری نیازهای مذکور  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی آنها از میانگین نظری قابل تبیین است. این در حالی است که یافته ها نشان می دهند با توجه به سطح معنی داری نیاز (۳)  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی نیاز مذکور از میانگین نظری، عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیاز فوق الذکر در وضع نامطلوبی بوده است. در مجموع نیز با نظر به سطح معنی داری مولفه توسعه حرفه ای آموزشی  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی این مولفه از میانگین نظری می توان در مجموع نتیجه گرفت عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای آموزشی اعضای هیأت علمی در سطح مطلوبی بوده است.

- عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای فردی اعضای هیأت علمی چگونه است؟

جدول ۱۰: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای فردی اعضای هیأت

علمی

ردیف	عملکرد	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای	
		SD	M	N	DF	T
۱	در دانشگاه ما بستر مناسبی برای بیان ایده های خلاقانه ها استادان وجود دارد و حمایت های خوبی در این خصوص به عمل می آید.	۱,۱۳	۳,۰۳	۲۶۷	۲۶۶	۴۳,۵
۲	در دانشگاه ما بستر و برنامه ریزی مناسبی برای مشارکت های علمی استادان از جمله ارائه دروس به صورت مشترک، برگزاری دوره های مشترک و... وجود دارد.	۰,۹۷	۲,۶۱	۲۶۷	۲۶۶	۴۳,۶
۳	در دانشگاه ما از فعالیت های خودمدریتی استادان حمایت های مناسبی به عمل می آید.	۱,۱۵	۲,۷۸	۲۶۷	۲۶۶	۳۹,۵
۴	در دانشگاه ما فضا و جو مناسبی برای نقد کردن و نقد پذیری وجود دارد به طوری که ما در حین ثبات در عقیده می توانیم یکدیگر را با حفظ احترام متقابل و بدون هیچگونه تعصبی نقد کنیم.	۱,۰۶	۲,۸۵	۲۶۷	۲۶۶	۴۳,۶
	نمره کل	۰,۹۲	۲,۸۲	۲۶۷	۲۶۶	۴۹,۷

- یافته های جدول ۱۰ بیانگر آن است که عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای فردی ( ۲، ۳، ۴) در وضعیت نامطلوبی بوده است. این یافته با توجه به سطح معنی داری نیازهای مذکور  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی آنها از میانگین نظری (۳) قابل تبیین است. این در حالی است که یافته ها نشان می دهد با توجه به سطح معنی داری نیاز فردی (۳) در سطح  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی این نیاز از میانگین نظری می توان گفت عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیاز مذکور در وضعیت مطلوبی بوده است. در مجموع نیز با نظر به سطح معنی داری مولفه توسعه حرفه ای فردی  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی این مولفه از میانگین نظری می توان در مجموع نتیجه گرفت عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای فردی اعضای هیأت علمی در سطح نامطلوبی بوده است.
- عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی اعضای هیأت علمی چگونه است؟

جدول ۱۱: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی اعضای هیأت علمی

ردیف	عملکرد	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	در دانشگاه ما ساختار سازمانی مناسبی برای برقراری ارتباط موثر میان منابع انسانی دانشگاه وجود دارد و از طریق اجرای برنامه های متنوعی سعی بر این است که این ارتباطات بیشتر و اثربخش تر شود.	۱,۱۰	۲,۴۳	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۵,۹
۲	در دانشگاه ما رویکردها و آموزش های متنوعی برای بهبود توانایی استادان در جهت مدیریت تعارض ها ارائه می شود.	۱,۱۷	۲,۸۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۹,۵
۳	در دانشگاه ما فعالیت های مناسبی برای کاهش استرس های شغلی و محیطی استادان ارائه می شود.	۱,۱۴	۲,۷۶	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۹,۳
۴	در دانشگاه ما حمایت ها و تسهیلات ویژه ایی برای انجام کارهای گروهی و تیمی ارائه می شود	۱,۰۸	۳,۱۱	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۶,۹
	نمره کل	۰,۸۴	۲,۷۹	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۵۴,۲

یافته های جدول ۱۱ بیانگر آن است که عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی (۱، ۲، ۳) در وضعیت نامطلوبی بوده است. این یافته با توجه به سطح معنی داری نیازهای مذکور  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی آنها از میانگین نظری (۳) قابل تبیین است. این در حالی است که یافته ها نشان می دهد با توجه به سطح معنی داری نیاز سازمانی (۴) در سطح  $P \geq 0,05$  و بالاتر بودن میانگین تجربی این نیاز از میانگین نظری می توان گفت عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیاز مذکور در وضعیت مطلوبی بوده است. در مجموع نیز با نظر به سطح معنی داری مولفه توسعه حرفه ای فردی  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی این مولفه از میانگین نظری می توان در مجموع نتیجه گرفت عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای سازمانی اعضای هیأت علمی در سطح نامطلوبی بوده است.

- عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی اعضای هیأت علمی چگونه است؟

جدول ۱۲: عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای توسعه حرفه ای اخلاقی اعضای هیأت علمی

ردیف	عملکرد	شاخص های توصیفی			آزمون تک نمونه ای		
		SD	M	N	SDG	DF	T
۱	دانشگاه ما اساتید مسئولیت پذیر و آگاه به رسالت اصلی خود را شناخته و به صورت نمادین (استاد برتر، استاد اخلاق و...) از آنها تقدیر به عمل می آورد.	۱,۰۰	۲,۷۰	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۳,۸
۲	در دانشگاه ما مدیریت نمادین به خوبی صورت می گیرد و از اساتید عالم و فرهیخته تقدیر به عمل می آید.	۱,۱۹	۲,۳۹	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۳۲,۷
۳	در دانشگاه ها در جهت اعتلای اخلاق در ابعاد گوناگون فعالیت های اساتید، اقداماتی از جمله (تهیه راهنمای عمل اخلاقی، ارائه آموزش های اخلاقی، آموزش اخلاق پژوهش، تدریس و...) ارائه می شود.	۱,۰۲	۲,۶۵	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۴۲,۳
۴	دانشگاه ما از طریق برنامه ها و روش های گوناگون سعی بر نهادینه کردن و توسعه فرهنگ اخلاق مدار در میان دانشگاہیان به خصوص استادان دارد.	۰,۸۳	۲,۶۸	۲۶۷	۰,۰۰	۲۶۶	۴۹,۸
	نمره کل	۰,۷۳	۲,۶۰	۲۶۷	۰,۰۰۰	۲۶۶	۵۷,۸

یافته های جدول ۱۲ بیانگر آن است که عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع کلیه نیازهای توسعه حرفه ای پژوهشی در وضعیت نامطلوبی بوده است. این یافته با توجه به سطح معنی داری نیازهای مذکور  $P \geq 0,05$  و پایین تر بودن میانگین تجربی آنها از میانگین نظری (۳) قابل تبیین است.

سوال سوم: آیا شکافی میان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای با عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع این نیازها وجود دارد؟

جدول ۱۳: شکاف عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای استادان

آزمون تی وابسته					عملکرد	نیاز
SIG	DF	SD	M	N		
۰,۰۰۰	۲۶۶	۱,۲۸	۱,۵۲	۲۶۷	پژوهشی	پژوهشی
۰,۰۰۰	۲۶۶	۰,۷۵	۱,۲۹	۲۶۷	آموزشی	آموزشی
۰,۰۰۰	۲۶۶	۱,۲۲	۱,۵۷	۲۶۷	فردی	فردی
۰,۰۰۰	۲۶۶	۰,۹۶	۱,۶۶	۲۶۷	سازمانی	سازمانی
۰,۰۰۰	۲۶۶	۰,۹۸	۱,۸۴	۲۶۷	اخلاقی	اخلاقی

یافته های جدول ۱۳ نشان می دهد که با توجه به سطح معنی داری کلیه مولفه های توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی  $P \geq 0,05$  و تفاوت میانگین ها وجود شکاف میان نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی و عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای فوق قابل مشاهده است. به عبارت دیگر، میزان برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای در سطح بالایی گزارش شده و از طرف دیگر عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع نیازهای فوق در سطح پایین و نامطلوبی گزارش شده است. این بدین معنا است که نیازها با عملکرد همخوانی ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

برنامه توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی بخشی مهم از کارکرد توسعه سرمایه انسانی نظام مدیریت منابع انسانی مراکز و موسسات آموزش عالی است. این برنامه ها در چارچوبی جامع مشتمل از پنج مولفه؛ آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی، و اخلاقی است که در دو مرحله نیازسنجی و برنامه ریزی طراحی و تدوین می شوند. با طراحی مناسب و اجرای موفقیت آمیز این برنامه ها می توان پیامدهای مهمی همچون بهبود کیفیت برون دادهای آموزشی، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء توان سازگارشوندگی آموزشی عالی و... را در نظر داشت. بر این مبنا این پژوهش با هدف تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی صورت پذیرفت. عمده یافته این پژوهش حاکی از آن داشت که نیازهای توسعه حرفه ای در کلیه مولفه ها در حد بالایی گزارش شده است اما عملکرد مدیریت منابع انسانی در برنامه ریزی جهت رفع این نیازها تنها در خصوص نیازهای آموزشی مطلوب بوده است و در سایر نیازها عملکرد مطلوبی از دیدگاه اعضای هیأت علمی ارائه نشده است. بخشی از یافته پژوهش حاضر در خصوص برخورداری اعضای هیأت علمی از نیازهای توسعه حرفه ای با یافته های پژوهشی (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۳؛ اجتهادی و دیگران، ۱۳۹۴؛ کریمی، ۱۳۸۹؛

زاهدی و دیگران، ۱۳۹۲) همسو است چرا که این پژوهش ها نیز بر ضرورت توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی در مولفه های آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و.. تاکید داشته و وجود سازوکاری مشخص برای نیازسنجی صحیح در این ابعاد را به مدیریت مراکز و موسسات آموزش عالی یادآور می شود. اسکارپنا، ریلیو کیتلی (۲۰۱۹) نیز به نقش شبکه های اجتماعی یادگیری مجازی به عنوان ابزاری برای توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی پی بردند (۳۱). نتایج پژوهش بدفورد نیز نشان داد که این روش برای مشارکت اعضا، ایجاد ارتباط و تقویت یاددهی مشترک موثر بوده است (۳۲). مور نیز به نقش آموزش در حوزه گرنت ها و ویژگی های که گرنت ها در توسعه تعامل میان اعضای هیات علمی دارد، اشاره می کند (۳۳). اساساً شناسایی صحیح این نیازها و برنامه ریزی اصولی و مناسب برای رفع آنهاست که می تواند بر کیفیت اعضای هیأت علمی و به تبع آن کیفیت درون داد، فرایند و برون داد آموزش عالی تاثیر گذار باشد. به همین خاطر نیز است که پژوهش های پیشین و یافته های پژوهش حاضر نیز بر وجود نیازها و ضرورت توجه به آنها به شیوه اصولی و صحیح تاکید ورزیده است. این در حالی است که بخش دوم یافته ای این پژوهش مبنی بر ضعف عملکرد مدیریت منابع انسانی در برنامه ریزی جهت رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی، توسط پیشینه پژوهش متعددی بیان شده است. در این زمینه پژوهش های متعددی به تحلیل وضعیت و اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای در مراکز آموزش عالی پرداخته اند (سرکارآرایی، ۱۳۸۶؛ باقرپناهی، ۱۳۹۲؛ قورچیان و همکاران؛ ۱۳۹۰؛ جمشیدی؛ ۱۳۸۶؛ بندعلی، ۱۳۹۷؛ مک کوئین، ۱۹۸۰؛ گلات، ۱۹۹۷؛ کامبلین، ۲۰۰۰؛ مکس ول و همکاران، ۱۹۹۲؛ چیزم، ۲۰۰۴؛ باورز، ۲۰۱۳). یافته مشترک اغلب پژوهش های ذکر شده بر ضعف برنامه ای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی و اثربخش نبودن آنهاست به طوری که عملکرد این برنامه ها و موفقیت آمیز بودن آنها با چالش های جدی مواجهه شده است و تنها همسو با این پژوهش در برخی مواقع اثربخشی برنامه های توسعه حرفه ای آموزشی مورد تائید واقع شده است. همچنین نتایج پژوهش ال اسفر و پانگ (۲۰۱۷) حجم کاری زیاد و حقوق پایین اعضای هیات علمی را از جمله چالش های حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می دهد (۳۴). اکنون این سوال مطرح می شود که چرا اثربخشی این برنامه ها محل بحث می باشد، اساساً مشکل چیست؟ در پاسخگویی به این سوال برخی از پیشینه پژوهشی (جمشیدی؛ ۱۳۸۶؛ بندعلی، ۱۳۹۷؛ مک کوئین، ۱۹۸۰؛ گلات، ۱۹۹۷؛ کامبلین، ۲۰۰۰؛ مکس ول و همکاران، ۱۹۹۲؛ چیزم، ۲۰۰۴) بر دو عامل فردی و سیستماتیک اشاره می کنند. در بخش فردی نبود انگیزاننده ها، زمان کافی و علاقه مورد نیاز اعضای هیأت علمی جهت شرکت در این برنامه هاست و در بخش سیستماتیک بر عدم نیازسنجی صحیح و اصولی، طراحی نامناسب برنامه ها از لحاظ اهداف و محتوا، نبود سازوکار مشخص برای طراحی و اجرای اینگونه برنامه ها، عدم حمایت سازمانی، تمرکز گرایی و عدم توجه به تفاوت های فردی در تدوین اینگونه برنامه ها و مواردی از این قبیل اشاره می شود. در تشریح چنین شکافی میان نیازسنجی و عملکرد در تدوین و اجرای برنامه های توسعه حرفه ای، به نظر می رسد

دلیل علاوه بر موارد مطرح در پیشینه پژوهش، دیگر دلیل عمده حاصل گشتن چنین شکافی، برگرفته از جایگاه سنتی مدیریت منابع انسانی در نظام دانشگاهی در ایران است، کما اینکه اندک پژوهش‌های بحث برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را مربوط به واحد مدیریت منابع انسانی در دانشگاه برشمرده‌اند (۱۸). در این خصوص، مناظره‌های در این باره وجود داشته است که آیا مدیریت منابع انسانی همان مدیریت کارکنان است که برجسب جدیدی به خود گرفته است یا واقعا مفاهیم و نظریات جدید دارد. چنین روندی موجب شکل‌گیری دو نظریه اساسی مدیریت منابع انسانی شده است. در هر یک از این نظریه‌ها نوع نگرش و درک متفاوتی از مدیریت منابع انسانی مد نظر بوده است. نظریه سخت مدیریت منابع انسانی متأثر از نوع نگاه به انسان در بطن دو رویداد بزرگ تاریخی یعنی انقلاب صنعتی و مدیریت علمی تیلور بوده است. در این نگرش مدیریت منابع انسانی، منافع و علائق مدیران بیشتر از منافع و علائق کارکنان دارای اهمیت است و یک نگرش استراتژیک که کاملاً با استراتژی سازمان هماهنگ است انتخاب و پذیرفته می‌شود و با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی با کارکنان مانند یک وسیله رفتار می‌شود که می‌توان از آنها ارزش افزوده به دست آورد. این در حالی است که در نگرش نرم به کارکنان مانند دارایی‌های باارزشی نگریده می‌شود که جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب و سازگاری آنها منجر به افزایش مزیت رقابتی شرکت می‌شود. جنبه نرم به بهره‌مندی دو جانبه توجه دارد و بر این باور است که می‌توان منافع مدیران و کارکنان را در یک زمان فراهم و تامین کرد. پیرو چنین نگرشی نسبت به منابع انسانی و حاصل گشتن فهم و کارکردهای نوین، جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان نیز دچار تغییر پارادایم از یک واحد ساده و اداری به یک تشکیلات سازنده و موثر در بدنه سازمان شده است. لذا به نظر می‌رسد وجود شکاف اساسی میان نیازهای توسعه حرفه‌ای و عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع این نیازها به نوع نگاه به این واحد دانشگاهی و کارکرد واقعی و مورد انتظار آن در بدنه آموزش عالی بر می‌گردد. در چنین شرایطی و با تسلط فهم و کارکرد سنتی مدیریت منابع انسانی وجود چنین شکافی طبیعی می‌نماید. در این زمینه اندک پژوهش‌های به صورت غیر مستقیم بر کارکردها و جایگاه نوین مدیریت منابع انسانی و نقش آن در موفقیت برنامه‌ها گوناگون همچون برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی اشاره کرده‌اند. در این خصوص، یافته‌های پژوهش مرزبان (۱۳۸۸) نشان داده است که ایجاد مرکزی برای بالندگی اعضای هیئت علمی ضروری است و البته اداره این مرکز می‌بایست به خود اعضای هیئت علمی سپرده شود. کریول و دیگران (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود به این یافته دست یافتند که چگونگی بالندگی اساتید توسط مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان یک عامل موثر در بالندگی اساتید محسوب می‌شود. صادقی و دیگران (۱۳۸۸) نیز به این یافته دست یافتند که سازه‌های روان‌شناختی، مدیریتی، فرهنگی اجتماعی، نهادی، و حمایتی بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی موثر است. بنابراین لازم است برای رفع چنین شکافی میان نیازهای توسعه حرفه‌

ای و عملکرد مدیریت منابع انسانی در رفع این نیازها دو اقدام اساسی مورد توجه قرار گیرد. ابتدا نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی از یک واحد صرفاً اداری با کارکردهای سنتی به واحدی سازنده و موثر با کارکردهای نوین بازتعریف شود. در وهله دوم، نظام مدیریت منابع انسانی می بایست در برنامه ریزی برای رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی به عوامل اثرگذار در این موضوع توجه اساسی نماید. در این خصوص راهکارهایی از جمله؛ فردی کردن برنامه های توسعه حرفه ای توسط اعضای هیأت علمی، ارائه گرنت های توسعه حرفه ای، تغییر پارادایم آموزش به یادگیری، ارائه فرصت های یادگیری غیر رسمی، مدیریت نمادین، فعالیت پروژه ای و... می تواند در پر کردن خلاء میان نیازها و عملکرد اثر گذار واقع شده و از این طریق ضمن شناسایی بهتر نیازها، برنامه ریزی های متنوع تر و اثربخش تری نیز تدارک دیده شود. همچنین پیشنهاد می شود که برنامه های مدون و منظمی برای دانش افزایی استاد در نظر گرفته شود که البته این برنامه ها باید متناسب با نیاز آنان طراحی و تدوین گرد و از شیوه های جدید یاددهی یادگیری مانند استاد شاگردی، مربی گری و یادگیری های همیارانه نیز استفاده نمود. همچنین حمایت های لازم برای طرح های درون دانشکده ای و برون دانشکده ای انجام گیرد به عنوان مثال در این راستا می توان نیازهای پژوهشی دانشگاه و سایر نهادها و سازمان ها همراه با مبالغ پیشنهادی در سایت معاونت پژوهشی دانشگاه قرار گیرد. از اعطای گرنت، امتیازهای ارتقا و امثال آن می توان به عنوان مشوق هایی برای توسعه فعالیت های پژوهشی استفاده نمود. همچنین حمایت، تشویق و لزوم بازنگری دروس توسط اساتید به صورت مداوم یکی از الزامات دانشگاه قرار گیرد که لازم پیشرفت دانشگاه داشتن رشته های مناسب و سپس جذب اساتید و دانشجویان بانگیزه و کوشاست. ایجاد فضایی برای بیان ایده های خلاقانه اساتید در دانشگاه حتی میان اساتید سایر رشته ها می تواند منجر به تولیدات علمی بیشتر و باکیفیت تری گردد. همچنین شنیدن صدای نقد و انتقاد در محیط علمی می تواند سازنده و موجبات پیشرفت علمی و غیرعلمی را فراهم نماید.

## منابع :

۱. zahedi.Sakineh,bazargan(۲۰۱۴). A study of the concept of faculty development and successful experiences about its planning and implementing, higher education letter, vol(۶). No(۲۱).pp۷۲۶)
۲. Baldwin, S. R(۲۰۱۰); "Components of an Effective Faculty Development Program"; Journal of Higher Education, Vol. ۴۶, No. ۲, pp. ۲۳-۲۷.
۳. \_Shooler, J(۲۰۰۹) ; "Rethinking Faculty Development";Journal of Higher Education, Vol. ۳۹, No. ۱, pp. ۳۵-۵۸.



۴. arasteh,h.,Mahmoodirad,m(۱۳۸۴). Intellectual property: identification, characteristics and growth of elites, Vol(۳۴).No.۹.
۵. Arefi,M., Ghahramani, M.(۱۳۸۹). Assessment of job burnout in faculty members of Shahid Beheshti University ,research proposal of education science and psychology faculty.
۶. Jamshidi, L.(۱۳۸۶). The development status of faculty members in Shahid Beheshti University and presenting a model for its continuous improvement, M.A in shahid beheshti university
۷. safari, S. (۱۳۸۸). Designing the educational evaluation model of faculty members toward their development at Shahid Beheshti University, Ph. D thesis, shahid beheshti university
۸. Noorshahi, N.(۱۳۹۳). Effective factors on professional growth of faculty members and providing strategies for improving it, quarterly journal of research and planning in higher education, vol۲۰.No۳.pp.۹۰-۱۲۰.
۹. Yamani, M.(۱۳۹۳). adaptive University: a complex process, Institute for Social and Cultural studies, ۲edition.
۱۰. Abbaspour, A.(۱۳۸۱). Comparison of human resource functions of university with strategic human resource management functions, knowledge management, No.۵۸,PP.۸۵-۱۰۶
۱۱. Harel,H., Tzafrir, S.S.(۱۹۹۹). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm, human resource management,Vol ۳۸, No۳.pp۱۸۵-۱۹۹.
- ۱۲.Armstrong, M. (۱۳۸۴). Strategic human resource management, translated by seyed mohammad A'rabi, David izadi, Cultural Research Office
- ۱۳.Bojarczyk Helen (۲۰۰۸). Faculty development for new adjunct faculty: A qualitative investigation of which types of activities most benefit new adjunct faculty at four-year colleges and universities, a dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Education, copyright by proquest ,UMI ۳۳۳۳۰۶۱.
۱۴. \_Drummond-Young Michele, Noesgaard Charlotte, Maich Matthew Nancy (۲۰۱۰). A Comprehensive Faculty Development model for nursing education, Journal of Professional Nursing, ۲۶ (۳), pp: ۱۵۲-۱۶۱.
- ۱۵.McGregor Petgrave, Dahlia M. (۲۰۰۶). *Professional Development Strategies for Teaching Urban Biology Teachers to Use Concept Maps Effectively*, ProQuest.
۱۶. \_Lawler P. A. & King K. P (۲۰۰۰). Planning for effective faculty development: using Adult Learning Strategies, Krieger Publishing Company, United States. p: ۳-۶
- ۱۷.Pourkarimi, J. ( ۱۳۸۹).*The professional development pattern of faculty members of Research Organizations (university Jihad).The Quarterly Journal of Human Resource management of Imam Hussein's comprehensive university*.Vol. ۱, No. ۲ (number ۶), pp. ۱۵۵-۱۴۱.
۱۸. Rezaeian, A., Khandan, .A, Ganjali, A., Maradian, H. (۱۳۹۳).The development of faculty members in universities, studied: faculty members of Imam Sadegh University(P). Culture in Islamic University, vol. ۴, No. ۴
۱۹. Marzban, Zahra (۱۳۸۸).The necessity of establishing faculty members ' development Center at Shahid Beheshti University.M.Sc. thesis, Shahid Beheshti University.

۲۰. Ajhadi, Mostafa, Ghourchian, Naderali, Parivash, Jafari, Shafi ' Zadeh, Hamid (۱۳۹۰). Journal of new Thoughts in Education, ۷ (۳), ۱۲-۱.
۲۱. Fatholah, Sadeghi, Hosseini, Seyed Mahmoud, Rezvanfar, Ahmad; Sharifzadeh, Abolghasem; Morid, Pegah (۱۳۸۸). Analysis of factors influencing the development of professional faculty members of agricultural colleges. Iranian tourism Development and Economics Research, Volume ۴۰, No. ۴, pp. ۷۷-۶۹.
۲۲. Brody, C., & Scholar, F. (۲۰۰۷). Success factors for faculty development in Thailand higher education, TUSEF. Retrieved from <http://www.fulbrightthai.org>.
۲۳. Murray, J. P (۲۰۰۰). Faculty development in texas two – year community college. Journal of Research and Practice, ۲۴(۴)
۲۴. sarkarayi, M.R. (۱۳۹۳). Improvement of faculty members. Tehran, Institute for Cultural and Social studies, second printing
۲۵. Bandali, B., Abolghasemi, M., Pardakhtchi, M. H, Rezaeezadeh, M. (۱۳۹۷). Pathology of the Faculty development programs of Shahid Beheshti University. Quarterly Journal of Human Resources Education and development. (۵) ۱۸, ۵۳-۲۵.
۲۶. Jamshidi, L. (۱۳۸۶). The development status of faculty members in Shahid Beheshti University and presenting a model for its continuous improvement. M.A. thesis, Shahid Beheshti University.
۲۷. Ghachian, Naderali (۱۳۹۰). The evaluation of faculty members ' improvement in Islamic Azad University, Journal of Leadership and Educational management, (۵) ۱, ۱۱۴-۹۵.
۲۸. Chism, N. (۲۰۰۴). Faculty developmnt in the use of information technologies: A framework for judging when and how to use specific strategics, Journal of Education Quarterly, ۲۷(۲), (۲۵)
۲۹. rabiyyi , A., Zahedi, sh.s, mini, A (۱۳۹۳). Investigating the relationship between human resource culture at national and organizational level with knowledge management
۳۰. Sarmad, z. Bazargan, A., Hejazi, E. (۱۳۹۴). Research methods In Behavioral science, agah pub.
۳۱. Scarpena, kathlean, Riley, Michele, keathley, micheal (۲۰۱۸). Creative successful professional development activities for online faculty: a reorganized framework, online journal of distance learning administration, v(۲). N(۱).
۳۲. Bedford, Laurie (۲۰۱۹). Using social media as a latform for a virtual professional learning. Online learning journal, ۲۳(۳).
۳۳. Moore, Alison L., Reiser, Rober, A, Bradly, Terra W, Zhao, Weinan (۲۰۱۶). Faculty professional development focused on identifying funding opportunities: An interactive Tool, Journal of faculty development, v(۳۰), n(۳). P۵-۱۴
۳۴. Al-Asfour, Ahmad, young, Suzanne (۲۰۱۷). Faculty professional development needs and career advancement at tribal colleges and universities, ۳۱(۱). p ۴۱-۴۸

## ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران<sup>۱</sup>

علی ستوده<sup>۲</sup>

پریوش جعفری<sup>۳\*</sup>

امیر حسین محمد داودی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۳)

### چکیده

هدف اصلی پژوهش ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت است. تحقیق از نظر هدف کاربردی و اکتشافی بوده و در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در روش کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌های با رویکرد دلفی و در روش کمی پیمایشی (پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای) می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اشباع داده‌ها بوده و حجم نمونه ادبیات نیز براساس اشباع، مصاحبه نیمه ساخت‌مند ۱۲ نفر و در روش دلفی و مقایسات زوجی شبکه‌ای ۲۰ نفر از متخصصان و مدیران آگاه به مربیگری می‌باشد. روایی محتوایی سؤالات مصاحبه و پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصین، روایی صوری با اجرای آزمایشی، پایایی مصاحبه با ضریب توافق دو کدگذار و پایایی پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای به شیوه ضریب توافق بدست آمد. ابتدا مفاهیم مطرح‌شده در ادبیات و مصاحبه‌ها استخراج شده و مفاهیم مشترک در قالب ۱۶ مؤلفه جمع‌بندی و براساس منابع معتبر در حوزه شایستگی، ابعاد و شاخص‌ها استخراج شد. پرسشنامه‌های دلفی در دو مرحله و سپس پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای ساخته و اجرا گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های متون و مصاحبه‌ها به روش استقرایی و با نرم‌افزار MAXQDA، پرسشنامه‌های دلفی با نرم‌افزار SPSS، پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای با استفاده از نرم‌افزارهای Matlab و Super Decision انجام شد. تحلیل یافته‌ها منجر به ارائه مدل مربیگری عملکرد شامل ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص در سه بُعد فردی، سازمانی و مدیریتی با ذکر رتبه‌بندی و میزان تاثیر و تأثیرات درونی مؤلفه‌ها شد.

کلمات کلیدی: شایستگی، مدل، مربیگری، مربیگری عملکرد

<sup>۱</sup>- این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup>- دانش آموخته دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

<sup>۳</sup>- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران مسئول مکاتبات: pjaafari@yahoo.com

<sup>۴</sup>- دانشیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ایران.

## مقدمه

در حال حاضر یکی از دغدغه‌های سازمان‌های پیشرو اندیشیدن به روش‌های جدید سرپرستی به دلیل ناکارآمد بودن شیوه‌های سنتی مدیریت در افزایش بهره‌وری، افزایش انگیزه و مهارت‌های شغلی در کارکنان و سرمایه انسانی سازمان و دست یافتن به نقش‌هایی فراتر از رهبری برای مدیران و سرپرستان خود است تا از این راه سبب و عامل افزایش انگیزه، خلاقیت، حل مسئله و تصمیم‌سازی‌های صحیح شوند چرا که این شایستگی‌ها عملکرد فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار داده و آن را بهبود می‌بخشد (۱). در واقع آنچه محرز می‌باشد، این است که سازمانی موفق خواهد بود که منابع انسانی آن به شکلی اثربخش مدیریت شود تا بتواند از استعداد و توانمندی‌های نیروی انسانی خود به صورت کارآمد و مفید استفاده نماید. مربیگری<sup>۱</sup> از جمله این رویکردهاست.

به زعم مک‌رایبی<sup>۲</sup> مربیگری می‌تواند توسط یک کارمند ارشد، یک مدیر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می‌کند، هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری‌شان کمک نموده و آن‌ها را تشویق نماید تا روش‌های جدید رفتاری را در راستای اهداف شناسایی نمایند (۲) از دیدگاه لوبانز فرایند مربیگری، خلأ موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر نموده و به عنوان یک فعالیت حمایت‌کننده پیشرفت فردی و اثربخشی سازمانی پذیرفته شده است (۳) اندرسون و اندرسون بر این باورند که رویکرد مربیگری دربردارنده چهار ویژگی است که عبارتند از: توجه به تغییر به منظور تحقق نیازهای بهسازی فرد و نیازهای استراتژیک سازمانی، تغییرات بسیار ماندگار و بادوام در اثر مربیگری، توسعه و بهسازی مستمر به عنوان نتیجه فرآیند مربیگری و نهایتاً تکامل در نتیجه استمرار در تغییر (۴). در این راستا، مطالعات نشان می‌دهد که امروزه از هر ده سازمان، هشت سازمان (۸۲ درصد) از رویکرد مربیگری استفاده می‌کنند و ۵۲ درصد از سازمان‌ها، رویکرد مدیر به عنوان مربی را عامل مهم یادگیری سازمانی می‌دانند (۵).

ایده مربیگری مدیریت از تئوری مک‌گریگور نشأت گرفته است که افراد نه تنها از کار فرار نمی‌کنند، بلکه به کار به عنوان بازی نگاه می‌کنند. بسیاری از محققان،

مربیگری مدیریت را پارادایم جدیدی در مدیریت می‌دانند که در این پارادایم، اثربخشی مدیران با توان آن‌ها در کسب ایده‌ها و نتایج به صورت مشارکتی در ارتباط است نه با کنترل هر چه بیشتر کارکنان (۶)؛ لذا مربیگری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیریتی تعریف می‌شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می‌رساند. طی دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار رواج یافته است و سازمان‌ها و مدیران، آن را به عنوان یکی از مطلوب‌ترین رفتارها برای رهبری، مدیریت و یادگیری سازمانی موفق می‌شناسند (۷)

ویتمور (۲۰۱۴) مربی و مربیگری برای مدیران را اینگونه تعریف می‌کند: «زیبایی مربیگری در عمق و تأثیر آن نهفته است» و یک مربی ماهر، به ندرت راه‌حل‌های ارائه شده را ارائه یا تعریف می‌کند. به نظر ویتمور مربیگری معمولاً بخشی از «تعادل زندگی» را دربر می‌گیرد که برای افزایش آگاهی از تعادل، یا عدم وجود آن، در زندگی بین کار و تعدادی از عواملی مانند شریک زندگی، کودکان، فراغت، ماجراجویی، زمان ساکت برای روح، سلامت و تناسب، مشارکت و جامعه، به یکدیگر آموزش داده می‌شود (۸). تحقق مثبت و کارآمد مربیگری ایده‌آل در سازمان‌ها نیازمند شناسایی شایستگی‌های متناسب هر سازمان است. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مربیگری خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (۹). با توجه به تعاریف موجود از مربیگری در سازمان و نگاه به مدیر به عنوان مربی، منظور از مربیگری عملکرد در این تحقیق، فرایندی است که انتظار می‌رود سرپرست و مدیر به کارکنان جهت حل کردن مشکلات، بهبود عملکرد، پذیرش تغییر و کسب نتایج مورد انتظار و بهبود توانایی‌های ایشان کمک کنند.

مفهوم شایستگی، مفهومی در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی در منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (۱۰). به طور کلی شایستگی عبارت است از: «هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود» (۱۱). وقتی که هدف، عملکرد محل کار می‌باشد، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می‌کنند که اشاره به شایستگی‌ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می‌کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل

می‌شود. مک‌کللند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) مزایا و دلایلی را برای نقش مدل‌های شایستگی بیان کرد که عبارتند از: (۱) بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به جای اینکه روی خصوصیات مثل هوش تأکید کنیم؛ (۲) بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای اینکه آزمونی برای برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم؛ (۳) شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند برخلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیرقابل تغییر می‌باشند؛ (۴) شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای اینکه روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشد؛ (۵) شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای اینکه بر روی خصوصیات ذهنی متمرکز باشند تأکید کند که فقط روان‌شناسان می‌توانند آن را درک کنند. از این‌رو کاربرد مدل شایستگی مربیگری را می‌توان دارای مزایای بسیاری برای سازمان‌ها از جمله شرکت ملی نفت ایران دانست (۱۲). شرکت ملی نفت ایران یکی از چهار شرکت اصلی صنعت نفت می‌باشد که به دلیل حساسیت مسئولیت‌های شغلی کارکنان و وابسته بودن آن به یکی از مهم‌ترین صنایع کشور یعنی صنایع نفت و گاز با چالش‌های سازمانی بسیاری در تقابل بوده و یکی از دغدغه‌های سیستم مدیریت در این شرکت جستجو برای استراتژی‌هایی است که بتوان از آن در بهینه‌سازی عملکرد نیروها استفاده نمود. با توجه به اینکه صنعت نفت و گاز در ایران و شرکت ملی نفت ایران دارای فرهنگ سازمانی و شرایط خاص خود می‌باشد استفاده از مدل‌های شایستگی مربوط به کشورها و سازمان‌های دیگر کارآمد و سودمند به نظر نمی‌رسد لذا این تحقیق به دنبال طراحی مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد مخصوص مدیران شرکت ملی نفت ایران است. مدل به مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مربیگری عملکرد برای ایفای نقش توسط سرپرستان و مدیران و همچنین سازوکارهای اجرایی آن گفته می‌شود که از طریق متون، مصاحبه نیمه‌ساختمند، پرسشنامه‌های مبتنی بر رویکرد دلفی و پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای (DANP) احصاء شده است.

---

۱. McClelland

### مدلهای شایستگی مربیگری عملکرد

مدل AMA: براساس مدل انجمن آمریکایی مدیریت، شایستگی مدیر به عنوان مربی عملکرد شامل هفت مؤلفه یا گام است. این هفت مؤلفه عبارتند از: شفاف و واضح صحبت کردن، مثبت صحبت کردن، بیان کوتاه و عینی مشاهدات، توصیف تأثیر عمل در کسب و کار، سؤال برای تغییر، توصیف رفتارهای خاص، پیگیری (۱۳).

مدل ATD: مدل ATD یازده صلاحیت مهارت‌های مربیگری را که متخصصان توسعه استعداد باید داشته باشند، مشخص می‌کند: ایجاد قرارداد مربیگری، ایجاد اعتماد و صمیمیت با مربی، نمایش حضور مربیگری، پرسش سؤالات قدرتمند، استفاده از ارتباط مستقیم، ایجاد آگاهی، فرصت‌های یادگیری طراحی، توسعه اهداف و برنامه‌ها، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی، مرور دستورالعمل‌های اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، گوش دادن فعال<sup>۱</sup> (۱۴).

مدل CIPD<sup>۲</sup>: این مدل ویژگی‌های اصلی را که با فعالیت‌های مربیگری هم‌راستا هستند، چنین معرفی می‌کند: مربیگری یک فعالیت نسبتاً کوتاه‌مدت است. مربیگری شامل مباحثات یک به یک است. این روش افراد را با بازخورد روی نقاط قوت و ضعف آن‌ها فراهم می‌کند. هدف مربیگری مسائل و حوزه‌های خاص است. زمان محدود است. مربیگری بر بهبود عملکرد و توسعه / ارتقا مهارت‌های افراد تمرکز دارد. مربیگری برای پرداختن به گستره وسیعی از مسائل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فعالیت‌های مربی هم اهداف سازمانی و هم اهداف فردی را دارند. این کار بر روی این باور کار می‌کند که مشتریان خودآگاه هستند و نیازی به مداخله بالینی ندارند. مربیگری بر روی عملکرد / عملکرد فعلی و آینده تمرکز دارد. این یک فعالیت ماهرانه است. مسائل شخصی ممکن است مورد بحث قرار گیرند، اما تأکید بر عملکرد در محل کار است (۱۵).

مدل شایستگی ICF<sup>۳</sup>: فدراسیون استانداردهای حرفه‌ای را ترویج می‌کند که شامل ۱۱ شایستگی اصلی مربیگری (فدراسیون مربی بین‌المللی، ۲۰۱۵) است که از فرآیند امتیازنامه مشخص جهانی برای مربیگری پیروی می‌کند. این شایستگی‌ها به عنوان پایه‌ای برای بررسی فرآیند ICF استفاده می‌شوند و به چهار خوشه تقسیم می‌شوند که همه آن‌ها برای اثبات صلاحیت هر مربی ضرورت دارد.

<sup>۱</sup>. WWW.td.org

<sup>۲</sup>. The Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD)

<sup>۳</sup>. International coaching federation

### پیشینه تحقیق

مکیننی، موکرجی و فین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی دانشگاهی باعنوان رویکرد نوآورانه جهت افزایش بهره‌وری در پزشکی در دانشگاه واشنگتن در سه بیمارستان و ده کلینیک وابسته به دانشگاه انجام دادند. پژوهش با هدف مطالعه توسعه کادر پزشکی و اثربخشی مربیگری یک مربی از طریق هدایت کارکنان در امور آکادمیک آمار و اطلاعات و مهارت‌های بین فردی برای اعضا هیئت علمی دانشگاهی که بیشتر وقت خود را صرف کار بالینی می‌کنند و ممکن است از آموزش حین تحقیق محروم شوند، بررسی می‌کند (۱۶).

علی، لودهی، اورنگزاد، رضا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مربیگری مدیر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتیاق شغلی، کیفیت بازار، رضایت شغلی انجام دادند. این مطالعه با هدف بررسی تأثیر مستقیم هدایت مربیگرانه بر عملکرد شغلی کارمندان و تأثیر غیر مستقیم متغیر میانجی بر اشتیاق شغلی، ارتقاء کیفیت کار و چرخش کار انجام شده است (۱۷).

کمپيون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان را که انجمن بین‌المللی مربیگری (ICF) انجام داده، گزارش کرده است. هدف از انجام این مطالعه به روزرسانی تصویر حرفه‌ای کوچینگ در سراسر دنیا عنوان شده است (۱۸).

پاینه<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان تعیین شایستگی‌های مربیگری در دانشگاه پنسیلوانیا انجام داده است. نتایج تحقیق عبارتند از: (۱) تعریف ویژگی‌های مربیگری مانند اصالت، حضور، هم‌دردی از دیدگاه متخصص مربیگری؛ (۲) ارائه مثالها و نمونه‌های قوی از اینکه به نظر متخصصین مربیان چگونه این ویژگی‌ها را در رفتار خود نشان می‌دهند؛ (۳) متضاد بودن ویژگی‌ها در امکان و عمل؛ (۴) شناسایی عواملی که مانع از توانایی مدیران برای نشان دادن این ویژگی‌ها می‌شود؛ (۵) تعیین اینکه چگونه متخصصان به طور فعال توانایی‌هایشان را در هر سطح پرورش می‌دهند (۱۹).

صدر، سیادت، هویدا (۱۳۹۷). تحقیقی با عنوان شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مهارت مربیگری اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با روش ترکیبی (کمی و کیفی) انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد ۸ مؤلفه مهم مهارت

& Fihn ۱. McKinney, Mookherjee

۲. Ali, Lodhi, Orangzab & Raz

۳. Campione

Kelly. Payne. ۴



مربیگری پرسش و پاسخ، گوش دادن، ارزیابی فرد و موقعیت، بازخورد، همکاری و تعامل، انعطاف پذیری، ثبات عاطفی برای اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان وجود دارد که این مؤلفه‌ها برای مؤثر بودن مربیگری اعضای هیئت علمی مورد نیاز می‌باشند (۲۰).

حسینی امیری، رضازاده (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان در بین کارکنان بانک آینده استان مازندران انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مربیگری مدیران ارشد تأثیر معناداری بر عملکرد رفتاری، خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد (۲۱).

دانشمند (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان وضعیت ایفای نقشها و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان و تأثیر آنها بر نتایج مربیگری در شرکت ایران خودرو خراسان انجام داده است. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان به ترتیب دارای شایستگیهای پاداش عملکرد، رابطه مشارکتی کارکنان، افزایش عزت نفس کارکنان و رشد و توسعه کارکنان هستند. بین نقشهای مربیگری عملکرد و شایستگیهای مربیگری عملکرد، شایستگیهای مربیگری عملکرد و نتایج مربیگری، نقشهای مربیگری عملکرد و نتایج مربیگری رابطه معناداری وجود دارد (۲۲).

جدول ۱- جمع‌بندی مفاهیم حوزه شایستگی مربیگری عملکرد در ادبیات تحقیق

سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۸	IC,ICD GROW	برخورداری از جهان‌بینی واقع‌گرایانه، اعتماد و صمیمیت، هوشیاری، توانایی تجزیه و تحلیل، خودارزیابی، تعمق در نقش خود، بردباری، کنجکاوی، تنظیم اهداف خود، علاقه، تمرکز و توجه به هدف، روشنفکری، انعطاف پذیر بودن، متمرکز بودن، خوداظهاری، نفوذ، همدلی
۲۰۱۸	AMA	بخشندگی، مثبت‌اندیشی، قانونمندی، سازش‌پذیری، همکاری، عشق، مهربانی
۲۰۱۷	ویتمور	وفاداری، نگرش هنجاری و اخلاقی، اعتبار، اعتماد، مسئولیت فردی، قدر دانی از زیبایی و عالی بودن حق‌شناسی، امید، شوخی، معنوی بودن
۲۰۱۵	دینگر، هیلینگ و مولر	حساسیت‌پذیری، توانمندی روانی

سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۲	ارپنیک و همکاران و GROW	حکمت، دانش، شجاعت، جرأت، استقامت، پر انرژی بودن
۱۹۹۹	هولشوف	توانایی استفاده از دانش، توانایی استفاده از ابزارها، مهارت و توانایی فکری و فنی
۲۰۱۴	ویتنور	توانایی درک افکار، احساسات و نگرشها، توانایی انتقال مفاهیم به افراد
۲۰۱۸ ۲۰۱۴	استاندارد ISO ۱۰۲۹ ویتنور	موشکافی در فرآیندها، ابراز احساسات و درک پیام کلامی و غیر کلامی، تشخیص، تفکر و مواجهه با احساسات، توانایی درک و تفکر در مورد خود، واقع بینی، خود مدیریتی
۲۰۱۱	می بیز و فرای	توانایی های شناختی، هوش هیجانی
۲۰۱۸	ICF, GROW	خلاقیت، کنجکاوی، قضاوت، عشق به یادگیری، توانایی درک پیام های کلامی و غیر کلامی
۲۰۱۳	میلز و رولینگ	توانایی حس کردن و درک کردن واقعیت درونی متربی به صورت صحیح و دقیق و از طریق روش های کلینیکی
۲۰۱۸	ICF, AMA	نگرش باز و صداقت در روابط، حضور، گوش دادن فعال، پرسشگری سوالات مهم، ارتباط مستقیم، تلاش، تحرک، آمادگی برای عمل، ابتکار عمل، شایستگی های حل مسئله
۲۰۱۴	ویتنور	آرام سازی و مدیریت استرس، توانایی های خودمدیریتی و مدیریت زمان
۲۰۰۸	استاندارد DIN	توانایی عمل بر طبق اعتقادات شخصی افراد، پذیرش مسئولیت اجتماعی
۲۰۱۸	استاندارد PAS ۱۰۲۹	تعیین اهداف واقع بینانه، تجزیه و تحلیل وضعیت اولیه و ارزیابی شانس موفقیت، مسئول و دارای اعتماد به نفس
۲۰۱۸	ATD, ICF	مداخله در بحرانها و آشنا با تکنیک های مشاوره
۲۰۱۸	IC, AMA	شفاف و کوتاه صحبت کردن
۲۰۱۸	AMA, ICF	رفتار صحیح و مسئولانه با فرد دیگر
۲۰۱۸	استاندارد PAS ۱۰۲۹	دارای تلاش در جهت افزایش درک افراد
۲۰۱۸	ATDT, CIPD GROW	توانایی بهره گیری از تکنیک های پرسش و پاسخ، آشنا با جنبه های قانون، توانایی به رسمیت شناختن حقوق دیگران، برقراری روابط محترمانه با دیگران، درک نیازهای افراد، همدلی، پذیرش صبورانه عقاید دیگران، کنار آمدن با تضادها، برقراری ارتباط بین افراد، اشیا، حفظ ارتباط حتی در موقعیت دشوار
۲۰۱۸	CIPD	ارائه بازخورد روی نقاط قوت افراد
۲۰۱۸	IC	تعامل موفق، کنترل تضادها، حفظ تماس، دقت در همدردی شناخت اجتماعی
۲۰۱۴ ۲۰۱۸	ویتنور، BPS	توانایی برنامه ریزی و سازمانی، توانایی در ورود به گفتگو با کارکنان، توانایی تفویض اختیار و نظارت، ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن

سال	منابع	مفاهیم مرتبط با شایستگی مربیگری عملکرد
۲۰۱۸	ICF	موقعیت‌یابی، مشاوره فرآیند، توانایی شناسایی موضوعات براساس مسائل پیش رو
۲۰۱۸	AMA	تنظیم قرارداد، توانایی شکل دهی آگهانه به فرآیند مربیگری
۲۰۱۸	ICF ,IC GSAEC	با تیم کارکردن، عدالت، رهبری، قانونمندی
۲۰۱۴	ویتمور	دانش کارشناسی، دانش بازار، رفتار برنامه ریزی، دانش چند رشته ای
۲۰۱۸	GSAEC	ارزیابی پیامدها، تنظیم و برنامه ریزی هدف، کادربندی و مشارکت، حفظ مرزهای حرفه ای و اعمال، استفاده از طیف وسیع فرآیندهای بازخورد، توانایی کار با شخصیت چالش برانگیز
۲۰۱۷	پاریسی	توصیف درخواست، پیگیری امور
۲۰۱۸	AMA	تنظیم قرارداد، توانایی شکل دهی آگهانه به فرآیند مربیگری
۲۰۱۸	ICF ,IC GSAEC	با تیم کارکردن، عدالت، رهبری، قانونمندی

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

### اهداف تحقیق

هدف اصلی از تحقیق، ارائه مدلی برای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران است و اهداف ویژه تحقیق شامل موارد ذیل است:

۱. شناسایی و تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت ایران
۲. تعیین وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد
۳. تعیین رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد

### سؤال اصلی تحقیق:

مدل پیشنهادی شایستگی مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران در شرکت ملی نفت کدام است؟

### سوالات فرعی تحقیق:

۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟
۲. وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه است؟
۳. رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه می‌باشد؟

### شیوه اجرای پژوهش

پژوهش از نظر هدف اکتشافی از نوع مقوله‌بندی (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری) و کاربردی است. پس از دستیابی به مدل مورد نظر پژوهشگر، متعاقباً طرح مربیگری عملکرد با استفاده از سرپرستان و مدیران در سازمان ایجاد خواهد شد. در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، از روش تحقیق کیفی و کمی استفاده شده است. استراتژی تحلیل داده‌ها در روش کیفی، تحلیل محتوای متون، مصاحبه و پرسشنامه‌های با رویکرد دلفی است و استراتژی در روش کمی از نوع پیمایشی (نظرخواهی از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای) می‌باشد.

جامعه تحقیق در روش کیفی شامل کلیه متون و ادبیات پژوهش در حوزه مربیگری و همچنین مصاحبه با مسئولین و مدیران آگاه به شرایط شرکت ملی نفت ایران و همچنین تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان آشنا با صنعت نفت بوده و در روش کمی نیز شامل اخذ نظر خبرگان آگاه به شرکت ملی نفت ایران در قالب تکمیل پرسشنامه می‌باشد.

**الف) تحقیق کیفی:** روش نمونه‌گیری در روش کیفی از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش جمع‌آوری متون و ادبیات پژوهش اعم از کتب، مقالات و... مبتنی بر اشباع داده‌هاست، در روش مصاحبه نیمه ساختمند شامل ۱۲ نفر و در روش پرسشنامه با رویکرد دلفی شامل ۲۰ نفر از مسئولان و مدیران آگاه به مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت می‌باشد. معیار انتخاب افراد تخصص، سوابق تدریس، پژوهش، مقاله، کتاب و همچنین تجربیات اجرایی ایشان در حوزه مربیگری/ مربیگری عملکرد و درعین حال سابقه همکاری با صنعت نفت بوده است. دو معیار مشخص برای انتخاب اعضاء متخصص برای مصاحبه نزد محقق وجود داشته است. اول آشنا بودن با مربیگری و داشتن اطلاعات کافی از اصول و قواعد آن و معیار دوم آشنایی با صنعت نفت و شرایط حاکم بر آن است.

**ب) تحقیق کمی:** روش نمونه‌گیری در روش کمی نیز از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. حجم نمونه در روش پرسشنامه با رویکرد مقایسات زوجی شبکه‌ای (DANP) شامل ۲۰ نفر از مسئولان و مدیران آگاه به مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت می‌باشد. معیار انتخاب افراد مشابه روش پرسشنامه با رویکرد دلفی بوده است.

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی تحقیق، شامل موارد ذیل است:

**متون و ادبیات پژوهش:** شامل تعداد ۸ کتاب، ۳۸ مقاله خارجی و داخلی، ۷ رساله و ۱۲ سایت انجمن‌های حرفه‌ای بین‌المللی فعال در حوزه مربیگری می‌شود.

**فرم مصاحبه نیمه ساختمند:** این فرم محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن، اخذ نظرات مسئولان و مدیران شرکت ملی نفت که آگاه به مفهوم مربیگری/ مربیگری عملکرد بودند درخصوص ابعاد و مؤلفه‌ها

و شاخص‌های مربیگری عملکرد بوده است. متوسط زمان مصاحبه با هر فرد ۶۰ دقیقه و کل زمان مصاحبه ۱۳ ساعت و ۱۰ دقیقه بوده است. در مصاحبه‌ها سعی شده است ابتدا میزان دانش، آگاهی و نگرش مصاحبه شونده نسبت به موضوع مربیگری و مربیگری عملکرد اخذ شود. در مرحله بعد، در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز مربیگری سؤال شده است.

**پرسشنامه مرحله اول دلفی:** این پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن اخذ نظر خبرگان حوزه مربیگری در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری شایستگی مربیگری عملکرد می‌باشد. در بخش‌های پرسشنامه، سنجش تناسب دو گزینه‌ای بوده (تناسب / عدم تناسب) و سنجش میزان اهمیت در مقیاس پنجگانه لیکرت است. تعداد ابعاد سه بعد فردی، سازمانی و مدیریتی به همراه ۱۶ مؤلفه و ۶۱ شاخص بوده است.

**پرسشنامه مرحله دوم دلفی:** این پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن، کسب توافق بیشتر و نظرخواهی مجدد در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که در مرحله اول رویکرد دلفی امتیاز میانگین کمتر از ۹۰ درصد را کسب کرده‌اند و اخذ نظر متخصصان در خصوص پیشنهادات جدید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربیگری عملکرد می‌باشد.

(ب) **تحقیق کمی:** ابزار اندازه‌گیری در تحقیق، شامل مورد ذیل است:

**پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای:** پرسشنامه محقق ساخته بوده و هدف از تهیه آن سنجش وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های مربیگری عملکرد و همچنین سنجش میزان نوع رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌ها و ارتباطات درونی آنها می‌باشد.

### روایی و پایایی

**روایی:** برای بررسی روایی فرم مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند و پرسشنامه‌های دلفی و همچنین پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای ساخته شده در این تحقیق از شیوه‌های زیر استفاده شده است:

**روایی محتوایی:** روایی محتوایی مصاحبه و پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصین و کسب اجماع نظر از آنها در خصوص سؤالات تحقیق بدست آمده است.

**روایی صوری:** روایی صوری پرسشنامه‌های مورد نظر، با یک بار اجرای آزمایشی و حصول اطمینان از درک صحیح از سؤالات پرسشنامه‌ها و انجام اصلاحات جزئی حاصل شده است.

**پایایی:** برای حصول اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه (دقت و همسانی نتایج) از ضریب توافق بین کد گذاری‌های محقق و همتای متخصص سنجش و ارزیابی (Peer Check) استفاده شده است. جهت محاسبه پایایی پرسشنامه کمی مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز از روش ضریب توافق یا سازگاری استفاده شده است. ضریب توافق بدست آمده در بخش‌های مختلف پرسشنامه بالای ۹۰ درصد بوده و بر همین اساس نتایج بدست آمده قابل اعتماد است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

**الف) تحقیق کیفی:** ۱. متون حاصل از ادبیات پژوهش و نتیجه مصاحبه‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA با روش استقرایی کدگذاری شده است. ۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها در پرسشنامه‌های دلفی از طریق آمار توصیفی و محاسبه میانگین‌ها و درصدها به وسیله نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS (IBM) انجام شده است.

**ب) تحقیق کمی:** تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز به روش FANP<sup>۱</sup> و DANP<sup>۲</sup> صورت گرفته است. ابتدا داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار اکسل وارد شده و متعاقباً برای بررسی وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌ها (تجزیه و تحلیل بخش فازی) از نرم‌افزار Matlab و برای بررسی روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و میزان تأثیر و تأثرات آنها از نرم‌افزار تخصصی Super Decision استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### الف: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان:

مصاحبه‌شوندگان از حیث آماری ۱۲ نفر بوده که همگی دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و مهندسی صنایع، دارای سوابق کاری حداقل ۱۰ سال به بالا در صنعت نفت و آشنایی کامل با مربیگری بوده‌اند.

#### ب- ویژگی‌های جمعیت شناختی متخصصان گروه دلفی و مقایسه زوجی شبکه‌ای:

متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش کیفی (رویکرد دلفی) و کمی (مقایسه زوجی شبکه‌ای) از حیث آماری ۲۰ نفر بوده که همگی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و مهندسی صنایع، با سوابق کاری ۱۰ سال و بالاتر در دانشگاه و صنعت نفت همراه با سوابق حرفه‌ای مربیگری بوده‌اند.

### ج- تحلیل داده‌ها

#### تحلیل داده‌ها در ارتباط با سؤال اول:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شایستگی مربیگری عملکرد در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟

جهت پاسخ به سؤال اول تحقیق در ابتدا خروجی ادبیات تحقیق پس از حذف مفاهیم تکراری یا هم‌معنی، شامل ۱۴۹ کد استخراج گردید. سپس، مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند به صورت انفرادی با مدیران و مسئولان شاغل در شرکت ملی نفت ایران که با مفهوم مربیگری / مربیگری عملکرد آشنایی

<sup>۱</sup>Fuzzy Analytical Network Process,  
<sup>۲</sup>Dematel Analytical Network Process

دارند، انجام شد. رویکرد کلی استفاده شده در این بخش از پژوهش استقرائی انتخاب شده است. برای پیاده‌سازی این منطق در تحقیق ابتدا مستندات ورودی تحقیق یعنی متن مصاحبه‌های انجام شده با رعایت کامل امانت‌داری اظهارات در مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و پس از اصلاح فرمت به نرم‌افزار MAXQDA منتقل شدند. در این روش پژوهشی به منظور توصیف عینی و سیستماتیک محتوای پیام از طریق قرار دادن مفاهیم و محتوای ارتباطات بر اساس قواعد در مقوله‌های خاص، و تحلیل روابط بین مقوله‌ها از نرم‌افزار استفاده می‌شود (۲۳). برای انجام تحلیل‌های محتوای کیفی به منظور کدگذاری باز مفاهیم، مقوله‌بندی کدها و مفاهیم و در نهایت تعیین اهم مضامین در حوزه شایستگی‌های مربیگری انجام شده از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

پس از مقوله‌بندی و کدگذاری، کار دسته‌بندی حاصل از متون مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده در محیط نرم‌افزار MAXQDA انجام شده و داده‌های مرتب‌سازی و مقوله‌بندی شده برای تفسیر نهایی آماده شده است. برای انجام این کدگذاری، متون مصاحبه‌ها خط به خط خوانده شده و پاره‌ای از آن‌ها را که بیانگر یک مقوله و یا هم‌معنی با مقوله‌های دیگر هستند، به عنوان زیر مقوله کدهای حاصل از ادبیات با دو روش (in vivo) و (with activated code) کدگذاری شده‌اند. خروجی کدهای استخراج شده از مصاحبه با متخصصان شامل ۴۱۴ کد بود که در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز برای مربیگری عملکرد طرح شده بودند.

جدول ۲- فراوانی مؤلفه‌های دسته‌بندی شده در کل داده‌های مصاحبه

مؤلفه	فراوانی در کل داده‌ها	درصد از کل زیرمؤلفه‌ها
ارتباطات	۵۰	۱۲/۰۸
مهارت‌های بین فردی	۴۳	۱۰/۱۹
تفکر استراتژیک	۳۹	۹/۴۲
پایش کار و مدیریت عملکرد	۳۶	۸/۷۰
رهبری	۳۱	۷/۴۹
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۳۰	۷/۲۵
ترویج یادگیری و توسعه	۲۷	۶/۵۲
شناخت و مدیریت خود	۲۵	۶/۰۴
اشتیاق به یادگیری مداوم	۲۳	۵/۵۶

سازگاری	۲۲	۵/۳۱
تفکر خلاق	۲۱	۵/۰۷
تفکر تحلیلی - منطقی	۱۷	۴/۱۱
حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۶	۳/۸۶
کار تیمی	۱۵	۳/۶۲
ابتکار عمل	۱۴	۳/۳۸
اصول کسب‌وکار	۵	۱/۲۱
تعداد کل	۴۱۴	۱۰۰/۰۰

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بعد از کدگذاری با روش‌های ذکر شده، جدول فراوانی مفاهیم استخراج شده از ادبیات تحقیق و کدهای مصاحبه‌ها محاسبه می‌شود. جدول بالا نشان می‌دهد که ۵۰ کد از ۴۱۴ کد مشخص شده در مصاحبه‌ها به مؤلفه ارتباطات مربوط بوده و segment (زیر مؤلفه) آن مفهوم قرار گرفته‌اند. جدول شماره ۲ تعداد مؤلفه‌ها و درصد وجود آنها در کل مؤلفه‌ها را مشخص می‌کند. خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که براساس بیشترین و کمترین تعداد اشاره و تکرار مؤلفه‌ها؛ مؤلفه ارتباطات با ۵۰ بار تکرار، بیشترین فراوانی و مؤلفه اصول کسب‌وکار با ۵ بار تکرار، کمترین فراوانی را از سوی مصاحبه شونده‌ها داشته است.

پس از جمع‌بندی‌های صورت گرفته درخصوص مؤلفه‌ها (ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند)، ابعاد سه گانه و ۶۱ شاخص رفتاری مرتبط با هریک از مؤلفه‌ها از سوی محقق براساس منابع و مدل‌های معتبر بین‌المللی در حوزه تعیین شایستگی‌ها نظیر مدل شایستگی وزارت کار امریکا، هی گروه، یونسکو و دیکشنری شایستگی جورجیا، بدست آمد که متعاقباً از طریق تشکیل پنل خبرگان حوزه سنجش و اندازه‌گیری، مورد اعتباریابی قرار گرفت.

### نتایج مرحله اول دلفی :

در این مرحله از گروه ۲۰ نفره متخصصان در خصوص تناسب و اهمیت ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مشخص شده در مراحل اولیه تحقیق نظرخواهی شده و از گروه درخواست گردید که نظرات خود درخصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای بدست آمده و یا در صورت وجود پیشنهادات جدید را ارائه نمایند. نتایج بدست آمده از مرحله اول در خصوص ابعاد در جدول ۳ گزارش شده است:

جدول ۳- جدول تناسب بین ابعاد پیشنهادی با مفهوم مربیگری عملکرد

بی پاسخ	میزان موافقت با تناسب	مفهوم	
۰	۰/۱۰۰	فردی	مربیگری عملکرد
۰	۰/۹۰	سازمانی	
۰	۰/۱۰۰	مدیریتی	

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)



۱۰۰ درصد گروه پاسخ‌دهنده با وجود بعد فردی و مدیریتی در شایستگی‌های مربیگری عملکرد موافق و ۹۰ درصد با بعد سازمانی در مربیگری عملکرد موافق هستند.

#### جدول ۴- میانگین نظرخواهی مولفه‌های بدست آمده در مرحله اول دلفی:

میانگین	مولفه	میانگین	مولفه	میانگین	مولفه	میانگین	مولفه
۴/۵۰	کار تیمی	۴/۷۹	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۴/۲۱	تفکر تحلیلی - منطقی	۴/۵۵	ارتباطات
۳/۷۹	اصول کسب‌وکار	۴/۴۲	رهبری	۴/۴۷	شناخت و مدیریت خود	۴/۶۸	مهارت‌های بین فردی
۴/۴۷	پایش مداوم و مدیریت عملکرد	۴/۶۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۴/۵۸	ابتکار عمل	۴/۱۶	سازگاری
۴/۳۷	تفکر استراتژیک	۴/۴۷	ترویج یادگیری و توسعه	۴/۳۷	تفکر خلاق	۴/۵۳	اشتیاق مداوم به یادگیری

براساس نتایج بدست آمده، کلیه مؤلفه‌ها به جز مؤلفه‌های کار تیمی و تفکر استراتژیک از نظر متخصصان تناسب کامل و صد درصد با مفهوم مربیگری عملکرد دارند و تنها مؤلفه‌های کار تیمی و تفکر استراتژیک از حیث تناسب امتیاز ۹۰ درصد اخذ نمودند. درعین حال از نظر اهمیت براساس نظر پاسخگویان به ترتیب میانگین مولفه‌ها به شرح جدول ۱۹ به دست آمده است. ضمناً میانگین شاخص‌های بدست آمده برای هر مولفه نیز در بخش مربوط به بحث و نتیجه‌گیری ذکر شده است.

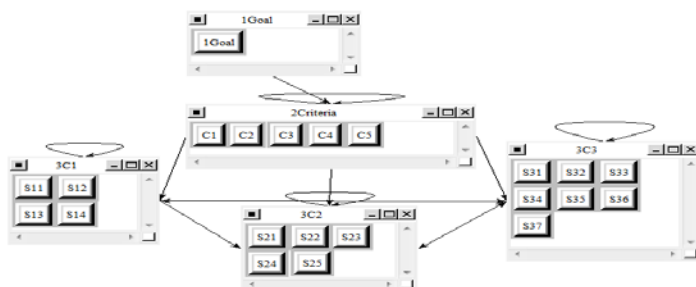
#### نتایج مرحله دوم دلفی :

پیشنهادهای حذف بعد سازمانی و ادغام در دو بعد دیگر، ادغام مولفه‌های مهارت‌های بین فردی و سازگاری، ادغام مولفه‌های رهبری و ترویج یادگیری و توسعه، اضافه شدن مؤلفه‌های بازخورد مؤثر، مصر بودن و پشتکار داشتن، مستقلانه کار کردن به بعد فردی، پیشنهاد تعلق مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و تفکر خلاق به بعد فردی و ترویج یادگیری و توسعه به بعد سازمانی که استخراج شده از مرحله اول دلفی بود، در مرحله دوم دلفی مورد موافقت گروه واقع نشد. مولفه اصول کسب و کار نیز با توجه به پایین تر از خط برش بودن میانگین در مرحله دوم نظر خواهی حذف گردید.

با توجه به نتایج حاصل از مرحله دوم دلفی، درنهایت سه‌بعد فردی، سازمانی و مدیریتی با ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفتند.

تحلیل داده‌ها در رابطه با سؤال ۲: وزن (اهمیت) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه است؟

برای رسیدن به پاسخ این سؤال، خروجی پرسشنامه‌های دلفی (ابعاد و مؤلفه‌های تأییدشده) در پرسشنامه مقایسات زوجی شبکه‌ای (ANP<sup>۱</sup>) قرار گرفتند تا توسط خبرگان با دادن امتیازات عددی (بین ۱ تا ۹) وزن و اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد را مشخص نمایند. نتایج بدست آمده در شکل زیر نمایش شده است.



شکل ۱- (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

شایستگی‌های بعد فردی با وزن نرمال  $0/429$  از بیشترین اهمیت و اولویت برخوردار است. شایستگی‌های بعد مدیریتی با وزن نرمال  $0/366$  در اولویت دوم از حیث اهمیت قرار دارد. شایستگی‌های بعد سازمانی با وزن نرمال  $0/205$  از اولویت سوم از حیث اهمیت برخوردار است. نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده  $0/052$  بدست آمده است که کوچکتر از  $0/1$  می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

#### الف) تعیین وزن و اهمیت مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی شایستگی مربیگری عملکرد:

مؤلفه‌های مدیریتی عبارتند از: ترویج یادگیری و توسعه، پایش کار و مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، رهبری. با توجه به نتایج حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان ماتریس مقایسه زوجی ذیل قابل ارائه است. هر یک از مقادیر بدست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به مؤلفه‌های اصلی هستند. محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت شایستگی‌های فردی به صورت زیر است:

جدول ۵- فازی زدایی اوزان مؤلفه‌های مدیریتی

مؤلفه	وزن بدست آمده	وزن نرمال شده	رتبه
ترویج یادگیری و توسعه	۰/۳۸۵	۰/۳۷۹	۱
پایش کار و مدیریت عملکرد	۰/۲۰۷	۰/۲۰۲	۳
تفکر استراتژیک	۰/۲۴۹	۰/۲۴۳	۲
رهبری	۰/۱۸۴	۰/۱۷۹	۴

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

براساس نتایج بدست آمده، اولویت مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی به ترتیب شامل ترویج یادگیری و توسعه، تفکر استراتژیک، پایش کار و مدیریت عملکرد و رهبری می‌باشد. براساس بردار ویژه بدست آمده، نرخ ناسازگاری ۰/۰۱۸ بدست آمده است، لذا با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

اشتیاق مداوم به یادگیری	۰/۰۷۰	۰/۰۶۸	۷
ارتباطات	۰/۰۸۰	۰/۰۷۸	۶

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

براساس نتایج حاصل، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط با بعد فردی به ترتیب عبارتند از: مهارت بین‌فردی، تفکر تحلیلی - منطقی، ابتکار عمل، سازگاری، شناخت و مدیریت خود، ارتباطات و اشتیاق مداوم به یادگیری می‌باشد. براساس بردار ویژه بدست‌آمده نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست‌آمده است؛ بنابراین با توجه به نرخ توافق بالای ۹۰ درصد می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

**تحلیل داده‌ها در رابطه با سؤال ۳: رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مربیگری عملکرد چگونه می‌باشد؟**

**الف تعیین رابطه ابعاد:** جهت انعکاس روابط درونی میان ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مربیگری عملکرد از تکنیک دیمتل استفاده شده است پس از محاسبه ماتریس ارتباط کامل، نسبت به فازی‌زدایی مقادیر با استفاده از روش مرکز سطح اقدام شده و الگوی روابط علی بدست آمد.

جدول ۸- جدول الگوی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ابعاد مربیگری

D-R	D+R	R	D	ابعاد مربیگری
۰/۳۷۹	۴/۳۵۶	۱/۹۸۹	۲/۳۶۷	ابعاد مدیریتی
-۰/۷۲۷	۴/۲۶۱	۲/۴۹۴	۱/۷۶۷	ابعاد سازمانی
۰/۳۴۹	۳/۷۲۹	۱/۶۹۰	۲/۰۳۹	ابعاد فردی

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بر اساس الگوی بدست آمده، بعد مدیریتی با ۰/۳۷۹ و بعد فردی با ۰/۳۴۹ متغیر علی و اثرگذار بوده و بعد سازمانی با ۰/۷۲۷- متغیر معلولی و اثرپذیر محسوب می‌شود.

**ب) تعیین رابطه مؤلفه‌ها:** براساس محاسبات صورت گرفته و سوپر ماتریس حد، برون‌داد نرم‌افزار سوپر دسیژن تعیین اولویت نهایی معیارها و زیرمعیارها مقدور است. اولویت نهایی مؤلفه‌های اصلی با اقتباس از سوپر ماتریس حد به ترسیم درآمده است.

جدول ۹- وزن نهایی مؤلفه‌ها براساس سوپر ماتریس حد

رتبه	وزن نرمال	وزن کل	مؤلفه‌ها
۲	۰,۱۰۵۶	۰,۰۵۲۸	ترویج یادگیری و توسعه
۹	۰,۰۵۶۷	۰,۰۲۸۴	پایش کار و مدیریت عملکرد
۸	۰,۰۶۸۳	۰,۰۳۴۱	تفکر استراتژیک
۱۰	۰,۰۵۰۳	۰,۰۲۵۱	رهبری
۱۵	۰,۰۲۰۸	۰,۰۱۰۴	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۱۴	۰,۰۳۳۷	۰,۰۱۶۸	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۱۳	۰,۰۳۴۲	۰,۰۱۷۱	کار تیمی
۵	۰,۰۷۷۲	۰,۰۳۸۶	تفکر خلاق

۱	۰,۱۱۳۷	۰,۰۵۶۸	مهارت بین فردی
۶	۰,۰۷۵۶	۰,۰۳۷۸	ارتباط
۴	۰,۰۸۹۳	۰,۰۴۴۷	ابتکار عمل
۳	۰,۰۹۸۳	۰,۰۴۹۲	تفکر تحلیلی - منطقی
۷	۰,۰۷۴	۰,۰۳۷	شناخت و مدیریت خود
۱۲	۰,۰۳۵۹	۰,۰۱۸	اشتیاق به یادگیری
۱۱	۰,۰۴۱۲	۰,۰۲۰۶	سازگاری

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

بنابراین با توجه به محاسبات انجام شده، وزن نهایی هریک از مؤلفه‌های مدل با تکنیک DANP محاسبه شده است. از نتایج مربوط به اوزان مؤلفه‌ها می‌توان به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیریت استفاده کرد. براساس نتایج نهایی حاصل میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مربیگری عملکرد به ترتیب رتبه‌بندی شامل موارد زیر می‌گردد.

جدول ۱۰- رتبه بندی نهایی مؤلفه‌ها براساس سوپر ماتریس حد

مؤلفه	رتبه	درصد	مؤلفه	رتبه	درصد
مهارت بین فردی	۱	۱۱/۴	پایش کار و مدیریت عملکرد	۹	۵/۶
ترویج یادگیری و توسعه	۲	۱۰/۵	رهبری	۱۰	۵
تفکر تحلیلی - منطقی	۳	۱۰/۰	سازگاری	۱۱	۴
ابتکار عمل	۴	۹	اشتیاق به یادگیری	۱۲	۳/۵
تفکر خلاق	۵	۸	کار تیمی	۱۳	۳/۴
ارتباطات	۶	۷/۶	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۱۴	۳/۳
شناخت و مدیریت خود	۷	۷/۴	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۱۵	۲
تفکر استراتژیک	۸	۶/۸			

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در بخش مربوط به تحلیل داده‌ها به آن پرداخته شد، نتایج پژوهش نشان‌دهنده ابعاد سه‌گانه مدیریتی، فردی و سازمانی با ۱۵ مؤلفه و ۵۶ شاخص مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران می‌باشد. درعین حال بر اساس تحلیل مقایسات زوجی شبکه‌ای نیز، وزن و اهمیت و میزان تأثیرگذاری ابعاد و مؤلفه‌ها بر یکدیگر نیز به دست آمده که ذیلاً به تفکیک به آن پرداخت می‌شود:

الف) بعد مدیریتی با ۴ مؤلفه (به ترتیب میزان اثرگذاری) و ۱۶ شاخص به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱۱- مؤلفه‌های مربوط به بعد مدیریتی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۸۰	شفاف‌سازی وضعیت کنونی	۱۰/۵	ترویج یادگیری و توسعه
۴/۷۵	بازخورد		
۴/۳۰	قدردانی		
۴/۳۵	توسعه دیگران		
۴/۰۵	ایجاد محیط تسهیل‌کننده یادگیری		
۴/۹۵	مشاوره شغلی	۶/۸	تفکر استراتژیک
۴/۰۵	تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی		
۴/۱	تشخیص و برخورد با موانع		
۴/۴	تشخیص روندهای در حال پیدایش	۵/۶	پایش کار و مدیریت عملکرد
۴/۷۵	شناسایی ملاک‌های عملکرد		
۴/۶۰	پایش پیشرفت کار		
۴/۸۰	درخواست ارائه بازخورد		
۴/۶۵	تعیین هدف	۵	رهبری
۴/۶۰	پرورش و تسهیل محیط کاری مثبت		
۴/۸۵	ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی		
۴/۳۵	تشویق و ترویج مشارکت افراد		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

شایستگی‌های مدیریتی شایستگی‌هایی است که با سازمان‌دهی، نظارت و هدایت دیگران مرتبط‌اند و عمدتاً برای انجام وظایف مشاغل سرپرستی و مدیریتی موردنیاز است.

ب) بعد فردی با ۷ مؤلفه (به ترتیب میزان اثرگذاری) و ۲۴ شاخص به شرح ذیل است:

جدول ۱۲- مؤلفه‌های مربوط به بعد فردی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۲۰	شناخت و درک احساسات	۱۱/۴	مهارت بین فردی
۴/۱۰	همدلی		
۴/۵۵	حفظ روابط باز		
۴/۱۰	احترام به هم‌نوع		
۴/۲۵	اعتماد و اعتبار		
۴/۳۵	تجزیه و تحلیل	۱۰	تفکر تحلیلی منطقی
۴/۵۰	استدلال		
۳/۹۵	چالاک‌گی ذهنی		
۴/۳۵	مسئولیت‌پذیری و پیگیری	۹	ابتکار عمل
۴/۲	انگیزه پیشرفت و موفقیت		
۴/۴۵	پرانرژی و پیشگام		
۴/۰۵	تعیین اهداف چالش‌برانگیز		

۴/۴۵	انتقال اطلاعات	۷/۶	ارتباطات
۴/۶۵	دریافت اطلاعات		
۴/۵۰	متقاعدسازی و اعمال نفوذ		
۴	سازش و انعطاف هنگام تغییر یا چالش	۴	سازگاری
۴/۴۵	استقامت و مدیریت استرس		
۴/۳۰	مثبت‌اندیشی و امیدواری		
۴/۵۵	شناخت خود	۴	شناخت و مدیریت خود
۴/۴۰	مدیریت خود		
۴/۷۰	نشان دادن علاقه به یادگیری	۳/۵	اشتیاق به یادگیری مداوم
۴/۱۵	شرکت در فعالیتهای آموزشی		
۴/۶۵	استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت یادگیری		
۳/۵۰	کاربرد		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

منظور از شایستگی‌های فردی، مجموعه ویژگی‌هایی (مهارت و توانایی فردی، خصایص و...) است که برای انجام وظایف و رسیدن به عملکرد مطلوب مطابق با استانداردهای شغلی و نیز برقراری ارتباطات بین فردی اثربخش با دیگران موردنیاز است.

(ج) بعد سازمانی با ۴ مؤلفه (به ترتیب تأثیرگذاری) و ۱۶ شاخص به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱۳- مؤلفه‌های مربوط به بعد سازمانی

میانگین	شاخص	میزان تأثیر (درصد)	مؤلفه
۴/۵۵	ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه	۸	تفکر خلاق
۳/۹۰	ایجاد بینش تحول‌گرا		
۴/۳۰	نگرش باز و پذیرا بودن		
۴/۵۵	کلان‌نگری (دیدن تصویر بزرگ)		
۴/۳۲	همکاری و روابط سودمند	۳/۴	کار تیمی
۴/۲۶	دستیابی به اهداف تیمی		
۴/۳۲	حل تعارضات و اختلافات		
۴/۲۵	برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی	۳/۳	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۴/۲۶	هماهنگی و سازمان‌دهی برنامه‌ها در پروژه‌های چندگانه		
۳/۹	تخصیص و پیش‌بینی منابع		
۴/۲۱	متمرکز ماندن	۲	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۴/۶۰	شناخت مسئله و مشکل		
۴/۶۰	جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات		
۴/۶۰	ارائه راه‌حل‌های مختلف		
۴/۴۰	تصمیم‌گیری و انجام موفق آن		
۴/۲۰	مشارکت دادن دیگران		

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

منظور از شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌هایی است که در سراسر یک سازمان مشترک‌اند و این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند که بر رفتار، دستاوردها و ارزش‌ها تمرکز کند.

بر اساس نتایج بررسی‌های صورت گرفته با تکنیک DANP، بعد مدیریتی با ۰/۳۷۹ + بیشترین تأثیر را بر سایر ابعاد دارد و رابطه آن از نوع علی می‌باشد. پس از آن بعد فردی دارای اولویت میانی با میزان ۰/۳۴۹ + است و رابطه آن از نوع علی است و در نهایت بعد سازمانی کمترین تأثیر را با میزان ۰/۷۲۷ - دارد و رابطه آن از نوع معلولی و اثرپذیری است. شایستگی‌های فردی از حیث وزن و اهمیت (۰/۴۲۹) در رتبه اول قرار دارد و از حیث میزان رابطه و تأثیر و تأثرات (۰/۳۴۹) پس از شایستگی‌های مدیریتی در جایگاه دوم قرار می‌گیرد. نوع رابطه شایستگی‌های فردی، رابطه علی است یعنی این شاخص‌ها باعث ایجاد تغییر در شایستگی‌های سازمانی می‌گردند، هرچند که در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت، متغیرهای مختلف همه بر هم اثرات متقابل دارند و به تبع آن شایستگی‌های فردی از شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی تأثیر خواهند گرفت. جنس شایستگی‌های فردی به گونه‌ای است که فرد باید شایستگی‌هایی را با خود به سازمان ببرد نظیر ارتباطات، مهارت‌های بین فردی، سازگاری و اشتیاق به یادگیری مداوم تا در بستر این شایستگی‌هایی که می‌تواند از سال‌ها قبل و از دوران کودکی در فرد شکل بگیرد، شایستگی‌های سازمانی در صورت فراهم بودن شرایط، در فرد ایجاد و توسعه پیدا کند. بدیهی است در صورت نبودن شایستگی‌های فردی این احتمال وجود دارد که شایستگی‌های سازمانی در کارکنان به نحو اثربخش ایجاد نگردد. شایستگی‌های سازمانی می‌بایست توسط سازمان در افراد ایجاد و توسعه پیدا کند نظیر توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری در سازمان. بدیهی است برای کسب شایستگی‌های مورد نظر ضروری است افراد دانش‌ها، نگرش‌های سازمانی و مهارت‌های شغلی به حد کفایت کسب نمایند و در خصوص اصول علمی و کاربردی شایستگی‌ها نظیر حل مسئله و یا چگونگی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی امور، آموزش‌های لازم را ببینند تا در این حوزه‌ها توسعه یابند. شایستگی‌های سازمانی هم از حیث وزن و اهمیت (۰/۲۰۵) و هم از حیث رابطه و تأثیر (۰/۷۲۷ -) در جایگاه سوم (آخر) قرار دارد و با توجه به نتایج به دست آمده و درعین حال توضیحات ارائه شده، از جنس متغیرها و شایستگی‌های معلولی است و بیشتر از شایستگی‌های فردی و مدیریتی اثر می‌پذیرد. شایستگی‌های مدیریتی نیز بیشتر کاربردی مدیریتی داشته و با توجه به جنس این قبیل شایستگی‌ها، تعامل و ارتباط دوطرفه‌ای با شاخص‌های فردی و



همچنین شاخص‌های سازمانی دارد. تفکر استراتژیک شایستگی مدیریتی است که هم نیازمند شایستگی‌های فردی نظیر تفکر تحلیلی - منطقی است و هم نیازمند دانش سازمانی در حوزه مورد نظر است. شایستگی‌های مدیریتی از حیث رابطه و میزان تأثیر بر مربیگری عملکرد (۰/۳۷۹)، در رتبه اول قرار دارد، لیکن از حیث میزان وزن و اهمیت (با توجه به نقش شایستگی‌های فردی به عنوان شایستگی‌های پایه) (۰/۳۶۶) در رتبه دوم قرار می‌گیرد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهادات کاربردی پژوهشگر نیز بدین شرح می‌باشد:

۱- با توجه به علی و اثرگذار بودن مؤلفه‌های فردی مربیگری عملکرد، پیشنهاد می‌گردد به عنوان معیارهای عمومی جذب و استخدام در سازمان در نظر گرفته شود.

۲- با توجه به علی و اثرگذار بودن مؤلفه‌های فردی و مدیریتی، مؤلفه‌های مربوطه در مرکز سنجش و ارزیابی کارکنان شرکت ملی نفت ایران به عنوان معیارهای عمومی انتخاب و انتصابات سرپرستی و مدیریتی لحاظ گردد.

۳- با توجه به اینکه مؤلفه‌های مدیریتی علاوه بر علی بودن آنها، بیشترین تأثیر را بر شایستگی مربیگری عملکرد دارند، لذا پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های «ترویج یادگیری و توسعه»، «تفکر استراتژیک»، «پایش کار و مدیریت عملکرد» و «رهبری» در برنامه‌های توسعه فردی (IDP) مدیران فعلی و مدیران آینده قرار گیرد.

۴- با توجه به اینکه مؤلفه فردی «مهارت‌های بین فردی» مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار و علی بر شایستگی مربیگری عملکرد می‌باشد و از سوی دیگر این مؤلفه برای انجام کلیه مسئولیت‌های مدیریتی نقش به سزایی را ایفا می‌نماید، پیشنهاد می‌شود دوره آموزش شایستگی مهارت‌های بین فردی برای کلیه مدیران، سرپرستان و مدیران آتی با رویکرد مهارت محور الزامی شود.

۵- کلیه مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد کارکنان به منظور ترویج و نهادینه ساختن شایستگی مربیگری عملکرد در سازمان و کارکنان لحاظ شود.

بر اساس نتایج به دست آمده مدل نهایی شایستگی‌های مربیگری عملکرد مدیران و سرپرستان در شرکت ملی نفت را می‌توان ترسیم نمود:



شکل ۲ مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد ویژه سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران (منبع: تنظیم از پژوهشگران)

## منابع :

- ۱- Barner, R. & Higgins, J. Understanding Implicit Models That Guide the Coaching Process. *Journal of Management Development*, (۲۰۰۷). ۲۶, ۱۴۸-۱۵۸
- ۲- Macrae, Rhoda. Coaching and Consolidating the Practice of Newly Qualified Social Workers: A Brief Literature Review. A Report Prepared for Social Work Resource, South Lanark shire Council, Management (۲۰۱۰) ۱۸۸-۱۹۸
- ۳- Lubans, J.. "The Spark Plug: A Leaders Catalyst for Change", *Library leadership and management* (۲۰۰۹), ۲۳ (۲), ۸۷-۸۸.
- ۴- Anderson, D. & Anderson, M., *Coaching that counts*, Burlington, MA: Elsevier utter worth- Heinemann (۲۰۰۵)
- ۵- Fairhurs, D. "We're relying more & more on a learning and development tool with little evidence that it actually works", *Human Resources*, (۲۰۱۰), pp ۱۳-۱۵

- ۶- Douglas, G., Shaw, C., Schneier, E., Richard, W. & Lloyd, S "Performance measurement ,management & appraisal sourcebook", Human Resource Development Business & Economics, (۱۹۹۵), p. ۵۲۸- ۵۳۴
- ۷- Sangari, Negin. Management in The Islamic University, (۲۰۱۷) Spring & Summer ۱۳, Vol. ۶, No. ۱
- ۸- Whitmore J.. Coaching for performance. London, UK: Nicholas Brealey Publishing (۲۰۱۴)
- ۹- Payne, Kelly. Coaching Competencies Deconstructed. University of Pennsylvania Personal & Development, The Coaching Climate Survey Report (۲۰۱۷). Available at: <http://www.mai-bin.ro>.
- ۱۰- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. The art and science of competency models. Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer (۱۹۹۹) ۴۵-۵۱
- ۱۱- Dubois, D. D. (. Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. Amherst, MA: ۱۹۹۳) HRD Press.
- ۱۲- Maclell & D.. Testing For Competence Rather Than For Intelligence. American Psychologist; (۱۹۷۳) Vol ۲۰, PP.۳۲۱-۳۳۰
- ۱۳- Parisi, Simon, Memoirs of a Semi-Detached Australian, Melbourne (۲۰۱۳) University Press, Carlton South, p. ۱۷.
- ۱۴- Kennedy, J.. A definition of Coaching. (۲۰۰۹) Available at <http://www.kennedycoaching.com>
- ۱۵- Davidsson, S.. How to choose the right coach. People Management. (۲۰۰۲) Vol ۸, No ۱۰, ۱۶ May. Pp ۵۴-۵۵.
- ۱۶- McKinney Christy, M. ; Mookherjee ,Somnath. Fihn ,Stephan D, Thomas H Gallagher, An Academic Research Coach: An Innovative Approach to Increasing Scholarly Productivity in Medicine (۲۰۱۹). ۱ Department of Pediatrics, Division of Craniofacial Medicine and Seattle Children's Research Institute, University of Washington, Seattle, Washington
- ۱۷- Orangzab, Ali; Muhammad Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, (۲۰۱۸). Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intention
- ۱۸- Campone, F. & Awal, D Life's Thumbprint: The impact of life experiences on coaches and their coaching. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. (۲۰۱۲).. V ۵ (۱)
- ۱۹- Payne, Kelly. Coaching Competencies Deconstructed. University of Pennsylvania Personal & Development, (۲۰۱۷) The Coaching Climate Survey Report .Available at: <http://www.mai-bin.ro>
- ۲۰-- Sadr, Mohammad Mohammadi . Siyadat. Seyyed Ali, Hoveida. Reza . Identifying and Validating the Components of the Coaching Skill among. Faculty members of Medical Sciences University of Isfahan. Journal of Education Strategies in Medical Sciences. No ۴۷, Volume ۱۱, Issue ۰۱
- ۲۱ -Hoseyni, Mahmmod. Rezazadeh, Ameneh. html. ۰۱۵\_(۲۰۱۹) IICMO ۰۵- IICMO ۰۵- Paper/com.civilica.www://h
- ۲۲- Daneshmand, Hamid. Status The roles and performance coaching competencies of supervisors and their impact on the coaching results (۲۰۱۶). M.A. Thesis in Educational Management Ferdowsi University of Mashhad

## طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان های اجرایی استان یزد)<sup>۱</sup>

فاطمه باغشاهی<sup>\*۲</sup>

رضا رسولی<sup>۲</sup>

محمد رضا دارائی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۵)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی مدیران سازمان های اجرایی استان یزد انجام پذیرفته است. سنت پژوهش آمیخته است. ابتدا از روش سنتز پژوهی و سپس به منظور طراحی الگو از تکنیک دلفی و در نهایت جهت اعتبارسنجی از روش پیمایشی استفاده گردید. در بخش اول جامعه آماری شامل کلیه مقاله ها مرتبط با شایستگی های کلیدی منابع انسانی، اسناد و مدارک علمی و کلیه متخصصان، اساتید دانشگاهی و نخبگان با مدرک و تجربه متناسب با موضوع است. نمونه آماری این بخش شامل ۸۴ سند داخلی و خارجی است که با استفاده از روش سرشماری انتخاب شدند و در بخش دوم نیز با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند تعداد ده نفر انتخاب شدند. برای بخش طراحی الگو، جامعه آماری شامل خبرگان می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به تعداد ۳۱ نفر انتخاب شدند و برای اعتبارسنجی با روش نمونه گیری تصادفی ۲۶۷ نفر از جامعه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان های اجرایی استان انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه سازمان یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه تهیه شده به تأیید سه نفر از متخصصین رسید. میزان ضریب توافق برابر ۰/۸۱ به دست آمد. نتایج نشان می دهد که مؤلفه های شایستگی های کلیدی منابع انسانی در دستگاه های اجرایی شامل چهار نوع مؤلفه شامل ویژگی های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می باشد. در گام آخر و با استفاده از مدل معادلات ساختاری اعتبارسنجی الگوی تدوین شده انجام شد. نتایج حکایت از آن دارد که داده های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است و نتیجه آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریسی واحد و همانی نمی باشد و در نهایت ۴ عامل (مؤلفه) دارای مقدار ویژه بالاتر از یک می باشد.

**کلمات کلیدی:** سنجش شایستگی، منابع انسانی و سازمان های اجرایی

<sup>۱</sup>- این مقاله برگرفته از رساله نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup>- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران. مسئول مکاتبات: zahra\_hoseyni21@yahoo.com

<sup>۳</sup>- استاد تمام، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران.

<sup>۴</sup>- استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، ایران.

### مقدمه

در سازمان‌هایی که به نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی اساساً درصد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (۱). بنابراین مدیران در مواجهه با دگرگونی‌ها و تغییرات در ساختار سازمانی از جمله تحولاتی چون بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان، رقابت مبتنی بر شایستگی برای جذب و استفاده از استعدادها به جایگزینی رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی نیازمندند (۲). یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. این رویکرد یک روش اساسی برای آسیب‌شناسی، نظام‌مندی و بهبود جنبه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد (۳). شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است (۴). به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۸۷۰ بر می‌گردد، یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند ایده شایستگی در مبانی نظری منابع انسانی را معرفی و مطرح نمود. در آن زمان تلاش او جهت بهبود رویه‌ها و فرایندهای انتخاب افراد بود. وی در پژوهشی که در سال ۱۹۷۳ انجام گرفت، نشان داد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد به وجود می‌آورد (۳). اقدامات و مطالعاتی طی سال‌های اخیر در حوزه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و اثرات این فعالیت‌ها بر کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی توسط محققان انجام شده از جمله؛ رسولی و صالحی (۳)، سپهوند و همکاران (۵)، نجف پورشه‌نی و حسین پور (۶)، ایدی و همکاران (۷)، رنجبر و همکاران (۸)، جعفری و همکاران (۹)، توکلی، بزرگ حداد (۱۰)، جاوید مهر و همکاران (۱۱)، خاصی (۱۲)، هاگلرو ویلسون (۱۳) رودی، رونی و ویستلی - هیتریک<sup>۱</sup> (۱۴)، روگن و همکاران<sup>۲</sup> (۱۵)، پاسترناک و همکاران<sup>۴</sup> (۱۶)، گوان و همکاران<sup>۵</sup> (۱۷)، موجب شده است که این مفهوم در قالب یکی از اهداف و مقاصد استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مطرح گردد و سازمان‌ها به ضرورت شناخت شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان به ویژه مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی خود توجه بیشتری نمایند.

این بدان معناست که سازمان با برشمردن شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب

<sup>۱</sup>. Hagler & Wilson

<sup>۲</sup>. Rudy, Rooney & Westley-Hetrick

<sup>۳</sup>. Rugen & etc

<sup>۴</sup>. Pasternack & etc

<sup>۵</sup>. Guan & etc

با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی برای این دسته از مدیران می‌تواند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (۲). مدل‌های شایستگی می‌توانند شرح شغل‌های سنتی را تکمیل کنند و اساسی برای یک سیستم کامل منابع انسانی شوند. هنگامی که این اتفاق افتاد سازمان در حال استفاده از مدیریت منابع انسانی شایسته محور است (۳). توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تامل است سیر توجه به این موضوع از بخش خصوصی به بخش دولتی نیز شتاب گرفته است. موید این بحث توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری کشورهای چون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند سوئد و ژاپن است (۲). محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. از سوئی گزارشات شناخت وضع موجود و بررسی اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی و برخی الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری- بندهای ۱-۶ و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه اجرائی بند ج و تبصره ۲ ماده ۵۴ این قانون دستگاه‌های اجرائی کشور نیز بیان‌گر آن است که تبدیل نیروی انسانی به سرمایه انسانی اهداف مهم سازمان‌های ایرانی می‌باشد و سازمان‌ها موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی در هنگام انتصاب، انتخاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید (۴). نقش تعیین کننده عامل انسانی در نظام اداری، رشد مستمر و موفقیت پایدار سازمان (۱۹ و ۱۸ و ۵)، نقش غیرقابل انکار مدیران در موفقیت سازمان‌ها، از سویی دیگر سازماندهی مناسب به شایسته‌سالاری و بالابردن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را ضروری نموده و یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های لازم دستیابی به اهداف کلان نظام با توجه به ارزش‌ها و باورهای دینی، اخلاق‌مداری، جهانی شدن، کسب مزیت رقابتی، کرامت انسانی، عدالت‌خواهی، عدالت در نظام پرداخت، رشد معنوی و بهسازی منابع انسانی، نهادیه سازی وجدان کاری و قانون‌گرایی توسعه و گسترش شایستگی به ویژه در سطح مدیران و حوزه‌های مرتبط با توسعه انسانی است (۲۰). به این ترتیب نظام جمهوری اسلامی ایران به مدیرانی نیاز دارد که ضمن تمرکز بر ابعاد و مولفه‌های مدنظر متخصصان منابع انسانی در داخل و خارج چون فانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۱) مولر و ترنر<sup>۲</sup> (۲۲)، شاخصه‌های قرآنی (۲۳)، نهج‌البلاغه و تأکید بر اندیشه‌های حضرت علی (ع) (۴) معیارهای شایستگی از نظر رهبری (۲۴) سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ (۲۵) مدیریت اسلامی (۲۶) را مدنظر قرار داده و با وجود شایستگی اختصاصی، قادر به حاکم نمودن نظام شایسته‌سالاری در سازمان متبوع خویش باشند. با این اوصاف و علی‌رغم توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی در بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت

<sup>۱</sup>. Fang and et al

<sup>۲</sup>. Müller and et al

مبتنی بر شایستگی در دولت هستند مستندات موجود نشان می‌دهد با وجود مطالعات و ارائه مدل با محوریت شایستگی متخصصان منابع انسانی از جمله؛ عبداللهی و همکاران (۲۷) حاج کریمی و همکاران معتقداند که تاکنون مدل بومی توسعه مبتنی بر شایستگی مورد نیاز متولیان منابع انسانی دستگاه‌های اجرائی به ویژه در سطح استان‌ها با توجه به سند چشم انداز و بر اساس نقش اصلی و رسالت سازمان، ظرفیت تولیدی خدماتی استان، فرهنگی ملی و استانی تدوین و ارائه نشده است (۲). همچنین توجه به نتایج طرح‌های آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی استان، تنگناها و چالش‌ها در بخش مدیریت سرمایه انسانی، اعم از نارسایی در الگوهای شایستگی، کاهش نرخ شایستگی در دستگاه‌های اجرائی و برنامه‌ها، راهبردها و اقدامات اساسی مدنظر متولیان منابع انسانی در این خصوص تا سال ۹۹ (سند برنامه راهبردی فرابخش نظام اداری استان در سال ۹۵) محقق را بر آن داشت تا به انجام تحقیقی در این ارتباط مبادرت ورزد و با طراحی و استفاده از یک مدل مناسب در راستای توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی متولیان را در اجرائی نمودن راهبردها و نظام آموزش مبتنی بر شایستگی و انتخاب و انتصاب مدیران بر پایه شایستگی یاری نماید. مدلی که تا به حال در فرایند منابع انسانی دستگاه‌های استان با توجه به نقش متولیان منابع انسانی به عنوان حدفاصل بین مدیران و کارکنان و یکی از زاویه‌های اصلی سیستم اشاره چندانی به آن نشده است. مدلی که به ما چارچوبی بدهد که مدیران منابع انسانی چگونه باید باشد که بتواند بر وظایف کلیدی خود فائق آید. لذا در این مطالعه به طراحی چنین مدلی با استفاده از تجارب، رویکردها و بررسی الگوهای تئوریک در سطح ملی و بین‌المللی به منظور پاسخ به چالش‌های توسعه‌ای استان و با تأکید بر شاخص‌های بومی و مورد نیاز حوزه منابع انسانی استانی پرداخته می‌شود. بنابراین سوال اساسی این است که مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد دارای چه ویژگی‌ها و چگونه است؟

### پیشینه نظری

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است (۲۸). مدیریت بر مبنای شایستگی رویکرد منسجم و هماهنگ برای ادراهی سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر اساس مجموعه‌ی مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود (۲۹). شولتز (۲۰۰۲) معتقد است؛ الگوی شایستگی در سازمان براساس راهبرد از بالا به پایین یا راهبرد از پایین به بالا می‌تواند تدوین شود (۳۰). در راهبرد از بالا به پایین، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها، زیر ساخت‌های اصلی نظام شایستگی محسوب می‌شوند. در این رویکرد، تعیین اهداف و راهبردهای توسعه منابع انسانی و توجه به نظام شایستگی و تحلیل جامع سازمان از حیث عوامل بیرونی و درونی به منظور تهیه برنامه راهبردی توسعه‌ی شایستگی ضروری است. اما در الگوهای مبتنی بر راهبرد از پایین به بالا، ترکیبی از مؤلفه‌های مبتنی بر نقش‌ها و

رفتارهای شغلی مبنای اصلی طراحی الگوست. در این راهبرد، تدوین راهکار اجرایی و تدوین نظام‌های انتخاب، به کارگیری، پرورش، انتصاب و توسعه‌ی مدیران و منابع انسانی شایسته، هدف اصلی نظام شایستگی در سازمان است. بنابراین سازمان در تجزیه و تحلیل و استقرار نظام شایستگی ممکن است راهبرد پایین به بالا یا راهبرد بالا به پایین را مبنای کار خود قرار دهد؛ این موضوع به شرایط سازمان، منابع انسانی متخصص، زمان و درجه‌ی توسعه یافتگی سازمان بستگی دارد و هر چه میزان تخصص‌گرایی در میان منابع انسانی سازمان بیشتر باشد و سازمان از درجه‌ی توسعه‌یافتگی بیشتری برخوردار باشد، راهبرد از پایین به بالا اهمیت بیشتری می‌یابد (۲۸). این درحالی است که نامی و همکاران بیان می‌دارند که الگوی انتقال دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد، همچنین فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد، فرآیند مدیریت دانش از طریق سیستم انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد و عوامل سازمانی از طریق فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم دارد (۳۱).

### زیرسیستم‌های گوناگون منابع انسانی

فعالیت‌ها یا زیرسیستم‌های گوناگون منابع انسانی می‌توان، از طریق ارتباط با مجموعه‌ای از شایستگی‌های شغلی مشخص، به صورت نظام مند و یکپارچه درآیند. دلایل عمده‌ای که می‌توان برای توجه به راهبردهای مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی برشمرد، به عبارت است از شایستگی‌ها، فصل مشترک میان بیش‌تر فعالیت‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی است (۳۲). راهبردهای مبتنی بر شایستگی می‌توانند به منظور کاهش شکاف بین شایستگی‌های مورد نیاز (برای پروژه، شغل یا راهبرد سازمان) و وضعیت موجود آن‌ها، روی برنامه‌های توسعه‌ی افراد و گروه‌ها تمرکز کنند. شایستگی‌ها می‌توانند معیاری را برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده، در حوزه‌ی جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی، فراهم آورند (۳۰). سیستم مبتنی بر شایستگی می‌تواند دامنه‌ای از کاربردهای منابع انسانی را پشتیبانی کند و فرایندهای منابع انسانی را در سازمان انسجام بخشد (۳۳). به عبارت دیگر، همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است، شایستگی‌ها، می‌توانند در رابطه‌ی تعاملی محور فرایندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نقشی اساسی ایفاء کنند.





نمودار ۱: نقش شایستگی‌ها در انسجام بخشی به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (۳۰)

### پیشینه تجربی

در این ارتباط رسولی و صالحی (۱۳۹۷) در کتاب خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی پیشرفته" با تعریف مختصری از شش قلمرو شایستگی از مقطع پنجم پیمایش شایستگی منابع انسانی از جمله (عملکرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار) روش‌های شناسائی شایستگی را برشمرده و با ارائه ۸ گام جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته محوره ارائه مدل‌هایی جهت آموزش، طراحی سیستم آموزشی، خود هدایتی در آموزش و توسعه، کار تیمی، مدیریت عملکرد و مبتنی بر شایستگی می‌پردازد (۳). سپهوند و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه" به یک الگوی مزیت رقابتی پایدار بر اساس نظریه منبع محور و رویکرد شایستگی‌های محوری منابع انسانی، شامل عوامل دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای در صنعت بیمه دست یافته است (۵). زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور" به شناسایی شایستگی‌های مدیریت اثربخش سازمان فرهنگی در دو فاز طراحی و اعتباریابی مدل پرداخته که مرحله طراحی با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق با شیوه‌ای کیفی انجام شده و اعتباریابی مدل از طریق سه مرحله دلفی خبرگان و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ساختار یافته و پرسشنامه انجام گرفته و در نهایت مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی در بر دارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی طراحی و پیشنهاد شد (۳۴). حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران" با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بدین نتیجه رسیده‌اند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر روی ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار می‌باشند (۲). عبداللهی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی شایستگی‌های این حوزه را در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه‌بندی کردند: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) که شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، ادراکی، تعالی طلبی و بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل شایستگی‌های فنی و شغلی، سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد (۲۷). دری، حبیبی و بهرامی نسب (۱۳۹۴) در تحقیقی به شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد صنعت پتروشیمی پرداختند نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران ارشد شامل شایستگی دانش (راهبردی، تخصصی، عمومی)، مهارت (ادراکی، انسانی و ارتباطی، اجرایی) تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی) می‌باشد (۳۵). سیزیونین، وایکیوت و باتارلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) طبق تحقیقاتی که بر شایستگی‌های منابع انسانی در بخش شرکت‌های حمل و نقل لیتوانیایی انجام دادند به بحث درباره جنبه‌های نظری منابع انسانی بر اساس آثار متنوع نویسندگان پرداخته، و به تجزیه و تحلیل و بحث فرایندهای مدیریت، شایستگی منابع انسانی در بخش حمل و نقل، مسائل و چشم اندازها، و همچنین نتایج حاصل از تحقیقات پرداختند (۳۶). رسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در کتاب خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی شایستگی محور" به این سؤال‌ها پاسخ می‌دهد که چرا برای منابع انسانی روشی جدی لازم است؟ شایستگی‌ها چه هستند؟ چرا مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزش شایستگی پیاده‌سازی شده است؟ منابع انسانی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی سنتی را از نو می‌آفریند تا تفاوت بین کارکنان متوسط و بهترین کارکنان را از منظر بهره‌وری دریابد. به عقیده نویسنده، علاوه بر جذب، حفظ و توسعه کارکنان برتر، سازمان باید به تصمیمات اخلاقی رهبران و کارکنان برتر خود نیز نیم نگاهی داشته باشد (۳۷). گوان و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان پیش‌بینی شایستگی استراتژیک مدیران منابع انسانی چینی: نقش هویت، تنوع حرفه‌ای، حمایت سازمانی و انطباق‌پذیری شغلی براساس نظریه ساخت حرفه‌ای<sup>۳</sup>، عوامل پیش‌بینی کننده شایستگی استراتژیک مدیران منابع انسانی را در چین مورد بررسی قرار داده که یافته‌های بدست آمده از این پیمایش روی مدیران منابع انسانی (HR) چینی نشان داد که شناسایی حرفه‌ای<sup>۴</sup> تنوع حرفه‌ای<sup>۵</sup> و حمایت سازمانی برای مدیریت منابع انسانی چینی به عنوان شایستگی استراتژیک، بصورت مثبت

<sup>۱</sup>. Čižiūnienė, Vaičiūtė & Batarlienė

<sup>۲</sup>. Rothwell

<sup>۳</sup>. career construction theory

<sup>۴</sup>. professional identification

<sup>۵</sup>. career variety

پیش‌بینی نموده علاوه، انطباق‌پذیری شغلی<sup>۱</sup> بعنوان یک تعدیل‌کننده مهم برای روابط بالا عمل نموده. نتایج همچنین نشان داد که تاثیر شناسایی حرفه‌ای بر انطباق‌پذیری شغلی در میان کارکنانی که یک سطح بالاتر (در مقایسه با پایین‌تر) حمایت سازمانی را برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک تصور می‌کردند، قوی‌تر بود. این یافته‌ها مفاهیمی را برای نظریه ساخت حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در چین به همراه داشته است (۱۷). روگن و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان توسعه یک چارچوب شایستگی برای اقدام مبتنی بر شواهد در بخش پرستاری بیان می‌نمایند که چارچوب شایستگی EBP دارای ارزش قابل توجهی برای تسهیل آموزش عملی مبتنی بر شواهد و تحقیق در زمینه پرستاری است. با این حال، تردیدها و عدم توافق‌هایی در مورد سطوح شایستگی EBP لازم برای پرستاران باقی می‌مانند. این چالش‌ها همچنین بر نیاز برای تنظیم یک الگوی شایستگی منطقی با گروهی وسیع‌تر از ذینفعان در بخش پرستاری دلالت دارند (۱۵). هاگلر و ویلسون (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان طراحی ارزیابی شایستگی کارکنان پرستاری با استفاده از شبیه‌سازی یک ابزار ارزیابی شایستگی محور را جهت ارزیابی اثربخشی برنامه، مستندسازی دستیابی به شایستگی، و پیشبرد استانداردسازی توسعه داد (۱۳).

جدول شماره ۱: جدول آماری پیشینه تحقیقاتی مرتبط

ردیف	سال	نویسنده	شاخص
۱	۱۳۹۶	باباشاهی و همکاران	شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های محوری - شایستگی‌های محوری هر رده از کارکنان دانشی در سه مقوله اصلی «ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» (۳۸)
۲	۱۳۹۶	کاوسی خامنه و همکاران	هفت مضمون اصلی، دوراندیشی و تحول‌آفرینی در نظام آموزش عالی، مهارت انسانی، مهارت فنی و مدیریتی، ویژگی‌های اخلاقی، تجربه‌های اجرایی و مدیریتی، فراست سیاسی و بصیرت (۳۹)
۳	۱۳۹۵	الوانی و همکاران*	شایستگی‌های فردی، بین فردی، بینشی، سازمانی (۲۴)
۴	۱۳۹۵	پورامینی و همکاران*	رهبری، ارتباطات، کار تیمی، مشتری مداری، انعطاف‌پذیری، برنامه ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، مواجهه با فشار، نوآوری و تکنیکی و فنی (۴۰)
۵	۱۳۹۴	ایمانی و همکاران	شایستگی‌های حرفه‌ای (دانش، مهارت، تجربه، مدیریت بحران، انضباط مالی و اداری) فردی: (وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، قاطعیت، بحث‌پذیری، رعایت کرامات انسانی، مشورت، قابلیت اطمینان) اجتماعی (ارتباطات، تعهد به تعالی و مشتری مداری، مدیریت تعارض، تعهد، اعتمادسازی) (۴۱)
۶	۱۳۹۴	عسکری و همکاران*	فردی (تعالی‌گرا، خودکنترل، منضبط، خودباوری، وجدان‌کاری و تعهد). دانشی (مصلحت‌اندیش، خردمند، دانشور، خبره، فرهیخته) مهارتی (تعامل‌گرا، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا، مشارکت‌جو، ارزشی (توکل، تقوا، شاکر و مؤمن، منصف، عادل، مسئولیت‌پذیر، خدمتگزار، ارزش‌آفرین، عدالت‌گرا و اخلاق‌مدار) (۲۵)
۷	۱۳۹۴	دهقانی و	ارتباطات سازنده، خدمتگزاری، مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی

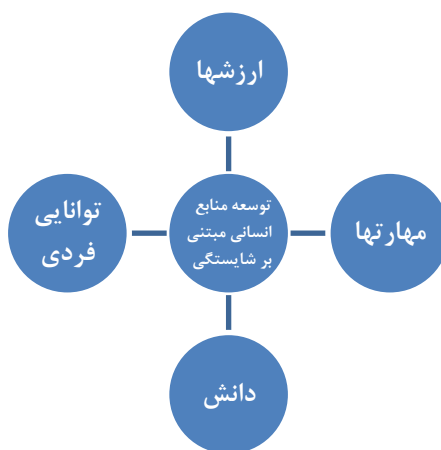
<sup>۱</sup> career adaptability

همکاران	بودن، مهارت حل مساله و شایستگی‌های هوشی (۲۶)		
دردی و همکاران	دانش (راهبردی، تخصصی، عمومی)، مهارت (ادراکی، انسانی و ارتباطی)، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی) (۳۵)	۱۳۹۴	۸
قشلاقی و همکاران*	مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، پایبندی به اصول اخلاقی، مهارت‌های فردی، رعایت عدالت (۴۲)	۱۳۹۴	۹
نوربخش	ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، اسلامی بودن و مردمی بودن، شایستگی‌های مسئولیت، خدمت‌گذاری صادقانه، ویژگی‌های شخصیتی، پاسخگو بودن، مهارت‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای (۴۳)	۱۳۹۴	۱۰
سلطانی و همکاران	ارتباطات سازنده، خدمت‌گذاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مدیریت اسلامی، دینی بودن، شایستگی‌های هوشی (۴۴)	۱۳۹۴	۱۱
مرادی و همکاران	مهارت‌های ارتباطی، دانش فنی، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت، مدیریت اجرایی، مهارت ادراکی، تعهد کاری، تقوی (۴۵)	۱۳۹۴	۱۲
جالوکا و همکاران	شایستگی‌های متنی، رفتاری، فنی (۳۵)	۲۰۱۴	۱۳
تریولاس ترموسیس	رهبری، اشتیاق و انگیزه، خودکنترلی، باز بودن، مشاوره، اصول اخلاقی، بهره‌وری، آرامش (۳۵)	۲۰۱۳	۱۴
وانت و همکاران	کارگروه (ارتباط با دیگران، روحیه تیمی، توسعه دیگران، انگیزه برای دسترسی، ویژگی‌های فردی ارتباط نوشتاری، مهارت گفتگو، توانایی تصمیم‌گیری) ارتباطات و تصمیم‌گیری (خودکنترلی، تحمل فشار، انعطاف‌پذیری، توجه به جزئیات، درستی حل مسئله (حساسیت به مشکلات، تفکر) دانش حرفه‌ای (دانش مهندسی، بهداشت و ایمنی، قوانین و مقررات ایمنی و بهداشت). (۴۶)	۲۰۱۱	۱۵
دانشگاه منچستر	دانش و خدمات، مسائل اجتماعی، مدیریت تحول و نوآوری، مدیریت منابع (۴۷)	۲۰۱۰	۱۶
فانگ و همکاران	شایستگی‌های شخصیت، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۷
مولر و ترتر	شایستگی‌های ذهنی، مدیریتی، احساسی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۸
لی و هو	محصول نوآورانه، فرهنگ، مدیریت، خدمات، زیبایی شناسی، خلاقیت، تکنولوژی (۴۸)	۲۰۱۰	۱۹
زوپاتیس	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت/ رهبری، ادراکی، اجرایی (۴۸)	۲۰۱۰	۲۰
جفری و برانتون	مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق‌پذیری، رهبری، خلاقیت، بلندهمتی (۴۸)	۲۰۱۰	۲۱
بوتا و لاسن	ارتباطات، اشتیاق برای برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری، مربی‌گری (۴۸)	۲۰۱۰	۲۲
لی	موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، اهمیت برای سفارشات، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به خدمت به مشتری (۴۸)	۲۰۱۰	۲۳

### مدل مفهومی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید (۴۹) هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است (۲۹) مدل همچنین

می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (۴۹). از هنگام آغاز نهضت شایستگی‌ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند (۵۰) برای مثال، به اعتقاد شرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده می‌توان نتیجه گرفت که در همه مدل‌ها ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها مورد تأکید است (۵۱). بنابراین در این پژوهش با توجه به بررسی‌های کتابخانه‌ای و مطالعات انجام پذیرفته محقق از چهار مولفه اصلی برای تدوین مدل شایستگی مدیران برای سازمان‌های اجرائی استان یزد استفاده خواهد کرد که این مولفه‌ها عبارتند از؛ ارزش‌ها، مهارت‌ها، توانایی فردی و دانش.



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق

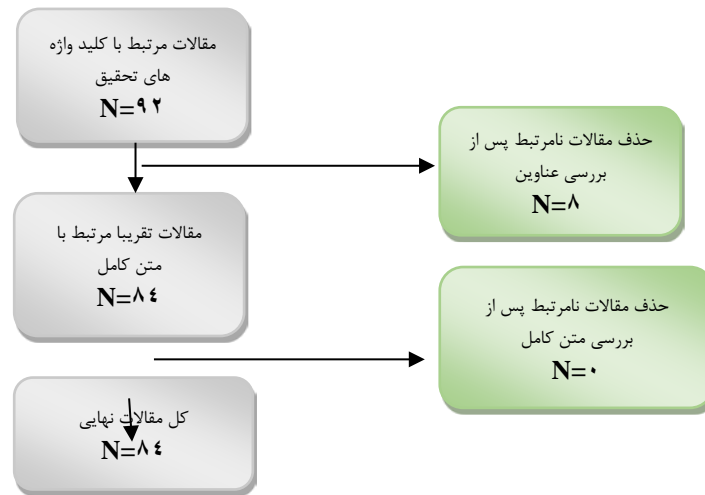
### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای-کاربردی و با توجه به رویکردهای اتخاذ شده، آمیخته (کیفی و کمی) است. بدین منظور در این تحقیق از روش‌ها مختلف استفاده شده است. در بخش اول از روش سنتز پژوهی<sup>۲</sup> استفاده شده است. هدف از سنتز پژوهی این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق

<sup>۱</sup> . Sherman

<sup>۲</sup> . The research synthesis

تعمیم‌ها، ترکیب کند (۵۲). در بخش دوم و برای طراحی الگوی شایستگی از تکنیک دلفی استفاده شده است. بدین منظور ابتدا به تحلیل مقاله‌های و اسناد مرتبط با موضوع و مصاحبه با متخصصان پرداخته شد سپس نتایج بصورت کدهای مستخرج شده ادغام و در قالب یک پرسشنامه برای اجرای تکنیک دلفی آمده و در اختیار متخصصان اساتید، دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با رشته تحصیلی مرتبط با تحقیق قرار گرفت و در نهایت جهت اعتبارسنجی از روش کمی (پیمایشی) استفاده گردید. با توجه به ماهیت پژوهش در این تحقیق جامعه‌های آماری متفاوتی وجود دارد که به ترتیب هر یک بیان و تشریح می‌گردند. جامعه آماری بخش اول شامل کلیه مقاله‌ها مرتبط با آموزش همراه، اسناد و مدارک علمی و متخصصان در حوزه آموزش همراه می‌باشد. نمونه آماری این بخش شامل کلیه مقاله‌های مرتبط با آموزش همراه، اسناد و مدارک علمی به تعداد ۹۲ سند و ۱۰ نفر از متخصصان (براساس اشباع داده‌ها) می‌باشد. لذا روش نمونه‌گیری این بخش، روش سرشماری (تمام شماری) می‌باشد. به عبارتی کلیه مقاله‌های مرتبط مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند و در بخش دوم از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بر این اساس روند بررسی مقالات و اسناد به ترتیب به این شرح است (کل مطالعات مرتبط با کلید واژه‌ها ۹۲ مورد، حذف مقالات نامرتبط پس از بررسی عناوین ۸ مورد، بنابراین در این پژوهش ۸۴ مورد، مورد بررسی قرار گرفت (در شکل ۲ مراحل ورود مطالعات در این تحقیق قابل مشاهده است).



نمودار ۳: نمودار مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

جدول شماره ۲: نمونه ای از کدگذاری مقالات

سال	نویسنده/نویسندگان	شاخص
۱۳۹۶	باباشاهی و همکاران	«ویژگی‌های فردی»، «دانش» و «مهارت» (۳۸)
۱۳۹۶	کاوسی خامنه و همکاران	هفت مضمون اصلی، دوراندیشی و تحول‌آفرینی در نظام آموزش عالی، مهارت انسانی، مهارت فنی و مدیریتی، ویژگی‌های اخلاقی، تجربه‌های اجرایی و مدیریتی، فرانت سیاسی و بصیرت (۳۹)
۱۳۹۵	الوانی و همکاران*	شایستگی‌های فردی، بین فردی، بینشی، سازمانی (۲۴)
۱۳۹۵	پورامینی و همکاران*	رهبری، ارتباطات، کار تیمی، مشتری مداری، انعطاف پذیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، مواجهه با فشار، نوآوری و تکنیکی و فنی (۴۰)

بخش دوم داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه به شکل نیم ساختاری و با استفاده از یادداشت برداری گرد آوری گردید. مدت زمان مصاحبه برای هر فرد ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود سپس از طریق دیدگاه‌های بیان شده تحلیل محتوا انجام شد. تحلیل محتوایی تحقیقات کیفی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند، کدها و طبقات مستقیماً و به صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج می‌شوند که نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه به شرح جدول ذیل آمده است.

## جدول ۳: جدول مصاحبه نیمه ساختارمند با متخصصان

مصاحبه شونده	متن مصاحبه‌ها	کدگذاریها
مصاحبه شونده ۱	کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند شایستگی و توانمندی‌هایی می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های کلیدی بیان می‌شوند. البته این مهارت‌ها در رده‌های مختلف سازمانی نسبت‌های مختلف دارند. بطور کلی این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی؛ شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است مثل جوشکاری؛ مهارت شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است و مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...) می‌باشد.	- مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است مثل جوشکاری؛ - مهارت‌شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است - مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...)
مصاحبه شونده ۲	به نظر اینجانب مهارت‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل: ادغام فرهنگ سازمانی، ارزیابی نیازها، برنامه‌های توسعه فردی، می‌باشند که این مولفه‌های اثرگذار می‌توانند در بهبود دستیابی به اهداف دستگاه‌های اجرایی مثره ثمر باشند.	- ادغام فرهنگ سازمانی - ارزیابی نیازها - برنامه‌های توسعه فردی

از آنجایی که معیارهای دقت در تحلیل محتوای کیفی شامل اعتبار، انتقال‌پذیری و قابلیت تأیید می‌باشد. بنابراین جهت تعیین اعتبار از راهبرد بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی صاحب‌نظران و متخصصان استفاده شد. برای سنجش بازبینی مشارکت کنندگان علاوه بر بازگرداندن گفتار و تجربیات صاحب‌نظران و متخصصان در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختیار ۳ نفر از متخصصان قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح و یا تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی انتقال‌پذیری نیز متن کامل به همراه کدها و طبقات در اختیار سه تن از اعضا قرار گرفت. همچنین در ارتباط با تأییدپذیری فرآیند تلاش گردید تا کلیه فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. جهت رعایت شرایط اخلاقی ضمن ایجاد جو صمیمی در گروه سعی گردید تا رضایت ایشان جهت شرکت در گروه جلب گردد. برای بخش دوم جامعه آماری شامل خبرگان (متخصصان اساتید، دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها) با رشته تحصیلی مرتبط با تحقیق و کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۳۱ نفر می‌باشد و برای اعتبارسنجی جامعه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و



حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۸۲۸ نفر می‌باشد. نمونه آماری در بخش طراحی شامل ۳۱ خبر می‌باشد و در نهایت پس از طراحی مدل پرسشنامه مناسب تدوین و مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. نمونه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های اجرایی استان اعم از معاونت توسعه نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه، استانداری، کمیته نیروی انسانی و تحول اداری در استان با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و حداقل ۴ سال کاری مرتبط به تعداد ۲۶۷ نفر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

### یافته‌ها پژوهش

در این پژوهش، از تحلیل مقاله‌های مرتبط با سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای تعیین و تشخیص مبانی نظری و ساختار مدل، سوالات مناسب تهیه و در اختیار اساتید راهنما و مشاوران قرار گرفت و سپس سوالات مورد تغییر و تعدیل قرار گرفتند که پس از تأیید اساتید، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان انجام پذیرفت، سپس کلیه مقاله‌های مرتبط با سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی نیز مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل مقاله‌های و اسناد توسط تکنیک دلفی مورد سنجش قرار گرفت و مدل نهایی طراحی شد.

## نمودار ۴: مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی



آخرین گام در پژوهش حاضر، اعتبار سنجی الگوی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت، تدوین و در اختیار ۲۶۷ نفر (براساس فرمول کوکران و برای حجم جامعه نامشخص) از دانشجویان دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با رشته تحصیلی مرتبط و با روش نمونه‌گیری هدفمند قرار داده شد و داده‌های جمع‌آوری شده مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج در جداول زیر آمده است.

### تحلیل عاملی اکتشافی

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها را تایید نمود. آماره  $Z$  کولموگروف-اسمیرنوف در سطح (۰/۰۵)  $P \geq$  معنی‌دار نمی‌باشند. از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های بدست آمده از پرسشنامه در بین نمونه با توزیع آن در جامعه نرمال است. همچنین براساس نتایج مقدار آزمون کیزر-میر-اولکین برابر با ۰/۷۵۲ می‌باشد لذا حجم نمونه برای این بررسی رضایت بخش است و نتیجه می‌گیریم که داده‌های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است. همچنین نتیجه آزمون بارتلت (۱۵۳۹۸/۸۲۲) که در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس واحد و همانی نمی‌باشد. یعنی از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر، هیچ‌گونه همبستگی مشاهده نمی‌شود.

جدول ۴: شناخت سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس تمامی گویه‌ها

مولفه‌ها	مقدار ویژه اولیه	
	درصد واریانس	درصد تجمعی واریانس
۱	۲۸/۳۴۹	۲۸/۳۴۹
۲	۹/۰۴۱	۳۷/۳۹۰
۳	۶/۲۷۰	۴۳/۶۶۰
۴	۴/۶۹۶	۴۸/۳۵۶

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، ۴ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۹۱ سوال (گویه) می‌توان ۴ عامل ساخت. سهم هر عامل در تبیین ۹۱ گویه به صورت نزولی است. یعنی عامل اول بیشترین سهم (۲۸/۱۳۱) درصد با مقدار ویژه (۲۸/۱۳۱) و عامل چهارم کمترین سهم (۴۸/۳۵۶) درصد با مقدار ویژه (۴/۶۹) در تبیین واریانس ۹۱ گویه است. در مجموع تمامی ۴ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک توانسته‌اند ۴۸/۳۵ درصد از واریانس ۹۱ گویه مربوط به پرسشنامه را تبیین کنند.

جدول ۵: پایایی پرسشنامه و مولفه‌های آن (آلفای کرونباخ)

سوال	تعداد آیتم (سوال)	آلفای کرونباخ مبتنی بر آیتم‌های استاندارد	
سوالات ۱ تا ۲۹	۲۹	۰/۷۷۸	فردی
سوالات ۳۰ تا ۴۳	۱۴	۰/۷۹۵	دانش
سوالات ۴۴ تا ۶۳	۲۰	۰/۸۰۱	مهارت
سوالات ۶۴ تا ۹۱	۲۸	۰/۷۶۵	ارزش
		۰/۷۸۱	کل



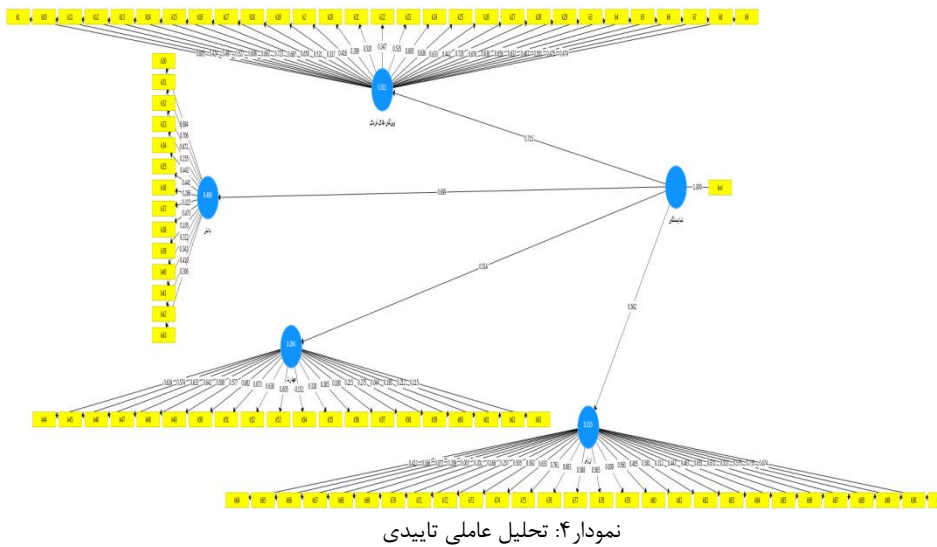
همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌کنید مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و مولفه‌های به ترتیب آمده است که نشان می‌دهد پرسشنامه دارای پایایی بالایی است.

جدول ۶: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عامل‌ها و کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
(کلی)	۱				
ویژگی‌های فردی	**۰/۷۱۴	۱			
دانش	**۰/۵۲۵	**۰/۳۹۷	۱		
مهارت	**۰/۵۰۲	**۰/۱۴۱	*۰/۲۳۱	۱	
ارزش	**۰/۵۵۰	**۰/۲۳۸	**۰/۴۷۲	**۰/۱۰۷	۱

\*\*  $P \leq 0.01$  \*  $P \leq 0.05$

به منظور بررسی همبستگی بین کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در روش همسانی درونی، همبستگی بالای عامل‌ها با سازه کلی نشان دهنده همگرایی عامل‌ها با نمره کل پرسشنامه است که نتایج آن در جدول آمده است.



جدول شماره ۷: اندازه اثر  $R^2$  و  $Q^2$ 

مقدار مورد تایید		
$R^2$	قوی = ۰/۶۷ و بیشتر	۰/۳۳ تا ۰/۶۶ متوسط
$Q^2$	۰/۳۵ و بالاتر قوی	۰/۱۵ تا ۰/۳۴ متوسط
مقدار محاسبه شده		
عناصر	$R^2$	$Q^2$
ویژگی های فردی	۰/۶۴۶	۰/۲۶۹
دانش	۰/۴۸۷	۰/۲۰۱
مهارت	۰/۳۱۹	۰/۱۸۲
ارزش	۰/۴۲۱	۰/۱۹۸

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص  $R^2$  و معیار  $Q^2$  برای دستیابی به این هدف است. با توجه به این توضیحات میزان  $R^2$  برای متغیر هر چهار مولفه در حد متوسط است و شاخص  $Q^2$  نیز برای هر چهار مولفه در حد متوسط است. لذا برازندگی ساختاری مدل قابل قبول است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل سنجش شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی سازمان‌های اجرائی استان یزد بود. یافته‌های حاصل از این پژوهش حاکی از آن دارد که مولفه‌ها شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل ۴ مولفه شامل ویژگی‌های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) می‌باشد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نیز حاکی از وجود چهار عامل اصلی دارد. براساس نتایج ۴ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۹۱ سوال (گویه) می‌توان ۴ عامل ساخت.

یافته‌های حاصل از این پژوهش در خصوص مولفه‌های شایستگی منابع انسانی با یافته‌های تحقیقات زیر همخوانی دارد. نتایج حاصل از بخش ویژگی‌های فردی با نتایج سپهوند و همکاران (۵)، عبداللهی و همکاران (۲۷) باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) الوانی، اردلان، محمدی‌فاتیح (۲۴) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (P۲) معتقد است که ویژگی‌های فردی کلیدی منابع انسانی شامل مهارتهایی چون؛ ارتباطات قوی، توانایی حل اختلاف، تصمیم‌گیری، اخلاق‌گرایی، نظم و سازماندهی نیروها و پتانسیل‌ها مانند مهارتهای تخصصی، برآورد (هزینه، زمان)، که توسعه مهارت از مهمترین توانایی های فردی کلیدی می‌باشد، چرا که داشتن دانش تنها در بهترین حالت فقط به ما امکان انتقال آن دانش را فراهم می‌آورد بدون هیچ اجرایی. همچنین مصاحبه شونده پنجم (P۵) معتقد است که ویژگی‌های فردی

کلیدی منابع انسانی شامل ایده پردازی، مهارت ارتباطی و مهارت درست انجام دادن کار در سازمان می‌باشند.

نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های مرتبط با دانش با نتایج باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۱) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل دانش بکارگیری سرمایه‌های انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد و مصاحبه شونده (p۳) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی دانش اصول، مهارت‌ها و وظایف کاری است و در نهایت مصاحبه‌شونده (p۶) معتقد است که دانش مهم و کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل دانش مربوط به مشتری، دانش و آگاهی لازم در ارتباط با احترام و تکریم ارباب و رجوع، دانش نحوه پاسخگویی سریع و دقیق به ارباب و رجوع می‌باشد.

نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های مهارتی با نتایج باباشاهی، یزدانی، طهماسبی و رجب‌پور (۳۸) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۱) معتقد است که کارکنان برای انجام وظایف خود نیازمند شایستگی و توانمندی‌هایی می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های کلیدی بیان می‌شوند. البته این مهارت‌ها در رده‌های مختلف سازمانی نسبت‌های مختلف دارند بطور کلی این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی: شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص است، مهارت شناختی: دانش لازم برای انجام وظایف خاص است و مهارت انسانی: مهارت مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط موثر با افراد (مافوق، زیر دست، همکار، مشتری و...) می‌باشد و مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که مهارت‌های کلیدی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی شامل؛ مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراک و مهارت‌های فنی می‌باشد.

و در نهایت نتایج حاصل از بخش شایستگی‌های ارزشی با نتایج عبداللهی و همکاران (۲۷) الوانی، اردلان و محمدی‌فاتیح (۲۴) عسکری و همکاران (۲۵) دری، حبیبی و بهرامی نسب (۳۵) رسول (۳۷) همسو می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تعهد و مسئولیت‌پذیری، پاسخگو بودن در قبال تصمیم‌های اخذ شده و وظایف محوله توأم با وفاداری و دلسوزی، اخذ تصمیمات صحیح، منطقی و به موقع، وفاداری و تعلق خاطر به سازمان، ترجیح‌دادن منافع سازمان به منافع شخصی، ارتقای توانمندی‌های شخصی و بکارگیری دانش و مهارت کسب شده در انجام وظایف فردی و گروهی است و مصاحبه شونده (p۷) معتقد است که ارزش‌های کلیدی منابع انسانی شامل تاکید بر ارزش‌های محوری و پایدار، توجه به اصول و هنجارهای صحیح در سازمان هستند.

الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل دربرگیرنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز جهت بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقض‌ها مورد استفاده قرار گیرد (۵۳). منسفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، الگوی شایستگی را به عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق، از ویژگی‌هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای موثر بودن لازم دارند. الگوی شایستگی ممکن است مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود (۵۴).

## ۵. منابع

۱. Monshigar, M and Abbasi, A. Pathology and Managers Support Strategies for Human Resource Development and Development. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, ۲۰۱۶, ۳, ۸, ۲۹-۵۶.
۲. Haj Karimi, A A; Rezaeian, A; Hadizadeh, A and Bonyadi Naeni, A. (۲۰۱۱). Designing Competencies Model for Public Sector HR Managers in Iran. Quarterly Perspective on Public Administration, ۲۰۱۱, ۲, ۸, ۲۳-۴۳.
۳. Resuli, R & Salehi, A. Advanced Human Resource Management", Payame Noor University Press, Fifth Edition.
۴. Ahmadi, S. A. A; Sobhani, F; Darvish, F and Kobra, H. Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resource Competencies in Nahj al-Balagheh Using Content Analysis Technique and ISM. Basij Strategic Studies Quarterly, ۲۰۱۵, ۱۲ (۶۴), ۲۷-۵۵.
۵. Sepahvand, R; Vahdati, H; Ismaili, M, R and RahimiAghdam, S. Designing a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in the Insurance Industry, Journal of Human Resource Management Research, ۲۰۱۶, ۸, ۱ (۲۳), ۲۰۸-۱۷۹.
۶. Najafpour Shahani, F and Hosseinpour, M. Future Research Approach to Identifying Human Resources Competencies Required by the Exceptional Education Organization of Khuzestan Province, Second National Conference on Sustainable Development in Educational and Psychological Sciences, Social and Cultural Studies, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Studies and Research Center, Mehr Institute of Higher Education Arvand, Center for Sustainable Development Solutions. ۲۰۱۵.

---

<sup>۱</sup>. Mansfield



۷. Idi, M; Pirzadian, Mohsen and Namdarjoumi, Ehsan. The Study of Competitive Barriers in Organizations "Case Study, Ilam State University Staff. National Conference on Key Issues in Management and Accounting Sciences, Gorgan, Iran, ۲۰۱۵.
۸. Ranjbar, M; Khaif Elahi, A; Danaei Fard, H and Fani, A, A. Designing Managers' Competency Model in Health Sector (Foundation Data Strategy Theory Approach), International Conference on Research in Behavioral and Social Sciences, Turkey - Istanbul, Institute of Ideal Managers, Capital of Ilya, ۲۰۱۵.
۹. Jafari, F. Danesh, M and Ziauddin, M. Explain the importance of surrogacy in human resource management; focusing on developing competencies. ۵th National Conference and Third International Conference on Accounting and Management, Tehran, Premier Services Company. ۲۰۱۵.
۱۰. Tavakoli, A and BozorgHaddad, E. Developing a Competency Model for Public Sector Managers Based on the Good Governance Paradigm. International Conference on Management Economics and Social Sciences, Spain. ۲۰۱۵.
۱۱. Javid Mehr, M; AmiriJami, H and Akbari, A. (۲۰۱۵). Managing managers by reflecting on public competencies. The First International Conference on the Role of Islamic Revolution Management in the Geometry of the Power of the World System (Management, Politics, Economics, Culture, Security, Accounting), Tehran, ۲۰۱۵.
۱۲. Khasii, F. Investigating the relationship between meritocracy and employee empowerment by considering the mediating role of organizational culture. International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran, Institute of Managers Idea Pardaz, Vira, ۲۰۱۵.
۱۳. Hagler, D., & Wilson, R. Designing nursing staff competency assessment using simulation. *Journal of Radiology Nursing*, ۲۰۱۵, ۳۲(۴), ۱۶۵-۱۶۹.
۱۴. Rudy, S., Rooney, V., & Westley-Hetrick, E. Mock Codes in a Radiology Department for Systems Improvement and Staff Competency. *Journal of Radiology Nursing*, ۲۰۱۵, ۳۴(۴), ۱۹۳-۱۹۹.
۱۵. Rugen, K. W., Speroff, E., Zapatka, S. A., & Brienza, R. Veterans Affairs Interprofessional Nurse Practitioner Residency in Primary Care: A Competency-based Program. *The Journal for Nurse Practitioners*, ۲۰۱۶, ۱۲(۶), e۲۶۷-e۲۷۳.
۱۶. Pasternack, J. R., Dadiz, R., McBeth, R., Gerard, J. M., Scherzer, D., Tiyyagura, G., ... & Kessler, D. Qualitative Study Exploring Implementation of a Point-of-Care Competency-Based Lumbar Puncture Program Across Institutions. *Academic pediatrics*, ۲۰۱۶.
۱۷. Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, ۲۰۱۶, ۹۲, ۱۱۶-۱۲۴.
۱۸. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B.A. Resource orchestration

- to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, ۲۰۱۰, ۳۷ (۵): ۱۳۹۰-۱۴.
۱۹. Sengupta, Atri. Venkatesh, D.N, Sinha, Arun K. "Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage", *International Journal of Organizational Analysis*, ۲۰۱۳, ۲۱ (۴): ۵۰۴-۵۲۷.
  ۲۰. Farshabaf Maharian, J and Ebrahimian, J. A review of the general policies of the administrative system and its impact on meritocracy. *National Conference on Sovereignty and Good Governance in Iran*, ۲۰۱۱, ۱۴۵ - ۱۳۴.
  ۲۱. Fang C, Chang S, Chen G. Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*; ۲۰۱۰, ۴(۱۳):۲۸۴۵-۵۵.
  ۲۲. Müller, R., & Turner, R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, ۲۰۱۰, ۲۸(۵), ۴۳۷-۴۴۸.
  ۲۳. Ganjali, A, Timurian, M and Abdolhosseinzadeh, M. (۱۳۹۲). Investigating the Qualification Criteria in Quran and Islam. *Haleqal, Managerial Research*, ۲۰۱۴, ۳, ۱(۷);, ۱۱۴-۹۱.
  ۲۴. Alvani, S M, Ardalan, O and Mohammadi Fateh, A. Designing and Developing an Appropriate Model of Commanders and Command Competencies in the Army Organization Using Imam Khamenei's Approach", *Human Resource Management Research University Comprehensive Imam Hussein (AS)*; ۲۰۱۶, ۸,۱ (۲۳) ۳۰-۱.
  ۲۵. Askari, N. Nikukar, G, Safari, H. Competency Model of Islamic Republic of Iran Managers Based on Perspective Document ۱۴۰۴" *Two Management Quarterly in Islamic University*, ۲th year, ۲۰۱۵.
  ۲۶. DehghaniSoltani, M; Al Taha, H R. Identifying Factors Affecting the Competencies of Iranian Islamic Managers in Government Organizations. *Journal of Management Improvement Science*, Ninth Year, ۲۰۱۶, ۲ (۲۸): ۹۷-۱۲۰.
  ۲۷. Abdollahi, M; FathiVajargah, K; Pourzahir, A T & Rahimian, H. The educational managers' competencies and human resource development. *Journal Management System*, ۲۰۱۶, ۶, ۴(۲۴);۲۱-۵۱.
  ۲۸. SalehiKordabadi, S,. Sabet, S and Rasa, A. Competency Management in Governmental Organizations and its Typology in Iran. *Journal of Police Human Development*, ۲۰۱۱, ۸, ۳۶, ۱۱۶-۹۰.
  ۲۹. Dehghanan, H. Competency-based management (requirements and solutions). *Fifth International Management Conference*, Tehran. ۲۰۰۷.
  ۳۰. Abtahi, H and Montazeri, M. Competency-based management and its role in human resource management. *Human Resource Management Studies*. ۲۰۰۹, ۵۷, ۱۶-۱۶.

۳۱. Nami, K; Seyed Abbaszadeh, M M; Hassani, M & Bazargan, A. Structural Modeling of the Impact of Organizational Factors on Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Training Transfer Model. *Journal of Human Resource Education & Development*, ۲۰۱۸, ۴, ۱۴: ۷۷-۹۶.
۳۲. Byham, W.C. Developing Dimension/Competency-Based Human Resource System, ۱۹۹۸, Retrieved from: [www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_competencybasedhrystems\\_mg.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_competencybasedhrystems_mg.pdf).
۳۳. Newsome, S.; Catano, V. & Day, A., *Leader Competencies: Proposing A Research Framework*, Canadian Forces Leadership Institute and Centre for Leadership Excellence. Nova Scotia: Saint Mary's University. ۲۰۰۳.
۳۴. Zarei Matin, H. Rahmati, M H. Mousavi, S M M and Vadadi, A. Designing a Competency Model for Managers in Iranian Cultural Organizations. *Journal of Management of Government Organizations*, ۲۰۱۴, ۲, ۴. ۳۶-۱۹.
۳۵. Dorri B, Habibi M, Bahrami nasab M. Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. ۲۰۱۵; ۶ (۲۳): ۲۱۷-۲۴۲.
۳۶. Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, ۲۰۱۶, ۱۳۴, ۳۳۶-۳۴۳.
۳۷. Rothwell, W. J. Competency-Based Human Resource Management. *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids*, ۲۰۱۲, ۴۵-۴۷.
۳۸. Babashahi, J; Yazdani, H; Tahmasebi, R & RajabPour, E. Designing of Competency model for knowledge workers in RIPI. *Human Resource Management in Oil Industry*. ۲۰۱۷, ۸ (۳۲): ۳-۲۴.
۳۹. Kavusi Khamenei, R; Pourazat, A A and Abbasi, T. Identify and develop appropriate features for the Minister of Science, Research and Technology. *Public Management Research Quarterly*. ۲۰۱۸, ۹, ۱, ۳۵-۶۰.
۴۰. Pouramini, Z; Gholipour, A and Kohi, S. Competency management, a new approach to attracting and retaining talent. ۱st International Conference on Business and Organizational Intelligence, *New Paradigms of Management*, Shahid Beheshti University, Tehran. ۲۰۱۷.
۴۱. Imani, A M; Qasemi, M; Mubarak, M and Sergi, B. Identifying, explaining and designing the model of competencies of managers (Zahedan Customs). *International Conference on New Orientations in Management, Economics and Accounting*, Tabriz, East Azerbaijan Industrial Management Organization. ۲۰۱۶.
۴۲. Gheshlaghi, M; Haqqani, M and MohammadiMoghaddam, Y. Educational Needs Assessment of Judges' Job Groups Based on Competency Approach (Case Study: Tehran Province Judicial Complexes). *Journal of Human Resource Studies*. ۲۰۱۵, ۵, ۱,

۱۴۱-۱۶۳.

۴۳. Nourbakhsh, M S . Designing Managerial Competency Model Fit to Iranian-Islamic Progress Model. National Conference on Management Research, Tehran. ۲۰۱۵.
۴۴. Soltani, I; Dalilly, H and NilipourTabatabaei, A. Determining the Adaptability of Human Resources Managers of Manufacturing and Industrial Companies to Ulrich Competency Model (Mobarakeh Steel Company Case Study). Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, ۲۰۱۴, ۱, ۵۷, ۲-۴۱.
۴۵. Moradi, R; Moradi, M; Maleki, H and Abdoli, A. (۲۰۱۵). Designing and presenting a model of curriculum competencies. Quarterly Journal of Qualitative Research in Curriculum Planning. ۲۰۱۵, ۱, ۱. ۴۳-۶۵.
۴۶. Nofaresti, H and Taghizadeh Herat, A. Overview of Managers Competency Model, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Education Sciences, Sari, Future Research & Consulting Company, Payam Nork University. ۲۰۱۵.
۴۷. Chitsaz, E. The Competency Pattern of Cultural and Social Managers in Universities and Higher Education Institutions. Tehran, Ministry of Science, Research and Technology, Department of Cultural and Social Affairs, Office of Social Planning and Cultural Studies. ۲۰۱۲.
۴۸. Rahimnia, F and Hooshyar, W. Analyzing the Dimensions and Components of the Managers Competency Model in the Banking System (A Qualitative Approach). Journal of Management Research Tomorrow, ۲۰۱۲, ۱۱, ۳۱, ۱۳۸-۱۱۳.
۴۹. Draganidis. F & Mentzas. G. (۲۰۰۶). Competency Study: Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
۵۰. Karami, M; Salehi Omran, I and Khoshnoudifar, H. Educational Needs Assessment of Managers of Mazandaran Regional Electricity Company Based on Competency Model. Journal of Educational Planning Studies. ۲۰۱۲, ۱, ۲, ۱۰۰-۱۱۴.
۵۱. Sherman, R. Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project . ۲۰۰۱, <http://www.prenet۲۰۰۰.com>.
۵۲. Cooper, H, Hedges, L, V., Jeffrey, G., V. The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis. Second Edition, ۲۰۰۹, ISBN: ۹۷۸-۰-۸۷۱۵۴-۱۶۳-۵.
۵۳. Nirumand, P; Bamdad S, Bamdad J, Arabi, S M & Amiri, M. Conceptual Framework for Competencies of CEOs of Technology Based Firms: Dimensions, Components and Indicators. Journal of Occupational and Organizational Counseling, ۲۰۱۲, ۴, ۱۲, ۱۶۱-۱۴۵.
۵۴. Mansfield, R. S. Building competency models: Approaches for HR Professionals, Human Resource Management, ۱۹۹۶, ۲۴, ۸, ۷-۱۸.



**Designing a Model for Evaluating the Key  
Competencies of Human Resources  
(Managers of Yazd Province Executive Organizations)**

**Fatemeh Baghshahi**<sup>1</sup>, Ph.D. Candidate, Faculty of Management, Payame  
Noor University, Iran

**Reza Rasouli**, Full Professor, Faculty of management, Payame Noor  
University, Iran

**Mohammad Reza Daraei**, Assistant Professor, Faculty of  
management, Payame Noor University, Iran

(Received: ۲۰۲۰/۰۱/۰۱; Accepted: ۲۰۲۰/۰۲/۰۴)  
pp. ۱۱۸-۱۲۳

**Abstract**

The purpose of this study was to design a model for assessing key human resources competencies of Yazd executives. Accordingly, the study was mixed (quantitative – qualitative) (Therefore, first, the synthesis method was used, then the Delphi technique was used to design the model, and finally, the quantitative method was used for validation. Due to the nature of the research, there are different sampling and sampling methods. The first part of the statistical population consists of all articles related to key human resource competencies, scientific documents and all specialists, academics and elites with relevant experience and expertise. The sample included ۸۴ documents (۴۰ internal sources and ۴۴ external sources) selected by census method, and in the second part, ۱۰ targeted individuals (saturation limit of ۱۰ persons) using a purposive sampling method were chosen. For the design of the sample, the statistical population includes experts who were selected by purposeful sampling method (۳۱ persons saturation limit) and for statistical population validation, including senior experts and human resources managers of provincial executive agencies, including a deputy. Manpower Development Management and Planning Organization, Governorate, Human Resources and Administrative Transformation Committee in the province with a bachelor's degree or higher and with at least four years of experience related to ۸۲۸ people. In this section, ۲۶۷ persons were selected using simple random sampling. Semi-structured interviews and researcher-made questionnaires were used for data collection. Based on this, a questionnaire was prepared and then provided to the instructors and consultants, and the questions were modified. The coefficient of the agreement was ۰.۸۱, which was

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author: zahra\_hoseyni<sup>۲۱</sup>@yahoo.com

confirmed by three experts. The results showed that the components of key competencies of human resources in executive systems consist of 4 components including individual characteristics (36 indices), knowledge (16 indices), skills (23 indices) and value (36 indices) (In the last step, using structural equation modeling, model validation was performed. The results indicate that the questionnaire data can be reduced to a number of underlying and fundamental factors. And the result of the Bartlett test showed that the correlation matrix is not a single matrix and the same matrix, and finally, four factors (components) have higher than one specific value. These components include four components, including individual characteristics, knowledge, skills, and values.

**Keywords:** Training, Evaluation, Assessment, Training Evaluation, Private Banks.

## **A Model for Performance Coaching Competency of Supervisors and Managers(Case: NIOc)**

**Ali Sotoudeh**, Ph.D. of Educational Management, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

**Parivash Jaafari**<sup>1</sup>, Associate Professor of Educational Management, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

**Amir Hossein Mohammad Davoudi**, Associate Professor, Faculty of Human Sciences, Islamic Azad University, Saveh Branch, Iran

(Received: ۲۰۲۰/۰۲/۱۷; Accepted: ۲۰۲۰/۰۴/۰۱)  
pp. ۹۳-۱۱۷

The aim of the present research is to present a model for Performance Coaching Competency of supervisors and managers in NIOC. This research is a heuristic inquiry with a pragmatic purpose wherein we have utilized the qualitative and quantitative data collection and analysis approaches. Data analysis strategy in qualitative inquiry comprises literature content analysis, interview and Delphi survey questionnaires analyses. Moreover, purposive sampling is applied in qualitative research inquiries. The sample size, in literature based upon data saturation and semi-structured interview, were ۱۲ subjects and in Delphi method were ۲۰ subjects of experts, people in charge, and managers familiar with performance coaching in NIOC. The questionnaires face validity was obtained via pilot implementation, the interview reliability via Double-coded Agreement Coefficient. The sample size, in ANP Method were ۲۰ subjects of experts. Key concepts in the literature and semi-structured interviews were primarily extracted and then combined into ۱۳ components on common grounds. Delphi questionnaires in two stages and then ANP questionnaire were made and implemented respectively. The literature data and the interview analyses were done inductively via MAXQDA software, Delphi Questionnaires via SPSS, ANP Questionnaire via MATLAB (for measuring the weight and importance of the dimensions and indicators) and Super Decision (for investigating the relation between dimensions and indicators and their mutual influence). Data analyses resulted in recommending a model for performance coaching which comprises ۱۰ components and ۰۶ indicators in three dimensions, namely: individual, organizational, and managerial; while expressing the ranking among indicators and their internal influence.

**Keywords:** Competency, Mode, Coaching, Performance coaching

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author: pjaafari@yahoo.com





**Analysis of Human Resource Management Performance in  
Identifying and Meeting the Needs of Professional  
Development of Faculty Members  
(case study: Shahid Beheshti University)**

**Farnoosh Alami**<sup>1</sup>, Assistant Professor , Faculty of Education and Psychology,  
Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Abasalt Khorasani** ,Associate Professor, Faculty of Education and Psychology,  
Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Hamed Kamali**, Ph.D. Candidate, Faculty of Education and Psychology, Shahid  
Beheshti University, Tehran, Iran

**Armita Shiroudi**, Ph.D. Candidate, Faculty of Education and Psychology,  
Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

(Received: ۲۰۲۰/۰۴/۰۱); Accepted: ۲۰۲۰/۰۱/۲۲)  
pp. ۶۶-۹۲

**Abstract**

by adopting a quantitative approach and using the survey method, the present study sought to analyze the performance of human resources management in identifying and addressing the needs of faculty members' professional development. finally, out of ۸۰۰ faculty members of Shahid Beheshti University, ۲۷۰ members were selected as sample size and were sampled in a relative sampling process. A researcher-made questionnaire was used to collect data. The validity of the questionnaire was confirmed by the experts, and its reliability was calculated using the Alpha coefficient of Kornbach .۸۹. The data was analyzed in two levels of descriptive and inferential statistics. The findings of the research indicated that the faculty members' knowledge of the needs for research, educational, personal, organizational, and ethical development was reported to be high. However, HRM has only been reported to meet the needs of the professional training development and has been reported at a disadvantage in addressing other needs. Therefore, the fundamental gap between the needs of faculty members' professional development and the HRM function is evident in meeting these needs. Such a gap reflects the need to modify and modify HRM procedures in the needs assessment and planning of professional development of such a gap reflects the need to modify and modify HRM procedures in the needs assessment and planning of professional development of faculty members.

**Keywords:** Higher education, Human resource management, Professional training and development, Faculty members of Shahid Beheshti University

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author: Farnoosh\_al@yahoo.com



# Leadership Self-Development Structural Model of Managers at Universities and Higher Education Centers

(Case: the University of Tehran)

**Ebrahim Mazari**, Ph.D. Faculty of Psychology & Education, Tehran University, Iran

**Khodayar Abili**<sup>1</sup>, Full Professor, Faculty of Psychology & Education, Tehran University, Iran

**Javad Pourkarimi**, Assistant Professor, Faculty of Psychology & Education, Tehran University, Iran

(Received: ۲۰۱۹/۱۲/۳۱; Accepted: ۲۰۲۰/۰۹/۲۲)

pp. ۴۳-۶۰

## Abstract

The purpose of this study was to provide SEM of leadership self-development for the University of Tehran managers. Accordingly, the present study has focused on the self-development of academic leadership. For this purpose, the descriptive-correlation method was used. Structural equation modeling and LISREL software were used to analyze the data. The statistical population of the study included ۵۲۴ university managers of Tehran University. In order to collect the research sample by using a proportional stratified sampling method, ۲۱۷ university managers were selected using the Morgan table. The purpose of this study was to study the managers of departments, deputies, and heads of faculties, general, deputies, and president of universities. A researcher-made questionnaire with reliability ( $\alpha = ۰,۹۷$ ) was used to collect data, which evaluated ۵۶ components in ۱۱۷ questions. The results of SEM showed that individual contextual factors ( $\gamma = ۰,۹۷$ ) influenced the self-development process of academic leaders. The self-development process ( $\beta = ۰,۹۶$ ) also influenced the self-development strategies. Strategies also influenced self-development achievements ( $\beta = ۰,۹۱$ ). However, in the present study, organizational context factors ( $\gamma = ۰,۰۹$ ) did not influence the process of academic leaders' self-development, although in many studies, the role of organizational contextual factors as an organizational readiness for self-development has been effective.

**Keywords:** Self-development, Leadership, University managers

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author: abili@ut.ac.ir



## Content Analysis of the Articles in Human Resource Education and Development Journal during ۴ years (۲۰۱۴-۲۰۱۷)

**Mehdi Sabokrou**, Assistant Professor, Faculty of management, Yazd University, Iran

**Shahin Rouhani rad**<sup>۱</sup>, Ph.D. Candidate of Business Management, Faculty of Management, Yazd University, Iran

**Maasoumeh Mohammadi**, Ph.D. Candidate of Business Management, Faculty of Management, Yazd University, Iran

(Received: ۲۰۱۹/۰۲/۰۹; Accepted: ۲۰۱۹/۰۴/۱۵)

pp. ۱۸-۴۲

### Abstract

The quarterly journal of human resources education and development belongs to the Iranian Human Resources Education and Development Association, which was selected as the "Top Association" by the Ministry of Science, Research and Technology in ۲۰۱۸. This journal deals with the publication of scientific articles in order to present the latest scientific theories and findings in the fields of human resource education and development, as well as for the exchange and dissemination of new ideas and thoughts. The purpose of this research is to examine and evaluate the form and content of the articles in this journal. The research method is qualitative and based on content analysis and a descriptive-analytic approach is used to describe and evaluate the content of the articles in the target community. The statistical population of this research is ۱۰۵ articles published over the past four years from the number ۱ (۲۰۱۴) to number ۱۵ (۲۰۱۷) of the scientific and research journal of human resources education and development. In order to describe the objective and qualitative content of the concepts, systematically and in the form of ۳ parameters have been performed. The results show that the articles are divided into two categories (۳۰ topics and ۱۹ topics), among which the subject of training, upgrading, training and developing skills and capabilities of human resources with ۳۵,۲۳ percent in the ۳۰ topics category and training with ۲۰٪ in the ۱۹ topics category has been the most discussed topic in these articles. Also, the extent of the participation of the researchers was well evaluated, as ۳۸۷ researchers contributed to the writing of ۱۰۵ articles. The review of the authors of the articles also shows that authors with the Graduated rank / Student rank have the largest number of authors. Investigating research methods also showed that descriptive-applied articles, quantitative research method and questionnaire tools had been well-established techniques of researchers in this field.

**Keywords:** Training and Development of Human Resource, Scientometrics, Article, Journal

---

<sup>۱</sup>. Corresponding Author: shahin.rohani<sup>۱</sup>@gmail.com



## **Explanation of the Role of Gamification on Job Satisfaction and Employee Motivation (case study: cosmetic industry)**

**Mohammad Maasoum**<sup>1</sup>, Master of Science in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, Tehran University, Iran

**Sahar Vatankhah**, Master of Science in management, Faculty of Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran

(Received: ۲۰۱۸/۱۲/۱۵; Accepted: ۲۰۲۰/۰۳/۱۵)  
pp. ۱-۱۷

### **Abstract**

The purpose of this study is the explanation of the role of gamification on job satisfaction and employee motivation in the cosmetic industry. This research is a positivist nature with a quantitative approach. Also, this research is descriptive and in the type of field studies, and in terms of research approach, is quantitative research. The target population of this study is all staff of marketing and sales units in the member of Iran cosmetic industries association whose scope of activity is in Tehran province. In this study for sampling, cluster sampling method has been used. Also, we used Krejcie and Morgan tables to determine the sample size, and ۳۵۰ members of the target population have been investigated. In this research, two methods of library and field methods (a standard questionnaire consisting of ۱۳ items) have been used for data collection. In order to assure the reliability of the measurement instruments, Cronbach's alpha was used. And for validation, content validity (content validity ratio and content validity index) was used. Also, in order to investigate the relationship between variables and data analysis, paired-samples T-test and SPSS software have been used. The results showed that gamification has an effect on job satisfaction and employee motivation.

**Keywords:** Gamification, Job satisfaction, Employee motivation

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author: m-masum<sup>۲۰۰۲</sup>@yahoo.com





## Table of Contents

<b>Explanation of the Role of Gamification on Job Satisfaction and Employee Motivation (case study: cosmetic industry)</b>	
Mohammad Maasoum, Sahar Vatankhah .....	١
<b>Content Analysis of the Articles in Human Resource Education and Development Journal during ٤ years (٢٠١٤-٢٠١٧)</b>	
Mehdi Sabokrou, Shahin Rouhani rad, Maasoumeh Mohammadi .....	١٨
<b>Leadership Self-Development Structural Model of Managers at Universities and Higher Education Centers (Case: the University of Tehran)</b>	
Ebrahim Mazari , Khodayar Abili , Javad Pourkarimi .....	٤٣
<b>Analysis of Human Resource Management Performance in Identifying and Meeting the Needs of Professional Development of Faculty Members (case study: Shahid Beheshti University)</b>	
Farnoosh Alami, Abasalt Khorasani, Hamed Kamali, Armita Shiroudi.....	٦٦
<b>A Model for Performance Coaching Competency of Supervisors and Managers(Case: NIOc)</b>	
Ali Sotoudeh, Parivash Jaafari, Amir Hossein Mohammad Davoudi.....	٩٣
<b>Designing a Model for Evaluating the Key Competencies of Human Resources ( Managers of Yazd Province Executive Organizations)</b>	
Fatemeh Baghshahi, Reza Rasouli , Mohammad Reza Daraei .....	١١٨

### Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
۱	Seyyed Hosein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaei University
۲	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
۳	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
۴	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaei University
۵	Kourosh Fathi Vajargah	Professor	Curriculum Studies	Shahid Beheshti University
۶	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
۷	Tahmoores Hasangholi Pouryasoori	Professor	Business Management	Tehran University
۸	Abasalt Khorasani	Associate Professor	Planning of Development in Higher Education	Shahid Beheshti University
۹	Behrooz Ghlichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

### Referees

<p>۱. Dr. Mojgan Abdollahi: Assistant Professor of Education, Educational Administration, Azad University, Karaj</p> <p>۲. Dr Human Dousti, ph.D. of Curriculum Development, Shahid Beheshti University</p> <p>۳. Dr. Esmail Jafari: Assistant Professor of Education, Curriculum Studies, Shahid Beheshti University</p> <p>۴. Dr. Azam Mollamohammadi, ph.D. of Higher Education Development, Shahid Beheshti University</p> <p>۵. Dr. Saeed Safae Movahed: Assistant Professor of Education, Curriculum Studies, Tehran University</p> <p>۶. Dr. Firouz Nouri, ph.D. of Curriculum Development, Shahid Beheshti University</p>
---

# Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources

Vol. ۶, No. ۲۱, Spring ۲۰۱۹

Copyright Holder:

**Iranian Society for Training and Development (ISTD)**

Chairman:

**Dr. Abasalt Khorasani**

Editor in Chief:

**Dr. Kouros Fathi Vajargah**

General Director:

**Hamideh Bafandeh**

English Proofreader:

**Dr. Nasrin Asgharzadeh**

Persian Proofreader:

**Dr. Farnoosh Alami**

Cover Designer:

**Reza Rajaei**

Type and Layout:

**Maryam Bagheri**

## Address:

No. ۲۲۰, ۲<sup>th</sup> Floor, Allameh Tabatabaei University Building, Dr. Azodi  
Street, Karim Khan zand Avenue, Tehran, Iran

Phone: ۸۱۰۳۲۲۲۸

Email: [istd.journal@gmail.com](mailto:istd.journal@gmail.com)

Website [www.istd.ir](http://www.istd.ir)

Fax: ۸۱۰۳۲۲۲۸

# **In the Name of God**

Iranian Society for Training and Development  
(ISTD)

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

Vol. ٦, No. ٢٢

Fall ٢٠١٩

