

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

## فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال نهم، شماره ۳۳

تابستان ۱۴۰۱

- 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

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سر دبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

اکرم دهباشی

ویراستار انگلیسی:

زهرا حیدری

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

زهرا تقدیری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

زهرا تقدیری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

### داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر منیژه احمدی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه پیام نور
۲. دکتر نادر برزگر: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر
۳. دکتر احمد بزار جزایری: دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی
۴. رحمت اله پاکدل: مدیرکل توسعه منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور
۵. دکتر اسماعیل جعفری: استادیار علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی
۶. دکتر مزگان عبداللهی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی کرج
۷. دکتر میثم غلام پور: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه بیرجند
۸. دکتر کوروش فتحی واجارگاه: استاد برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی
۹. دکتر عباس قلتاش: دانشیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
۱۰. دکتر فیروز نوری کلخوران: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

## اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

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

### اهداف فصلنامه

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

### شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

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

### ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

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



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

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

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

### ۱- نوع مقاله

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

### ۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵,۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط خوردگی 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 به دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

#### ۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

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

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

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

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

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

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

## ■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل 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 بایستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

## فهرست مطالب

تدوین الگوی تراز جهانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

سوگل رانور، محمد قهرمانی، اباصلت خراسانی، شاهرخ قاسمی..... ۱

طراحی و اعتباربخشی الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی

محمد بختیاری، فرشته کردستانی، لطف اله عباسی سروک، عباس خورشیدی..... ۲۵

ارائه مدلی برای پرورش و توسعه شایستگی های مدیران بازاریابی بین المللی در مناطق آزاد تجاری

فرزانه زارع مهرجردی..... ۵۵

شناسایی شاخص های شایستگی مدیران شهرداری تهران

فاطمه جوادی فرد، علیرضا امیرکبیری، محمود دهگان..... ۸۰

طراحی مدل نیم رخ شایستگی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی)

علی کفعمی لادانی، ناهید امراللهی بیوکی، محمد شاکر اردکانی، مهدی گل وردی..... ۱۰۵

شنا سایی عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین محور از دید مدیران و سیاست گذران آموزشی

هادی براتی، حمیده جلیلی..... ۱۳۵

سنتز پژوهی شاخص ها و مؤلفه های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی

خجسته رفیعی نژاد، علی اکبر عجم، حسین مؤمنی مهموئی، مهدی زیرک..... ۱۵۳

واکاوی خردمندی به منظور توسعه آن در معلمان و ارائه مدل

فرهاد شفیع پور مطلق، عباس قلتاش..... ۱۷۷

بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکتهای تولیدی (مورد مطالعه:  
شهرک صنعتی شیراز)

محمدسعید مظفری مهر..... ۲۰۲  
طراحی مدل آموزش کار آفرینانه در صنعت خودروی کشور (مورد کاوی شرکت ایران خودرو  
دیزل)

ارژنگ عزتی نیا، سیدرسول حسینی، معصومه اولادیان..... ۲۲۷





## تدوین الگوی تراز جهانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

سوگل رانور<sup>۱</sup>

محمد قهرمانی<sup>۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>

شاهرخ قاسمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران از نظر هدف در دسته پژوهش های توسعه ای و از منظر گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها در گروه پژوهشهای ترکیبی از نوع اکتشافی قرار می گیرد. در بخش کیفی تحقیق پس از گردآوری اطلاعات کتابخانه ای، بررسی اسناد و مدارک و سوابق تحقیقات پیشین، با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران ارشد آشنا به مباحث شایستگی های مدیران تراز جهانی مصاحبه ای نیمه ساختار یافته در جهت ساخت پرسشنامه صورت گرفت. تحلیل داده های جمع آوری شده در این بخش از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام و ابعاد و مولفه های موضوع مشخص گردید. برای اطمینان از روایی محتوایی ضمن کسب نظرات اساتید راهنما، مشاور و مشاور صنعتی پرسشنامه اولیه به ۲۰ نفر از متخصصان ارائه و هر یک از مقوله ها بر اساس تعداد کفایت تعداد گویه ها، قابل درک و باورپذیر بودن مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت ۴۵ گویه در قالب طیف پنج درجه ای لیکرت طراحی شد. میزان ۹۴ درصدی پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ حاکی از قابلیت بالای پرسشنامه بود. در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته برای تعداد ۲۴۲ نفر نمونه آماری با استفاده از جدول کوکران و شیوه نمونه گیری هدفمند برای کارشناسان ارشد و کارشناسان واحدهای آموزش و توسعه شرکت ملی نفت ایران ارسال و تعداد ۱۵۶ پرسشنامه سالم و کامل عودت گردید. تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل عامل تاییدی با نرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج بررسی شش شرکت برتر حوزه نفت و گاز از لحاظ توسعه و آموزش و مدل‌های جهانی شایستگی و توسعه مدیران نشان می‌دهد مدیران شرکت ملی نفت ایران در بعد توسعه فردی دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون است و اختلاف معنی داری با سطح متوسط نداریم. در بعد توسعه گروهی کمی اختلاف را با تراز جهانی شاهد هستیم اما در بعد سازمانی اختلاف با سطح متوسط معنی دار است.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و توسعه مدیران، الگو، شرکت ملی نفت ایران، صلاحیت مدیران، مدیران تراز جهانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران،

[s\\_ranvar@yahoo.com](mailto:s_ranvar@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [dr\\_ghahramani@yahoo.com](mailto:dr_ghahramani@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشیار، علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [drkhorasanitr@gmail.com](mailto:drkhorasanitr@gmail.com)

<sup>۴</sup> دکتری مدیریت دولتی، رئیس طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران. [ghassemi3@yahoo.com](mailto:ghassemi3@yahoo.com)

## مقدمه

رویارویی سازمانهای ایرانی با چالشهای قرن بیست و یکم مانند فعالیت در یک دهکده جهانی، پیوستن به سازمانهای جهانی، تجارت جهانی و معاهدات بین المللی را یک ضرورت اجتناب ناپذیر ساخته است. در سه دهه گذشته جهان به طرف شکل گیری یک سیستم یکپارچه جهانی حرکت نموده است و رقابت از سطح ملی به سطح جهانی تبدیل شده است. سازمانهای جهانی تهجمی تر شده و قواعد رقابت، کیفیت، هزینه، سرعت تحویل و ... نیز تغییر نموده است. بر این اساس برای سازمانهای موجود، جهت بقا راهی جز این باقی نمی ماند که در نگرشها و فعالیتهای خود تجدید نظر نمایند. (۱) برای پیشگیری از رکود و خسارتهای جدی در سازمانها باید با مفاهیم سازمانهای کلاس جهانی آشنا شویم و ویژگیها و رفتارهای آنها را در سازمانهای خود پرورش داده و اجرایی کنیم. (۲)

آشنایی با این ویژگیها و مقایسه آنها با سازمانهای موجود، امکان ارزیابی و تخمین فاصله ها با کلاس جهانی را ایجاد میکند. امروزه، کشورهای مختلف هر روز بیشتر از گذشته به سمت جهانی شدن پیش میروند، به گونه ای که شاهد رقابت در سطحی فراتر از مرزهای ملی هستیم. بنابراین سازمانها نمیتوانند توان رقابت خود را تنها با جایگزین کردن فناوری های جدید حفظ کنند؛ زیرا موفقیت سریع در عصر اطلاعات نیازمند ایجاد ظرفیت جدید در سازمانهاست (۳)

## مبانی نظری پژوهش

در تعریف تراز جهانی<sup>۱</sup> می توان به واژه های جهان تراز، مقیاس جهانی، پیشرو، سطح جهانی و ... اشاره کرد. (۴) از جمله در فرهنگ لغت، کلاس جهانی را رتبه بندی در میان برترینها در دنیا بر اساس یک استاندارد مزیت بین المللی تعریف میکنند. (۵) در استانداردهای تراز جهانی، مقایسات بین المللی نقش مهمی را بازی میکند و استانداردهای سطح بالا مورد تایید است. (۶) کلاس جهانی از یک دیدگاه، یک سطح عملکرد شرکتهای پیشرو در جهان است که نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی پایدار هستند. در کلاس جهانی بودن بدین معناست که در بازار مورد نظر در برابر دیگر رقا، صرفنظر از اندازه، کشور مبدا یا منابع موفق باشید. (۴) سازمانهای تراز جهانی و سازمانهایی که قابلیت تولید و فعالیت در سطح جهانی را دارند می توانند در زمره سازمانهای موفق قرن بیست و یکم قرار گیرند. (۷) یکی از مزایای بحث در کلاس جهانی، تمرکز توجه روی استانداردهای جهانی و بهبود نقش سازمانها و موسسات است. سازمانهای کلاس جهانی، پدیده ای نوین از سازمانها هستند که عملکرد رقابتی بالایی را در عرصه رقابت جهانی نوید می دهند. (۲)

<sup>1</sup> World Class

تغییرات در جهان امروزی با سرعت بسیار بالایی بوقوع می پیوندد. در این جهان پرتلاطم، بقای سازمانها و رشد آنها می بایستی از دغدغه های اصلی مدیران ارشد و صاحبان بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشورمان باشد. امروزه شاهد آن هستیم که رقاباتی حتی از کشورهای در حال توسعه از دورترین نقاط مانند چین و کشورهای آسیای جنوب شرقی موجودیت سازمانهای ایرانی را تهدید نموده و بسیاری از آنها حتی علیرغم حمایتهای داخلی در آستانه شکست کامل قرار داده اند. (۱)

اقتصاد جهانی و از میان برداشته شدن مرزهای تجارت در بین کشورها و بروز تلاطم های محیطی باعث گسترده تر شدن محیط تخصصی شرکتها و تغییر قواعد بازی در کسب و کار برای مدیران شده است. سازمانهایی که می خواهند در شرایط بازار رقابتی و در سطحی جهانی به حیات خود ادامه دهند به مدیران شایسته و مدیریتی اثربخش نیاز دارند که بوضوح چشم انداز موسسه را به سوی اهداف و برنامه های واقعی هدایت کنند زیرا عمل در سطح جهانی، اندیشه جهانی را می طلبد. (۱۰) حالا موفقیت هر سازمان بستگی زیادی به توانایی تطبیق آن سازمان با تغییرات محیط کسب و کار دارد و موضوع برتری جهانی به مرزهای جدیدی کشیده شده است و موفقیت در محیط بین المللی، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه تراز جهانی را ضروری می سازد. (۸) آموزش مدیریت یکی از مهمترین و اصلی ترین فعالیتهاست که اگر درست انجام شود زمینه های رشد و تعالی و شکوفایی کشور فراهم می شود و امروزه توسعه، با مدیرانی لایق و برنامه ریزی شده محقق می گردد. (۹)

برخی از صاحبانظران مدیریتی بر این باورند که توسعه مدیریت، کلید توسعه کشور است. به اعتقاد آنان عامل منحصر بفرد و متمایز کننده هر سازمان و جامعه ای، عنصر مدیریت و رهبری آن است. در واقع یکی از دلایل اصلی توسعه یافتگی برخی جوامع را توسعه مدیران آن می دانند. به قول پیتر دارکر: «شما مدیر تربیت کنید همه چیز خودش می آید» (۱۱)

مهارت های رهبری و مدیریت نیاز دارند تا هر از گاهی تقویت شوند. این امر مستلزم سرمایه گذاری بر رشد شخصی و حرفه ای مدیران می باشد که منافع کوتاه مدت و بلند مدت زیادی را برای سازمان ایجاد میکند. (۱۲) توجه به منافع برنامه های آموزشی مدیریت همچنین بر سطح رضایت کارکنان و بازگشت سرمایه نقشی اساسی دارد. (۱۳) هدف پرورش مدیران عبارتست از افزایش اثربخشی سازمان از طریق بهبود عملکرد مدیران، مشخص کردن توانایی بالقوه مدیران و اطمینان از اینکه آنها آموزش و تجربه مورد نیاز را دریافت نموده اند و برای رشد در واحد خود یا دیگر واحدها آمادگی لازم را کسب کرده اند و یاری دادن به روسای اجرایی و مدیران سازمان جهت فراهم نمودن یک سیستم مرور و جانشینی مداوم و اطمینان دادن به سازمان که مدیران موثری برای شرایط فعلی و آینده در اختیار خواهند بود. (۹)

ضرورت توسعه مدیریت در سازمانهای دولتی به مراتب افزون تر از سایر سازمانهاست چرا که فعالیتهای مدیران در سازمانهای دولتی در مقایسه با سایر سازمانها، از مشکلات و محدودیتهای بیشتری برخوردار

است. بویژه در کشورهای در حال توسعه ای که نظام اداری آن سالهاست به نارساییهای عمیق ساختاری و رفتاری مبتلاست. همچنین مدیران دولتی با انتظارات بالای مدیران دستگاهها، توقعات جامعه و نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجه اند. یکی از آرمانهای بزرگ سازمانها و موسسات دولتی و غیردولتی، تربیت مدیران با چشم انداز عالی، آینده نگر، توسعه گرا، الگو پرداز و خالق ارزشهای برتر سازمانی با توانایی یادگیری بالا به همراه ویژگیهای ارتباطی و رفتاری و ادارکی است، به تعبیری دیگر سازمان توسعه یافته مستلزم مدیران توسعه یافته مستلزم نظام آموزشی با الگوهای یادگیری مبتنی بر راهبردهای سازمان است که با معیارهای مطلوب در محیط کار و سازمان و در قالب استانداردهای توسعه گر منابع انسانی به صورت مدرن طراحی و اجرا شود. (۹) برای حرکت از بازار داخلی به سمت بازار منطقه ای و سپس بازار جهانی و همگرایی با پدیده جهانی شدن، پرورش و توسعه مدیران به گونه ای که قادر باشند سازمان خود را با اثربخشی در کلاس جهانی اداره کنند، یکی از اصلی ترین عوامل مزیت رقابتی است. (۱۰) مدیران در هر سازمانی مسئولیت زیادی بر عهده دارند. آنها نه تنها بر کارکنانی که آنان را مدیریت می کنند، اثر میگذارند بلکه بر تعهد، رفتار و بهره وری آنان اثر گذارند و دیدگاه شخصی افراد در سازمانی که در آن کار می کنند بوسیله مدیر یا رهبر آن فرد شکل داده می شود، بنابراین توسعه رهبر یکی از فاکتورهای اساسی موفقیت محسوب می شود. متأسفانه اکثر مدیران جدید آنچه را که انجام می دهند یاد نگرفته اند بلکه با تلاشهای شخصی و آزمون و خطا به این مرحله دست یافته اند. یک برنامه آموزشی سخت و مستحکم مدیران می تواند بهترین راه آموزش مدیران جدید در ابتدای راه و ضمن خدمت ایشان باشد. (۱۴) (۱۵)

تجدید ناپذیری ذخایر نفتی و ماهیت نوسانی و نا اطمینانی در میزان تحقق درآمدهای نفتی دولت در کشورهای تولید کننده و صادر کننده نفت بویژه کشورهایی که اقتصاد آنها به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام متکی است، توجیه کننده ضرورت مدیریت بر این صنعت است. عواملی چون بی ثباتی قیمت‌های نفت، تهی شدن ذخایر و اُفت تولید، عدم دسترسی شرکتهای بین المللی به ذخایر قابل توجه جدید و ورود نسل جدیدی از رقبا، شرکتهای بزرگ را بر آن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت مدیریت و رقابت در عرصه بین المللی شدن در جنبه های مختلف صنعت اعم از فناوریهای پیشرفته و روشهای نوین تجارت پی ببرند. (۸) استفاده از تجارب کشورهای که دارای زمینه مشترک هستند، یکی از راههای تسهیل توسعه است. یکی از بخشهایی که جهانی شدن بر ادامه حیات آینده آن اثر بیشتری دارد، بخش نفت و گاز است. با توجه به این که ایران نیز کشوری نفت خیز است، برای حرکت در این مسیر و فعالیت برون مرزی علاوه بر اراده و کسب توانایی، استفاده از تجارب سایر کشورها در سیر تکاملی صنعت نفت نقش مهمی را ایفا می کند. (۱۷)

نگاهی اجمالی به شماری از امتیازات بی بدیل و برجسته جمهوری اسلامی ایران بدلیل ظرفیتها و قابلیت‌های بالقوه مناسب، موید این حقیقت است که در صورت ارتقا کیفیت عمل مدیریت کشور و در پناه یک برنامه ریزی منسجم، به خوبی می توان به قله بالاتری از عملکرد و کسب جایگاهی ممتاز در بین کشورهای منطقه دست یافت. (۱۸) به سر منزل رسیدن صنعت نفت به عنوان یک صنعت مادر در اقتصاد ایران و به مثابه صنعت استراتژیک و موتور محرکه اقتصاد کشور صرفاً با اتکا به سرمایه انسانی توسعه یافته امکان پذیر خواهد بود. (۱۶)

در بند چهار سیاستهای کلی نظام در بخش نفت تاکید بسیار بر تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بالاخص در بخش های بالادستی نفت شده است که نیاز به سرمایه گذاری در حوزه منابع انسانی را نمایان تر می کند. با توجه به سیاست های کلی و آتی صنعت نفت، اهمیت بی بدیل نقش سرمایه های انسانی در تمام سطوح سازمان، بویژه در سطوح مدیریتی که پدیدآورندگان سیستمها و فرهنگهای سازمانی هستند به روشنی قابل مشاهده است. (۱۹) نداشتن الگوی توسعه تراز جهانی جهت سازمانهای ایرانی به معنی ضعف عملکرد و نابودی آنها خواهد بود. مطالب مرتبط با توسعه عمدتاً کپی برداری از مطالب نگارش شده غربی بوده که با نیازهای سازمانهای ایرانی همخوانی ندارد و در برخی موارد بر مشکلات می افزاید. ضمناً هیچگونه پایان نامه یا رساله ای در خصوص موضوع توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران بعنوان کلیدی ترین صنعت ایران مشاهده نگردید که این خلا انجام این پژوهش را ضروری می سازد.

با توجه به موضوعات فوق و ارزشمندی تصمیمات مدیران این صنعت برای حضور موثر و موفقیت در محیط بین المللی، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه تراز جهانی شدن احساس می گردد. این صنعت برای پیشگیری از رکود و خسارتهای جدی باید با مفاهیم سازمانهای کلاس جهانی آشنا شده و ویژگیها و رفتارهای آنها را در مدیران خود پرورش داده و اجرایی کند. چرا که آشنایی با این ویژگیها و مقایسه آنها با وضعیت سازمانهای موجود، امکان ارزیابی و تخمین فاصله ها با کلاس جهانی را ایجاد می کند.

با توجه به رتبه بندی مجله فورچون<sup>۱</sup> و پترولیوم اینتلیجنس ویکلی<sup>۲</sup>، دسته بندی موسوم به ابرشرکتهای نفتی موفق هر ساله اعلام می گردد که از میان آنها به بررسی سیاستهای توسعه ای شش

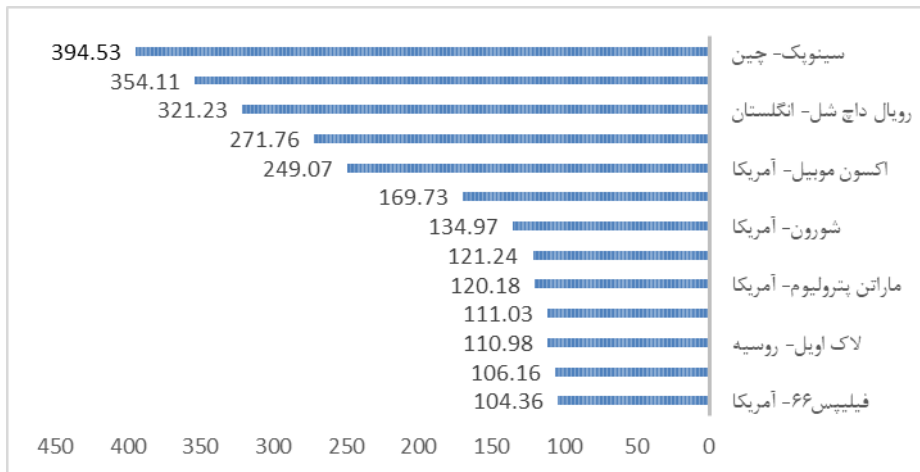
شرکت نفتی تراز جهانی پرداخته می شد تا الگویی در راستای بهبود و توسعه مدیران در شرکت ملی نفت ایران ارائه گردد. هدف کلی این پژوهش "ارائه الگوی تراز جهانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران" می باشد. این هدف در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهش شامل اینکه ابعاد الگوی توسعه

<sup>1</sup> Fortune

<sup>2</sup> Petroleum Intelligence Weekly

مدیران در شرکتهای تراز جهانی چیست؟ مولفه های اصلی الگوی تراز جهانی توسعه مدیران کدامند؟ مولفه های فرعی الگوی تراز جهانی توسعه مدیران کدامند؟ الگوی مقدماتی توسعه در برگیرنده کدامیک از مولفه های اصلی و فرعی است؟ و الگوی تراز جهانی از اعتبار برای برنامه توسعه ای مدیران برخوردار است؟ می باشند. نمودار شماره ۱ شرکتهای برتر جهانی در حوزه نفت و گاز در سال ۲۰۲۰ را نمایش می دهد که از این میان چهار شرکت قیده شده در جدول به علاوه دو شرکت پتروناس و آرامکو به دلیل داشتن خاستگاه آسیایی، مورد بررسی و مطالعه تطبیقی قرار گرفتند:

۱. رویال داچ شل
۲. بریتیش پترولیوم
۳. اکسون موبیل
۴. توتال
۵. پتروناس
۶. آرامکو



نمودار شماره ۱: بزرگترین شرکتهای نفت و گاز از نظر مالی در سال ۲۰۲۰ - (۲۱) (۲۰)

### مبانی و پیشینه پژوهش

مبانی و تحقیقات صورت گرفته پیشین در این بخش بصورت خلاصه و در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱: خلاصه پژوهش های انجام شده

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
واعظی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمانهای دولتی در شرایط جهانی شدن	انواع مدل‌های شایستگی مدیران را در سه قالب مدل‌های شایستگی های هوشی، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های فرهنگی ارائه کرده است. بر مبنای نتایج تحقیق، شایستگی های هوشی مهمترین عامل در شایستگی مدیران منابع انسانی بوده است و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت قرار گرفته است. (۲۲)
خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷)	الگوی زیرساختی بین المللی شدن شرکت ملی نفت ایران	شرکت ملی نفت ایران باید در مسیر بین المللی شدن از یک روند منظم بهره گیرد که این توالی امور از تغییرهای اداری (تغییر نگرش داخلی، تغییر نگرش بین المللی و تغییر نگرش سیاسی کلان) آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری (تغییر ماهیت مدیریت ساختار، تغییر ماهیت مدیریت منابع انسانی و تغییر ماهیت مدیریت دانش) در انتها به تغییرهای اجرایی (هدفمند سازی مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، هدفمند سازی مدیریت فناوری) ختم خواهد شد. اشاره شده است که شرکت ملی نفت ایران تنها کمتر از یک پنجم مسیر حرکت خود به سمت بین المللی شدن را طی کرده است که فقط شامل ایجاد تغییرات مثبت در خصوص نحوه نگرش مدیران به بازارهای بین المللی است. (۸)
قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)	تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری	فرایند توسعه فردی مدیران بویژه مدیریت منابع انسانی چندان مد نظر قرار نگرفته است. در این تحقیق تاکید شده است که اخیراً داشتن برنامه توسعه فردی در بسیاری از سازمانهای موفق و آینده نگر جهان به بخش مهمی از برنامه ها و فعالیتهای آموزشی تبدیل شده است. (۲۵)
عاشقیوهمکاران (۱۳۹۶)	تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی	برای طراحی یک برنامه آموزش مدیران باید به پنج بعد توجه شود که شامل: - شناسایی و تقویت شایستگی های فکری-ارزشی - توسعه و بهبود تواناییها - بهسازی و توسعه مهارتهای مدیریتی

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
		- توسعه دانش فنی-تخصصی - تقویت و ارتقای تعاملات و توانمندیهای ارتباطی مدیران. (۲۶)
کریمی (۱۳۹۲)	آسیب شناسی و ارائه راهکارهای توسعه صنعت بالا دستی نفت در ایران	برای توسعه نفت، ضروری است زیر ساختهای سرمایه انسانی در صنعت نفت و گاز تقویت شود که برای تقویت سرمایه انسانی میتوان از همکاری دانشگاههای معتبر و ایجاد کرسیهای مشترک برای تربیت نیروهای متخصص استفاده کرد. (۲۳)
ابراهیمی بلانی و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی تطبیقی ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای پیشرو	ضرورت الگو برداری شرکت ملی نفت ایران از فعالیتهای برنامه های آموزشی و توسعه های شرکتهای پیشرو و مطالعات مکفی و مناسب بطور جدی احساس میشود. بازنگری و توجه به دوره هاو فعالیت های آموزشی شرکتهای پیشرو و استحصال تجارب شرکتهای پیشرو از موارد مهم است. (۱۹)
فارسجانی و فلاح حسینی (۱۳۹۱)	شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در دستیابی به مدیریت زنجیره تامین به کلاس جهانی	در این تحقیق ۵ اولویت به عنوان راهکارهای مناسب برای تبدیل شرکت سایکو به یک شرکت کلاس جهانی بیان شده است که مولفه های آن عبارتند از: مدیران و رهبران، بنیانهای کسب و کار، کارکنان، تحقیق و توسعه و نوآوری و فناوری. (۷)
کاوسی و احمدی (۱۳۸۹)	جهانی شدن و توسعه منابع انسانی	در این پژوهش محقق به این نتیجه رسید که ارتباط تنگاتنگی بین شاخص جهانی شدن و شاخص توسعه انسانی وجود دارد. هر قدر کشورها در جهت جهانی شدن موفق تر باشند، در زمینه توسعه انسانی نیز موفق تر خواهند بود. (۲۷)
سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)	نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت	بدون شک صنعت نفت ایران بدون زیر ساخت پیشرفت تکنولوژی و برخورداری از قابلیت نوآوری و توانایی توسعه تکنولوژی نمیتواند در سطح جهان رقابت پذیر شده و نیازهای توسعه ای خود را برطرف کند. در نتیجه به نوعی از سرمایه های فکری و متخصصان و مدیرانی نیاز است که دارای سه شایستگی های پایه، استراتژیک و ممتاز باشند. (۱۹)
	برنامه ریزی تحول و هدایت استراتژیک فرایندهای تحقیق و	آنچه در چرخه بهبود و متعادل سازی پورتفوی تحقیق و توسعه تشریح شد، نظام ارزیابی و بازنگری مستمری نیز باید کل فرایند برنامه ریزی تحول برای جهانی شدن را دائماً مرور کند. تردیدی وجود ندارد که



نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
مهدوی (۱۳۸۶)	توسعه سازمان در گذار به تراز جهانی	سازمانهای استراتژی محور در چرخه تحول آفرینی برای حضور مقتدر در کلاس جهانی ناگزیر از سازماندهی و سیستماتیک کردن فعالیتهای تحقیق و توسعه هستند. (۲۴)
باقری زاده و همکاران (۱۳۸۴)	طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو برای حضور در کلاس جهانی	در این پژوهش شاخصهای مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس دارای بالاترین جایگاه در بین ویژگیهای شخصیتی مدیران بودند که نشانه آمادگی مدیران برای پرورش و توسعه فردی و سازمانی است. کلاس میران شرکت ایران خودرو در سطح میانگین کلاس جهانی در حوزه ویژگیهای شخصیتی (مسئولیت پذیری، قدرشناسی، روحیه پژوهشگری، خود مدیریتی، اعتماد به نفس و برانگیختن دیگران) است. در خصوص مهارتها (مهارتهای ارتباطی، قدرت تعامل با دیگران و تحمل فشار، مهارتهای تصمیم گیری شامل قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی و تیم سازی، مهارتهای اداری شامل جسارت در ارائه تفکرات نو) کلاس مدیران شرکت ایران خودرو با احتیاط در سطح میانگین کلاس جهانی است. در حوزه تحولات، روندها و چالشها و اعتبار حرفه ای و شخصی از میانگین کلاس جهانی پایینتر بودند که این موضوع ضرورت آموزش زبان و تسلط به زبان اول و دوم خارجی مورد تاکید است. مجموع نتایج بدست آمده با استفاده از روش توزیع نرمال و مقایسه ارقام میانگینها با میانگین توزیع نرمال و همچنین مقایسه ارقام بدست آمده با ارقام مورد نظر در پرسشنامه صحت ضرورت پرورش و توسعه مدیران را با هدف برخورداری از شایستگیها و قابلیتهای کار در فضای بازار رقابتی و برخوردار شدن از مزیت رقابت برای حضور در کلاس جهانی صنعت خودرو را تایید مینماید. (۱۰)
Abdullahi (۲۰۱۳)	Effects of financial liberalization on financial market development and economic performance of the SSA rejoin	در این پژوهش به بررسی تاثیر توسعه انسانی از دریچه آموزشی و درآمدی بر فرایند توسعه مالی و رشد درآمدها در ۲۱ کشور جنوب صحرای آفریقا پرداخته که برای دوره زمانی بین ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۹ در قالب تکنیک داده های ترکیبی با رهیافت گشتاورهای تعمیم یافته صورت پذیرفته و براساس برآورد حاصله شاهد رابطه مثبت و معنی داری در طی دوره زمانی مورد بررسی می باشیم. (۲۸)

## روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف کلی ارائه الگوی تراز جهانی توسعه ی مدیران شرکت ملی نفت ایران، در دسته پژوهش های توسعه ای و از منظر استراتژی گردآوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنها در دسته پژوهش های ترکیبی و به شکل کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی متوالی) است. پژوهشگر در ابتدا داده های کیفی و در مرحله دوم داده های کمی را جمع آوری کرده و سرانجام هر دو تحلیل کیفی و کمی بصورت یکجا مورد تفسیر قرار گرفته اند.

در بخش کیفی، بدلیل ضرورت درک عمیق و همه جانبه از طرز تلقی، دیدگاه و برداشت مدیران شرکت ملی نفت ایران پیرامون چالشهای پیشرو، دانش، بینش، مهارت، رفتار مورد نیاز، فعالیتها و انتظارات در خصوص برنامه های آموزشی مدیران، تجربه و تحصیلات مورد نیاز، ارزشها و اخلاقیات، شایستگی های ارتباطی و ابعاد مدیریتی داده ها از طریق مصاحبه ای عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران که دارای سوابق و تجارب شغلی و کاری در زمینه مورد پژوهش بوده، سابقه فعالیت و تجربه همکاری مستقیم با شرکتهای تراز جهانی را داشته یا در جایگاه خط مشی گذاری و تصمیم گیری بودند و از لحاظ سازمانی دارای پایه سمت C و D بودند، صورت پذیرفت که انتخاب اعضا بصورت روش گلوله برفی هدفمند بوده و فرایند مصاحبه تا حصول اشباع نظری پیش رفت. برای حصول اطمینان از اعتبار فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی پژوهش از روشهایی مانند درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همین طور بررسی و خوانش چند باره و مکرر داده های حاصل از مصاحبه ها، به درک عمیقی از یافته ها نائل شد که دقت علمی را افزایش می دهد. همچنین بدلیل حضور خبرگان شرکت ملی نفت ایران در این بخش و سروکار داشتن با جامعه مدیران ارشد میتواند در بالا بردن روایی تحقیق تاثیر بسزایی داشته باشد.

تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی بر اساس کدگذاری تحلیل مضمون و محتوی بود که پس از مطالعه چندین باره پاسخها، کوچکترین واحدهای تشکیل دهنده و معنا دار تشخیص داده شده و پس از بازخوانی، واحدهای معنایی بر اساس تشابه طبقه بندی شدند. بعد از هر بار بررسی طبقه های فرعی و بدون ارتباط یا کم ارتباط حذف شدند. طبقه های بدست آمده با توجه به پیش زمینه دانشی و تجربی محقق کدگذاری گردید. برای کدگذاری محتوی از نرم افزار مکس کیودا بهره گیری گردید.

در بخش کمی، پرسشنامه ای محقق ساخته (با توجه به داده های بخش کیفی) دارای ۳ بعد اصلی، ۱۱ مقوله، ۶۶ زیر مقوله و ۴۵ گویه بر مبنای طیف پنج گزینه ای لیکرت از بسیار خوب تا بسیار ضعیف تنظیم گردید که برای سنجش روایی صوری و محتوی از روشهای تست آزمایشی و پانل خبرگان استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه اولیه به ۲۰ نفر از متخصصین امر ارائه و از نظر کفایت تعداد گویه ها، قابل

درک بودن گویه ها و باور پذیر بودن گویه ها از طریق اخذ بازخورد از ایشان و در صورت نیاز به اصلاح جزئی شیوه نگارش سوالات و محتوی آنها پرداخته شد. برای سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد که آلفای ۹۴ بدست آمده است. پرسشنامه نهایی با عنایت به گستردگی و پراکندگی جامعه مورد پژوهش، با توجه به جدول کوکران برای ۴۴۰ نفر، تعداد ۲۴۲ پرسشنامه از طریق پست، ایمیل، واتس آپ و مراجعه حضوری به تمامی مدیران ارشد، روسا و کارشناسان ارشد حوزه آموزش و توسعه شرکت ملی نفت ایران ارسال گردید که با توجه به پراکندگی نمونه ها در شهرهای مختلف و همچنین شیوع ویروس کرونا تعداد ۱۵۶ پرسشنامه سالم و کامل عودت گردید.

پس از جمع آوری داده های حاصل از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل داده ها، با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. ابتدا با روش آمار توصیفی مانند رسم جداول توزیع فراوانی و نمودار و جداول به توصیف جمعیت شناختی نمونه های پژوهش پرداخته شد. همچنین در آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی ابزار و آزمون کلوموگراف- اسمیرنوف برای تعیین توزیع داده ها از نظر نرمال بودن انجام شد. فرایند توصیف داده ها و تعیین پایایی و توزیع داده ها به کمک نرم افزار SPSS انجام شد. پس از آزمون آماری تحلیل عاملی تاییدی برای طراحی الگوی توسعه ی تراز جهانی مدیران شرکت ملی نفت ایران استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخگویی به سوالات تحقیق به کمک نرم افزار LISREL انجام شد. برای تفسیر نتایج تحلیل عاملی تاییدی از شاخص های برازش استفاده شد.

### یافته های پژوهش

یافته های این پژوهش را میتوان در دو بخش شاخصهای توصیفی و شاخص های استنباطی به شرح ذیل خلاصه کرد:

یافته های پژوهش در بخش شاخص های توصیفی را میتوان به شرح زیر ارائه کرد:

در خصوص واحد محل خدمت شرکت کنندگان در پژوهش بیشترین درصد (۷۳/۷)، مربوط به شرکت کنندگانی است که در واحدهای تهران، اصفهان و محمودآباد مشغول به خدمت هستند و مابقی شرکت کنندگان (۲۶/۳) در جنوب کشور از جمله عسلویه و خوزستان و ... مشغول به خدمت هستند. مقادیر مربوط به نوع سمت شغلی شرکت کنندگان نشان داد که ۷/۶۴ درصد شرکت کنندگان در پژوهش سمت شغلی مرتبط با واحد آموزش و ۳/۳۵ درصد سمتهای شغلی غیرمرتبط با آموزش داشته اند.

مقادیر مربوط به تحصیلات مشارکت کنندگان، به تفکیک در سه مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری نشان می دهد بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با ۶۷/۳ درصد سپس مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۹/۱۷ درصد و بعد مدرک تحصیلی دکتری با فراوانی ۱۴/۷ می باشد.



نمودار شماره ۲: فراوانی مدرک تحصیلی مشارکت کنندگان

نتایج بررسی مقادیر مربوط به رشته تحصیلی مشارکت کنندگان، به تفکیک در رشته علوم انسانی با گرایش مدیریت و سایر رشته های علوم انسانی، علوم تجربی با گرایشهای مرتبط با صنعت نفت و سایر رشته های غیر مرتبط با نفت و رشته های فنی و مهندسی مرتبط با صنعت نفت و رشته های فنی و مهندسی غیر مرتبط با نفت نشان می ده بیشترین فراوانی مربوط به رشته علوم انسانی گرایش مدیریت و کمترین تجربی رشته های غیرمرتبط با نفت بوده است.

جدول شماره ۲: مقادیر مربوط به تجربه همکاری شرکت کنندگان در پژوهش با شرکت های تراز جهانی نفت

تجربه همکاری	فراوانی	درصد فراوانی
بله	۱۷	۱۰/۹
خیر	۱۳۹	۸۹/۱
مجموع	۱۵۶	۱۰۰/۰۰

بر اساس نتایج بدست آمده، بیشترین افراد شرکت کننده در پژوهش (۸۹/۱) درصد، تجربه همکاری با شرکت های تراز جهانی نفت را نداشتند.

جدول ۴-۴ مقادیر مربوط به سابقه خدمت مشارکت کنندگان، به تفکیک در چهار بخش (۱۰ تا ۱۵ سال - ۱۶ تا ۲۰ سال - ۲۱ تا ۲۵ سال و بیش از ۲۵ سال) بیان می کند.

## جدول ۴-۴- مقادیر مربوط به سابقه خدمت شرکت کنندگان در پژوهش

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱۵-۱۰ سال	۵۹	۳۷/۸
۲۰-۱۶ سال	۴۹	۳۱/۴
۲۵-۲۱ سال	۱۵	۹/۶
بیش از ۲۵ سال	۳۳	۲۱/۲
مجموع	۱۵۶	۱۰۰/۰۰

همان طور که در جدول ۴-۴ مشاهده می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، بیشترین افراد شرکت کننده در پژوهش، مشارکت کنندگانی هستند که بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت دارند.

در ادامه جهت بررسی بیشتر داده های پژوهش به کمک آزمون همبستگی پیرسون، وجود رابطه بین مشخصه های شرکت کنندگان در پژوهش و دیدگاه آنها در خصوص وضعیت موجود توسعه مدیران شرکت نفت ملی ایران مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۵ آورده شده است.

یافته های پژوهش در بخش شاخص های استنباطی را میتوان به شرح زیر ارائه کرد:

در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تحلیل محتوی استقرایی مضامین بدست آمده از مصاحبه ها در سه بعد اصلی (فردی، گروهی و سازمانی) در نرم افزار مکس کیودا کدگذاری باز انجام شد. پس از پالایش متغیرها در بعد توسعه فردی مولفه های دانش شغلی، خودآگاهی، توسعه فردی و اخلاق حرفه ای؛ در بعد گروهی مولفه های کار تیمی و تشریک مساعی، حل مساله و مدیریت تعارض، الهام بخشی و تاثیرگذاری و در بعد سازمانی مولفه های آگاهی فناوری، تفکر استراتژیک، درک و شم تجاری و آگاهی فرهنگی استخراج گردید. در مجموع توسعه مدیران تراز جهانی با ۱۱ مولفه و ۳ بعد مورد تحلیل قرار گرفت.

مقادیر جدول ۳ آزمون تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود ابعاد اصلی توسعه مدیران را نمایش می دهد.

جدول ۳: مقادیر آزمون تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود ابعاد اصلی توسعه مدیران شرکت ملی نفت

## ایران

ابعاد توسعه	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
مدیران بعد فردی	۵۱	۵۱/۲۷	۱۱/۴۹	۰/۲۹۳	۰/۷۷۰
بعد گروهی	۳۳	۳۲/۴۷	۹/۲۴	-۰/۷۱۹	۰/۴۷۳

بعد سازمانی	۵۱	۴۶/۶۳	۱۱/۱۷	-۴/۸۸	۰/۰۰
توسعه مدیران (کل)	۱۳۵	۱۳۰/۳۶	۲۹/۳۹	-۱/۹۶	۰/۰۵۱

نتایج پژوهش نشان داد در بعد توسعه فردی و گروهی با سطح مطلوب تعیین شده (میانگین نظری) اختلاف معنی داری وجود ندارد، اما در بعد سازمانی اختلاف بین وضعیت موجود و سطح مطلوب (میانگین نظری) معنادار است. همچنین مجموع ابعاد توسعه مدیران (کل) اختلاف معنی داری با سطح مطلوب آن ندارد. در ادامه برای مشخص شدن جزئیات مربوط به بعد سازمانی توسعه مدیران که اختلاف معنی-داری با سطح مطلوب آن دارد (میانگین کمتر از حد مطلوب)، به کمک آزمون تی تک متغیره میانگین مؤلفه‌های این بعد آورده شده است.

جدول ۴: مقادیر تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود مؤلفه‌های بعد سازمانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

مؤلفه	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
آگاهی فناوری	۱۲	۱۰/۸۵	۳/۲۸	-۴/۳۶	۰/۰۰
تفکر استراتژیک	۱۵	۱۳/۵۸	۳/۶۳	-۴/۸۹	۰/۰۰
درک و شم تجاری	۱۵	۱۳/۱۵	۳/۷۰	-۶/۲۵	۰/۰۰
آگاهی فرهنگی	۹	۹/۰۵	۲/۴۷	۰/۲۵۹	۰/۷۹۶

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، مؤلفه‌های آگاهی فناوری، تفکر استراتژیک و درک و شم تجاری با سطح مطلوب اختلاف معنی داری دارند ولی مؤلفه آگاهی فرهنگی اختلاف معنی داری با سطح متوسط ندارد. همچنین در بین سه مؤلفه که دارای اختلاف معنی داری با سطح مطلوب خود هستند، بیشترین فاصله از حد مطلوب مربوط به مؤلفه درک و شم تجاری است.

جدول ۵: مقادیر تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود گویه‌های بعد سازمانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

مؤلفه	گویه	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
آگاهی فناوری	فناوری اینترنت اشیا و بلاک چین	۳	۲/۹۲	۱/۰۶	-۰/۹۷۷	۰/۳۳۰
	بهره‌گیری از هوش مصنوعی	۳	۲/۳۸	۱/۰۱	-۷/۵۴	۰/۰۰
	استفاده از برنامه‌ریزی خطی چند هدفه	۳	۲/۵۴	۰/۹۴۵	-۶/۰۹	۰/۰۰
	آگاهی از حملات سایبری	۳	۳/۰۱	۱/۰۲	۰/۱۵۷	۰/۸۷۶

۰/۰۲۴	-۲/۲۷	۰/۹۱۵	۲/۸۳	۳	تدوین چشم اندازها فرادید شرکت ملی نفت	تفکر استراتژیک
۰/۰۴۲	-۲/۰۵	۰/۸۲۰	۲/۸۷	۳	تحلیل استراتژیک محیط بیرونی و درونی شرکت	
۰/۰۰۱	-۳/۳۶	۰/۹۲۷	۲/۷۵	۳	بررسی سند چشم انداز ۲۰ ساله صنعت نفت	
۰/۰۰	-۶/۵۸	۰/۹۱۲	۲/۵۲	۳	تحلیل استراتژیک شرکت‌های ملی و تراز جهانی	
۰/۰۰	-۵/۸۷	۰/۸۶۰	۲/۶۱	۳	شناخت رویکرد فرصت منفعت و سبد محصولات	
۰/۰۰	-۴/۱۲	۰/۹۵۲	۲/۷۰	۳	آشنایی با اصول و مفاهیم بازاریابی صنعت نفت	
۰/۰۰	-۵/۴۹	۰/۸۸۰	۲/۶۲	۳	شناخت مختصات اقتصادی بازارهای بین‌المللی	درک و شم تجاری
۰/۰۰	-۴/۴۵	۰/۸۲۰	۲/۶۹	۳	آگاهی کافی از اصول معاملات و حمل و نقل نفت	
۰/۰۰	-۵/۸۰	۰/۷۹۰	۲/۵۶	۳	آگاهی نسبت به قیمت گذاری نفت و گاز ...	
۰/۰۰	-۶/۰۰	۰/۸۲۱	۲/۵۸	۳	شناخت بازارهای بورس و بازارهای آتی نفت و گاز	

در جدول شماره ۶ مشاهده می شود که بین توسعه مدیران و سابقه مدیریت به مقدار (۰/۴۹۸)، سطح تحصیلات (۰/۴۵۱)، رشته تحصیلی (۰/۵۳۴) و تجربه همکاری بین‌المللی (۰/۵۷۰) شدت رابطه مثبت با سطح اطمینان ۹۹ درصد و ضریب خطای ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول ۶: مقادیر ماتریس همبستگی اسپیرمن برای مشخصه‌های شرکت کنندگان و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مشخصه
۱	-	-	-	-	-	-	سمت شغلی
۲	-	-	-	-	-	۰/۷۹۱**	سابقه خدمت
۳	-	-	-	-	۰/۶۱۵**	۰/۶۵۱**	سابقه مدیریت
۴	-	-	-	۰/۷۷۴**	۰/۱۳۵	۰/۶۵۸**	سطح تحصیلات
۵	-	-	۰/۱۵۸	۰/۴۳۲**	۰/۱۲۳	۰/۷۱۰**	رشته تحصیلی
۶	-	-	۰/۱۷۱	۰/۷۴۴**	۰/۱۶۷	۰/۱۴۵	تجربه بین‌المللی
	-	۰/۵۷۰**	۰/۵۳۴**	۰/۴۵۱**	۰/۴۹۸**	۰/۱۴۵	توسعه مدیران

متغیر نهفته توسعه مدیران تراز جهانی از سه بعد فردی، گروهی و سازمانی وارد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شد.

جدول ۷: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و سطح معنی‌داری شاخص‌های توسعه مدیران تراز جهانی

سازه	شاخص	نما در مدل	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	t	CR	AVE
توسعه مدیران تراز جهانی	فردی	Fardi	۰/۹۷**	۰/۱۲	۸/۴۰		
	سازمانی	Sazmani	۰/۹۵**	۰/۰۹۴	۱۰/۱۸	۰/۹۶	۰/۹۴
	گروهی	Grouhi	۰/۹۱**	۰/۰۷۳	۱۲/۳۲		

\*\* معنی‌داری در سطح ادرصد

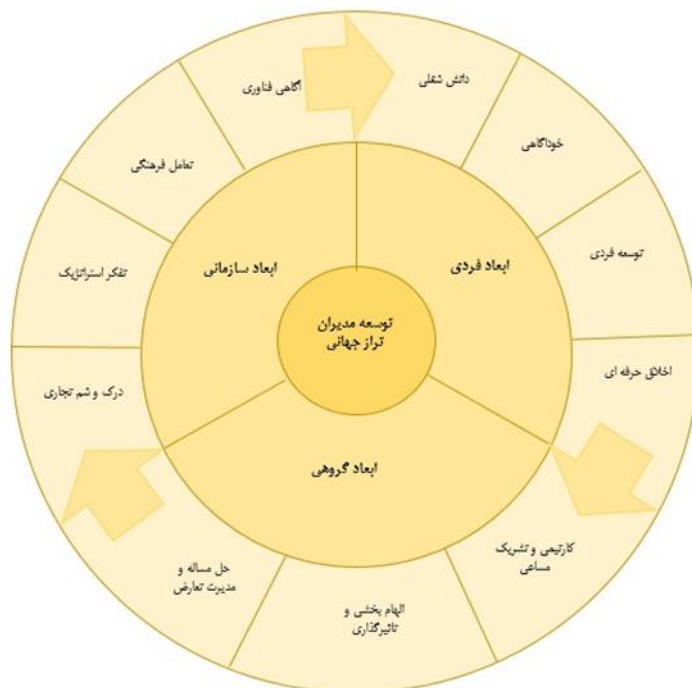
در بین مولفه‌های بعد فردی، مولفه اخلاق حرفه‌ای بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۸۶ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۸۲) واریانس بعد فردی توسعه مدیران از طریق این متغیر مشاهده گر تبیین می‌شود و بعد از آن به ترتیب مولفه‌های خودآگاهی، توسعه فردی و دانش شغلی قرار دارند.

در بین مولفه‌های بعد گروهی، مولفه حل مسائل و مدیریت تعارض بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۹۳ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۹۳) واریانس بعد گروهی توسعه مدیران از طریق این مولفه تبیین می‌شود و بعد از آن به ترتیب مولفه‌های کار تیمی و الهام بخشی قرار دارند.

در بین مولفه‌های بعد سازمانی، مولفه تفکر استراتژیک بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۸۵ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۸۵) واریانس بعد سازمانی توسعه مدیران از طریق این مولفه تبیین می‌شود و بعد از آن به ترتیب مولفه‌های تعامل فرهنگی، آگاهی فناوری و درک و شم تجاری قرار دارند.

نتایج برگرفته از پژوهش بیانگر این موضوع است مدیران برای تبدیل شدن به یک مدیر تراز و در سطح جهانی باید دارای ویژگیهای خاصی در سه بعد اصلی شامل بعد فردی، گروهی و سازمانی باشند. نتایج کلی به عنوان چارچوب مفهومی پژوهش در شکل زیر نمایش داده شده است.





نمودار ۳: مدل برگرفته از نتایج پژوهش (الگوی نهایی تحقیق)

### بحث و نتیجه گیری

نتایج بررسی و تحقیقات همراستا با این پژوهش بیان می دارد که شرکت ملی نفت ایران باید تغییرهای اداری، ساختاری و اجرایی را در مسیر بین المللی شدن مد نظر قرار دهد. تمامی تحقیقات مشابه نشان می دهد که تقویت زیرساختهای سرمایه انسانی در مسیر رشد و تحول ضروری است و بر اهمیت الگوبرداری از فعالیتهای و برنامه های آموزشی و توسعه ای شرکتهای پیشرو تاکید شده است. لزوم توسعه فردی مدیران در مواردی چون ویژگیهای شخصیتی، تواناییهای حرفه ای، توسعه دانش فنی و تخصصی، ارتقای تعاملات و توانمندیهای ارتباطی از مواردی است که باید مورد توجه و تمرکز باشد. گرچه نتیجه تحقیق حاضر نشان می دهد که مدیران شرکت ملی نفت ایران در مبحث توسعه فردی شرایط بهتری را دارا هستند اما برخی پژوهشها در این خصوص، بیان داشته اند که سوء مدیریت در صنعت نفت تاثیر قابل ملاحظه ای بر رکود این صنعت در سالهای اخیر داشته است و مبحث توسعه فردی مدیران که در بسیاری از سازمانهای موفق و آینده نگر بخش مهمی از برنامه ها و فعالیتهای آموزشی است در کشور ما

چندان مورد توجه قرار نگرفته است. برخی تحقیقات هم لزوم بومی سازی و پیاده نمودن الگویی بومی شده برای دستیابی سازمانهای ایرانی به سطح جهانی را مطرح نموده اند.

در بعد فردی: مقوله دانش شغلی با زیر مقوله های ذیل و با پنج گویه زیر مورد بررسی واقع شد.

۱. وضعیت کل برنامه ریزی تولید نفت و گاز، فرایندهای عملیاتی و طراحی فرایندها
۲. شرایط ایمنی و مدیریت ایمنی در صنایع نفت و گاز، حفاظت صنعتی و ارزیابی ریسک
۳. وضعیت روشهای پیش بینی تقاضاها و برنامه ریزی نگهداشت در صنعت نفت
۴. وضعیت مدیریت پروژه ها، مراحل و چرخه حیات پروژه، استانداردهای پروژه، مدیریت زمان و مدیریت هزینه و کیفیت در پروژه ها
۵. وضعیت قوانین بودجه بندی و ضوابط اجرایی بودجه، آشنایی با مفاهیم حسابداری و گزارشهای مالی، نقش هیات مدیره در ارتباط با گزارشهای مالی

نتایج بررسی این مقوله نشان می دهد مدیران شرکت ملی نفت ایران در زیر مقوله پنجم یعنی وضعیت قوانین بودجه بندی و ضوابط اجرایی بودجه، آشنایی با مفاهیم حسابداری و گزارشهای مالی، نقش هیات مدیره در ارتباط با گزارشهای مالی، دارای بیشترین سطح اختلاف با میزان تراز جهانی هستند. پس از آن، وضعیت روشهای پیش بینی تقاضاها و برنامه ریزی نگهداشت در صنعت نفت با سطح تراز جهانی دارای اختلاف معنی دار است. سپس زیر مقوله وضعیت مدیریت پروژه ها، مراحل و چرخه حیات پروژه، استانداردهای پروژه، مدیریت زمان و مدیریت هزینه و کیفیت در پروژه ها. اما در گویه شرایط ایمنی و مدیریت ایمنی در صنایع نفت و گاز، حفاظت صنعتی و ارزیابی ریسک، نتایج بررسی اختلاف معنی داری با سطح جهانی را گزارش نمی کند و دلیل این امر را می توان در ضرورتهای سازمانی و الزامات ایمنی و استانداردهای حوزه HSE در تمديد گواهینامه ها، برگزاری مستمر و متوالی دوره های آموزشی، لزوم بازنگری سالیانه شرایط ایمنی، بهداشت و محیط زیست، مجوزهای انجام کار، لزوم تعهد مسئولانه در برابر محیط زیست و برگزاری و تمديد دوره های آموزشی تحت نظر سازمانهای جهانی و استانداردهای بین المللی عنوان کرد.

مقوله خودآگاهی را با مفاهیم آگاهی از احساسات، آگاهی از انتظارات، شناخت استعدادها و آگاهی از نقاط ضعف و قوت مورد سنجش قرار دادیم که زیر مقوله شناخت استعدادها و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود بعنوان مدیر دارای تفاوت معنی داری بودند که این امر نیازمند توجه و برگزاری دوره های آموزشی توسعه فردی و IDP و آگاه سازی ایشان از نقاط ضعف و قوت خود جهت بهره گیری و ارتقای نقاط قوت خود و برطرف نمودن نقاط ضعف می باشد. در مفهوم شناخت کافی نسبت به خلق و خوی و احساسات و ارزشها، تفاوت چندانی با سطح تراز جهانی گزارش نشده است.

در بررسی مقوله توسعه فردی در مفاهیمی چون سلامت جسمی، سلامت روانی، توسعه ذهنی، توسعه مهارت‌های تخصصی و شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران با سطح تراز جهانی تفاوت معنی داری نداشته و در این مقوله شرایط بهتری را شاهد بودیم.

مقوله اخلاق حرفه ای با مفاهیمی چون حس همدردی با همکاران و کارمندان، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی، توجه به محیط زیست، رفتارهای شهروندی و تقویت و گسترش موازین اخلاقی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان دهنده اختلاف معنی دار با سطح تراز جهانی هستند که بالتبع نیازمند ورود و حضور واحد آموزش و برگزاری دوره و پودمان‌های آموزشی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، روانشناسی و روانشناختی، شایسته محوری و اخلاقیات اجتماعی هستیم تا این اختلافها را به حداقل ممکن برسانیم.

در بعد گروهی زیر مقوله کار تیمی و تشریک مساعی (با ۳ گویه)، حل مساله و مدیریت تعارض (با ۴ گویه)، الهام بخشی و تاثیرگذاری (با ۴ گویه) مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان دهنده این موضوع است که مدیران شرکت ملی نفت ایران در دو مقوله کار تیمی و تشریک مساعی (تبادل عقاید، اشتراک گذاری دانش و تجربه، همکاری در روند فعالیتهای) و الهام بخشی و تاثیر گذاری (تعامل اثربخش، تغییر الگوی فکری، متقاعد سازی، کوچینگ و منتورینگ و ارزیابی های اثربخش همکاران و کارکنان) اختلاف معنی داری با سطح جهانی ندارند اما در مقوله حل مساله و مدیریت تعارض (شناخت تعارض و حل آن، برقراری روابط حرفه ای، ایجاد صلح و حفظ نگرش برد-برد) با سطح مورد نظر جهانی دارای اختلاف معنی داری هستیم که این امر نیازمند بذل توجه مدیران، تصمیم گیران و برنامه ریزان واحدهای آموزش و توسعه در طراحی و اجرای دوره های آموزشی تخصصی در حوزه های حل مساله، مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، کوچینگ و منتورینگ است تا با بهره گیری از این علوم بتوان دانش و نگرش و مهارت‌های مدیران شرکت ملی نفت ایران را با سطح تراز جهانی همسو و همراه کرد و در مسیر تراز جهانی شدن گام برداشت.

در بعد سازمانی مقولات آگاهی فناوری (با ۴ گویه)، تعامل فرهنگی (با ۳ گویه)، تفکر استراتژیک (با ۵ گویه)، درک و شم تجاری (با ۵ گویه) بعد توسعه سازمانی را مورد سنجش قرار دادند.

زیر مقوله درک و شم تجاری دارای بیشترین فاصله با سطح مطلوب خود در تراز جهانی است. در بررسی این مقوله؛

- شناخت بازارهای بورس و بازارهای آتی نفت و گاز
- آگاهی نسبت به قیمت گذاری نفت و گاز
- شناخت مختصات اقتصادی بازارهای بین المللی
- آگاهی از اصول معاملات و حمل و نقل نفت

• آشنایی با اصول و مفاهیم بازاریابی در صنعت نفت

نشان داد که مدیران شرکت ملی نفت ایران در این موارد مرتبط با درک و شم تجاری با سطح تراز جهانی دارای اختلاف معنی داری هستند که لازم است دانش مدیران در تمامی این ابعاد با دانش روز جهانی هماهنگ تر و همگام تر شود تا بتوان بازارهای جهانی را رصد کرده و هر چه بیشتر و بهتر از شرایط بازار به نفع خود بهره گیری کرد. البته مواردی چون مخفی کاری ها، احتکار دانش و اطلاعات و سیاسی کردن اطلاعات از جمله مواردی است که میتواند این مانع را بر سر راه مدیران در شرکت ملی نفت ایران ایجاد کند که البته با بهره گیری از روابط تجاری و سیاسی، رصد شرایط مالی شرکتهای بزرگ و موفق دنیا و به روز بودن در امر قراردادها و مناقصات نفتی می توان این امر را کمرنگ تر کرد.

در مقوله تفکر استراتژیک بایستی پرورش و توسعه مدیران در مولفه های مورد تحقیق مد نظر قرار گیرد که تصمیم گیریهای صحیح و استراتژیک نیازمند تفکر استراتژیک می باشد.

در مقوله آگاهی فناوری، مدیران تراز جهانی در مفهوم فناوری و تکنولوژیهای نوین دارای دانش به روز می باشند اما مدیران شرکت ملی نفت ایران دارای اختلاف معنی داری با سطح جهانی در این خصوص هستند. البته با عنایت به اینکه زیرساختهای توسعه فناوری، انتقال و بهره گیری از فناوری، برقراری ارتباطات جهانی در شبکه روابط بین الملل و موضوعاتی از این قبیل سالهاست که بدلیل تحریم ها ما را از دسترسی به فناوریهای روز عقب نگه داشته است چرا که این تحریم ها در تمامی ابعاد مادی و معنوی سازمان چون امکان بهره گیری از دانش و اطلاعات جهانی، امکان دسترسی به شبکه های جهانی، امکان نصب و بهره گیری از نرم افزارهای نوین و جدید، امکان خرید و نصب تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری و ... مدیران شرکت ملی نفت ایران را با چالشی عظیم روبرو ساخته است که در این حوزه بخش آموزش و توسعه بایستی در کنار تمامی این موانع راههای دسترسی خلاقانه و ابداعات نخبگان در این عرصه را با برگزاری دوره های نوین و به روز ایجاد کند تا شاهد خلاقیت این نخبگان در راه اندازی و خلق دانش های بومی باشیم تا نیاز ما به سایر کشورها روز به روز کاسته شود.

در میان حوزه های نیازمند توسعه در بعد سازمانی، مولفه آگاهی فرهنگی نسبت به سایر موارد در شرایط بهتری قرار داشت که به نظر محقق، موضوع را میتوان به وجود تنوع و تعدد قومیت و فرهنگ در کشورمان ایران و بطور اخص در شرکت ملی نفت ایران مرتبط ساخت که مدیران را آماده مواجهه با این موضوع ساخته و امتیاز بالاتری را نسبت به دیگر گزینه ها کسب کرده است.

با توجه به تقسیم بندی مدیران و کارشناسان ارشد پاسخگو به پرسشنامه ها در دو ناحیه شمال و جنوب کشور، نتایج نشان می دهد دیدگاه مدیران و کارشناسان ارشد حوزه توسعه منابع انسانی در این دو ناحیه با هم مشابهت آراء داشته و این تقسیم بندی تاثیری در نتیجه کلی محقق نداشته است. در بررسی تاثیر تجربه کار با شرکتهای تراز جهانی و بین المللی، نتایج نشان می دهد مدیرانی که تجربه فعالیت با

شرکتهای تراز جهانی همچون شل، اکسون موبیل، توتال و ... را داشته اند در بعد توسعه فردی وضعیت بهتری را در مولفه های مورد سنجه از خود بروز داده اند.

نتایج برگرفته از این پژوهش بیانگر این موضوع است که مدیران شرکت ملی نفت ایران در بعد فردی تفاوت و اختلاف فاحشی با مدیران تراز جهانی نداشته اند. گرچه در همین بعد هم این سازمان در لبه تیغ ایستاده و چه بسا جابجایی های مدیران بدون توجه به موضوع جانشین پروری و یا حذف مدیران فعلی بدون بهره گیری از دانش و تجربیات ایشان، عدم بهره مندی از مدیریت دانش، عدم مستندسازی تجربیات ایشان، عدم بهره گیری از روشهای کوچینگ و منتورینگ در پرورش و تربیت مدیران جدید میتواند ضربه محکمی بر بدنه ساختمان توسعه مدیران در شرکت ملی نفت ایران وارد سازد و این آخرین ستون را در هم ریزد. چرا که اگر توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران را به یک ساختمان سه ستونه تعبیر کنیم، در حال حاضر این ساختمان فقط روی ستون بعد فردی ایستاده که همین ستون هم دارای شکستگی و آسیب و نیازمند توجه جدی برنامه ریزان و تصمیم سازان می باشد. شاید وظیفه خطیر و مهم را از لنز آموزشی بتوان متوجه واحد آموزش و توسعه در شرکت ملی نفت ایران کرد چرا که تمامی موارد و مولفه های مورد بررسی در این پژوهش را می توان تحت عناوین و دوره های آموزشی به مدیران این صنعت انتقال داد و روند توسعه ایشان را تسهیل کرد. با عنایت به اینکه تمامی مولفه های مورد بررسی در این تحقیق قابل تبدیل به یک دوره آموزشی یا کارگاه و پودمان آموزشی هستند بنابراین شاید بتوان نتیجه این پژوهش را در یک جمله بیان کرد که: مسئولیت پرورش و توسعه مدیران در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی در شرکت ملی نفت ایران به عهده واحد آموزش خواهد بود و نوک پیکان توسعه به واحد آموزش و برنامه ریزی و سیاستگذاریهای این واحد باز می گردد. چرا که کلید اصلی تعامل در بازارهای رقابتی با شرکتهای کلاس جهانی، استفاده از ساز و کار آموزش است که نوعی سرمایه گذاری مفید و عامل اصلی توسعه مدیران محسوب می گردد. توسعه و تحولات سازمانها و نیز اثربخشی مدیریت به دور از حمایت های آموزشی نیست و آموزش به عنوان وسیله تامین و بازسازی ساختار این تجارب، وظیفه پرکردن خلا معلومات فنی-تخصصی و مهارتهای لازم برای اجرای صحیح مسئولیتها را بردوش دارد.

در این پژوهش وقتی از توسعه حرفه ای مدیران صحبت می شود، منظور این است که مدیران در شرکت ملی نفت ایران باید مانند دیگر مدیران در سازمانهای تراز جهانی باید در سه بعد اصلی شامل فردی، گروهی و سازمانی و همچنین مولفه های مربوط به هر بعد، دارای شایستگی و توانایی باشند. و در این میان سهم آموزش و واحد آموزش سهمی به سزا و درخور توجه است و زمانی میتوان از توسعه مدیران سخن گفت که شرایط ایجاد و ارتقا این دانش و آگاهی ها را برای مدیران فراهم آورده باشیم. نیاز آموزشی مدیران به اطلاعات و دانستنی های جدید، مقوله ای نیست که با انجام یک یا چند دوره آموزشی خاتمه

یافته تلقی شود. بنابراین وجود یک سیستم مداوم آموزشی به منظور اعمال مدیریت صحیح و اتخاذ بهترین و مطلوب ترین تصمیم، ضروری و اجتناب ناپذیر است.

این سه بعد همانند یک سیستم عمل می کنند در بسیاری موارد با هم همپوشانی دارند و توسعه در هر بعد باعث توسعه در دیگر ابعاد این سیستم می شود و اختلال در هر بعد باعث اختلال در تمامی ابعاد می شود. بالتبع مدیری که در هر سه بعد مورد پژوهش ارتقا و توسعه یابد می تواند شکوفایی و تحولات مثبت در این صنعت را رقم بزند. با عنایت به ارزشمندی و تاثیرگذاری تصمیمات و اقدامات مدیران این صنعت بر کل بدنه کشور می توان ادعا کرد که با ایجاد زمینه های توسعه در مدیران در هر کدام از این ابعاد بسیاری از هزینه های مادی و معنوی در کشور کاسته خواهد شد. در واقع امروزه سلاح کشورهای پیشرفته و توسعه یافته بهره گیری از نیروی انسانی کارا، آموزش دیده و توسعه یافته است.

## منابع

- 1) Abedi , H. Designing and Explaining the World Class Marketing model in Iran.2010.
- 2) NazarzadehZ.M., Pourkarimi J, AbiliKh. ZakersalehiGh. The world class university as a part of higher education new paradigm. Science, Technology and Innovation Policy Research Quarterly Rahyaft.. 2014, v. 24. Issue 57
- 3) EbrahimiB.M, Shahbazmoradi S. A Competitive Study of Human Recourse Development Tools in the National Iranian Oil Company and Leading Companies. Scientific Journal of Oil and Gas Exploration and Production. 2012
- 4) www.wcm-society.com
- 5) Altbach P. G. The costs and benefits of world class universities. International Higher Education. 5-8
- 6) Linn R. L., Baker E. L. What do International Assessments Imply for World Class Standards. Educational Evaluation and Policy Analysis. 1995. Vol. 17. No. 4. Pp 405-418
- 7) Farsijani H.,Fallah Hosseini A. Identify and Prioritize Effective Factors in Achieving Worldd Class Supply Chain Mnagement and Provide Appropriate Solutions. Industrial Management Perspective. 2012. No.24,25
- 8) Kheirandish M, Zare M. A., Mokhtari M. Infrastructure model of internationalization of national Iranian oil company: an expiration and comparative study to present the path of evaluation. Management and Development Process. 2018. No.2
- 9) Asgari A. Investigating the effect of training courses for wrowth and peomotion of managers in ministry of energy. 2005
- 10) Bagherizadeh S. M, Mohebi M. A, Hajarsangi A. Iran Khodro executives development plan to attend world class. Modirsaz. No 16. 2005
- 11) Farahibozanjani B. Overview of Managerial Learning Process and Areas and Methods of Managerial Development. Journal of Human Resoure. No. 69. 2019
- 12) [https:// beliefinstitute.com](https://beliefinstitute.com)
- 13) Park Roffey. Management training courses: new managers need them and why? 2019
- 14) Kiren . k. The importance of new manager training in the modern workplace.2019
- 15) O'Donnell, Riia. To face a changing business world, managers need better training. 2017
- 16) Hosseinnejad. H. Human capital management in the oil company. 2014
- 17) Mahdizadeh. M. A look at the characteristics of world class oil companies : comparative study of Shell and BP companies. Journal of energy. 2009. No.116,117
- 18) Sanjaghi. M.E. Key components of management development. Management Knowledge. No. 52. pp.3-25
- 19) Seyedjavadian S.D., ShafieiS.M, Rayej H. The Role of Human Resource Development in Achieving the 1404 Vision of the Oil Industry. Quartery Journal of Management and Human Resources in Oil Industry. 2009. No.8
- 20) www.statista.com
- 21) www.fortune.com

- 22) Vaezi R., Naghavi M.A., Hosseinpour D., Taji F. Competency Models of Human Resource Managers of Government Organizations in the Context Globalizations. *Management Studies in Development and Evolution*. 2019. No. 96
- 23) Karimi M. Technology Development Strategy in the Upstream Oil and Gas Sector of Saudi Arabia. *Scientific Journal of Oil and Gas Exploration and Production*. 2013. No. 207
- 24) Mahdavi M., Mahdavi M. Planning the Transformation and Strategic Direction of the Organization's Research and Development Process in the Transition to a Global Level. *Sixth Conference of Research and Development Centers of Industries and Mines*. 2008
- 25) Gholipour A., Faghihi A., Shahhoseini M., Sefidgaran B. Explain the Pattern of Development Plan for Human Recourse Managers in the Banking Industry. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 2018. No. 18
- 26) Asheghi H., Ghahramani M., Ghorchian N. Present a Conceptual Model for Designing a Managerial Training Porogram Based on Managerial Competence. *Qualitative Research. Educational Management Innovations*. No. 47
- 27) Kavooosi I., Ahmadi F. Globalization and Human Resource Development. (Comparative Comparison of 62 Countries). *Strategic Gtudies of Globalization*
- 28) Abdullahi, D. (2013). Effects of financial liberazation on financial market development and economic performace of the SSArejion: an empirical assment. *Economic modeling*. NO.30.PP.261-273



## طراحی و اعتبار بخشی الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی

محمد بختیاری<sup>۱</sup>

فرشته کردستانی<sup>۲</sup>

لطف اله عباسی سروک<sup>۳</sup>

عباس خورشیدی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲)

### چکیده

این پژوهش باهدف ارائه الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی انجام شد. روش پژوهش حاضر در کلان مطالعه از نظر اهداف کاربردی و مقطعی بود، در این مقاله تمرکز اصلی نتایج بر بخش کمی بود. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی بودند و نمونه آماری تعداد ۲۸۰ نفر از آنان که بر اساس جدول مورگان مشخص شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در ابتدا مصاحبه با خبرگان این حوزه و سپس تدوین پرسشنامه هفت پیوستاری بود. روایی ابزار سنجش از طریق (CVR) و اعتبار آن به وسیله آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و تأیید شد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی ارائه شد که دارای سه بعد: (۱) توانایی‌های علمی با اعتبار ۰/۹۱ با سه مؤلفه بالندگی‌های آموزشی، بالندگی‌های پژوهشی، بالندگی‌های تخصصی، (۲) توانایی‌های شخصی با اعتبار ۰/۸۹ با دو مؤلفه بالندگی‌های فردی، بالندگی‌های سازمانی (۳) توانایی‌های معنوی / اجتماعی با اعتبار ۰/۹۰ با دو مؤلفه بالندگی‌های دینی و بالندگی‌های اجتماعی در مجموع با ۱۳۸ شاخص بر بالندگی اعضای هیئت علمی تأثیر داشتند. این الگو می‌تواند مددکار مدیران و اساتید سایر دانشگاه باشد.

**کلیدواژه‌ها:** الگو - بالندگی - اعضای هیئت علمی - بعد

<sup>۱</sup> مربی مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

[Marefat135@yahoo.com](mailto:Marefat135@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. [fe.kordestani92@gmail.com](mailto:fe.kordestani92@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. [Lotfollah.abbasi@yahoo.com](mailto:Lotfollah.abbasi@yahoo.com)

<sup>۴</sup> استاد گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. [A\\_khorshidi40@yahoo.com](mailto:A_khorshidi40@yahoo.com)

## مقدمه

توسعه منابع انسانی و به صورت خاص بالندگی اعضای هیئت‌علمی یکی از راهبردهای مهم در تعالی آموزش عالی است. توسعه اعضای هیئت‌علمی نیز یکی از عوامل مهم برای حفظ کیفیت خدمات و محصولات دانشگاه‌هاست. در واقع داشتن اساتید بهره‌مند از مهارت‌های سطح بالا، هسته اصلی در کیفیت مؤسسات آموزش عالی است. بدون اعضای هیئت‌علمی کارآمد، دانشگاه‌ها قادر نخواهند بود تا ارتقای تحصیلی دانشجویان خود را تداوم بخشند و پاسخگوی نیاز جامعه باشند.

بالدوین<sup>(۱)</sup> معتقد است بن و اساس دانشگاه یا دانشکده در واقع، اعضای هیئت‌علمی آن است و اعتلای دانش اعضای هیئت‌علمی، مصداق واقعی افزایش کیفیت دانشگاه است؛ بنابراین ماهیت و کیفیت یک موسسه آموزش عالی در گرو کیفیت توان علمی اعضای هیئت‌علمی آن است و برای یک موسسه آموزش عالی غیرممکن است که در غیاب اعضای هیئت‌علمی مجهز به علم، دانش، توان، قابلیت حرفه‌ای، تعهد و انگیزه واقعی بتواند آموزش و پژوهشی کیفی ارائه کند؛ از این رو توسعه اعضای هیئت‌علمی و بالندگی آن‌ها در سال‌های اخیر به یک موضوع مهم در آموزش عالی تبدیل شده است. (۲)

اگر جلسات منظمی برای بالندگی اعضای هیئت‌علمی برگزار شود دانشگاه‌ها قادر خواهند بود در میان تمامی نیروهای آموزشی خود حس اعتماد، احترام و وفاداری را ایجاد نمایند. (۳) همچنین می‌توان گفت توانمندسازی کادر آموزشی، مسیر توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزش‌محور در مواجهه با تغییرات جهانی می‌باشد. (۴)

## مبانی نظری و پیشینه

طی سال‌های گذشته و به‌ویژه در سه دهه اخیر تلاش‌هایی به‌منظور ارائه الگوهای بالندگی اعضای هیئت‌علمی توسط صاحب‌نظران و یا مؤسسات آموزش عالی مختلف ارائه شده است. با توجه به مبانی نظری موجود در خصوص بالندگی هیئت‌علمی می‌توان گفت که الگوهای بالندگی اعضای هیئت‌علمی به دودسته عمده تقسیم می‌شوند: الگوهای گروه اول که در آن‌ها ابعاد مختلف برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی و انواع برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط در این زمینه طبقه‌بندی و ارائه شده است که می‌توان آن‌ها را الگوهای محتوایی نامید (مثل الگوهای برگ کوئیست و فیلیپس، ۱۹۷۵؛ گاف، ۱۹۷۵؛ و رستر و مک کارتی، ۱۹۸۰؛ دراموند-یانگ و دیگران، ۲۰۱۰؛ شفیع‌زاده، ۱۳۹۰؛ محب زادگان ۱۳۹۲) و الگوهای گروه دوم که در آن‌ها تأکید اصلی بر راه‌اندازی یک سیستم جامع مدیریت برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی

<sup>۱</sup>. Baldwin

و انجام یک سری فعالیت‌های جامع در یک بازه زمانی مشخص است که می‌توان آن‌ها را الگوهای اجرایی (فرآیندی) نامید (مثل الگوهای پروس و ویلیامز، ۱۹۷۹؛ لاولر و کینگ، ۲۰۰۰؛ لیبرمن و ویلکینز، ۲۰۰۶)

با توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلفی که در بالندگی هیئت‌علمی مطرح می‌باشد و صاحب‌نظران مختلف که هر یک به بخشی از آن توجه نموده‌اند، انواع مختلفی از الگوهای بالندگی هیئت‌علمی مطرح شده که به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

ریگل<sup>۱</sup> (۱۹۸۷)، براور<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، گارینو<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، ویلکرسون و ایربی<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، گرانت<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، سرکار آرانی (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۸)، بوچر<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، اورمانر<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، پاور<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، شفیع‌زاده (۱۳۹۰)، دراموند-یانگ<sup>۹</sup> و دیگران (۲۰۱۰)، شبکه بالندگی حرفه‌ای و سازمانی در آموزش عالی (POD) (۲۰۱۳)، محب زادگان (۱۳۹۲)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، قرونه (۱۳۹۳)، محب زادگان و همکاران (۱۳۹۵)، دمیرچی و همکاران (۱۳۹۵)، بهاربند و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی تبار و همکاران (۱۳۹۷)، کیلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸)، جورجینا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۸)، جودکی و همکاران (۱۳۹۸)، سابهاروال<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۹)، رایان<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، فیضی و همکاران (۱۳۹۹)، لورا<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۰).

آموزش عالی عنصری کلیدی در نظام آموزشی و توسعه نیروی انسانی در هر کشوری محسوب می‌شود. عملکرد نظام آموزشی ابزاری برای پاسخگویی به مشکلات و نیازهای جامعه است. از آنجاکه نظام آموزش عالی وظیفه مهم تربیت نیروی انسانی متخصص را بر عهده دارد، لازم است در طراحی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های آن از شیوه‌های مطلوب دقیق و نظام‌مند استفاده شود. (۵)

برای تبیین بهتر موضوع پژوهش به نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام‌شده در ایران و خارج از کشور در سال‌های اخیر اشاره می‌کنیم.

- 
- 1 Rigel
  - 2 Brower
  - 3 Garino
  - 4 Wilkerson & Irby
  - 5 Grant
  - 6 Boucher
  - 7 Oromaner
  - 8 Power
  - 9 Dramond
  - 10 Professional and Organizational Development Network in Higher Education
  - 11 Kelly
  - 12 Georgina
  - 13 Sabharwal
  - 14 Rayian
  - 15 Loura

فیضی و همکاران (۶) در سال ۱۳۹۹ پژوهشی با عنوان ارائه الگوی بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم انتظامی امین انجام دادند. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر داده‌ها اکتشافی و از روش اجرا ترکیبی بوده است. جامعه مشارکت‌کننده برای مصاحبه متخصصان حوزه مدیریت آن دانشگاه بودند که تعداد ۲۰ نفر به شرط تحقق اشباع نظری به‌عنوان نمونه آماری و البته به‌صورت هدفمند تعیین گردیدند. جامعه آماری بخش کمی تعداد ۸۵ نفر از اعضای دانشگاه مذکور بودند که از بین آن‌ها ۶۵ نفر به‌عنوان نمونه و به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب گردیدند. پرسشنامه محقق ساخته از نوع طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای که از مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌های جامعه کیفی مشتمل بر ۸۷ گویه تهیه گردیده بود، بین نمونه کمی توزیع و داده‌ها جمع‌آوری و با آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی و آزمون بار عاملی تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی گردیدند. یافته‌ها: ضمن مطالعه ۲۲ الگوی ملی و جهانی و بهره‌مندی از مصاحبه با خبرگان بالاخره الگوی استخراجی برای این تحقیق شامل چهار بعد، ده مؤلفه و ۸۷ شاخص بود. نتیجه‌گیری: الگوی مستخرج به‌عنوان یک الگوی جامع و با لحاظ نمودن همه نقاط قوت الگوهای قبلی و در نظر داشتن شرایط خاص دانشگاه امین است. همچنین در بین ابعاد آن، بُعدهای آموزش و پژوهش و در بین مؤلفه‌ها، مؤلفه ویژگی‌های حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی حائز اولویت اول شدند و درنهایت این یافته‌ها از جهاتی با دانشگاه مورد مطالعه تناسب لازم را دارند و نقطه قوت محسوب می‌گردند.

سلطانی و همکاران (۷) در سال ۱۳۹۸ پژوهشی با عنوان مدل بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور مبتنی بر یادگیری غیررسمی با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام دادند. این پژوهش به‌صورت کیفی باهدف مدل بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور مبتنی بر یادگیری غیررسمی با استفاده از نظریه داده بنیاد در چارچوب گراند تئوری طراحی گردیده است. ابتدا عوامل اولیه با مرور پیشینه پژوهش استخراج گردیده، در ادامه با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور هرمرزگان داده‌ها گردآوری شده‌اند. بانظم دادن مفهومی داده‌ها؛ معانی و ویژگی‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی از طریق یادگیری غیررسمی در سه مرحله کدگذاری شناسایی، استخراج و درنهایت مدل تحقیق ارائه گردیده است. پایایی و قابلیت اعتماد مصاحبه‌ها از روش‌های پایایی باز آزمایشی و توافق درون موضوعی تأیید شده است. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی است که پدیده بالندگی از طریق یادگیری غیررسمی شامل دو مقوله: ۱- حوزه‌های یادگیری ضمنی شامل: مقوله‌های آموزشی، اخلاقی، سازمانی و ۲- مقوله قلمرو یادگیری شامل: مقوله‌های فردی، دانشگاهی و فرا دانشگاهی است. علاقه و روحیه، چالشگری و توان برقراری ارتباط، شرایط علی خرد و سیاست‌های ارتقا و ترفیع، شرایط کلان را تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر به سطح علمی دانشجویان، سیاست‌ها و قوانین دانشگاه، زیرساخت فناوری و وضعیت معیشت اشاره دارند. سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، حجم کاری و... شرایط زمینه‌ای را به وجود آورده‌اند. راهبردها روش‌های مبتنی بر تعاملی و جمعی، تأملی و مستقل، مبتنی بر فناوری و

روش‌های تعاونی و کمک‌رسانی را شامل می‌شوند. پیامدهای تقویت یادگیری مادام‌العمر، خودکارآمدی بالاتر و ارتقای شایستگی‌های فردی دارای دامنه اثرگذاری محتمل محدود و ایجاد اجتماعات یادگیری، افزایش اعتماد اجتماعی پیامدهایی با دامنه اثرگذاری محتمل وسیع هستند.

لورا (۸) «پژوهشی با عنوان بالندگی اعضای اساتید دانشگاه هنر» در سال ۲۰۲۰ انجام داد این پژوهش با این هدف انجام شد. یافته‌ها نشان داد بالندگی آموزشی/پژوهشی بالاترین میانگین بین بالندگی‌های دیگر کسب کرد. بالندگی شخصی کمترین میانگین به دست آورد.

رایان (۹) تحقیقی را در سال ۲۰۱۹ با عنوان «بهترین روش‌ها برای تعادل بین بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی» انجام داد. راه‌حلهایی که برای تعادل بین بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی ارائه گردید، عبارت‌اند از: اعتماد به نظرات اعضاء هیئت‌علمی، توسعه روابط و ایجاد محیط امن، شناخت و یادآوری نقاط قوت به استادان، افزایش انتظارات واضح، تغییر دادن محیط برای استادان (دعوت به مراسم جمعی خارج از دانشگاه)، توضیح برنامه استراتژیک دانشگاه به استادان، کیفیت زندگی کاری، به‌کارگیری اعضای هیئت‌علمی با توجه به حوزه موردعلاقه و توانایی آن‌ها، برآورده شدن انتظارات شغلی، قدردانی از همکاری استادان، دقت در استخدام اعضاء هیئت‌علمی برای برگزیدن بهترین افراد، حمایت از استقلال فردی استادان، ساختن گروه‌های مشارکتی.

از آنجا که دانشگاه‌ها حلال بسیاری از مسائل جامعه از جمله مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... می‌باشند همچنین با بررسی دقیق‌تر مشاهده می‌کنیم اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران از جمله مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۰)، نقشه جامع علمی کشور، سند چشم‌انداز بیست‌ساله و آیین‌نامه طرح دانش‌افزایی و توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (۱۱) و به‌ویژه بیانات رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) در جمع دانشگاهیان مورخ ۹۸/۸/۳ و همچنین در نقشه راهبردی و آینده انقلاب اسلامی ایران در گام دوم و رسالت دانشگاه‌ها، به بالندگی اعضای هیئت‌علمی توجه وافری شده است. (۱۲)

بالندگی اعضای هیئت‌علمی و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن یکی از ابزارهای مهم ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزش عالی است و مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها باید توجه ویژه‌ای به این منابع کلیدی و ارزشمند خود داشته و برنامه‌ریزی‌هایی در راستای بالندگی آن‌ها صورت دهند که اساتید به کمک آن بتوانند قابلیت‌های خویش را فراتر از حیطه تخصصی خود گسترش دهند و قادر باشند آموزش دانشجویان را در بالاترین حد ممکن عملی سازند زیرا به دلایل متعددی مانند تغییرات در حال ظهور در جهان، فناوری‌های جدید و رویکردهای جدید آموزشی اساتید فعلی باید بسیار متفاوت‌تر از دوران آموزش خود

باشند. (۱۳) با توجه به مطالب ذکر شده به نظر می‌رسد هنوز هم به اندازه لازم و کافی تحقیق و پژوهش در زمینه ی آموزش عالی و به‌ویژه در مورد اعضای هیئت‌علمی می‌بایست دائماً صورت پذیرد. از نظر محقق پژوهش حاضر باهدف «ارائه الگوی بالندگی اعضای هیئت‌علمی» می‌تواند به‌عنوان یک قطب‌نما در اختیار مؤسسات آموزشی کشور باشد و از جهات زیر حائز اهمیت است:

الف) اهمیت نظری: ارائه یک الگوی جامع بومی برای ارتقای بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی که امید است بتوان ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه مذکور را احصاء و اولویت‌بندی کرد.

ب) اهمیت کاربردی: ارائه راه‌کارهای عملی برای ارتقای بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور.

ج) اهمیت توسعه‌ای: ارائه یک مبانی نظری منسجم از تئوری‌ها، الگوها، مدل‌ها، یافته‌ها، مطالعات و تجارب برای پژوهش مذکور.

با توجه به موارد ذکر شده ضرورت پرداختن به موضوع بالندگی اعضای هیئت‌علمی را می‌توان اینگونه بیان کرد:

۱. تبدیل شدن به قدرت اول علمی و فناوری در منطقه طبق سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور (افق) ۱۴۰۴.

۲. تغییر رویکرد دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به مسئله آموزش و یادگیری از رویکرد سنتی به شیوه‌های نوین آموزش.

۳. کمبود مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با بالندگی هیئت‌علمی در کشور.

۴. تأثیر بالندگی بر نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار اعضای هیئت‌علمی است به‌گونه‌ای که برخی از محققین بالندگی اعضای هیئت‌علمی را یک فرایند سازمانی باهدف اصلاح نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار اعضای هیئت‌علمی می‌دانند.

با در نظر گرفتن موارد مذکور این پژوهش می‌تواند آگاهی و بینش لازم را در مورد بالندگی به سیاست‌گذاران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بدهد تا اثربخشی و کارایی اعضای هیئت‌علمی و به‌تبع آن نظام آموزش عالی را بالا ببرد.

## روش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها از نوع آمیخته اکتشافی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خود ظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی کلیه خبرگان حوزه مربوطه و در بخش کمی کلیه اساتید هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی می‌باشند که تعداد آن‌ها ۹۳۹ نفر است و نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه به کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان به تعداد ۲۸۰ نفر انجام شده است. به‌نوعی می‌توان اظهار داشت که جامعه متشکل از اساتید موردنظر، معرف کلیه اساتید عضو هیئت‌علمی قلمداد شود.

اعتبار پژوهش با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۲ می‌باشد. میزان به‌دست‌آمده برای ابعاد و مؤلفه‌ها نیز در جدول زیر گزارش شده است. روایی نیز با استفاده از روش CVR محاسبه گردید که در جدول زیر گزارش شده است.

(جدول ۱) اعتبار و روایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی بالندگی اعضای هیئت‌علمی

اعتبار	Cvr	مؤلفه‌ها	اعتبار	CVr	ابعاد
۰/۹۳	۰/۷۷	بالندگی آموزشی	۰/۹۱	۰/۷۹	توانایی‌های علمی
۰/۹۰	۰/۷۶	بالندگی پژوهشی			
۰/۹۰	۰/۸۳	بالندگی تخصصی			
۰/۸۸	۰/۷۸	بالندگی فردی	۰/۸۹	۰/۸۰	توانایی‌های شخصی
۰/۸۹	۰/۸۶	بالندگی سازمانی			
۰/۹۰	۰/۸۸	بالندگی دینی	۰/۹۰	۰/۸۳	توانایی‌های معنوی-اجتماعی
۰/۸۹	۰/۸۱	بالندگی اجتماعی			

روش‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مشتمل بر مراحل زیر است:

۱. پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان آموزش عالی و رسیدن به اشباع نظری از طریق وزن دادن به شاخص‌ها پرسش‌نامه‌ای با ۱۳۸ سؤال تنظیم شد.
۲. پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به‌صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد.

۳. پاسخ آزمودنی‌ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم‌افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۴. به این ترتیب ابتدا مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط اعضای هیئت علمی مورد سنجش قرار گرفت.

۵. سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح زیر صورت گرفت.

۱- توصیف داده‌ها: در این بخش از روش‌های مرسوم آمار توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه‌های آماری و رسم نمودارها، استفاده گردید.

۲- تحلیل داده‌ها: در این بخش از آزمون‌های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد.

یافته‌های جانبی: در این بخش از آزمون‌های آماری  $T$  مستقل و آنالیز واریانس یک‌راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک استفاده شد. لازم به ذکر است که برای اطمینان از نرمال بودن جامعه از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

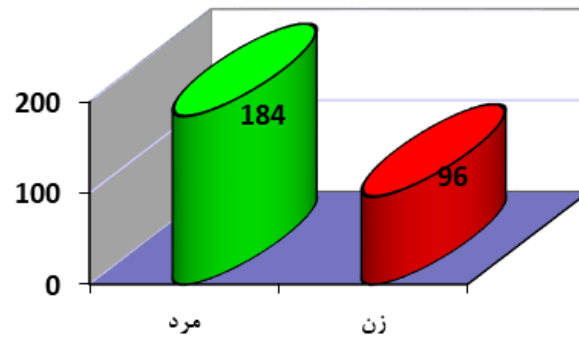
برای پاسخگویی به این پرسش که ارزیابی الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده آن و اولویت آن‌ها از دیدگاه گروه نمونه‌ای که به صورت تصادفی از جامعه انتخاب شده‌اند چگونه است؟

از دو مرحله زیر استفاده شده است:

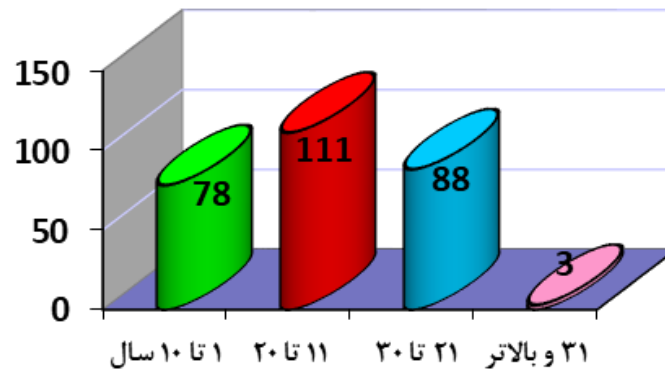
الف) توصیف داده‌ها: به منظور شناخت بهتر ماهیت گروهی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته، قبل از آنکه داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گیرد، لازم است این داده‌ها توصیف شوند.



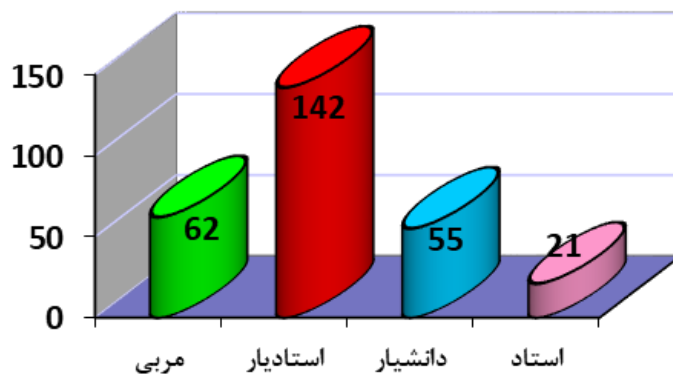
## اطلاعات جمعیت شناختی



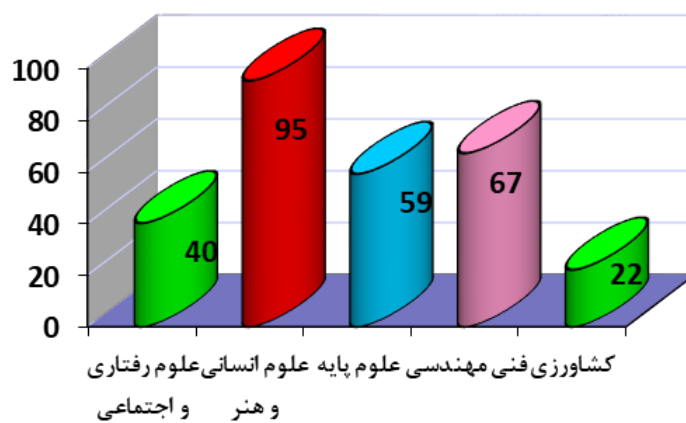
(نمودار ۱) توزیع آماری نمونه بر حسب جنسیت



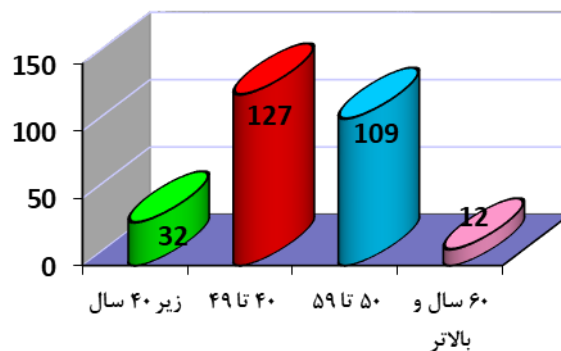
(نمودار ۲) توزیع آماری نمونه بر حسب سابقه خدمت



(نمودار ۳) توزیع آماری نمونه بر حسب درجه علمی



(نمودار ۴) توزیع آماری نمونه بر حسب حوزه تحصیلی



(نمودار ۵) توزیع آماری نمونه برحسب سن

به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

(جدول ۲) شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

عامل‌ها	میانگین	واریانس	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
بالندگی آموزشی	۵/۱۱	۰/۹۷	۰/۹۸۷	-۰/۶۹۹	۰/۲۲۱
بالندگی پژوهشی	۵/۰۷	۱/۰۴	۱/۰۲۲	-۰/۵۹۱	-۰/۰۷۰
بالندگی تخصصی	۴/۸۳	۱/۰۱	۱/۰۰۶	-۰/۵۴۵	-۰/۱۸۱
بالندگی فردی	۵/۲۴	۱/۱۷	۱/۰۸۳	-۰/۸۲۸	۰/۴۸۱
بالندگی سازمانی	۵/۱۷	۱/۰۷	۱/۰۳۳	-۰/۷۳۶	۰/۲۴۱
بالندگی دینی	۵/۰۴	۱/۱۸	۱/۰۸۴	-۰/۷۸۱	۰/۴۱۵
بالندگی اجتماعی	۴/۹۷	۱/۲۱	۱/۱۰	-۰/۷۳۶	۰/۱۸۶
توانایی‌های علمی	۵	۰/۹۰	۰/۹۵۰	-۰/۶۷۱	-۰/۰۳۸
توانایی‌های شخصی	۵/۲۱	۱/۰۳	۱/۰۱۷	-۰/۸۹۱	۰/۵۶۵
توانایی‌های معنوی-اجتماعی	۵/۰۱	۱/۱۰	۱/۰۴۹	-۰/۸۱۹	۰/۳۹۷

یکی از مهم‌ترین شرایط توزیع داده‌ها این است که محقق از نرمال بودن یا نبودن آن‌ها اطمینان حاصل کند. برای این کار از آزمون K-S استفاده می‌شود.

نتایج جدول زیر نشان می‌دهد سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیر بالندگی اعضای هیئت علمی (۰/۴۰۸) بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقدار K-S برابر ۳/۱۹ است لذا توزیع داده‌های متغیر بالندگی اعضای هیئت علمی نرمال است. لذا می‌توان گفت شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است.

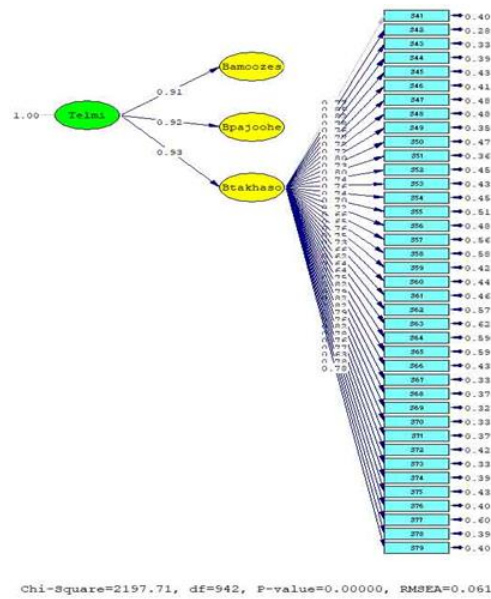
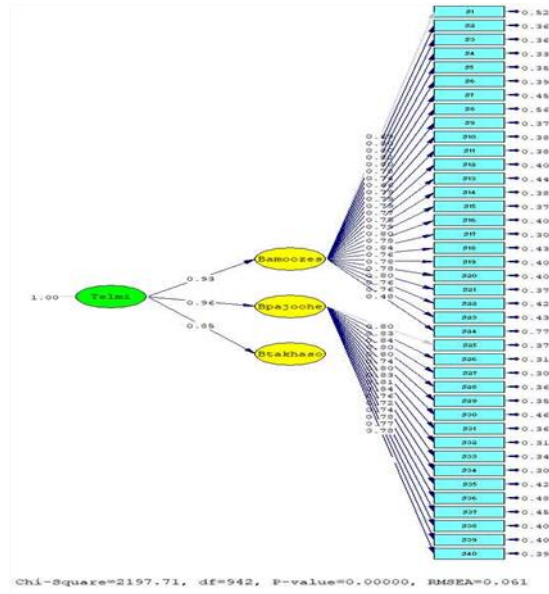
(جدول ۳) نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

K-S	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۳/۱۹	۲۷۹	۰/۴۰۸

ب) تحلیل داده‌ها: در پژوهش حاضر به منظور شناسایی و سنجش روایی پرسشنامه به طور جداگانه برای هر بعد از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (ابعادی که دو مؤلفه دارند) و مرتبه دوم (ابعادی که بیش از دو مؤلفه دارند) استفاده شد که نتایج آن در ادامه گزارش شده است.

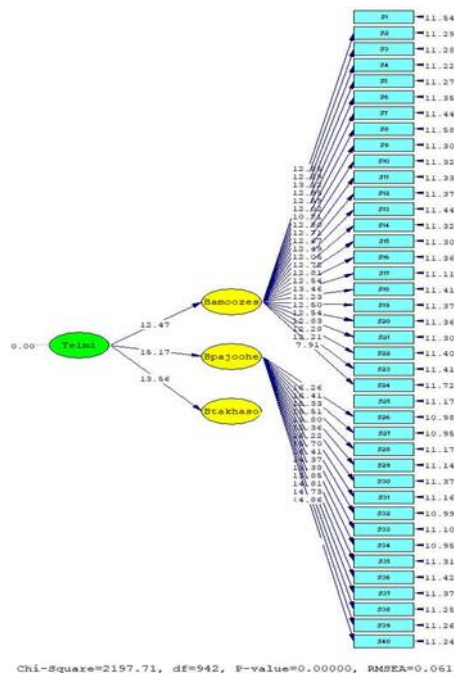
برای انجام تحلیل عاملی تأییدی از نظر ۲۸۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی استفاده شده است و به دنبال پاسخگویی به این سؤال بوده‌ایم که آیا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از یک ساختار عاملی هماهنگ در قالب الگوی پیشنهادی برخوردار می‌باشند؟

- تحلیل عاملی تأییدی بعد توانایی‌های علمی خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد توانایی‌های علمی دو نمودار ضرایب استاندارد و حالت معنی‌داری است که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:

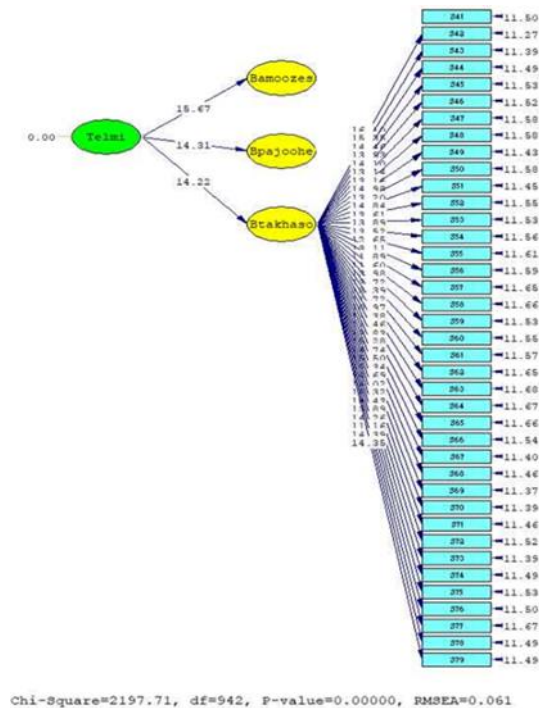


(نمودار ۶) مقادیر استاندارد بعد توانایی‌های علمی

نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به‌درستی توسط عوامل فرعی (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده‌شده به‌خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده‌شده (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگ‌تر از  $0/3$  است بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با مؤلفه خود (متغیر پنهان) و بین مؤلفه‌ها با بعد توانایی‌های علمی (متغیر پنهان) برقرار است.



(نمودار ۷) مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد توانایی‌های علمی



#### (نمودار ۷) مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد توانایی‌های علمی

نمودار ۷ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بالندگی آموزشی با بعد توانایی‌های علمی برابر  $0/93 = \lambda$  و  $12/47 = t$ ؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بالندگی پژوهشی با بعد توانایی‌های علمی برابر  $0/96 = \lambda$  و  $15/17 = t$ ؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بالندگی تخصصی با بعد توانایی‌های علمی برابر  $0/87 = \lambda$  و  $13/56 = t$ ؛

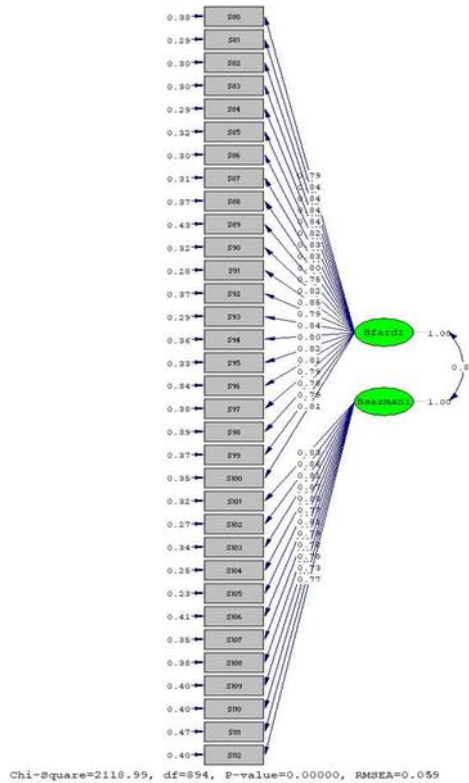
(جدول ۴) شاخص‌های نیکویی برازش بعد توانایی‌های علمی

شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
X2	-	۲۱۹۷/۷۱
Df	-	۹۴۲
X2/df	کمتر از ۳	۲/۳۳
RMSEA	کمتر از ۰/۸۰	۰/۰۶۱
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷
IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲

• تحلیل عاملی تائیدی بعد توانایی‌های شخصی

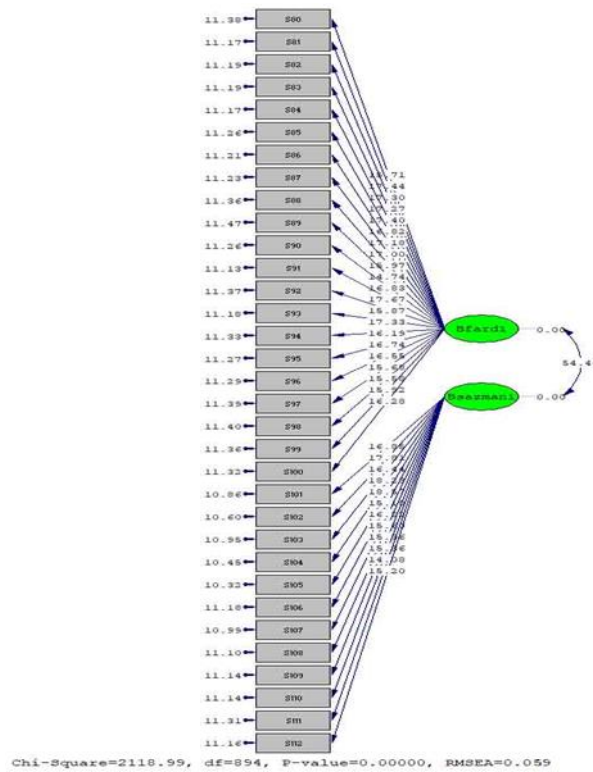
خروجی آزمون تحلیل عاملی تائیدی برای بعد توانایی‌های شخصی دو نمودار ضرایب استاندارد و حالت معنی‌داری هست که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:





#### (نمودار ۸) مقادیر استاندارد بعد توانایی‌های شخصی

این نمودار نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به‌درستی توسط عوامل فرعی (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده‌شده به‌خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجاکه بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده‌شده (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگ‌تر از  $0/3$  است بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با مؤلفه خود (متغیر پنهان) و بین مؤلفه‌ها با بعد فرهنگی اجتماعی (متغیر پنهان) برقرار است.



(نمودار ۹) مقادیر معناداری ضرایب (t-value) بعد توانایی‌های شخصی

نمودار فوق معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند.

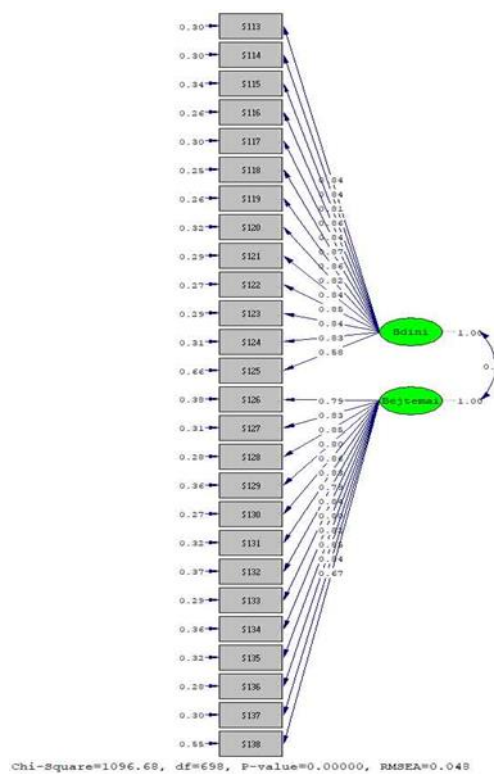
(جدول ۵) شاخص‌های نیکویی برازش بعد توانایی‌های شخصی

میزان به‌دست‌آمده	دامنه قابل‌پذیرش	شاخص
۲۱۱۸/۹۹	-	X2
۸۹۴	-	Df
۲/۳۷	کمتر از ۳	X2/df
۰/۰۵۹	کمتر از ۰/۸۰	RMSEA
۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹	CFI
۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹	IFI

شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲

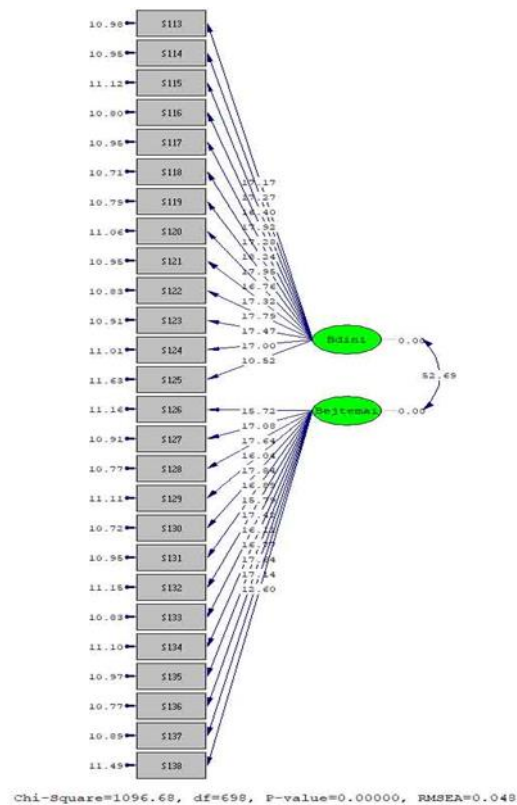
• تحلیل عاملی تأییدی بعد توانایی‌های معنوی- اجتماعی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد توانایی‌های معنوی- اجتماعی دو نمودار ضرایب استاندارد و حالت معنی‌داری هست که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:



(نمودار ۱۰) مقادیر استاندارد بعد توانایی‌های معنوی- اجتماعی

نمودار ۱۰ نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج به دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجاکه بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) بزرگ‌تر از  $0/3$  است بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مؤلفه خود (متغیر پنهان) و بین مؤلفه‌ها با بعد توانایی‌های معنوی-اجتماعی (متغیر پنهان) برقرار است.



(نمودار ۱۱) مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد توانایی‌های معنوی-اجتماعی

نمودار فوق معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب به دست آمده t-value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار می‌باشند.

(جدول ۶) شاخص‌های نیکویی برازش بعد توانایی‌های معنوی - اجتماعی

شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
X2	-	۱۰۹۶/۶۸
Df	-	۶۹۸
X2/df	کمتر از ۳	۱/۵۷
RMSEA	کمتر از ۰/۸۰	۰/۰۴۸
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰

پس از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های به دست آمده الگویی ارائه شد مشتمل بر ۳ بعد: توانایی‌های علمی، توانایی‌های شخصی، توانایی‌های معنوی/اجتماعی می‌باشند و ۷ مؤلفه به ترتیب: بالندگی آموزشی، بالندگی‌های پژوهشی، بالندگی‌های تخصصی، بالندگی‌های فردی، بالندگی‌های سازمانی، بالندگی‌های دینی و بالندگی‌های اجتماعی است. الگوی مذکور مرکب از ۱۳۸ شاخص است.



شکل ۱) الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

بر پایه یافته‌های این پژوهش و مقایسه آن با پژوهش‌های پیشین می‌توان اذعان داشت اصلی‌ترین مؤلفه‌هایی که در عناصر بالندگی اعضای هیئت علمی به آن اشاره شده است عبارت‌اند از بالندگی آموزشی، پژوهشی، حرفه‌ای و بالندگی فردی. از این جهت یافته‌های این پژوهش با یافته‌های جمشیدی (۱۳۸۶)، نوه ابراهیم و همکاران (۱۳۸۷)، سرکار آرانی (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۸)، بوچر (۲۰۰۶)، اورمانر (۲۰۰۸)، پاور (۲۰۰۸)، لارسن و روکو (۲۰۰۹)، شفیع‌زاده (۱۳۹۰)، دراموند-یانگ و دیگران (۲۰۱۰)، شبکه بالندگی حرفه‌ای و سازمانی در آموزش عالی (POD) (۲۰۱۳)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، قرونه (۱۳۹۳)، محب زادگان و همکاران (۱۳۹۵)، محمدی تبار و همکاران (۱۳۹۷)، بهاربند و همکاران (۱۳۹۷)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۸)، فیضی و همکاران (۱۳۹۹)، همسو است اما با توجه مبانی این پژوهش، با استناد به قرآن کریم و نهج‌البلاغه و آیات و روایات و اسناد بالادستی الگویی بومی ارائه شده است. در چارچوب مفهومی این پژوهش بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه در سه بعد توانایی‌های علمی (شامل بالندگی‌های آموزشی، بالندگی‌های پژوهشی، بالندگی‌های تخصصی)، توانایی‌های شخصی (شامل بالندگی‌های فردی و بالندگی‌های سازمانی) و توانایی‌های معنوی/اجتماعی (شامل بالندگی‌های اجتماعی

و بالندگی‌های دینی) با شناسایی ۱۳۸ شاخص مورد مطالعه گرفت که به طور خلاصه به برخی از شاخص‌های این ابعاد اشاره می‌کنیم. (شاخص‌ها به طور کامل در پیوست مقاله ارائه شده‌اند).

**بعد اول:** توانایی علمی با سه مؤلفه و ۷۹ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز ارائه می‌دهد.

جدول (۷) مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد توانایی‌های معنوی/اجتماعی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
توانایی‌های علمی	بالندگی‌های آموزشی	برخورداری از مهارت تدوین طرح درس
		ارائه طرح درس به دانشجویان
		استفاده از دانشجویان زبده و نخبه کلاس برای بیان آزادانه مطالب تخصصی
		تسلط بر محتوای آموزشی در تدریس (داشتن تخصص علمی)
		توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان
		تشویق دانشجویان به یادگیری و پیشرفت بیشتر
		تسلط بر مبانی نظری موضوع مورد تدریس
	بالندگی‌های پژوهشی	آشنایی با روش‌ها و رویکردهای نوین پژوهشی
		استفاده از روش‌های تحقیق متناسب با موضوع پژوهش
		آشنایی با مبانی و فلسفه هر یک از روش‌های پژوهش
		مهارت در مدیریت اجرای طرح تحقیق
		مهارت در تعریف و تبیین مسئله پژوهشی
	بالندگی‌های	مهارت در تعیین اهداف و سؤال‌های پژوهشی مناسب
		ارائه مشاوره‌های تخصصی و حرفه‌ای به جامعه
تلاش برای حل مسائل اجتماعی		

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	تخصصی	مشارکت مؤثر و رهبری پروژه‌های علمی ملی و بین‌المللی
		انجام نوآوری و کارآفرینی در رشته تخصصی
		توانایی ترجمه مطالب علمی به زبان همگانی
		توانایی تولید محصول جدید (مثل ثبت پتنت و اختراع)
		انجام نوآوری و کارآفرینی در رشته تخصصی

بعد توانایی‌های علمی اشاره دارد به تمامی ویژگی‌ها و خصوصیات و همچنین توانایی‌های علمی و دانشی افراد در حوزه آموزش دانشجویان و فراگیران که خود شامل سه مؤلفه: ۱. بالندگی‌های آموزشی، ۲. بالندگی‌های پژوهشی، ۳. بالندگی‌های تخصصی می‌باشد.

**بعد دوم:** توانایی‌های شخصی با دو مؤلفه و ۳۳ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز ارائه می‌دهد.

جدول (۸) مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد توانایی‌های شخصی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
توانایی‌های شخصی	بالندگی‌های فردی	رعایت اصول اخلاقی
		برخورداری از اخلاق حرفه‌ای
		رعایت امانت و صداقت علمی
		مطالعه علمی و رصد نتایج پژوهش‌های جدید
		فیزیک، سیما و پوشش مناسب
		تربیت دانشجوی عقل‌گرا، علم‌طلب و آزاده
		تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت‌پذیری دانشجویان
	مهارت در انجام کار آموزشی مشترک با همکاران	



ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	بالندگی سازمانی	مهارت در انجام کار پژوهشی مشترک با همکاران
		توانایی و تمایل به انجام کار گروهی با همکاران
		کمک گرفتن از همکاران در مواقع لزوم
		رعایت هنجارهای دانشگاهی
		وظیفه‌شناسی و انجام شایسته کارها

این بعد با دو مؤلفه اشاره دارد به توانایی‌های شخصی افراد هیئت‌علمی. توانایی‌های شخصی یعنی خصوصیات افراد هیئت‌علمی به صورت شخصی و به صورت سازمانی.

بعد سوم: توانایی‌های معنوی/اجتماعی با دو مؤلفه و ۲۶ شاخص یک عامل زیربنایی برای الگوی بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز ارائه می‌دهد.

جدول (۹) مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد توانایی‌های معنوی/اجتماعی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
توانایی‌های معنوی /اجتماعی	بالندگی‌های معنوی	تربیت جوان مؤمن، انقلابی، پاک‌دامن، دلبسته به کشور و مستعد برای خدمت به مردم
		تربیت جوانانی معتقد و مباحی به هویت ملی و استقلال سیاسی
		تربیت جوانان انقلابی
		تقویت روحیه و شخصیت معنوی دانشجو
		توسعه فرهنگ تلاش و مجاهدت برای جبهه حق در دانشگاه
		برجسته کردن ارزش‌های معنوی مانند اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و دانشجو
		تأثیر وضعیت مالی اساتید بر کیفیت تربیت دانشجویان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	بالندگی‌های اجتماعی	توانایی در شناسایی مسائل پژوهشی واقعی جامعه
		مقابله با ارتجاع، التقاط و انحراف در دانشگاه
		توانایی گفتمان سازی و تأثیرگذاری اجتماعی
		ارتباط با شبکه‌های اجتماعی
		مواجهه علمی دانشگاه به منظور ارائه راه‌حل علمی برای مسائل گوناگون صنعتی و اقتصادی کشور
		توجه به تحقیقات عمیق، بلندمدت و بنیادین به خصوص علوم پایه
		درگیر شدن استاد هیئت‌علمی با مسائل و آسیب‌های اجتماعی (از جمله ازدواج، طلاق، حاشیه‌نشینی، اعتیاد و ...)
		وضعیت مناسب مالی اساتید

بعد توانایی‌های معنوی /اجتماعی اشاره به باورها و تمایلات اعتقادی و ویژگی‌های منحصر به فرد هر یک از افراد دارد که آن‌ها را از دیگران متمایز کرده و در مواردی نیز آن‌ها را داخل گروه‌بندی‌های خاصی قرار می‌دهند که خود مشتمل بر دو مؤلفه بالندگی‌های معنوی و بالندگی‌های اجتماعی می‌باشد. بالندگی دینی از مهم‌ترین دارایی‌های یک فرد در زندگی محسوب می‌شود؛ چراکه معنویت، نگرش افراد را می‌سازد و نگرش بر رفتار و کردار تأثیرگذار است یعنی افرادی که این خصیصه را درون خود پرورش دهند قطعاً جامعه در رفتار و کردار آن‌ها شاهد اثر معنویت خواهد کرد.

دیگر یافته‌های به دست آمده نیز بیان می‌کنند که:

الف: ضرایب آزمون  $F$  و سطح معنی‌داری به دست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگ‌تر  $0,05$  هست نشان‌دهنده عدم وجود اختلاف بین افراد با سن‌های گوناگون نسبت به هر یک از ابعاد است.

ب: ضرایب آزمون  $F$  و سطح معنی‌داری به دست آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگ‌تر  $0,05$  است نشان‌دهنده وجود اختلاف بین دیدگاه افراد با درجه‌های علمی مختلف نسبت به هر یک از ابعاد است.

ج: ضرایب آزمون F و سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگ‌تر ۰,۰۵ است نشان‌دهنده **عدم وجود اختلاف** بین دیدگاه افراد با سابقه‌های کاری مختلف نسبت به هر یک از ابعاد است.

د: مقدار F به‌دست‌آمده (۳/۸۲۱) با درجات آزادی صورت ۴ و مخرج ۲۷۵ در سطح آلفای ۰/۰۱ (دو دامنه) برای بعد توانایی‌های علمی از مقدار F جدول (۲/۵۸) بزرگ‌تر است. همچنین مقدار معنی‌داری (sig) به‌دست‌آمده (۰/۰۰۵) نیز از سطح آلفای ۰/۰۱ کوچک‌تر است؛ در نتیجه فرض صفر یعنی فرض برابری میانگین‌ها رد می‌شود یا ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی با حوزه تحصیلی مختلف در خصوص بعد توانایی‌های علمی تفاوت معناداری وجود دارد. این موضوع در خصوص دو بعد توانایی‌های شخصی و توانایی‌های معنوی-اجتماعی نیز صدق می‌کند و سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای آن‌ها به ترتیب ۰/۰۰۲ و ۰/۰۰۱ و ۰/۰۰۱ است و لذا **تفاوت معنی‌داری وجود دارد**.

ه: ضرایب آزمون F و سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای هر یک از ابعاد که بزرگ‌تر ۰,۰۵ هست نشان‌دهنده **عدم وجود اختلاف** بین دیدگاه افراد با جنسیت مختلف نسبت به هر یک از ابعاد است.

به‌طور کلی در خصوص تفاوت اطلاعات دموگرافیک در مؤلفه‌های (سن، درجه علمی، سابقه کار، حوزه تحصیلی و جنسیت) بین گروه‌های نمونه در بخش کمی تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی ارائه‌شده الگویی کاربردی و مناسب برای سازمان‌های دانش‌بنیان و به‌طور کلی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در جهت بالنده‌تر نمودن اعضای هیئت‌علمی خود است. الگوی به‌دست‌آمده در مجموع به تبیین روابط بین متغیرها، مؤلفه‌ها و ابعاد در خصوص یک مفهوم می‌پردازد و می‌تواند مفاهیم را به‌درستی تبیین کند و مسائل را حل، مستند و تأییدشده نماید و روابط بین عوامل را به‌درستی توصیف و اولویت‌بندی نماید.

شواهد تجربی این پژوهش نشان داد که الگوی نهایی با شناسایی ابعاد توانایی‌های علمی شامل مؤلفه‌های بالندگی پژوهشی، بالندگی آموزشی و بالندگی تخصصی، توانایی‌های شخصی شامل مؤلفه‌های بالندگی فردی و بالندگی سازمانی و توانایی‌های معنوی/اجتماعی شامل مؤلفه‌های بالندگی اجتماعی و بالندگی

دینی و در مجموع با ۱۳۸ شاخص می‌تواند یک بینش و چشم‌انداز و تفکر استراتژیک به مسئولان بدهد و به‌مثابه یک‌قطب نما آینده را به‌درستی برای آن‌ها ترسیم نماید.

همچنین توصیف داده‌های پژوهش در مراحل مختلف و تجزیه و تحلیل آن‌ها مدد‌رسان و مؤید پژوهشگر در تدوین الگوی نهایی ارائه‌شده بود.

در این پژوهش تلاش شد تا با نگاهی به پژوهش‌های پیشین الگویی کامل و منحصر به فرد ارائه شود. این الگو در مقایسه با پژوهش‌های پیشین به بعد معنوی/اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی توجه ویژه نموده و با شناسایی شاخص‌های جدید به معرفی مؤلفه‌هایی پرداخته که بعضاً در پژوهش‌های پیشین مورد غفلت واقع شده است.

از آنجایی که آموزش عالی به‌عنوان یک مرکز آموزشی و پژوهشی مطرح است بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. بر اساس تحقیقات میر و مارال (۲۰۱۴) پیشنهاد می‌شود جهت افزایش انگیزه‌های درونی اعضای هیئت‌علمی، کارگاه‌های آموزشی، آموزش‌های عملی، فرصت‌های یادگیری چهره به چهره، جلسات کوتاه‌مدت، دوره‌های آموزشی آنلاین برگزار گردد.
۲. الگوی این پژوهش می‌تواند مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و سایر دانشگاه‌ها باشد.
۳. با توجه به ابعاد به‌دست‌آمده برای بالندگی اعضای هیئت‌علمی پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی علاوه بر توانایی‌های علمی و توانایی‌های شخصی به توانایی‌های معنوی/اجتماعی شامل بالندگی‌های اجتماعی و دینی توجه ویژه‌ای شود.
۴. مراکز بالندگی در دانشگاه‌های کشور جهت به‌روز بودن اعضای هیئت‌علمی تأسیس شود.
۵. سند راهبردی بالندگی اعضای هیئت‌علمی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی کشور تدوین گردد.
۶. مراکز جهت انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه بالندگی اعضای هیئت‌علمی به‌منظور اصلاح و به‌روزرسانی مدل نهایی این پژوهش ایجاد شود.

نظر به اینکه برنامه‌های توسعه‌ای کشور هر چهار سال یک‌بار تدوین می‌شود الگوی ارائه‌شده منطبق با این برنامه‌ها بازنگری و بروز رسانی شود.

### منابع

1. Baldwin, R. G. (1990). Faculty career stages and implications for professional development. In J.H. Schuster, D. W. Wheeler. Et al. enhancing faculty careers. Strategies for development and renewal (pp.20-40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers
2. Qoruneh, Davood (2014) Conceptual framework of faculty growth of Tehran University faculty. Iranian Higher Education Association Quarterly, 6(۲) .p 45
3. Rosebohm, Kim M. (2020) Undergraduate faculty members: An Exploration of warring as instructional practice within two professional schools, University of Michigan-Flint.93
4. Jahangiri, Sadegh et al(2021). Explain the background model of strategies and consequences of competitive advantage based on the empowerment of faculty members and professors. Journal of Research in Educational Systems doi: 10.22034 / jiera.2021.268909.2445
5. Paripour, Azam et al(۲۰۲۰) . Provide a model for evaluating the quality of combined education in higher education based on the CIP evaluation approach. Journal of Research in Educational Systems, Volume 14, Number 51, Winter 2020, p.8
6. Feizi, Somayeh, Khorshidi Abbas, Hamidifar, Fatemeh, Salimi, Akbar, Delgshaei, Yalda (2016), Presenting the Productivity Model of the Faculty Members of Amin University of Law Enforcement Sciences, Journal of Law Enforcement Summer 2016 No. 2 Pages: 223-246
7. Soltani, Najmeh (2019), The growth model of faculty members of Payame Noor University based on informal learning using foundation data theory, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, 10 (4), Winter 2019, consecutive 4. Pages: 312- 342
8. Loura.K(2020). Maturity of members of the University of Arts. The case of Spanish university geologists.Scientometrics, 55(1), 137-156.
9. Rayian.B(2019). Best Practices for Balancing Productivity and Job Satisfaction of Faculty Members. Research performance, collaboration, and time on research. Scientometrics, 85(2), 582-594.
10. Islamicization Council of Universities and Educational Centers (2011), Executive Instruction of the Regulations on Knowledge Enhancement and Empowerment of Academic Board Members of Universities, approved by Session 231. Dated 11/25/2011 <http://iuec.ir>
11. Supreme Council of the Cultural Revolution (2010), the document of the comprehensive scientific plan of the country.  
<http://sccr.ir/pages/simpleView.aspx?provID=1735>
12. www.khamenei.ir

13. Bilal A, Salman Y, Guraya B, Songsheng C. The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysi. Saudi J Biol Sci. 2017.

## ارائه مدلی برای پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری

فرزانه زارع مهرجردی<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷)

### چکیده

نظر به نقش محوری بازاریابی بین‌الملل در توسعه و موفقیت مناطق آزاد تجاری، مدیران بازاریابی بین‌المللی باید از مهارت‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری انجام شده است. مطالعه حاضر از منظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه ای است. همچنین از نظر روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایش مقطعی است و از نظر ماهیت داده‌ها یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل ۲۳ نفر از مدیران مناطق آزاد تجاری است. در بخش کمی نیز از دیدگاه ۱۸۶ نفر از مدیران بازاریابی بین‌المللی مناطق آزاد تجاری استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و حداقل مربعات جزئی استفاده گردیده است. نتایج نشان داده است شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی، توانایی و اعتبار می‌باشند. شایستگی مهارتی شامل مهارت حرفه‌ای و مهارت میان‌فردی است. شایستگی دانشی شامل دانش تخصصی، دانش عمومی و دانش بین‌المللی است. شایستگی اعتباری به دو مقوله اعتبار عمومی و حرفه‌ای افزای می‌شود. شایستگی توانایی شامل توانایی مدیریتی، بازاریابی و عاطفی است. در نهایت شایستگی‌های فردی نیز شامل ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و حرفه‌ای است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی، بازاریابی بین‌المللی، مناطق آزاد تجاری

<sup>۱</sup>دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، [zarehmehjerdii@gmail.com](mailto:zarehmehjerdii@gmail.com)، ایران.

## مقدمه

براساس دیدگاه اقتصاددانان برجسته، تجارت آزاد نقش قابل توجهی در رشد و توسعه اقتصادی یک کشور ایفا می‌کند. در میان گزینه‌های ممکن، جهت دستیابی به اهدافی مانند تأمین درآمد ارزی، جذب سرمایه، اشتغال، رشد و توسعه، ایجاد و توسعه مناطق آزاد تجاری گزینه‌ای ایده‌آل و بهینه است (۱). نخست اینکه ایجاد این مناطق موجب رونق صادرات و واردات شده و ارزش افزوده معاملات برای کشور به همراه دارد. دوم اینکه ایجاد اشتغال و تقویت بخش‌های اقتصادی توان تولید را افزایش می‌دهد و سوم اینکه پیوند بازرگانی کشور را با کشورهای دیگر استحکام می‌بخشد (۲). در نظر گرفتن و توجه به ایجاد مناطق آزاد یکی از پتانسیل‌هایی است که برای توسعه اقتصادی وجود دارد. جایگاه مناطق آزاد در دنیا شناخته شده است و به ویژه برای کشورهای هم‌مانند ایران، می‌تواند در توسعه محلی، ملی و منطقه‌ای کارساز باشد. ایجاد مناطق آزاد در ایران توجه شده است ولی آنچه که مهم‌تر است برنامه‌ها و طرح‌های موفق بعد از ایجاد مناطق آزاد می‌باشد که به جد پیگیری نشده است (۳).

آمارها از یک سو بر اهمیت و ضرورت مناطق آزاد تجاری در کشور دلالت دارند. در حال حاضر از ۳۱ استان کشور، ۱۶ استان به عنوان استان‌های مرزی شناخته می‌شوند و براین اساس بیش از ۴۵٪ جمعیت کشور ساکن مناطق مرزی هستند. ایران ۸۷۰۰ کیلومتر مرز خشکی و آبی با ۱۳ کشور هم‌جوار خود دارد که زمینه را برای تشکیل مناطق آزاد تجاری مناسب کرده است (۴). در حال حاضر ۵۰ بازارچه مرزی در ایران وجود دارند که بخش عمده این بازارچه‌ها در مرز با کشور عراق، ترکیه، آذربایجان و ارمنستان قرار دارند (۵). در نهایت نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهند که با افزایش ۱ درصد در رشد صادرات کالاها و خدمات به نرخ رشد GDP به اندازه ۰/۱۹ درصد اضافه می‌شود و همچنین با افزایش ۱ درصد در رشد واردات کالاها و خدمات به نرخ رشد GDP به اندازه ۰/۱ اضافه می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود اهمیت ضریب صادرات بر رشد ناخالص داخلی بیشتر از واردات می‌باشد (۶).

از سوی دیگر آمارهایی وجود دارد که بر ناکارآمدی این مناطق در کشور دلالت دارند. اگر چه بیش از چهار دهه از ایجاد مناطق آزاد تجاری-صنعتی در ایران در کنار سیاست‌های جایگزینی واردات می‌گذرد اما این مناطق در دستیابی به اساسی که در قوانین تاسیس آنها وجود دارد یعنی توسعه صادرات چندان موفق نبوده‌اند. حتی ماموریت‌های ابتدایی این مناطق مانند صادرات مجدد و جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نیز مورد بی توجهی قرار گرفته است (۷). آمار گمرک کشور نشان می‌دهد میانگین سرمایه‌گذاری خارجی در مناطق آزاد در هر سال بین ۴۰ میلیون تا یک میلیارد دلار است که معادل ۲/۵ درصد کل صادرات کشور است. همچنین حدود ۲ میلیون تن کالا از طریق مناطق آزاد به سرزمین اصلی به ارزش ۴۱,۳۰۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال وارد شده است. ارزش واردات مواد اولیه برای مصرف در واحدهای تولیدی منطقه نیز ۲,۷۰۸,۰۰۰,۰۰۰ ریال است که برای واردات ۱۱۸۳۱۱ تن کالا بوده است. ارزش واردات



کالاهایی که برای مصارفی غیر از عملیات تولید و پردازش وارد محدوده منطقه می‌شود، ۳۸,۷۹۴,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال است. بنابراین واردات در مناطق آزاد حدود ۴/۵ برابر مجموع صادرات و سهم آن از کل واردات کشور حدود ۶/۲۶ درصد است. این در حالی است که سهم صادرات مناطق آزاد ۱/۷۲ درصد از کل صادرات کشور بوده است (۸).

از جمله دلایل ناکارآمدی مناطق آزاد تجاری ضعف در حوزه بازاریابی بین‌الملل است که این ریشه در مساله اصلی پژوهش یعنی نبود مدلی برای بهبود شایستگی مدیران دارد. بسیاری از کشورهای در حال توسعه اگرچه به ایجاد مناطق آزاد تجاری روی آورده‌اند با این وجود به علت تجربه پایین در حوزه بازاریابی بین‌الملل، نبود زیرساخت‌های لازم بازاریابی صادرات و عدم سرمایه‌گذاری لازم در حوزه‌های مرتبط با بازاریابی به موفقیت لازم دست پیدا نکرده‌اند (۹). استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های فعال در مناطق آزاد تجاری الزامی است. هر کوششی در این مناطق نیازمند یک استراتژی بازاریابی مناسب است زیرا فضای رقابتی بسیار سختی برای کسب‌وکارها وجود دارد تا بتوانند در این شرایط خود را پایدار نگه دارند (۱۰). شکل‌گیری مناطق آزاد تجاری در کشور با هدف فراهم کردن بسترهای لازم برای موفقیت در بازارهای جهانی است بنابراین آگاهی از اهمیت رقابت‌پذیری و بکارگیری اصول بازاریابی در این بازارها اهمیت بسیاری دارد (۱۱).

اهمیت و نقش بازاریابی در موفقیت کسب‌وکارهای مناطق آزاد بر کسی پوشیده نیست. استفاده از شیوه‌های بازاریابی نوین موجب کسب رضایت بیشتر مشتریان و تداوم رابطه در بازارهای بین‌المللی می‌شود (۱۲). از این منظر مدیریت بازاریابی بین‌الملل نیز از جمله مشاغلی است که نیاز به مطالعه و پژوهش متمرکز و تخصصی دارد. باتوجه به نقش کلیدی مدیران بازاریابی بین‌الملل در موفقیت سازمان‌های فعال در حوزه تجارت بین‌المللی، ارائه الگوی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل می‌تواند راهشگام باشد (۱۳). اگر چه شایستگی‌های مدیران در کانون توجه پژوهشگران بوده است اما کمتر مطالعه‌ای به صورت تخصصی در زمینه شایستگی‌های مدیران بازاریابی صورت گرفته است (۱۴). لذا با توجه به مطالب ذکر شده هدف این پژوهش ارائه مدلی برای پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری می‌باشد.

## مبانی نظری پژوهش

### منطقه آزاد تجاری

تاریخ تأسیس مناطق آزاد تجاری و صنعتی به پیش از سال ۱۵۰۰ میلادی باز می‌گردد. اما نخستین منطقه آزاد مدرن در اروپای غربی در سال ۱۹۵۹ میلادی در مجاورت فرودگاه شانون در ایرلند تأسیس شد. در این منطقه سیاست‌هایی اتخاذ شد تا در نتیجه آن شرکت‌های نوپای صنعتی افزایش یابند و در

نهایت اقتصاد ایرلند غربی رشد کند(۱۵). از منظر تاریخی اندیشه ایجاد مناطق آزاد در نظم حقوقی ایران به سال‌های آغازین دهه سوم از سده حاضر باز می‌گردد. البته، سررشته اصلی ظهور این پدیده حقوقی را باید تبصره ۱۹ ماده واحده قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور مصوب ۱۳۶۸ دانست. این تبصره اجازه تأسیس سه منطقه آزاد تجاری صنعتی، در نقاط مرزی را به دولت داده بود. با پیش‌بینی این موضوع در قانون برنامه اول توسعه، در سال ۱۳۷۲ قانون چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری صنعتی کشور به تصویب مجلس شورای اسامی و تأیید شورای نگهبان رسید. این قانون که می‌توان آن را مهم‌ترین قانون در ترسیم نظام حقوقی حاکم بر مناطق آزاد شناخت، ضمن بیان اهداف و ترسیم نظام حقوقی حاکم بر این مناطق، در ماده ۱ سه حوزه جغرافیایی قشم، کیش و چابهار را به عنوان مناطق آزاد تجاری صنعتی معرفی کرد. تبصره ۳ این ماده نیز ایجاد مناطق آزاد جدید را منوط به پیشنهاد هیئت وزیران و تصویب مجلس دانست. بر این اساس، روزبه روز بر تعداد مناطق آزاد در ایران افزوده شد و مناطقی همچون منطقه آزاد آبادان، خرمشهر، جلفا و بندرانزلی و منطقه ماکو به‌عنوان مناطق آزاد تجاری صنعتی شناخته شدند(۱۶).

بنا به تعریف بانک جهانی که تعریف کامل‌تری نسبت به سایر تعاریف می‌باشد، منطقه آزاد قلمرویی است که غالباً در داخل یا مجاورت یک بندر واقع گردیده و در آن تجارت آزاد با سایر مناطق جهان مجاز شناخته شده است. در این محدوده جغرافیایی مشخص، قوانین گمرکی محدوده گمرکی کشور در آن اجرا نمی‌شود و به منظور تسهیل در امر واردات و صادرات کالا و حمایت از صنعت داخلی کشور و همچنین جذب فناوری‌های نوین در امر تولید و توسعه منطقه‌ای در مبادی گمرکات و نقاط مرزی کشور ایجاد می‌شود(۱۷) (۱۸). یکی از مهمترین نظریه‌های رشد و توسعه اقتصادی، سیاست توسعه صنعتی از طریق توسعه صادرات است و کارآمدترین اقدام عملی و تجربه موفق کشورهای پیشرفته و در حال توسعه برای توسعه صادرات نیز ایجاد مناطق آزاد صنعتی است به همین ترتیب، موفقترین سیاست اجرایی در مناطق آزاد صنعتی نیز، سیاست پردازش صادرات و راه‌اندازی تولیدات صادرات محور در این مناطق است(۱۹).

### شایستگی‌های مدیران

مفهوم شایستگی‌های مدیریتی نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ ظهور کرد و در سال‌های بعد توسعه و گسترش یافت. این مفهوم طی دهه اول ۲۰۰۰ به حوزه آموزشی ورود پیدا کرد و از سال ۲۰۱۰ به بعد در قلمرو آموزشی و نهادهای آموزش محور از رشد و گسترش قابل‌اعتنایی برخوردار گردید(۲۰). در حال حاضر شایستگی‌های مدیریت در حوزه آموزش هم از منظر عملی با اقبال فراوانی مواجه شده است و هم مطالعات متعددی در زمینه الگوهای شایستگی مدیران در این حوزه انجام شده است(۲۱).

تعاریف مختلفی برای «شایستگی»، «شایستگی مدیریتی» و «الگوی شایستگی» ارائه شده است. شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده تر همگام شوند (۲۲). مدیریتی مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی، حل مساله، مشتری‌محوری و توانایی کار با یک تیم در این حوزه قرار دارند (۲۳). الگوی شایستگی نسخه‌ای مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک رشته شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و ارائه الگوی شایستگی می‌تواند نقطه شروع برای برنامه‌ریزی راهبردی مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (۲۴).

شایستگی‌های مدیریتی مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان می‌باشد (۲۵). شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد قلمداد می‌شوند (۲۶). به این ترتیب می‌توان شایستگی را مشخصه‌هایی تعریف نمود که افراد آنها را برای کسب عملکرد مطلوب به طور مناسب و سازگار استفاده می‌کنند. این مشخصه‌ها دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصیصه‌های فکری را در بر دارند. دانش، اطلاعاتی در مورد درک نظری و عملی یک موضوع است که از طریق تجربه یا آموزش به دست می‌آید. مهارت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات با چیرگی یدی، کلامی یا ذهنی است. توانایی به معنی قدرت کافی، به ویژه یک صفت فیزیکی و ذهنی، برای انجام یک کار است (۲۷). می‌توان گفت که شایستگی‌ها مبنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را تشکیل می‌دهند. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که کارآمدی هر نظام آموزشی به اندازه شایستگی مدیران و مدیران استراتژیک آن نظام است (۲۸).

### پیشینه پژوهش

بررسی مقالات لاتین منتشرشده طی سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ در پایگاه‌های علمی معتبر از جمله تیلوراند فرانسیس، سیج، امرالد گروپ، ساینس دایرکت، اشپرینگر، اسکوپوس، وایلی و همچنین پویشگر گوگل اسکالر با کلید واژه‌هایی همچون "شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی"، "مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل" و "مدل‌های شایستگی" حاکی از آن است که تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل و طراحی الگویی در این زمینه نپرداخته است. هرچند پژوهش‌هایی در خصوص توانایی‌ها و قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل به صورت پراکنده انجام

<sup>1</sup> Managerial competencies

شده است، اما عمدتاً این پژوهش‌ها سطوح گروهی و سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. لذا در این قسمت به برخی از پژوهش‌های که در سال‌های اخیر در داخل کشور مورد پژوهش قرار گرفتند پرداخته می‌شود.

شیروانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به نام "طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی (با استفاده از نظریه داده بنیاد)" پرداختند. هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از نظریه داده بنیاد بود. در مجموع ۶۸۲ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه بدست آمد. بعد از استخراج کدهای مشابه، ۱۰۹ کد باز متمایز مشخص گردید. ۱۰۹ کد باز استخراج شده از مصاحبه‌ها در ۲۳ گروه کدمحوری شامل شخصیتی، رفتاری، ارزشی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، مدیریتی، دانشی، ورزشی، مهارتی، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی-اخلاقی قرار گرفتند. کدهای محوری در ۴ گروه کد انتخابی شامل شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت مدل تحقیق به صورت هرمی (شامل ۴ سطح) طراحی گردید. در نتیجه مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به عنوان ابزاری مناسب جهت شناسایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های فوتبال مورد استفاده قرار گیرد (۲۹).

باباشاهی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به نام "طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون" پرداختند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی به منظور تعیین شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. نمونه‌گیری استفاده شده در این پژوهش، نمونه‌گیری خوشه‌ای و با شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، مدیران و متخصصین حوزه بازاریابی دیجیتال (شرکت‌های فعال در حوزه خرده‌فروشی اینترنتی، فناوری اطلاعات، رسانه‌های دیجیتال، مخابرات، آموزش الکترونیک و...) تا دست‌یابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع، ۱۷ مصاحبه انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، کدهای مربوط به مصاحبه‌های مکتوب با استفاده از روش تجزیه و تحلیل مضمون تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش که پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل نهایی پژوهش است، نشان می‌دهد مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با ۱۱۴ کد و ۲۶ مفهوم در سه مقوله شایستگی‌های فنی-تخصصی، شایستگی‌های انسانی-رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی شکل گرفت. مدل احصاشده قابلیت ارائه پیشنهادی ارزنده در زمینه طراحی نظام

جذب و انتخاب نیرو - البته با رعایت ملاحظات بومی‌سازی، نیازسنجی آموزش، بازتعریف نظام ارزیابی عملکرد، بهینه‌سازی نظام مدیریت مسیر شغلی و... را دارد (۱۴).

میرسپاسی، ناصرو همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به نام "طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت)" پرداختند. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین چنین الگوی اقتضایی به انجام رسیده است. برای این منظور، الگوی نوع شناسی توسعه مدیریت دکتر پائول جانسن با چهار نوع توسعه مدیریت، انتخاب شد. در ادامه پژوهش، ده‌ها الگوی شایستگی از بخش‌های دولتی کشورهای مختلف مطالعه شده و با انجام مطالعه تطبیقی، وجوه افتراق و اشتراک الگوها استخراج شد. در بعد عملیاتی پژوهش، با تعریف و تشریح ابعاد مختلف چهار نوع توسعه مدیریت و با معرفی انواع شایستگی‌ها، از جامعه خبرگان خواسته شد تا شایستگی‌های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت را به ترتیب اولویت تعیین کنند. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از فنون نظرخواهی از خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شایستگی‌های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت استخراج شد. از نکات جالب توجه شایستگی‌های استخراج شده، وجود شایستگی‌هایی است که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک اند و تعدادی از این شایستگی‌های مشترک، شایستگی‌هایی از قبیل توجه به اخلاقیات، توجه به روابط انسانی، توجه به امور سیاسی می‌باشد. شایستگی‌هایی نیز وجود دارند که خاص هر یک از انواع توسعه مدیریت می‌باشند (۳۰).

سگری (۱۳۹۸)، در پژوهشی به نام "طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش" پرداخت. در این پژوهش به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران فروش و ارائه الگویی در این زمینه پرداخته شده است. این پژوهش از نگاه هدف کاربردی است و با روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) انجام شده است. ارائه الگو به صورت کیفی و با روش تحلیل تم انجام شده است. منابع اطلاعاتی بخش کیفی پژوهش را الگوهای موجود شایستگی مدیران تشکیل می‌دهند که تا رسیدن به اشباع نظری به گردآوری داده‌ها از آن‌ها پرداخته شده است. در نتیجه برای ایفای مؤثر نقش کلیدی مدیران فروش در صنعت پخش، نیاز است طرح‌های گزینش و توسعه شایستگی‌های آن‌ها بر اساس الگویی متناسب با الزامات الگوهای نوین فروش انجام شود. الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی در این زمینه استفاده شود (۳۱).

پورعزت و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به نام "تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴" پرداختند. پژوهش حاضر با بررسی مفاهیم شایستگی در دنیا و با استفاده از تجربیات

خبرگان مدیریت در کشور، مدلی را برای تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ ارائه می دهد. روش پژوهش مورد استفاده، داده بنیاد بوده، روش گردآوری داده ها مصاحبه عمیق با استادان دانشکده های مدیریت و روش نمونه گیری گلوله برفی بوده است. نتایج مصاحبه ها در قالب پنج مقوله اصلی شامل مهارت های ادراکی، مهارت های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش های محوری و ویژگی های شخصی، دسته بندی شدند و در پایان نیز مدل کلی شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است (۳۲).

محقق و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر معافیت های مالیاتی بر رشد و توسعه مناطق آزاد تجاری پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که بین معافیت های مالیاتی و متغیرهای رشد و توسعه مناطق آزاد تجاری، ورود شرکت ها و سطح اشتغال رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱۸).

آیین و ابریشمی (۱۴۰۰) به بررسی تحول ساختار دولت-کشور در ایران در پرتو پیدایش مناطق آزاد تجاری-صنعتی پرداختند. بررسی های صورت گرفته در این تحقیق، به کارگیری این الگو در نظام حقوقی ایران، با اصول تبیین کننده ساختار نظام اداری ایران، اصول مربوط به وحدت و تمامیت ارضی کشور و اصل عدم تفویض قانون گذاری مغایر است (۱۶).

قنبرپور و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه ای در زمینه تحلیل تأثیر مناطق آزاد بر توسعه اقتصادی در ایران انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان می دهند که منطقه آزاد ارس در مقیاس محلی و ملی، نسبت به مقیاس منطقه ای، بهتر توانسته است بر توسعه اقتصادی ایران تأثیرگذار باشد (۳).

پناهی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه ای با عنوان طراحی مدل خط مشی گذاری توسعه صادرات غیر نفتی در مناطق آزاد ایران انجام دادند. بر اساس نتایج، عوامل بازدارنده تولید، موانع خط مشی گذاری، موانع اجرائی قوانین و خط مشی ها و موانع صادرات در سطح بنگاه بر توسعه صادرات غیرنفتی در مناطق آزاد تأثیرگذارند (۱۹).

### روش پژوهش

**نوع پژوهش:** این مطالعه از منظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه ای است که با هدف ارائه مدلی برای پرورش و توسعه شایستگی های مدیران بازاریابی بین المللی در مناطق آزاد تجاری صورت گرفت. براساس نحوه گردآوری داده ها نیز یک پژوهش پیمایشی-مقطعی<sup>۱</sup> محسوب می شود. براساس نوع داده ها نیز یک پژوهش آمیخته است که با روش های کیفی-کمی انجام شده است.

**جامعه و نمونه:** جامعه مشارکت کنندگان این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران بازاریابی بین المللی مناطق آزاد تجاری است. ملاک انتخاب مدیران بازاریابی بین المللی در این مطالعه حداقل

<sup>1</sup> Cross-sectional survey

مدرک کارشناسی ارشد، ۲۰ سال تجربه بازاریابی بین‌المللی و بیش از ۱۰ سال سابقه کاری در مناطق آزاد تجاری است. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر پیشنهاد شده است. با این وجود مصاحبه‌های تخصصی باید تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کند. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی بهتر است از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند استفاده شود (۳۳)(۳۴). در این مطالعه نمونه‌گیری بخش کیفی به روش هدفمند صورت گرفت و با ۲۳ مصاحبه به اشباع نظری دست پیدا شد.

جامعه آماری بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران فعال در منطقه آزاد تجاری انزلی است که مجموعاً شامل ۳۶۲ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۶ نفر برآورد گردید. فرایند نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تا دستیابی به ۱۸۶ نفر ادامه یافت.

**ابزار گردآوری داده‌ها:** ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و به روش عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۷ سازه اصلی و ۵۹ گویه با طیف لیکرت پنج درجه و چهار پرسش عمومی است.

برای بررسی اعتبار بخش کیفی از روش ضریب توافق (ضریب کاپای کوهن) استفاده شده است. میزان توافق دوکدگذار در این روش ۰/۶۱ بدست آمده است که از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۵۶ بدست آمد. پس از توزیع پرسشنامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (۳۵) (۳۶). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شده است.

**روش تحلیل داده‌ها:** برای شناسایی مقوله‌های پژوهش از تحلیل کیفی مضمون استفاده شد. برای اعتبارسنجی الگو از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی با نرم‌افزار MaxQda و در فاز کمی با نرم‌افزار Smart PLS 3 انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۲۳ نفر از مدیران بازاریابی بین‌المللی مناطق آزاد تجاری انجام شده است. از منظر جنسیت ۱۶ نفر مرد هستند و ۷ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۳ نفر کمتر

<sup>1</sup>. Cohen's kappa coefficient

از ۴۵ سال، ۶ نفر ۴۵ تا ۵۰ سال و ۱۴ نفر ۵۰ سال و بیشتر سن دارند. از نظر تحصیلی ۹ نفر از خبرگان کارشناسی ارشد بوده و ۱۴ نفر نیز مدرک تحصیلی دکتری دارند. در نهایت ۱۱ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۲ نفر نیز بیش از ۲۰ سال در حیطه کاری مرتبط تجربه کاری دارند.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان بخش کیفی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶
	زن	۷
سن	کمتر از ۴۵ سال	۳
	۳۵ تا ۴۵ سال	۶
	۵۰ سال و بیشتر	۱۴
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۹
	دکتری	۱۴
سابقه کاری	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۱
	بالای ۲۰ سال	۱۲
	کل	۲۳
		۷۰٪
		۳۰٪
		۱۳٪
		۲۶٪
		۶۱٪
		۳۹٪
		۶۱٪
		۴۸٪
		۵۲٪
		۱۰۰٪

از ۱۸۶ نفر نمونه بخش کمی ۱۱۰ نفر (۶۷٪) مرد و ۷۶ نفر (۴۱٪) از افراد را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۱۱۸ نفر (۶۳٪) کارشناسی، ۶۵ نفر (۳۵٪) کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۲٪) تحصیلات دکتری دارند. از منظر سن ۳۸ نفر (۲۰٪) از مدیران کمتر از ۳۵ سال سن دارند. ۹۵ نفر (۵۱٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۵۳ نفر (۲۸٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند. از منظر سابقه کاری ۴۴ نفر (۲۴٪) کمتر از ۱۰ سال، ۳۰ نفر (۱۶٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۶ نفر (۱۹٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۷۶ نفر (۴۱٪) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و کارشناسان بازاریابی مناطق آزاد تجاری

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۰
	زن	۷۶
سن	کمتر از ۳۵ سال	۳۸
	۳۵ تا ۴۵ سال	۹۵
	۴۵ سال و بیشتر	۵۳
کارشناسی	۱۱۸	۶۳٪
		۵۹٪
		۴۱٪
		۲۰٪
		۵۱٪
		۲۸٪
		۶۳٪



ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد	
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶۵	۳۵٪
	دکتری	۳	۲٪
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۴۴	۲۴٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۰	۱۶٪
	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۶	۱۹٪
	بیش از ۲۰ سال	۷۶	۴۱٪
کل	۱۸۶	۱۰۰٪	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جهت ارائه الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی، مصاحبه‌های تخصصی عمیق و نیمه‌ساختاریافته با مدیران بازاریابی مناطق آزاد تجاری صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه چهار سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سوالات تخصصی مصاحبه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- سوالات مصاحبه طراحی الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی

ردیف	سوالات
۱	مولفه‌های اصلی تاثیرگذار در الگوی پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری کدامند؟
۲	مولفه‌های فرعی تاثیرگذار در الگوی پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری کدامند؟
۳	جهت ارائه الگوی پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری ، چه عواملی را باید در نظر گرفت؟
۴	اعتبار الگوی پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) صورت گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها ضبط می‌شد، بعد از اتمام مصاحبه، ترانویسی داده‌ها همراه با جزئیات توصیفی (از جمله نحوه ابراز احساسات

مصاحبه شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و...، کار مطالعه چند باره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر آغاز می‌گردید. این گام ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود. دوباره مصاحبه بعدی، کدگذاری و جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. در نهایت در مرحله کدگذاری باز ۳۷۲ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۵ مضمون فراگیر، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۹ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول زیر ارائه شده است.

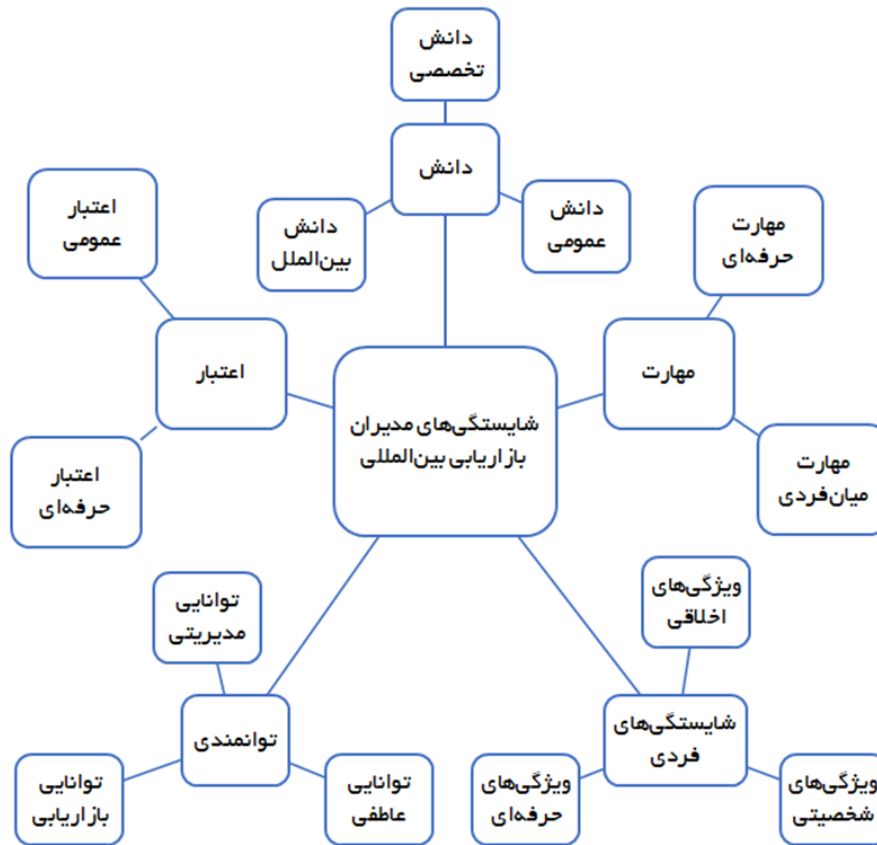
جدول ۴- شاخص‌های شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی براساس تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
دانش	دانش تخصصی	۱. شناخت قوانین و استانداردهای بازاریابی بین‌المللی
		۲. شناخت ماهیت بازاریابی بین‌المللی
		۳. دانش عقد قراردادهای بین‌المللی
		۴. شناخت انواع معامله‌های بازاریابی بین‌المللی
		۵. دانش پیرامون قواعد حقوقی بازارهای جهانی
	دانش عمومی	۶. آگاهی به سیستم‌های نوین بازاریابی
		۷. دانش و بینش کافی پیرامون مسائل بازاریابی
		۸. دانش مناسب پیرامون مناطق آزاد تجاری
		۹. آگاهی از قوانین و مقررات بازارهای داخلی
		۱۰. آگاهی به امور بازاریابی داخلی در مناطق آزاد تجاری
		۱۱. آگاهی از سیستم‌های بازاریابی دیجیتال
		۱۲. آگاهی از سیستم بیمه بین‌الملل
		۱۳. آگاهی از سیستم بانکی بین‌الملل
دانش بین‌المللی	۱۴. تسلط بر اصطلاحات بازاریابی بین‌المللی	
	۱۵. دانش تجربی از بازارهای بین‌الملل	
مهارت	مهارت حرفه‌ای	۱۶. مهارت انجام تحقیقات بازاریابی در مناطق آزاد تجاری
		۱۷. دفاع از گزارش‌های تحقیقات بازاریابی
		۱۸. دانش‌افزایی مهارت‌های حرفه‌ای مدیران
		۱۹. تسلط بر نرم افزارهای بازاریابی
		۲۰. مدیریت جلسات

مضمون مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۱. تسلط به زبان انگلیسی و زبان های بین المللی		مهارت میان فردی
۲۲. توانایی جلب احترام دیگران		
۲۳. برقراری ارتباط اثر بخش با مدیران مناطق آزاد تجاری		
۲۴. حل تعارضات بین فردی در مناطق آزاد تجاری		
۲۵. مهارت تعامل با کارکنان مناطق آزاد تجاری		
۲۶. مهارت اقناع و مجاب کردن		
۲۷. مهارت های مکالمه		
۲۸. مهارت گوش دادن		
۲۹. شجاعت		ویژگی های اخلاقی
۳۰. ضابطه مندی		
۳۱. راز داری		
۳۲. توصیه پذیری		
۳۳. فروتنی در رفتار		
۳۴. روحیه محاسبه گری		
۳۵. انضباط و وقت شناسی		
۳۶. پوشش منظم و مرتب		ویژگی های شخصیتی
۳۷. صراحت و قاطعیت		
۳۸. مشاهده گری و دقیق نگری		
۳۹. ارتقاء جو		
۴۰. تعهد کاری		
۴۱. سلامت کاری		ویژگی های حرفه ای
۴۲. پرهیز از مچ گیری		
۴۳. جدیت در کار		
۴۴. توانایی استفاده از سیستم های اطلاعاتی		توانایی مدیریتی
۴۵. توانایی نظارت و کنترل		
۴۶. توانایی برنامه ریزی		
۴۷. توانایی سازماندهی		
۴۸. توانایی هدایت و ارائه مشاوره		
۴۹. مدیریت هیجانات فردی	توانایی عاطفی	توانایی

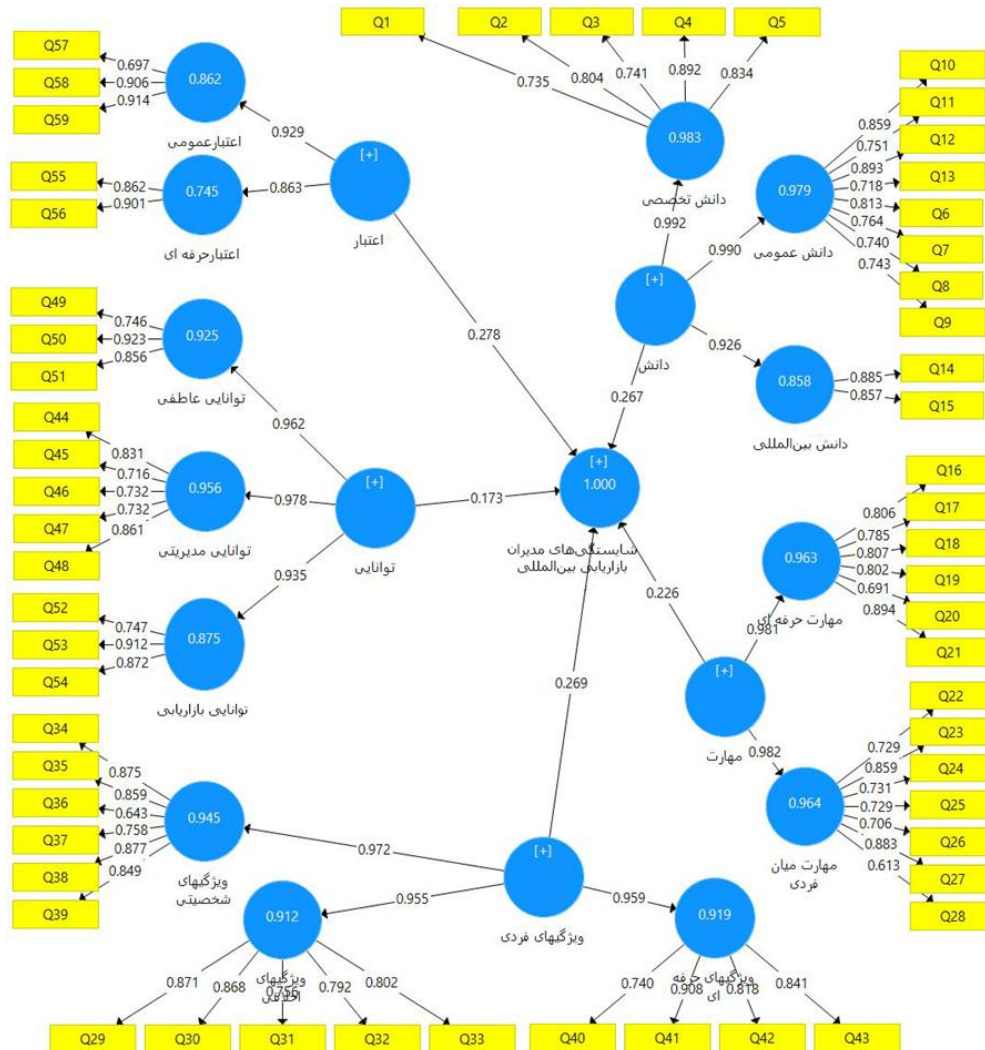
مضمون مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۵۰. تقویت روحیه نشاط و شادابی در تیم کاری		
۵۱. افزایش امید در تیم کاری		
۵۲. توانایی مدیریت آمیخته سنتی بازاریابی	توانایی بازاریابی	
۵۳. توانایی مدیریت بازاریابی دیجیتال در عرصه بین‌الملل		
۵۴. تسلط بر اجرا و بکارگیری اصول بازاریابی دیجیتال		
۵۵. تجربه بازاریابی در بازارهای بین‌المللی	اعتبار حرفه‌ای	اعتباری
۵۶. برخورد قاطع در شرایط حرفه‌ای بین‌الملل		
۵۷. مهارت پاسخگویی به نیازهای بازاریابی مناطق آزاد تجاری	اعتبار عمومی	
۵۸. مسئولیت‌پذیری در حوزه بازاریابی بین‌الملل		
۵۹. حسن سابقه در بازاریابی بین‌الملل		

بر این اساس الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- الگوی اولیه الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی

جهت اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. مدل ساختاری نهایی پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد روابط الگوی شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی ارائه شده است.



شکل ۲- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش (تخمین استاندارد)

مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس سه شاخص روانی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفته است. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
دانش تخصصی	۰/۶۴۵	۰/۹۰۱	۰/۸۳۴



سازه‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
دانش بین‌المللی (۳)	۰/۶۳۰	۰/۲۹۷	۰/۸۷۱										
مهارت حرفه‌ای (۴)	۰/۵۴۰	۰/۳۴۴	۰/۵۸۶	۰/۸۰۰									
مهارت میان‌فردی (۵)	۰/۳۵۸	۰/۱۴۲	۰/۱۷۸	۰/۳۰۷	۰/۷۵۵								
ویژگی‌های اخلاقی (۶)	۰/۴۲۹	۰/۳۱۷	۰/۳۹۱	۰/۶۷۱	۰/۶۱۸	۰/۸۱۹							
ویژگی‌های شخصیتی (۷)	۰/۵۷۹	۰/۲۷۲	۰/۶۱۹	۰/۴۸۳	۰/۲۲۶	۰/۳۷۵	۰/۸۱۵						
ویژگی‌های حرفه‌ای (۸)	۰/۴۰۱	۰/۳۴۵	۰/۴۷۴	۰/۴۱۹	۰/۱۶۸	۰/۳۲۳	۰/۴۳۴	۰/۸۲۹					
توانایی مدیریتی (۹)	۰/۳۲۵	۰/۱۱۱	۰/۱۵۹	۰/۶۱۵	۰/۷۰۱	۰/۲۱۴	۰/۳۰۶	۰/۱۵۹	۰/۷۷۷				
توانایی عاطفی (۱۰)	۰/۲۱۹	۰/۳۱۹	۰/۱۵۴	۰/۱۰۶	۰/۲۸۹	۰/۴۵۵	۰/۲۶۷	۰/۳۹۶	۰/۱۱۴	۰/۸۴۵			
توانایی بازاریابی (۱۱)	۰/۲۶۴	۰/۲۱۴	۰/۳۱۲	۰/۱۸۹	۰/۱۷۵	۰/۳۶۶	۰/۲۹۱	۰/۳۵۵	۰/۴۱۲	۰/۱۸۷	۰/۸۴۷		
اعتبار حرفه‌ای (۱۲)	۰/۱۵۸	۰/۲۶۰	۰/۲۵۷	۰/۴۶۱	۰/۴۶۴	۰/۲۹۳	۰/۱۹۱	۰/۲۸۹	۰/۴۱۵	۰/۳۹۷	۰/۱۵۲	۰/۸۸۲	
اعتبار عمومی (۱۳)	۰/۵۶۱	۰/۳۲۱	۰/۳۷۴	۰/۲۹۹	۰/۳۳۰	۰/۳۰۵	۰/۲۴۰	۰/۲۵۷	۰/۵۱۴	۰/۸۷۴	۰/۳۶۳	۰/۴۶۳	۰/۸۴۵

همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی و اگرایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

برازش مدل درونی (ساختاری) براساس سه شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص استون-گیزر ( $Q^2$ )، و شاخص نیکویی برازش (GOF) ارزیابی گردیده است. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل ساختاری در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	روایی افزونگی	متقاطع روایی اشتراکی	متقاطع GoF
دانش تخصصی	۰/۹۸۳	۰/۵۳۲	۰/۲۵۶	
دانش عمومی	۰/۹۷۹	۰/۱۸۴	۰/۲۳۹	
دانش بین‌المللی	۰/۸۵۸	۰/۸۸	۰/۳۷۰	۰/۷۸۸
مهارت حرفه‌ای	۰/۹۶۳	۰/۲۰۶	۰/۲۵۱	۰
مهارت میان‌فردی	۰/۹۶۴	۰/۵۰۲	۰/۱۸۱	
ویژگی‌های اخلاقی	۰/۹۱۲	۰/۱۹۸	۰/۲۸۲	



سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	روایی افزونگی	مقاطع روایی اشتراکی	مقاطع GoF
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۹۴۵	۰/۴۳۵	۰/۲۷۵	
ویژگی‌های حرفه‌ای	۰/۹۱۹	۰/۵۰۴	۰/۲۹۸	
توانایی مدیریتی	۰/۹۷۸	۰/۳۳۵	۰/۲۱۴	
توانایی عاطفی	۰/۹۲۵	۰/۳۰۲	۰/۳۲۵	
توانایی بازاریابی	۰/۸۶۱	۰/۶۲۶	۰/۳۲۸	
اعتبار حرفه‌ای	۰/۷۴۵	۰/۶۳۸	۰/۳۸۸	
اعتبار عمومی	۰/۸۶۲	۰/۲۷۳	۰/۳۲۵	

ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تبیین متغیرهای وابسته الگو است بنابراین هرچه ضریب تعیین بزرگتر باشد، قدرت پیش‌بینی مدل بالاتر است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی است (۳۷). ضریب تعیین سازه‌های پژوهش بالای ۰/۶ است و نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند بیش از ۶۰٪ تغییرات این سازه‌ها را تبیین کنند که مقدار قابل توجهی است. معیار استون-گیزر<sup>۱</sup> یا شاخص  $Q^2$  براساس دو شاخص روایی مقاطع اشتراکی و افزونگی قابل بررسی است. اگر این مقادیر مثبت باشد مطلوب است (۳۸). روایی مقاطع اشتراکی و افزونگی برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت است بنابراین مدل از این منظر صحیح است. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در روش حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۳۹) ابداع گردید. وتزلس و همکاران (۴۰) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص  $R^2$  و میانگین شاخص‌های افزونگی قابل محاسبه است. شاخص GOF برابر ۰/۷۸۸ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی در مناطق آزاد تجاری انجام شد. براساس نتایج پژوهش مشخص گردید شایستگی‌های اصلی مدیران بازاریابی بین‌الملل در مناطق آزاد تجاری شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی، توانایی و اعتبار است. در میان شایستگی‌های اصلی اعتبار از بیشترین ضریب تاثیر برخوردار است و خود براساس مولفه‌های

<sup>1</sup> Stone-Geisser

<sup>2</sup> Communalities

اعتبار عمومی و حرفه‌ای قابل تبیین است. ویژگی‌های فردی دیگر مولفه شایستگی مدیران در بازارهای بین‌المللی است و براساس دستاوردهای این پژوهش مدیران مناطق آزاد تجاری علاوه بر ویژگی‌های تخصصی باید از ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مناسبی نیز برخوردار باشند. مولفه اثرگذار دیگر برای مدیران این مناطق، دانش است که شامل دانش عمومی از بازاریابی بین‌المللی، دانش تخصصی از مناطق آزاد تجاری و دانش از بازارهای بین‌المللی است. همچنین مدیران باید از مهارت‌های حرفه‌ای و میان‌فردی برخوردار باشند و در نهایت مولفه توانمندی قرار دارد که شامل توانایی‌های مدیریتی، عاطفی و بازاریابی است. به نظر می‌رسد در سایه افزایش دانش و شایستگی‌های فردی مدیران بتوان مهارت‌های آنها را بهبود بخشید. این بهبود مهارت‌ها به افزایش توانمندی مدیران کمک خواهد کرد و در نهایت مدیران توانمند از اعتبار کافی برای مدیریت مناطق آزاد تجاری برخوردار خواهند بود.

نتایج این پژوهش با مطالعات گذشته نیز مورد مقایسه قرار گرفته است. یکی از شایستگی‌های محوری مدیران، مولفه «دانش» است در نتایج مطالعه رشنودی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به مولفه دانش اشاره شده است. براساس نتایج مشخص گردید، مقوله فراگیر مهارت شامل مهارت حرفه‌ای و مهارت میان‌فردی است و با نتایج مطالعات رید و همکاران (۲۰۲۰) و عبدی و همکاران (۱۳۹۸) همسو است. دستاوردهای پژوهش نشان داد، مقوله دانش شامل دانش تخصصی، دانش عمومی و دانش بین‌المللی است و با نتایج مطالعه قنبرپور و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوانی دارد. همچنین مشخص گردید مقوله اعتبار به دو مقوله اعتبار عمومی و حرفه‌ای افزاز می‌شود و با نتایج مطالعه پناهی و همکاران (۱۴۰۰) هماهنگ است. نتایج پژوهش نشان داد، مقوله توانایی شامل توانایی مدیریتی، بازاریابی و عاطفی در نهایت ویژگی‌های فردی نیز شامل ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و حرفه‌ای است و با نتایج مطالعه شبانی و عبدی (۱۳۹۹) (۴۱) سازگار است.

براساس نتایج پژوهش پیشنهاداتی کاربردی به مدیران بازاریابی بین‌المللی مناطق آزاد تجاری ارائه می‌گردد:

در زمینه مولفه دانش مدیران پیشنهاد می‌شود، (۱) دوره‌های آموزشی تخصصی با هدف دانش‌افزایی مدیران صورت گیرد. این دوره‌های آموزشی می‌تواند شامل آموزش قوانین و استانداردهای بازاریابی بین‌المللی، شناخت ماهیت بازاریابی بین‌المللی و دانش عقد قراردادهای آن باشد. (۲) پیشنهاد دیگر ایجاد سازوکارها لازم برای شناخت کارکنان دانشی و ارتقای شغلی کارکنان دانشی و مجرب به مناصب مدیریتی است. شایسته‌سالاری براساس دانش محوری کمک می‌کند تا مدیرانی در سازمان بکار گرفته شوند که از دانش کافی برخوردار هستند. (۳) همچنین در این راستا پیشنهاد می‌شود تا با دعوت از مدیران باتجربه و حتی بازنشسته که از دانش و تجربه بسیاری برخوردار هستند، انتقال دانش صورت گیرد. (۴) وجود برنامه‌های جانشین‌پروری کمک می‌کند تا در صورت بازنشستگی یا ترک خدمت مدیران کلیدی، سازمان از افرادی با ذخیره دانش کافی برای جایگزینی برخوردار باشد. (۵) استقرار سامانه مدیریت دانش به

صورتی نظام‌مند شامل کلیه مراحل خلق، اکتساب، ذخیره، بازیابی، تسهیم و بکارگیری دانش نه یک پیشنهاد پژوهشی که یک ضرورت اصلی برای موفقیت است و باید مدیران ارشد مناطق آزاد تجاری در این زمینه اقدام لازم را نمایند.

مدیران ذی‌ربط با وجود آگاهی به سیستم‌های نوین بازاریابی و دانش و بینش کافی پیرامون مسائل بازاریابی قادرند بر مشکلات و مسائل محیطی پیش‌آمده فائق آیند. همچنین داشتن آگاهی از قوانین و مقررات بازارهای داخلی و سیستم‌های بازاریابی دیجیتال به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در جهت دستیابی به اهداف در مناطق آزاد تجاری حائز اهمیت است. آگاهی از سیستم بیمه و بانکی بین‌الملل به همراه تسلط بر اصطلاحات بازاریابی بین‌المللی نیز نشان‌دهنده توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی می‌باشد. به این ترتیب شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی افزایش خواهد یافت. داشتن شناخت از انواع معامله‌های بازاریابی بین‌المللی و دانش پیرامون قواعد حقوقی بازارهای جهانی منجر به کاهش ضررهای اقتصادی در جوامع بین‌الملل شده و می‌تواند به رشد و شکوفایی اقتصاد کشور کمک نماید.

در خصوص مهارت مدیران پیشنهاد می‌شود، با تقویت مهارت انجام تحقیقات بازاریابی در مناطق آزاد تجاری و دفاع از گزارش‌های تحقیقات بازاریابی، بر چالش‌های موجود در این مناطق غلبه نمایند. آنچه برای مدیران بازاریابی حائز اهمیت است، دانش افزایی، تسلط بر نرم افزارهای بازاریابی، تسلط به زبان انگلیسی و زبان‌های بین‌المللی و برقراری ارتباط اثر بخش با مدیران مناطق آزاد تجاری می‌باشد. مدیران مذکور باید در جهت حل تعارضات بین فردی در مناطق آزاد تجاری توانمند بوده و مهارت تعامل با کارکنان مناطق آزاد تجاری و مهارت اقناع و مجاب کردن را داشته باشند.

در خصوص ویژگی‌های فردی مدیران بازاریابی پیشنهاد می‌شود، با استخدام و انتصاب مدیرانی شجاع، ضابطه‌مند، راز دا و فروتن، مسیر را جهت توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی هموار نمایند. مدیران دارای روحیه محاسبه‌گری، انضباط و وقت‌شناسی، پوشش منظم و مرتب و صراحت و قاطعیت بی‌شک در جهت پیشبرد اهداف در در مناطق آزاد تجاری تاثیرگذار خواهند بود. علاوه بر موارد مذکور میزان بازاریابی دارای مشاهده‌گری و دقیق‌نگری، ارتقاء جو، دارای تعهد و سلامت کاری، پرهیز از مچ‌گیری و داشتن جدیت در کار می‌توانند مسیر تجارت بین‌المللی را به سمت مثبتی تغییر جهت دهند.

در خصوص توانایی مدیران پیشنهاد می‌شود، تا برنامه‌های توانمندسازی مدیران با هدف بهبود توانایی‌های فنی و روانی صورت گیرد. در مدیریت امروز برنامه‌های توانمندسازی در سازمان به دو دسته توانمندسازی عالی و فردی تقسیم می‌گردد که توانمندسازی عالی ناظر بر بهبود توانایی‌های مدیران است. در این برنامه‌ها مدیران هم از منظر توانایی‌های تخصصی و هم از منظر روحی و روانی تقویت می‌شوند. به صورت مشخص توانایی تخصصی مدیران مناطق آزاد تجاری به توانمندی‌های بازاریابی معطوف می‌شود. همچنین باید به مدیران شیوه‌های برقراری ارتباط عاطفی با کارکنان آموزش داده شود و مدیران باید

بتوانند ارتباط عمیقی با زیردستان خود برقرار نمایند. تمرکز بر مهارت‌های ادراکی و انسانی در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد. بویژه در عصر حاضر باید در ارتقاء توانایی استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی نزد مدیران کوشید. برای این منظور الزاماتی مانند گذراندن دوره‌های تخصصی مهارت‌های هفت‌گانه کامپیوتر و اخذ مدارک مرتبط با آن توسط مدیران باید الزامی شود. همچنین در برنامه‌های ارتقای مدیران نیز باید تسلط آنها بر استفاده از فناوری‌های جدید مورد عنایت قرار گیرد. همچنین بهبود توانایی نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی و سازماندهی به توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی نزدیک‌تر شوند. مدیران دارای توانایی هدایت و ارائه مشاوره و توانمند در مدیریت هیجان‌ات فردی قطعاً تأثیر بسزایی در تقویت روحیه نشاط و شادابی در تیم کاری خواهد داشت. این مهم منجر به افزایش امید در تیم کاری نیز می‌شود. همچنین مدیران مذکور باید دارای توانایی مدیریت آمیخته سنتی بازاریابی و مدیریت بازاریابی دیجیتال در عرصه بین‌الملل با تسلط بر اجرا و بکارگیری اصول بازاریابی دیجیتال نیز باشند.

در خصوص اعتبار پیشنهاد می‌شود، با افزایش تعداد تجارب بازاریابی خود در بازارهای بین‌المللی و برخورد قاطع در شرایط حرفه‌ای بین‌الملل، به توسعه شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی کمک نمایند. یکی از عوامل اثرگذار در این زمینه، مهارت پاسخگویی به نیازهای بازاریابی مناطق آزاد تجاری و مسئولیت‌پذیری در حوزه بازاریابی بین‌الملل است. علاوه بر موارد مذکور، داشتن حسن سابقه در بازاریابی بین‌الملل نیز تأثیر بسزایی در ایجاد اعتبار در مناطق آزاد تجاری دارد.

## منابع

- 29) Fan, G., Xie, X., Chen, J., Wan, Z., Yu, M., & Shi, J. (2022). Has China's Free Trade Zone policy expedited port production and development?. *Marine Policy*, 13(7), 934-951.
- 30) Liu, J., Wang, X., & Guo, J. (2021). Port efficiency and its influencing factors in the context of Pilot Free Trade Zones. *Transport Policy*, 105, 67-79.
- 31) Ghanbarpour, Kh., Mahkouie, H., Amiri, A (۲۰۲۱). Analysis of the Impact of Free Zones on Economic Development in Iran Case Study: Aras Free Zone. *Geography and Environmental Studies*, 10 (39), 7-26. (in persian)
- 32) Motahari, M., Hosseini, M., Dadras, A. (2020). Estimation of export and import functions of agricultural products from border markets of Iran with spatial econometric approach. *Modern Economics and Commerce*, 15 (1), 95-115. (in persian)
- 33) Daneshmehr, H., Khalegh, K., Hedayat, O. (2020). Cross-border development and the destruction of the capacities and opportunities of cross-border communities with an emphasis on the critique of cross-border markets. *Welfare Planning and Social Development*, 14 (43), 241-278. (in persian)
- 34) Afrasiabi, R. (2017). Analysis and Study of Border Markets Challenges in Iran, *Quarterly Journal of New Attitudes in Human Geography*, 10 (1), 333-351. (in persian)

- 35) \Abdi, E., Mohaghar, Ali., Taslimi, S. (2019). Identification of effective institutions in the formation of innovation ecosystem in free trade and industrial zones of Iran. *Studies of Islamic and Iranian Progress Pattern*, 7 (16), 268-298. (in persian)
- 36) \Dadras, A., Karim, H., Rahnama, A. (2020). Factors affecting economic resilience in Iran's free trade zones. *Strategic Policies*, 8 (30), 264-289. (in persian)
- 37) \Shen, Z., Miao, J., & Li, L. (2021). Study on tax burden calculation and risk allocation for industries in free trade zones. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 880-901.
- 38) \Rezvani, M., Asadi, N., Rezaei, M. (2021). Design a variety of sales strategies using database marketing. Insurance company active in free trade zones. *Consumer Behavior Studies*, 8 (4), 21-45. (in persian)
- 39) \Rashnoodi, A., Soltani, M., Kordnaj, A. (2019). Identify and explain the key factors for the success of free trade-industrial zones at the international level based on the method of grounded theory. *Oceanography*, 10 (38), 111-122. (in persian)
- 40) \Zarrin, S., Mahmoudi, M., Albo, E. (2018). Designing and explaining the internal marketing model of Iran's free zones. *Modern Marketing Research*, 8 (2), 181-198. (in persian)
- 41) \Basiji, A., Babaei, M. A., Khadivar, A. (2020). Design and validation of the competency model of international marketing managers. *Human Resource Management Research*, 12 (2), 35-62. (in persian)
- 42) \Babashahi, J., Arabi, M., Shafi'i, M. (2020). Designing the competency model of digital marketing managers with content analysis method. *Modern Marketing Research*, 10 (39), 127-150. (in persian)
- 43) \Reid, A., Moiseienko, A., & Chase, I. (2020). Improving Governance and Tackling Crime in Free-Trade Zones. *Royal United Services Institute*, 15(1), 33-47.
- 44) \Ayneh, H., Abrishami, A. (2021). The evolution of the state-country structure in Iran in the light of the emergence of free trade-industrial zones. *New Legal Research*, 3 (7), 113-136. (in persian)
- 45) \Hashemi, K. (2016). Free trade and industrial zones and its impact on the development of the Persian Gulf region. *Persian Gulf Cultural and Political Studies*, 3 (8), 169-192. (in persian)
- 46) \Mohaghegh, P., Jami, M., Modi, M. (2021). Investigating the Impact of Tax Exemptions on the Growth and Development of Free Trade Zones. *New Research Approaches*, 5 (64), 49-63. (in persian)

- 47) Panahi, Y., Khoshchereh, M., Hamidi, M. R. (2021). Designing a policy model for the development of non-oil exports in the free zones of Iran. *Public Policy Quarterly*, 7 (2), 167-185. (in persian)
- 48) Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40 (4), 465-475.
- 49) Rounak, S., & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors—the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 49(2), 249-261.
- 50) Muller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- 51) Giraldo, L. M. C. (2021). Management Competencies and Trust in a Private Service Company. *Industrial Data*, 24(1), 1.
- 52) Wiziack, J. C., & Dos Santos, V. M. P. D. (2021). Evaluating an integrated cognitive competencies model to enhance teachers' application of technology in large-scale educational contexts. *Heliyon*, 7(1), e05928.
- 53) Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- 54) Hafizi, M., Moradi, F. (2017). Identifying indicators for evaluating the educational competencies of Tehran municipal managers. *Human Resources Education and Development*, 3 (14), 135-150. (in persian)
- 55) Abbasi, H., Shams, Gh., Khorasani, A. (2016). Assessing the current status of competencies of department heads and assessing the competencies of department heads of Shahid Beheshti University, *Payam Farhikhtegan Quarterly*, 13 (1), 34-57. (in persian)
- 56) Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial Competencies-A Survey of Healthcare Managers in A Tertiary Hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988-994.
- 57) Shirvani, T., Ehsani, M., Koozehchian, H., Amiri, M. (2021), Designing the Competencies Model for Sports Marketing Managers (Using Foundation Data Theory), *Sports Management and Development*, Volume 9, Number 1 - Serial Number 21, pp. 62-78. (in persian)
- 58) Mirsapasi, N., Gholamzadeh, D. (2019), Designing a Competency Model for Managing Managers in the Public Sector of Iran (Case Study: Middle Managers in the Industrial Sector), *Management Futures Research*, Volume 20, Number 83, pp. 16-1. (in persian)

- 59) |Asgari, N. (2019), Designing a Suitable Selection Model and Developing the Competencies of Sales Managers in the Broadcasting Industry, *Business Management* Volume 11, Number 3, pp. 485 -504. (in persian)
- 60) |Pourezat, A.A., Fathi, F., Abbasi, T. (2019), Development of managers' competency model to achieve the vision of 1404, *Strategic Management Studies of National Defense*, Volume 1, Number 1; From pp. 110 - 137. (in persian)
- 61) |Paripour, A., Nateghi, F., Mohammadi, M. (2020). Provide a model for evaluating the quality of combined education in higher education. *Research in Educational Systems*, 14 (51), 7-22. (in persian)
- 62) |Azizzadeh, N., Aghamusi, R., Azad, N. (2021). Presenting a dynamic growth model of Iran's market share in gas regional trade from a strategic perspective. *Strategic Studies in Public Policy*, 11 (38), 257-275. (in persian)
- 63) |Davari, A., Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*, Tehran: Jihad Daneshgahi Publications. (in persian)
- 64) |Azar, A., Gholamzadeh, R. (2019). *Least Minor Squares*, Tehran: Negah Danesh Publications.(in persian)
- 65) |Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- 66) |Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- 67) |Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- 68) |Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195
- 69) |Sheibani, M., Abdi, H. (2020), Study of the effect of management ability on the relationship between managers' uncertainty and the issuance of an auditor report containing a continuation clause, *New research approaches in management and accountin*, No. 45 (Volume 6), pp 90-109. (in persian)







## شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیران شهرداری تهران<sup>۱</sup>

فاطمه جوادی فرد<sup>۲</sup>

علیرضا امیرکبیری\*<sup>۳</sup>

محمود دهگان<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۷)

### چکیده

**هدف:** اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی می‌باشد. در بُعد نظری، با توجه به این که تاکنون تحقیقی در زمینه طراحی و تبیین شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران در شهرداری تهران انجام نشده، این تحقیق می‌تواند از جهت پر کردن خلأ نظری حوزه شایستگی در شهرداری تهران، به شناسایی هر چه بیشتر مفهوم شایستگی، ابعاد، شاخص‌ها و نحوه گسترش و بهبود و بهبود آن به صورت دقیق تر و عملیاتی تر باری رسانده و منجر به یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی، نیز این تحقیق می‌تواند با تعیین و مشخص کردن وضع موجود شایستگی افراد مدیر در سازمان مذکور، نقش مؤثری در ارتقای عملکرد آن‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. همچنین عدم مطالعه موضوع باعث می‌شود تا مدیرها بر اساس سلاقی مختلف، نگاه ناقص و نادرستی نسبت به موضوع داشته باشند.

**روش:** نوع تحقیق از نظر هدف، گسترش و بهبود و از لحاظ نتیجه گیری، کاربردی می‌باشد. از لحاظ نوع داده‌ها ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران بود که با روش انتخاب غیر احتمال وند صورت پذیرفت و در بخش کمی، جامعه شامل کلیه مدیرها در تمام بخش‌های سازمان و حجم نمونه برابر با ۳۸۴ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه طراحی یافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق طراحی شده، بود. روایی و پایایی در هر دو بخش کمی و کیفی با استفاده از روش‌های مناسب تأیید شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی چهار بعد شایستگی شامل: شایستگی‌های تفکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجرایی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این تحقیق می‌تواند برای شناخت بهتر شایستگی‌های مدیرها، انتخاب، انتصاب و آموزش ایشان در شهرداری تهران مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** شاخص‌های شایستگی مدیرها، شایستگی‌های تفکری، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجرایی.

۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان: طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران  
۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [Javadifard.1986@gmail.com](mailto:Javadifard.1986@gmail.com)

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران ( نویسنده مسئول)

[Dr.alirezaamirkabiri@gmail.com](mailto:Dr.alirezaamirkabiri@gmail.com)

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [Dr.dehgan@gmail.com](mailto:Dr.dehgan@gmail.com)

## مقدمه

امروزه باید در نظر داشت که سازمان، در حقیقت عناصری را شامل می‌شود که در جهت هدف ویژه شکل‌گیری می‌شود و سپس به‌منظور رسیدن به آن اهداف با یکدیگر همکاری می‌کنند. ظهور سازمان‌ها و گسترش روزافزون آن‌ها از خصیصه‌های بارز تمدن بشری می‌باشد. امروزه برای هر مقوله‌ی اجتماعی، سازمانی خاص به وجود آمده؛ به‌طوری‌که سازمان‌ها، رکن اصلی جوامع را تشکیل می‌دهند (۱). در میان عوامل گوناگونی که موجب موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود، نقش مدیریت شایسته (۲) و تعامل مدیرها با کارکنان ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۳) حائز اهمیت هست. به بیان پیتردراکر مدیریت عضو حیات‌بخش سازمان‌های امروزی می‌باشد. افراد مدیر در مجموعه‌های مختلف با توجه به وظایف و اختیاراتی که بر عهده‌دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند و همین باعث شده که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیرها در بخش‌های مختلف و شایستگی‌های آنان به میان بیاید. سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیرها در شرکت‌های مختلف و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت‌شده باشد (۴).

در نتیجه رسیدن و دستیابی به هدف‌های سازمانی ملزم به وجود مدیرها در مجموعه‌های مختلفی هست که از تجربه دانش و مهارت مدیریتی و توانمندی، برخوردار می‌باشند به‌طوری‌که قادر باشند کارکرد و همچنین عکس‌العمل مطلوب و مناسب در برابر تغییرات محیطی داشته باشند (۵). با در نظر گرفتن وظیفه و همچنین نقش و جایگاه و اهمیت مدیریت در سازمان، شناسایی دقیق و مناسب شایستگی‌های مدیرها در بخش‌های مختلف از با اهمیت‌ترین موضوعات و همچنین اقدامات برای رسیدن به کارکرد سازمانی مناسب می‌باشد. در ادامه نیز می‌توان ذکر کرد که شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌باشد که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد.

محققین معتبر مانند مک کلند<sup>۲</sup> و بوپاتزیس<sup>۳</sup> (۶) شایستگی دربرگیرنده مشخصات ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش کاربردی برای انجام وظیفه می‌باشند. همچنین باید در نظر داشت که تأیید و همچنین پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی و به‌کارگیری آن در برنامه‌های گسترش و بهبود کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی می‌باشد که در این رویکرد

---

<sup>1</sup> Zhang

<sup>2</sup> Mc Cleland

<sup>3</sup> Boyatzis

نهفته می‌باشد (۷). شایستگی‌ها مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف داشته و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگون از جمله انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی، افزایش عملکرد مؤثر کارکنان، تقویت رفتار تیمی، اثربخشی سازمان و مدیریت آن‌ها و تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به‌جای شغل آن‌ها) از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (۸).

بررسی نتایج تحقیقات مختلف نشان‌دهنده عدم توجه به شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیرها در در سازمان‌های دولتی و ضرورت شناسایی شاخص‌های شایستگی جهت استفاده از آن در انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی مدیرها در مجموعه‌های مختلف هست که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعات خوش‌نمک و همکاران (۹)، غضنفری و همکاران (۱۰)، اسدی و همکاران (۱۱)، سیدی و همکاران (۱۲)، اسماعیلی و همکاران (۱۳)، دانایی‌فرد (۱۴)، هنری و همکاران (۱۵) و سهرابی زاده و همکاران (۱۶) اشاره نمود.

باید در نظر داشت که امروزه شهرداری تهران به‌عنوان یکی از نهادهای عمومی وظیفه بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در اجرای برنامه‌های مرتبط با خدمات شهری در کشور دارد و هم‌چنین می‌توان ذکر کرد که در فراهم آوردن رضایت و اعتماد شهروندان نقش بسزایی دارد؛ شناخت شایستگی‌های مدیرها برای برنامه‌ریزی‌های آتی جهت جذب، آموزش، نگهداری و ارتقای ایشان و بهبود عملکرد آنها در موقعیت‌های مختلف کاری این سازمان زمینه‌ساز انجام این تحقیق گردیده می‌باشد. از سوی دیگر عدم نبود شاخص‌های شایستگی عمومی برای یک مدیر در شهرداری تهران به‌منظور بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیرها، به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی شهرداری تهران بوده و انگیزه محقق در انتخاب موضوع می‌باشد. لذا تحقیق حاضر به دنبال شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف در شهرداری تهران است و پرسش اصلی تحقیق عبارت می‌باشد از: شاخص‌های شایستگی عمومی مدیرها در شهرداری تهران چیست؟

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه نظری

امروزه، حرکت سازمان‌ها به سوی تعالی، شتاب بیشتری گرفته می‌باشد. این امر مستلزم بازنگری و تغییر چارچوب‌های فکری و به دنبال آن فرایندهای کاری در تمام ابعاد سازمان می‌باشد (۱۷). از آنجاکه از «سرمایه‌های انسانی» به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های خودمحور یاد می‌شود، واحدهای منابع انسانی مسئولیتی بیش‌ازپیش در تسهیل زمینه‌های به‌کارگیری توانمندی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی بر عهده‌دارند (۱۸). از این‌رو، آن‌ها برای ایفای نقشی اساسی در موفقیت سازمان خود، باید

از رویکردهای متناسب با عصر حاضر استفاده کنند. ایده «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها» و شایستگی محور کردن فرایندهای منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین این رویکردها است که به تدریج و طی زمان پدیدار گشته می‌باشد (۱۹).

مفهوم شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک<sup>۱</sup> پدیدار گشت و بعد از آن مک لند این واژه را برای نشان دادن عامل خیلی مهمی که بر یادگیری فردی مؤثر می‌باشد به کار برد. این واژه از طریق کار بویاتزیس در رشته مدیریت محبوبیت یافت. سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح طراحی کرد که خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (۲۰).

### شایستگی

شایستگی به عنوان دانش، مهارت، توانایی و قضاوت مورد نیاز برای انجام اقدامات رشد یافته اخلاقی تعریف شده می‌باشد. شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست بلکه اقدامات رفتاری مورد نیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسعت نظر خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به طور شایسته می‌باشد (۲۱). همچنین شایستگی توانایی افراد مختلف به موفقیت و کارآمدی با توجه به مشخصات خاص و استانداردهای طبقه‌بندی می‌باشد (۲۲). از سویی رویکرد مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها و رفتارهایی می‌باشد که اجازه می‌دهد یک فرد برای انجام امر مهم در یک شغل یا وظیفه از آن‌ها استفاده نماید (۲۳).

### مدل‌های شایستگی

در چند دهه اخیر شایستگی‌ها به عنوان عامل ایجاد مزیت مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته می‌باشد؛ و به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید (۲۴). برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیرها در تمامی بخش‌های مدل‌های مختلف بررسی و ابعاد هر یک از آن‌ها استخراج و مقایسه شده می‌باشد. ابعاد برخی از آن‌ها در قالب جدول ۱ نمایش داده شده می‌باشد.

<sup>1</sup> Selznick

جدول ۱. ابعاد مدل شایستگی

استانیسیک وسرویک (۲۵)	سان و همکاران (۲۶)	پن و کونگ (۲۷)	هورواسوا و همکاران (۲۸)	آندره و همکاران (۲۹)	کیجا (۳۰)	قربانی و همکاران (۳۱)	رحمانی و همکاران (۳۲)	تحقیق پیش رو	
*	*		*	*		*		*	تفکر استراتژیک
	*	*	*			*		*	تفکر سیستمی
			*			*	*	*	تفکر خلاق
*	*	*	*	*	*	*	*	*	تحمل ابهام
*	*	*						*	نوآوری
*	*	*	*	*	*			*	ریسک پذیری
	*							*	تصمیم گیری
		*		*	*	*		*	پاسخگویی
			*	*		*	*	*	استدلال و استنتاج
		*			*			*	توانایی مذاکره
					*			*	تیم سازی
	*	*	*		*			*	ارتباط مؤثر
		*	*				*	*	انعطاف پذیری
		*		*	*			*	مسئولیت پذیری
		*				*		*	همه‌نگی
		*						*	مدیریت بحران
		*		*		*	*	*	بسیج منابع
*								*	مدیریت تعارض
*			*	*				*	تفویض اختیار
*	*		*	*		*	*	*	کارتیمی
			*	*				*	تأثیر گذاری
			*	*				*	الهام بخشی

## پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص مدل‌های شایستگی در جدول ۲ ارائه شده می‌باشد.

جدول ۲. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع تحقیق

تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
کیخا (۳۰)	ارائه الگوی شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر آنالیز تم	شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های گسترش و بهبود سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی
قربانی و همکاران (۳۱)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیریتی در مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه	شایستگی حیاتی (صبور، عادل، صادق، نرم‌خوئی، اصیل و خوش سابقه، امانت‌دار، شکر گذاری، عزت‌نفس، دوری از ظلم و فساد)، شایستگی همگرا ساز (چشم‌پوشی، بخشش، رفق و مدارا، هدف‌گرایی، مشورت پذیری، مدیریت از جنس مردم، مدیریت خشم، خیرخواه)، شایستگی فرا پندار (انگیزه‌بخشی، گشاده‌رویی، آینده‌نگری، انتقادپذیری، تعهد کاری، دلسوزی و عشق به کار، منفعت‌رسان به جامعه، آگاهی سیاسی) و شایستگی تحول‌آفرین (با بصیرت، شفافیت، عمل‌گرا، مدیریت زمان، پشتکار، اعتماد به کارکنان، خویشتن‌داری، امیدواری به رحمت حق، قاطع)
رحمانی و همکاران (۳۲)	تعیین و مشخص کردن الگوی شایستگی مدیریتی بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی افراد مدیر در شرکت‌های مختلف آموزشی	مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، گسترش و بهبود فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری
پناهی و همکاران (۳۳)	ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیرها در تحقیقی در سازمان‌های تحقیق محور	دانش عمومی، دانش محیطی، آشنایی با فناوری‌های اطلاعاتی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اداره و مدیریت، شناخت سیستم اداری، مدیریت دانش و شناخت بازار، مهارت‌های روش‌شناسی، مهارت‌های فناوری، مهارت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، مدیریت منابع انسانی، مربی‌گری و گسترش و بهبود همکاران، نظارت و ارزیابی، مهارت‌های اداری، مدیریت جلسه‌ها،

تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
		مهارت رهبری، کارگروهی و تیمی، شبکه‌سازی، انگیزش، مشارکت‌پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل و مهارت مدیریت استراتژیک. توانایی شامل: درک و فهم متقابل، نتیجه‌گیری، توانایی فکری، خلاقیت و نوآوری و سازگاری. پایبندی به اصول اخلاق فردی، پایبندی به اصول اخلاق تحقیق و ویژگی‌های شخصیتی
کرمانی و همکاران (۳۴)	طراحی مدل شایستگی‌های مدیرها در بیمارستان‌ها	مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت‌نفس، گسترش و بهبود خودآگاهی، خودمدیریتی، گسترش و بهبود مستمر فردی و تجربه کاری بود. شایستگی‌های تعاملی شامل: مشارکت و کار تیمی، شبکه‌سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌ها هست. مؤلفه‌های شایستگی‌های فنی شامل دانش، مدیریت منابع، هدایت و تعیین مسیر و مدیریت و بهبود خدمات
عبدالهی و همکاران (۳۵)	شایستگی‌های مدیریتی در آموزش و گسترش و بهبود منابع انسانی	الف- شایستگی‌های مشترک و عمومی: شامل ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی، تعالی‌طلبی و شایستگی بین فردی. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی‌های فنی و شغلی و شایستگی‌های سازمانی شامل: شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری
اسدی و همکاران (۴)	تعیین و مشخص کردن شایستگی‌های مدیریتی در رویدادهای ورزشی	برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد
رنجبر (۳۶)	طراحی الگوی شایستگی در بخش سلامت	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، خدمت‌گزاری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی
اکرامی و رجب‌زاده (۳۷)	گسترش و بهبود مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران	درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.
استانیسیک و سرویک	الگوی شایستگی مدیریتی در صنعت گردشگری	دانش حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، کار تیمی و مهارت‌های زبان خارجی



تحقیق گر	عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)
(۲۵)		
سان و همکاران (۲۶)	مدل شایستگی حل مسئله مشارکتی	اشتراک دانش، تعیین و مشخص کردن ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره / هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی‌های تیم
پن و کونگ (۲۷)	طراحی یک مقیاس شایستگی‌های مدیریتی	مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، آشنایی با محتوای شغل و برخورداری از دانش حرفه‌ای، توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره‌وری کار، داشتن درک کاملی از رویه‌ها، روش‌های انجام کار در هرروز، هر هفته، ماه و هر سال، مهارت مدیریت بحران، توانایی مدیریت زمان (برای تکمیل و انجام کارها)، درس گرفتن از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آن‌ها، همدلی با همکاران، توانایی حل مشکلات همکاران و حمایت از آن‌ها
هورواسوا و همکاران (۲۸)	شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های صنعتی	شایستگی‌های مدیریتی شامل تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، نتیجه‌گرایی، رهبری. شایستگی‌های بین فردی شامل: اتحاد و انسجام، کار تیمی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری‌گرایی. شایستگی‌های فنی شامل: گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید
اندره <sup>۱</sup> و همکاران (۲۹)	شایستگی‌های کلیدی مدیریت پروژه	شایستگی‌های فردی شامل: تجربه فردی و حرفه‌ای و پیشینه و تحصیلات آکادمیک و شایستگی‌های سازمانی شامل: به‌کارگیری تجربیات و عملکرد در سازمان
تاباسی <sup>۲</sup> و همکاران (۳۸)	شایستگی‌های کلیدی رهبران	شایستگی‌های ذهنی شامل: قضاوت و آنالیز انتقادی، داشتن چشم‌انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک و شایستگی‌های مدیریتی شامل: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، گسترش و بهبود، توفیق طلبی
کارمنادو <sup>۳</sup> و همکاران (۳۹)	مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز افراد مدیر در شرکت‌های مختلف دولتی	مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی، رفتاری و زمینه‌ای، مدیریت اطلاعات و اسناد، مدیریت منابع، مدیریت واحدهای سازمانی.

1 Andre &amp; et al

2 Tabassi &amp; et al

3 Carmenado &amp; et al

عنوان تحقیق	یافته‌ها (شایستگی‌های شناسایی شده)	تحقیق گر
شایستگی‌های رهبران جهت مدیریت آشفته‌گی و بحران‌های اقتصادی	شایستگی مدیریت بر خویشتن، مدیریت کسب‌وکار و سازمان و شایستگی مدیریت کارکنان	ساوان و ویسین و همکاران (۴۰)
شایستگی‌های مدیریت سازمان‌های فنی در کشور مالزی	شایستگی مدیریت و رهبری، مدیریت کارکنان، مدیریت محیط کاری، مدیریت منابع، مدیریت عملیات و حفظ و نگهداری، مدیریت ریسک، مدیریت منابع مالی، ارزیابی تدارکات و عملیات، تدارک منابع موردنیاز کار، مدیریت لجستیک، مدیریت محل کار، ارتباطات اثربخش، مدیریت کارکنان، برنامه‌ریزی و تنظیم وظایف، مدیریت تغییر	آونگ و همکاران (۴۱)
شایستگی‌های موردنیاز افراد مدیر در شرکت‌های مختلف منابع انسانی	اعتبار حرفه‌ای، مدیریت کیفیت، مدیریت بهترین شیوه‌های جهانی، مدیریت نیروی کار و مدیریت عملکرد	سی سل آر <sup>۳</sup> (۴۲)

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل شایستگی مدیرها در واحدها و مجموعه‌های مختلف انجام شده است اما کاستی موجود در آن‌ها این می‌باشد که همه ابعاد شایستگی را به صورت یکجا و متمرکز و بر اساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه به تصویر نمی‌کشند و هرکدام از این مدل‌ها به ابعاد چند موردی از شایستگی‌های مدیرها در مجموعه‌های مختلف پرداخته‌اند؛ بنابراین تحقیق حاضر بر آن می‌باشد تا الگویی به نسبت جامع از شایستگی‌های افراد مدیران در مدیریت شهری مختلف ارائه نماید.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق آمیخته می‌باشد؛ در بخش کیفی از تحلیل تم و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است همچنین به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی هست که به صورت میدانی اجرا شده و در دو مرحله انجام شده می‌باشد؛ در مرحله اول مبانی نظری و پیشینه تحقیق بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد.

1 Savaneviciene & et al

2 Awang & et al

3 Cecil R

در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه طراحی ساختاریافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک آنالیز مضمون جهت آنالیز داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق در بخش کیفی و مرحله مصاحبه، شامل؛ صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه و مدیرها در مجموعه‌های شهرداری تهران بودند. اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی (۳ نفر)، کارشناسان و مشاوران مجرب در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی (مطالعه موضوع در قالب رساله دکتری و ارائه مقاله، انجام تحقیقات سازمانی و راهنمایی پایان‌نامه‌های حوزه شایستگی‌های منابع انسانی) (۳ نفر) و مدیران در شهرداری تهران با سابقه خدمت ده سال و بیشتر (۹ نفر) به‌عنوان گروه خبره انتخاب گردیدند. در مجموع تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شدند (اطلاعات بیشتر در جدول ۳). در این بخش از افراد به صورت مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته اطلاعات جمع‌آوری گردید.

در بخش کمی نیز جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه افراد مدیر در بخش‌های مختلف شهرداری تهران بودند که با توجه به تعداد زیاد آن‌ها، با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین گردید. نمونه

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت قضاوتی و هدفمند بود و تا رسیدن به حد کافی (کفایت داده‌ها) و اشباع نظری ادامه پیدا کرد؛ و در بخش کمی به صورت تصادفی ساده بود که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات به این شیوه می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه طراحی یافته بود.

جدول ۳. مشخصات و ویژگی‌های اعضای پانل خبرگان

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت فعلی
۱	دکتری	۲۵ سال	مدیر
۲	دکتری	۲۶ سال	مدیر
۳	دکتری	۲۴ سال	مدیر
۴	دکتری	۲۹ سال	مدیر
۵	دکتری	۲۴ سال	مدیر
۶	دکتری	۱۹ سال	معاون
۷	دکتری	۱۸ سال	معاون
۸	دکتری	۲۸ سال	مدیر
۹	دکتری	۲۷ سال	معاون
۱۰	دکتری	۱۹ سال	مدیر

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت فعلی
۱۱	کارشناسی ارشد	۱۷ سال	معاون
۱۲	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	مدیر
۱۳	کارشناسی ارشد	۲۴ سال	مدیر
۱۴	کارشناسی ارشد	۲۳ سال	مدیر
۱۵	کارشناسی ارشد	۲۱ سال	معاون

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق طراحی شده بود که بر اساس شاخص‌ها مدل نهایی تحقیق طراحی شد. در تحقیق حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع تحقیق اشراف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار تحقیق (کدگذار) در این تحقیق مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار تحقیق، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که نتایج در جدول ۳ نمایش داده شده می‌باشد:

$$\text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	A3	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶
۲	A8	۴۳	۱۸	۷	۰/۸۳
۳	A12	۲۸	۱۲	۴	۰/۸۵
	کل	۱۰۵	۴۶	۱۶	۰/۸۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی بین دو کدگذار برای متون انجام‌گرفته در تحقیق، با استفاده از فرمول گفته‌شده، بیش از ۶۰ درصد می‌باشد (کاول، ۱۹۹۶، به نقل از پورمیبدی و محمدی، ۱۳۹۹)، لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه در بخش کمی نیز توسط خبرگان تأیید شد و پایایی آن نیز از طریق روش آلفای کرونباخ تأیید گردید که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده می‌باشد.

## یافته‌های تحقیق

### بخش کیفی

در این تحقیق در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر: شایستگی‌های عمومی مدیرها شهرداری تهران کدامند؟ از روش آنالیز مضمون استفاده شد. فراگرد تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی می‌باشد که به وجود آمده‌اند (۴۳).

در جدول ۴ به نمونه‌ای از کدهای احصاء شده از متن مصاحبه اشاره می‌شود.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدهای اولیه

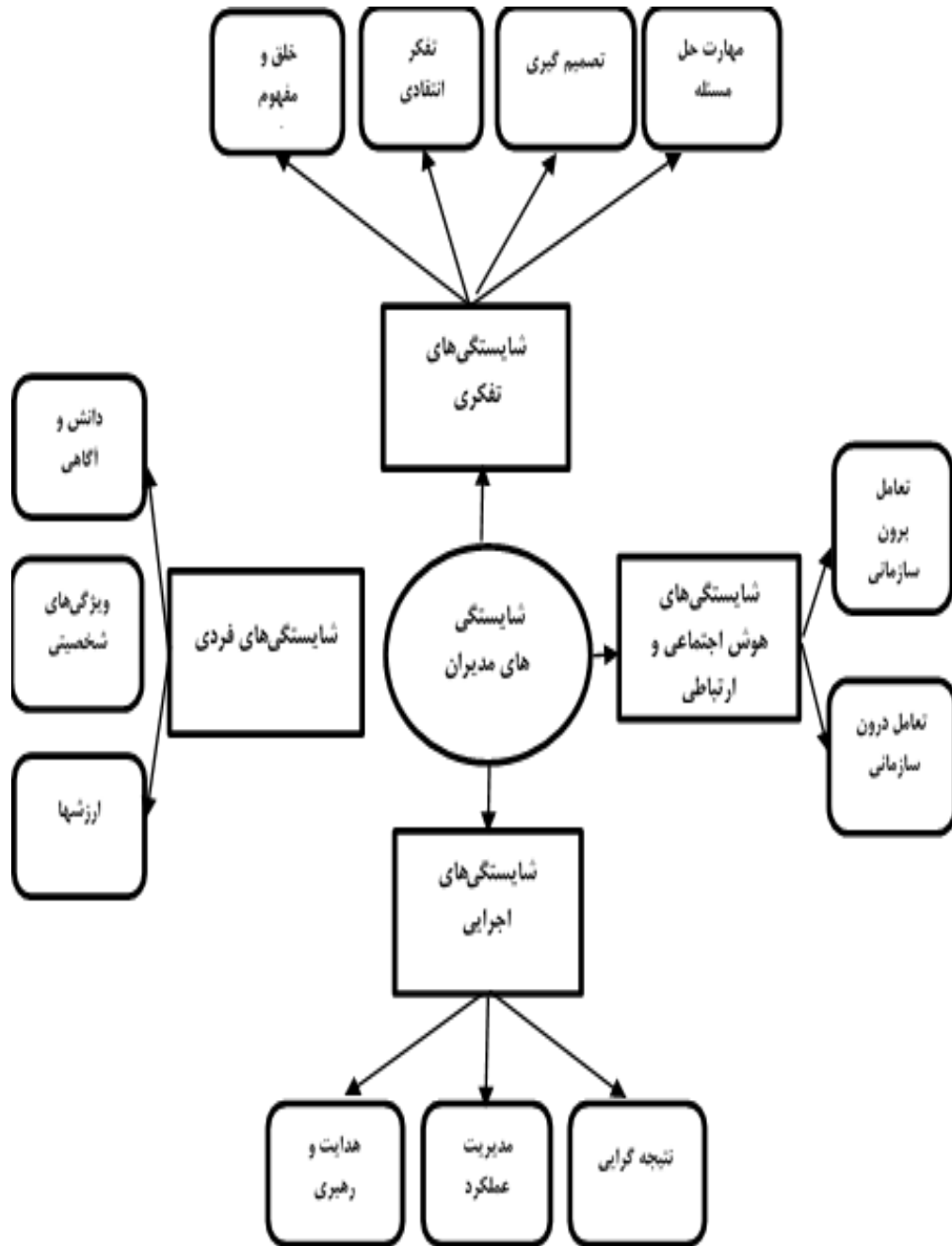
کدهای احصاء شده	بخش‌هایی از متن مصاحبه
ارتباطات درون و برون‌سازمانی شناخت شبکه‌های سازمانی و تکامل توأمان	... مدیرها در بخش‌های مختلف باید فضای رشد را برای کارکنان به وجود بیاورند تا قادر باشند که شایستگی‌هایشان را بروز بدهند. روابط خوبی باید با محیط داشته باشد و علایق و سلاقی آنان و شبکه‌های ارتباطی سازمانی و تکامل توأمان را موردتوجه قرار دهد. ارتباطات داخلی و خارجی مهم‌ترین شایستگی هستند. ما ۲۲ تا شهریم که به هم وصلیم. فاصله ۲۲ تا شهر در تهران صفر می‌باشد. لذا ارتباطات حائز اهمیت می‌باشد.
آینده‌نگری نتیجه‌گرایی اخلاق حرفه‌ای پیگیری امور برنامه‌ریزی توجه به شفافیت	... شایستگی بعدی تدبیر می‌باشد؛ یعنی آینده‌نگری داشته باشیم. نامه‌نگاری و رفتار شخصی و انجام امورات شخصی و وقوف به اسناد بالادستی مسلط باشیم. انسان محور بودن و توجه به شفافیت خیلی مهم می‌باشد. در حوزه فنی و عمرانی انسان محور بودن خیلی مهم می‌باشد. توجه به آینده‌نگری، نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی و پیگیری امور و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان شایستگی نیز حائز اهمیت می‌باشد. البته باید به‌تناسب افراد از آن‌ها انتظار داشته باشیم.

در جدول ۵ و در پاسخ به سؤال یک، ابعاد شناسایی شده به همراه زیرشاخص‌های شناسایی شده نشان داده شده می‌باشد. جهت استخراج آن، ابتدا مفاهیم و کدهای معنادار از متن مصاحبه‌ها (همانند جدول ۴) استخراج گردید، سپس کدهایی که به لحاظ معنایی شبیه هم بودند در یک دسته قرار گرفتند، همچنین در این مرحله کدهای مشابه و تکراری (به جزء یکی از آن‌ها) حذف شدند و درنهایت شاخص‌ها و ابعاد آن (مضامین سازمان دهنده) شناسایی و نام‌گذاری شدند.

جدول ۶. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضامین پایه
شایستگی افراد مدیر در مجموعه های مختلف	شایستگی های تفکری	مهارت ادراکی	تفکر استراتژیک (کلان نگری)، داشتن چشم انداز، تفکر سیستمی، سرعت درک و هوشمندی، آنالیز گری و قضاوت، تفکر خلاق
		مهارت حل مسئله	ریسک پذیری، تحمل عدم اطمینان (ابهام)، نوآوری، سرعت تصمیم گیری، قاطعیت، قضاوت منطقی، آنالیز و تفسیر
		تصمیم گیری	شناخت شبکه های سازمانی، شناخت تکامل توأمان یا تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سازمان از محیط، شناخت اصول و مبانی تصمیم گیری، تسلط بر فنون و ابزارهای تصمیم گیری، شناخت برنامه های کلان و بالادستی، شناخت مأموریت و اهداف سازمانی شهرداری، شناخت طراحی از سازمانی شهرداری، شناخت ارزش هافرهنگ سازمانی شهرداری، شناخت مسائل تخصصی و حرفه ای شهرداری
	شایستگی های هوش اجتماعی و ارتباطی	تفکر انتقادی	روحیه ی پرسشگری، ارزشیابی، قدرت استدلال و استنتاج، حساسیت نسبت به پدیده ها
		خلق و مفهوم سازی	خوش فکری، خلاق بودن و نوجویی، توانایی مفهومی
	شایستگی های فردی	تعامل برون سازمانی	تعامل با سایر سازمان ها، تعامل با ذینفعان، تعامل با مردم (شهروندان)، توانایی مذاکره و متقاعدسازی
		تعامل درون سازمانی	تعامل با کارکنان، تعامل با همکاران، تیم سازی، ارتباط و شنود مؤثر
	دانش و آگاهی	تجربه شغلی، دانش تخصصی، آگاهی سازمانی، آگاهی سیاسی، دانش زبان خارجی، آگاهی فرهنگی	
	ویژگی های شخصیتی	اعتماد به نفس، صبور بودن، انطباق و سازگاری، انگیزه، پایداری و استقامت، انعطاف پذیری، تعهد و دلسوزی، عمل گرایی، مسئولیت پذیری، خودکنترلی	
	ارزش ها	تقید به ارزش های اخلاقی، تقید به ارزش های سازمانی، صداقت، سلامت مالی، امانت داری، روحیه خدمت	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده سطح اول	مضمون سازمان دهنده سطح دوم	مضامین پایه
شایستگی‌های اجرایی	نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	پیگیری امور، هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، مدیریت اطلاعات و اسناد، تخصیص منابع و مدیریت هزینه‌ها، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی	مدیریت افراد، مدیریت استعداد، مدیریت تعارض، همدلی و توجه به کارکنان، درک فرهنگ‌ها و تفاوت‌های فردی، تفویض اختیار، جمع‌پذیری، کارتمی
		مدیریت عملکرد کارکنان	الهام بخشی، تأثیرگذاری، مقبولیت و اعتبار بین کارکنان، توجه به رضایت کارکنان، توجه به کرامت انسانی
		هدایت و رهبری	



نمودار ۱. شاخص های شایستگی های مدیران شهرداری تهران



### بخش کمی و اعتبارسنجی مدل

بعد از اتمام نتایج کیفی که منجر به شناسایی مدل شایستگی مدیران در شهرداری تهران گردید، نوبت به نتایج بخش کمی می‌رسد تا مشخص شود وضعیت متغیرهای شناسایی شده چگونه است. برای این منظور پرسشنامه تدوین گردید که میان ۳۸۴ نفر توزیع شد.

به منظور اعتبار سنجی مدل، ابتدا داده‌ها به لحاظ نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که داده‌ها نرمال نمی‌باشند و مقدار سطح معنی‌داری همه متغیرها کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد، لذا برای بررسی سوالات تحقیق از آزمونهای ناپارامتریک و نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> (حداقل مربعات جزئی) استفاده شد.

همچنین برای اندازه‌گیری کفایت داده‌ها، با استفاده از روش اندازه کفایت نمونه (KMO) و معنی‌داری کروییت نمونه بارتلت اطمینان حاصل شد، به طوری که اندازه کفایت نمونه برابر با ۰/۹۴۴ که نزدیک به ۱ بوده و مورد تائید و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام آنالیز عاملی هست.

جدول ۷. خروجی شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	(KMO)	بارتلت	Sig (سطح معنی داری)	درجه آزادی	نتیجه
مقدار	۰/۹۴۴	۱۶۳/۷۸ ۴۵	۰/۰۰۰	۳۲۴۰	تائید

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های پژوهش برای انجام تحلیل عاملی، برای اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش توسط مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماري PLS2 انجام شده است.

جدول ۸. ضرایب استاندارد مقادیر t شاخص‌های اصلی و فرعی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان	متغیر	ضرایب استاندارد	مقادیر t	سطح معنی داری	نتیجه
۳	شایستگی‌های تفکری	تفکر خلاق	۰/۸۸	۵۶/۸۴	۰/۰۰۰	تائید

<sup>1</sup> Smart PLS

مضمون فراگیر	مضامین سازمان	متغیر	ضرایب استاندارد	مقادیر t	سطح معنی داری	نتیجه
	شایستگی های هوش اجتماعی، (۰/۹۲ = بار عاملی، t = ۸۰/۷۴)	تعامل برون سازمانی	۰/۹۵	۱۴۸/۲۵	۰/۰۰۰	تائید
		تعامل درون سازمانی	۰/۸۶	۴۱/۵۴	۰/۰۰۰	تائید
		مهارت حل مسئله	۰/۹۱	۵۹/۰۳	۰/۰۰۰	تائید
		مهارت های ادراکی	۰/۸۷	۴۸/۶۷	۰/۰۰۰	تائید
	شایستگی های فردی (۰/۹۴ = بار عاملی، t = ۸۵/۲۴)	ارزش ها	۰/۹۳	۸۹/۷۰	۰/۰۰۰	تائید
		دانش و آگاهی	۰/۸۵	۵۱/۳۹	۰/۰۰۰	تائید
		ویژگی های شخصیتی	۰/۹۶	۲۰۶/۶۵	۰/۰۰۰	تائید
	شایستگی های اجرایی (۰/۹۷ = بار عاملی، t = ۲۱۱/۰۵)	نتیجه گرایی و توان اجرایی	۰/۹۶	۱۵۶/۰۹	۰/۰۰۰	تائید
		مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۹۳	۸۵/۸۸	۰/۰۰۰	تائید
		هدایت و رهبری	۰/۹۷	۲۳۷/۰۸	۰/۰۰۰	تائید
		تفکر انتقادی	۰/۸۶	۴۱/۵۴	۰/۰۰۰	تائید

نتایج آنالیز عاملی تأییدی در جدول ۸، نشان داد، هر چهار بعد مدل شامل: شایستگی های تفکری با ضریب استاندارد ۰/۹۴۳ و مقدار t برابر با ۱۰۰/۰۲۴، شایستگی های هوش اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۹۱۹ و مقدار t برابر با ۷۴/۸۰۳، شایستگی های فردی با ضریب می باشد اندارد ۰/۹۴۵ و مقدار t برابر با ۸۵/۲۴۹ و شایستگی های اجرایی با ضریب استاندارد ۰/۹۷۰ و مقدار t برابر با ۲۱۱/۰۵۳ تأیید شدند و این ضرایب نشان می دهد که ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده همبستگی بالایی با متغیر مربوطه دارند و به خوبی توانسته اند متغیر اصلی مورد نظر را تعیین و مشخص کردن نمایند.

نتایج حاصل از آنالیز عاملی تأییدی مدل اصلی (همبستگی بین بعدهای اصلی با مفهوم شایستگی مدیرها نیز نشان می دهد که هر ۴ بعد اصلی همبستگی بالایی با مفهوم شایستگی های مدیریتی دارند و به خوبی تعیین و مشخص کردن کننده آن هستند. در این بین شایستگی های اجرایی با ضریب ۰/۹۷۰ بیشترین همبستگی را دارد و بعد از آن به ترتیب شایستگی های فردی با ضریب ۰/۹۴۵، شایستگی های تفکری با ضریب ۰/۹۴۳ و شایستگی های هوش اجتماعی و ارتباطی با ضریب ۰/۹۱۹ قرار دارند.

در کل نتایج آنالیز عاملی نشان از آن دارد که تمامی گویه‌ها در آنالیز نهایی مورد تأیید قرار گرفتند. به این دلیل که مقادیر  $t$  آن‌ها از مقدار بحرانی آن در سطح ۹۵ درصد که برابر با ۱/۹۶ بوده، بیشتر قرار داشته و سطح معنی‌داری آن‌ها از سطح خطای ۵ صدم کمتر قرار دارد.

بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۹. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۳
مهارت‌های ادراکی	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۶۰
مهارت حل‌المسائل	۰/۵۳	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۵۳
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۵۹	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۵۹
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۹
تعامل درون‌سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۶۴
تعامل برون‌سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۷۱
ارزش‌ها	۰/۷۴	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۷۴
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۶۵
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۶۱
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۶۸

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۵
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۱
میانگین	۰/۶۶		۰/۸۵		
GOF	۰/۷۵	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ commun\ ies)}$			

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری و همبستگی سؤالات با یکدیگر در مدل نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بالای ۰/۷ هست که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه، نیز نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۸۵ بوده که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه به جدول ۹، متوسط مقادیر  $R^2$  متغیرها برابر با ۰/۸۵ بوده که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۱۰. میزان communality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	communality	$R^2$
تفکر خلاق	۰/۸۳	۰/۷۹
مهارت‌های ادراکی	۰/۶۰	۰/۷۷
مهارت حل مسئله	۰/۵۳	۰/۸۳
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۵۹	۰/۸۶

متغیر	communality	$R^2$
تفکر انتقادی	۰/۶۹	۰/۷۴
تعامل درون‌سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۹
تعامل برون‌سازمانی	۰/۷۱	۰/۹۱
ارزش‌ها	۰/۷۴	۰/۸۶
دانش و آگاهی	۰/۶۵	۰/۷۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۱	۰/۹۲
نتیجه‌گرایی و توان اجرایی	۰/۶۸	۰/۹۳
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۳
هدایت و رهبری	۰/۷۱	۰/۸۶
میانگین	۰/۶۶	۰/۸۵
GOF	۰/۷۵	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این تحقیق شاخص‌های شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران شامل چهار مقوله اصلی و ۱۳ مقوله فرعی می‌باشد. این شایستگی‌ها بدین منظور طراحی شدند تا ابزاری جهت انتخاب، انتصاب و آموزش مدیران باشند. همچنین زیر مقوله‌ها به ما کمک میکنند تا با شناخت ابعاد تشکیل دهنده‌ی هر شایستگی بتوانیم آن را دقیق‌تر در یک فرد شناسایی نماییم.

به منظور اعتبار سنجی مدل استخراج شده از بخش کیفی تحقیق، براساس داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری پژوهش، به‌وسیله پرسشنامه و همچنین آزمون روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌های مدل، طبق یافته‌های بخش کیفی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مولفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مولفه‌ها بررسی و تحلیل گردید.

اولین مقوله اصلی مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران شامل شایستگی‌های تفکری می‌باشد که مقوله‌های فرعی مرتبط با آن عبارت‌اند از: مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی. توجه به این شایستگی‌ها می‌تواند شایستگی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله را تقویت نماید. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی می‌باشد. یافته‌های این بخش از تحقیق با شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق رحمانی و همکاران (۳۲)، پناهی و همکاران (۳۳)،

عبدالهی و همکاران (۳۵)، رنجبر (۳۶)، اکرامی زاده و همکاران (۳۷)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸) تاباسی و همکاران (۳۸) همسو می‌باشد.

مقوله اصلی دوم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی می‌باشد که شامل مقوله‌های فرعی تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی می‌باشد. وجود سازمان به ارتباطات وابسته می‌باشد و به‌طورمعمول افراد مدیر در بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می‌کنند؛ بنابراین، مهارت‌های ارتباطی و بهبود و گسترش و بهبود آن از ضروریات سازمان‌های موفق به شمار می‌رود. این یافته با شایستگی‌های شناسایی‌شده در تحقیق پناهی و همکاران (۳۳)، کرمانی و همکاران (۳۴)، اکرامی و رجب‌زاده (۳۷)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸) و آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد. بر اساس یافته‌های گولمن (۲۷) افرادی که از هوش اجتماعی بالا برخوردارند، می‌دانند که چگونه هیجانات و احساسات خود و دیگران را کنترل و هدایت نمایند. هوش اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های فردی می‌باشد که به توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل هیجانات و احساسات دلالت دارد، فردی که از هوش اجتماعی بالا برخوردار می‌باشد در زمینه شناسایی، درک و کنترل احساسات نیز از استعداد و مهارت لازم بهره‌مند هست و در برقراری تعامل و ارتباط موفق‌تر خواهد بود که در این تحقیق نیز به‌عنوان مقوله اصلی دوم شناسایی گردید.

مقوله اصلی سوم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شایستگی‌های فردی می‌باشد که شامل مقوله‌های فرعی دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها می‌باشد. این یافته با شایستگی‌های شناسایی‌شده در تحقیق کیخا (۳۰)، قربانی و همکاران (۳۱)، پناهی و همکاران (۳۳)، کرمانی و همکاران (۳۴)، عبدالهی و همکاران (۳۵)، رنجبر (۳۶)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸)، اندره و همکاران (۲۹)، آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد.

مقوله اصلی چهارم شکل‌گرفته مدل شایستگی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شایستگی‌های اجرایی می‌باشد که شامل مقوله‌های نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری می‌باشد. این یافته با شایستگی‌های شناسایی‌شده در تحقیق کیخا (۳۰)، قربانی و همکاران (۳۱)، کرمانی و همکاران (۳۴)، اسدی و همکاران (۴)، رنجبر (۳۶)، اکرامی و رجب‌زاده (۳۷)، سان و همکاران (۲۶)، پن و کونگ (۲۷)، هورواسوا و همکاران (۲۸)، اندره و همکاران (۲۹)، کارمناد و همکاران (۳۹) و آونگ و همکاران (۴۱) همسو می‌باشد.

بر اساس بارهای عاملی به‌دست‌آمده، بعد شایستگی‌های اجرایی در اولویت اول اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مؤلفه مدیریت عملکرد کارکنان بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن به ترتیب نتیجه‌گیری و توان اجرایی و هدایت و رهبری قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های اجرایی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های مدیریت عملکرد کارکنان موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن نتیجه‌گیری و توان اجرایی و هدایت و رهبری تقویت گردد. بعد شایستگی‌های فردی بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده در اولویت دوم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه ویژگی‌های شخصیتی بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن به ترتیب ارزش‌ها و دانش و آگاهی قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های فردی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های ویژگی‌های شخصیتی کارکنان موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن ارزش‌ها و دانش و آگاهی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

بعد شایستگی‌های تفکری بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده در اولویت سوم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه تصمیم‌گیری بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن به ترتیب توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی قرار دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های تفکری مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، شاخص‌های توانایی تصمیم‌گیری موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن توانایی حل مسئله، خلق و مفهوم‌سازی، مهارت ادراکی و تفکر انتقادی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

و درنهایت بر اساس پارهای عاملی به‌دست‌آمده، بعد شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی در اولویت چهارم اهمیت قرار دارد و در بین مؤلفه‌های این بعد نیز مخلفه تعامل درون‌سازمانی بیشترین بار عاملی را دارد و بعدازآن نیز تعامل برون‌سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی مدیرها در بخش‌های مختلف شهرداری تهران، ابتدا شاخص‌های تعامل درون‌سازمانی موردتوجه ویژه قرار گیرد و پس‌ازآن شاخص‌های تعامل برون‌سازمانی موردتوجه قرار گرفته و تقویت گردد.

مدل ارائه شده در این تحقیق در مقایسه با پژوهش‌های پیشین کاملتر است زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصا شاخص‌ها، از طریق تحلیل مضمون متون مصاحبه‌ها، شاخص‌های شایستگی مدیران شهری طراحی شد. استفاده از نتایج این تحقیق و اقتباس از شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند در جهت تقویت شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران موثر واقع شود و از این طریق می‌توان گام‌های مهمی برای بهبود شایستگی‌های مدیران برداشت.

## منابع

- 70) David FR. Strategic Management, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran. Publications, Office of Cultural Studies; 2017. (in persian)
- 71) Ballesteros-Sánchez L, Ortiz-Marcos I, Rodríguez-Rivero R. The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*. 2019; 50(3): 306-321.
- 72) Zhang F, Zuo J, Zillante G. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*. 2013; 31(5), 748-759.
- 73) Asadi N, Sajjadi SN, Goodarzi M, Moradi A. Explaining the competencies of sports managers. *Sports Management Quarterly*. 2015; 7(2): 159-174. (in persian)
- 74) Briere S, Proulx D, Flores ON, Laporte M. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. 2016; 33(1): 116-125.
- 75) Boyatzis R, Ratti F. Emotional, social and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing effective Italian Managers and Leaders in a private Company and Cooperatives. *Journal of Management Development*. 2010; 28(9): 821-838.
- 76) Domingos FC, José Tarcísio de Andrade Lima Jr; Anielson Barbosa da Silva, António Jorge Fernandes. Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2019. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2018-0081>.
- 77) Helfat CE, Peteraf MA. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2015; 36(6): 831-850.
- 78) Khosh Namak B, Iranzadeh S, Khadivi A, Taghizadeh H. Presenting a competency model in appointing managers in service organizations by identifying and cultivating the competencies of managers from the sociological perspective of organizations (Case study: Social Security Organization). *Sociological Studies*. 2020; 13 (47): 71-87. (in persian)
- 79) Ghazanfari S, Yousefi Saeedabadi R, Fallah V. Modeling the effective components of human resource management system on the appointment of managers in higher education centers in Mazandaran from the perspective of faculty members. *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*. 2020; 11(Special Issue): 128-142. (in persian)
- 80) Seyedi MR, Danaeifard H, Ganjali A, Khaif Elahi AA. Designing the competency model of senior government managers with the meta-combined method. *Strategic Studies in Public Policy*. 2019; 9(33): 54-79. (in persian)
- 81) Asadi I, Kushki Jahromi A, Banshi M, Sadeghi R. Designing and compiling a competency model for Iranian government managers. *Scientific Quarterly of Strategic Defense Studies of National Defense*. 2019; 3(10): 197-226. (in persian)
- 82) Esmaili S, Asadi S, Nourmohammadi H. Ranking of factors influencing the appointment of academic library managers at public universities in Tehran based on Analytic Network Process. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*. 2018; 52(2): 13-32. <https://doi.org/10.22059/JLIB.2019.212381.1113>
- 83) Danaeifard H. Competency-capacity-performance model: An analysis of the positive and negative consequences of "experience" in the selection of managers. *Management Research in Iran*. 2018; 22(4): 152-175. (in persian)



- 84) Honary H, Raji A, Momeni Far F. Build and validate the core competency tools for sports and youth managers. *Sports Management Studies*. 2017; 9(43): 141-160. (in persian)
- 85) Sohrabizadeh S, Ihrampoosh MH, Bastani P, Shafqat T, Rahimi H. Investigating the challenge of Man Sani behavior in appointing the studied managers: Managers of Shiraz University of Medical Sciences. *Toloo Behdasht*. 2014; 13(5): 83-91. (in persian)
- 86) Swanson E, Kim S, Lee S, M Yang, JJ, Lee YK. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020; 42: 88-96.
- 87) Xiao Y, Liu P, Pang Y. Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China, *International Journal of Construction Management*. 2019; 19(4):317-328.
- 88) Wang B, Wei S. Research on Competency Model of Top Management of Coal Enterprises. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019; 252(5): 052091.
- 89) Haji Karimi A, Rezaian A, Hadizadeh A, Bonyadi Naeini A. Designing the competencies model of human resource managers in the public sector of Iran. *Public Management Perspective*. 2011; 10: 23-43. (in persian)
- 90) Revised J. Competencies for entry-level Registered Nurse practice, College of Nurses of Ontario; 2014.
- 91) Chang ZX, Yang GH, Yuan W. Competency-based management effects on satisfaction of nurses and patients. *International Journal of Nursing Sciences*. 2014; 1: 121-125.
- 92) Sarkar Sh. Competency based Training Need Assessment– Approach in Indian companies. *Organization*. 2013; 46(6), 125-136.
- 93) Moazen Jamshidi MH. Identify the key competencies of managers in order to achieve human resource excellence in home appliance manufacturing companies. *Human Resource Studies*. 2019; 9(1): 1-24. (in persian)
- 94) Stanišić N, Čerović S. Competency Model and Multi-Criteria Decision Making in Tourism and Hotel Industry in Serbia. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*. 2020; 44(2).
- 95) Sun C, Shute VJ, Stewart A, Yonehiro J, Duran N, D'Mello S. Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 2020; 143: 103672.
- 96) Pan NH, Kung RY. Construction of a management competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation*. 2019; 1(3).
- 97) Horváthová P, Čopíková A, Mokrý K. Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2019; 32(1): 2594-2613.
- 98) André Seidel TAS, Giuliano AM, José LDR. Lean Leadership Competencies: a multi-method study. *Management Decision*. 2017. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045> Permanent:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>.
- 99) Kikha A. Providing a model of competencies of managers in the University of Medical Sciences based on theme analysis. *Medicine and Cultivation*. 2020; 29(1): 24-36. (in persian)

- 100) Ghorbani A, Ramezani T, Hosseini MH. Designing a competency model for managers based on the teachings of the Qur'an and Nahj al-Balaghah. *Nahj al-Balaghah Research Quarterly*. 2020; 8(31). (in persian)
- 101) Rahmani M, Hashemi SA, Bagheri M. Explaining the competency model of managers based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 2019; 13(48): 111-128. (in persian)
- 102) Panahi SM, Pourkarimi J, Ramadan M. Presenting the Professional Competency Model of Research Managers in Research-Based Organizations. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*. 2018; 8(1): 31-46. (in persian)
- 103) Kermani B, Darwish H, Sarlak MA, Kolivand PH. Designing the competencies of hospital managers. *Scientific and Research Journal of Health Promotion Management*. 2017; 7(2): 58-65. (in persian)
- 104) Abdollahi M, Fathi Vajargah C, Taghipour Zahir A, Rahimian H. Competencies of Managers of Education and Human Resources Development, *Scientific and Research Quarterly of A New Approach in Educational Management*. 2015; 4(24): 23-53. (in persian)
- 105) Ranjbar M. Competency model of health managers, PhD thesis in public management, Tehran, Tarbiat Modares University. 2013. (in persian)
- 106) Ekrami M, Rajabzadeh S. Development of components of the managers' competency scale. *Journal of Process Management and Development* 2012; 77: 24-49. (in persian)
- 107) Tabassi AA, Roufechaei KM, Ramli M, Abu Bakar AH, Ismail R, Pakir HK. (2016). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, *Journal of Cleaner Production* 2017 doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.076.
- 108) Carmenado I de los Ríos TRahoveanu, Adrian Turek, Gallegos, Ana Afonso. Project management competencies for regional development in Romania: analysis from "Working with People" model. *Procedia Economics and Finance*. 2014; 8: 614- 621
- 109) Savaneviciene E, Asta C, Ruta R, Examining leadership competencies during economic turmoil, *Social and Behavioral Sciences journal*, 2014, 156. 41 – 46
- 110) Awang M, Mohammed AH, Rahman MSA, Abdullah S, Mod MZC, Sani SIA, Hamadan N. Facility management competencies in technical institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012; 65:755-760.
- 111) Cecil R, Torres Jr. Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las Vegas; 2012.
- 112) Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006; 3(2): 77-101.

## طراحی مدل نیمرخ شایستگی سرمایه انسانی (مطالعه موردی: گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی)

علی کفعمی لادانی<sup>۱</sup>  
ناهید امراللهی بیوکی<sup>۲</sup>  
محمد شاکر اردکانی<sup>۳</sup>  
مهدی گل وردی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۳۱)

### چکیده

با توجه به اهمیت رویکرد شایستگی به عنوان ابزاری در دست سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی به منظور تامین، حفظ و نگهداری و توسعه منابع انسانی و همسوسازی آن‌ها با استراتژی‌ها و اهداف سازمان طراحی مدل نیمرخ شایستگی برای شرکت‌های بزرگ امروزه به یک خواسته ضروری تبدیل شده است. این پژوهش با هدف تدوین مدل نیمرخ شایستگی کارکنان در گروه صنعتی انتخاب سرویس انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی است. در پژوهش حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت: ۱. جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل ۲۱ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد، سرپرستان استان‌ها و مدیران میانی قسمت‌های تکنسین‌ها و مراکز تماس گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی بودند. روش نمونه‌گیری در این بخش نمونه‌گیری هدفمند بود. ۲. جامعه آماری روش دلفی شامل ۷ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد کسب و کار و منابع انسانی و ارزیابان مدیریت منابع انسانی بود. روش نمونه‌گیری در این بخش، انتخاب افراد بر مبنای خبرگی و تجربه بود. اطلاعات بخش اول از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و بخش دوم با کمک پرسشنامه گردآوری شدند. براساس یافته‌های پژوهش، مضامین اصلی مدل نیمرخ شایستگی کارکنان مرکز تماس و تکنسین‌های گروه صنعتی انتخاب سرویس، شامل دو مضمون اصلی شایستگی فردی و شایستگی سازمانی و ۸ شایستگی فرعی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت ارتباطی، تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی و مشارکت، توان رهبری، بهبود و توسعه سازمانی و توان اجرایی و عملیاتی تعیین شد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، نیمرخ شایستگی، روش کیفی، گروه صنعتی انتخاب، مدل شایستگی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان. [akafami63@gmail.com](mailto:akafami63@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. [amrolahi.n@ardakan.ac.ir](mailto:amrolahi.n@ardakan.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. [m.shaker@ardakan.ac.ir](mailto:m.shaker@ardakan.ac.ir)

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. [golverdi@ardakan.ac.ir](mailto:golverdi@ardakan.ac.ir)

## مقدمه

در اختیار داشتن نیروی انسانی با مهارت و تخصص بالا که ضمن داشتن ارتباطات قوی، قدرت یادگیری و انعطاف پذیری بالا بتوانند خود را با تغییرات محیط وفق دهند، از اصلی ترین ضرورت های کسب و کار دنیای کنونی است. وجود محیط پویا و فناوری های پیچیده و به سرعت در حال تغییر، بر اهمیت فزاینده نیروی متخصص افزوده است. این مهم تنها زمانی می تواند محقق شود که بین اهداف سازمانی و ارزش-آفرینی سازمانی نیروی انسانی، تمرکز و هماهنگی ایجاد شود (۱). به همین منظور رویکرد سازمان ها به منابع انسانی یا نیروی انسانی به سرمایه انسانی تغییر یافته است. رویکردی که چالش های جدیدی با خود به همراه دارد که در تعیین ارزش بازار، شرکت ها و سازمان ها به غیر از سرمایه های فیزیکی و دارایی های دفتری، به سرمایه های فکری خود نیز وابسته هستند و در همین راستا موضوع شایستگی را مطرح می کند.

به زعم مک کلند<sup>۱</sup> ابزاری به نام شایستگی می توان افراد معمولی را از افراد ممتاز تمیز داد (۲). مفهوم شایستگی از تعاریف متعددی برخوردار است. وایت<sup>۲</sup> شایستگی را به معنای ویژگی های فردی افراد می داند که باعث می شود افراد عملکرد برتری از خود نشان دهند. وی همچنین تعامل اثربخش فرد با محیط را به عنوان شایستگی تعریف می کند (۳).

در تعریفی دیگر بویاتزیس<sup>۳</sup> شایستگی را ظرفیتی می داند، که باعث به وجود آمدن رفتارهایی در فرد می شود و در ادامه این رفتارها نیازها و تقاضاهای مرتبط با شغل را شکل داده و ضمن همراهی با عوامل محیطی سازمان، به نتایج مطلوب ختم می شوند (۴).

انتخاب و در اختیار داشتن سرمایه انسانی شایسته از دغدغه های بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت، بخصوص مدیریت منابع انسانی در سال های گذشته بوده است و بدون تردید بهترین راه برای انتخاب سرمایه انسانی شایسته برای مشاغل مختلف سازمانی، استفاده از روش های علمی است. اولریش<sup>۴</sup> اعتقاد

---

1 McClelland

2 White

3 Boyatzis

4 Ulrich

دارد روش‌هایی که به شناخت و تعیین شایستگی‌های فردی، مدیریتی و سازمانی برای مشاغل مختلف سازمان کمک کند، امروزه به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر مبدل شده است (۵).

بنابراین با توجه به مباحث ارائه شده، لزوم به کارگیری مدل شایستگی در هر سازمان به منظور شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز فردی و سازمانی که بخصوص خاص همان سازمان باشد از اهمیت زیادی برخوردار شده است و لازم است که بخصوص شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ مدل شایستگی خاص خود را داشته باشند. به همین جهت در این پژوهش تلاش شده است که با تکیه بر دیدگاه‌های صاحب‌نظران و تعاریف آن‌ها در خصوص شایستگی و همچنین به دنبال آن با انجام پژوهش‌های میدانی با رویکرد مصاحبه‌ای با خبرگان و متخصصین، به صورت یک پژوهش کیفی یک مدل نیم‌رخ شایستگی تدوین شود که بتواند بواسطه آن به صورت عمیق‌تر و قابل اعتمادتری نیم‌رخ شایستگی نیروی انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس را مورد بررسی قرار داد. در واقع در پژوهش حاضر تلاش بر این است که با استفاده از یک مدل کیفی، یک مدل جامع در حوزه شایستگی تدوین شود که از تجمیع دیدگاه‌ها و نظرات متخصصین این حوزه حاصل شده باشند و در انتها نیز پرسش‌نامه‌ای مشخص و پیشنهاد شود تا برای امتیازدهی و بررسی شایستگی نیروی انسانی در یک مقطع زمانی قابل استفاده باشد.

با در نظر گرفتن این مهم که شایستگی موضوع بسیار پیچیده‌ای است که تحت شرایط مختلف مانند روابط بین فردی افراد، تجارب و آموزش و دانش‌های حاصله، تاثیرات محیطی و اجتماعی، تحریک پذیری (تشویق و تنبیه) و غیره ممکن است با تغییراتی همراه شود، وجود یک مدل کاملاً دقیق شایستگی که خاص یک سازمان طراحی شده باشد نیز، به نظر نمی‌رسد که بتواند گویای شایستگی‌های افراد در همه زمان‌ها و موقعیت‌های سازمان باشد و رسیدن به نقطه اتکا در مباحث شایستگی، همیشه با نیمه پنهانی همراه است. از این رو انتخاب واژه نیم‌رخ شایستگی با هدف در نظر گرفتن نیمه پنهان و نامشخص شایستگی در افراد و به دنبال آن نیاز به، به‌روزرسانی مدل‌ها و روش‌های شناخت شایستگی افراد، انتخاب شده است.

به همین جهت پژوهش‌گر در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال اصلی است که مدل نیم‌رخ شایستگی نیروی انسانی در گروه صنعتی انتخاب سرویس به چه شکل باید باشد؟

بنابراین هدف این پژوهش طراحی مدل نیم‌رخ شایستگی برای کارکنان مراکز تماس یا کال سنتر و همچنین تکنسین‌های فنی گروه صنعتی انتخاب سرویس می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در خصوص شایستگی تعاریف، مفاهیم و رویکردهای متفاوتی وجود دارد. شناخت ایده‌ها و نظرات و تعاریف صاحب‌نظران در این حوزه به درک بهتر ما نسبت به شایستگی و کاربردهای آن کمک بسزایی خواهد کرد. هرچند به صورت کلی مفهوم شایستگی هنوز هم بسیار مبهم است و این مهم توسط بسیاری از اندیشمندان نیز بیان شده است (۶، ۷، ۸، ۹). استیونز اعتقاد دارد هر چند رویکرد شایستگی می‌تواند بر موضوعاتی مانند رفتارهای اثربخش در سازمان، ایجاد زبان و استاندارد مشترک و هم راستاسازی سیستم‌ها و خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان کاربردهای بسیار مناسبی داشته باشد اما نبود شفافیت لازم در مورد معنای شایستگی و مفهومی که از آن انتظار داریم، می‌تواند کاربردهای شایستگی در سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. نبود مفهوم مشخص از شایستگی طراحان مدل‌های شایستگی در شرکت‌ها را دچار سردرگمی خواهد کرد و باعث می‌شود خواسته آن‌ها از طراحی یک مدل شایستگی گنگ باشد و ندانند به دنبال چه هستند و همین امر باعث خواهد شد نتوانند از تکنیک مناسبی برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز خود برای دستیابی به بالاترین عملکرد استفاده کنند (10).

شایستگی را ویژگی‌های بنیادین و درونی فرد تعریف می‌کنند که کارایی برتر فرد را در شغل به همراه دارد (11). برخی دانشمندان شایستگی را ویژگی‌های زیربنایی فرد می‌دانند که عملکرد موفقیت آمیز در شغل را به همراه دارد. آن‌ها این ویژگی‌ها را شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی در افراد می‌دانند (12). به‌طور کلی در تعاریف شایستگی، دو رویکرد متفاوت ولی مرتبط دیده می‌شود. رویکرد فردی، که به توانایی فرد در انجام کارهای مربوط به شغل و حرفه‌اش می‌پردازد و رویکرد عملکردی، که به عملکرد برتر فرد یا اثربخشی فرد می‌پردازد. با وجود اینکه این دو تعریف شباهت زیادی به هم دارند، اما از این منظر متفاوت تلقی می‌شوند که اولی به دیدگاه فرد برای انجام یک کار مهم در شغل و دومی به آن چیزی که برای کامیابی و موفقیت در شغل نیاز است، توجه دارد (13).

لدایست و وینترتون (۷) به دنبال کم کردن ابهاماتی که در مورد تعاریف موجود در شایستگی وجود داشت، اقدام به تعیین مولفه‌هایی کردند که در مورد شایستگی مطرح شده بود. آنها به این نتیجه رسیدند که در فرهنگ آمریکایی، شایستگی عمدتاً با رویکرد رفتاری مطرح است و رفتارهای میان فردی بیشتر مدنظر است و به همین دلیل در رویکرد آمریکایی عمدتاً تمرکز شایستگی بر مفاهیم رفتاری و اجتماعی

---

1Stevens

2Le Deist & Winterton

است. اما در فرهنگ انگلیسی به شایستگی عمدتاً با رویکرد وظیفه‌ای توجه می‌شود و منظور از عملکرد دانش‌ها و توانایی‌هایی است که هر شغل به آن نیاز دارد.

در مقاله‌ای دیگر مک کللند، اسپنسر و اسپنسر (14)، شایستگی را برگرفته شده از عواملی مانند انگیزه‌ها، خودانگاره‌ها، خصوصیات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، دانش مرتبط، مهارت شناختی و یا هر ویژگی دیگری می‌دانند که نه تنها باعث تمایز بین کارکنان در سطوح مختلف می‌شود بلکه به صورت قابل اطمینانی امکان اندازه‌گیری آن‌ها وجود دارد. ویژگی‌های بنیادین و نهادینه شده در فرد شامل دانش، مهارت، خصوصیات، توانمندی‌ها، نگرش‌ها و باورهای هر فرد در تعریف راثلول<sup>۱</sup> (۱۵) است. همچنین اریک سودرکوئیست، پاپالکساندریس، لوانو و پراستاکوس<sup>۲</sup> (۱۶) نیز در تعریف شایستگی دانش‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های زیربنایی فرد را آورده‌اند به شرط اینکه باعث عملکرد موفق و موثر در یک شغل شود و قابل اندازه‌گیری، سنجش و مشاهده باشد و بتواند عملکرد متوسط و عالی را از هم تمیز دهد.

در خصوص مفهوم شایستگی اختلاف نظرهای زیادی دیده می‌شود و همین امر باعث شده که برخی مدعی باشند که مفهوم شایستگی دقیقاً مشخص نیست و یا قابل اتکا نیست. در این خصوص شیپمن، آش، باتیستا، کر، اید و همکاران<sup>۳</sup> به نقل از زمکه (۱۹۸۳) عنوان می‌کنند که شایستگی به هیچ عنوان معنی دقیق و مشخصی ندارد و هر کس می‌تواند با دیدگاه خود به دنبال مفهوم و منظور متفاوتی از شایستگی باشد (۱۷). استوف، مارتنز، ون مرینبوئر و باستیانز<sup>۴</sup> نبود مفهوم مشخص در خصوص شایستگی و بخصوص مفاهیم پرکاربرد و اصلی و مهم شایستگی را یکی از دلایل عدم تعادل و اختلال در روابط بین افراد می‌دانند (۱۸). یا در جایی دیگر می‌بینیم که موضوعاتی مانند انباشت دانش و اختلاف نظر در تجمیع تلاش‌های محققین به نبود مفهوم شایستگی ارتباط داده شده است (۱۹) و حتی باعث شده تا مباحث نظریه پردازی نیز با مشکل مواجه شود (۲۰). گرهارت<sup>۵</sup> هم نبود مفهوم درست و دقیق از شایستگی را

<sup>1</sup>McClelland, Spencer & Spencer

<sup>2</sup>Rothwell

<sup>3</sup>Soderquist, Papalexandris, Ioannou & Prastacos

<sup>4</sup>Shippmann, Ash, Batjtsta, Carr, Eyde et al

<sup>5</sup>Stoof, Martens, Van Merrienboer & Bastiaens

<sup>6</sup>Gerhart

عاملی می‌داند که میان دانش تولید شده در مطالعات و اقداماتی که در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، شکاف ایجاد می‌کند (۲۱). این باعث می‌شود تا بررسی تجربی عامل و یا پدیده‌ای که قرار است مفهوم مورد نظر شایستگی از آن استخراج شود با مشکل مواجه شده و عدم شفافیت در خصوص شباهت‌ها و تفاوت‌های مفهوم شایستگی در پدیده مورد نظر با عوامل مرتبط و مفاهیم به کار گرفته شده، جلوی بروز خلاقیت و تولید ایده‌های جدید و نوآورانه را می‌گیرد (۲۲).

پژوهشگرانی مانند پیکاراینین<sup>۱</sup> (۹)؛ چن و چنگ<sup>۲</sup> (۸)؛ لدایست و وینترتون، (۷)؛ شیپمن، آش، باتیستا، کر، اید و همکاران، (۱۷)؛ استوف، مارتنز، ون مرینبوئر و باستیانز، (۱۸) و بسیاری دیگر از اندیشمندان و پژوهشگران نیز بر این موضوع اذعان دارند که مفهوم شایستگی خیلی دقیق تعریف نشده و معانی و مفاهیم مختلفی در خصوص شایستگی ارائه شده که این موضوع باعث شده تا تعریف دقیقی از مفهوم شایستگی نتوان ارائه داد.

استیونز، اعتقاد دارد که مفهوم شایستگی دارای ابهامات زیادی است و اصلی‌ترین دلیل این ابهام بخصوص در پیشینه پژوهش این است که پژوهشگران مختلف شایستگی را با مفاهیم متفاوت و مولفه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. وی اعتقاد دارد که یکی از اصلی‌ترین دلایل مبهم بودن تعریف شایستگی در پیشینه پژوهش این است که محققان دقیقاً مشخص نمی‌کنند که در تعریف خودشان از شایستگی چه منظوری را دنبال می‌کنند (۱۰). در جایی شایستگی در سطوحی مانند فردی، سازمانی و گروهی طبقه‌بندی شده است (۱۷)، در جایی شایستگی محوری را شایستگی برشمرده که با شایستگی‌های کلیدی سازمان مرتبط باشد و در واقع شایستگی محوری را شایستگی می‌داند که به یادگیری جمعی در سازمان منجر شود (۲۳) و در جای دیگر شایستگی به عنوان ویژگی‌های فردی و یا بنیادین در فرد تعریف می‌شود (۱۸) و این موضوع در همه تعاریف دیده می‌شود.

درگاهی، علی‌پور و حیدری، شایستگی را در اصل مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند در فرد برمی‌شمارند و به شکل زیر دسته‌بندی می‌کنند:

- دانش‌ها و آگاهی‌ها: در این دسته مولفه‌هایی مانند معلومات شغلی، تخصص‌های شغلی و اطلاعات شغلی را قرار می‌دهند.

---

<sup>1</sup> Pikkarainen

<sup>2</sup> Chen & Chang



- قابلیت‌ها و مهارت‌ها: هر نوع توانایی که برای انجام فعالیت‌های مربوط به شغل و اهداف شغلی نیاز باشد.
- نگرش‌ها و ارزش‌ها: هر نوع مفروضات ذهنی و ترجیحاتی که فرد در ذهن خود دارد.
- ویژگی‌ها: منظور خصوصیات فردی و شخصیتی فرد و نحوه واکنش او در برابر شرایط و رویدادهای مختلف است.
- انگیزش: هر آن چیزی که باعث تحریک درونی فرد و اشتیاق او برای انجام کار می‌شود.
- خودشناسی: خودشناسی یا خودآنگاری به صورت کلی مرتبط با شناخت فرد از خودش می‌شود.
- نقش‌های اجتماعی: تمامی برداشت‌هایی که از یک فرد توسط جامعه و یا اطرافیان او می‌شود (۲۴).

بسیاری از تعاریف مرتبط با شایستگی در تعریف شایستگی به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم اقدام به دسته‌بندی شایستگی کرده‌اند و در پژوهش‌های مختلف، طبقه‌بندی‌های متعددی از شایستگی دیده می‌شود. نظیر شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و فنی (۲۵)، سخت و نرم (۲۶)، قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده (۲۷)، میانی و پایه‌ای (۲۸)، فردی (مجموعه دانش، مهارت و توانایی‌های فرد) و سازمانی (شایستگی‌هایی که به شکل فعالیت جمعی در سطوح سازمان دیده می‌شوند) (۲۹).

دوتا، ناراسیمبر و راجیو، شایستگی را در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی یا دسته‌بندی می‌کنند و دانش، مهارت و توانایی و نگرش را به عنوان ابعاد شایستگی در نظر می‌گیرند (۳۰). بوسلی و پوه‌آنیز رویکرد مشابهی را در پیش گرفته‌اند، آن‌ها شایستگی را به عنوان یک اصطلاح دربرگیرنده دانش، مهارت، توانایی و انگیزه در هر فرد توصیف می‌کنند که مرتبط با عملکرد سازمانی او باشد (۳۱).

معمولا در اغلب تعاریف در خصوص شایستگی دو زمینه در نظر گرفته می‌شود که اولی بیانگر و یا دربرگیرنده توانایی‌ها و خصوصیات فردی یک فرد برای انجام فعالیت‌ها و امور مختلف مربوط به شغل

---

1Dutta, Narasimhan & Rajiv

2Boselie & Paauwe

است و دیگری مربوط به آن چیزی است که برای عملکرد بالا یا اثربخش فرد به آن نیاز دارد. هر چند این دو تعریف با هم شباهت زیادی دارند اما تفاوت‌های کلیدی زیادی در آن‌ها وجود دارد. اولی به توانایی‌هایی که یک فرد برای انجام یک شغل نیاز دارد و در آن شغل مهم است می‌پردازد و دومی به دنبال موفقیت در شغل است (۳۲). هولت و پری<sup>۱</sup> از توانایی‌هایی که برای سازمان مورد نیاز است با واژه قابلیت یاد می‌کنند و توانایی‌هایی که فرد نیاز دارد با به عنوان شایستگی تعریف می‌کنند (۳۳). با این وجود این دو ادامه می‌دهند که شایستگی و قابلیت هر دو نیاز به توانایی دارند اما سطح تحلیل متفاوتی را شامل می‌شوند.

یکی از کاربردهای اصلی استفاده از مدل‌های شایستگی در سازمان‌ها شناسایی افراد با عملکرد برتر و کارکنان توانا و برجسته است تا بتوان به تدریج با استفاده از همین مدل شایستگی تمایز بین کارکنان معمولی را با کارکنان با عملکرد بهتر را تشخیص داد و برای جذب و استخدام و توسعه استراتژی‌های سازمان و رسیدن به راندمان بالاتر از این مدل‌ها استفاده کرد و بر روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کرد (۴، ۳۴، ۱۲، ۵). در واقع بر خلاف گذشته که سازمان‌ها به دنبال استخدام افرادی با مجموعه توانایی‌های مشخص و دانش مشخص برای انجام کاری مشخص بودند امروزه انتخاب و توسعه منابع انسانی با استفاده از مدل شایستگی به انعطاف‌پذیری بالاتر در سازمان‌ها کمک کرده است.

دیکشنری وبستر<sup>۲</sup> معنی پروفایل را نمایی بیرونی و سریع از یک موضوع یا شی توصیف و معنی می‌کند. دیکشنری کمبریج<sup>۳</sup> نیز در توصیف واژه پروفایل آورده "اطلاعاتی کوتاه و مختصر از زندگی، کار و غیره افراد یا نیم‌رخ از تصویر یک فرد". از طرفی واژه پروفایل در بسیاری از دیکشنری‌های دو زبانه انگلیسی به فارسی مانند ترانسلیت گوگل<sup>۴</sup>، آبادیس<sup>۵</sup> انگلیش و کبیولری<sup>۶</sup> و بسیاری دیگر به عنوان نیم‌رخ یا نمایه ترجمه شده است. بنابراین با توجه به اینکه مدل شایستگی باید به عنوان ابزاری برای انتخاب، استخدام

---

1Holt & Perry

2merriam-webster

3cambridge

4translate.google

5abadis

6englishvocabulary

و جایگزینی در نظر گرفته شود و باید بتواند دانش و مهارت و پتانسیل‌های فردی افراد و غیره را در نظر بگیرد (۳۵) و با توجه به این نکته که باید قابل توسعه و بهبود با استفاده از آموزش و تجربه باشد (۳۶)، (۳۷) بنابراین واژه نیم‌رخ شایستگی برای این موضوع مناسب دیده شد.

طراحی مدل شایستگی، ارزیابی شایستگی سرمایه انسانی و به دنبال آن تلاش برای توسعه شایستگی - ها، از فعالیت‌ها و اقداماتی است که متخصصین حوزه منابع انسانی به آن می‌پردازند و تحقیقات زیادی در این حوزه انجام می‌شود چرا که عملکرد اثربخش در سازمان‌ها به صورت مستقیم با شایستگی کارکنان در ارتباط است. دوبویس و راثول؛ الگوهای شایستگی را از این نظر مهم می‌دانند که تصویری از یک انسان توسعه یافته را ارائه می‌دهد که آمادگی‌های مورد نیاز را برای موفقیت در مسئولیت‌ها و وظایف محوله دارد (۳۸). از این رو الگو یا مدل شایستگی را به عنوان توصیفی از شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در یک شغل، کار تیمی یا گروه شغلی در یک سازمان تعریف می‌کنند. یک الگو یا مدل شایستگی فهرستی از الگوها و شاخص‌های رفتاری است که بر اساس آن شایستگی‌های مورد نیازی که باید در یک سازمان وجود داشته باشد را می‌توان عینیت بخشید (۳۹).

لوسیا و لپسینگر معتقدند مدل شایستگی به عنوان ابزاری توصیفی برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و همچنین شناسایی و مشخص کردن مهارت‌ها، ویژگی‌ها و دانش فردی مورد نیاز، برای عملکرد موثر و برتر افراد در یک نقش یا شغل در سازمان بسیار حائز اهمیت است (۴۰). در واقع در مدل شایستگی فهرستی از عملکردهای رفتاری مرتبط با دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز برای نتایج عملکرد برتر در یک شغل ارائه می‌شود، که قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند (۲۶). به عقیده دهقانان با تدوین و به‌کارگیری مدل شایستگی در سازمان می‌توان به الگویی یکپارچه برای عملکرد سیستم منابع انسانی دست یافت (۴۱). توصیف و ارائه یک تعریف دقیق از شایستگی به عنوان نقطه شروع ایجاد یک مدل شایستگی در سازمان‌ها باید در نظر گرفته شود (۴۲).

ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آنها ساده تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت رفتارهای مناسب مرتبط داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است (۴۳).

---

1 Dubois & Rothwell

2 Lucia & Lepsinger

رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد، متفاوت است. بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی تواند برای سازمان های دیگر یا حتی سازمان های مشابه کاربرد داشته باشد. وجود عوامل زمینه ای همچون فرهنگ سازمانی، نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی های کارکنان هر سازمانی خواهد داشت (۴۴). به عبارت دیگر هر شایستگی باید با فرآیندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی ها که انجام دهنده آن فرآیندها هستند، مرتبط باشد (۴۵).

از این رو مدل های مختلف نیز برای شایستگی، طراحی شده است. مدل ویلیام بیهام اُمرسوم ترین روش برای تدوین مدل شایستگی است. این مدل دارای ۵ گام اصلی، ۱. بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی، ۲. مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان، ۳. تهیه فهرست اولیه شایستگی ها، ۴. اعتباریابی شایستگی ها و ۵. تهیه مدل شایستگی، است (۴۶). رائول و کاراناس، سه نوع روش را برای تعیین شایستگی ها تعریف نموده اند (۴۷): ۱. روش ارزیابی مقایسه ای (الگوبرداری) یا قرض گرفتن مدل، ۲. روش تدوین شایستگی ها متناسب با شرایط سازمان و ۳. روش تلفیقی.

مطالعات زیادی در حوزه تدوین مدل شایستگی بخصوص در خارج از ایران صورت گرفته است. در این بین برخی از مطالعات صورت گرفته که با موضوع پژوهش فعلی همخوانی بیشتری داشتند انتخاب شده است:

تپاوچارووا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه ای تحت عنوان «توسعه یک مدل شایستگی برای گزیده ای از منابع انسانی معدن در کشور بلغارستان»، به شناسایی مجموعه شایستگی ها جهت ایجاد یک الگوی مناسب برای مدیریت و انتخاب منابع انسانی در صنایع معدن در بلغارستان پرداخته اند. پس از بررسی و ارزیابی ۲۱ شایستگی در این پژوهش مشخص شد، شایستگی های مورد نیاز کارفرمایان و کارکنان اجرایی متفاوت است (۴۸).

---

1 William Byham

2 Rothwell & Kazanas

3 .Tepavicharova et al

یافته های پژوهش کانسال و سینقل<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با عنوان « توسعه الگوی شایستگی و تعیین شایستگی های کارکنان برای توسعه سازمانی با رویکرد جدید»، نشان می دهد الگوی شایستگی نه تنها باعث بهبودی شده است بلکه در برنامه ریزی شغلی و پیشرفت کادر علمی و بهره وری کلی و اثربخشی سازمان نقش محوری ایفا کرده است (۴۹).

بررسی های شیت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) تحت عنوان « عملکرد برتر و اثربخشی سازمانی مبتنی بر شایستگی»، نشان میدهد که بین عملکرد برتر مبتنی بر شایستگی و اثربخشی سازمانی با بهره وری، سازگاری و انعطاف پذیری رابطه مثبت وجود دارد (۵۰).

در پژوهش دیگری سابونکا و کاراکای<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، ابعاد شایستگی را در رستوران ها و سالن های غذاخوری در مقاله ای با عنوان «بررسی شایستگی های حرفه ای برای استعداد مدیریت در سالن های غذاخوری و رستوران ها در کشور ترکیه»، مورد بررسی قرار داده اند. در این روش که از مصاحبه های عمیق غیرساختاریافته با مدیران و کارکنان انواع مختلف سالن های غذاخوری و رستوران ها استفاده شده است، ضمن در نظر گرفتن ابعاد و اندازه رستوران ها و سالن های غذاخوری و تعداد مشتریانی که سرویس دهی می شوند، به جدولی به عنوان جدول شایستگی نهایتا اکتفا شده است که مولفه های زیادی از جمله، مسئولیت پذیری، تجربه، ارتباطات، مهارت رفتاری، آموزش ها، توانایی زبان دوم یا خارجی و در مجموع ۲۱ آیتم دست پیدا کرده اند که عمدتا می توان به این نتیجه رسید که شایستگی را برای سالن های غذاخوری یا رستوران ها بررسی کرده است تا خود افراد یا کارکنانی که در این رستوران ها فعالیت می کنند. در واقع در این مدل شایستگی، تلاش بر این شده است که با انتخاب معیارها یا مولفه های شایستگی، افرادی با این ویژگی ها و شایستگی ها برای کار انتخاب یا استخدام شوند و در اصل ویژگی های یک رستوران خوب را در انتخاب کارکنانی که حد قابل قبولی از مولفه های انتخاب شده را تحت عنوان شایستگی داشته باشند، خلاصه کرده است (۵۱).

ماتوک و ماروپینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در مقاله ای با نام «مدل شایستگی برای نمایندگان مشتری در پروژه های توسعه نرم افزار چابک»، به مطالعه شایستگی و مقایسه نیازهای شایستگی برای توسعه نرم افزار چابک

1 .Kansal & Singhal

2 .Shet et al

3. Sabuncu & Karacay

4. Matook & Maruping

با نرم‌افزارهای سنتی پرداخته‌اند و برای ایجاد بستر توسعه نرم‌افزار چابک به ارائه مدل متفاوتی از شایستگی به نسبت شایستگی‌های مدل‌های سنتی دست پیدا کرده‌اند. روش کار آنها به این صورت بوده که با تعیین سه شاخص با عناوین سهم مشتریان، وابستگی مشتریان به نرم‌افزار و نهایتاً تعامل مورد نیاز مشتری و تیم خدمات مشتریان، ارائه خدمات در سیستم‌های سنتی با چابک مورد قیاس قرار گرفته‌اند. سپس اطلاعات به دست آمده تجزیه و تحلیل شده و با روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با کارشناسان این حوزه، سطوح شایستگی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند و بر این اساس یک مدل شایستگی برای نمایندگان مشتری ارائه شده است (۵۲).

همچنین در مطالعه دیگری که توسط پاتاناکول و میلوشویچ (۲۰۰۸) با عنوان طراحی «مدل شایستگی برای مدیران پروژه» صورت گرفته است مشاهده می‌کنیم که اطلاعات مورد نیاز برای به دست آوردن شایستگی مدیران پروژه با تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته، مطالعه اسناد پروژه و مشاهدات موردی به دست آمده است. سپس کلیدهای شایستگی از مصاحبه‌ها استخراج، کلیدهای تکراری حذف و اطلاعات دسته بندی شده‌اند. سپس به دنبال دوری از اشتباه و غرض‌ورزی این اطلاعات توسط کارشناسان و خبرگان بازنگری و با استفاده از تکنیک دلفی اعتبارسنجی شده‌اند و مدلی با عنوان مدل پارامترهای تاثیرگذار بر مدیران پروژه پیشنهاد شده است (۵۳).

نتایج پژوهش شعبانی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران» منجر به شناسایی ۲۶ مولفه در قالب ۴ بعد برای شایستگی‌های مدیران مالی شرکت نفت شد. ابعاد چهارگانه شامل، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فردی و مهارت‌های تجاری بوده است (۵۴).

نتایج پژوهش بهراد و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های روسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور» به طراحی مدل شایستگی در سه حوزه شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با ۴۹ مفهوم شایستگی در قالب ۱۱ مقوله منجر شده است (۵۵).

نتیجه مطالعات دیانت و سید جوادین (۱۳۹۷) تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت و گاز» به تدوین و ارائه الگویی جامع از ۱۳ شایستگی تخصصی و ۱۱ شایستگی رفتاری، منجر شده است (۵۶).

عسگری و معززی شیرآباد (۱۳۹۶) در مطالعه ای با عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران مالی»، به شناسایی و استخراج ابعاد کلیدی و مولفه های شایستگی های کلیدی مورد نیاز مدیران مالی، تجزیه و تحلیل سیستم های توسعه شایستگی های این مدیران و در نهایت ارائه مدل مفهومی شایستگی مدیران مالی پرداخته اند (۵۷).

پورعابدی و سجادی نائینی (۱۳۹۵)، در مقاله ای با عنوان «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان: با استفاده از رویکرد کیفی» و با الهام از مدل های شایستگی دیگر مانند مدل هرمی وزارت کار آمریکا، یک مدل شایستگی ارائه شده است. برای این کار ابتدا مدل های شایستگی های که در این حوزه انجام گرفته شناسایی و مطالعه شده و شایستگی های کلیدی، برای سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی شناسایی و استخراج شده است. در مرحله آخر شایستگی ها ارزیابی و عوامل کم اهمیت تر حذف شده اند. برای این کار سه اقدام صورت گرفته: ۱- طراحی پرسشنامه ۲- مصاحبه با خبرگان ۳- استفاده از شرح شغل و بیانیه های راهبردی سازمان. نهایتاً فهرست شایستگی های اولیه در چهار لایه اصلی به عنوان شایستگی های پایه، شایستگی های مدیریتی، شایستگی های فنی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و شایستگی های فنی حوزه رگولاتوری، تهیه شده است. در ضمن برای اعتبارسنجی این مدل پرسشنامه ای تهیه شده و از جامعه آماری درخواست شده تا با در نظر گرفتن اهمیت به این سوالات پاسخ دهند. با استفاده از نتایج حاصل شده هر یک از مولفه ها، دسته های شایستگی را اولویت بندی کرده است (۵۸).

روشندل اربطانی و جعفری زوج (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان های خبری: مطالعه موردی»، با استفاده از نظریه داده بنیاد ویژگی های عمومی و اختصاصی خبرنگاران جمع آوری و در جدولی کدگذاری کرده و سپس با در نظر گرفتن دو مقوله اصلی و فرعی طبقه بندی کردند و در نهایت یک مدل پارادایمی برای شایستگی خبرنگاران ارائه دادند که در آن مهارت- های مورد نیاز حرفه خبرنگاری در سه طبقه مهارت های ارتباطی، فناورانه و عمومی دسته بندی شده- اند (۵۹).

در پژوهش دیگری ابصت خراسانی، زاهدی و کمیزی (۱۳۹۳) به عنوان «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت کسب و کار: با استفاده از یک مدل مفهومی» که با اقتباس از دیگر مدل های شایستگی تعریف و بومی سازی شده است، با استفاده از یک پرسشنامه محقق ساخته نظرات جامعه آماری خود را استخراج کرده اند تا راهکاری برای شناسایی شایستگی های مورد نیاز مدیران و کارآمدی بیشتر آنها ارائه نمایند. متغیرهای مدیریت بر کسب و کار، مشتری مداری، تغییر و تحول، مدیریت منابع و ارتباطات به عنوان متغیرهای اصلی در مدل سازی آنها، آزمون و اولویت بندی شده است. همچنین متغیرهای رضایت

مشتری، بازاریابی، تبلیغ، رقابت پذیری، سازماندهی، برنامه ریزی، نتیجه گرایی، کیفیت، ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی، تیم سازی، کارگروهی، تحول سازمانی، تغییر افراد، نفوذ بر دیگران و نوآوری نیز به عنوان مولفه ها یا متغیرهای فرعی در نظر گرفته و آزمون شده است و معنادار بودن و ارتباط آن ها با مدل تنها مشخص شده و مدل نهایی با استفاده از ماتریس کواریانس ارائه شده است (۶۰).

### روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن که، تدوین مدل نیم رخ شایستگی کارکنان در گروه صنعتی انتخاب سرویس است، به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، اکتشافی و توصیفی-پیمایشی بوده است. در پژوهش حاضر، دو دسته جامعه مورد مطالعه قرار گرفت: ۱. جامعه آماری روش تحلیل مضمون که شامل ۲۱ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد، سرپرستان استان ها و مدیران میانی قسمت های تکنسین ها و مراکز تماس گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی بودند. روش نمونه گیری در این بخش نمونه گیری هدفمند، بود ۲. جامعه آماری روش دلفی شامل ۷ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد کسب و کار و منابع انسانی و ارزیابان مدیریت منابع انسانی که شناخت مناسبی از گروه صنعتی انتخاب سرویس داشتند و به نوعی با این شرکت در ارتباط بودند، انجام شد. روش نمونه گیری در این بخش، بر اساس انتخاب افراد برمبنای خبرگی و تجربه بود.

برای گردآوری داده ها در مرحله اول از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد که با طرح ۱۱ سوال مکمل همدیگر بود و هرگاه نیاز به دستیابی به اطلاعات و یا توضیحات بیشتر احساس باشد از سوالات مکمل و عمیق تری نیز در طول مصاحبه بهره گرفته شد. طراحی مصاحبه نیمه ساختار یافته بر اساس مطالعات و پژوهش های قبلی صورت گرفته و نظر اندیشمندان این حوزه و با استناد به کلید واژه های مطرح شده در تعاریف و مفاهیم شایستگی از دیدگاه بزرگان و اندیشمندان حوزه شایستگی طراحی شد. لازم به توضیح است که هدف از این مصاحبه ها رسیدن به تعداد مشخصی از مصاحبه نبود و دیدگاه رسیدن به اشباع نظری در داده ها و کدهای دریافتی بود. با اینکه در طول مصاحبه بعد از حدود ۱۲ عدد مصاحبه این اشباع به نظر رسید اما با این وجود فرآیند مصاحبه با ۹ نفر دیگر از کارشناسان ارشد و مدیران تکنسین های فنی و مدیران مراکز تماس به دلیل نیاز به رسیدن به جواب های احتمالی بیشتر و غنی تر ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها و نهایتاً به دست آوردن مدل از تکنیک تحلیل مضمون یا تحلیل تم استفاده شده است و در مرحله دوم پس از شناسایی کدهای شایستگی و تدوین مضامین فرعی و اصلی به منظور اطمینان از تناسب این کدها با مضامین پرسشنامه ای تهیه و از خبرگان تایید گرفته شده است.



## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش برای شناسایی مولفه های مدل از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. این منظور مراحل زیر، طی شدند. پس از اینکه محقق گزاره‌ها و عبارات معنادار و مرتبط را در خلال مصاحبه مشخص و شناسایی کرد فرآیند تحلیل داده‌های کیفی آغاز شد. این پژوهش به صورت رفت و برگشتی و با بررسی دقیق و مطالعه مکرر بین داده‌ها شروع شد و نهایتاً گزاره‌ها و موضوعات مرتبط با پژوهش مشخص و برای هر کدام یک کد انتخاب شد. فرآیند عملی این پژوهش در مرحله تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام شد: ۱- آماده‌سازی ۲- آشناسازی، ۳- کدگذاری ۴- انتخاب مضامین فرعی و اصلی.

در مرحله آماده‌سازی تمامی داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، جمع‌آوری و پیاده‌سازی شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در فرم پرسشنامه نیمه ساختار یافته طراحی شده نوشته شد و به هر یک از مصاحبه شونده‌ها یک کد به ترتیب شماره اختصاص یافت. جدول ۱ توزیع جمعیت شناختی نمونه‌های مصاحبه شده را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

۲۳	مرد	۹	دکتری	۷	مدیریتی (M)
۵	زن	۵	کارشناسی ارشد	۲۱	غیر مدیریتی (S)
		۱۴	کارشناسی		

با توجه به اینکه فرآیند مصاحبه توسط دو محقق یا پژوهشگر انجام شد بعد از انجام مصاحبه‌ها فرآیند مطالعه عمیق مصاحبه‌ها، گفتگو و تفاهم در خصوص مطالب مرتبط و مورد توجه در پژوهش بین مصاحبه کننده‌ها انجام شد و داده‌هایی که بیشترین قرابت را با سوالات پژوهش داشتند مشخص گردید. حجم مطالب دریافتی بسیار زیاد است و به همین جهت تنها به ارائه نمونه‌ای در این خصوص اکتفا می‌شود:

..... شایستگی داشتن مجموعه‌ای از پارامترهای شخصیتی و شخصی است که به فرد کمک می‌کند در حوزه عملکرد شغلی نیز موفق باشد. هرچند به صورت کلی و عمومی به فردی شایسته گفته می‌شود که این ویژگی‌های فردی را بتوان در رفتار و عملکرد او مشاهده کرد.....

در مرحله بعدی کار، اقدام به برچسب‌زنی و کدگذاری شد. در این مرحله داده‌های مشخص شده و مورد توافق محققین که در مرحله قبل تعیین شده بود برچسب‌گذاری و به عنوان کد شناسایی شد. این کار به منظور کاهش حجم داده‌ها و ساده سازی آن‌ها و به دنبال آن شفاف‌تر شدن اطلاعات انجام شد. در ادامه مثال‌هایی از فعالیت برچسب زنی ارائه می‌شود:

مثال:

..... به نظر من شایستگی برای یک تکنسین اینه که وقتی وارد منزل فردی میشه و با مشکلی مواجه میشه، علم و تخصص کافی داشته باشه تا بتونه ضمن شناخت مشکل مشتری، راه حل درستی را برای حل مشکل اون ارائه بده..... { داشتن تخصص و علم کافی }، { توانایی شناخت و حل مسئله }

به عقیده برون و کلارک هرچند روش‌های مختلفی ممکن است در فرایند کدگذاری به کار گرفته شود مانند برنامه‌های نرم‌افزاری و یا نوشتن کد روی داده و یا رنگی کردن کدها، اما نهایتاً نکته مهم این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شوند و در قالب هر کد مرتب شوند. در این پژوهش فرایند کدگذاری با رنگی کردن داده‌های انتخاب شده انجام شد (۵۱). در ابتدا همه کدها شناسایی و رنگی شدند و از دل مصاحبه‌ها استخراج شدند. برخی از کدهای انتخاب شده، در جدول زیر به عنوان جدول اولیه کدها نشان داده شده است:

#### جدول شماره ۲: جدول اولیه کدها ( تمامی کدهای استخراج شده)

هدف‌گذاری، خودآگاهی، انگیزه، علاقه، اعتماد به نفس، با ثبات، رضایت از عملکرد خود، سلامت جسمی و روانی، دارای تخصص، آموزش‌های لازم را دیدن، ارتباط صحیح با مشتری، علاقمند به کار، دارای درآمد خوب، دارای مهارت و دانش فنی، ویژگی شخصیتی بالا، دارای شرایط اخلاقی نیکو، روابط عمومی مناسب، تخصص کافی، پاسخگو به مشتری، پارامترهای شخصی، پارامترهای شغلی، لایق، رفتار و عملکرد عالی، عملکرد رضایت بخش، خصوصیات فردی، مهارت کار سازمانی، خصوصیات ذاتی و درونی فرد، عملکردی، موفقیت طلب، ماهر، زمان‌بندی، قابل اعتماد، معتمد، دانش و تخصص زیاد در حوزه کاری، تشخیص عیب، حل مسئله، دانش و تخصص کافی، مهارت بالا، علاقمند به شغل، امانت‌دار، خودآگاه- با انگیزه، علاقمند، دنبال آموزش، عملکرد عالی، اهداف فردی و شرکتی داشتن، دارای ارزش، انضباط، امانت-داری، مداومت و پیگیری در کار، صبور بودن، با ارائه نتیجه‌گرا، باور و ایمان داشتن، علاقمند، تعهد سازمانی، انتقاد پذیر، به دنبال یادگیری، مشتری مداری، نگرش مثبت، کنترل عصبانیت، آموزش پذیر بودن، شنوا بودن، کار گروهی و تیمی، خلاقیت، توان تصمیم‌گیری و حل مسئله، خود مدیریتی، تیم سازی، ارتباط با مشتری به شکل مناسب، آموزش پذیری، اهمیت برای شغل، قابل اعتماد بودن و...

در مرحله دوم تمامی اطلاعات و داده‌های به دست آمده کدگذاری یا برچسب‌زنی شدند. به منظور انتخاب برچسب برای کدها ابتدا کدهای مشابه یکسان سازی و با مفهوم مشترک تعریف شدند، عواملی که یک بار یا نهایتاً دو بار تکرار شده بودند و بخصوص از اهمیت زیادی نیز برخوردار نبودند و یا کلیدی تشخیص داده نشدند، حذف شدند و کدهای دارای بیشترین فراوانی تکرار به عنوان کد انتخابی در نظر گرفته

شدند. در نهایت پس از پالایش، تصفیه و یکسان سازی و یا حذف گزینه‌های تکراری، بی‌ربط و یا با کمترین فراوانی، از بین تمامی کدهای انتخاب و استخراج شد. سپس با همکاری دو تن از مدیران گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی و یک نفر مصاحبه‌کننده همراه، گزینش کدها نهایی شدند و ۳۵ کد نهایی به همراه تعداد فراوانی آن‌ها و کد یا برچسب انتخابی مشخص شدند.

به منظور برچسب‌زنی به کدها ابتدا یک کد ۳ آیتمی تعریف شد. دو عدد اول از سمت چپ شماره کد انتخاب شده در مصاحبه است. حرف پس از اعداد معرف ویژگی کد تعریف شده است که آیا سازمانی و عملکردی است یا فردی و رفتاری. اگر کد انتخاب شده مربوط به ویژگی‌های عملکردی و سازمانی بود با حرف S اولین حرف از واژه SYSTEM و اگر مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و فردی بود از حرف لاتین P اولین حرف از واژه PERSONAL مشخص شده است.

بر این اساس هر یک از کدهایی که در مصاحبه‌ها شناسایی شده و سپس پالایش شده بودند و به عنوان کد نهایی انتخاب شده بودند مشخص شده و با برچسب انتخاب شده، تعداد فراوانی کدها در مصاحبه‌ها را مشخص کردند. این کار بیشتر به منظور شناسایی و ردیابی کدها انجام شد. در جدول زیر به نمونه‌ای از نتایج حاصل این برچسب‌زنی و شناسایی کدها پس از پالایش و استخراج نهایی اشاره می‌شود:

جدول شماره ۳: کدها یا سنجه‌های انتخاب شده به همراه فراوانی آن‌ها

ردیف	کد انتخاب شده	تعداد فراوانی	برچسب
۱	نظم و انضباط	۵	01P
۲	توان تشخیص و حل مسئله	۱۸	02P
۱۱	روحیه مشارکت و همکاری	۹	11S
۱۲	تعیین چشم‌انداز و هدف	۸	12S
۳۵	مدیریت زمان	۹	35S

در جدول فوق کلیه کدهای تصفیه و پالایش شده از دل مصاحبه‌ها که حداقل ۳ بار تکرار شده بودند و دارای معنی و مفهوم مشترک بودند شناسایی و درج شده است. این کدها عواملی هستند که به عقیده مصاحبه‌شونده‌ها بیشترین تاثیر را در شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس دارند. در واقع می‌توان گفت به منظور بررسی و تایید یا اندازه‌گیری شایستگی اولیه یا نیم‌رخ شایستگی کارکنان مراکز تماس و تکنسین‌ها باید از این کدها استفاده شود. بنابراین پس از بررسی اولیه و ابتدایی کدها و استخراج آن‌ها مجدداً نیاز بود که کدهای استخراج شده مورد قضاوت و بازنگری قرار بگیرند. برای این منظور چندین بار کدها مورد قضاوت قرار گرفتند و در این مسیر به غیر از دو محقق دو نفر از مدیران ارشد گروه صنعتی

انتخاب نیز همراه شدند. نهایتاً بعد از بازنگری‌های انجام شده کدهای شناسایی شده در جدول فوق ارائه شدند و در نتیجه مدل نیم‌رخ شایستگی مورد نظر ما باید ۳۵ کد را به عنوان سنج‌های موثر در شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس پوشش دهد.

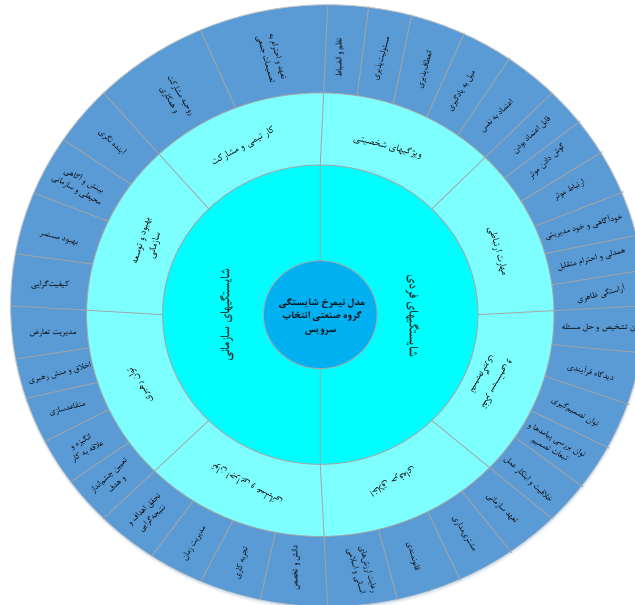
در مرحله بعدی پژوهشگران با هم‌فکری و هم‌اندیشی خود برای هر یک از کدها یک مضمون فرعی انتخاب کردند و سپس تمامی کدهایی که بار معنایی و مفهومی نزدیک به هم داشتند و در واقع بیشترین قرابت معنایی را با هم داشتند در کنار هم قرار داده و به خلق واژه‌های جدید که معرف این کدها یا مولفه‌ها باشند، پرداختند و مضامین فرعی مدل نیم‌رخ شایستگی را به دست آوردند. همین کار در ادامه و برای تعیین مضامین اصلی انجام شد و دسته‌های تعیین شده یا مضامین فرعی انتخاب شده، مجدداً دسته‌بندی و به مضامین بزرگ‌تری تحت عنوان مضامین اصلی ارتباط داده شدند. مضامین اصلی این پژوهش که از مطالعات، ادبیات و مبانی نظری نیز استنباط و برآورد شده بودند نهایتاً با خروج کدها و مضامین فرعی به همان دو مضمون در ابتدا برآورد شده، که شامل شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی بودند دسته‌بندی شد و در واقع تمامی مضامین فرعی به این دو مضمون اصلی با توجه به مفهوم و بار معنایی که داشتند اتصال داده شدند. جدول شماره (۴) نتایج به دست آمده در خصوص ارتباط کدها به مضامین فرعی و نهایتاً مضامین اصلی را بیان می‌کند:

جدول شماره ۴: کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
شایستگی‌های فردی	ویژگی‌های شخصیتی	نظم و انضباط - مسئولیت‌پذیری - انعطاف‌پذیری - میل به یادگیری - اعتماد به نفس
	مهارت ارتباطی	قابل اعتماد بودن - گوش دادن موثر - ارتباط موثر - خودآگاهی و خودمدیریتی - همدلی و احترام متقابل - آراستگی ظاهری
	تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری	توان تشخیص و حل مسئله - دیدگاه فرآیندی - توان تصمیم‌گیری - توان بررسی پیامدها و تبعات تصمیم - خلاقیت و ابتکار عمل
	اخلاق حرفه‌ای	تعهد سازمانی - مشتری‌مداری - قانونمندی - رعایت ارزش‌های انسانی و اسلامی
شایستگی‌های سازمانی	کار تیمی و مشارکت	روحیه مشارکت و همکاری - تعهد و احترام به تصمیمات جمعی -
	توان رهبری	تعیین چشم‌انداز و هدف - اخلاق و منش رهبری - متقاعدسازی - توانایی تقسیم کار - مدیریت تعارض

	بهبود و توسعه سازمانی	کیفیت‌گرایی - بهبود مستمر - بینش و آگاهی محیطی و سازمانی - آینده نگری
	توان اجرایی و عملیاتی	تجربه کاری - دانش و تخصص - مدیریت زمان - تحقق اهداف و نتیجه - گرایی

بر اساس ساختار به دست آمده یعنی انتخاب کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی، مدل نیم‌رخ شایستگی کارکنان گروه صنعتی انتخاب سرویس با ۳۵ کد، ۸ مضمون فرعی و ۲ مضمون اصلی تعریف می‌شود. هر چند هدف این پژوهش اثبات این موضوع نیست که شناخت و دستیابی به شایستگی سرمایه انسانی شاغل در مراکز تماس و تکنسین فنی گروه صنعتی انتخاب را تنها منوط به این مدل شایستگی بدانند و اساس انتخاب نام نیم‌رخ شایستگی نیز از ابتدا برای این مدل بر همین مبنا و اساس بوده است، چرا که شایستگی یک مسیر است که می‌تواند با ابزارهایی مانند تجربه، آموزش، مسیر توسعه و دانش ارتقا پیدا کند (۵۲). آنچه که مسلم است این است که بر اساس دیدگاه اکثریت افراد مصاحبه شده، مضامین و کدهای به دست آمده در شناخت شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس موثر بودند. ضمن اینکه کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی انتخاب شده توسط اساتید دانشگاه و خبره‌ها نیز نهایتاً بررسی و تایید شدند. در واقع این کدها و مضامین پاسخ به سوالات اصلی این پژوهش هستند که هم نیم‌رخ شایستگی آن‌ها و هم کدهایی را که برای اندازه‌گیری این شایستگی نیاز است را در اختیار پژوهش‌گر یا ارزیابان شایستگی قرار می‌دهند. بنابراین می‌توان با توجه به این دیدگاه‌ها و کدها و مضامین استخراج شده مدل نیم‌رخ شایستگی کارکنان گروه صنعتی انتخاب سرویس فعال در بخش تکنسین‌های فنی و مراکز تماس را به شکل زیر ترسیم کرد:



نگاره ۱: مدل نیمرخ شایستگی برای کارکنان مراکز تماس یا کال سنتر و همچنین تکنسین‌های فنی گروه صنعتی انتخاب سرویس

### جمع بندی و نتیجه گیری

هدف این پژوهش رسیدن به جواب این سوال بود که مدل نیمرخ شایستگی سرمایه انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس حامی در حوزه تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس که خط پیشانی و محوری شرکت را تشکیل می‌دهند و حوزه پشتیبانی شرکت انتخاب سرویس که از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است را در دست دارند، باید به چه شکلی باشد و همچنین اینکه آیا اعتبار صوری کدهای به دست آمده از دیدگاه خبرگان تایید خواهد شد و اینکه در انتها بواسطه این کدها می‌توان پرسش‌نامه‌ای را پیشنهاد کرد که بتواند برای ارزیابی شایستگی تکنسین‌ها و کارکنان مراکز تماس مورد استفاده قرار بگیرند.

تلاش‌ها و عملیاتی که در روند این پژوهش با همکاری تمامی افرادی که محقق را در امر انجام مصاحبه و حضور در مصاحبه و همچنین تحلیل و بررسی داده‌ها انجام شد منجر به شناسایی کدهای فراوانی شد که در نهایت بعد از پالایش و تصفیه به ۳۵ کد شایستگی خلاصه شد. در ادامه این ۳۵ کد با در نظر گرفتن نزدیک‌ترین معانی با کدهای دیگر و نظرخواهی‌های صورت گرفته به ۸ مضمون فرعی ارتباط داده شد که این ۸ مضمون به دو مضمون اصلی دیگر ارتباط داده شدند که در واقع این دو مضمون اصلی نیز

در خروجی مبانی نظری و ادبیات پژوهش نیز به صورت کلی مورد توافق قرار گرفته بود. بنابراین طبق خروجی که در مدل نیم‌رخ شایستگی به دست آمد مضامین فرعی که بیشترین تاثیر را در شایستگی سرمایه انسانی گروه صنعتی انتخاب سرویس یعنی تکنسین‌های فنی و کارکنان مراکز تماس داشتند عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی و مشارکت، توان رهبری، بهبود و توسعه سازمانی و عملکرد کاری.

- **ویژگی‌های شخصیتی:** پژوهشگران زیادی ویژگی‌های فردی یا شخصیتی را در تعریف شایستگی عنوان کرده‌اند. به زعم اندیشمندانی مانند هافمن<sup>۱</sup> (61)، مک کلند (۱۵)، وایت (۳)، لدایست و وینترتون (۷)، کمپیون، فینک، راگبرگ، کر، فلیپس و ادمن (۶۲) و بسیاری دیگر از پژوهشگران، شایستگی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد است که با عواملی مانند دانش، توانایی، انگیزه و غیره قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد. ویژگی‌های شخصیتی ویژگی‌هایی هستند که مشخص‌کننده تمایز افراد با هم هستند و اعتقاد بر این است که ویژگی‌های شخصیتی که نشان‌دهنده تمایزی نباشند و یا به ایجاد تمایز بین افراد کمکی نکنند را نمی‌توان به عنوان ویژگی فردی یا شخصیتی تلقی کرد (۶۳). در مطالعات قبلی صورت گرفته برای تدوین مدل‌های شایستگی ویژگی‌های شخصیتی در مطالعات پاتاناکول، میلوشوویچ و اندرسون<sup>۲</sup> به نام ویژگی‌های بین فردی در مدل تعریف شده است. پاتاناکول، میلوشوویچ و آندرسون در مدل خود در بعد اول مهارت‌های بین فردی موضوع ویژگی‌های شخصیتی را با کدهای مسئولیت‌پذیری، آموزش‌پذیری و نظم و انضباط پوشش می‌دهند. همچنین سابونکا و کاراکای برخی از کدها مانند مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط و آموزش‌پذیری را در مدل خود عنوان کرده‌اند.

- **مهارت‌های ارتباطی:** یکی دیگر از مضامین فرعی معرف شایستگی را می‌توان مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی افراد از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان دانست. این موضوع را می‌توان در برخی از ادبیات و نظرات اندیشمندان دیگر نیز به خوبی حس کرد. به عنوان مثال هیتون و

<sup>1</sup> Hoffmann

<sup>2</sup> Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips & Odman

<sup>3</sup> Patanakul, Milosevic & Anderson

کلی (۶۴) اعتقاد دارند که شایستگی مجموعه‌های از عوامل فردی است که با به کار گرفتن دانش منتج به نتایج مورد نظر می‌شود. آن‌ها اعتقاد دارند که به کار گرفتن دانش نیاز به مهارت‌های فردی مانند مهارت ارتباطی دارد و بر این باورند که اگر کسی مثلاً مهارت ارتباطی خوبی داشته باشد می‌توان ضعف‌هایی مانند نداشتن دانش مدیریت را جبران کند، زیرا این نوع مهارت‌های فردی در صورت داشتن قدرت زیاد می‌توانند ضعف عنصری دیگر را پوشش دهند. پاتاناکول مهارت‌های ارتباطی را در بعد دوم مهارت‌های ارتباطی در مدل خود تعریف کرده‌اند. در مطالعات سابونکا و کاراکای و ماتوک و ماروپینگ نیز کدهایی تعریف شده در مهارت ارتباطی با موضوعاتی مانند ارتباطات، روابط اجتماعی و ظرفیت ارتباطی دیده شده است. تنها در مطالعات خراسانی با همکاران یک مضمون فرعی به نام ارتباطات مشابه این پژوهش در نظر گرفته شده است.

- **تفکر سیستمی و تصمیم‌گیری:** یکی از نشانه‌های تاثیرگذار در حوزه شایستگی که تاکید بسیار زیادی روی آن شد، قدرت تصمیم‌گیری است. این موضوع در ادبیات مختلف نیز به وفور به عنوان نشانه‌هایی از مدیران موفق و افراد دارای برنامه توصیف شده است. تصمیماتی که توسط تیم عملیاتی شرکت اتخاذ می‌شود چه بسا می‌توان اساس پیشرفت در عملکرد سازمان باشد. در واقع تصمیم‌گیری عکس‌العمل یا واکنش فرد در مواجهه با مسائل است و در این زمان فرد باید با شناسایی و انتخاب مسیر اقدامی را برای حل مسئله و یا بهره‌برداری از فرصت و یا ایمن ماندن در بحران انجام دهد. از طرف دیگر داشتن تفکر سیستمی به فرد دیدگاه و منطق و علمی را می‌دهد که با سایر نگرش‌های دیگر قابل قیاس نیست و اساس این نوع تفکر از چندبعدی بودن آن نشأت می‌گیرد. چرا که فردی که ذهنیت و تفکر سیستمی دارد به راحتی می‌توان شناخت بهتر و دقیق‌تری از محیط به دست آورده و با آگاهی و علم نسبت به سیستم‌های مختلف دیگر ارتباطات بین آن‌ها را شناسایی و شناخت بهتری نسبت به نقش و موقعیت خود بر روی این ساختار به دست بیاورد و حتی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری خود را بر آن‌ها ارزیابی کرده و در مسیر بهبود این سیستم‌های محیطی کوشش کند (۶۵). تفکر سیستمی در مطالعات پاتاناکول با نام برنامه‌ریزی و فرایند مدیریت، در کارسابونکا و کاراکای با کدهای دانش رفتاری و نوآوری و تغییر و در مطالعات ماتوک و ماروپینگ با مضمون فرعی مهارت سیستمی دیده شده است.



- **اخلاق حرفه‌ای**: یکی از عناصر کلیدی شایستگی کارکنان که در مباحث بسیاری از مصاحبه شونده‌ها نیز دیده شد، مفهوم اخلاق حرفه‌ای است. توجه به اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن، در دهه‌های پایانی قرن بیستم وارد حوزه‌های مدیریتی و رهبری در شرکت‌ها شد. بنابراین با اینکه مفهوم اخلاق حرفه‌ای را باید یک مفهوم جدید در فضای کار سالم عنوان کرد اما به واسطه پیامدهای سازمانی، فردی و گروهی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در واقع اخلاق حرفه‌ای رویکردی است که باعث شده است که ضعف‌ها و مشکلات مدیران سنتی برطرف شود. اخلاق حرفه‌ای کارکنان را می‌توان از این جهت برای سازمان دارای اهمیت برشمرد که توسعه آن باعث توسعه و اصلاح روابط بین فردی کارکنان در سازمان شده و به دنبال آن بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت (۶۶). در اکثر مطالعات دیگر، اخلاق حرفه‌ای با مضمون اصلی به نام دانش تخصصی در نظر گرفته شده است. این مضامین در مطالعات پاتاناکول و میلوسویچ و اندرسون، روشندل اربطانی و جعفری و ماتوک و ماروپینگ به عنوان مضمون اصلی تعریف شده است و در سایر مطالعات کدهای در نظر گرفته شده در این پژوهش مانند مشتری مداری تعریف شده است.

- **توان اجرایی و عملیاتی**: از مضمون فرعی دیگر معرف شایستگی در کارکنان توان اجرایی و عملیاتی یا عملکرد شغلی است. به عقیده متسون، ایوانسویچ و اسمیت، توان اجرایی و عملیات کاری را می‌توان همان بازده کارکنان بر اساس وظایف قانونی و همچنین نتیجه فعالیت کارکنان در شغل خود دانست (۶۷). سمبیرینگ، نیمبران و آستوتی و اوتامی به نقل از محمد و جیس<sup>۳</sup> عملکرد کاری همان ارزشی معرفی می‌کنند که سازمان‌ها به دنبال او بوده و از کارکنان انتظار دارند تا در برهه یا بازده زمانی خاصی این عملکرد مشاهده شود (۶۸). بنابراین توان اجرایی و عملیاتی را باید فعالیت‌ها، نتایج و اعمالی دانست که کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی انجام می‌دهند (۶۹). توان اجرایی و عملیاتی در دیگر مطالعات عمدتاً با اخلاق حرفه‌ای دارای کدهای مشترک و با مضمون اصلی دانش تخصصی دیده شده است. این مضمون در مطالعات پاتاناکول و میلوسویچ و اندرسون، روشندل اربطانی و جعفری و ماتوک و ماروپینگ به عنوان مضمون اصلی تعریف شده و در مطالعات سابونکا و کاراکای با کدهای تجربه و دانش تولید، در

---

1- Matteson, Ivancevich & Smith

2- Sembiring, Nimran, Astuti & Utami

3- Mohamad and Jais

مطالعات شمس مورکانی، خراسانی و عباسی کسانی با کد مدیریت منابع در مطالعات پورعابدی با مضمون اصلی شایستگی مدیریتی دیده شده است (۷۰).

- **توان رهبری**: رهبری نوعی تلاش برای تاثیرگذاری بر کارکنان و افراد دیگر است به شکلی که موجب تشویق آن‌ها در رسیدن به اهدافی شود که خوشایند آن‌ها است. بنابراین باید رهبری را فرایندی توصیف کرد که به واسطه آن فردی در تفکرات و رفتار دیگران نفوذ کرده و بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد. یک رهبر ارتباط نزدیکی با دیگران ایجاد می‌کند و به واسطه آن می‌تواند توان و قابلیت آن‌ها را افزایش دهد. رهبر بر روی نگرش‌ها، توانایی‌ها و مشارکت دیگران اثر مستقیم می‌گذارد (۷۱). بنابراین پر واضح است که وجود خصیصه رهبری یکی از مهم‌ترین خصوصیات شایستگی می‌تواند نامیده شود. تنها در مطالعات پورعابدی و همکاران مضمون اصلی به نام شایستگی‌های مدیریتی برای توان رهبری دیده شده است.

- **بهبود و توسعه سازمانی**: بهبود مستمر، فرایندی است که طی آن تغییرات مستمر در سازمان ایجاد شده و با استفاده از این تغییرات سازمان در جهت نیل به اهداف و خطمشی تدوین شده خود حرکت می‌کند و به این واسطه روی ارتقا اثربخشی و کارایی فعالیت‌های داخلی خود تمرکز می‌کند. بنابراین بهبود مستمر را می‌توان ارتقا دائمی فرایندها، فعالیت‌ها و روش‌های اجرایی در سازمان دانست که به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می‌شوند. در این راستا به نقل از مظلومی و زمانی، سیدنقوی و ربانی (۱۳۹۳) رابطه بین بهبود مستمر و یادگیری سازمانی و اعتماد میان کارکنان رابطه معنادار عنوان می‌شود (۷۲). هر چند کدهای کیفیت و بهبود در دیگر مطالعات بعضا وجود دارد اما تنها در مطالعات شمس مورکانی، خراسانی و عباسی کسانی است که مضمون اصلی به نام تغییر و تحول برای مفهوم توسعه و بهبود دیده شده است.

- **کارتیمی و مشارکت**: به عقیده لوبرز (۲۰۱۱)، تیم کاری و مشارکت بخش جدایی ناپذیر و ضروری برای جامعه و سازمان‌های امروزی است (۶۹). در واقع تیم را باید مجموعه‌ای نسبتا کوچک از کارکنان دانست که دارای توانایی‌های مکمل یکدیگر هستند و به دنبال هدف مشترکی در سازمان حرکت می‌کنند (۷۳). به عقیده بنت، مک منیوس، وستلینگ و فنل یکی از الزامات شایستگی در سازمان‌ها را برای کارکنان باید داشتن روحیه کار تیمی و مشارکت

---

1- Lubbers

2 - Bennett-Levy, McManus, Westling & Fennell

دانست زیرا باعث تسهیل در روابط اجتماعی و درک متقابل افراد از سازمان و تصمیم‌های پیچیده داخل سازمان می‌شود (۷۴). با وجود اینکه در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته این پژوهش بر موضوع کار تیمی تاکید زیادی شد اما تنها در مطالعات پاتاناکول، میلوسویچ و اندرسون و مطالعات سابونکا و کاراکای است که به کدهای تیم سازی و بازیگر تیم بودن اشاره شده است و سایر مطالعات به این کد توجهی نداشته‌اند.

هرچند به طور قطع نمی‌توان ادعا کرد که پارامترها و مولفه‌هایی که تعیین کننده شایستگی افرادی که در حوزه تکنسین‌های فنی و مراکز تماس فعال هستند می‌تواند با این مدل و یا کدها و مضامین مشخص شود و حتی در این پژوهش نیز به دنبال این ادعا نیستیم که بگوییم تنها عوامل تعیین کننده شایستگی این کارکنان همین عوامل هستند بلکه این کدها و مضامین بر اساس دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌ها که از سرپرستان، مدیران، کارشناسان ارشد و مسئولین خود گروه صنعتی انتخاب سرویس و چند تن از اساتید، ارزیابان و مدیران منابع انسانی در خارج از این محیط بودند، استخراج شده است. اصل انتخاب نام نیم‌رخ شایستگی نیز این مفهوم را در بر دارد که این مدل در آینده و با توجه به تجربه، دانش و مسیر شغلی و حرفه‌ای کارکنان گروه صنعتی انتخاب سرویس تغییر خواهد یافت و حتی ممکن است در آینده لزوم استفاده از کدهای جدید در این مدل با بررسی‌های بیشتر احساس شود.

لازم به توضیح است که قطعا یک بار سنجش شایستگی با هر ابزاری نمی‌تواند بیان‌گر شایستگی سرمایه انسانی در هر موضوع کاری و سازمانی باشد و موضوعاتی مانند تجربه، دانش و آموزش می‌تواند در رشد شایستگی افراد تاثیرگذار باشد و به همین جهت نیز عنوان نیم‌رخ شایستگی برای این پژوهش در نظر گرفته شد. موضوع شایستگی یکی از موضوعات مهم و تاثیرگذار در سازمان‌ها برای مباحث منابع انسانی از انتخاب تا توسعه و جانشین‌پروری و غیره می‌باشد و تمرکز بر این مدل‌ها و توجه به بهبود همین مدل‌ها می‌تواند اساس پیشرفت و تعالی سازمانی را به همراه داشته باشد. ضمن این که کدهای استخراج شده برای هر یک از مضمون‌های فرعی را می‌توان به عنوان سنجه‌های نهایی مدل نیم‌رخ شایستگی پیشنهاد داد.

ضمن اینکه یکی از چالش‌هایی که نه تنها در گروه صنعتی انتخاب سرویس بلکه در بسیاری دیگر از سازمان‌ها نیز با دقت در سیستم‌های منابع انسانی می‌توان به آن پی برد عدم هماهنگی و ارتباط مناسب بین زیر سیستم‌های منابع انسانی مانند آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد و غیره با حوزه شایستگی است. همین امر باعث شده تا سیستم‌های منابع انسانی کارآمد نبوده و اثربخشی خود را به خوبی نشان ندهند. این در حالی است که وجود یک ساختار منسجم مانند مدل شایستگی می‌تواند تمامی ابعاد سیستم‌های منابع انسانی را یکپارچه کرده و ارتباطات و هم‌پوشانی‌های خوبی بین خرده سیستم‌های

منابع انسانی حاصل کند. رویکرد شایستگی یا مدل شایستگی به عنوان یک ابزار قدرتمند در همسو سازی اهداف و سیاست‌های سازمان و سیستم‌های منابع انسانی بسیار حائز اهمیت شده است و پیشنهاد می‌شود رویکرد شایستگی در دیگر سازمان و بخش‌های مختلف سازمان‌های بزرگ به کار گرفته شود. چرا که هر سازمان بسته به نوع عملکرد و عملیات خود نیاز به یک ساختار یا مدل شایستگی منحصر به فرد دارد و از دیگر مدل‌های شایستگی نمی‌توان برای دیگر سازمان‌ها بهره گرفت.

پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقا سطح شایستگی در طول و عرض سازمان و افزایش انگیزه و توان کارکنان در سازمان، با ابزار مانند شایستگی و پس از همسو کردن سیاست‌های سازمان و منابع انسانی، آموزش‌ها به صورت هدفمند و در راستای بهبود و تعالی سازمانی و منابع انسانی برنامه‌ریزی شود. این باعث می‌شود تا نه تنها در کوتاه مدت انگیزه سرمایه انسانی افزایش پیدا کند بلکه سازمان نیز به اهداف و برنامه‌های بلند مدت خود به راحتی دست پیدا خواهد کرد.

پیشنهاد می‌شود استفاده از مدل شایستگی تنها برای تعیین وضعیت کارکنان نباشد، بلکه به عنوان ابزاری کارآمد در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان به کار گرفته شود و در راستای بهبود نقاط قوت و بر طرف کردن و یا کم رنگ کردن نقاط ضعف هدف‌گذاری شود. به عنوان مثال با استفاده از مدل نیم‌رخ شایستگی طراحی شده می‌توان به این نکته رسید که آیا کارکنان مهارت ارتباطی مناسبی دارند یا خیر. سپس افرادی که دارای مهارت ارتباطی ضعیف‌تری هستند را دسته‌بندی و آموزش‌های مرتبط با این حوزه مانند فن بیان یا فنون مذاکره و گفتگو را برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرد.

یکی از مهم‌ترین پیشنهادات در رویکرد شایستگی که در این پژوهش نیز مورد تاکید قرار گرفت است که مدل شایستگی به عنوان یک ابزار یک بار مصرف و تنها تصمیم‌ساز برای یک برهه زمانی به کار گرفته نشود. با استفاده از این مدل‌ها می‌توان پروفایل‌های آموزشی برای کارکنان طراحی کرد و اساس پیشرفت و توسعه منابع انسانی را فراهم کرد. ضمکن اینکه با برنامه‌ریزی و اجرای مداوم مدل شایستگی مثلاً برای حداقل یک بار در سال، می‌توان به این اطمینان دست یافت که آموزش‌ها اثربخش بوده یا خیر چرا که نتایج مدل شایستگی می‌تواند متفاوت باشد

در پژوهش صورت گرفته، همکاری و همراهی مدیران ارشد سازمان ستودنی بود، اساتید دانشگاه و خبرگان نیز بدون هیچگونه چشم‌داشتی به خوبی ما را در روند این پژوهش یاری رساندند. برنامه‌ریزی برای حضور نفرات تاثیرگذار، کارشناسان و مدیران میانی در روند مصاحبه‌ها از طرف مدیران مجموعه که ما را در این امر یاری رساندند فوق‌العاده عالی بود. اما محدودیت‌های فراوانی در روند اجرای این پژوهش وجود داشت. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان نبود انگیزه کافی را در بین مصاحبه شونده‌ها دانست.

افرادی که قرار بود به سوالات ما در خصوص شایستگی‌ها پاسخ دهند خود اغلب انگیزه و حوصله کافی را برای مشارکت در این مباحث نداشتند و آن را بی فایده می‌دانستند. از طرفی دیگر مفهوم شایستگی برای اغلب نفرات مصاحبه شونده در درجه اول مفهومی ناشناخته بود و نیاز به توضیحاتی از طرف تیم مصاحبه کننده داشت. دعوت از نفرات از دیگر استان‌ها و یا مراجعه به استان‌های دیگر را نیز باید از موضوعاتی دانست که در روند کار محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کرد.

گروه صنعتی انتخاب یک گروه بزرگ و با زیر ساخت‌های فراوان است و این مدل تنها با مصاحبه با افراد تاثیرگذار در گروه صنعتی انتخاب سرویس که حوزه پشتیبانی را انجام می‌دهند آماده شد. بنابراین توصیه می‌شود برای سایر بخش‌های سازمان هم پژوهش‌های مشابه انجام بگیرد و مدل شایستگی طراحی شود تا همسو سازی سیاست‌ها در کل سازمان دیده شود و مشکلاتی که در دیگر بخش‌های سازمان روی حوزه پشتیبانی اثر گذاشته است نیز شناسایی و برای برطرف کردن آن‌ها تلاش شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهشی جامع در خصوص طراحی پروفایل آموزشی مبتنی بر شایستگی در گروه صنعتی انتخاب سرویس انجام شود. این باعث می‌شود تا بر اساس خروجی دریافت شده از نتایج ارزیابی مدل نیم‌رخ شایستگی طراحی شده، بتوان مسیر توسعه شغلی افراد را نیز برنامه‌ریزی و آموزش‌ها و سیاست‌های توسعه شغلی را بر این مبنا بررسی و جهت‌دهی کرد.

یکی از عوامل تاثیرگذار در شایستگی که عمدتاً در مصاحبه‌ها مورد تاکید مصاحبه‌شونده‌ها بود، تصمیم‌هایی بود که به صورت ناگهانی و خارج از برنامه گرفته می‌شد و این روی عملکرد و انگیزه و شایستگی کارکنان تاثیر زیادی می‌گذاشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی برای بررسی تصمیم‌های تاثیرگذار بر روی شایستگی کارکنان عملیاتی در سازمان آماده شود.

یکی از مهم‌ترین عوامل از دیدگاه مصاحبه‌شونده‌ها که روی شایستگی کارکنان عملیاتی تاثیرگذار است انتخاب مشاوران خارجی تشخیص داده شد. به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شونده‌ها تصمیمات این مشاوران با فرهنگ ایرانی سازگار نیست و معمولاً مدل‌هایی برای اجرا در سازمان پیشنهاد می‌شود که عملاً در ایران پاسخگو نمی‌تواند باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهشی مبتنی بر انتخاب‌ها و سیاست‌های خارجی با فرهنگ غیر ایرانی که تاثیر روی جریان عملیات شرکت‌های ایرانی دارد به انجام شود.

در مصاحبه‌های صورت گرفته به نقش انکارناپذیر رفتار مدیران و سرپرستان بخصوص در استان‌های دیگر اشاره شد. این مهم می‌طلبد که پژوهشی کاربردی و عمیق در خصوص نقش رفتاری مدیران و سرپرستان عملیاتی بر روی انگیزش و شایستگی کارکنان عملیاتی انجام شود.

## منابع

- ۲۴- درگاهی، ح، علیپور فلاح پسند، م ح، حیدری قره باغ، ه. ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، فصلنامه راهبرد توسعه، ۱۳۸۹ پاییز، شماره ۲۳.
- ۳۹- زارعی متین، ح، رحمتی، م، موسوی، س م، ودادی، ا. طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲۰۱۴، ۲۳Sep (شماره ۴ / پیاپی ۸): ۱۹-۳۶.
- ۴۱- دهقانان، ح. مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها). مجله مجلس و پژوهش، ۱۳۸۵، پاییز و زمستان، شماره ۵۳، ۱ (۱۳)، ۱۵۳-۱۷.
- ۴۲- رضایت، غ، یمنی دوزی سرخابی، ک، نوه‌ابراهیم، ع. طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران. آموزش عالی ایران، ۲۰۱۱، ۲۳Sep (۴): ۸۴-۴۷.
- ۴۶- کرمی، م. آموزش مدیران با الگوی شایستگی. تدبیر، ۲۰۰۷؛ ۱۷۹ (۱۸): ۲۴-۲۷.
- ۵۴- شعبانی، م، افشارنژاد، ع، امینی سابق، ز، ساده، احسان. ارائه الگوی شایستگی مدیران مالی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، پاییز ۱۴۰۰، ۸، ۳۰، ۲۳۹-۲۲۴.
- ۵۵- بهراد، الف، سبک روه، طباطبایی نسب، م. طراحی مدل شایستگی های رؤسای گروه های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، زمستان ۱۳۹۷، ۴۰، ۹۱-۶۶.
- ۵۶- دیانت، م، سیدجوادی، ر، شاه حسینی، م ع. طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، تابستان ۱۳۹۷، ۹، ۳۶، ۴۰-۳.
- ۵۷- عسگری، م، معززی شیرآباد، م. طراحی مدل شایستگی مدیران مالی. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. بهار ۱۳۹۶، ۳، ۱۴، ۲۸۱-۲۹۶.
- ۵۸- پورعابدی ضرابی، و، سجادی نائینی، ر. طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۲۰۱۶، ۱Aug (۳): ۵۲-۲۷.
- ۵۹- روشدندل اربطانی، ط، جعفری زوج، س ج. ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۰۱۵، ۱۰Nov (۳): ۶۲-۴۷.
- ۶۰- خراسانی، ا، زاهدی، ح، کمیزی، ا. طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار، ۱۳۹۳، زمستان، ۱، شماره ۳، ۲۱-۱.
- ۶۶- چرخاب، م، حسین پور، م، نصیری، م. ارائه چارچوب توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده پژوهی. علوم تربیتی. ۲۰۲۰، ۱۱Aug.
- 70- شمس مورکانی، غ، خراسانی، ا، عباسی کسان، ح. تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. دو فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها (علمی- پژوهشی). ۲۰۱۵، ۱۰Feb (۳): ۶۴-۳۷.
- 71- حمیدی، ی. رهبری سازمانی در مدل TQM (در سازمان‌های بهداشتی). فصلنامه مدیریت سلامت. ۱۳۷۸؛ ۲ (۴): ۷۳۶۴-۵۸.
- ۷۲- مظلومی، ن، زمانی، م، سید نقوی، م، ربانی، ع. رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمانی با عملکرد سازمانی (شرکت‌های نمایندگی خدمات بیمه‌ای). فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهشنامه بیمه. ۲۰۱۴، ۲۳Oct (۲): ۸۲-۱۶۳.
- 1- Sanchez JI, Levine EL. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? Human resource management review. 2009 Jun 1; 19(2):53-63.
  - 2- McClelland DC. Testing for competence rather than for "intelligence." American psychologist. 1973 Jan; 28(1):1.
  - 3- White RW. Motivation reconsidered: the concept of competence. Psychological review. 1959 Sep; 66(5):297.
  - 4- Boyatzis RE. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons; 1982 Jan 22.

- 5- Ulrich D, Brockbank W, Yeung AK, Lake DG. Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*. 1995 Dec; 34(4):473-95.
- 6- Norris N. The trouble with competence. *Cambridge journal of education*. 1991 Jan 1; 21(3):331-41.
- 7- Le Deist FD, Winterton J. What is competence? *Human resource development international*. 2005 Mar 1; 8(1):27-46.
- 8- Chen HM, Chang WY. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*. 2010 Nov; 16(5):677-99.
- 9- Pikkarainen E. Competence as a key concept of educational theory: A semiotic point of view. *Journal of Philosophy of Education*. 2014 Nov; 48(4):621-36.
- 10- Stevens GW. A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*. 2013 Mar; 12(1):86-107.
- 11- Woodruffe C. What is meant by a competency? *Leadership & organization development journal*. 1993.
- 12- Spencer LM, Spencer PS. *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons; 2008 Apr 25.
- 13- Sun, L., & Shi, K. (2008). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Public Personnel Management*, 37(3), 353-362.
- 14- Spencer LM, McClelland D, Spencer S. *Competency assessment methods. What works: assessment, development, and measurement?* 1997 Dec 1; 1:1-36.
- 15- Rothwell WJ. Beyond training and development. *Management Review*. 1995 Sep 1; 84(9):S4-.
- 16- Soderquist KE, Papalexandris A, Ioannou G, Prastacos G. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*. 2010 Apr 13.
- 17- Shippmann JS, Ash RA, Batjtsta M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, Kehoe J, Pearlman K, Prien EP, Sanchez JI. The practice of competency modeling. *Personnel psychology*. 2000 Sep; 53(3):703-40.
- 18- Stoof A, Martens RL, Van Merrienboer JJ, Bastiaens TJ. The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*. 2002 Sep; 1(3):345-65.
- 19- Ehnert I, Harry W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*. 2012 Jan 1:221-38.
- 20- Bacharach SB. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*. 1989 Oct 1; 14(4):496-515.
- 21- Gerhart B. Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*. 2012; 2(22):157-60.
- 22- Suddaby R. Construct clarity in theories of management and organization: Editor's comments. *Academy of Management Review*. 2010; 35(3):346-57.
- 23- Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung* 1997 (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.
- 25- Boselie P, Dietz G, Boon C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*. 2005 Jul; 15(3):67-94.
- 26- Yuvaraj R. Competency mapping. *International Journal of scientific & Engineering research*. 2011 Aug; 2(4):53-72.
- 27- Vathanophas V. Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary management research*. 2007; 3(1):45-.
- 28- Rothwell WJ. The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies.

- 29- Barman A, Konwar J. Competency based curriculum in higher education: A necessity grounded by globalization. *Romanian journal for multidimensional education*. 2011 Apr; 3(6):7-15.
- 30- Dutta S, Narasimhan OM, Rajiv S. Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic management journal*. 2005 Mar; 26(3):277-85.
- 31- Boselie P, Paauwe J. Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*. 2005 Oct 1.
- 32- Moyer R. Defining and measuring competencies: An overview of approaches. Click2learn Inc. 2001.
- 33- Holt J, Perry S. A pragmatic guide to competency: Tools, frameworks and assessment. BCS, the Chartered Institute; 2011 Apr 14.
- 34- Lawler III EE. From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*. 1994 Jan; 15(1):3-15.
- 35- Rodriguez D, Patel R, Bright A, Gregory D, Gowing MK. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*. 2002 Sep; 41(3):309-24.
- 36- Sydänmaanlakka P. Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.
- 37- Abdullah AH, Sentosa I. Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business ISSN*. 2012; 2046:7141.
- 38- Dubois DD, Rothwell WJ. Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey; 2004 Dec 1.
- 40- Lucia AD, Lepsinger R. *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1999 Jan.
- 43- Traicoff D, Pope A, Bloland P, Lal, D, Bahl J, Stewart S, Ahrendts J. J. V. Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. 2019.
- 44- Sanghi S. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publications India. 2016.
- 45- Russo D. *Competency Measurement Model*. Presented in European Conference on Quality in Official Statistics. 2016; 1-22.
- 47- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1993). *Complete AMA guide to management development*. AMACOM, American Management Association.
- 48- Tepavicharova M, Dikova L, Zahars V. Development of a Competency Model for Selection of Human Resources in the Mining and Quarrying Sector in Bulgaria. *IVth International Innovative Mining Symposium*. 2019; 1-8.
- 49- Kansal J, Singhal S. Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*. 2018; 16(3), 287–301.
- 50- Shet SV, Patil DSV, Chandawarkar DMR. Competency Model and HRM Practices - An Empirical Study of Organizations in India. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 2017; 7 (3): 140-150.
- 51- Sabuncu KU, Karacay G. Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016 Nov 24;235:443-52.
- 52- Matook S, Maruping LM. A competency model for customer representatives in agile software development projects. *MIS Quarterly Executive*. 2014 Jun 1; 13(2).
- 53- Patanakul P, Milosevic DZ, Anderson TR. A decision support model for project manager assignments. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2007 Jul 23; 54(3):548-64.



- 61- Hoffmann T. The meanings of competency. *Journal of european industrial training*. 1999 Aug 1.
- 62- Campion MA, Fink AA, Rugeberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*. 2011 Mar; 64(1):225-62.
- 63- MITAREE PD. AN EVALUATION OF A COMPETENCY MODEL DEVELOPED AND IMPLEMENTED FOR EXECUTIVES AT A THAI SERVICE BUSINESS STATE ENTERPRISE. *AU Journal of Management*. 2006; 4(2):1-8.
- 64- Hayton JC, Kelley DJ. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human resource management: Published in cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*. 2006 Sep; 45(3):407-27.
- 68- Sembiring N, Nimran U, Astuti ES, Utami HN. The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 2020 Jun 17.
- 69- Lubbers CA. An assessment of predictors of student peer evaluations of team work in the capstone campaigns course. *Public Relations Review*. 2011 Dec 1; 37(5):492-8.
- 73- Logan TR. Influence of Teamwork Behaviors on Workplace Incivility as It Applies to Nurses. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*. 2016 May; 2(1):47-53.
- 74- Bennett-Levy J, McManus F, Westling BE, Fennell M. Acquiring and refining CBT skills and competencies: which training methods are perceived to be most effective? *Behavioural and cognitive psychotherapy*. 2009 Oct; 37(5):571-83.



## شناسایی عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین محور از دید مدیران و سیاست گذران آموزشی

هادی براتی<sup>۱</sup>

حمیده جلیلی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۲۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۴)

### چکیده

کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه به عنوان زمینه‌های موضوعی و چارچوب‌های ادراکی تنها زمانی حاصل می‌شود که دانشگاه‌ها از برج عاج به دانشگاه کارآفرین تبدیل شوند. از این رو؛ مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه‌ها نقش بسیار مهمی در فرایند نوآوری و کارآفرینی دارند. پژوهش حاضر، باهدف شناسایی عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین محور از دید مدیران و سیاست گذران آموزشی دانشگاه فرهنگیان انجام شد. این پژوهش بر مبنای هدف، در ذیل پژوهش‌های کاربردی است که به روش کیفی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، شامل کلیه خبرگان و فعالان بخش کارآفرینی و سیاست گذران حوزه منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۹ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. اعتبار ابزار اندازه‌گیری داده‌ها با استفاده از روش توافق کدگذاران مورد تأیید واقع شد و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA10 استفاده شد. نتایج پژوهش، بیانگر این بود که عوامل علی مؤثر بر تربیت منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در قالب ۳ مؤلفه (مدیریت، منابع مادی و غیرمادی، و راهبردها) و ۵۶ شاخص طبقه‌بندی کرد که در این بین، عوامل مربوط به نهادینه‌سازی بحث کارآفرینی؛ اصلاح سیستم کار راهه شغلی و جانشین پروری؛ تقویت روحیه کار تیمی؛ تقویت بینش راهبردی و رهبری تحول‌گرا؛ حمایت‌های مادی و غیرمادی و استفاده از نسل‌های جدید آموزشی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** عوامل علی، تربیت منابع انسانی کارآفرین محور، مدیران آموزشی، سیاست گذران

<sup>۱</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

نگاهی گذرا به ادبیات مربوط موضوع، یکی از ابعاد مهم در سازمان‌ها بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرایندهای مربوط به آن است که انسان به‌عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است و به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی دربرگیرنده فرایندهایی است که برای دستیابی به اثربخش‌ترین کاربری از افراد درگیر در سازمان لازم می‌باشد که آن را می‌توان به‌عنوان فرآیند اصلی یک سازمان در نظر گرفت که باعث تأثیرگذاری بر نحوه جذب و استفاده از منابع انسانی و نیز چگونگی درک روابط کاری توسط آنان می‌شود (۲). لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی ظریف‌ترین و مهم‌ترین بخش از مدیریت سازمان، به شمار می‌رود. توجه به نیازهای منابع انسانی معمولاً به‌وسیله بودجه و برنامه تحلیل و برنامه‌ریزی‌هایی که به‌وسیله متخصصین کارکنانی در برنامه‌هایی چون آموزش و استخدام صورت می‌گیرد محدود می‌شود. تجارب و برنامه‌ریزی و اطلاعات منتشرشده حکایت از آن دارد که نیازهای منابع انسانی به‌وسیله برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی تعیین می‌شوند. اما اغلب اثری که منابع انسانی بر سازمان خواهد گذاشت مورد توجه واقع نمی‌شود (۳).

بنابراین، اگر سازمان‌ها بخواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی با نگرشی جامع و استراتژیک به منابع انسانی، موجب ارتقاء استراتژی‌های سازمان شوند (۲). گرچه در گذشته ارزش بازار یا روز سازمان‌ها بیشتر به میزان دارایی‌های محسوس یا فیزیکی آن‌ها بستگی داشت ولی امروزه بیشتر از ۹۰ درصد از ارزش روز سازمان‌ها با محاسبه دارایی‌های نامحسوس آن‌ها تعیین می‌شود، که دارای سه عنصر اصلی دانش یا فناوری سازمان، انگاره و شهرت سازمان و قابلیت‌های افراد می‌باشد (۴) و جذب نیروی انسانی فرهیخته، پرورش نیروی انسانی دانش‌مدار، شیوه‌های نگهداری و مراقبت از سرمایه‌های انسانی، رویکردهای نوینی در آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد با رویکرد به مدل‌های تعالی سازمانی، سازمان‌یادگیرنده و سازمان سالم از جمله مسائل مهمی است که در این گستره مورد اهتمام و توجه است (۵). از این‌رو؛ در دوران معاصر، که سرعت این تغییرات بسیار زیاد و قابل توجه است توسعه منابع انسانی در آموزش عالی امر مهمی است که می‌تواند در دنیای رقابتی امروز ما را با پیشرفت جهانی همسو و همگام سازد (۱).

در این راستا؛ یکی از استراتژی‌هایی که برای دستیابی به برتری رقابتی در اقتصاد جهانی عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته، پرورش افراد مستعد کارآفرینی است (۶) و در کشورهای جهان سوم، توسعه کارآفرینی به‌منظور ایجاد ثروت، رفاه و اشتغال، به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده و طی چند دهه تعداد قابل توجهی از محققان را در سراسر جهان جذب خود کرده است (۷ و ۸ و ۹).

نگاهی گذرا به ادبیات موضوع بیانگر این است که واژه کارآفرین یک اصطلاح فرانسوی است که اولین بار در سال ۱۲۵۳ میلادی در ادبیات ظاهر شد و به اشکال مختلف مورد استفاده قرار گرفت. در حقیقت اصطلاح کارآفرین برگرفته از فعل فرانسوی *Entreprendre* است که به معنای «شخص متعهد» به معنای کسی که یک پروژه مهم را انجام می‌دهد، می‌باشد که تاریخچه کارآفرینی به پژوهش‌های ریچارد کانتیلون<sup>۱</sup>، ژان باتیست سای<sup>۲</sup> و جوزف آلوئیس شومپتر<sup>۳</sup> برمی‌گردد و جستجو در نوشتارهای این سه پیشگام، آسان‌ترین راه برای درک مفهوم کارآفرین در دیدگاه‌های مختلف است (۱۰). از لحاظ تعریف مفهومی کارآفرینی، ادبیات موضوع، بیانگر این است که نظر به کاربرد مختلف این مفهوم در رشته‌های علمی مختلف، نمی‌توان یک تعریف واحد از کارآفرینی ارائه داد و هر یک از صاحب‌نظران با توجه به دیدگاه مختلف، تعریف متفاوتی از کارآفرینی ارائه کرده‌اند که در ادامه به برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه‌شده اشاره شده است (۱۱ و ۱۲).

جدول (۱) تعاریف مختلف کارآفرینی از دید صاحب‌نظران مختلف

محور اصلی	تعریف	نویسنده (سال)
ایجاد ارزش	کارآفرین منابع اقتصادی را از ناحیه پایین‌تر به منطقه‌ای با بهره‌وری بالاتر و بازده بیشتر تغییر می‌دهد	ژان باپتیست <sup>۴</sup> (۱۸۰۰)
تغییر عامل یا مبتکر تخریب خلاق	وظیفه کارآفرین، اصلاح یا انقلابی در الگوهای بهره‌وری است... با بهره‌برداری از یک اختراع یا به‌طور عام‌تر، یک امکان تکنولوژیکی آزمایش نشده برای تولید کالای جدید یا تولید یک محصول قدیمی به روش جدید، با باز کردن منبع جدید مواد یا منبع جدیدی از محصولات، با سازمان‌دهی مجدد یک صنعت و...	جوزف شومپتر <sup>۳</sup> (۱۹۴۲)
ریسک بالا	کارآفرین شخصی با موفقیت بالا و ریسک‌پذیری متوسط و پرانرژی است.	دیوید و مک‌کلند <sup>۶</sup> (۱۹۶۱)
ابتکار عمل سازمان دهنده	کارآفرین ابتکار عمل دارد، برخی سازوکارهای اجتماعی و اقتصادی را سازمان‌دهی کرده و خطرات شکست را می‌پذیرد.	آلبرت شاپرو <sup>۷</sup> (۱۹۷۵)

1. Richard Cantillon
2. Jean Baptiste say
3. Joseph Alois Schumpeter
4. Jean Baptiste
5. Joseph Schumpeter
6. David Mc Cleland
7. Albert Shapero

محور اصلی	تعریف	نویسنده (سال)
فرصت داوری	کارآفرین با فرصت، بازار را شناخته و عمل می‌کند. کارآفرین در اصل یک قاضی است.	رنزریک <sup>۱</sup> (۱۹۷۸)
کردانی و عدم اطمینان	پیگیری فرصت بدون توجه به منابعی که اکنون کنترل می‌شود.	هوارد استفنسون <sup>۲</sup> (۱۹۸۳)
فرصت	کارآفرین همیشه به دنبال تغییر است، به آن پاسخ می‌دهد و از آن به‌عنوان یک فرصت بهره‌برداری می‌کند	پیتر دراگر <sup>۳</sup> (۱۹۸۵)
سود کسب‌وکار	کارآفرینی یک فعالیت هدفمند برای شروع، حفظ و ادغام یک تجارت سودمحور است.	گارتنر <sup>۴</sup> (۱۹۸۸)
نوآوری ارزش‌افزوده ریسک سود	کارآفرینی فرایند ایجاد چیزهای متفاوت با ارزش، با اختصاص زمان و تلاش لازم است. با فرض اینکه ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی همراه دارد و دریافت پاداش و نتایج حاصل از رضایت مالی و شخصی است.	سیرسیچ و پیترز <sup>۵</sup> (۱۹۸۹)
کارآفرینی به‌عنوان یک فرایند	کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت	شین و ونکاتارامان <sup>۶</sup> (۲۰۰۰)
ورود به بازار جدید	پدیده کارآفرینی واقعاً از ورودی‌ها جدید تشکیل شده است.	نوسدیواد (۲۰۰۴)
ابتکار عمل سود سازی	کارآفرینی به‌عنوان فعالیت هدفمند یک فرد یا گروهی از افراد وابسته متعهد می‌شود که با تولید و توزیع کالاها و خدمات اقتصادی شروع، نگهداری یا کسب سود را انجام دهند.	موهانتی <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)
رهبری کل‌نگری مداوم متعهد	کارآفرینی راهی برای تفکر، استدلال و عمل است که رهبری فرصتی جو، کل‌نگر در کل فرایند و متعادل دارد.	تینز و اسپیلی <sup>۸</sup> (۲۰۰۸)

---

1. Renzerik

2. Howard Severson

3. Drucker

4. Gartner

5. Hisrich & Peters

6. Shane & Venkataraman

7. Mohanty

8. Tins & Spill

نتایج پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی، تأثیر مثبت آموزش بر کارآفرینی را تأیید و تصدیق کرده و نشان می‌دهد که کارآفرینی می‌تواند مانند هر رشته‌ای آموخته شود (۱۳ و ۱۴). کارآفرینی از طریق نوآوری، ترکیبی از منابع و ایجاد شغل و مهارت به رشد اقتصادی کمک می‌کند (۱۵). همچنین بین رشد اقتصادی و توسعه مفهوم سرمایه انسانی همبستگی مثبتی وجود دارد (۱۶) و کارآفرینی منجر به درآمد بیشتر و کاهش سطح بیکاری می‌شود (۱۷). به همین دلیل آموزش کارآفرینی در اقتصاد جهانی عصر حاضر به یک ضرورت تبدیل شده و دامنه و عمق چالش‌های عصر پست‌مدرنیسم را تحت تأثیر قرار داده (۱۸) و روزه‌روز برنامه‌های آموزش کارآفرینی در جهان به طرز چشم‌گیری قابل افزایش است (۱۷).

نتایج بررسی‌ها بیانگر این است که کارآفرینی مستلزم یک محیط کارآفرین است (۱۹). در این زمینه وال شام (۱۹۹۳) در توسعه منابع انسانی بر سه مؤلفه محتوا، زمینه و فرایند تأکید دارد که عوامل محتوایی بر اهداف و تصمیمات، عوامل فرایند بر استراتژی و مراحل کار و عوامل زمینه‌ای بر عوامل اقتصادی، ساختاری و فرهنگی متمرکز است. بدیهی است یکی از کنشگران اصلی یک نظام توسعه منابع انسانی کارآفرین محور، مربیان و آموزش‌دهندگان می‌باشند که باید دارای مهارت‌های خلاق و تفکر انتقادی، توانایی فرهنگی- اجتماعی و جهان آگاهی باشند (۲۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که آموزش کارآفرینی مبتنی بر این سه رکن با نظام‌های آموزشی قدیمی و یا دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و پودمانی حاصل نمی‌شود و نمی‌توان با وضعیت موجود حاکم بر کلاس‌های درس کارآفرینی را آموزش داد. زیرا نظام‌های آموزشی کارآفرین محور می‌بایست با آموزش فعالیت‌های گوناگون، افرادی را پرورش دهند که از مهارت اکتشاف بالایی برخوردار باشند (۲۱). از این رو؛ موضوع دانشگاه کارآفرین یا به تعبیر و بسما<sup>۲</sup> دانشگاه نسل سوم در دهه‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. با روند تحولات ملی و بین‌المللی و گذار از جامعه صنعتی به جامعه دانشی، اتخاذ راهبردهای اثربخش برای استفاده از ارزش‌ها و فرصت‌های جدید در دانشگاه‌ها ضروری است. باید الگوهای آموزش و پرورش در نظام دانشگاهی متحول شده و مهارت‌ها و توانایی‌های جامعه دانشگاهی (دانشجویان، دانش‌آموختگان، اعضای هیئت‌علمی، مدیران و کارکنان) در راستای نوآوری و کارآفرینی ارتقاء یابد (۲۲).

تحقیقات متعددی در راستای موضوع کارآفرینی انجام گرفته است (۲۳ و ۲۴). نتایج پژوهش‌های انجام شده بیانگر این است که علیرغم تأثیر اندک آموزش کارآفرینی در دوره ابتدایی (۲۵) و مبهم بودن محتوا و روش تدریس آن، تحصیلات دانشگاهی یک عامل تأثیرگذار بر قابلیت‌های کارآفرینی است (۲۶). بنابراین با توجه به تأثیر دانش در رشد اقتصادی (۲۷) و همچنین نقش مهم دانشگاه‌ها به‌عنوان متولیان

---

1. VallSham  
2. Visma

ایجاد دانش در اقتصاد مبتنی بر دانش کارآفرینی (۲۸) باید الگوهای آموزش و پرورش در نظام دانشگاهی متحول شده و مهارت‌ها و توانایی‌های جامعه دانشگاهی (دانشجویان، دانش‌آموختگان، اعضای هیئت‌علمی، مدیران و کارکنان) در راستای نوآوری و کارآفرینی ارتقاء یابد (۲۲). این مهم در دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان کارگزار اصلی تعلیم و تربیت در توسعه منابع انسانی، اهمیتی بیش از پیش دارد. چراکه از یک‌سو توسعه امری است که از آموزش، دامنه شمول آن وسیع‌تر بوده و در سناریوهای محتمل آن نیز در افق ۲۰۲۰ نقش یادگیری موردتوجه ویژه قرار گرفته و از سوی دیگر؛ بهسازی و توسعه منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان که پرورش نسل آینده کشور بر عهده آن‌هاست، آینده اجتماع را نیز دگرگون خواهد کرد.

به‌طور کلی؛ آنچه انجام این پژوهش را ضرورت بخشیده این است که پرورش نیروی انسانی کارآفرین با معلم غیر کارآفرین امکان‌پذیر نخواهد بود و از طرف دیگر؛ طبق گزارش برنامه دیده‌بان جهانی کارآفرینی، کشور ایران در شاخص درک فرصت‌های کارآفرینانه در سال ۱۳۹۵ رتبه ششم از بین هفت کشور مبتنی بر اقتصاد منبع محور و در مجموع رتبه ۴۵ در بین ۶۴ کشور را کسب کرده است. همچنین تغییرات شاخص درک فرصت کارآفرینانه در ایران طی یک دوره ۹ سال (۱۳۸۷-۱۳۹۵) تقریباً در حاشیه‌ای بین ۳۰ تا ۴۰ درصد بوده است که در سال هفتم (۱۳۹۳) به زیر ۳۰ درصد افت داشته است (۲۹). بنابراین؛ شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه با توجه به معضل روبه رشد بیکاری در ایران ضرورتی بنیادی است و هدف پژوهش حاضر؛ شناسایی عوامل علی مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین بر اساس نظریه داده بنیاد می‌باشد.

## روش پژوهش

از آنجائی که هدف از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین بر اساس نظریه داده بنیاد می‌باشد، این پژوهش در ذیل پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که به روش کیفی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل کلیه افراد خبره و آگاه نسبت به مسائل کارآفرینی در سطح سازمان مرکزی و همچنین پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در شهرهای کرج، مشهد، زاهدان، بیرجند و تهران بود. از این‌رو؛ جهت شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین، به جهت تفاوت نسبی اساتید در مدرک تحصیلی، تجارب فردی و برداشت‌های آنان نسبت کارآفرینی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۹ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند.

بدین منظور، در ابتدا مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته با یک نفر شروع شد و فرایند انجام مصاحبه در مصاحبه چهاردهم به اشباع نظری رسید که برای اطمینان بیشتر فرایند مصاحبه با ۵ نفر دیگر نیز ادامه پیدا کرد. در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند، داده‌ها به‌صورت صوتی و در برخی موارد هم داده‌ها از



طریق یادداشت‌برداری ثبت و ضبط گردید. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های در قالب فایل word وارد نرم‌افزار MAXQDA گردید و عمل کدگذاری برای ۱۹ مصاحبه صورت گرفت. در ادامه به‌منظور اطمینان از قابلیت اعتبار ابزار اندازه‌گیری، نتایج کدگذاری‌ها به مصاحبه‌شوندگان گزارش شد تا آن‌ها تأیید کنند که آیا نتایج کدگذاری، همان چیزی است که مقصود آن‌ها بود یا خیر؟ لذا در این مرحله تعدادی از کدها حذف و تعدادی دیگر تغییر نام پیدا کرد. همچنین، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف و رعایت اصل چندجانبه‌نگری در بخش کیفی پژوهش، داده‌ها علاوه بر اعضای هیئت‌علمی، از طریق مصاحبه با اساتید مأمور و مدعو دانشگاه فرهنگیان که از لحاظ نظری با مفهوم کارآفرینی آشنایی داشتند، جمع‌آوری شد.

همچنین؛ به‌منظور بررسی قابلیت اطمینان ابزار اندازه‌گیری، مصاحبه‌ها به‌صورت تیمی انجام شد و در هر مصاحبه حداقل دو مصاحبه‌گر حضور یافت و علاوه بر یادداشت متن مصاحبه در صورت موافقت مصاحبه‌شونده متن مصاحبه ثبت و ضبط گردید و سپس متن پیاده شده مصاحبه‌ها کدگذاری شده و برای اطمینان از موضوع، چندین بار اصل فایل مصاحبه موردبررسی قرار گرفت. درنهایت قابلیت تأیید داده‌های پژوهش، طی جلسه‌ای با حضور چند تن از اساتید دانشگاه تعدیل شد و اصلاحات لازم صورت گرفت. همچنین؛ برای اطمینان از قابلیت پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر، از روش پایایی توافق بین دو کدگذار برای استفاده شد که نتایج در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول (۲) مقدار پایایی توافق بین کدگذاران

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۹	۲۲	۱۰	۹۰
۲	۱۱	۱۸	۹	۸۸
۳	۱۳	۲۲	۸	۷۲
	جمع	۶۲	۲۷	۸۳

طبق جدول (۲) مقدار پایایی بین دو کدگذار ۰/۸۳ گزارش شده که چون این مقدار از ۶۰ درصد بیشتر می‌باشد می‌اوان گفت که ابزار اندازه‌گیری پژوهش از قابلیت اعتماد لازم برخوردار می‌باشد (۳۰). در

ادامه پژوهشگر بر اساس مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۰) کار تحلیل را آغاز کرد و داده‌ها در سه گام متوالی در قالب کدهای باز، کدهای محوری و کدهای انتخابی تحلیل و طبقه‌بندی شد. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، فهرستی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل علی مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین محور شناسایی شد.

### یافته‌های پژوهش

در تحقیق حاضر؛ جهت شناسایی عوامل علی مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان از روش مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته طی چند مرحله کدگذاری و نیز با الهام از پیشینه پژوهش، منجر به شناسایی ۵۶ کد اولیه گردید. در گام دوم؛ مفاهیم شناسایی شده در سه مفهوم محوری (مدیریت، منابع مادی و غیرمادی، و راهبردها) دسته‌بندی شدند و بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل کیفی پژوهش استخراج شد که نتایج در جدول (۳) گزارش شده است:

جدول (۳) کدهای استخراج شده حاصل از مصاحبه

کدهای پایه‌ای	کدهای محوری	کد انتخابی
راهبردهای کلان دانشگاه	کدهای محوری	کد انتخابی
استقرار نظام یکپارچه جامع اطلاعات		
استفاده از ایده‌های سنتی (طرح کاد)		
طرح درس شناور		
تقویت روحیه کار تیمی		
ترسیم نقشه شایستگی		
برنامه مبتنی بر پاسخگویی ذی‌نفعان		
اصلاح برنامه‌های ارزیابی		
تزریق استراتژی‌ها در بدنه سازمان		
ارائه چند واحد درسی آموزش کارآفرینی		
شکوفایی، خلاقیت در فعالیت‌های گروهی		
بهره گرفتن از مدل‌های توسعه (آیزنبرگ و...)		
بیان داستان‌های تاریخی اسلام در این خصوص		
اصلاح ساختار مسابقات آموزش و پرورش		

<sup>1</sup>. Strauss & Corbin

کدهای پایه‌ای	کدهای محوری	کد انتخابی
نگرش هدف محور به جای توسعه محور در حل مسائل		
مشخص ساختن تفاوت بین رشد، پیشرفت و توسعه		
برنامه‌های استراتژیک		
توجه به محدودیت زمان		
شبکه‌سازی و فعالیت‌های تیمی		
اصلاح سیاست‌های کار راهه شغلی با رویکرد کارآفرینانه		
اصلاح سیاست‌های جانشین پروری با رویکرد کارآفرینانه		
سیاست تهاجمی		
تسهیم دانش		
اشتراک دانش ضمنی و صریح		
به کار بردن ایده‌های خلاقانه		
تقویت دفتر امور دانش‌آموختگان		
تنظیم برنامه‌های عملیاتی		
تعیین اهداف راهبردی		
تعیین شاخص‌های سنجش اهداف		
توجه به آموزش‌های مهارت محور		
راهکارها و راهبردهای اجرایی		
استفاده از مدل‌های نظری بومی شده		
مدیریت کیفیت فراگیر		
گزینش مدیران مبتنی بر شایستگی کارآفرینانه		
بینش راهبردی		
احصاء شایستگی‌های مدیریتی		
مربیگری (کوچینگ)		
رهبری تحول‌گرا	مدیریت	
پژوهش در بحث رهبری		
عدم درک نسل جوان توسط مدیران پردیس‌ها		
معنویت رهبری		
تفکر کارآفرینانه مدیران پردیس‌ها		
کشف کارآفرینان		
ساختار تسهیل‌کننده و تسهیلگر		

کدهای پایه‌ای	کدهای محوری	کد انتخابی
به کار گرفتن نسل پنجم و ششم آموزش مجازی	منابع مادی و غیرمادی	
توسعه امکانات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغز افزاری		
استانداردسازی مستمر فرایند		
تقویت اتاق فکر		
برنامه جامع کتاب‌خوانی مرتبط با این زمینه		
تحلیل و تغییر کتب دانشگاه با این رویکرد		
بازنگری سرفصل دروس با رویکرد کارآفرینانه		
حجم کتب درسی		
فناوری جهانی		
فضای فیزیکی دانشگاه و امکانات و تجهیزات		
بانک اطلاعاتی جامع ایده‌ها		
ترویج کتب پرورش خلاقیت و کارآفرینی		

همان‌گونه که از اطلاعات جدول (۳) قابل استنباط است مدل کیفی عوامل علی مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان دارای ۳ مؤلفه (مدیریت، منابع مادی و غیرمادی، و راهبردها) و ۵۶ شاخص می‌باشد که خروجی نرم‌افزار MAXQDA در قالب نمودار درختی (۱) ارائه شده است.



رضایت شغلی خواهد داشت. راهکارهای مختلفی برای رسیدن به این سهم وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها استفاده از ایده‌های سنتی (طرح کاد) است. طرحی که در آن کار و دانش باهم ترکیب شده بود. دختران انواع هنرهای دستی را در مدرسه می‌آموختند. صنایع دستی و هنری و هنرهای بومی هر منطقه مسائل مهمی بود که در این مقوله مورد توجه قرار می‌گرفت. دختران منجوق و ملیله و پته و... می‌آموختند. هنرهایی که روح را تلطیف می‌کرد. سیران نیز همین‌طور، این امر در درازمدت بر توسعه صنعت گردشگری نیز تأثیر می‌گذارد. مسئله مهمی که در آیات و روایات ما نیز مورد تأکید قرار گرفته است و توسعه این صنعت بدون تردید کارآفرین را رشد خواهد داد».

عامل راهبردی دیگر؛ که از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفت، مشخص ساختن تفاوت بین رشد، پیشرفت و توسعه است. مصاحبه‌شونده (p10) که از کارآفرینان مجرب و پیشکسوت کشوری است و ۳ دهه سابقه خدمت دارد در این خصوص بیان می‌کند که: «باید به دانشجویان و نسل جوان همچنین کارمندان و حتی بعضاً اساتید تفاوت این واژه‌ها را در معنا و عمل آشکارسازیم. همه می‌دانیم که رشد تغییر کمی است. رشد برابر واژه رویش و به معنای رویش نشو و نما و بلوغ است. معنای اقتصادی رشد در واقع افزایش درآمد یا تولید کالا و خدمت نسبت به سرانه جمعیت است که عموماً بر اساس تولید ناخالص داخلی اندازه‌گیری می‌شود و در اصطلاح زیست‌شناسی تغییر در اندازه جمعیت است. که با پیشرفت و توسعه بسیار متفاوت است. پیشرفت در واقع ارتقای مهارت‌ها و جنبه مای مختلف شخصیتی برای اداره و مدیریت بهتر کسب‌وکار است که با توسعه بسیار متفاوت است. توسعه منابع انسانی چارچوبی است برای کارکنان توسعه توانایی‌ها و دانش فردی خود و سازمان و همچنین آموختن مهارت‌های جدید در واقع توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین فرصت‌هاست که به شرکت‌ها کمک می‌کند که با تشویق کارکنان جهت توسعه دادن به توانایی‌های خود و کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آن‌ها ایجاد انگیزه کند. مصاحبه‌شونده تأکید می‌کند در مقوله کارآفرینی بسیار مهم است که تفاوت بین رشد، پیشرفت و توسعه را مخاطبین و برنامه‌ریزان بدانند و در واقع ما به‌طور جامع و کامل در سطح کلان باید به این مسائل را مدنظر قرار دهیم. توسعه کارآفرینی همان مسئله مهمی است که هم پیشرفت و هم رشد را در بردارد».

سومین عامل راهبردی بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، اصلاح سیستم کار راه شغلی و جانشین‌پروری با رویکرد کارآفرینانه است. مصاحبه‌شونده (p5) که سیاست‌گذار دانشگاه فرهنگیان است در این باره می‌گوید «احترام به کار راه شغلی که فرد آرام، آرام پیشرفت کند. کارشناس و کارشناس مسئول شود خیلی مهم است. فضا باید روحیه خلاقیت و ریسک را تقویت کند و چنین فضایی در تقویت این روحیه نقش مهمی دارد. مصاحبه‌شونده که فارغ‌التحصیل رشته مدیریت منابع انسانی است مدیریت استعداد و

جانشین پروری را بسیار مهم می‌داند و بر استراتژی تربیت انسان‌های مدیر تأکید می‌کند. جانشین پروری و پرورش انسان‌هایی شروع، مقبول و محبوب در بحث جزء مسائل اصلی و راهگشا است. روش‌های نوین و پذیرش این عقیده و اعتقاد به ترتیب معلم یک نوع درآمدزایی نامشهوداست. باید به کل مجموعه القا کنیم که به روش جدید بیندیشم مصاحبه‌شونده چنین ادامه می‌دهد. سید جواد این کار راهه شخصی را مجموعه‌ای از مشاغلی می‌داند که فرد در طی مسیر زندگی‌اش درس می‌گیرد، در دنیای امروز مدیریت بر کار راهه شغلی افراد دیگر بر عهده سازمان‌ها نیست بلکه این کارکنان هستند که در هر سطحی بر کار راهه شغلی خود مدیریت نموده و در این میان زمینه ایجاد انگیزش را برای خود فراهم می‌کند. این زمینه ایجاد انگیزش بسیار بسته به مدیران سطوح بالا دارد اگر کارکنان تفکر کارآفرینانه را یک امتیاز بدانند سعی بسیاری در ایجاد آن در روح و روان برای موفقیت در مسیر کار راهه شغلی خواهند داشت. جانشین پروری نیز به همین اندازه می‌تواند مؤثر باشد. مدیریت فعلی، فردی باروحیه ریسک و تفکر خلاقانه است. اگر بانکی از استعدادها داشته باشیم و مدلی برای شایستگی ترسیم کنیم در این مدل این تفکر را مدنظر قرار دهیم. فرصت‌های بیشتری را برای کارکنان بااستعداد فراهم ساخته‌ایم و این مهم در پرورش روحیه خلاقانه تأثیر دارد. می‌توانیم امید داشته باشیم که در آینده نیز مدیرانی با تفکر کارآفرینانه که به رشد این روحیه در کارکنان و زیرمجموعه اهمیت می‌دهند و نسلی کارآفرین را تربیت خواهند کرد داشته باشیم».

چهارمین عامل راهبردی مهم و تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین تقویت روحیه کار تیمی است. مصاحبه‌شونده (p4) که دکترای مدیریت دارد و در حوزه برنامه‌ریزی درسی دانشگاه فرهنگیان سیاست‌گذار است در این زمینه می‌گوید: «اساس رویکرد اسلام کار تیمی است و بر مشارکت است و با رقابت زاویه دارد وی بر ارائه واحدهای درسی در خصوص کارآفرینی تأکید می‌کند و با توجه به مسئولیتی که در سطح کلان دارد و در شرایط فعلی آن را خلأ دانشگاه فرهنگیان در برنامه‌ریزی درسی می‌داند. وی تأکید می‌کند برنامه درسی مبتنی بر کارآفرینی می‌باید دیگر و از نکات مهمی است. روش‌های آموزشی باید مبتنی بر مهارت باشند و افراد بتوانند رویکرد کارآفرینی را ایجاد و اجرا کنند مهم است. اینکه ۲ یا ۴ واحد کارآفرینی بگذاریم خوب است اما کارآفرینی باید سایه‌افکن بر برنامه درسی باشد. یکی از بحث‌های مهم برنامه درسی مبتنی بر کارآفرینی است همه آن‌ها با کار تیمی مؤثر می‌شوند درواقع گروه با تیم فرق دارد. تیم گروهی است که کار کردن با یکدیگر را آموخته است. در کار تیمی ما از خرد جمعی بهره می‌جویم کشورهای پیشرفته آموزشی ژاپن بر این مهم تأکید فراوان دارند اگر دانشجویان ما این مهم را بیاموزند و به دانش‌آموزان یاد دهند ما با استفاده از خلاقیت‌های تک‌تک افراد تیم مای قوی‌تری خواهیم داشت روحیه ریسک در افراد بهتر رشد می‌کند و بیشتر تقویت می‌شود و در آینده نیز این افراد باروحیه‌ای که در آن‌ها نهادینه شده در بحث صنعت و خدمات موفق‌تر عمل خواهند کرد».

دومین مؤلفه مهم و تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین در دانشگاه فرهنگیان مؤلفه مدیریتی بود. مصاحبه‌شونده (p15) در این زمینه بیان می‌کند: «مجله ژورنال جغرافی مجله‌ای بین‌المللی است که کل فضایی را که در اختیار دارد محدوده یک‌راه پله است. مدیر خیلی مهم است عوامل دروندادی مهم مدیران خیلی جدی است ما نیاز به رهبری تحول‌گرا و رهبری کارآفرین و مربی‌گری داریم. ما نیاز به مدیران مربی داریم. نزدیکی تدبیر با کارآفرین خیلی مهم است اینکه کارآفرین نخواهد از مدیر وقت بگیرد در هر شرایطی امکان ارتباط و نزدیکی باشد بسیار اصولی و مهم است کارآفرین باید بتواند در لحظه ایده را مطرح کند زمان باید شناور باشد درواقع بن‌مایه مفهوم مربی‌گری این است که هیچ ساختاری برای ارتباط وجود ندارد مانند مربی و شاگرد فوتبال که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. مرز و مکان و محدودیتی وجود ندارد شاید لازم باشد در کلاس‌ها هم‌مرزها بشکنند. در مدیریت امروز دنیا دیگر از رهبری هم‌مرزها فراتر رفته است. مدیران به کوچینگ می‌اندیشند وان را سرلوحه کار قرار داده‌اند اما متأسفانه هنوز در بحث مدیریت و ریاست هستیم با این تفکر نمی‌توانیم کارآفرینی را توسعه دهیم و در این مقوله رشد و پیشرفت کنیم نیاز به تغییر در سطوح بالای مدیریت و رده‌های پایین داریم اگر مدیران عالی، میانی و مدیران سرپرست درست بیندیشند، درست تصمیم بگیرند و اجرا کنند می‌توانیم امیدوار به تغییرات اساسی و بنیادی در سطوح مختلف باشیم».

همچنین، مصاحبه‌شونده (p14) بر بینش راهبردی و رهبری تحول‌گرا تأکید کرده است. وی در این خصوص چنین می‌گوید «بینش راهبردشناس چهارچوبی است که حاصل تعامل با محیط بیرونی و داخلی است و توسعه ذهنی در آن بسیار نقش دارد. بینش به زبان ساده به معنای آگاهی داشتن است یعنی درک صحیحی از خود و پیرامون خود داشتن بیش راهبردشناس آگاهی و شناخت راهبردها است که مدیران باید بدان را در سطح بالا داشته باشند مدیران باید بتوانند با داشتن چارچوب فکری وسیع در خصوص راهکارها و راهبردها به‌خوبی بیندیشند و تصمیم بگیرند». رهبری تحول‌گرا نیز در کلام مصاحبه‌شونده (p14) مورد تأکید فراوان قرار گرفت. وی در این خصوص چنین تأکید کرد: «رهبری تحول‌گرا نوعی از رهبری است که در آن فرد تنها مشغول نشان دادن راه درست و غلط به اعضای تیم نیست در عوض آن‌ها با اعضای گروهشان کار می‌کنند تا فرصت‌های بالقوه و مشکلات خود را شناسایی کنند و استراتژی‌های خود را با آن توسعه دهند مردان وزنانی که جهان را تغییر می‌دهند و رؤیاهای خود و جامعه را تحقق می‌بخشند رهبرانی تحول‌گرایند. افراد به هراندازه این روحیه را داشته باشند در توسعه کارآفرینی و خلاقیت موفق‌تر خواهند بود».



دومین مؤلفه مهم و تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین در دانشگاه فرهنگیان مؤلفه مادی و غیرمادی بود. در این زمینه مصاحبه‌شونده (p4) بیان می‌کند «امکانات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغز افزاری در توسعه منابع انسانی کارآفرین می‌تواند به‌عنوان یک عامل علمی مهم مورد توجه قرار گیرد. در دنیای فناوری نوین امروز سه مؤلفه داریم که مجاورت و بالندگی آن‌ها باهم در بالندگی و سازندگی یک کشور مؤثر است. سخت‌افزار، نرم‌افزار، مغز افزار. سخت‌افزار و نرم‌افزار چیزی است که باید متخصص داشته باشد. متخصصی است که فکر و مغز لازم دارد. در واقع در هزاره سوم منابع انسانی در حالی که رشد یعنی دانشجویان که قلب تپنده دانشگاه‌ها و جامعه هستند می‌توانند با تفکر کارآفرینانه، خلاقانه و متفاوت (مغز افزاری) در بحث سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیز جامعه را با تمام توان روبه‌جلو ببرند. و اجتماعی کارآفرین و متفاوت بسازند مصاحبه‌شونده که مدیر کل برنامه‌ریزی دانشگاه فرهنگیان است تأکید می‌کند همخوانی بین اقدامات و سیاست‌های ما با نیاز جامعه، برنامه‌ها با زمینه جامعه باید یکی باشد همخوانی آن را قابل‌پذیرش می‌کند و جامعه ما را از حافظه مداری خارج می‌سازد البته بکار گرفتن نسل پنجم و ششم آموزش مجازی نیز در این زمینه از مسائل مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود».

مصاحبه‌شونده (p15) در این خصوص بیان کرد: «به کار گرفتن نسل پنجم و ششم آموزشی در دنیای الکترونیک که به‌سوی دولت الکترونیک پیش می‌رویم بسیار مهم است. همه می‌دانیم که نسل سوم یادگیری از راه دور، نسل چهارم، یادگیری انعطاف‌پذیر و نسل پنجم یادگیری انعطاف‌پذیر هوشمند (برنامه‌های چندرسانه‌ای تعاملی آنلاین) است. در واقع آموزش تعاملی هوشمند مجازی، بضاعت مای اطلاعاتی و ارتباطی را در فرایندهای یاددهی و یادگیری فراهم ساخته است. و آثار فردی، اجتماعی و سازمانی فراوان دارد. با توجه به اینکه در دانشگاه فرهنگیان بسیاری از دروس به‌صورت مجازی ارائه می‌شوند و این برنامه رو به گسترش است می‌توان به کمک فناوری و گسترش آن در ارائه این تفکر مؤثر عمل کرده مخصوصاً در بحث نسل ششم آموزش مجازی که ما می‌توانیم استعداد توانمندی افراد را نیز در نظر بگیریم این رویکرد تأثیر بیشتری دارد قطعاً اگر بتوانیم خلاقیت‌ها، توانمندی‌ها و بالندگی مای افراد را در بحث آموزش مجازی بیشتر در نظر بگیریم در ایجاد تفکر کارآفرینانه موفق‌تر عمل خواهیم کرد».

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش یعقوبی و همکاران (۳۱) که به نقش مدیریت دانش در دانشگاه کارآفرین اشاره می‌کند و با رویکرد مدیریت دانش الگوی چابکی از این زمینه ارائه می‌کند؛ با نتایج پژوهش امرالله و همکاران (۳۲) که بر نقش مدیریت اطلاعاتی شامل آموزش کامپیوتر و مهارت‌های مدیریت کلاسی در کره جنوبی به‌عنوان یکی کشور پیشرفته آموزشی تأکید دارد؛ نتایج پژوهش بیل تادز (۳۳) که بر نقش مدیران بر اصلاح سیستم آموزشی و تصمیم‌گیری برای ایجاد سازمان یاد دهنده اشاره

می‌کند و تأکید دارد که اگر حمایت مدیران نباشد وضعیت نامتعادلی در تمام فرآیند یاددهی-یادگیری ایجاد می‌شود، همسو بوده و نتایج این پژوهش‌ها را مورد تأیید و تصدیق قرار داده است. به‌طور کلی؛ به‌منظور بهبود تربیت منابع انسانی کارآفرین محور در دانشگاه فرهنگیان، پیشنهادهای ذیل بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند کارساز باشد:

- اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد بانک اطلاعاتی از ایده‌های مدارس نوآور و خلاق و مسائل آموزشی خلاقانه در ایران و جهان
- تأسیس دفتر ویژه کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان و ارتباط با شبکه‌های اجتماعی کارآفرینان و دانشگاه‌های دیگر در حوزه کارآفرینی.
- ایجاد بانک جامعی از ایده‌های نوآورانه دانشجویان با یک برنامه صحیح در کل کشور با توجه به سرآمد بودن دانشجویان این دانشگاه و استفاده بیشتر از ایده‌های نخبگان مشغول به تحصیل.
- عقد قرارداد و تفاهم‌نامه‌های همکاری مبنی بر ارتباط با صنعت و شرکت‌های دانش‌بنیان
- برنامه‌ریزی جهت ارتباط بیشتر دانشجویان با پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و برگزاری استار تاپ در دانشگاه.
- منعطف ساختن ساختار دانشگاه و حرکت در جهت سبک رهبری تحول‌گرا
- تفویض اختیار بیشتر به انجمن‌های علمی دانشجویان و تأکید بر اعتماد محوری
- توسعه منابع سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغز افزاری جهت تربیت منابع انسانی کارآفرین محور

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگر، دارای یک سری محدودیت‌ها بود. مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، مهجور بودن واژه کارآفرینی در حوزه آموزش و ادبیات دانشگاه فرهنگیان بود به صورتی که برخی از مصاحبه‌شوندگان پژوهش، به‌ضرورت و اهمیت این موضوع در حوزه آموزش باور نداشتند.

## منابع

- 113) Barba-Aragón, María Isabel, and Daniel Jiménez-Jiménez. "HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator." *European Management Journal*, 2020; 38(5):791-803.
- 114) Swart, Juani, Nina Katrin Hansen, and Nicholas Kinnie. "Strategic Human Resource Management and performance management in professional service firms." In *The Oxford handbook of professional service firms*. 2015.
- 115) Kaufman BE. Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*. 2012; 26(2):12-36.
- 116) Jackson SE, Schuler RS, Jiang K. An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*. 2014; 8(1):1-56.
- 117) Marler JH, Fisher SL. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*. 2013; 23(1):18-36.
- 118) Klofsten M, Fayolle A, Guerrero M, Mian S, Urbano D, Wright M. The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019; 141:149-58.
- 119) Audretsch DB, Link AN. Entrepreneurship and knowledge spillovers from the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2019; 15(1):195-208.
- 120) Hamdan AM. Entrepreneurship and economic growth: An Emirati perspective. *The Journal of Developing Areas*. 2019; 53(1).
- 121) Kallab TE, Salloum C. Educational attainment, financial support and job creation across Lebanese social entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*. 2019; 9(1):1-2.
- 122) Kouakou KK, Li C, Akolgo IG, Tchamekwen AM. Evolution view of entrepreneurial mindset theory. *International Journal of Business and Social Science*. 2019; 10(6):116-29.
- 123) Bosman L, Fernhaber S, SpringerLink (Online service). *Teaching the entrepreneurial mindset to engineers*. Switzerland: Springer International Publishing; 2018.
- 124) Dissanayake S. *Entrepreneurship and the Entrepreneur: A Synthesis View*. 2013.
- 125) Maritz A. *Illuminating the black box of entrepreneurship education programmes: Part 2. Education+ Training*. 2017.
- 126) Maritz A, Brown CR. *Illuminating the black box of entrepreneurship education programmes. Education+ Training*. 2013.
- 127) Costanza F. Stimulating new business creation through system dynamics education. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 2019.
- 128) Kuznetsova IG, Surikov YN, Votchel LM, Aleynikova MY, Voronkova OY, Shichiyakh RA. The methodological aspect of human capital formation in the digital economy. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. 2019; 10(2):1020.
- 129) Din BH, Anuar AR, Usman M. The effectiveness of the entrepreneurship education program in upgrading entrepreneurial skills among public university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016; 224:117-23.

- 130) Ball S. The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. *Hospitality, leisure, sport and tourism network*. 2005; 1(1):1-4.
- 131) Seikkula-Leino J, Satuvuori T, Ruskovaara E, Hannula H. How do Finnish teacher educators implement entrepreneurship education? *Education+ Training*. 2015.
- 132) Sadeghi A, Najafi H. The implementation of teacher education multicultural curriculum strategies in Iran; based on, the experiences of Australia, Canada, Malaysia and India. *Research in Teacher Education (RTE)*. 2017; 1(1):127-46. [In Persian].
- 133) Fejes A, Nylund M, Wallin J. How do teachers interpret and transform entrepreneurship education? *Journal of Curriculum Studies*. 2019; 51(4):554-66.
- 134) Mahdi R. Skill training position in the third generation universities. 2016. [In Persian].
- 135) Ratten V, Usmanij P. Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*. 19(1):100367.
- 136) Dana LP. Religion as an explanatory variable for entrepreneurship. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. 2021. Edward Elgar Publishing.
- 137) Huber LR, Sloof R, Van Praag M. The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*. 2014; 76-97.
- 138) Youggeunlee., Patrick m. kreiser alex h. wrede, and sanvisna kogelen. University – based education and the formation of entrepreneurial capabilities. *Entrepreneurship education and pedagogy*, 2018; 1 (4), 304 – 329.
- 139) Audretsch DB, Link AN. Entrepreneurship and knowledge spillovers from the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2019; 15(1):195-208.
- 140) Audretsch DB. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*. 2014; 39(3):313-21.
- 141) Ahmadi S, Akhavan MM, Mokhtari M. Identifying Entrepreneurial Opportunities in Social Sciences and Sociological Explanation of Factors Affecting the Exploitation of Opportunities in Iran. *Applied Sociology*. 2018; 29(3):181-202. [In Persian].
- 142) Kvale S. The psychoanalytic interview as qualitative research. *Qualitative inquiry*. 1999; 5(1):87-113.
- 143) Yaghoubi N, Dehghani M, Omidvar M. Entrepreneurial University Agility Model with Knowledge Management Approach. *Management Researches*. 2019; 12(43):185-204.
- 144) Amrollah O, Dr. Hakimzade R. A Comparative Study of the Quality Assessment System of Teacher Training Curriculum in South Korea, England and Iran. *Journal of Higher Education Curriculum Studies*. 2014; 5(9):7-25.
- 145) Beltadze GN. Game Theory-basis of Higher Education and Teaching Organization. *International Journal of Modern Education & Computer Science*. 2016; 8(6).

## سنتز پژوهی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی

خجسته رفیعی‌نژاد<sup>۱</sup>

علی اکبر عجم<sup>۲\*</sup>

حسین مؤمنی مهموئی<sup>۳</sup>

مهدی زیرک<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۸۲/۲۲)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و روش آن سنتزپژوهی است. جامعه پژوهش کلیه مقالاتی می‌باشند (مقاله ۱۴۸) که از سال ۲۰۱۲ میلادی و ۱۳۹۰ شمسی تاکنون در مورد فرهنگ یادگیری مبتنی بر نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی است که در پایگاه‌های تخصصی و علمی ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش ۳۳ مقاله است که این تعداد بر اساس پایش موضوعی، اشباع نظری داده‌ها و به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه، گردآوری شده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی بر مبنای الگوی سنتزپژوهی روبرتس استفاده شده است. جهت بررسی اعتبار یافته‌ها از کدگذاری مجدد یافته‌ها بر مبنای روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شده و ضریب توافق بین ارزشیابان ۷۹ درصد محاسبه گردید. مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی در ۸ بُعد، ۳۶ محور و ۱۲۴ مقوله شامل اهداف، ویژگی‌های فراگیران، ویژگی‌های مربی، رویکردهای یاددهی-یادگیری، محتوا، محیط، ویژگی‌های ارزشیابی و عوامل مؤثر شدند. با توجه به نتایج در برنامه‌های آموزشی توجه به اهداف شناختی، عاطفی و مهارتی و محتوای کاربردی و واقع‌گرا مورد توجه قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ یادگیری، سازنده‌گرایی اجتماعی، برنامه درسی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، واحد تربیت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه

<sup>۲</sup> دانشیار مطالعات برنامه درسی، گروه تحقیقات آموزشی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول)  
[aliakbarajam1387@gmail.com](mailto:aliakbarajam1387@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربیت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

## بیان مسئله

امروزه علم و نحوه کسب آن در مدارس به عنوان یک فرهنگ شناخته می‌شود. رویکرد مدارس نسبت به آموزش و فرآیند یاددهی - یادگیری به عنوان فرهنگ آموزش مدرسه شناخته می‌شود (۱). نظریات یادگیری بخش مهمی از مبانی یادگیری و آموزش را تشکیل می‌دهند، در میان نظریات یادگیری، ساخت‌گرایی<sup>۱</sup> به عنوان رویکردی پیشرو در آموزش شناخته می‌شود. از زمانی که گلاسرفلد<sup>۲</sup> در تابستان ۱۹۸۳، نظریه‌ی سازنده‌گرایی افراطی (رادیکال) را در یازدهمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی آموزش ریاضیات در مونترال، ارائه کرد، سازنده‌گرایی به عنوان نظریه‌ای بسیار قابل توجه، در سطح بین‌المللی شناخته شد.

ساختن‌گرایی به عنوان یک نظریه یادگیری به ساخت دانش توسط فراگیران به صورت اجتماعی و انفرادی تأکید دارد (۲). گلاسرفلد سازنده‌گرایی را چنین شرح می‌دهد: «نظریه‌ای است در خصوص دانش که در فلسفه، روانشناس و سیبرنتیک ریشه دارد» بر اساس این دیدگاه، دانش توسط فرد و از طریق تعامل وی با محیط و اجتماع، بنا می‌شود. به عبارت دیگر سازنده‌گرایی نظریه‌ای است در خصوص اینکه چگونه یادگیرنده به نحوی بی‌همتا دانش را از تجربه بنا می‌کند. سازنده‌گرایی از نظر فلسفی در نقطه‌ی مقابل رفتارگرایی و شناخت‌گرایی، که هر دو دارای زیربناهای فلسفی رئالیستی هستند، قرار دارند. رئالیست‌ها معتقدند که واقعیت خارج از ذهن وجود حقیقی دارد و هدف آموزش انتقال ساختار این واقعیت به ذهن شاگرد است (۳). به طور کلی سازنده‌گرایی یک فلسفه یادگیری است که بر ساختن دانش توسط یادگیرندگان به صورت انفرادی یا اجتماعی اشاره دارد. سازنده‌گرایان از این اندیشه حمایت می‌کنند که دانش مستقل از معنی نسبت داده شده به تجربه، که یادگیرنده یا جامعه یادگیرندگان می‌سازند وجود ندارد. سازنده‌گرایی مبتنی بر این فرضیه است که دانش به وسیله‌ی یادگیرندگان با تلاش در جهت فهم تجربیاتشان به صورت فعالانه ساخته می‌شود (۴).

هدف اصلی رویکرد تدریس سازنده‌گرا، تولید یادگیری صحیح و طولانی‌مدت و همچنین بهبود مهارت‌های شناختی سطح بالاتر است (۵). در یک محیط یادگیری سازنده، دانش‌آموزان باید مشارکت‌کنندگان فعال و معلمان تسهیلگر باشند، از سوی دیگر، فقط دانش را انتقال نمی‌دهند، بلکه از این جهت تسهیل‌کننده هستند که دانش‌آموزان را در ساختن دانش و کشف معنا راهنمایی می‌کنند (۵). حوزه‌های دانش، محصولات فعالیت کلاس درس به عنوان «باورها»، «ارزش‌ها»، «مفاهیم» و «هنجارها» هستند (۱)، که به افراد اجازه می‌دهد تا در کارهای حل مسئله، تحقیق یا طراحی شرکت

<sup>1</sup> Constructivism

<sup>2</sup> Gaserfeld

کنند. این مستلزم به اشتراک گذاشتن مسئولیت‌ها و ایده‌ها در مورد مشکلات از طریق گفتگو و مذاکره فعال در محیط یادگیری است (۶). در رویکرد سازنده گرا "دانش شخصی است و از تجربیات و تعاملات منحصر به فرد هر فرد ناشی می‌شود" (۷) و زمانی به دست می‌آید که افراد ایده‌های خود را مبادله می‌کنند، مشکلات خود را از دیدگاه‌های خود بیان می‌کنند و مفاهیمی را می‌سازند که برایشان معنادار باشد (۱).

در دهه‌های اخیر دیدگاه سازنده گرایی بر پایه نظرات ویگوتسکی و پیازه به‌عنوان نظریه غالب در یادگیری مطرح شده است (۸) و متخصصان تعلیم و تربیت به طراحی محیط‌های یادگیری کلاسی بر اساس اصول و فرض‌های سازنده گرایی روی آورده‌اند (۹). نظریه یادگیری تأثیر بسزایی بر یادگیری دانش آموزان دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که معلمان باید تأثیرات قابل توجه نظریه یادگیری بر یادگیری را در نظر بگیرند (۵). در نظریه یادگیری و تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده گرایی اجتماعی، دانش‌آموزان مسئولیت یادگیری خود را با همکاری یکدیگر بر عهده می‌گیرند و مشارکت‌کنندگان فعال فرآیند یادگیری هستند. محیط‌های یادگیری و تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده گرا از مشارکت فعال دانش‌آموزان، سؤالات دانش‌آموزان در مورد موضوع مورد نظر، توضیح در مورد تفکر آن‌ها، توسعه دیدگاه‌های جایگزین، بحث‌ها و تأملات درباره موضوع حمایت می‌کند. چنین محیطی دانش آموزان را تشویق می‌کند تا برنامه‌های خود را برای یادگیری با همکاری با یکدیگر توسعه دهند و به دانش آموزان اجازه می‌دهد تا موضوع را به روش منحصر به فرد خود با تعاملات اجتماعی یاد بگیرند (۱). به‌طور خلاصه، محیط‌های یادگیری و آموزش مبتنی بر رویکرد سازنده گرایی به یادگیری طولانی‌مدت و بهبود مهارت‌های شناختی سطح بالا کمک می‌کند. در محیط‌های سازنده گرا، ارتباط مؤثری بین معلمان و دانش‌آموزان وجود دارد و دانش‌آموزان با همسالان خود به بحث و تبادل نظر می‌پردازند. علاوه بر این، به دانش‌آموزان فرصت‌هایی ارائه می‌شود تا اطلاعاتی در مورد موضوعات زندگی روزمره داشته باشند و به‌نوبه خود می‌توانند از یادگیری خود در موقعیت‌های زندگی روزمره استفاده کنند (۱۰). ساخت گرایی اجتماعی یکی از رویکردهای ساختن گرایی است که توجه به تعاملات را زمینه‌ساز ساخت دانش می‌داند (۱).

در نظریه ساخت گرایی اجتماعی فراگیران از طریق تلاش‌های مشترک در محیط یادگیری تحریک می‌شوند. در تعامل با دیگران، فراگیران قادر به تأمل در ساختارهای دانش موجود خود شده (۷)، که به‌نوبه خود به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا اطلاعات کسب‌شده بیشتری را حفظ کنند (۶). دانش جمع‌آوری شده از مکالمات گفت‌وگو، در محیط یادگیری امن ایجاد شده برای گوینده و شنونده، سپس به‌طور فعال ایجاد می‌شود، تفسیر می‌شود و به روش‌های جداگانه سازمان‌دهی می‌شود (۶). محیط‌های یادگیری سازنده گرا، دانش محورند و بر کنترل یادگیرنده، مسئولیت دانش‌آموز در تعیین هدف یادگیری و تنظیم عملکردشان باهدف‌ها و مرتبط بودن مواد درسی بازندگی فرد تأکید دارند (۱۱، ۱).

نتایج پژوهش‌های پیشین بیانگر این است که محیط یادگیری که بر اساس اصول سازنده گرایی اجتماعی بناشده، محیط یادگیری مناسبی برای کلاس‌های درس است و موجب کسب نتایج بهتر در پیشرفت تحصیلی و موجب افزایش اثربخشی کلی آموزش می‌شود (۵، ۱۱، ۱) در رابطه با نقش رویکرد سازنده گرایی اجتماعی محیط کلاسی در یادگیری اغلب تحقیقات حکایت از رابطه مثبت بین به کارگیری این رویکرد و عملکرد فراگیران دارد (۱۳، ۱۲، ۷، ۶) می‌توان نتیجه گرفت طراحی محیط‌های یادگیری طبق اصول و مفروضه‌های رویکرد سازنده گرایی اجتماعی بستر مناسبی برای رشد همه‌جانبه یادگیرندگان و آماده‌سازی آن‌ها برای مقابله با چالش‌های زندگی امروزی مهیا می‌سازد.

بدیهی است که با رشد توجه نظری به اهمیت رویکرد سازنده گرایی اجتماعی بر فرهنگ یادگیری در مدارس، این مؤلفه به یکی از متغیرهای اصلی در پژوهش‌های تجربی سالیان اخیر تبدیل شده است. با این وجود، متأسفانه استفاده از این رویکرد و تأثیر آن بر فرهنگ یادگیری در مدارس چندان توجهی نشده است و همین، یک حلقه مفقوده در نظام آموزشی ما محسوب می‌گردد. لذا هدف از پژوهش حاضر دستیابی به نگرشی جامع نسبت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی نظری فرهنگ یادگیری در مدارس مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی هست. با توجه به خلأ پژوهشی و اهمیت این موضوع، ارائه پژوهشی که به شکل جامع نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با این حوزه پرداخته باشد ضرورت می‌یابد. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرا دارای چه شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی است؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی است (۱۴). برای سنتز پژوهی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به‌دست آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛ ۱- شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز، ۲- اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات، ۳- گزینش، پالایش و سازمان‌دهی

<sup>1</sup> The- synthesis research



مطالعات، ۴-چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل، ۵- پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس و ۶- ارائه نتایج استفاده شد. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تایید از روش اسکات (۱۵) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۷۹/۶۳ بدست آمد که نشان دهنده ۷۹ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{114+109+91+81}{4 \times 124} \times 100 = 79/63$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله مورد‌های توافق}}{\text{تعداد کل مقوله‌ها}} \times 100$$

در ادامه به فراخور این بخش پژوهش به چهار مرحله نخست مدل روبرتس با توجه به موضوع پژوهش پرداخته می‌شود:

#### مرحله اول: شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز

امروزه علم و نحوه کسب آن در مدارس به‌عنوان یک فرهنگ شناخته می‌شود. احساس دانش‌آموزان نسبت به آموزش علوم در مدارس مانند احساس آن‌ها نسبت به یک فرهنگ خارجی است (۱۶). نظریات یادگیری بخش مهمی از مبانی یادگیری و آموزش را تشکیل می‌دهند، در میان نظریات یادگیری، ساخت‌گرایی به‌عنوان رویکردی پیشرو در آموزش شناخته می‌شود. ساخت‌گرایی اجتماعی از طریق تلاش‌های مشترک فراگیران در محیط یادگیری تحریک می‌شود. در تعامل با دیگران، فراگیران قادر به تأمل در ساختارهای دانش موجود خود هستند (۷)، که به‌نوبه خود به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا اطلاعات کسب‌شده بیشتری را حفظ کنند (۶). بدیهی است که با رشد توجه نظری به اهمیت رویکرد سازنده‌گرایی اجتماعی بر فرهنگ یادگیری در مدارس، این مؤلفه به یکی از متغیرهای اصلی در پژوهش‌های تجربی سالیان اخیر تبدیل شده است. با این وجود، متأسفانه استفاده از این رویکرد و تأثیر آن بر فرهنگ یادگیری در مدارس چندان توجهی نشده است و همین، یک حلقه مفقوده در نظام آموزشی ما محسوب می‌گردد. لذا هدف از پژوهش حاضر دستیابی به نگرشی جامع نسبت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی نظری فرهنگ یادگیری در مدارس مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی هست.

### مرحله دوم: اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات

این مرحله به جست و جوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۱۷) از این رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌هایی از قبیل؛ ساختن‌گرایی اجتماعی، فرهنگ‌یادگیری در ساختن‌گرایی اجتماعی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ساختن‌گرایی اجتماعی، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific Information Database، Taylor & Francis، Worldscientific، ProQuest، Springlink، Science Direct، Google Scholar و Eric، Wiley، شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیرمرتبط حذف شد. به منظور بالابردن کیفیت کار، جست و جوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست و جو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر یک نفر خبره در زمینه برنامه‌ریزی درسی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشت. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات منتشر شده تدوین شد.

### مرحله سوم: گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته بندی مطالعات است (۱۸). معیارهای ورود (Inclusion Criterion) به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- مقالات انتشار یافته در زمینه فرهنگ‌یادگیری مبتنی بر ساختن‌گرایی اجتماعی
- ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش مؤلفه‌های فرهنگ‌یادگیری مبتنی بر ساختن‌گرایی اجتماعی بود.
- ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.

باتوجه به جستجوهای انجام شده ۱۴۸ مطالعه در راستای ملاک‌های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند و بر اساس ملاک‌های خروج از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند که ملاک‌های خروج این مطالعه شامل موارد زیر است:

- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.
- ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی اعتبار انتشار یافته بودند.
- ۳- پژوهش‌هایی که به بررسی نقش هر کدام از شاخص‌های ساختن‌گرایی اجتماعی در سایر متغیرهای آموزشی پرداخته بودند.

در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد، قسمت‌هایی که در فرم موردنظر بود عبارتند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلید واژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. در ادامه در جدول ۱ به عنوان نمونه نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

جدول ۱: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۳	نامرتب از نظر محتوا	۱۷	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2012 to present	" Learning culture in the theory of social constructivism"	Scopus
۹	نامرتب از نظر محتوا	۳۱	Article text, Invalid article, Book	Article title, Abstract, Keywords /2012 to present	" Learning culture in the theory of social constructivism"	Sage

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
			chapter & Thesis			
۱	نامرتب از نظر محتوا	۷	متن مقاله، مقاله بی اعتبار، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۹۰ تاکنون	"فرهنگ یادگیری در نظریه ساختن - گرای اجتماعی"	پروتابل جامع علوم انسانی
۱	نامرتب از نظر محتوا	۴	متن مقاله، مقاله بی اعتبار، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۹۰ تاکنون	"شاخص‌های نظریه ساختن گرای اجتماعی"	SID
۰	نامرتب از نظر محتوا	۲	متن مقاله، مقاله بی اعتبار، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۹۰ تاکنون	"مؤلفه‌های نظریه ساختن گرای اجتماعی"	نورمگز

بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها به ترتیب به این شرح است؛ کل مطالعات مرتبط با کلیدواژه‌ها ۱۴۸ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی عناوین ۶۱ مورد، چکیده مقالات مورد بررسی ۸۷ مورد، حذف پژوهش‌های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۳۸ مورد، تحقیقات مرتبط با متن کامل ۴۹ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی متن کامل ۱۶ مورد، کل تحقیقات نهایی ۳۳ مورد، بنابراین در این پژوهش ۳۳ پژوهش که ۱۵ مورد از مطالعات خارجی و ۱۸ مورد از مطالعات داخلی بودند انتخاب شدند.

### مرحله چهارم: تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

این مرحله، چارچوبی پیوند دهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می‌شود (۱۸). از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول دو مفهوم اصلی است.

ساختن گرایی: ساختن‌گرایی به‌عنوان یک نظریه یادگیری به ساخت دانش توسط فراگیران به‌صورت اجتماعی و انفرادی تأکید دارد (۲).

ساختن گرایی اجتماعی: در نظریه ساخت‌گرایی اجتماعی فراگیران از طریق تلاش‌های مشترک در محیط یادگیری تحریک می‌شوند. در تعامل با دیگران، فراگیران قادر به تأمل در ساختارهای دانش موجود خود می‌شوند (۷).

فرهنگ یادگیری: رویکرد مدارس نسبت به آموزش و فرآیند یاددهی - یادگیری به‌عنوان فرهنگ آموزش مدرسه شناخته می‌شود (۱).

### یافته‌ها

در این بخش با توجه به الگوی شش مرحله روبرتس به تحلیل مراحل پنجم و ششم پرداخته می‌شود:

#### مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورد‌های ملموس

باتوجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج می‌شوند؛ از این رو با توجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۲ اقدام به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی در پیشینه پژوهشی موجود می‌شود.

جدول ۲: شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی

کدمقاله	نویسندگان	سال	عناصر و مؤلفه‌های الگوی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی
۱۹	عسگری و همکاران	۱۳۹۰	حل مسئله، استدلال، تفکر انتقادی و کاربرد بازتابی و فعال دانش، دادن مسائلی واقعی و معنادار، ارائه راه‌حل‌های متنوع، رویکردهای گروهی، تشویق دانش آموزان به بحث و گفتگو در کلاس، به حداکثر رساندن تعامل اجتماعی، ترتیب دادن تجربه‌های حسی، معلم به‌عنوان یک تسهیلگر یادگیری و فراهم‌کننده فضای مناسب کاری دانش آموزان، برانگیختن معلم، گروه‌بندی، تأمل

کدمقاله	نویسندگان	سال	عناصر و مولفه های الگوی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی
۲۰	ایزدی و همکاران	۱۳۹۱	مسائل فرهنگی و سیاسی در کشور ما مانند اجبار بودن انتقال موضوعات کتب درسی و توقع خانواده‌ها در همین چارچوب
۲۱	برزگر بفری و همکاران	۱۳۹۲	درک و فهم و دانش تازه خود را از راه تعامل، ارتباط شخصی، ارتباط علوم مدرسه با تجارب خارج از مدرسه دانش آموزان، عدم قطعیت، دانش نسبی و حاصل استدلال شخصی و دادن فرصت کشف دانش علمی و داوری از لحاظ فرهنگی و اجتماعی در مورد آن‌ها، مذاکره با دانش آموز، نظارت مشترک، بیان انتقادی
۲۲	قادری و همکاران	۱۳۹۲	تعامل کلاسی و روابط معلم و دانش آموزان بر اساس فرهنگ و پیشینه فرهنگی، آشنایی فرهنگ علمی و فن آوری، مهارت‌های تفکر
۲۳	عابدینی بلترک و همکاران	۱۳۹۳	ارزشیابی تکوینی، مشارکت فعال دانش آموز در ارزیابی، نقش تسهیلگری معلم، محیط فیزیکی غنی یادگیری، تعامل گروهی، ارزشیابی به عنوان ابزاری بهبود یادگیری
۲۴	کرمی	۱۳۹۴	اولویت مسائل و پروژه‌های واقعی محیط، ایجاد فضای مشارکت و همکاری، افزایش قدرت حل مسئله، استدلال و بروز خلاقیت، انعطاف پذیری محیط یادگیری
۲۵	مرادی مخلص و همکاران	۱۳۹۴	فعالیت محور بودن محیط‌ها، اهمیت تعامل، تعامل یادگیرندگان با یکدیگر و مذاکره و گفت‌وگو باهم، استفاده از رسانه چند حسی، پروژه محوری و پرورش بعد عاطفی-اجتماعی
۲۶	صالحی عمران و عابدینی بلترک	۱۳۹۵	روش‌های ارزشیابی برنامه درسی سازنده گرا توجه به فرایند یادگیری نه نتیجه، ارزشیابی تکوینی، تحقیق کلاسی، پرسش در فرایند تدریس
۲۷	گرزین نژاد	۱۳۹۵	مهم‌ترین اهداف حل مسئله، استدلال کردن، مهارت‌های تفکر انتقادی، کاربرد تأملی و فعال دانش و مهارت‌های خودتنظیمی، پرسیدن سؤالات باز پاسخ و تفکر برانگیز، تشویق به بحث فکورانه، یادگیری و ارزشیابی فرایندی در هم تنیده
۲۸	کدخدایی و همکاران	۱۳۹۶	تعامل و مشارکت، تفکر تحلیلی و انتقادی و شایستگی اجتماعی و عاطفی نیز سبب ایجاد مهارت‌های ارتباطی، توانایی بحث و مناظره و تعهد نسبت به ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی
۲۹	شیخ الاسلامی و همکاران	۱۳۹۶	توجه به قضاوت دیگران در ارزیابی از توانایی و عملکرد، فرایند تدریس با مثال‌هایی واقعی و اصیل از محیط زندگی، ماهیت دانش تحولی و نسبی، ارزشیابی کیفی عملکرد
۳۰	موسوی و همکاران	۱۳۹۶	کاربست یادگیری تجربی، توجه به خود راهبری، توجه به مهارت‌های تفکر، ارزشیابی کیفی و مداوم، توجه به اصول آموزش مبتنی بر دیالوگ و اکتشاف هنری
۳۱	احمدی	۱۳۹۶	مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی، خودسازمانی یادگیرندگان، آماده شدن برای مقابله با چالش‌های زندگی امروزی
۳۲	دوکوهکی و همکاران	۱۳۹۷	پروژه‌های گروهی جهت ارزشیابی، ارزشیابی مداوم و مستمر، سنجش یادگیری مهارت‌های تفکر انتقادی، ارزشیابی مبتنی بر موقعیت، علایق، نیازها و شیوه‌های یادگیری فراگیر، ارزشیابی غیررسمی

کدمقاله	نویسندگان	سال	عناصر و مولفه های الگوی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی
			و مهارت محور. استفاده از آزمون های خودکنترلی و خودارزیابی، ارزشیابی هدف آزاد، استفاده از آزمون های باز پاسخ و عملکردی، تعهد حرفه ای معلم
۳۳	فتحی	۱۳۹۸	سهیم شدن در بازسازی دانش موجود، گفتگوی تکلیف-محور با دیگران، فراهم کردن منابع اطلاعات متنوع، استفاده از راهبردهای سنجش و بازخورد متنوع، سنجش تکوینی، یادگیری موقعیتی، بازخورد و به اشتراک گذاشتن ایده ها
۳۴	ناعمی و همکاران	۱۳۹۹	بهبود انعطاف پذیری، رشد اجتماعی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تفکر سطح بالا و اعتماد به نفس، شاگرد محوری و سبک یادگیری مشارکتی، انگیزه درونی
۳۵	کاووسی	۱۳۹۹	صلاحیت های حرفه ای، تعهد حرفه ای معلم، قانون مداری معلم، ارزیابی گروه محور
۳۶	شفیعی سروستانی و همکاران	۱۴۰۰	تسهیل تعامل اجتماعی، ایجاد مواد یادگیری باکیفیت، خودگردانی، فرایندهای خودتنظیمی و خودکنترلی، مسائل جهان واقعی، محیط غنی، یادگیری محاوره ای، یادگیری تأملی، مؤلفه زمینه ای گرایی (تدریس در زمینه فرهنگی اجتماعی و به کارگیری تکالیف اصیل)، مؤلفه مشارکت، مؤلفه نسبیت گرایی، مؤلفه ارزشیابی کیفی (ارزشیابی از فرآیند یادگیری)
۳۷	Nyback	۲۰۱۳	شنیدن صدای دانش آموزان و گرفتن ایده های آن ها، شبیه سازی، قانون مداری، والدسنجی، همسال سنجی، ارزیابی گروه محور
۳۸	Yıldırım	۲۰۱۴	نقش معلم حمایت کننده، کیفیت مدیریت کلاس، فعالیت یادگیری هم داخل و هم خارج از کلاس، به اشتراک گذاری ایده ها با دیگران؛ انتقال تجربیات، انگیزه نسبت به تأملات و مفهوم تحقیق و بررسی؛ والدسنجی، همسال سنجی، مدیریت محیط یادگیری شامل ساختار فیزیکی، برنامه درسی، مدیریت زمان، مدیریت روابط و مدیریت رفتاری مدیریت
۳۹	Mukaddes & Kocadere	۲۰۱۵	باورهای تربیتی معلمان، محیط یادگیری مبتنی بر پیچیدگی محیط واقعی، تشویق فراگیران جهت تفکر در مورد فرآیندهای یادگیری (تأملی).
۴۰	Brown	۲۰۱۶	درک روحیه، عواطف و احساسات فراگیر، اخلاق دموکراتیک، مدیریت برنامه درسی و زمان، یادگیری خود راهبر، همکاری
۴۱	Hang	۲۰۱۷	ارتقای تعاملات اجتماعی بین دانش آموزان، تأمل، اهمیت استراتژی های کلی، مانند همکاری، به اشتراک گذاری تجربیات، طراحی مشترک و معلمان به عنوان تسهیل کننده
۴۲	Scott	۲۰۱۷	درک دانش نتیجه شناخت فعال، یادگیری تطبیقی، نقش فعال یادگیرنده، خلق شخصی دانش، اهمیت تجربه (چه فردی و چه اجتماعی)، تأثیر آندراگوژیک و تأثیر مربی، قابلیت های آموزشگاه، خود هدایتی، تفکر انتقادی، یادگیری تجربی و توانایی یادگرفتن چگونه یادگیری
۴۳	Kapur	۲۰۱۸	خود انگیزه، فراشناخت، درک دانش آموز از آن ها شخصیت خود، فن ها و طرح های دانش و شناخت نقاط قوت و ضعف خود، تشویق فراگیران به کسب آموزش

کدمقاله	نویسندگان	سال	عناصر و مولفه های الگوی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی
۴۴	Chen et Al	۲۰۱۸	دانش آموز محور، مشارکت دانش آموزان را در برنامه ریزی، پذیرش ایده های دانش آموزان، فراهم آوردن استقلال و تعامل دانش آموزان با دیگران
۴۵	Isik	۲۰۱۸	استفاده از فناوری، دسترسی به منابع اطلاعاتی، تشویق به یادگیری با سرگرمی از طریق بازی های آموزشی و ارائه فرصت به مهارت های مختلف، یادگیری مادام العمر، یادگیری محیطی، فرآیند با حمایت از آموزش، تسهیل یادگیری
۴۶	Shah	۲۰۱۹	توسعه مهارت های تفکر انتقادی، مشارکت فعال، حل مسئله و همکاری با دیگران، تقویت پردازش آموخته های دانش آموزان، فعالیت های مبتنی بر پروژه های مرتبط با زندگی، توسعه مهارت های تحلیلی
۴۷	Veyis et Al	۲۰۲۰	مدیریت فرآیندهای یادگیری، آموزش همتایان، مشارکتی یادگیری، ایفای نقش، تمرین مهارت حل مسئله: درک احساسات، افکار، باورها و نگرش های دانش آموزان، ارزشیابی متنوع (مشاهده، مصاحبه شخصی، سؤالات باز، توسعه، نمونه کارها)
۴۸	Saif	۲۰۲۰	نقش تعامل اجتماعی در ساخت دانش، تمرکز بر یادگیری مادام العمر، تعامل اجتماعی، پردازش با محیط اطراف خود، مشارکت و تأمل، حمایت از یادگیری خود راهبر، مسئولیت پذیری، گفت و گوی خودگردان آن ها با خودشان و جامعه شان، یادگیری خودمحور
۴۹	Aziz	۲۰۲۱	جمعیت کلاس درس، محیط غنی
۵۰	Rababah	۲۰۲۱	یادگیری مادام العمر، ارزشیابی واقعی و مرتبط با تدریس، مذاکره اجتماعی و همکاری، ارزیابی عملکرد از طریق موقعیت های واقعی، معلمان نقش منتور، راهنما و تسهیل کننده
۵۱	Monireh & Etal	۲۰۲۲	یادگیری از متن زندگی، فرضیه سازی و تصمیم گیری برای ساخت دانش تازه، چهار رویکرد آموزشی ساختن گرایی عبارتند از: یادگیری از طریق چالش، یادگیری از طریق پروژه، یادگیری مبتنی بر مسئله، خودارزیابی فعالیت های یادگیری

### مرحله ششم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند و فرآورده های سنتز پژوهی در یک نمای کلی شاخص ها و مؤلفه های فرهنگ یادگیری در محیط سازنده گرایی اجتماعی مورد بررسی قرار می گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی مؤلفه ها و شاخص های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده گرایی اجتماعی (جدول شماره ۲) استخراج شده، به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه شاخص ها و مولفه ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می شود و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم



ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته بندی کردن کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کد گذاری محوری بر مبنای شاخص‌های ارائه شده است که منجر به شناسایی ۸ بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: ابعاد الگوی فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
اهداف	رشد شناختی و فراشناخت	بهبود انعطاف‌پذیری	[۳۴]
		رشد استدلال	[۱۹], [۲۴], [۲۷]
		تفکر انتقادی	[۱۹], [۲۱], [۲۲], [۲۷], [۲۸], [۳۰]
		درک و فهم دانش تازه	[۲۱], [۴۲], [۵۱]
		ایجاد تفکر خلاق	[۲۴], [۲۷]
		یادگیری مهارت‌های حل مسئله	[۲۷], [۳۱], [۴۶], [۴۷]
		تفکر تحلیلی	[۲۸], [۴۷]
		یادگیری تطبیقی مفاهیم	[۴۲], [۴۵]
		یادگیری چگونگی یادگیری	[۴۲]
		خودشناسی (شناخت نقاط قوت و ضعف خود)	[۴۳], [۴۵]
		یادگیری مادام‌العمر	[۴۵], [۴۸], [۵۰]
		رشد مهارتی	رشد مهارتی
آشنایی با فناوری	[۲۲], [۴۳], [۴۵]		
آمادگی برای مقابله با چالش‌های زندگی	[۳۱]		
پرورش بُعد عاطفی - اجتماعی	پرورش بُعد عاطفی - اجتماعی	پرورش بُعد عاطفی فراگیران	[۲۵], [۳۱]
		پرورش مهارت‌های اجتماعی	[۲۵], [۳۴], [۳۵], [۵۰]
فراگیر	خودانگیزته	انگیزش دانش‌آموزان و تشویق	[۱۹], [۳۹], [۴۳]
		تمایل به یادگیری	[۳۱]
	مهارت‌های شناختی	خود تنظیمی	[۲۷], [۳۶], [۴۲], [۴۸]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
		خودراهبری	[۳۰]، [۳۱]، [۳۶]، [۴۰]، [۴۴]، [۴۸]
		دارای مهارت‌های تفکر سطح بالا	[۳۴]
		اعتماد به نفس	[۳۴]، [۴۸]
	تعامل‌گرا	دارای مهارت‌های ارتباطی	[۳۱]، [۳۴]
		مهارت تصمیم‌گیری	[۳۱]
		مشارکت‌جو	[۴۰]، [۴۸]
مربی	تعهد	تعهد حرفه‌ای	[۲۸]، [۳۲]، [۳۵]
		تعهد اجتماعی - فرهنگی	[۲۸]، [۵۰]
		قانون‌مداری	[۳۵]، [۳۷]
	صلاحیت‌مدار	دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای	[۳۵]
		صلاحیت مدیریت کلاس و فرآیند یادگیری	[۳۸]
		صلاحیت روان‌شناسی و درک روحیات فراگیران	[۴۰]، [۴۷]
		اخلاق‌مدار و صلاحیت اخلاقی	[۴۰]
	تسهیل‌گر و منتور	تسهیل‌کننده یادگیری	[۱۹]، [۲۳]، [۴۱]، [۴۵]، [۵۰]
		فراهم‌کننده فضای مناسب یادگیری	[۱۹]، [۳۶]
		تسهیل‌کننده تعاملات	[۳۶]، [۴۱]، [۴۴]، [۴۵]
		حمایت‌کننده	[۳۸]، [۵۰]
		منتور در یادگیری	[۴۹]، [۵۰]
	تعامل‌گرا	روابط مناسب با فراگیران	[۲۲]، [۲۵]
		دارای مهارت‌های ارتباطی	[۳۴]
	خودانگیزخته	دارای انگیزش	[۱۹]، [۳۴]، [۳۹]، [۴۳]
انگیزه دورنی به آموزش		[۳۴]، [۴۳]	
انگیزه نسبت به تأملات و تحقیق		[۳۸]، [۴۱]	
به اشتراک گذاشتن ایده		[۲۱]، [۳۳]، [۳۸]	
		اشتراک تجارب	[۳۸]، [۴۱]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
	مدیریت دانش سازمانی	آموزش هم‌تایان	[۴۷]
		مدیریت فرآیند یادگیری	مدیریت ساختار فیزیکی
	مدیریت برنامه درسی		[۳۸], [۴۰], [۴۷]
	مدیریت زمان		[۳۸], [۴۰]
	مدیریت روابط و تعاملات		[۳۸], [۴۴], [۴۷]
		مدیریت رفتاری	[۳۸]
محتوا	کاربردی و واقع‌گرا	دارای قابلیت کاربردی	[۱۹], [۲۱]
		دادن مسائل واقعی و معنادار	[۱۹], [۲۴], [۳۶], [۴۶]
		ارتباط علوم مدرسه با تجارب خارج از مدرسه	[۲۱], [۴۶]
		شبیه‌سازی	[۳۷]
		مبتنی بر زندگی واقعی	[۴۶], [۵۱]
	باز	تنوع محتوا	[۱۹], [۳۳]
		توجه به منابع اطلاعاتی متنوع	[۳۳], [۴۵]
	عدم قطعیت و ثبات	عدم قطعیت محتوا	[۲۱], [۳۶]
		دانش نسبی و حاصل استدلال شخصی	[۲۱], [۲۹], [۳۶]
		تحولی بودن محتوا	[۲۹]
اکتشافی	کشف دانش علمی توسط فراگیر	[۲۱], [۳۳], [۴۲]	
	سهیم شدن فراگیر در ساخت دانش	[۳۳], [۴۲], [۵۱]	
مشارکتی	دانش مبتنی بر مذاکره با فراگیران	[۲۱], [۳۷]	
	تعامل و مشارکت در انتخاب محتوا	[۲۷], [۳۴], [۴۱], [۴۷]	
	طراحی مشارکتی	[۴۱], [۴۷]	
رویکرد یاددهی - یادگیری	مبتنی بر پراکسیس	رویکردهای مسئله محور	[۱۹], [۲۴], [۵۱]
		مبتنی بر تجربه حسی	[۱۹], [۳۰], [۴۲], [۴۵]
		فعالیت محور بودن	[۲۵], [۴۴]
		یادگیری مبتنی بر چالش	[۵۱]
		ارائه راه‌حل‌های متنوع	[۱۹], [۳۳]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
	تنوع رویکرد	توجه به رویکردهای متنوع آموزش	[۳۳]
		رویکردهای گروهی	کار گروهی و رویکردهای گروه محور
	رویکردهای اجتماع-مدار		گروه‌بندی کلاس
		توجه به مسائل اجتماعی	[۱۹], [۲۹], [۳۶]
		توجه به مسائل فرهنگی	[۲۹], [۳۶]
	فرآیندمحوری	آموزش مبتنی بر دیالوگ	[۳۰]
		رویکردهای تأملی	[۱۹], [۲۷], [۳۵], [۴۱], [۴۸]
		رویکردهای پروژه محور	[۲۵], [۴۱], [۴۶], [۵۱]
		اکتشاف هنری	[۳۰]
		فعالیت یادگیری داخل و خارج کلاس	[۳۸], [۵۱]
	تعاملی	بازی‌های آموزشی تعاملی	[۴۵]
		رویکردهای تعامل محور و مشارکتی	[۲۵], [۳۴], [۳۶], [۴۴]
		تعامل هم‌کلاسی‌ها با هم	[۲۵], [۴۴]
		تشویق به بحث فکوره بین فراگیران	[۲۷], [۲۸], [۳۳], [۳۳]
ارزشیابی	اجتماع‌مدار	گفتگوی تکلیف محور با دیگران	[۳۳], [۳۶]
		نظارت مشترک	[۲۱], [۲۲], [۵۳]
		توجه به قضاوت دیگران در ارزیابی	[۲۹], [۳۵]
		پروژه گروهی جهت ارزشیابی	[۳۲]
		ارزیابی گروه محور	[۳۵], [۳۷]
	خودارزیابی	والد سنجی	[۳۷], [۳۸]
		همسال سنجی	[۳۷], [۳۸]
		مشارکت فراگیر در ارزشیابی خود	[۲۳], [۳۲], [۴۴], [۵۱]
		ارزشیابی مبتنی بر علائق و نیاز فراگیر	[۳۲], [۵۱]
		آزمون‌های خود کنترلی	[۳۲]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
	رویکردهای ذهنی	سنجش مهارت‌های تفکر انتقادی	[۳۲], [۴۶], [۴۶]
		سوالات باز پاسخ	[۲۷], [۳۲]
		سوالات تفکر برانگیز	[۲۷], [۳۲]
		ارزشیابی کیفی عملکرد	[۲۹], [۳۲], [۳۶]
	فرآیندی	ارزشیابی تکوینی	[۲۳], [۲۶], [۳۲]
		ارزیابی مبتنی بر پروژه	[۲۵], [۲۶]
		توجه به فرآیند نه نتیجه	[۲۶], [۲۷], [۳۶]
		توجه به تحقیق کلاسی	[۲۶]
		ارزشیابی فرآیندی در هم‌تنیده	[۲۷], [۳۲], [۳۶]
		ارزشیابی مبتنی بر موقعیت	[۳۲], [۳۳], [۵۰]
	دیدگاه ابزاری به ارزیابی	ارزشیابی ابزار بهبود یادگیری	[۲۳], [۳۲]
		ارزشیابی غیر رسمی	[۳۲], [۵۰]
		ارزشیابی هدف آزاد	[۳۲]
		ارزشیابی واقعی مرتبط با تدریس	[۵۰]
تداوم و تنوع	ارزشیابی مداوم	[۳۰], [۳۲]	
	استفاده از راهبردهای سنجش و بازخورد متنوع	[۳۳], [۴۷]	
محیط	غنی	محیط غنی یادگیری	[۲۳], [۳۶], [۴۸]
		وجود رسانه‌های چند حسی	[۲۵]
		محیط یادگیری مبتنی بر پیچیدگی محیط واقعی	[۳۹]
	همکارانه	فضای مشارکت و همکاری	[۲۴], [۳۶], [۴۴], [۴۶]
منعطف	محیط یادگیری انعطاف‌پذیر	[۲۴], [۳۲]	
عوامل مؤثر	زمینه سیاسی-اجتماعی	مسائل فرهنگی اجتماع	[۲۰], [۲۱], [۲۲], [۲۸]
		مسائل سیاسی کشور	[۲۰], [۲۱], [۲۸]
		پیشینه فرهنگی	[۲۲]
		تعاملات اجتماعی	[۴۸], [۵۰]
	خانواده	توقعات خانواده	[۲۰]
		باورهای تربیتی معلم	[۳۹], [۴۲]

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد تحقیقات
	مدرسه	تأثیر رویکرد و نظریه آموزشی غالب	[۴۲]
		امکانات و قابلیت‌های محیط آموزشگاه	[۴۲]
		جمعیت کلاس درس	[۴۹]

### بحث و نتیجه‌گیری

نظریات یادگیری نقش مهمی در سازمان‌دهی فرآیندهای آموزش و یادگیری دارد. در این میان رویکرد سازنده‌گرایی رویکردی نوین در آموزش است. ساختن‌گرایی اجتماعی به‌عنوان یک نظریه یادگیری به ساخت دانش توسط فراگیران به‌صورت اجتماعی و انفرادی تأکید دارد (۲). به‌طور کلی سازنده‌گرایی یک فلسفه یادگیری است که بر ساختن دانش توسط یادگیرندگان به‌صورت انفرادی یا اجتماعی اشاره دارد. سازنده‌گریان از این اندیشه حمایت می‌کنند که دانش مستقل از معنی نسبت داده‌شده به تجربه، که یادگیرنده یا جامعه یادگیرندگان می‌سازند وجود ندارد. سازنده‌گرایی مبتنی بر این فرضیه است که دانش به‌وسیله‌ی یادگیرندگان با تلاش در جهت فهم تجربیاتشان به‌صورت فعالانه ساخته می‌شود (۴). شناخت نظریات یادگیری و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن زمینه طراحی برنامه‌های درسی با رویکرد نوین آموزش را فراهم می‌آورد. از این‌رو در این پژوهش بر آن شدیم تا با بررسی پیشینه پژوهشی موجود به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی بپردازیم. نتایج در هشت بُعد منتخب شامل اهداف، ویژگی فراگیر، ویژگی مربی، رویکردهای یاددهی - یادگیری، محتوا، ویژگی محیط، ویژگی ارزشیابی و عوامل مؤثر مورد سازمان‌دهی قرار گرفت.

**اهداف:** یک برنامه درسی به‌قصد ایجاد تغییرات در رفتار یادگیرنده اجرا می‌شود. این تغییرات همان اهداف برنامه است (۵۲). تعیین هدف‌های آموزشی نخستین عنصر برنامه درسی است (۵۳). در زمینه اهداف فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده محورهایی چون رشد شناختی و فراشناختی فراگیران، رشد مهارتی و پرورش بُعد عاطفی - اجتماعی است. در نظریه یادگیری و تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده‌گرایی اجتماعی، دانش‌آموزان مسئولیت یادگیری خود را با همکاری یکدیگر بر عهده می‌گیرند و مشارکت‌کنندگان فعال فرآیند یادگیری هستند (۱). با توجه به نتایج در این رویکرد توجه به رشد فراگیر در تمام ابعاد مورد توجه است. یافته‌های این بخش در راستای برخی پژوهش‌ها است (۲۳ و ۴۴).

**ویژگی فراگیران:** روش‌های نوین یادگیری، تأکید بر نقش یادگیرنده به‌عنوان سازنده دانش و اطلاعات دارند (۱). در نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی فراگیران با تعاملات خود در محیط اجتماعی به یادگیری می‌پردازند. تلفیق نتایج در این رویکرد نشان‌دهنده محورهایی چون انگیزش فراگیر، مهارت‌های پایه شناختی فراگیران و تعامل‌گرایی به‌عنوان ویژگی‌های فراگیران در نظریه ساختن‌گرایی اجتماعی شناخته شد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۵ و ۶).

**ویژگی مربی:** تدریس موقعیت تعاملی بین معلم و دانش‌آموز است. تعاملات بین معلم و دانش‌آموزان تأثیر بسیاری بر انگیزه دانش‌آموزان دارد (۴۴)؛ همچنین نوع، میزان و کیفیت ارتباط یکی از مهم‌ترین عناصر برای آموزش و یادگیری است (۵). تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در این بخش نشان‌دهنده محورهایی چون تعهد معلم، صلاحیت‌مداری معلم، نقش تسهیل‌گر و منتوری، تعامل‌گرا، خودانگیخته، مدیریت دانش سازمانی و مدیریت فرآیند یادگیری است. از این رو توجه به ویژگی‌های معلمان در گزینش آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۷ و ۳۰).

**محتوای آموزشی:** محتوا از عناصر مهم برنامه‌های درسی است که به فراگیران ارائه می‌شود تا ورود آن‌ها را به فعالیت‌های آموزشی و رسیدن آنان به اهداف تعیین‌شده در برنامه را تسهیل و امکان‌پذیر سازند (۵۴) محتوا مجموعه‌ای از حقایق، تعمیم‌ها، فعالیت‌ها، فرآیندها، ارزش‌ها و نگرش‌ها است که باهم در ارتباط بوده و جهت هدف‌های یادگیری را پیش‌بینی می‌نماید، از این رو اولین گام در تحقق اهداف آموزشی انتخاب محتوای مناسب است (۳۱). تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در این زمینه نشان‌دهنده محورهایی چون کاربردی و واقع‌گرا بودن محتوا، بازتعریف شدن محتوا، عدم قطعیت و ثبات محتوا در رویکرد سازنده‌گرایی اجتماعی، اکتشافی بودن محتوا و مشارکتی بودن محتوا در رویکرد سازنده‌گرایی مورد شناسایی قرار گرفت. محتوا در رویکرد سازنده‌گرایی اجتماعی در تعاملات فراگیر با محیط شکل می‌گیرد و از ساختار مشخصی تبعیت نمی‌کند. البته این مورد مانع از طراحی آموزشی در زمینه محتوای برنامه‌های درسی نشده، فقط توجه به نقش فراگیر و تعاملات او در فرآیند طراحی محتوا را مورد تأکید قرار می‌دهد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۱ و ۳۱).

**رویکردهای آموزشی:** انتخاب راهبردهای مناسب در فرآیند یاددهی-یادگیری، تسهیل‌کننده انتقال دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای یادگیری فراگیران خواهد بود (۵۳). به‌طور کلی کیفیت و کمیت تعامل فراگیر و مربی در هر نوع آموزشی بستگی به طراحی آموزشی و انتخاب فعالیت‌های یادگیری تعیین‌شده در برنامه آموزشی دارد (۴۸) تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در زمینه رویکردهای آموزشی در

نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی محورهایی چون مبتنی بر پراکسیس و مسئله محوری، تنوع رویکرد آموزشی، رویکردهای آموزش گروهی، رویکردهای اجتماع‌مدار، فرآیندمحوری در آموزش و رویکردهای تعاملی است. از این رو در آموزش رویکردهای فعال و مسئله‌محور باید مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (۴۹).

**ارزشیابی:** فرآیند کلیه برنامه‌های درسی با ارزشیابی شروع و با آن پایان می‌یابد (۵۳). از نظر فتحی و اجارگه درزمینه ارزشیابی ملاک‌ها و استانداردهای مختلفی وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارت از: عملی بودن، سودمندی، درستی و دقت است. ارزشیابی دانش‌آموزان تأثیر قابل‌توجهی روی برنامه تصویب‌شده دارد (۵۳). تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در زمینه ارزشیابی رویکرد ساختن‌گرایی اجتماعی محورهایی چون اجتماع‌مدار، خودارزیابی، رویکردهای ذهنی، فرآیندی و دیدگاه ابزاری به ارزیابی، تداوم و تنوع در ارزشیابی برنامه‌درسی را شناسایی کرد. از این رو توجه به رویکردهای نوین ارزیابی چون خودارزیابی و رویکردهای ارزیابی اجتماع‌مدار توصیه می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۳۱ و ۴۱).

**محیط:** بهترین روش کار و پیشرفت یک فرد در جهت پیچیدگی و انعطاف‌پذیری، مناسب ساختن محیط با مرحله جاری رشد شخصیتی او است (۴۴) نخستین برخورد محسوس و ملموس یادگیرنده با فضای فیزیکی کلاس است، بنابراین اهمیت شرایط فیزیکی و محیطی مستلزم توجه بیشتری است (۵۳). تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در زمینه ویژگی‌های محیط محورهایی چون غنای محیط، وجود محیط همکاری و منعطف بودن محیط را می‌رساند. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۱۰ و ۳۸).

**عوامل مؤثر:** در نظریه یادگیری و تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده‌گرایی اجتماعی، دانش‌آموزان مسئولیت یادگیری خود را با همکاری یکدیگر بر عهده می‌گیرند و مشارکت‌کنندگان فعال فرآیند یادگیری هستند. محیط‌های یادگیری و تدریس مبتنی بر رویکرد سازنده‌گرا از مشارکت فعال دانش‌آموزان، سؤالات دانش‌آموزان در مورد موضوع موردنظر، توضیح در مورد تفکر آن‌ها، توسعه دیدگاه‌های جایگزین، بحث‌ها و تأملات درباره موضوع حمایت می‌کند (۱). تلفیق یافته‌های پژوهش‌های مختلف در زمینه عوامل مؤثر بر فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی عواملی چون زمینه سیاسی - اجتماعی، خانواده و مدرسه را مورد شناسایی قرار داد. از این رو توجه به نقش عوامل مختلف در آموزش مورد تأکید است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای برخی از پژوهش‌ها است (۲۸، ۳۵).



توجه به نظریات آموزشی و طراحی برنامه‌های درسی بر اساس آن منجر به جهت‌دهی همه عناصر برنامه درسی شده و زمینه ساختار منسجم برنامه‌های درسی را فراهم می‌آورد. یکی از ضعف‌های نظام آموزش و پرورش کشور را می‌توان در عدم توجه به نظریه یادگیری منسجم در طراحی برنامه‌های درسی دانست. نظریه ساختن‌گرایی اجتماعی یکی از نظریات مهم در عرصه تعلیم و تربیت است که در نظام‌های آموزشی پیشرو مورد توجه و تأکید است. در این پژوهش بر آن شدیم تا با تلفیق پیشینه پژوهشی موجود در زمینه فرهنگ یادگیری مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی این نظریه یادگیری - آموزشی بپردازیم. امید است طراحان آموزشی با در نظر گرفتن عناصر این رویکرد آموزشی نسبت به طراحی برنامه‌های درسی پویاتر اقدام کنند.

### منابع

- 146) Yazdan Bakhsh, AD. Learning culture and cultural learning. International Congress of Culture and Religious Thought. Tehran, University of Tehran. 2017.
- 147) Mohebi, A. Investigating the effect of teaching based on the constructivist approach on students' performance in the experimental science course of the fourth grade of elementary school, Educational Innovations Quarterly, 2019; 13(51): 41-57.
- 148) Sheikhi Fini, A A. Explaining and evaluating the view of constructivism. Cognitive Science News, 2002; 4(3):73-65.
- 149) Bazarbafaroui, K. and Sheikh Al-Ashlam, A. Psychometric features of constructivist learning environment questionnaire. School Psychology, 2012; 2(4), 6-24.
- 150) Masnavi, A. and Razavi, S A. Ability to predict students' perceived feedback based on constructivist learning environment. Educational Sciences, 2018, 6(2): 155-176.
- 151) Fardanesh, H. Classification of constructivist design patterns based on learning and teaching approaches. Educational and Psychological Studies, 2008, 9(2): 5-21.
- 152) Sharfi, S, Sabbagh Hosseinzadeh, T. Examining the features of the combined education curriculum model influenced by learning theories of three cognitive, constructivist and communicative perspectives. International Conference on Management and Humanities Researches in Iran, 2017.
- 153) Nie, Y., & Lau, S. Differential relations of constructivist and didactic instruction to students' cognition, motivation, and achievement. Learning and Instruction, 2017, 20(5), 411-423
- 154) Karsheki, H, Ghalbash Qara Baghi Inalo, S., Tatari, Y. The role of perception of constructivist learning environment on the components of students' progress goals. New Approaches to Education Quarterly, 2015, ۱۱(۲۳), ۲۰-۱.
- 155) Akar, H., Yildirim, A. Effect of Constructivist Learning on Student Achievement in Classroom Management Course in Pre-Service Teacher Education. New Educational Review, 2010, 21 (10), 57-71.
- 156) Haqati, M, Karsheki, H. Constructing and validating the questionnaire of students' perception of social constructivist learning environment. Educational Measurement and Evaluation Studies, 2014, 5(11), 118-91

- 157) Heydarzadegan, A, Marzooqi, R E, and Jahani, J. The effect of social constructivist theory on the performance of middle school third grade students in the science course in Zahedan city. *Curriculum Studies Quarterly*, 2006, ۶(۲), .۱۱۲-۹۵
- 158) Fardanesh, H, Karmi, M. Identifying the ideal educational design model for industrial education. *Quarterly Journal of Curriculum Studies*, 2016, ۲(۸), .۱۳۱-۱۰۶
- 159) Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). Research Synthesis as a scientific process. In H. Cooper, L. V. Hedges, and J. C. Valentine (eds.), *The Handbook of Research synthesis and meta-Analysis (pp. 3-16)*. US: Russell Sage.
- 160) Scott, W. (2012). Theory of financial accounting. (Translated by Ali Parsaeian). Tehran: Terme. (InPersian).
- 161) Qadri, M, Karamkar, S. Studying the scientific culture of students based on the cultural teaching-learning models of Costa-Fallen sciences in the elementary science curriculum. *Journal of Teaching Research*, 2012, ۱(۲), .۷۹-۶۷
- 162) Prashar, A. Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 2015, 90(3), 126-38.
- 163) Moffet, J. Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 2012, 37(4), 331-336.
- 164) Asgari, S S, Rostami Malekhalifa, M, Shahorani, A. and Karimi, Y. Effectiveness of constructivism theory in middle school mathematics teaching. *Applied Mathematics Journal of Lahijan Unit*, 2010, ۸(۲), .۹۳-۸۱
- 165) Eizadi, S, Salehi Imran, I, Mansouri Bekki, S. Investigating the professional qualifications of male middle school teachers of the humanities branch based on the constructivist approach (case study: Mazandaran province). *Studies in Teaching and Learning*, 2011, ۴(1), ۴۱-۲۴
- 166) Barzgarfarouyi, K, Khazri, H, Shirjahani, A. Emergence of Constructivist Approach and Transformation in Learning Environments, National Conference of the Philosophy of Education Association of Iran, 2012.
- 167) Qadri, M, Karamkar, S. Studying the scientific culture of students based on the cultural teaching-learning models of Costa-Fallen sciences in the elementary science curriculum. *Journal of Teaching Research*, 2012, 1(2), 67-79.
- 168) Abedini Beltrak, M., and Nili, M. R. Analysis of the position of constructivism as a new learning approach in elementary course textbooks. *Research in curriculum planning*, 2013, ۱۱(۲), .۶-۳۱
- 169) Karmi, M., Silaneh, A. Designing internship learning environments: chaotic to constructivist. *Research paper on the basics of education*, 2014, ۵(1), .۷۸-۷۶
- 170) Moradi Mkhles, H, Amini, R, Heydari, J, Rashidi, Sa. Designing the social emotional dimension of social constructivist learning environments according to the components of creative display, 2014, ۶۰(۱۸), .۵۶-۳۹
- 171) Salehi Imran, I, Abedini Beltrak, M. Investigating the extent of using constructivist curriculum elements in higher education: a mixed study (case study: Shiraz University). *Higher Education Curriculum Studies*, 2015, ۲(۱۴), .۴۱-۲۵

- 172) Gerzinnejad, M. The theory of constructivism and its explanation as a new approach in mathematics education, research in basic science education, second semester, spring 2015, number 1 (2 consecutive)
- 173) Kodkhodaei, M., Akhwan Tafti, M., Khademi Ashkazari, M., Ahmadi, P., Rezait, Gh. The necessity of rethinking the models of university education in humanities with an emphasis on the social constructivism approach: presenting a proposed model. *Journal of Teaching Research*, 2016, ۵(1), ۸۷-۱۰۶.
- 174) Shaykh al-Islami, R., Agriculture, F., Mansouri, S. Causal model of constructivist class structure, goal orientation and academic performance. *Curriculum Research*, 2015, ۲(1), ۳۶-۴۵.
- 175) Mousavi, S., Nili, M., Nasr, A., Masoud, M. Clarification of innovation indicators in teaching and learning activities of art fields based on constructivism teachings and its application rate. *Theory and Practice in Curriculum*, 2016, ۵(۹), ۱۴۳-۱۶۶.
- 176) Ahmadi, A. Constructive theory and its role in the mathematics classroom, the second modern national conference in education and research, Mahmudabad, 2016.
- 177) Dokohaki, H., Ahmadi Karacha, A M. Examining the constructivist approach and its role in the transformation of the learning structure in constructivist learning environments, the conference of the National Conference on New World Achievements in Education, Psychology, Law and Cultural-Social Studies, 2017.
- 178) Fathi, M. The theory of social constructivism and its implications for the learning and teaching process. *Movement in Humanities Education*, 2018, ۴(۱۵), ۱-۱۷.
- 179) Naimi, A., Karimi, A., Faqih, S. The effect of teaching learning cycle model based on constructivist approach on academic motivation and creativity of 7th grade female students. *Cognitive strategies in learning*, 2019, 8(14), 163-186.
- 180) Kavossi, M. Investigating the level of professional qualifications based on the constructivist view of female teachers of second secondary school in Hamedan city. *Teacher Professional Development*, 2019, ۳(۱۳), ۴۵-۵۶.
- 181) Shafii Sarostani, M., Darabi Mandhani, A. Designing a constructivist curriculum and its effect on the academic performance of sixth grade students in experimental sciences. *Education Research*, 2021, ۲(۳), ۲۷-۴۹.
- 182) Nyback, M.H. A constructivist approach to teaching and learning at the degree programme in nursing at Novia university of applied sciences. *Novia publication och production*, 2013,
- 183) Yildirim, M C. Developing a scale for constructivist learning environment management skills. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2014, 54(2), 1-18.
- 184) Mukaddes, E., Kocadere, S.A. Development of Constructivist Learning Belief Scale. *Elementary Education Online*, 2015, 14(4), 1260-1275
- 185) Brown, H. Moments of Intersectionality: Moving Invitational Theory into Practice through a Constructivist Approach, *Journal of Invitational Theory and Practice*, 2016, 12(6), 36-27.
- 186) Scott, S. Social Constructivism in Online Learning: Andragogical Influence and the Effectual Educator, *Journal of E-mentor*, 2017, 3(70), 4-9.

- 187) Kapur, R. The Significance of Social Constructivism in Education . *Constructivism in Education*, 2018, 25(1),41-48.
- 188) Isik, A D. Use of Technology in Constructivist Approach, *Educational Research and Reviews*,2018, ۱۳(۲۱),۷۱۱-۷۰۴.
- 189) Shah, R. K. Effective social constructivist approach to learning for social studies classroom. *Journal of Pedagogical Research*, 2019, 3(2), 38-51.
- 190) Veras, I.A., Udodirim A. I., Ikechukwu, B., Ijeoma, M., & Charity, O. O. SOCIAL CONSTRUCTIVISM: IMPLICATIONS ON TEACHING AND LEARNING. *British Journal of Education*,2020, 8(8), 49-56.
- 191) Saif, M., Kinyo, L. Constructivist Theory as a Foundation for the Utilization of Digital Technology in the Lifelong Learning Process, *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 2020, 21(4), 5-27.
- 192) Aziz, A. Itbar Khan, A A., Tariq Islam,. N S. Implementation of Constructivist Approach in Teaching English Grammar in Primary Schools. *xllkogretim Online - Elementary Education Online*,2021, 20 (5),2803-2813.
- 193) Rababah, E. Q. From theory to practice: Constructivist learning practices among Jordanian kindergarten teachers. *Cypriot Journal of Educational Science*. 2021,16(2), 612-626.
- 194) Monireh, M., & Etal G. The Effect Of Constructivist-Based Approach Of Teaching In Science Courses On Cooperative Learning Of Secondary School Students And Its Sustainability Over Time. *Med Sci*, 2021,15(1), 79-90.
- 195) Gholampour, M., Pourshafee, H., Farastkhah, M. and Aiti, M. The components of teachers' professional ethics: a systematic review based on Wright's model. *Curriculum Studies*,2019, ۱۵(۵۸), .۱۷۸-۱۴۵
- 196) Fathi Vajargah, K. Basic principles and concepts of curriculum planning. Tehran: Alam Ostadan, 2014.
- 197) Hajizadeh, F, Atshek, M. H. the content of the book *Teaching Skills for Life in the fifth grade of elementary school*, based on the principles of choosing the content of curriculum planning and providing corrective solutions, research in curriculum planning, spring ۲۰۱۴ - number ۴۴, scientific rank- Research (Ministry of Science)/ISC (۱۲ pages - from ۱۲۳ to ۱۳۴).

## واکاوی خردمندی به منظور توسعه آن در معلمان و ارائه مدل

فرهاد شفیع پور مطلق\*<sup>۱</sup>

عباس قلاتاش<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، واکاوی خردمندی به منظور توسعه آن در معلمان و ارائه مدل بوده است. برای مطالعه از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. محیط پژوهش را در بخش کمی، کلیه معلمان آموزش و پرورش شهرستان محلات (تعداد ۸۴۰ نفر) و در بخش کیفی کلیه معلمان با سابقه خدمت بالای ۲۵ سال شهرستان محلات به تعداد ۷۰ نفر و مقالات و مستندات منتشر شده طی ۲۰ سال گذشته (۲۰۰۱-۲۰۲۱) تشکیل داد. شیوه نمونه گیری در بخش کمی به شیوه خوشه ای تک مرحله ای-تصادفی به تعداد (۲۳۷ نفر) و در بخش کیفی به شیوه هدفمند تا حد اشباع داده ها با ۱۸ نفر تداوم یافت. برای تحلیل داده ها در بخش کمی از آزمون t تک نمونه ای و در بخش کیفی از روش کدگذاری استفاده بعمل آمد. بطور کلی نتایج نشان داد، میانگین میزان خردمندی معلمان در حد متوسط است. مدل بهبودی خردمندی معلمان در بخش شرایط علی تحت نام خیررسانی دارای ۴ گد محوری (مشارکت کننده، تسهیل کننده، حمایت کننده و کمک کننده، در بخش شرایط راهبردی تحت نام ایجاد تعادل فضای یادگیری دارای ۶ گد محوری (داشتن قوه تشخیص، ایجاد تعادل میان محیط، وفاق یادگیری، ارتباط اثربخش، عقلانیت محوری، تجربه محوری)، در بخش شرایط زمینه ای تحت نام رتبه بندی معلمان دارای ۳ گد محوری (رتبه بندی اخلاقی، رتبه بندی معنوی، رتبه بندی آموزشی)، در بخش شرایط مداخله ای تحت نام مشکلات زندگی فردی دارای ۳ گد محوری (مشکلات اجتماعی، مشکلات زندگی، مشکلات اقتصادی) و در بخش پیامدها تحت نام کارآمدی تدریس دارای ۳ گد محوری (قدرت تأثیرگذاری بر دانش آموزان، نشاط کلاس، کاهش افت تحصیلی) بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** واکاوی خردمندی، معلمان، خیررسانی، فتار جامعه پسند، کنترل احساسات

<sup>۱</sup>. دانشیار رشته مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران (نویسنده مسؤول)

[shafiepour@iaumahallat.ac.ir](mailto:shafiepour@iaumahallat.ac.ir)

<sup>۲</sup>. دانشیار رشته برنامه ریزی درسی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

## مقدمه

نابخردی بعضاً معلمان در برخورد با دانش آموزان در فرایندهای یاددهی-یادگیری موجب آن می شود که آنها از درس و کلاس و یادگیری دچار زدگی شوند و انگیزه خود را از درگیری شدن هرچه بیشتر با فعالیت های یادگیری از دست بدهند. لذا در چنین حالتی است که دانش آموزان دچار افت تحصیلی می شوند و کلیه منابع بدست داده شده در آموزش و پرورش بهدر می رود. این در حالی است که معلمان خردمند موجب ذوق و شوق هر چه بیشتر دانش آموزان برای انجام فعالیت های یادگیری بیشتر می شوند. برخی مطالعات به خردمندی ضعیف معلمان در برخورد با دانش آموزان اشاره داشته اند (۳۳).

بی تردید خردمندی معلمان به منظور ارتقای کیفیت آموزشی امری لازم و ضروری به نظر می رسد. اما در رابطه با تعریف مفهوم خردمندی چالش های عمده نظری و تجربی زیاد است که روان شناسی خرد با آنها مواجه بوده است و از این بابت ارائه تعریف مشخص و شفاف پیرامون مفهوم خرد را دشوار کرده است (۱). با این وجود، نظریه تعادل خردمند استرانبرگ، یکی از مشهورترین مدل های خرد است. بر اساس این نظریه، خرد به عنوان به کارگیری دانش ضمنی و همچنین دانش آشکار به واسطه ارزش ها در جهت دستیابی به یک خیر عمومی (مشترک) تعریف می شود. این امر از طریق ایجاد تعادل بین علایق درون فردی، بین فردی و برون فردی در کوتاه مدت و بلندمدت برای دستیابی به تعادل بین سازگاری با محیط های موجود، شکل دادن به محیط های موجود و انتخاب محیط های جدید به دست می آید (۲). خرد لزوماً یک ویژگی و شایستگی خاص نیست و نمی توان آن را از سایر شایستگی ها مانند هوش اجتماعی، خلاقیت یا هوش عملی متمایز کرد، بلکه نحوه تعامل این عناصر در حکمت منحصر به فرد است. نتیجه این تعامل، رویکردی یکپارچه و کل نگر به چالش ها و مشکلات زندگی است. رویکردی به معنا و رفتار زندگی که ابعاد گذشته، حال و آینده پدیده ها را در بر می گیرد، تنوع بافتی را در نظر می گیرد، بر تحمل ارزشی تأکید می کند، و می پذیرد (۳). بنابه مطالعه ای تفاوت های فردی و متغیرهای موقعیتی مرتبط با رشد خرد قابل تأمل و ملاحظه است (۴). در کتاب خود با عنوان «چرا افراد باهوش می توانند اینقدر احمق باشند، نوشت»، افرادی چون استالین و هیتلر و مائو را می توان سراغ گرفت که با اینکه از هوش سرشاری برخوردار بودند ولی تأثیر مثبتی بر جهان نداشتند و برعکس افراد باهوش از قبیل گاندی و مارتین لوتر کینگ جونیور و مادر ترزا و نلسون ماندلا را می توان برشمرد که خیرشان به جهان بشریت رسیده است (۵). به نظر استرانبرگ، خیر عمومی است که وجه تمایز باهوشان خردمند و باهوشان بی خرد محسوب می شود. در حالی که باهوشان خردمند همواره در پی خدمت و خیر رسانیدن به دیگرانند،

1. Balance Theory of Wisdom

2. Sternberg

باهوشان بی خرد همواره در پی حيله گری خود هستند و به منافع شخصی و غیراخلاقی و انسانی فکر می کنند.

معلمان برای اثرگذاری بر فراگیران و درونی سازی یادگیری در آنها باید از خردمندی برخوردار باشند و معلمان بی خرد دانش آموزان را از درس و کلاس و یادگیری متنفر می کنند تا حدی که دست از تلاش برای یادگیری بر می دارند و گاهی از پیشرفت تحصیلی هم ناامید می شوند.

معلمان خردمند از یکسو در پی دانستن بیشتر و ارتقای دانش خود هستند و از سویی دیگر در جستجوی شیوه های جدیدی برای ساده سازی مفاهیم و درونی سازی یادگیری مطالب مورد تدریس در دانش آموزان خود هستند. بنابه نظر (آرلین، ۱۹۹۹) گرچه رشد دانش حرفه ای برای بهبود خردمندی معلمان لازم است (۶)، اما شرط کافی برای خردمندی نیست. معلمان خردمند، سیاست ها و رویه هایی را برای تسهیل بخشیدن وقوع تغییرات در دانش آموزان را اتخاذ می کنند و در تلاش هستند که یادگیری را در مرحله عمل پیاده سازی نمایند (۷). از اینرو این دسته از معلمان خودجوشانه در راستای رشد مداوم خود و دانش آموزانشان در حال فعالیت هستند و در این راستا از هر راهبرد خلاقانه ای در جهت داشتن نوآوری در تدریس خود استفاده می کنند. تدریس آنها بر اساس توسعه تفکر در دانش آموزان استوار است (۸).

در رابطه با آموزش خردمندی به افراد، نظریه های متفاوتی وجود دارد. برخی از آنها به امکان پذیری آموزش خردمندی معتقدند و اینگونه بیان می دارند که برای آموزش خردمندی باید به شناسایی شرایط تسهیل کننده و بازدارنده و ایجاد روش های مؤثر آموزشی در این رابطه اقدام کرد (۹).

برخی از رویکردها مبتنی بر پژوهش های روان شناختی و برخی دیگر پیرو سنت های مذهبی و معنوی هستند. برای مثال، اعمال خاص مذهبی، مانند مراقبه (۱۰) (برای مثال، راش، ۲۰۰۸) ممکن است در تسریع (پرورش) تعالی الگوهای ادراک خود-محورانه، تنظیم هیجانی، و انگیزه و همچنین قضاوت تفسیر شوند (۱۱). پژوهشگرانی هستند که پس از ارائه نظریه تصریحی خود بر اهمیت آموزش خردمندانه و به ویژه آموزش خردمندی در بافت مدارس متمرکز شده اند (۱۲). البته براساس نظریه تعادلی استرنبرگ، خردمندی به طور غیر مستقیم کسب می شود. به عبارت دیگر، می توان شرایطی را فراهم کرد که افراد از طریق آن به حدی از خردمندی دست یابند. برخی معتقدند، اینکه خردمندی قابل آموزش است و یا کدام شیوه امیدوارکننده ترین شیوه آموزش است، به چگونگی تعریف خردمندی از رویکردهای مختلف بستگی دارد (۱۳). بنابه مطالعه ای مؤلفه خردمندی عبارتند از: ۱. قاطعیت در تصمیم گیری<sup>۳</sup> ۲.

1. Arlin

2. Rsh

3. Decisiveness

خوداندیشی<sup>۳</sup>، رفتار جامعه پسند<sup>۴</sup>، مشاوره اجتماعی<sup>۵</sup>، کنترل احساسات<sup>۶</sup>، پذیرش دیدگاههای متفاوت<sup>۷</sup>، امور معنوی<sup>۸</sup> (۱۴)

با این اوصاف مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه میزان خردمندی معلمان تا چه اندازه است و مدل پارادایمی راهبردهای بهبود آن چگونه است؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

اساس تحقیق حاضر بر نظریه های ذیل استوار است:

#### نظریه خردمندی استرانبرگ (۲۰۰۱) (۲)

دیدگاه استرانبرگ در رابطه با ویژگی های شش گانه خردمندی<sup>۷</sup> شبیه به دیدگاه با بالتز (۱۹۸۷) است (۱۵) و با دیدگاه ویژگی های پنجگانه بالتز و اسمیت در رابطه با خردمندی همپوشی دارد (۱۶). براساس دیدگاه استرانبرگ می توان گفت که ویژگی های یک معلم خردمند بدین قرارند: الف) دارای دانش قوی درباره موضوع مورد تدریس ب) دارای دانش رویه ای در رابطه با راهبردهای تدریس و دانش عملی پیرامون نحوه استفاده از آنها و زمان بکارگیری هر یک از آن راهبردها ج) ادراک زمینه آموزش و بافتی که دانش آموزان در آن آموزش می بینند د) آگاهی از نسبی بودن ارزش ها و اولویت های دانش آموزان و همتایان و) درک عدم قطعیت اثرات تصمیمات آموزشی با تکیه بر ریسک پذیری و روشهای متنوع برای فعال سازی مشارکت دانش آموزان در فرایند یادگیری (۱۷)

بر اساس دیدگاه استرانبرگ (۲) مفهوم خردمندی به عناصر ذیل تقسیم بندی می شود:

خیر مشترک

- 
1. Self-Reflection
  2. Prosocial Behavior
  3. Social Advising
  4. Emotional Regulation
  5. Acceptance of Divergent Perspectives
  6. Spirituality
  7. wisdom
  8. Baltes



خرد همیشه به سمت راه‌حل بهینه برای گروه کار می‌کند، نه عامل فردی. این در مورد انجام کار درست است. این عنصر «باید» خرد است، فراتر از عنصر «توان» هوش.

#### تعادل بین منافع:

(الف) درون فردی: حالتی است که فرد همزمان در پی علائق مختلف است ولی باید برای استفاد از آنها حدی از تعادل را رعایت نماید. مثلاً بین علاقه به مطالعه و تماشای تلویزیون تعادل را برقرار نماید.

(ب) بین فردی: حالتی است که در آن فرد در برابر موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد، پای منافع فردی و منافع دیگران به میان می‌آید و باید به گونه‌ای بین آنها تعادل را فراهم سازد. مثلاً رفتن بیرون از منزل برای تفریح و رسیدگی به امور دانش‌آموزان

(ج) برون شخصی: در حالتی است که فرد در برابر خدمت به مناطق مختلف قرار می‌گیرد و باید به اولویت‌سنجی و تصمیم‌گیری برای مناطق بر حسب معیارهای منطقی اقدام نماید. مثلاً کمک به جامعه محلی یا خدمت به کشور

#### تعادل بین محیط‌ها:

(الف) سازگاری با محیط‌های موجود: تغییر رفتار خود برای نتیجه مطلوب‌تر در یک محیط معین

(ب) شکل‌دهی به محیط‌های موجود: انجام اقداماتی در صورت امکان برای تغییر محیط خود برای یک نتیجه بهینه‌تر

(ج) انتخاب محیط‌های جدید: ترک یک محیط و انتخاب یک محیط جدید زمانی که سازگاری و شکل‌دهی گزینه‌های خوبی نیستند.

بخش «تعادل میان محیط‌ها» از نظریه یادآور «دعای آرامش» راینهولد نیبهور است و از دعای حکمت از دهه ۱۹۴۰ بوده است:

خدایا به من آرامشی عطا کن تا بپذیرم چیزهایی را که نمی‌توانم تغییر دهم

شجاعت تغییر دادن چیزهایی که می‌توانم،

و حکمت برای دانستن تفاوت.

الف) منافع کوتاه مدت: آنچه ما برای خود فعلی می خواهیم

ب) منافع بلند مدت: آنچه ما برای خود آینده می خواهیم

ایده متعادل کردن منافع در نظریه استرنبرگ جنبه اساسی ایده خیر عمومی به نظر می رسد.

به نقل از استرنبرگ در کتاب راهنمای خردمندی، آزیب و رابینسون معتقدند، «آنچه که واژه خرد قرار است به آن برسد، ترکیبی از فضیلت و دقیق‌ترین هوش است». به نظر می رسد که در چنین حالتی، خرد فقط هوش نیست، بلکه هوشی است که برای تحقق خیر عمومی به کار گرفته شده است.

استرنبرگ هنگام تشریح اهمیت روش‌های جدید تفکر در مورد آموزش، اظهار داشت: «نکته مهم این است که با هم در جهت یک خیر مشترک کار کنیم. تلاش کنیم که بهترین شیوه‌های آموزش را به‌منظور به حداکثر رساندن تأثیر مثبت دانش آموزان در آینده طراحی کنیم. با آرزوی اینکه دانش آموزان به حدی از خود خردمندی دست یابند».

نظریه خردمندی (۱۸)

آردلت خرد را ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی با سه مؤلفه‌ی شناختی، تأملی، و عاطفی تعریف می کند. مؤلفه‌ی شناختی بر تمایل مداوم فرد برای درک شرایط انسانی و بخصوص مسائل درون فردی و بین فردی، به علاوه‌ی دانش حاصل از این تمایل اشاره دارد. مؤلفه‌ی تأملی به توانایی درک مسائل از زوایای چندگانه و همچنین بررسی خود (خودارزیابی) و خود بینشی اشاره دارد. مؤلفه‌ی عاطفی به عنوان عشق دلسوزانه، توجه و مهربانی تعریف می شود (یعنی نگرش همدلانه مثبت نسبت به دیگران). طبق پارادایم خردمندی برلین (۱۹) خردمندی با مفهوم و اداره کردن زندگی سر و کار دارد. آنها تکامل خردمندی را نه تنها با بلوغ بلکه با تصدیق و تحمل تفاوت‌های ارزشی و دیدگاه‌های متفاوت مرتبط می دانند (۲۰). بر اساس تجربیات غنی بشر، خردمندی عملی مستلزم «توانایی قضاوت درست در مورد مسائل مهم، اما نامشخص زندگی» می باشد (۲۰). این خردمندی، در محیط‌های فرهنگی مختلف شکل‌های پویایی متفاوتی به خود می گیرد (۲۱).

---

<sup>1</sup>. Berlin Wisdom

## نظریه خردمندی یانگ (۱۴)

یانگ (۲۰۱۳) بیان می کند که خردمندی از سه مؤلفه از جمله انسجام شناختی، تجسم خرد در اعمال، و تأثیرگذاری مثبت بر خود و دیگران در درازمدت برای حفظ مصالح جمعی تشکیل می شود (۱۴). بنابه مطالعه منظمی تبار، کردنوقایی، رشید و یعقوبی (۱۳۹۸) با عنوان «ساخت و اعتباریابی آزمون خرد بر اساس مؤلفه های ایران»، خرد دارای چهار مؤلفه است: ۱. مؤلفه شناختی، ۲. مؤلفه ی عاطفی، ۳. مؤلفه انعطاف پذیری و گشودگی به تجربه، ۴. مؤلفه از خود فراروی / هدفمندی و جستجوی معنا (۲۲). بنابه مطالعه کردنوقایی، دلفان بیرانوند و عرب لو (۱۳۹۴) با عنوان «دیدگاه سالمندان در مورد خرد و مؤلفه های آن: روانشناسی خرد»، مهمترین ویژگی خردمند بودن شخصیت های تاریخی «خدمت کردن» و عامل مهمی که در خردمند بودن این شخصیت ها مؤثر بوده است شامل عنایت خداوند و تربیت خانوادگی درست است. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مفهوم خرد را می توان در قالب چهار شکل مختلف (دینداری، همدلی/حمایت، شناخت/علم، و شخصیت) بیان کرد. بر این اساس، نتایج این مطالعه جنبه های معنوی و روانی-اجتماعی خرد را در دوره سالمندی نشان می دهند (۲۳). مطالعه اسعدی، امیری، مولوی و باقری نوع پرست (۱۳۹۲) با عنوان «معرفی مفهوم خردمندی در روان شناسی و کاربردهای آموزشی آن» نشان داد، مفهوم خردمندی در متون فلسفی و دینی دارای قدمتی دیرینه است، اما از حدود دو سه دهه اخیر این موضوع وارد مباحث و پژوهش های تجربی در عرصه های مختلف روان شناسی شده است. نظریه پردازان مختلف با توجه به جهت گیری فلسفی خود و حیطه ای که در روان شناسی بر آن متمرکزند، به تعریف این مفهوم پرداخته اند، ولی تاکنون تعریف مورد توافقی پدید نیامده است. روان شناسی تربیتی نیز با بهره گیری از این مفهوم، نظریه ها و شیوه هایی کاربردی برای آموزش این توانمندی یا فضیلت ارائه کرده است (۲۴) بنابه مطالعه ای با عنوان «تحقیق توصیفی در عمل معلم: پرورش خرد عملی برای ایجاد مدارس دموکراتیک» پرورش خرد در دانش آموزان مادامی صورت می پذیرد که معلمان مدارس از قوه تمییز و تشخیص قوی برخوردار باشند و بتوانند چالش های یادگیری دانش آموزان را بر اساس استعدادهایی که دارند، ادراک نمایند (۲۵). بنابه مطالعه ای معلمان باید بصورت خردمندانه از نوعی ابزارهای آموزشی استفاده نمایند که ضمن حرفه ای کردن تدریس، یادگیری را برای دانش آموزان تسهیل سازد (۲۶). مطالعه دیگری نشان داد، مدیریت کلاس معلمان وابسته به خردمندی آنهاست و معلمان خردمند در کلاس داری بر اساس موقعیت و ظرفیت های دانش آموزان به تدریس می پردازند (۲۷).

---

<sup>۱</sup>. Yang

مطالعه ای با عنوان «توسعه الگوی معلم خرد سالمند برگرفته از مدرسه سالمندان، نواحی دون رواک و دون توم، استان ناخون پاتوم» معلم خردمند در پی به اشتراک گذاری منافع و نتایج یادگیری با فراگیران است. در واقع در تلاش است که به نفع جامعه تحت پوشش یادگیری خود کار کند و از اینرو با در اختیار گذاشتن منابع یادگیری با آنها در خصوص موضوعات به بحث و تبادل نظر می پردازد (۲۸). در مطالعه ای با عنوان «تحلیل ادراکات معلمان درباره ارزشهای خرد محلی اجرای یادگیری زیست شناسی»، معلمان خردمند از تدریس مبتنی بر تجربه برای درونی سازی یادگیری دانش آموزان استفاده می کنند (۲۹). مطالعه دیگری با عنوان «هماهنگی در ارتباطات آموزشی برای ایجاد یک فضای آموزشی راحت» تدریس اثربخش معلمان با ایجاد یک فضای یادگیری راحت و توسعه هماهنگی طرفین یادگیری در ارتباطات آموزشی برای به دست آوردن یک یادگیری بهینه و دستاورد یک پیشرفت یادگیری تعیین می شود (۳۰). بنابه مطالعه ای با عنوان «کیفیت روانشناختی آموزش خردمندی معلمان»، تقویت قوه عقلانیت تدریس معلمان در بهبود خردمندی آنها مؤثر است (۳۱). بنابه مطالعه دیگری با عنوان «چه شیوه هایی را برای عاقل بودن باید جستجو کرد؟»، معلمان که از عقلانیت لازم برخوردارند از شیوه هایی برای تدریس خود استفاده می کنند که بیشترین درک و فهم برای دانش آموزان نسبت به موضوعات یادگیری فراهم شود (۳۲). تعادل بین موقعیت های یادگیری از طریق تعدیل فعالیت های یاددهی-یادگیری بر اساس ظرفیت ها و استعداد های دانش آموزان از شاخصه های خردمندی معلمان در جریان تدریس است (۳۳). بنابه مطالعه گودبادی و مایرز (۲۰۰۸) با عنوان «تأثیر تأیید معلم بر پیامدهای یادگیری و ارتباطات دانش آموز» تأیید معلم منجر به ارتباط بیشتر دانش آموز برای انگیزه های رابطه ای، عملکردی و مشارکتی می شود و یادگیری از بُعد شناختی و عاطفی در آنها تقویت می گردد و لذا بهانه کمتری برای عدم تلاش بدست دانش آموزان می افتد (۳۴).

در پژوهشی مروری به سه معنای خردمندی از دیدگاه افلاطون به عنوان اولین تحلیل های عمیق از مفهوم خردمندی، اشاره شد است: الف) «سوفی» در افرادی یافت می شود که به دنبال یک زندگی متفکرانه و در جستجوی حقیقتند؛ ب) «فرونسیس»<sup>۳</sup> نوعی از عقلانیت عملی که در قانونگذاران و سیاستمداران دیده می شود. این افراد تجربه زیادی دارند و قادر به درک مسائل شخصی خود هستند؛ ج) «اپیستم»<sup>۴</sup> در افرادی یافت می شود که مسائل را از دید علمی درک می کنند (۳۵).

1. Goodboy, & Myers

2. Sophie

3. Phronesis

4. Episteme

## سوالات پژوهش

۱. میزان خردمندی معلمان در ابعاد هفتگانه (قاطعیت در تصمیم گیری، خوداندیشی، رفتار جامعه پسند، مشاوره اجتماعی، کنترل احساسات، پذیرش دیدگاههای متفاوت، خیر دهی) تا چه اندازه است؟

۲. راهبردهای بهبود خردمندی معلمان با رویکرد نظریه داده بنیاد چگونه است؟

۳. مدل بهبود خردمندی معلمان با رویکرد نظریه داده بنیاد چگونه است؟

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، آمیخته (کمی از نوع توصیفی-پیمایشی و کیفی از نوع نظریه داده بنیاد) استفاده شده است. در این پژوهش از طرح پژوهش آمیخته با هم تنیده استفاده شد. در این نوع طرح ها، پژوهشگر به هر دو مجموعه داده های کمی و کیفی وزن (اهمیت) مساوی می دهد؛ بدین معنا که همزمان هر دو دسته اطلاعات برای بهبود پدیده مورد مطالعه تأثیر گذارند (۳۶). از یکسو میزان گرایش معلمان مدارس به سمت داشتن رفتار خردمندانه مطالعه و بررسی شد و از سوی دیگر راهبردهای بستر ساز توسعه رفتار خردمندانه در معلمان به شیوه نظریه داده بنیاد مورد واکاوی قرار گرفته اند. از اینرو هر دو دسته داده های کمی و کیفی به منظور بدست دادن تحلیل در رابطه با بهبود رفتار خردمندانه در معلمان مدارس کمک کرده اند.

محیط پژوهش را در بخش کمی، کلیه معلمان آموزش و پرورش شهرستان محلات (به تعداد ۸۴۰ نفر) و در بخش کیفی کلیه معلمان با سابقه بالای ۲۵ سال به بالای مدارس شهرستان محلات به تعداد ۷۰ نفر و نیز مقالات و مستندات منتشر شده در رابطه با مدیر خردمند طی ۲۰ سال گذشته (۲۰۲۱-۲۰۰۱) تشکیل داد. شیوه نمونه گیری در بخش کمی به شیوه خوشه ای تک مرحله ای-تصادفی و بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران به تعداد ۲۳۷ نفر بطور تصادفی انتخاب شدند.

$$n = \frac{1.96^2 \times 840 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times (840 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} = 236.820 = 237$$

در بخش کیفی برای انتخاب نمونه با تعداد ۱۸ نفر از معلمان با سابقه بالای ۲۵ سال به شیوه هدفمند تا حد اشباع داده ها صورت پذیرفت. ابزار پژوهش در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مطالعات (۱۷؛ ۲؛ ۱۲؛ ۱۴) بوده است. این پرسشنامه دارای ۷ بُعد (قاطعیت در تصمیم گیری، خوداندیشی،

رفتار جامعه پسند، مشاوره اجتماعی، کنترل احساسات، پذیرش دیدگاههای متفاوت، خیردهی) و ۴۲ گویه بوده است که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کمی تنظیم شده است.

جدول ۱. ضریب اعتبار پرسشنامه محقق ساخته

ردیف	ابعاد	تعداد گویه ها	ضریب اعتبار
۱	قاطعیت در تصمیم گیری	۶	۰/۹۲
۲	خوداندیشی	۶	۰/۹۴
۳	رفتار جامعه پسند	۶	۰/۹۰
۴	مشاوره اجتماعی	۶	۰/۸۹
۵	پذیرش دیدگاههای متفاوت	۶	۰/۹۵
۶	کنترل احساسات	۶	۰/۹۳
۷	خیردهی	۶	۰/۹۶

در بخش کیفی از مصاحبه عمیق و غیرساختاریافته استفاده شد. سه نمونه از مصاحبه ها بطور خلاصه به قرار ذیل اند:

مصاحبه شونده ای می گفت: «از راهبردهای بهبود خردمندی در معلم این است که ارتباط خود را با دانش آموزان منطقی نمایند چنانکه از رفتارهای سوگیرانه و تحکمانه دوری نماید و بصورتی برخورد کند که دانش آموزان رفتار معلم را کاملاً انسان منشانه درک نمایند»

مصاحبه شونده ای چنین گفت: «تقویت خردمندی معلمان از طریق سازگاری با محیطی که در آن تدریس می کند، توسعه می یابد. این در صورتی است که معلمان بی خرد با محیط یادگیری دانش آموزان ناسازگارند و این موجب می شود که نتوانند بر محیط یادگیری آنها اشراف پیدا کنند و آن را شکل دهند و از اینرو محیط یادگیری برای طرفین (معلم و دانش آموزان) کسل کننده می شود».

مصاحبه شونده دیگری می گفت: «معلمان باید یاد با نقش خود به عنوان تسهیل گر بیش از پیش آشنا شوند و از کلیه مکانیزمهایی که بستر یادگیری را برای دانش آموزان فراهم سازند. چنین معلمانی مشکلات و موانع یادگیری را بر سر راه دانش آموزان بر می دارند و شیوه های تحقق اهداف یادگیری را برای آنها آسان می کنند».

برای جمع آوری اطلاعات از دو شیوه کتابخانه ای (پایگاههای اطلاعاتی معتبر داخلی از قبیل ایرانداک<sup>۱</sup>، اس آی دی<sup>۲</sup>، نورمگز<sup>۳</sup>، مگ ایران<sup>۴</sup> و خارجی از قبیل الزویر<sup>۵</sup>، امرالد<sup>۶</sup>، اشپرینگر<sup>۷</sup>، گوگل اسکولار<sup>۸</sup>) و میدانی استفاده گردید. مراجعه گردید. برای تحلیل داده ها در بخش کمی از آزمون t تک نمونه ای و در بخش کیفی از روش کُدگذاری باز، کُدگذاری محوری و کُدگذاری انتخابی استفاده بعمل آمد. کُدگذاری باز، فرایند تحلیل نامگذاری مفاهیم و طبقه بندی و کشف ویژگی ها و ابعاد داده ها از طریق انجام دادن مقایسه ای مدام (الاکلنگی) است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از دورن به بیرون یا وارونه ای بررسی و تحلیل می کند تا دیدگاه متفاوتی در رابطه با اهمیت و جایگاه مفاهیم بدست آورد (۳۷). در پژوهش حاضر همه مصاحبه های بصورت ویس ثبت و ضبط شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا، سطر به سطر مطالعه گردید و مقوله ها بر حسب وجه تشابه و ارتباط مفهومی بصورت طبقه ای از مفاهیم مشخص شدند. برای بدست دادن مدل بهبود خردمندی مدیران مدارس بر اساس نظریه داده بنیاد شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط راهبردی، شرایط مداخله ای و پیامدها تهیه و تدوین گردید.

## یافته ها

### سؤال اول

میزان خردمندی معلمان در ابعاد هفتگانه (قاطعیت در تصمیم گیری، خوداندیشی، رفتار جامعه پسند، مشاوره اجتماعی، کنترل احساسات، پذیرش دیدگاههای متفاوت، خیر دهی) تا چه اندازه است؟

جدول ۲. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد قاطعیت در تصمیم گیری در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳				
میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
۳/۱۲	۰/۳۷	۲۱/۶۸	۲۳۶	۰/۰۰۱

قاطعیت در تصمیم گیری

1. Irandoc

2. SID

3. Normags

4. Magiran

5. Elsevier

6. Emerald

7. Springer

8. Google scholar

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد قاطعیت در تصمیم‌گیری در جامعه مورد مطالعه بیشتر از سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده، معنادار است.

جدول ۳. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد خوداندیشی در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
سطح معناداری	درجه آزادی	$t$	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۲۳۶	۳۲/۶۷	۰/۵۶	۳/۰۲	خوداندیشی

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد خوداندیشی در جامعه مورد مطالعه بیشتر از سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده، معنادار است.

جدول ۴. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد رفتار جامعه پسند در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
سطح معناداری	درجه آزادی	$t$	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۲۳۶	۲۱/۶۸	۰/۳۷	۲/۹۷	رفتار جامعه پسند

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد رفتار جامعه پسند در جامعه مورد مطالعه نزدیک به سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

جدول ۵. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد مشاوره اجتماعی در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
سطح معناداری	درجه آزادی	$t$	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۲۳۶	۱۸/۵۲	۰/۴۲	۲/۸۷	مشاوره اجتماعی

$t = 1/96$



بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد مشاوره اجتماعی در جامعه مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد که در سطح  $P < 0/01$  از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده، در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

جدول ۶. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد کنترل احساسات در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری	
۲/۹۴	۰/۳۷	۱۲/۴۶	۲۳۶	۰/۰۰۱	کنترل احساسات

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد کنترل احساسات در جامعه مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده، در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

جدول ۷. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد پذیرش دیدگاههای متفاوت در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری	
۲/۹۶	۰/۲۹	۲۴/۳۸	۲۳۶	۰/۰۰۱	پذیرش دیدگاههای متفاوت

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد پذیرش دیدگاههای متفاوت در جامعه مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t = 1/96$ ) بوده، در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

جدول ۸. میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد خیردهی در جامعه با میانگین فرضی ۳

میانگین فرضی ۳					
میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری	
۳/۲۶	۰/۴۷	۳۵/۱۸	۸۳۹	۰/۰۰۱	خیردهی

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میانگین میزان خردمندی معلمان در بُعد خیردهی در جامعه مورد مطالعه بیشتر از سطح متوسط می‌باشد. از آنجا که  $t$  محاسبه شده از  $t$  جدول بزرگتر ( $t=1/96$ ) بوده، در سطح  $P<0/01$  معنادار است.

از آنجایی که میزان خردمندی معلمان در حد متوسط است، پیرامون راهبردهای بهبود خردمندی معلمان به شیوه نظریه داده بنیاد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط راهبردی، شرایط مداخله‌ای و پیامدها) مطالعه صورت گرفت که بترتیب ذیل است:

شرایط علی در این پژوهش به شرایطی گفته می‌شود که در رابطه با واکاوی بهبود خردمندی معلمان مدارس از طریق برداشت نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها برداشت شده است.

## سؤال دوم

راهبردهای بهبود خردمندی معلمان با رویکرد نظریه داده بنیاد چگونه است؟

شرایط علی بهبود خردمندی معلمان بر اساس جدول شماره ۹ مشتمل بر ۳ گد محوری (مشارکت کننده، تسهیل کننده و حمایت کننده) است.

جدول ۹. شرایط علی بهبود خردمندی معلمان مدارس

گدهای انتخابی	گدهای محوری	گدهای باز	
خیر رسانی	مشارکت کننده	روحیه مشارکت برای تبیین مسائل	شرایط علی
		روحیه مشارکت برای راه حل یابی	
		روحیه مشارکت برای حل مسائل	
		همکاری به منظور تفهیم مفاهیم یادگیری	
		همکاری به منظور کاربرد مفاهیم یادگیری	
	تسهیل کننده	فراهم سازی فضای رشد علمی	
		برطرف سازی نقاط ضعف یادگیری	
		توسعه سطح تجربیات یادگیری	
		کمک برای رسیدن به یادگیری در حد تسلط	
		یکپارچه سازی شرایط یادگیری	
		یاری گری جریان‌ات یادگیری	
	حمایت کننده	حمایت شناختی به منظور تسریع کردن یادگیری	
		حمایت عاطفی برای یادگیری	
		حمایت روانی-حرکتی به منظور یادگیری	

شرایط راهبردی: راهبردهای مورد نظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است و پیامدها نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس العمل‌ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (۳۷). در این مطالعه، شرایط راهبردی بهبود خردمندی معلمان مدارس مشتمل بر ۶ گد محوری (داشتن قوه تشخیص، ایجاد تعادل میان محیط، وفاق یادگیری، ارتباط اثربخش، عقلانیت محوری و تجربه محوری) بوده است. شرایط راهبردی به شرح جدول شماره ۱۰ است.

جدول ۱۰. شرایط راهبردی بهبود خردمندی معلمان مدارس

گدهای انتخابی	گدهای محوری	گدهای باز	شرایط راهبردی
ایجاد تعادل فضای یادگیری	داشتن قوه تشخیص	تشخیص نقاط ضعف یادگیری	
		تشخیص نقاط قوت یادگیری	
		تشخیص فرصت‌های یادگیری	
		تشخیص منابع یادگیری	
	ایجاد تعادل میان محیط	ایجاد تعادل علائق درون فردی	
		ایجاد تعادل علائق بین فردی	
		ایجاد تعادل علائق فرا فردی	
	وفاق یادگیری	درک دانش آموزان	
		سازگاری با دانش آموزان	
		تفاهم در یادگیری	
	ارتباط اثربخش	ارتباط دوسویه و دوجانبه	
		ارتباط کلامی	
		ارتباط حضوری	
	عقلانیت محوری	برخورد عاقلانه با دانش آموزان	
		تفکر عقلانی داشتن	
	تجربه محوری	تجربه گرایی	
		داشتن تعامل با محیط اجتماعی	
		داشتن تعامل با محیط آموزشی	

شرایط زمینه‌ای: نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند؛ به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (۳۷). شرایط زمینه‌ای در این پژوهش شامل سه گد محوری (رتبه

بندی اخلاقی، رتبه بندی معنوی و رتبه بندی آموزشی) است. شرایط مذکور به شرح جدول شماره ۱۱ است.

جدول ۱۱. شرایط زمینه ای بهبود خردمندی معلمان مدارس

گدهای انتخابی	گدهای محوری	گدهای باز	شرایط زمینه ای			
رتبه بندی معلمان	رتبه بندی اخلاقی	رفتار متواضعانه				
		رفتار مپروزانه				
		رفتار صبورانه				
		رفتار پاسخگویانه				
		رفتار محترمانه				
	رتبه بندی معنوی	شرکت در کارگاههای دانش افزایی ایدئولوژیکی				
		شرکت در کارگاههای دانش افزایی جهان بینی				
		شرکت در کارگاههای دانش افزایی معرفت شناسی				
		شرکت در کارگاههای دانش افزایی انسان کامل				
	رتبه بندی آموزشی	میزان رضایتمندی دانش آموزان				
		میزان قبولی دانش آموزان				
		میزان رشد علمی دانش آموزان				
		میزان رشد خلاقیت دانش آموزان				

شرایط مداخله ای، شرایط کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثرمی گذارند (۳۷). بر اساس جدول شماره ۱۲ و مبتنی بر تحلیل محتوای مصاحبه ها سه گد محوری (مشکلات اقتصادی، مشکلات زندگی و مشکلات فردی) به عنوان شرایط مداخله ای شناسایی شدند.

جدول ۱۲. شرایط مداخله ای بهبود خردمندی معلمان مدارس

گدهای انتخابی	گدهای محوری	گدهای باز	شرایط مداخله ای		
مشکلات زندگی فردی	مشکلات اقتصادی	تورم بی رویه کالاها			
		وجود ناعدالتی در جامعه			
		اختلاف طبقاتی			
	مشکلات زندگی	هزینه های زندگی			
		درآمد ضعیف			
		مشکلات فردی	شرایط سنی		

	شرایط روحی-روانی	
--	------------------	--

پیامدها: پیامدها نتیجه کنش (اعمال) و واکنش (عکس العمل ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (۳۷). بر اساس جدول شماره ۱۳ و مبتنی بر تحلیل محتوای مصاحبه ها سه گد محوری (مشکلات اقتصادی، مشکلات زندگی و مشکلات فردی) به عنوان شرایط مداخله ای شناسایی شدند.

جدول ۱۳. شرایط مداخله ای بهبود خردمندی معلمان مدارس

گدهای انتخابی	گدهای محوری	گدهای باز	
کارآمدی تدریس	قدرت تأثیرگذاری بر دانش آموزان	تأثیر گذاری اخلاقی	پیامدها
		تأثیر گذاری آموزشی	
	نشاط کلاس	نشاط یادگیری	
		نشاط روحی	
	کاهش افت تحصیلی	کاهش نرخ ظاهری افت	
		کاهش نرخ واقعی افت	

### سؤال سوم

مدل بهبود خردمندی معلمان با رویکرد نظریه داده بنیاد چگونه است؟



شکل ۱. مدل بهبود خردمندی معلمان با رویکرد نظریه داده بنیاد

## بحث و نتیجه گیری

تدریس کارآمدی معلمان وابسته به میزان خردمندی آنهاست. معلمان خردمند همواره تلاش می کنند که با استفاده از شیوه های یاددهی-یادگیری متناسب، فضای آموزشی را به گونه ای مهیا نمایند که بیشترین استفاده را به دانش آموزان خود برسانند. در چنین حالتی است که در پی جستجوی شیوه های جدیدی برای ساده سازی مفاهیم و درونی سازی یادگیری مطالب مورد تدریس در دانش آموزان خود هستند. هدف تحقیق حاضر واکاوی خردمندی به منظور توسعه آن در معلمان و ارائه مدل بوده است. یافته های تحقیق در رابطه با سؤال اول تحقیق نشان داد، میزان خردمندی معلمان در ابعاد هفتگانه (قاطعیت در تصمیم گیری، خوداندیشی، رفتار جامعه پسند، مشاوره اجتماعی، کنترل احساسات، پذیرش دیدگاههای متفاوت، خیر دهی) در حد متوسط بوده است و از اینرو به نظر رسید که باید در پی راهبردهای مؤثر بر بهبود خردمندی معلمان به مطالعه بیشتر پرداخت. لذا در بخش دوم به شیوه تحقیق نظریه داده بنیاد، راهبردهای بهبود خردمندی معلمان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. نتایج تحقیق در رابطه با سؤال دوم نشان داد، یکی از عوامل مؤثر بر بهبود خردمندی معلمان، خیر رسانی به دانش آموزان است که از شاخص های آن، مشارکت معلم برای درونی سازی یادگیری دانش آموزان است. نتایج تحقیق با مطالعه ودمونگول (۲۰۲۱) همسویی دارد (۲۸). نتایج این مطالعه نشان داد، معلم خردمند در پی منفعت رسانی به جامعه تحت پوشش یادگیری خود است. مادامی که دانش آموزان احساس کنند که معلمان آنها برای منفعت رسانی به آنها در تلاش است، لذا دلبستگی آنها به معلمان و یادگیری توسعه می یابد.

براساس نظریه (۲) نیز از ویژگی های خردمندی، خیررسانی است. لذا برای خیر رسانی باید با هم در جهت یک خیر مشترک کار کنیم. تلاش کنیم که بهترین شیوه های آموزش را به منظور به حداکثر رساندن تأثیر مثبت دانش آموزان در آینده طراحی کنیم. از اینرو معلمان باید همواره از روحیه مشارکت برای تبیین مسائل، روحیه مشارکت برای راه حل یابی، روحیه مشارکت برای حل مسائل، همکاری به منظور تفهیم مفاهیم یادگیری، همکاری به منظور کاربرد مفاهیم یادگیری برخوردار باشند. معلمان از طریق تدریس مشارکتی ضمن اینکه موجب حل مشکلات یادگیری دانش آموزان می شوند، تعاملات و مراوده های گروهی را در دانش آموزان توسعه می بخشند و لذا با گسترش ارتباطات به منظور تحقق اهداف یادگیری موجب خیر رسانی به آنها می شوند. بهره گیری از یادگیری مشارکتی باعث می شود که دانش آموزان حضور خود را در فرایندهای یادگیری پُرنگ تر احساس نمایند و لذا به فعالیت بیشتری بپردازند. در چنین حالتی است که نقاط ضعف خود را برای تحقق اهداف یادگیری بهبود می بخشند و طبعاً برای ادامه مسیر یادگیری با امیدواری بیشتری گام های استوار بر می دارند.

یکی از شاخصه های خیر رسانی به دانش آموزان از جانب معلمان، ایجاد شرایط تسهیل کننده برای توسعه یادگیری است. نتایج تحقیق با مطالعه سوسیلو و همکاران (۲۰۲۱) همسویی دارد (۲۶). یافته های نشان داد، معلمان باید بصورت خردمندانه از نوعی ابزارهای آموزشی استفاده نمایند که ضمن حرفه ای کردن تدریس، یادگیری را برای دانش آموزان تسهیل سازد. در بُعد تسهیل کنندگی معلمان باید تلاش نمایند که فضایی برای رشد علمی دانش آموزان فراهم سازند و بدین طریق سطح تجربیات یادگیری آنها توسعه دهند. فضای آموزشی به بافت اجتماعی، روانی و آموزشی اشاره دارد که یادگیری در آن صورت می گیرد و پیشرفت و بازخورد دانش آموزان را تحت تاثیر قرار می دهد. بهره گیری از فضای یادگیری باز بر رشد فکری دانش آموزان تأثیرگذار بوده و وجود این فضا از ضروریات مهم در تکامل یادگیری است. ایجاد شرایط یادگیری به منظور متناسب سازی فضای رشد دانش آموزان از طریق آماده سازی فضا میسر است و در چنین حالتی است که با درگیر کردن فراگیران در فعالیت های یادگیری، ذهنیت کنجکاوانه در آنها نسبت به موضوعات و محتوای درسی توسعه می یابد. برخورداری محیط آموزشی از همه امکانات، دانش آموز را به کنجکاوی و تلاش برای یادگیری و حل مسائل ذهنی خود وامی دارد. معلم در این محیط نقش اساسی دارد. تعامل درست معلم و سایر عوامل با دانش آموز می تواند محیط را جذب کند. مقتضیات فضای آموزشی بر رفتار و توان یادگیری دانش آموزان اثرات تسهیل کنندگی چشمگیری دارد. لذا معلمان خردمند با فراهم سازی فضای یادگیری موجبات پیشرفت تحصیلی آنها را فراهم می آورند.

براساس یافته های تحقیق، از شاخصه های دیگر خیر رسانی به دانش آموزان از سوی معلمان، حمایت دانش آموزان در فرایندهای یادگیری است. نتایج تحقیق با مطالعه (۲۲ و ۲۳) همسویی دارد. نتایج آنها نشان داد، از ویژگی های خردمند بودن، خدمت کردن به دیگران است. افراد خردمند با روحیه همدلی سعی می کنند که به حمایت دیگران بپردازند. در نقش حمایت کنندگی، معلمان باید برای یادگیری اثربخش دانش آموزان برنامه ریزی کنند و در این راستا آنها را از حمایت های شناختی، عاطفی و روانی- حرکتی به منظور تسریع کردن یادگیری برخوردار سازند. حمایت شناختی بدین معناست که دانش آموزان با نحوه یادگیری و مطالعه محتوای درسی آشنا شوند که در چنین حالتی سطح بینش دانش آموزان نسبت به یادگیری مطالب درسی ارتقاء می یابد. این امر نیازمند فراهم ساخت شناختی و ذهنی در دانش آموزان نسبت به مطالب درسی است که معلمان خردمند با استفاده از نظریه های یادگیری بطور هوشمندانه تلاش می کنند یادگیری معناداری را برای آنها مهیا نمایند. حمایت عاطفی تلاش برای ایجاد انگیزه یادگیری در دانش آموزان است که این امر از طریق بهبود نگرش دانش آموزان از طریق درگیری هر چه بیشتر با محتوای درسی تقویت می شود. حمایت عاطفی معلمان علاقه دانش آموزان را به یادگیری افزایش می دهد تا حدی که در آنها برای فعالیت های یادگیری هیجان ایجاد می نماید و از مطالب دسی لذت می برند.



بر اساس یافته های تحقیق، یکی از راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، تقویت قوه تشخیص آنهاست. نتایج تحقیق با نتایج مطالعه (فورمن و تروف، ۲۰۲۱) همسویی دارد (۲۵). نتایج آنها نشان داد، پرورش خرد عملی در مدارس وابسته به قوه تشخیص و داوری معلمان است. مادامی که معلمان از قوه تشخیص قوی برخوردار باشند می توانند مشکلات یادگیری دانش آموزان را شناسایی کنند و در جهت رفع و برطرف سازی آنها از راهکارهای مؤثری استفاده نمایند. چنین معلمانی قادرند که تفاوت های فردی دانش آموزان بر حسب استعدادها و توانایی ها شناخته و بر اساس ظرفیت هایی که دارا هستند از شیوه های متناسب برای بهبود یادگیری آنها بهره مند شوند. معلمانی که از قوه تشخیص لازم در فرایندهای یاددهی-یادگیری برخوردار نیستند، نه تنها کمکی به دانش آموزان نمی کنند بلکه مشکلاتی از قبیل دلسردی، ناامیدی تحصیلی را در دانش آموزان فراهم می سازند.

بر اساس یافته های تحقیق، یکی از راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، ایجاد تعادل میان محیط است. بنابه نظریه استرنبرگ (۲۰۰۱) (۲) و یافته های لونبرگ و کورتاجین (۲۰۰۹) (۳۳) همسویی دارد. براساس یافته های آنها، معلمان باید موقعیت های یادگیری را درک کنند، به نوعی برنامه های درسی را بر اساس ظرفیت ها و استعدادهای دانش آموزان تعدیل نمایند. معلمان خردمند همواره در تلاش هستند که به این منظور با ظرفیت های موقعیت های یادگیری سازگار شوند و به نحوی برای نتیجه مطلوب تر در یک محیط، رفتار خود را تغییر دهند. از سویی سعی بر این دارند که محیط خود را به گونه ای شکل دهند که به نتیجه بهینه تری دست یابند. البته در صورتی که سازگاری با محیط و شکل دهی آن برای آنها ممکن پذیر نباشد، تلاش می کنند که ظرفیت هایی را در موقعیت های آموزشی مهیا سازند که بستری متناسب را به منظور فعالیت های یاددهی-یادگیری فراهم کند.

یافته های تحقیق نشان داد، از دیگر راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، وفاق یادگیری است. نتایج تحقیق در این رابطه با مطالعه دنی، دیو و کروپا (۱۹۹۵) (۸) و راسنا، بیناواتی و پوترا (۲۰۲۰) (۳۰) همسویی دارد. مطالعات آنها نیز نشان داد که شرط اثربخشی تدریس معلمان فراهم سازی شرایطی است که در آن از طریق احترام، و داشتن نگرش مثبت و رفتار مؤدبانه با دانش آموزان می توانند فضایی باز برای تفاهم و وفاق بر سر موضوعات یادگیری فراهم سازند. لذا معلمان خردمند در پی آنند که با درک شرایط و موقعیت دانش آموزان، با آنها سازگاری یابند و از این طریق به دانش آموزان کمک نمایند تا در رابطه با محتوای درسی به حداکثر فهم مفاهیم مورد یادگیری دست یابند.

بر اساس یافته ها، یکی از راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، ارتباط اثربخش است. نتایج تحقیق با مطالعه گودبادی و مایرز (۲۰۰۸) همسویی دارد (۳۴). نتایج آنها نشان داد، معلمان که با دانش آموزان خود ارتباطات بیشتری دارند، بهانه کمتری برای عدم تلاش بدست دانش آموزان خود می دهند. معلمان

همواره باید در راستای تحقق اهداف یادگیری در دانش آموزان با آنها ارتباط برقرار نمایند و برقراری ارتباط مؤثر وابسته به داشتن ارتباط دوسویه با دانش آموزان است به گونه ای که با آنها در تعامل باشند و این در حالی است که معلمان با دانش آموزان خود ارتباط کلامی و البته حضوری داشته باشند.

بر اساس یافته ها، یکی از راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، عقلانیت محوری معلم است. نتایج تحقیق در این رابطه با مطالعات شیمیلت (۲۰۱۰)(۳۲)، ژو (۲۰۱۷)(۳۱) و ونگ و لانگ پرادیت (۲۰۲۱)(۲۷) همسویی دارد. نتایج آنها نشان داد، معلمانی که از عقلانیت لازم برخوردارند از شیوه هایی برای تدریس خود استفاده می کنند که بیشترین درک و فهم برای دانش آموزان نسبت به موضوعات یادگیری فراهم شود. انسان عاقل کسی است که هم می تواند اهداف مناسبی را انتخاب کند و هم می تواند، ابزارهای متناسب با آن اهداف را تعیین کند. رفتارهای سوگیرانه معلمان که از روی سلیقه و تجربه شخصی برای اداره امور مدارس صورت می پذیرد، بیانگر رفتارهایی است که بیشتر از آنکه بر محور عقلانیت قرار داشته باشد، بر اساس احساسات و نگرش های فردی است و از اینرو از کارآمدی و اثربخشی تدریس آنها و البته تأثیرگذاری بر دانش آموزان می کاهد. از اینرو لازم است که معلمان برای تأثیرگذاری بر دانش آموزان خود برخوردی عاقلانه کنند و بدور از هر نوع پیش داوری با آنها ارتباط داشته باشند.

و بالاخره بر اساس یافته ها، از دیگر راهبردهای بهبود خردمندی معلمان، تجربه محوری معلم در فرایندهای یاددهی-یادگیری است. نتایج تحقیق با مطالعه پهلوی، دیوی و علیمه (۲۰۲۱) همسویی دارد. نتایج آنها نشان داد، تدریس خردمندانه مستلزم آن است که مبتنی بر تجربه صورت پذیرد (۲۹). یادگیری از طریق تجربه منجر به توسعه دانش در سطح عمل شده و مهارتهای یادگیری را در دانش آموزان درونی سازی می کند. در این نوع یادگیری، آموزش متناسب با نیازهای محیط کار و قابل استفاده در آن به گونه ای ارائه می شود که فراگیر در فرآیند یادگیری دخیل بوده و درک بهتر و عمیق تری از موقعیت کاری خود در آینده داشته باشد.

پیشنهادهای حاصل از یافته های تحقیق

- توسعه مهارتهای برای سازگاری با محیط یاددهی-یادگیری

- توسعه مهارتهای معلمان به منظور تدریس مبتنی بر بکارگیری تجربه

- توسعه مهارتهای معلمان در خصوص نحوه ارتباط اثربخش با دانش آموزان

- توسعه مهارت‌های معلمان در رابطه با تحلیل موقعیت یاددهی-یادگیری به منظور ارزیابی محدودیت‌ها و فرصت‌ها

- توسعه مهارت‌های معلمان در رابطه با نحوه حمایت‌های شناختی، عاطفی و روانی-حرکتی دانش‌آموزان

### منابع

- 198) Sternberg RJ. Culture and intelligence. *American psychologist*. 2004 Jul;59(5):325.
- 199) Sternberg RJ. A balance theory of wisdom. *Review of general psychology*. 1998 Dec;2(4):347-65.
- 200) Kunzmann U, Baltes PB. The psychology of wisdom: Theoretical and empirical challenges, 2005
- 201) Sternberg RJ. What does it mean to be smart?. Executive Editor. 2002:99..
- 202) Sternberg RJ. *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press; 2003 Oct 6.
- 203) Arlin PK. The wise teacher: A developmental model of teaching. *Theory into practice*. 1999 Jan 1;38(1):12-7.
- 204) Glück J, Bluck S. The MORE life experience model: A theory of the development of personal wisdom. In *The scientific study of personal wisdom 2013* (pp. 75-97). Springer, Dordrecht.
- 205) DeVries R. Using constructivist theory and research to design a framework for curriculum and assessment. In *Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA 1993 Apr*.
- 206) Denney NW, Dew JR, Kroupa SL. Perceptions of wisdom: What is it and who has it?. *Journal of Adult Development*. 1995 Jan;2(1):37-47.
- 207) Sternberg RJ. Older but not wiser? The relationship between age and wisdom. *Ageing International*. 2005 Dec;30(1):5-26.
- 208) Staudinger UM, Glück J. Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field. *Annual review of psychology*. 2011 Jan 10;62:215-41.
- 209) Steinberg L. Adolescent development and juvenile justice. *Annual review of clinical psychology*. 2009 Apr 27;5:459-85.
- 210) Ferrari M, Potworowski G, editors. *Teaching for wisdom: Cross-cultural perspectives on fostering wisdom*. Springer Science & Business Media; 2008 Oct 14..
- 211) Yang SY. Wisdom and learning from important and meaningful life experiences. *Journal of Adult Development*. 2014 Sep;21(3):129-46.
- 212) Baltes PB. Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental psychology*. 1987 Sep;23(5):611. (5), 611.
- 213) Baltes PB, Smith J. Toward a psychology of wisdom and its ontogenesis. In *Wisdom: Its nature, origins and development 1990* (pp. 87-120). Cambridge University Press. 17. Arlin PK. Wisdom and expertise in teaching: An integration of perspectives. *Learning and individual differences*. 1993 Jan 1;5(4):341-9.
- 214) Takahashi M, Overton WF. *Cultural foundations of wisdom: an integrated developmental approach*, 2005.

- 215) Ardel M. Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging*. 2003 May;25(3):275-324.
- 216) Baltes PB, Staudinger UM. Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*. 2000 Jan;55(1):122.
- 217) Dittmann-Kohli F, Baltes PB. Toward a neofunctionalist conception of adult intellectual development: Wisdom as a prototypical case of intellectual growth. In *Higher stages of human development: Perspectives on adult growth 1990* (pp. 54-78). Oxford University Press.
- 218) Bergsma A, Ardel M. Self-reported wisdom and happiness: An empirical investigation. *Journal of Happiness Studies*. 2012 Jun;13(3):481-99.
- 219) Monazami Tabar, Fariba; Kordnoghahi, Rasoul; Rashid, Khosrow; Yaghoubi, Abolghasem . Construction and validation of micro-test based on Iranian components ", *Quarterly Journal of Educational Measurement, Allameh Tabatabai University*, 2019, Year 9, No. 36, Summer, pp. 117-91. [in persian]
- 220) Kord Noghaei, Rasoul., Delfan Biranvand, Arezoo; Arablou, Zeinab . "Elderly Perspectives on Micro and its components: Micro Psychology", *Journal of Aging Psychology*, 2015, Volume 1, Number 3, pp. 167-157. [in persian]
- 221) Asadi, Samaneh; Amiri, Sholeh; Rumi, Hussein; Bagheri altruist, Khosrow . "Introduction of the concept of wisdom in psychology and its educational applications", *two scientific-research quarterly journal of new educational approaches*, 2013, Volume 8, Number 2, 2 in a row, Fall and Winter, pp. 1-28. [in persian]
- 222) Furman CE, Traugh CE. *Descriptive inquiry in teacher practice: Cultivating practical wisdom to create democratic schools*. Teachers College Press; 2021.
- 223) Susilo R, Ardiansyah N, Trisnowati E, Nurhikmahyanti D. The Utilization of Used Stuff in Making Teaching Tool Based on Local Wisdom as a Means to Increase Teacher Professionalism. *SPEKTRA: Jurnal Kajian Pendidikan Sains*. 2021 Jun 17;7(1):74-81.
- 224) Wang X, Longpradit P. Development of a Teacher Guideline for Wisdom Education Management in Teaching and Learning in Yunnan's Secondary Schools. In *AU Virtual International Conference Entrepreneurship and Sustainability in the Digital Era 2021* Nov 25 (Vol. 2, No. 1, pp. 203-211).
- 225) Vodmongkol N. Development of elderly wisdom teacher transferring model through the school for the elderly, Don Ruak Sub-district, Don Tum District, Nakhon Pathom Province. The 13th NPRU National Academic Conference Nakhon Pathom Rajabhat University.
- 226) Pahlevy AR, Dewi NK, Alimah S. Analysis of Teachers' Perceptions on the Values of Local Wisdom in the Implementation of Biology Learning. *Journal of Innovative Science Education*. 2022 Aug 8:243-8.
- 227) Rasna IW, Binawati NW, Putra IN. The Harmony in Instructional Communication to Create a Comfortable Learning Atmosphere. In *4th Asian Education Symposium (AES 2019)* 2020 May 15 (pp. 102-105). Atlantis Press.
- 228) Zhu H. Teachers' Psychological Quality of Ecological Education Wisdom. In *2017 3rd International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2017)* 2017 May (pp. 426-429). Atlantis Press.
- 229) Shemilt M. *On knowing what to do and finding ways of being wise*. (2010).

- 230) Lunenberg M, Korthagen F. Experience, theory, and practical wisdom in teaching and teacher education. *Teachers and Teaching: theory and practice*. 2009 Apr 1;15(2):225-40.
- 231) Goodboy AK, Myers SA. The effect of teacher confirmation on student communication and learning outcomes. *Communication Education*. 2008 Apr 1;57(2):153-79.
- 232) Robinson DN. Wisdom through the ages. *Wisdom: Its nature, origins, and development*. 1990 Apr 27;1:13-24.
- 233) Bazargan, Abbas . "Mixed Research Methods: A Superior Approach to Exploring and Solving Problems in the Educational System", *Efficient Schools Research, Education and Information Monthly*, 2009, No. 7, pp. 17-12 [in persian]
- 234) Corbin J, Strauss A. Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2008;3(10.4135):9781452230153.

## بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکتهای تولیدی (مورد مطالعه: شهرک صنعتی شیراز)

محمدسعید مظفری مهر<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۴۰۴)

### چکیده

توسعه منابع انسانی سبز رویکردی جدید از طراحی مشاغل است که بر نوآوری کارکنان استوار است و چنانچه براساس اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی صورت گیرد در نهایت می‌تواند به تولید پایدار منجر شود. نظر به اهمیت و گستردگی موضوع این پژوهش با هدف بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکتهای تولیدی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف اکتشافی و از نظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، یک پژوهش پیمایشی-مقطعی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۹ نفر از خبرگان حوزه توسعه منابع انسانی و مدیران فعال شهرک صنعتی شیراز و در بخش کمی شامل کارکنان شهرک صنعتی شیراز می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۱۲ نفر برآورد گردید و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه است که با روش روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا اعتبارسنجی گردید. با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز قابلیت اعتماد پرسشنامه مطلوب ارزیابی شد. برای اعتبارسنجی الگوی توسعه منابع انسانی سبز از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. براساس نتایج بدست آمده مشخص گردید، توسعه منابع انسانی سبز بر خودکارآمدی سبز، رفتار سبز کارکنان و رفتار شهروندی سبز تاثیر می‌گذارد. رفتار سبز کارکنان به عنوان یک عامل مهم در این رابطه از رفتار شهروندی سبز و خودکارآمدی نیز تاثیر می‌گیرد و بر تولید پایدار تاثیر می‌گذارد. همچنین توسعه منابع انسانی سبز از طریق رفتار شهروندی سبز نیز بر تولید پایدار موثر است.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی سبز، تولید پایدار، شرکتهای تولیدی، شهرک صنعتی شیراز

<sup>۱</sup>. استاد مدعو، گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد مرودشت، دانشگاه پیام نور، مرودشت، ایران.  
[s.mozaffari@farspnu.ac.ir](mailto:s.mozaffari@farspnu.ac.ir)

## مقدمه

موضوع توسعه منابع انسانی ظرف دو دهه گذشته یکی از مهمترین مباحث علم مدیریت بوده است و در کشور ما نیز این بحث به تدریج اهمیت انکارناپذیر خود را به مدیران و تصمیم‌گیران نشان داده است. آنچه به مقوله، تحول زندگی می‌بخشد و پایداری سازمان را نیز ضمانت می‌کند، منابع انسانی است. تا همین اواخر کمتر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست. اما امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان‌ها و کشورهاست و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (۱). توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان است که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان است (۲). از طرفی مطالعات نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی می‌تواند منجر به ارتقای اثربخشی سازمان شود. توسعه منابع انسانی سبز با ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی و سیاستگذاری و خط‌مشی‌های سبز، دنبال ایجاد مسئولیت اجتماعی بین آنهاست و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌کند که به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. هدف توسعه منابع انسانی سبز به وجود آوردن زمینه‌های ایفای نقش در پایداری زیست محیطی برای سازمان‌های مختلف است. توسعه منابع انسانی سبز در واقع، اساسی‌ترین مؤلفه پایداری سازمانی است که موجب همگرایی و هم‌افزایی وجوه مختلف مدیریت سبز می‌شود و برای اتخاذ رویکرد سبز، جنبه امکان‌پذیری را تسهیل و فراهم می‌سازد تا صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز را به سهم خود فراهم آورد (۳). نظر به اهمیت توسعه منابع انسانی سبز و موضوع پایداری و توسعه پایدار در عصر حاضر، مفهومی به نام «تولید پایدار» پدید آمده است. این شیوه از تولید رویکردی اقتصادی و عمل‌گرا در پاسخ به تهدیدهای زمین، حفظ منابع برای نسل آینده و اثرات بر جامعه می‌باشد (۴). تولید پایدار ایجاد کالاها و خدمات با استفاده از فرایندها و سیستم‌هایی که آلوده‌کننده نیستند، در مصرف انرژی و منابع طبیعی صرفه‌جویی می‌کنند، از لحاظ اقتصادی مناسب هستند، خطری برای کارکنان، جوامع و مشتریان ندارند و به لحاظ اجتماعی و خلاقانه برای همه افراد در حال کار رضایت بخش هستند (۵). تقویت تولید پایدار، به عنوان یک استراتژی مهم برای شرکت‌ها، امری تصادفی نیست، بلکه می‌تواند با شناسایی و توجه به عوامل مختلف بهبود یابد. بنابراین، شناسایی عوامل مؤثر بر تولید پایدار بسیار ضروری است (۶). محرک‌ها و عوامل متعددی هستند که شرکت‌ها را به اتخاذ فعالیت‌ها و تولید پایدار تشویق و تقویت می‌کنند. براساس دیدگاه منبع‌محور، منابع انسانی به عنوان یگانه منبع غیرقابل تقلید محسوب می‌شوند که نقشی اساسی در حرکت سازمان به سوی تولید سبز و پایدار ایفا می‌کنند (۷). از جمله عواملی که به شکل بالقوه در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای حامی محیط زیست کارکنان تأثیر زیادی دارد، «توسعه منابع انسانی سبز» است. پیچیدگی و

---

<sup>1</sup> Sustainable product

چالش‌های مرتبط با مشاغل معاصر، افراد را ملزم می‌کند تا در مدیریت سطح فعلی تقاضاهای شغلی خود ابتکار عمل به خرج دهند تا شغل خود را معنادارتر، جذاب‌تر و شخصاً رضایت‌بخش‌تر کنند، و در مجموع درگیر توسعه منابع انسانی سبز شوند (۸). توسعه منابع انسانی سبز در محدوده وظایف و روابط یک شغل رخ می‌دهد و افراد را ملزم به ایجاد تغییرات فیزیکی، اجتماعی و شناختی می‌کند که باعث ایجاد کار معنادار، شرایط کاری سالم و انگیزشی، افزایش رضایت و درگیری شغلی، انعطاف‌پذیری و دستیابی به عملکرد شغلی بهتر می‌شود (۹).

مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌نماید که آنها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. این فعالیت‌ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می‌شود موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان نیز می‌گردد (۱۰). منابع انسانی سبز در کنار سایر شاخه‌های مدیریت سبز (نظیر تولید سبز، سرمایه‌گذاری سبز و بازاریابی سبز) محور بخش وسیع و رو به رشدی از مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز در واقع اساسی‌ترین مؤلفه‌های پایداری سازمانی است که موجب همگرایی و جوجه مختلف مدیریت سبز می‌شود و حرکت به سمت صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز را تسهیل می‌نماید (۱۱). طراحی راهبردهای سازمانی و هدف‌گذاری در زمینه عملکرد زیست‌محیطی یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های صنایع و شرکت‌های تولیدی است. به نظر می‌رسد توسعه منابع انسانی سبز راهکاری مناسب برای افزایش نوآوری سبز کارکنان و رفتارهای سبز و نوآورانه در سازمان باشد (۱۲). اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و شیوه‌های دیگر زیست‌محیطی مانند مدیریت زنجیره تأمین سبز و نوآوری سبز توسط سازمان‌های تجاری می‌تواند از فشارهای زیست‌محیطی، قوانین و مقررات دولتی و همچنین مردم بکاهد و به فعالیت‌های سبزتری دست یابند. در حقیقت، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های مدیریت محیطی امری حیاتی است (۱۳). توسعه منابع انسانی سبز همواره با رفتار مبتنی بر ابتکار عمل همراه است؛ به شکلی که کارمند به شکلی پیش‌دستانه اقدام به تغییر در نحوه انجام وظایف و نقش‌های سازمانی می‌کند. این رویکرد یک فرآیند طراحی کار با محوریت فردی است که به استراتژی‌های مبتکرانه برای تغییر ویژگی‌های شغلی برای همسویی بهتر شغل با نیازها، اهداف و مهارت‌های شخصی اشاره دارد (۱۴). تاثیر مدیریت منابع انسانی در تولید پیشتر نیز از مناظر مختلفی بررسی شده است. پژوهشگران بر اهمیت منابع انسانی در تولید ملی (۱۵)، استراتژی‌های تولیدی (۱۶) و رونق تولید (۱۷) تاکید کرده‌اند. اخیراً نیز مطالعاتی با محوریت تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه پایداری (۱۰) (۱۸)، توسعه منابع انسانی سبز (۱۱)، زنجیره تأمین سبز (۱۳) و نوآوری سبز (۱۲)، انجام شده



است. اما تاکنون مطالعه‌ای مستقل پیرامون تاثیرگذاری توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار انجام نشده است که این امر وجود یک شکاف پژوهشی مهم در ادبیات را نشان می‌دهد. از آنجا که بر توسعه منابع انسانی سبز در سازمان‌های تولیدی در ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنجم توسعه کشوری نیز تاکید شده است بنابراین این پژوهش در پی آن است که با ایجاد پلی بین دو مفهوم توسعه منابع انسانی سبز و تولید پایدار، شکاف پژوهشی فوق الذکر را برطرف سازد. به طور خاص این پژوهش با در نظر گرفتن رفتار نوآورانه سبز کارکنان بعنوان شاخصی از تلاش کارکنان برای دستیابی به تولید پایدار، چارچوب جدیدی برای تبیین نحوه تاثیرگذاری توسعه منابع انسانی سبز بر عملکرد پایدار را ارائه دهد.

### مبانی نظری : توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی از دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی نشأت گرفته است. توسعه منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی، شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند (۱۹). توسعه منابع انسانی بر تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. در حالی که انتخاب فرد مناسب برای شغل و سپس حفظ آنها همیشه مورد توجه بخش منابع انسانی بوده است، تأکید توسعه منابع انسانی بر ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان است. این امر مستلزم آن است که دپارتمان منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند (۲۰). در یک تعریف کلی توسعه منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو می‌گردد. توجه به رشد و تعالی منابع انسانی بعنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود؛ چرا که این نیروی انسانی سازمان است که در پیاده‌سازی اهداف راهبردی سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کند (۲۱).

یکی از نقش‌های اساسی توسعه منابع انسانی اثرگذاری بر خودکارآمدی کارکنان است. خودکارآمدی باوری است که شخص به قابلیت‌های خود برای سازمان‌دهی و اجرای اقدامات لازم در موقعیت‌های پیش رو دارد. به عبارت دیگر، خودکارآمدی ایمان شخص به توانایی‌های خود برای موفقیت در یک موقعیت مشخص است. توسعه منابع انسانی عامل تعیین‌کننده طرز فکر، شیوه رفتار و احساسات کارکنان سازمان است (۲۲).

### توسعه منابع انسانی سبز

منابع انسانی سبز با کمک به سازمان جهت نیل به اهدافی مانند جلوگیری از آلودگی، کمینه‌سازی زباله‌ها و انتشار کمتر گازهای گلخانه‌ای نقش مهمی در کاهش آسیب‌ها و خسارت‌های زیست‌محیطی ایفا می‌کنند. مدیریت منابع انسانی سبز برای اجرای سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی حیاتی است و بر همین ادغام مدیریت منابع انسانی با اقدامات مدیریت محیطی مهم قلمداد می‌شود (۲۳). مدیریت منابع انسانی سبز با افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه و ایجاد ارزش بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان تاثیر می‌گذارد. برای نمونه فعالیت‌های منابع انسانی سبز مانند انتخاب سبز و جبران خدمات سبز تاثیر مثبتی بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها دارد (۲۴). عملکرد زیست‌محیطی شرکت به عنوان بخشی از اثربخشی یک شرکت در برآورده ساختن و پیشبرد انتظارات جامعه با توجه به نگرانی‌های زیست‌محیطی تعریف می‌کنند. منابع انسانی سبز سازمان با اقدامات و فعالیت‌های سبز خود عامل اصلی دستیابی به این مهم هستند و سازمان نیز با سیستم ارزیابی سبز و نظام پاداش‌دهی سبز از این رفتار حمایت می‌کند (۲۵). بهبود و بهسازی منابع انسانی با رویکرد سبز باعث خواهد شد که کارمند بخشی از محدودیت‌های شغلی خود را حذف نموده و در مقابل وظائف جدیدی برای خود تعریف کند. به این ترتیب می‌توان انتظار داشت مدیریت منابع انسانی سبز موجب افزایش خودکارآمدی سبز نزد کارکنان شود (۲۶). توسعه منابع انسانی سبز باعث تحریک فرایندهای روان‌شناختی-رفتاری می‌شود که تاثیر مثبتی بر خودکارآمدی ادراک شده دارد. در چارچوب پایداری، توسعه منابع انسانی سبز اگر به صورتی انجام شود که کارمند وظائف سبزی برای خود تعریف کند در این صورت، خودکارآمدی ادراک شده وی در رابطه با اقدامات سبز نیز ارتقاء می‌یابد (۲۷).

توسعه منابع انسانی سبز از ابعاد مختلفی تشکیل شده است که در هر یک از مطالعه به برخی از آنها تاکید شده است. مدیریت منابع انسانی سبز شامل آموزش، توسعه، نگهداری، جبران خدمت و مدیریت عملکرد سبز کارکنان است (۲۸) (۲۹). این عوامل در مطالعه بهمنیاری و همکاران (۳۰) نیز مورد تاکید قرار گرفته بعلاوه آنها مسئولیت اجتماعی، اخلاقی، قانونی، اقتصادی و بشردوستانه را نیز اضافه کرده‌اند. مسئولیت اجتماعی، فرهنگ همیاری، کنشگری سودمحور و عوامل ساختاری از ابعاد زیربنایی مدیریت منابع انسانی سبز هستند (۳۱). نوآوری سبز شامل نوآوری محصول و فرایندهای سبز و عملکرد زیست‌محیطی دیگر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز هستند (۲۳) (۳۲). برای شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز از مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش استفاده کردند. براساس نتایج این مطالعه ابعاد توسعه منابع انسانی سبز عبارتند از: انتخاب، استخدام، برنامه‌ریزی، ارزیابی، آموزش، پاداش، انضباط و ایمنی و بهداشت سبز. جانعلی و همکاران (۳۳) ابعاد هشت‌گانه‌ای برای مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفته‌اند که عبارتند از: انتخاب و گزینش سبز، آموزش و توانمندسازی سبز، نظارت و ارزیابی،

ساماندهی سبز، توسعه مشارکت سبز، ارتقای فرهنگ سازمانی، روابط مدیریتی و پاداش و جبران خدمت سبز. گوپتا (۳۴) برای سنجش ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز از ۴ عامل جذب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز، ارزیابی عملکرد سبز، جبران خدمت سبز استفاده کرده است. براساس یکی از جدیدترین مطالعه انجام شده ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز عبارتند از توسعه مهارت‌های سبز، ایجاد انگیزه در ابتکارات سبز، ایجاد فرصت‌های سبز، فرهنگ نوآوری سبز، عملکرد سبز(۳۵).

یکی دیگر از وجوه توسعه منابع انسانی سبز، بازسازی روابط است؛ به معنای تغییر در افرادی که با آن‌ها در محیط کار ارتباط دارید. این جنبه از توسعه منابع انسانی سبز در کنار بازآفرینی وظائف بعنوان پیشاینندی برای بروز رفتارهای فرانش در نظر گرفته می‌شود(۳۶). در اثر بازآفرینی روابط، یک کارمند شکل جدیدی از روابط را با همکاران، سرپرستان، زیردستان و مدیران سازمان آغاز می‌کند. در صورتی که بازآفرینی وظائف نیز صورت گرفته باشد، در چنین حالتی است که کارمند خود را به روابط از پیش تعیین شده سازمانی محدود نمی‌کند و رفتارهایی را در پیش می‌گیرد که فراتر از نقش مورد انتظار وی در سازمان است؛ یعنی همان چیزی که از آن با عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می‌شود(۳۷).

### تولید پایدار

مفهوم تولید پایدار در کنفرانس محیطی سازمان ملل متحد در سال 1992 پدید آمد و مفهوم کلیدی از توسعه پایدار است که به طور کلی عامل اصلی محیطی، اقتصادی و اجتماعی را متوازن می‌کند(۳۸). در سال‌های اخیر شرکت‌های تولیدی با فشارهای فزاینده‌ای برای تأمل در اثرات محیطی و اجتماعی عملیات صنعتی خود روبرو شده‌اند. این فشارها باعث ارتقای پایداری در زمینه خارجی (قوانین و مقررات حکومتی، سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی) و داخلی(اهداف استراتژیک، دیدگاه مدیران ارشد، امنیت کارکنان، رفاه اجتماعی، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری و کیفیت) شده است (۳۹). شاخص‌های تولید پایدار شرکت بر اساس معیارهای متعدد کمی و کیفی هستند(۴۰).

به زعم جواهر و دیلون(۴۱) تولید پایدار بر BR متمرکز است(۱) کاهش: جلوگیری از ایجاد آلودگی، ضایعات و پسماند در چرخه عمر محصول(۴۲). (۲) بازطراحی: تعریف مشخصات و ویژگی‌های محصول و قطعات، به گونه‌ای که در چرخه عمر محصول، آثار و تبعات محصول و فرایندهای تولیدی برای محیط زیست و جامعه به حداقل برسد(۳۱)(۴۳). (۳) بازیافت: فرایندهای تبدیلی محصول، قطعات و پسماند حاصل به مواد یا محصولات جدید موادی که زباله محسوب می‌شوند و قرار بود دور ریخته شوند(۳۰)(۴۴). (۴) بازاستفاده: استفاد پی در پی از محصول یا اجزای آن، پس از اولین چرخه زندگی(۵) بازتولید: پردازش مجدد محصول درحال استفاده برای بازگرداندن آن به حالت اصلی یا یک شکل جدید از طریق استفاد مجدد از قطعات، بدون ازدست دادن عملکرد اصلی محصول. (۶) بازیابی: به حالت اول درآوردن محصول، در فرایندهایی مانند جمع‌آوری محصول در پایان مرحله استفاده، بازکردن، تمیز و تعمیرکردن برای

استفاده در چرخه زندگی بعدی (۳۳). شرکتها برای پیاده سازی R۶، با توجه به شرایط خود مجموعه اقداماتی را برای استقرار سیستم تولید پایدار انتخاب و اجرا می کنند. می توان اقدامات مذکور را به چهار دسته تقسیم کرد: طراحی و توسعه پایدار محصولات، فرایندهای تولید پایدار، مدیریت زنجیره تأمین پایدار و مدیریت پایدار محصولات بعد از عمر مفید (۴۵).

### پیشینه پژوهش

مطیعی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای در زمینه تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی انجام داده‌اند. آنها در این مطالعه بر زنجیره تأمین سبز و نقش واسطه‌ای نوآوری سبز تأکید کرده‌اند. نتایج گویای آن است که مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز شرکت های کوچک و متوسط تأثیر مثبتی دارد (23).

جانعلی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان رتبه‌بندی مولفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز موثر بر عملکرد محیطی شهرداری مشهد انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که از بین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، انتخاب و گزینش سبز کارکنان، آموزش و توانمندسازی آنان و ارزیابی و نظارت بر عملکرد سبز کارکنان می‌تواند بیشترین اثرگذاری را بر توسعه و بهبود عملکرد محیطی این سازمان داشته باشد (33). رضایی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز بر توسعه سازمانی پایدار را مورد بررسی قرار دادند. آنها با رویکردی کیفی نه مقوله اصلی را شناسایی کرده و در فاز کمی با روش مدلسازی معادلات ساختاری مشخص کردند همه این عوامل بر توسعه سازمانی پایدار تأثیر دارند (32).

پژمان و همکاران (۱۳۹۹) الگویی برای مدیریت منابع انسانی سبز در بخش سلامت ارائه کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد برای بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز باید به جنبه‌های مختلف آن نظیر توانمندسازی کارکنان، فراهم کردن بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری، سرمایه گذاری مختلف و نیروهای متخصص توجه جدی کرد (31).

رجب پور (۱۳۹۹) نقش مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان را با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی بررسی کرده است. نتایج تحلیل داده ها نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار زیست محیطی و سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد (29).

بهمنیازی و همکاران (۱۳۹۹) مدل مدیریت منابع انسانی سبز با تأکید بر مسئولیت پذیری اجتماعی را طراحی و تبیین کرده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که به منظور سنجش میزان آگاهی داوطلبین استخدام می‌بایست از سئوالات زیست محیطی در مصاحبه استخدامی استفاده شود. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بهتر است آزمون های جذب و استخدامی به صورت الکترونیکی انجام شود (30).

هاشمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) نقش مدیریت منابع انسانی سبز را بر زنجیره تأمین سبز به مطالعه نه‌شسته‌اند. نتایج این ارزیابی نشان می‌دهد که عوامل رهبری، انعطاف پذیری و زیست محیطی به ترتیب

اهمیت، به عنوان عوامل تاثیرگذار شناسایی شده اند و بهینه سازی این عوامل توسط صنعت می تواند منجر به بهینه شدن سایر عوامل گردد (46).

رستگار و همکاران (۱۳۹۸) تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست محیطی کارکنان را بررسی کرده اند. افته های پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز، بر تعهد سازمانی کارکنان، رفتار حامی زیست محیطی و عملکرد زیست محیطی هتل ها تاثیر مثبت و معناداری دارد (24).

رحیم نیا و همکاران (۱۳۹۸) تاثیر استراتژی منابع انسانی سبز بر عملکرد صادراتی به واسطه مزیت رقابتی را بررسی کرده اند. استراتژی منابع انسانی سبز بر مزیت رقابتی رهبری هزینه و تمایز تاثیر مثبت و معنی داری دارد. این در حالی است که نقش میانجی گری مزیت رقابتی تمایز و رهبری هزینه در رابطه میان استراتژی منابع انسانی سبز و عملکرد صادراتی سازمان ها مورد تایید قرار گرفت (47).

توکلی و همکاران (۱۳۹۷) مدلی برای مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام های مدیریت منابع انسانی ارائه کرده اند. یافته های تحقیق نشان داد ترتیب میزان اثرگذاری متغیرهای پیش بین برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از: نگهداری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی و رابطه بین این نظام ها با مدیریت منابع انسانی سبز، معنی دار است (28).

ژو (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه مدل توسعه منابع انسانی از نظر نقش مرکز داده های سبز، پرداخت. در این پژوهش با استفاده از مدل ریاضی بهینه سازی برنامه ریزی خطی عدد صحیح مختلط مرکز داده های موجود، کاهش مصرف انرژی NRE مرکز داده ها در حین ایجاد مرکز داده های سبز جدید، و انجام تحقیقات مربوط به جستجوی اطلاعات منابع انسانی توسط مرکز داده ها و نقش کمکی آن در چگونگی استخدام و آموزش موثر کارکنان می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که مرکز داده های سبز نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می کند. در مقایسه با اتکاء صرف به مدیران منابع انسانی، استفاده از مراکز داده های سبز برای مدیریت منابع انسانی تا ۱۲ درصد به توانایی تصمیم گیری کارکنان شرکت اضافه نموده و بهره وری کارکنان را تا حدود ۱۰ درصد افزایش داده و مدیریت جامع و موثر منابع انسانی را به صورت بنیادین محقق می نماید (48). کاتارزینا (2021) در پژوهشی به مطالعه توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار با تمرکز بر مهندسان تولید پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد شرکت های صنعتی در لهستان دیدگاه بسیار کوتاه بینانه ای در مورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول SHRM در زمینه انعطاف پذیری و رویکرد بلند مدت مطابقت ندارند. همچنین عدم مشارکت کارمندان در روند تصمیم گیری های مرتبط با آموزش، که یکی دیگر از اصول HRM پایدار می باشد، یک کاستی مشهود است. علاوه بر این، پایداری زیست محیطی از نظر آموزش، و همکاری با موسسات آموزشی خارجی، همچنان یک حوزه

<sup>1</sup> Zhou

<sup>2</sup> Katarzyna

علمی می باشد که مورد غفلت قرار گرفته است. این نتایج منجر به پیامدهای خاصی برای مدیران منابع انسانی و موسسات آموزشی می شود. در این مقاله مسیریابی برای تحقیقات بیشتر ارائه شده است. (۴۹). عقیلی و همکاران (1399) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی توسعه به عنوان رویکردی راهبردی در توسعه منابع انسانی سازمانهای دانش بنیان" به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند حمایت نهادهای حامی از شرکتهای دانش بنیان می تواند باعث ثبات کل و تقویت و توسعه فردی و سازمانی شود؛ اما از مهمترین فشارهای برون سازمانی، قوانین و مقررات دولتی مانند قانون استخدامی، قانون کار، قانون بیمه و مالیات که توسط دولت انجام می شود، می تواند مانع توسعه فردی و سازمانی شرکتهای دانش بنیان شود (۵۰). اروین<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که چگونه فرایندهای توسعه منابع انسانی سبز موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می شوند (۵۱). مصطفی و همکاران (۲۰۲۱) نیز گزارش کردند که توسعه منابع انسانی سبز نقش موثری در افزایش درگیری شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (۵۲). لو (۲۰۲۱) نیز نشان داد که توسعه منابع انسانی سبز تاثیر مثبتی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. و به این مساله اشاره کرده است که انتظار می رود که خودکارآمدی سبز (اطمینان کارکنان از این که می توانند رفتار خلاقانه سبز داشته باشند) و علاقه به محیط زیست (احساسی مثبت در کارکنان که باعث می شود که در فعالیت های حامی محیط زیست مشارکت کنند) بعنوان عوامل موثر بر رفتار نوآورانه سبز عمل کنند (۵۳). تانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز با ارائه شواهد تجربی نشان دادند که توسعه منابع انسانی سبز تاثیر مثبتی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد (۹). رفتار نوآورانه سبز کارکنان به عنوان اصلی ترین بازیگران سازمان ها و شرکت ها، نقش مهمی در دستیابی به اهداف تولید سبز و پایدار ایفا می کند. به همین دلیل سازمان های تولیدی می کوشند تا با تقویت رفتار نوآورانه سبز در کارکنان به تولید پایدار دست پیدا کنند (۵۴). نوآوری سبز کارکنان شرکت عامل مهمی در دستیابی به تولید پایدار است. این به خاطر آن است که کسب مزیت رقابتی پایدار در گرو تولید دانایی و تبدیل دانایی به سودآوری است. منابع درون سازمانی دارای حد مشخص و معینی از توانمندی بوده و نمی توان آن را بر مبنای کسب مزیت رقابتی پایدار قرار داد بلکه آنچه محور تولید پایدار است رفتارهای سبز کارکنان است (۵۵). نوآوری سبز شاخصی برای نوآوری زیست محیطی است که از طریق خدمات کارآمدتر زیست محیطی، حل مسائل زیست محیطی و کاهش اثرات منفی سازمان بر اکوسیستم، به سبز شدن سازمان کمک می کند (۵۶). تولید پایدار الزاما نیازمند تغییراتی در روش های سنتی تولید است؛ لذا خلاقیت و نوآوری که همراستا با جنبه های زیست محیطی باشد بعنوان یک نیروی محرکه اصلی برای دستیابی به تولید پایدار عمل

---

<sup>1</sup> Irvin

<sup>2</sup> Mustafa et al

<sup>3</sup> Luu et al

<sup>4</sup> Tang et al

می‌کند. بر این اساس رفتارهای خلاقانه و نوآورانه سبز کارکنان کمک زیادی به سازمان‌ها می‌کند تا در راستای اهداف تولید پایدار گام بردارند (۵۷).

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف یک پژوهش اکتشافی است که با هدف بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی صورت گرفت. از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی است که با شیوه پیمایشی - مقطعی انجام شد.

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی، شامل متخصصان، صاحب نظران و اساتید توسعه منابع انسانی و مدیران فعالی شرکت‌های شهرک صنعتی بزرگ شیراز هستند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر پیشنهاد شده است. با این وجود مصاحبه‌های تخصصی باید تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کند. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی بهتر است از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند استفاده شود (۵۸) (۵۹). در این مطالعه نمونه‌گیری بخش کیفی به روش هدفمند صورت گرفت و با ۱۹ مصاحبه به اشباع نظری دست یافته شد.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی نیز براساس آمار دفتر مرکزی شرکت‌های شهرک صنعتی بزرگ شیراز به دست آمده است که تعداد ۲۱۱ شرکت فعال وجود دارد و تعداد مدیران و کارشناسان این شرکت‌ها محدود و حدود ۴۷۰ نفر است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۲۱۲ نفر برآورد گردید و برای اطمینان بیشتر ۲۲۰ نفر انتخاب شد. چون جامعه آماری همگن است از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد تا همه آحاد جامعه شانس برابری برای انتخاب داشته باشند.

برای گردآوری داده‌های تحقیق از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ابزار پرسشنامه استفاده گردید. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (۶۰). در این تحقیق نیز در بخش نخست از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. در بخش دوم نیز از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵ عامل اصلی و ۳۲ گویه با طیف لیکرت ۵ درجه، جهت اعتبارسنجی الگوی پژوهش استفاده گردید. اعتبارسنجی تحلیل با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده شده»  $0/814$  بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است (۶۱).

برای تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از مصاحبه از روش تحلیل کیفی محتوا استفاده شد. سپس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی الگوی پژوهش اعتبارسنجی شده است. برای انجام تحلیل کیفی پژوهش از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد و اعتبارسنجی الگوی پژوهش با نرم‌افزار SMART PLS انجام گرفت.

همچنین آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۰۶ بدست آمد. جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه گردید که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۸- روایی، پایایی و منبع سازه‌های اصلی پرسشنامه پژوهش

مقوله‌های اصلی	تعداد گویه‌ها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
توسعه منابع انسانی سبز	۹	۰/۵۳۶	۰/۸۷۸	۰/۸۵۶
تولید پایدار	۷	۰/۵۲۳	۰/۸۴۴	۰/۷۹۵
خودکارآمدی سبز	۳	۰/۷۵۷	۰/۸۶۸	۰/۷۹۸
رفتار شهروندی سبز	۷	۰/۵۷۳	۰/۸۶۹	۰/۸۳۸
رفتار نوآورانه سبز	۶	۰/۵۵۷	۰/۸۴۸	۰/۸۰۳

مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (۶۲). نتایج حاصل از اعتبارسنجی پرسشنامه در بخش اعتبارسنجی مدل ارائه شده است.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. این روش شامل دو مدل بیرونی (اندازه‌گیری) و مدل درونی (ساختاری) است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش حاضر، از دیدگاه ۱۹ نفر از خبرگان استفاده شده است. از نظر جنسیت ۸ نفر مرد و ۱۱ نفر زن می‌باشند. از نظر سنی ۷ نفر کمتر از ۳۵ سال، ۵ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن و ۲ نفر بیشتر از ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۲ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۱۷ نفر دکتری دارند. در نهایت ۲ نفر کمتر از ۱۰ سال، ۷ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

در ابتدا و جهت انجام تحلیل کیفی محتوا، در این مرحله پیش از شروع مصاحبه چهار پرسش باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سوالات اساسی مصاحبه‌های پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.



## جدول ۹- سوالات مصاحبه پژوهش

ردیف	سوالات
۱	عوامل اصلی در تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی کدامند؟
۲	عوامل فرعی در تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی کدامند؟
۳	استراتژی‌های تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟
۴	توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی دارای چه پیامدهایی است؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل کیفی محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد.

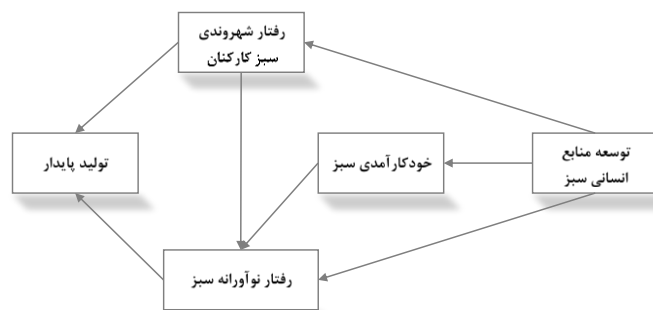
در مرحله کدگذاری باز ۵۱۷ کد شناسایی گردید. تحقیق حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۳۲ مقوله فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها را در ۵ مفهوم اصلی شامل توسعه منابع انسانی سبز، تولید پایدار، خودکارآمدی سبز، رفتار شهروندی سبز و رفتار نوآورانه سبز دسته‌بندی نموده است. شاخص‌های مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل کیفی محتوا در جدول زیر ارائه شده است.

## جدول ۱۰- شاخص‌های مستخرج از تحلیل کیفی محتوا

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
توسعه منابع انسانی سبز	تشویق کارکنان به ارائه نوآوری و خلاقیت، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت، رعایت رفتار استاندارد از سوی کارکنان، استقرار تفکر منطقی و استراتژیک در شرکت، ایجاد نگرش مثبت در میان کارکنان، ارتقاء مهارت‌های فردی، ایجاد سازمان یادگیرنده، فرهنگ پذیرش آموزش و استفاده از آن، اعطای پاداش و حقوق مکفی به کارکنان
تولید پایدار	عملکرد و رشد اقتصادی، سیاست‌گذاری، رفاه اجتماعی، حفاظت از محیط زیست، توسعه و پیشرفت صنعتی، پیروی از قوانین ملی و بین‌المللی، آینده نگری

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
خودکارآمدی سبز	اطمینان داشتن به توانایی‌های خود در حل چالش‌های محیطی، داشتن مهارت در توسعه ایده‌های سبز، مسئولیت‌پذیری در قبال وظایف محوله
رفتار شهروندی سبز	انجام داوطلبانه اقدامات و ابتکارات زیست محیطی در شرکت، خودرضایت مندی و رشد فردی، توع دوستی و کمک به همکاران در شرکت، رعایت احترام متقابل در شرکت، پیروی از مقررات و رویه‌های شرکت، پشتیبانی، حمایت و دفاع از اهداف شرکتی، ارائه پیشنهادات مناسب جهت حفاظت مؤثر از محیط زیست
رفتار نوآورانه سبز	ارائه راهکارهای نوین در دستیابی به اهداف زیست محیطی، ترویج و حمایت از رفتار نوآورانه کارکنان در شرکت، تدوین رفتار نوآورانه سبز جهت بهبود عملکرد محیطی، تدوین برنامه جهت اجرا نمودن رفتار نوآورانه سبز، ارائه راه حل‌های خلاقانه جهت غلبه بر مشکلات زیست محیطی، نوآوری مدیریتی در شرکت

در ادامه براساس مبانی نظری و با توجه به مولفه‌های استخراج شده در این پژوهش، الگوی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار طراحی و در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۳- الگوی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی

همچنین در بخش کمی از دیدگاه ۲۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های شهرک صنعتی بزرگ شیراز استفاده شد. از دیدگاه این افراد برای اعتبارسنجی مدل با استفاده از حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. از منظر جنسیت ۱۵۴ نفر (۷۰٪) مرد و ۶۶ نفر (۳۰٪) زن هستند. از منظر تحصیلات ۶۹ نفر (۳۱٪) کارشناسی، ۱۲۲ نفر (۵۵٪) کارشناسی ارشد و ۲۹ نفر (۱۳٪) تحصیلات دکتری دارند. از منظر

سن ۲۱ نفر (۱۰٪) از کمتر از ۳۵ سال، ۹۳ نفر (۴۲٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۰۶ نفر (۴۸٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند. از منظر سابقه کاری ۴۷ نفر (۲۱٪) کمتر از ۱۰ سال، ۵۹ نفر (۲۷٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵۹ نفر (۲۷٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۵۵ نفر (۲۵٪) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند. برای اعتبارسنجی مدل مفهومی و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. این تحلیل در دو سطح مدل بیرونی (بخش اندازه‌گیری) و مدل درونی (بخش ساختاری) مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نهایی روایی سازه در جدول ۱۱ ارائه شده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۵ است و مقدار بوت استرپینگ (آماره t) نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول ۱۱- نتایج روایی سازه (مدل بیرونی) توسعه منابع انسانی سبز

سازه‌ها	گوبه‌ها	بارعاملی	آماره تی
توسعه منابع انسانی سبز	GHRD1	۰/۷۴۱	۱۹/۷۳۹
	GHRD2	۰/۸۳۲	۱۹/۶۱۶
	GHRD3	۰/۶۳۳	۳۷/۳۴۲
	GHRD4	۰/۶۷۹	۱۷/۳۰۸
	GHRD5	۰/۷۸۲	۱۶/۲۸۲
	GHRD6	۰/۷۱۰	۳۷/۹۸
	GHRD7	۰/۷۴۴	۳۷/۰۷۸
	GHRD8	۰/۶۴۸	۳۵/۸۲۵
	GHRD9	۰/۷۱۷	۱۴/۱۶۶
تولید پایدار	SP1	۰/۸۷۴	۱۷/۲۴۵
	SP2	۰/۶۹۷	۱۷/۱۷۲
	SP3	۰/۳۰۳	۲/۶۶۲
	SP4	۰/۷۵۹	۱۶/۱
	SP5	۰/۷۵۷	۲۷/۶۴۵
	SP6	۰/۶۸۱	۱۴/۰۷۶
	SP7	۰/۷۸۷	۲۷/۳۵۶
خودکارآمدی سبز	GSE1	۰/۸۱۹	۳۷/۰۸۵
	GSE2	۰/۸۵۱	۳۷/۰۳۴
	GSE3	۰/۹۱۶	۱۷/۶۸۵
رفتار شهروندی سبز	GCB1	۰/۷۴۲	۲۷/۲۰۶
	GCB2	۰/۵۸۰	۸/۹۱۲
	GCB3	۰/۷۴۷	۱۶/۹۱۳
	GCB4	۰/۷۸۱	۳۵/۷۰۴

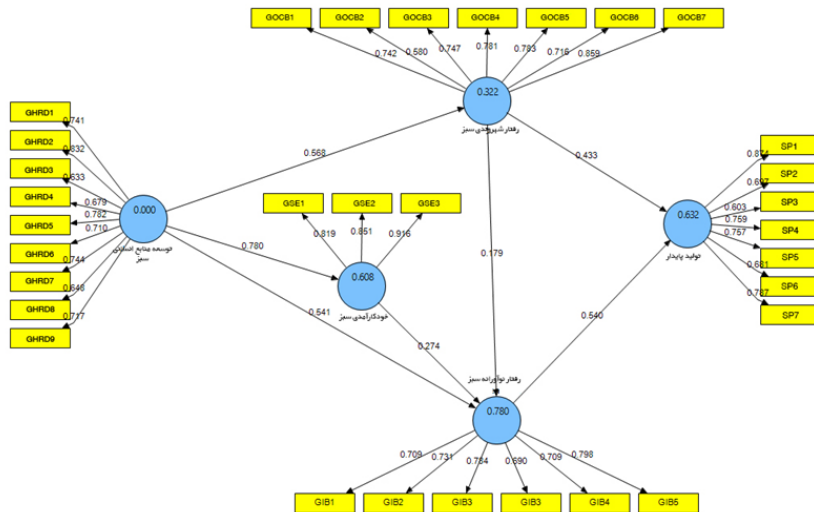
سازه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی	آماره تی
رفتار نوآورانه سبز	GCB5	۰/۷۸۳	۵۳۹
	GCB6	۰/۷۱۶	۷۰۸
	GCB7	۰/۸۵۹	۰۶۲
	GIB1	۰/۷۰۹	۷۳۹
	GIB2	۰/۷۳۱	۶۱۶
رفتار نوآورانه سبز	GIB3	۰/۷۸۴	۳۴۲
	GIB3	۰/۶۹۰	۳۰۸
	GIB4	۰/۷۰۹	۲۸۲
	GIB5	۰/۷۹۸	۹۸

میزان روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است. میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز از ۰/۷ بزرگتر است. در نهایت برای ارزیابی روایی واگرا از معیار HTMT استفاده شده است. این معیار جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. حد مجاز این معیار میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ می‌باشد یعنی اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است (۱) مقادیر شاخص روایی یگانه-دوگانه HTMT برای سنجش روایی واگرا نیز در جدول ۱۲ ارائه شده است.

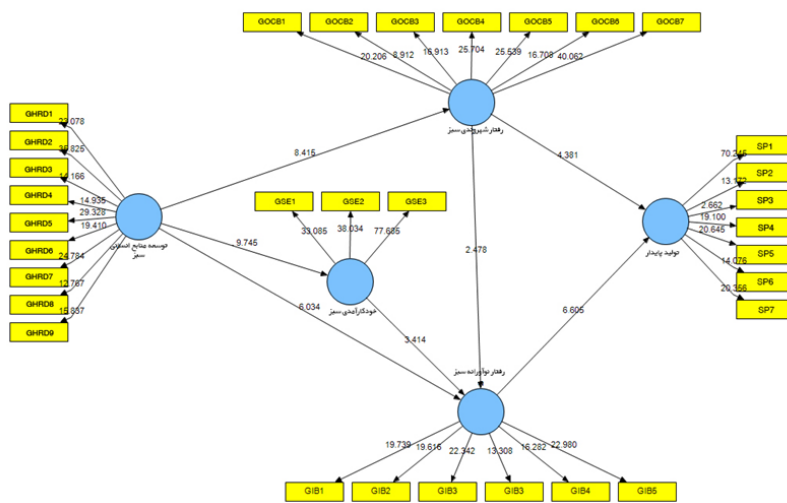
جدول ۱۲- روایی واگرا براساس معیار Heterotrait-Monotrait

سازه‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵
توسعه منابع انسانی سبز (۱)	۰/۸۷۰				
تولید پایدار (۲)	۰/۳۶۵	۰/۷۴۷			
خودکارآمدی سبز (۳)	۰/۷۱۱	۰/۲۹۷	۰/۷۳۲		
رفتار شهروندی سبز (۴)	۰/۲۴۹	۰/۳۴۴	۰/۵۸۶	۰/۷۵۷	
رفتار نوآورانه سبز (۵)	۰/۳۶۶	۰/۲۰۹	۰/۱۷۸	۰/۶۵۱	۰/۷۲۴

میزان آماره HTMT در تمامی موارد از ۰/۹ کمتر بدست آمده است بنابراین روایی واگرا نیز مورد تایید است. با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ آمده است رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۴ - الگوی توسعه منابع انسانی سبز (ضرایب استاندارد)



شکل ۵ - الگوی توسعه منابع انسانی سبز (معناداری)

خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱۳- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	توسعه منابع انسانی سبز	خودکارآمدی سبز	۰/۷۸۰	۹/۷۴۵	تایید
فرضیه ۲	توسعه منابع انسانی سبز	رفتار شهروندی سبز	۰/۵۶۸	۸/۴۱۵	تایید
فرضیه ۳	توسعه منابع انسانی سبز	رفتار نوآورانه سبز	۰/۵۴۱	۶/۰۳۴	تایید
فرضیه ۴	خودکارآمدی سبز	رفتار نوآورانه سبز	۰/۲۷۴	۳/۴۱۴	تایید
فرضیه ۵	رفتار شهروندی سبز	رفتار نوآورانه سبز	۰/۱۷۹	۲/۴۷۸	تایید
فرضیه ۶	رفتار نوآورانه سبز	تولید پایدار	۰/۵۴۰	۴/۹۰۵	تایید
فرضیه ۷	رفتار شهروندی سبز	تولید پایدار	۰/۴۳۳	۴/۳۸۱	تایید

در نهایت برازش مدل مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برازش مدل ساختاری با استفاده از ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص استون-گیزر ( $Q^2$ )، اندازه اثر ( $F^2$ ) و در نهایت آماره GOF بررسی شده است. نتایج ارزیابی برازش مدل در جدول ۱۴ گزارش شده است.

جدول ۱۴ - ارزیابی برازش مدل درونی پژوهش

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین ( $R^2$ )	بلایند فولدینگ ( $Q^2$ )	اندازه اثر ( $F^2$ )	GoF
توسعه منابع انسانی سبز	-	۰/۳۹۲	۰/۱۶۲	
تولید پایدار	۰/۶۴۵	۰/۲۶۵	-	۰/۵۹۴
خودکارآمدی سبز	۰/۶۲۱	۰/۴۷۳	۰/۳۸۳	۰
رفتار شهروندی سبز	۰/۳۳۵	۰/۱۲۵	۰/۱۹۹	
رفتار نوآورانه سبز	۰/۷۹۳	۰/۴۰۷	۰/۱۸۳	

ضریب تعیین ( $R^2$ ) بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های

برونزا مقدار آن برابر صفر است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی کرده است (۶۴). مقدار ضریب تعیین تولید پایدار ۰/۶۲ است که نشان می‌دهد متغیرهای مدل توانسته‌اند ۶۲٪ تغییرات در این سازه را پیش‌بینی کنند. شاخص استون-گیزر (Q2) قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درونزا را مشخص می‌کند. اگر مقدار شاخص Q2 مثبت باشد نشان می‌دهد که برازش مدل مطلوب است و مدل از قدرت پیش‌بینی کنندگی مناسبی برخوردار است (i). مقدار شاخص Q2 در تمامی موارد مثبت بدست آمده است که نشان می‌دهد برازش مدل مناسب است.

اندازه اثر (F2) برای یک متغیر مستقل، میزان تغییرات در برآورد متغیر وابسته را زمانی که اثر آن متغیر حذف شود را نشان می‌دهد. براساس نظر کوهن (۱۹۸۸) میزان این شاخص به ترتیب ۰/۰۲ (ضعیف) ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) می‌باشد. مقدار F2 توسعه منابع انسانی سبز ۰/۱۴۹ است که در سطح قوی قرار دارد. شاخص GOF نیز ۰/۵۹۴ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی (مورد مطالعه: شهرک صنعتی شیراز) انجام شد. در بخش کیفی و براساس دیدگاه ۱۹ نفر از خبرگان عوامل زیربنای و الگوی اولیه شناسایی شد و در بخش کمی و براساس دیدگاه ۲۲۰ نفر مدل اعتبارسنجی و برازش گردید. براساس نتایج مشخص گردید، ضریب تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر خودکارآمدی سبز ۰/۷۸۰ و آماره t نیز ۹/۷۴۵ بدست آمده و با نتایج مطالعات ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و رونار و ساندرز (۲۰۱۶) همسو است. همچنین نشان داده شد، ضریب تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر رفتار شهروندی سبز ۰/۵۶۸ و آماره t نیز ۸/۴۱۵ بدست آمده و با نتایج مطالعات مصطفی و همکاران (۲۰۲۱) و لو (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

علاوه بر موارد مذکور مشخص گردید، ضریب تاثیر توسعه منابع انسانی سبز بر رفتار نوآورانه سبز ۰/۵۴۱ و آماره t نیز ۶/۰۳۴ بدست آمده و با نتایج مطالعات مورتون و همکاران (۲۰۱۸) و بگوم و همکاران (۲۰۲۱) هماهنگ است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: توسعه منابع انسانی سبز بر خودکارآمدی سبز، رفتار شهروندی سبز و توسعه منابع انسانی سبز تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج نشان داد، ضریب تاثیر خودکارآمدی سبز بر رفتار نوآورانه سبز ۰/۲۷۴ و آماره t نیز ۳/۴۱۴ بدست آمده و در نتایج مطالعه چانگ و همکاران (۲۰۱۹) و نیومن و همکاران (۲۰۱۸) نیز به این تاثیر اشاره شده و با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. همچنین مشخص شد، ضریب تاثیر رفتار شهروندی سبز بر

<sup>1</sup> Chin, W. W.

رفتار نوآورانه سبز ۰/۱۷۹ و آماره t نیز ۲/۴۷۸ بدست آمده و با نتایج مطالعات سیلوستر و همکاران (۲۰۱۹) و فام و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: خودکارآمدی سبز و رفتار شهروندی سبز بر رفتار نوآورانه سبز تاثیر مثبت و معناداری دارد.

دستاوردهای پژوهش نشان داد، ضریب تاثیر رفتار نوآورانه سبز بر تولید پایدار ۰/۵۴۰ و آماره t نیز ۶/۶۰۵ بدست آمده و با نتایج مطالعات دیویس و همکاران (۲۰۲۱) و دامونت و همکاران (۲۰۱۷) هماهنگ است. همچنین براساس نتایج نشان داده شد، ضریب تاثیر رفتار شهروندی سبز بر تولید پایدار مقدار ۰/۴۳۳ و آماره t نیز ۴/۳۸۱ بدست آمده و با نتایج مطالعات تستا و همکاران (۲۰۲۰) و دب چودوری (۲۰۱۳) همخوانی دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد: رفتار نوآورانه سبز و رفتار شهروندی سبز بر تولید پایدار تاثیر مثبت و معناداری دارد. اهمیت و ضرورت توسعه منابع انسانی سبز بر هیچکس پوشیده نیست. دیگر زمان آن نیست که تنها از اهمیت بهبود نیروی انسانی سخن گفت بلکه باید راهکارهایی عملی برای آن ارائه کرده و در عمل نیز از آن استفاده کرد. از جمله راهکارهای مهم در دستیابی به توسعه منابع انسانی سبز می توان به شناخت کامل در حوزه کسب و کار، شناخت کامل مشتریان و نیازهای آنها، شناخت کامل محیط، شناخت کامل و آنالیز رقبا و درک درست از آینده کسب و کار اشاره نمود. زیرا توسعه منابع انسانی سبز در گروی رشد انگیزش، خلاقیت و افزایش رضایتمندی کارکنان است که خود را در عواملی مانند عدم تمایل به ترک خدمت، یکی شدن اهداف فرد و سازمان نشان می دهد که به طبع آن افزایش کارائی و اثربخشی سازمان مورد انتظار خواهد بود.

بر اساس نخستین دستاورد پژوهشی حاضر توسعه منابع انسانی سبز بر خودکارآمدی سبز کارکنان تاثیر دارد. اگر شرکت بخواهد از کارکنانی بهره مند باشد که از توانمندی لازم برای رفتارهای سبز برخوردار باشند پیشنهاد می شود فرایند جذب و استخدام سبز در دستور کار قرار گیرد. از سوی دیگر از آنجا که همیشه امکان استخدام سبز وجود ندارد، برگزاری منظم و برنامه ریزی شده دوره های آموزشی سبز به کارکنان در این راستا بسیار کارگشا است. همچنین پیشنهاد می شود به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان بیش از پیش توجه گردد، زیرا موارد مذکور در دستیابی به توسعه پایدار نیز حائز اهمیت هستند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت باید به دنبال راه کارها و روش هایی باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با پرداخت های تشویقی، قدردانی کتبی و یا ارتقاء شغلی قابل انجام است. درواقع این گروه از کارکنان کسانی هستند که فراتر از شرح شغل سازمانی خود تلاش می کنند. زیرا یکی از اساسی ترین موضوعاتی که سازمانها با آن مواجه هستند، چگونگی انگیزش کارکنان است به اینکه نقشها و وظایف خود را به خوبی انجام دهد تا اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد.



از آنجا که رفتار نوآورانه سبز بر پایداری شرکتی تاثیر دارد به مدیران پیشنهاد می‌شود تا برای تشویق نوآوری‌های سبز کارکنان از سیستم پاداش مناسب استفاده کنند. باید به روشنی به کارکنان اطلاع‌رسانی شود که در صورت ارائه نوآوری در حوزه‌های سبز از چه مزایایی برخوردار خواهند شد. همچنین فرهنگ رفتار نوآورانه در شرکت باید نهادینه شود. شرکت باید در هنگام طراحی و توسعه محصول از موادی استفاده کند که حداقل آلودگی ایجاد می‌کنند. همچنین از موادی استفاده شود که در طراحی و توسعه محصول صرفه جویی کنند. باید فرهنگی ایجاد شود که شرکت مشتاق تولید محصولی باشد که به راحتی قابل بازیافت، استفاده مجدد و تجزیه بیولوژیکی باشد. شرکت باید فرایندهای را اتخاذ کند که انتشار پسماندهای خطرناک را کاهش دهد. در همین راستا شرکت می‌تواند از فرآیندهای تولیدی استفاده کند که امکان استفاده مجدد از پسماندها را فراهم کند.

با اوج‌گیری عصر مشتری مداری، رفتارهای کارکنان سازمان در رشد سازمان نقش و اهمیت فراوانی پیدا کرده است. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان‌های بزرگ می‌شود این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظیفه رسمی خود تلاش می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فرانقشی و خودجوش است که کارکنان را در وضعیتی قرار می‌دهد که بصورت داوطلبانه فراتر از انتظارات، وظیفه و شرح شغل خود عمل کنند. زیرا سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. زیرا در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد، ولی در رفتار شهروندی سازمانی تمام کارکنان انرژی خود را در راستای بهبود سازمان خویش به کار می‌گیرند. از طرفی نوآوری، اساس توسعه و ماندگاری سیستم‌های اجتماعی بوده و دستیابی به نوآوری، نیازمند رفتار نوآورانه سبز کارکنان است. نوآوری موتور محرک رشد اقتصادی و توسعه پایدار می‌باشند. نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان می‌باشند که نقشی اساسی در مسیر رشد و توسعه دارند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به ایجاد نوآوری در سازمان خود کمک کنند و به اهداف توسعه پایدار خود دست یابند، که کارکنان آن دارای رفتار نوآورانه سبز باشند. در نهایت می‌توان اذعان داشت با پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی سبز، دستیابی به تولید پایدار در شرکت‌های تولیدی استان شیراز امکان‌پذیر خواهد بود.

## منابع

- 235) Khalilnejad, Sh., & Amiri, A. (۲۰۲۰). The Role of Knowledge Management in Human Resources Development (Case Study: Tehran Region 4 Municipality). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 3(9), 88-67. (In persian).
- 236) ۱ Lyons, R. (۲۰۱۹). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- 237) ۱ Seyed Javadin, S.R; Roshandel Arbatani, T. (2020) Green Human Resource Management An Investment and Sustainable Development Approach, *Investment Knowledge Quarterly*, Fifth Year, No. 20: 327-297(In persian).
- 238) ۱ Watkins, M., Casamayor, J. L., Ramirez, M., Moreno, M., Faludi, J., & Pigosso, D. C. (2021). Sustainable product design education: current practice. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 611-637.
- 239) ۱ Dabbagh, R; Sultan, M. (2021). Identify and rank the effective factors in achieving sustainable production. *Business Reviews*, 15,(۱۰۶) (In persian).
- 240) ۱ Aibar-Guzmán, B., García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., & Hussain, N. (2022). Sustainable product innovation in agri-food industry: Do ownership structure and capital structure matter?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 141-160.
- 241) ۱ Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- 242) ۱ Asante, D., Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Ofori, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 10(2), 153-165.
- 243) ۱ Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- 244) ۱ Mohammadi, H; Purkiani, M; Selajgeh, S. (2020). Designing a green human resource management model with a sustainable organizational development approach. *A New Approach in Educational Management*, 11 (43), 281-314. (In persian).
- 245) ۱ Sabet, A; Azizi, M. (2020). Evaluate the impact of human resource strategies on the creation and development of green human resource management. *New research approaches in management and accounting*. 4 (31), 67-85. (In persian).

- 246) Deljoo, M; Hosseini, S; Karami, A. (2021). The effect of green human resource management on green innovation with the moderating role of green intellectual capital. *Journal of Human Resource Management and Support Development*, 16 (61), 1-28. (In persian).
- 247) Motiei, M; Khani, A. M; Beyrami, S. (2021). The effect of green supply chain and green human resource management on environmental performance with the mediating role of green innovation, 20 (77), 165-196. (In persian).
- 248) Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- 249) Farhi, B; Membini, Y. (2022). The importance of human resources in national production. *Work and Society*, 15 (152), 19-31. (In persian).
- 250) Haghghi, M; Taghawi, M. (2019). Coordination of human resource management in production strategies. *Tadbir*, 26 (208), 14-20. (In persian).
- 251) Ahani, R; Saeed, F. (2020). The effect of trade and human resource development on Iran's economic growth with the aim of boosting production. *Macro Strategic Policies*, 8 (32), 674-691. (In persian).
- 252) Rezaei, B; Zargar, M; Hemtian, H. (2020). Investigating the Impact of Green Human Resource Management Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Marine Science Education*, 7 (20), 93-108. (In persian).
- 253) Aworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- 254) Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- 255) Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.
- 256) Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 794-813.
- 257) Matiei, M., Khani, A., Beyrami, S. (۲۰۲۱). The Impact of Green Supply Chain and Green Human Resource Management on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Ready Thought*, 20 (77), 165-196. (In persian).

- 258) Rastegar, A., Sabok Ro, M., Maleki Minbash Razgah, M., Bagheri Qarabolagh, H. (۲۰۱۹). The impact of green human resource management on the environmental performance of hotel staff. *Social Studies in Tourism*, 7 (14), 127-148. (In persian).
- 259) Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(2), 83-93.
- 260) Zhang, Z., Farooq, R., Talwar, S., & Dhir, A. (2021). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-22.
- 261) Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167-1196.
- 262) Tavakoli, A., Hashemi, A., Sabet, A., Razzaqi, S. (۲۰۱۸). Provide a structural model of green human resource management based on human resource management systems. *Human Resource Management Research*, 10 (1 (31)), 77-103. (In persian).
- 263) Rajabpour, A. (۲۰۲۰). Green human resource management and environmentally friendly behavior of employees, emphasizing the role of social capital. *Social Capital Management*, 7 (3), 345-371. (In persian).
- 264) Bahmanyari, H., Amiri, A., Shokooh, Z., Nikpour, A., Mohammad Bagheri, M. (۲۰۲۰). Designing and explaining the green human resource management model with emphasis on social responsibility in Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Sciences*, 8 (4), 397-418. (In persian).
- 265) Pejman, L., Hadi Peykani, M., Pourmiri, M. (۲۰۲۰). Presenting a model of green human resource management in the health sector: Presenting a basic theory. *Health Management*, 23 (1), 112-122. (In persian).
- 266) Rezaei, B., Zargar, S., Hemtian, H. (۲۰۲۰). Investigating the Impact of Green Human Resource Management Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Marine Science Education*, 7 (20), 93-108. (In persian).
- 267) Analizadeh Qazvini, M., Kafashpour, A., Rahimpour, A., Samanian, M. (۲۰۲۱). Ranking of green human resource management components affecting the environmental performance of Mashhad Municipality (hierarchical analysis approach). *Public Policy in Management (Mission of Public Management)*, 12 (41), 163-177. (In persian).
- 268) Gupta, H. (2018). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of environmental management*, 226, 201-216.

- 269) Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125720.
- 270) Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463.
- 271) Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in psychology*, 11, 65.
- 272) Young, C. B. A., Carrell, J., A. B., Sarkar P. & Feng, S. C. (2012). Categorization of indicators for sustainable manufacturing. *Journal of Ecological Indicators*, 24, 148-157
- 273) Ghadami, S. & Amrai, A. (2010). Water pollution from oil reservoirs and use of biotechnology to reduce environmental damage, waste management and waste management conference in oil and energy industries (In Persian).
- 274) Winodh, S. & Prasanna, M. & Manoj, S. (2012). Application of analytical network process for the evaluation of sustainable business practices in an Indian relays manufacturing organization. *Journal of Clean Techn Environ Policy*, 14, 309-317.
- 275) Jawahir, I. and Dillon, O. (۲۰۱۹). "Sustainable manufacturing processes: new challenges for developing predictive models and optimization techniques", *Proceedings of the First International Conference on Sustainable Manufacturing*, Montreal, Canada, PP. 1–19.
- 276) Srivastava, S. K. (۲۰۲۰). "Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, PP. 53–80.
- 277) Agan, Y., Acar, M. F. and Borodin, A. (۲۰۱۸). "Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 51, PP. 23–33.
- 278) Joshi, K., Venkatachalam, A. and Jawahir, I. (۲۰۱۹). "A new methodology for transforming 3R concept into 6R concept for improved product sustainability", *IV Global Conference on Sustainable Product Development and Life Cycle Engineering*. PP. 3–6.
- 279) Abdul-Rashid, S. H. H., Sakundarini, N., Raja Ghazilla, R. A. and Thurasamy, R. (2017). "The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: empirical evidence from Malaysia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37, No. 2, PP. 182-204.
- 280) Hasheminejad, S., Mohammadian Amiri, A. (۲۰۲۰). Integrate and improve the performance of green supply chain management using green human resource management. *Industrial Management Studies*, 18 (58), 279-306. (In persian).

- 281) Rahimnia, F., Islami, Q., Ghaderi, F. (۲۰۱۹). Investigating the Impact of Green HR Strategy on Export Performance through Competitive Advantage. *International Business Management*, 2 (4), 73-96. (In persian).
- 282) Zhou D, (2021) Role of Green Data Center in Human Resources Development Model, *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.suscom.2021.100492>
- 283) Katarzyna Piwowar-Sulej(2021), Human resources development as an element of sustainable HRM e with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production* 278 (2021) 124008
- 284) Aghili, Sara; Nafari, Neda; Qayyumi, Abbas Ali; Ghorbani Ghaljoo, Rahim (2020), Designing an Individual Development Model as a Strategic Approach in Human Resource Development of Knowledge-Based Organizations) Case: Selected Information and Communication Technology Companies, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 51 (14), pp. 68-53.
- 285) Irvin, R. (2017). Job crafting and organizational citizenship behavior: Believing in your creative ability to better your job and organization (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- 286) Mustafa, E. H. G., & MahaAbdeenAbdeenkeder, A. E. S. E. A. (2021). Job Crafting, Work Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Head Nurses. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 17045-17060.
- 287) Luu, T. T. (2021). Green creative behavior in the tourism industry: the role of green entrepreneurial orientation and a dual-mediation mechanism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1290-1318.
- 288) Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of business research*, 101, 697-706.
- 289) Chen, Y. S., Chang, T. W., Lin, C. Y., Lai, P. Y., & Wang, K. H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 283-303.
- 290) Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.
- 291) Davis, M. C., Unsworth, K. L., Russell, S. V., & Bretter, C. (2021). Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6.
- 292) Paripour, A; Nateghi, F; Mohammadi, M (2020). Provide a model for evaluating the quality of combined education in higher education. *Research in Educational Systems*, 14 (51), 7-22. (In persian).

- 293) †Azizzadeh, N; Musa, Reza; Azad, Nasser. (2021). Presenting a dynamic growth model of Iran's market share in regional gas trade from a strategic perspective. *Strategic Studies in Public Policy*, 11 (38), 257-275.
- 294) †Danaeifard, H; Alwani, M; Azar, A. (2014). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publications. (In persian).
- 295) †Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley. (In persian).
- 296) †Azar, Adel; ghlamzadeh, Rasool. (2019). *Least Minor Squares*, Tehran: Negah Danesh Publications.
- 297) †Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- 298) †Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33





## طراحی مدل آموزش کار آفرینانه در صنعت خودروی کشور ( مورد کاوی شرکت ایران خودرو دیزل )

ارژنگ عزتی نیا\*<sup>۱</sup>

سید رسول حسینی<sup>۲</sup>

معصومه اولادیان<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۰)

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل آموزشی کارآفرینانه در صنعت خودروسازی سامان یافته است که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شامل خبرگان صنعتی مانند متولیان آموزش (سرپرستان و روسای آموزش)، رابطین آموزش، مدرسان آموزش، خبره موضوعی در شرکت و در بخش کمی شامل تمامی کارکنان آموزش خودروسازی ایران خودرو دیزل می باشد. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۲۰ نفر) با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۱۲۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برآورد گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶۸ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار lisrel و smartpls3 استفاده شد. نتایج به دست آمده به شناسایی ۲۳ مولفه و ۱۳۳ شاخص منجر شد که ویژگی‌های فردی فراگیران (۰،۱۷۳)، ویژگی‌های فردی مدرسان (۰،۱۷۱)، محتوای آموزشی (۰،۱۶۹)، تعامل بین صنعت و دانشگاه (۰،۱۶۷)، شیوه آموزش (۰،۱۵۷)، حمایت مدیر ارشد (۰،۱۵۶)، سبک رهبری و مدیریت (۰،۱۴۳)، فضا و تجهیزات آموزشی (۰،۱۲۴) با توجه به بار عاملی آنها به ترتیب مؤلفه‌های بر آموزش کارآفرینانه تأثیر دارند. پیامدهای نیز به ترتیب بار عاملی آنها شامل تعهد (۰،۷۴۵)، رضایت (۰،۶۷۰)، خودکارآمدی کارکنان (۰،۶۵۵)، نوآوری (۰،۶۴۷)، توانمندسازی کارکنان (۰،۶۳۶)، عملکرد (۰،۶۰۳)، چابکی سازمانی (۰،۵۶۸) می‌باشند. الگوی ارائه شده از درجه تناسب مناسبی برخوردار بود.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش، کارآفرینی، خودروسازی، آموزش کارآفرینانه.

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، تهران، ایران  
(نویسنده ی مسئول).

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان دانشگاه تهران، تهران ایران.

۳- استادیار، علوم تربیتی، دانشکده مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه واحدهای اداره کننده‌ی امور عمومی متنوعی، متصدی تأمین نیازها و ارائه خدمات به عموم آحاد اجتماع هستند. مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی نیز یکی از اقسام مؤسسات عمومی، عهده دار بخشی از امور عمومی می باشند. این مؤسسات دارای شخصیت حقوقی، دارایی و نهادهایی خاص و جدا از سازمان مرکزی دولت هستند (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۲). در خصوص اینکه در حال حاضر چه رویکردی نسبت به این گونه از نهادها و مؤسسات وجود دارد، باید گفت که این سازمانها در دسته ی بزرگ بخش‌های غیر دولتی وجود دارند و نمی توان این مؤسسات را خصوصاً اگر بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه آنها از منابع غیر دولتی تأمین شود را به عنوان یکی از واحدهای دولتی قلمداد کرد.

جهان در اواخر قرن بیستم شاهد تغییرات بسیار گسترده در تمامی عرصه‌های کسب و کار بوده است. به طوری که امروزه مفاهیمی چون جهانی شدن، افزایش رقابت، توسعه فناوری اطلاعات، توجه به کیفیت کالاها و خدمات، مشتری مداری و مانند اینها، اداره امور بخش عمومی را در سراسر جهان با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است. از جمله راهکارهای مؤثر دولتی برای رویارویی با این چالش‌ها، توسل و روی آوردن به بحث کارآفرینی در جامعه می‌باشد. از این رو کارآفرینی موضوعی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه محافل آموزشی و پژوهشی کشورهای جهان قرار گرفته است. در این بین سازمان‌های غیر دولتی به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های جامعه نقش مؤثر و مفیدی با ترویج روحیه مشارکت و کار گروهی و تیمی و استفاده از تجربیات سایر جوامع توسعه یافته می‌توانند در ایجاد و توسعه کارآفرینی نقش در جامعه مهمی داشته باشند.

یادگیری و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً به دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند (شریف‌زاده و غلامرضایی، ۱۳۹۸: ۳). در همین راستا، آموزش کارآفرینانه در پی فراهم‌سازی شرایط وقوع یادگیری کارآفرینانه جهت تحقق هدف توسعه صلاحیت‌های کارآفرینی فراگیران است. همانند تمامی فرآیندهای آموزشی دیگر، آموزش کارآفرینی بر محوریت یاددهی-یادگیری و تسهیل شرایط یادگیری استوار است. از اینرو، کیفیت، اثربخشی و کارایی جریان‌های آموزش کارآفرینی به کم و کیف وقوع یادگیری کارآفرینی یا تغییر نسبتاً پایدار، نهادینه و متوازن (در ابعاد دانشی و شناختی، بینشی، نگرشی و روانی، و مهارتی) در رفتار فراگیران در راستای کارآفرین بودن و کارآفرین شدن بستگی دارد. بواقع آموزش کارآفرینی در صورتی اثربخش و کارا خواهد بود که به یادگیری کارآفرینانه منجر شود. یادگیری کارآفرینانه به لحاظ ماهیت، دستاوردها و شرایط و ملزومات

تحقق، نظیر روش‌های آموزشی تسهیل‌کننده، وظایف آموزشگر و فراگیر، محیط آموزشی و غیره مقتضیات خاص خود را می‌طلبد و به نوعی با برداشت‌های متعارف از یادگیری متفاوت است.

یکی از نیازهایی که امروزه جر لاینفک زندگی بشر است، نیاز به حمل و نقل است. توسعه کمیت و کیفیت تولید و همچنین پیشرفت صنعت خودرو کاملاً وابسته به توسعه فناوری‌های ساخت و تولید است. تعقیب روند توسعه فناوری‌های ساخت و تولید از جمله راه‌های شناسایی فرصت‌های کارآفرینی فناورانه می‌باشد. صنعت خودرو سازی کشور برای نوآوری و توسعه محصول جدید در فضای رقابتی نیازمند متخصصین حرفه‌ای که با دانش، نگرش و مهارت‌های حرفه‌ای بتوانند مأموریت مورد نظر را محقق نمایند. در این راستا اگرچه آموزش‌های متنوعی در این صنعت طراحی و اجرا می‌گردد اما رویکرد آموزش فعلی سنتی بود و با تحقق نوآوری در تولیدات همسو نمی‌باشد. از طرفی با ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در صنعت خودروسازی داخلی و خروج بهترین نیروهای کار از شرکتها و اقدام به کارآفرینی مستقل، شرکت‌های خودروسازی را بر آن داشت که درخصوص رفع مشکلات آینده، بهبود عملکرد و سودآوری و تنوع در محصولات شرکتها باید به نوآوری و آموزش کارآفرینی به کارکنان بخش آموزش بپردازد. بدین منظور در پژوهش حاضر سعی می‌شود الگوی مناسب آموزش کارآفرینانه برای این حوزه را جهت تحقق اهداف مذکور طراحی نمود. در واقع سؤال اصلی پژوهش اینست که چه الگویی برای آموزش کارآفرینانه در صنعت خودروسازی می‌توان طراحی کرد؟ آموزش کارآفرینی فرایندی است نظام‌مند که با هدف توسعه دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی و در قالب آموزش‌های رسمی ارائه می‌شود. در این فرایند، افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه به‌صورتی خلاق تربیت می‌شوند. با توجه به اینکه ویژگی‌های اصلی کارآفرینان از قبیل ابتکار عمل، ریسک‌پذیری، استقلال‌طلبی، خلاقیت، پشتکار، مثبت‌اندیشی و ... اکتسابی و قابل آموزش هستند، بنابراین آموزش کارآفرینی امروزه به یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌ها در نظام‌های آموزشی کشورهای پیشرفته تبدیل شده است. اما آنچه در این فرایند مهم و اساسی است، شناخت مؤلفه‌های اثرگذار بر آموزش کارآفرینانه در جهت ایجاد نگرش کارآفرینانه است که هدف اصلی تحقیق حاضر را شکل می‌دهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر اساس مرور مبانی نظری، مولفه‌های آموزش کارآفرینانه و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن مورد شناسایی قرار گرفت. در جداول زیر، این مولفه‌ها و عوامل بر اساس مستندات پژوهشی قابل مشاهده می‌باشند:

## مؤلفه‌های آموزش کارآفرینانه، عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آموزش کارآفرینانه (محقق ساخته)

سازه	مؤلفه	منبع
عوامل اثرگذار	یادگیری انفرادی	میرسعیدی و کی ارسلان (۱۳۸۹)، آراستی و همکاران (۱۳۸۹)، عزیزی (۱۳۸۸)، عارفی و همکاران (۱۳۸۹)، شریف و همکاران (۱۳۹۰)، مرادی و جعفری (۱۳۹۲)، یعقوبی (۱۳۸۹)، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۲)، استامبولیس (۲۰۱۴)، احمد و همکاران (۲۰۱۴)
	کار انفرادی عملی	
	کار با افراد باتجربه	
	فعالیت گروهی	
عوامل اثرگذار	ویژگی‌های روانشناختی آموزش دهنده	عزیزپوریان و همکاران (۱۳۹۸)، مدرسی سریزدی و همکاران (۱۳۹۸)، آقامحمدی (۱۳۹۸)، رضائی و میری کرم (۱۳۹۷)، روشن و همکاران (۱۳۹۴)، شریف و همکاران (۱۳۹۰)، ترکی و همکاران (۲۰۲۰)، گیانیدز و میک (۲۰۲۰)، آخمتشین و همکاران (۲۰۱۹)
	سبک رهبری و مدیریت	
	محتوای آموزشی	
	فضا و تجهیزات آموزشی	
عوامل اثرپذیر	شیوه آموزش	
	عملکرد بخش آموزش	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۸)، احمدی زنجانی مقدم (۱۳۹۸)، طاهری زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رضوی و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، ابوالفضلی و همکاران (۱۳۹۶)، سپهوند و مغوثی نژاد (۱۳۹۶)، امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۵)، کاره وند (۲۰۱۹)، یزدی مقدم و همکاران (۲۰۱۵)، چن و همکاران (۲۰۱۵)
	نوآوری آموزش دهنده	
	توانمندسازی کارکنان بخش آموزش	
	چابکی سازمانی	

با توجه به مرور ادبیات پژوهش می‌توان دریافت که یکی از سازوکارهای مطلوب سازمان‌ها برای پاسخی سریع و مناسب به تغییر و تحولات روز افزون محیطی در فضای کسب و کار، ایجاد سازمان‌های کارآفرین است. سازمان‌های کارآفرین از طریق نهادینه‌سازی کارآفرینی در درون خود، موجبات اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی را فراهم می‌آورند. کارآفرینی سازمانی انقلابی در درون سازمان است که برای تغییر و نوسازی از درون سیستم مبارزه می‌کند. این امر ممکن است منجر به تضادهایی درون سازمان شود، بنابراین احترام گذاشتن یک اصل ضروری به منظور هدایت این تضادها و کارآفرینی سازمانی، تبدیل آنها

به جنبه‌های مثبت برای سازمان می‌باشد. یک فرایند احیای بهبود عملکرد سازمان است؛ مزایای کارآفرینی سازمانی، در واقع شامل نوآوری در طراحی محصول و خدمات، نوآوری در فرایندهای سازمان، بهبود عملکرد سازمان، کارآیی و اثربخشی است.

### روش پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی- کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی بود. بدین‌منظور ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی پرداخته شد، سپس از مصاحبه و روش تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی برای درک بیشتر و شناسایی شاخصها و مؤلفه‌های طراحی الگوی مدنظر پرداخته شد، بر آن اساس پرسشنامه تدوین گردید و در نهایت از رویکردهای کمی برای تاییدنتایج کیفی و آزمون مدل بهره برده شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه آموزش و یادگیری کارآفرینی صنعت خودروسازی (خبرگان صنعتی مانند متولیان آموزش (سرپرستان و روسای آموزش)، رابطین آموزش، مدرسان آموزش، خبره موضوعی در شرکت) بود. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه توسعه کارآفرینی برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شد. در صورتی‌که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود (عباسی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۵) که در این پژوهش تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل تمام کارکنان آموزش صنعت خودروسازی کشور (ایران خودرو دیزل) به تعداد ۲۰۰ نفر خواهند بود. با توجه به ماهیت متفاوت مدارس، با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و در ابتدا از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای، ۱۲۷ نفر به‌عنوان آزمودنی انتخاب شد. لازم به‌ذکر است که به‌منظور تعمیم پذیری

<sup>1</sup> Mixed

<sup>2</sup> Goal oriented

بیشتر و جلوگیری از ریزش حجم نمونه ۱۴۰ پرسشنامه در میان آزمودنی‌ها توزیع و از این میان ۱۳ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۱۲۷ آزمودنی صورت گرفت. هم‌چنین نتایج آزمون KMO در فصل چهارم نشان داد این حجم از نمونه به منظور اجرای آزمون‌های آماری نظیر تحلیل عاملی اکتشافی کفایت دارد. به‌طور کلی روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای حجم نمونه تعیین خواهند بود.

برای گردآوری داده‌ها از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی استفاده شد. برای روش میدانی، ابتدا در بخش کیفی مصاحبه از خبرگان دانشگاهی و سپس برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در بخش کمی، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های آماری توزیع و جمع‌آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد. روایی: به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup>، محتوایی<sup>۲</sup> و سازه<sup>۳</sup> استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و کارشناسان صنعت خودروسازی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های آموزش کارآفرینانه بر آن از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰,۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰,۶۲ به دست آمد هیچ سؤال‌ی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده<sup>۴</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در

<sup>1</sup> Faced Validity

<sup>2</sup> Content Validity

<sup>3</sup> Construct Validity

<sup>4</sup> Average Variance Extracted

بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط ماژولی که در نرم افزار Smart-Pls2 تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیره‌ای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰٫۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود (در فصل چهار به‌طور کامل قابل مشاهده است)؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰٫۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده برای پرسشنامه کارآفرینی سازمانی بر آن در جدول ۶-۳ زیر قابل مشاهده است.

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰٫۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $AVE > CR$ ؛  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < ASV$ ؛  $AVE$ .

برای تحلیل داده‌های بخش کیفی به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از نگاه نوع کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) استفاده شده است و در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشایدگی بهره گرفته شد. عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم افزار SPSS-۷21 انجام شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های

<sup>1</sup> Goss Loadings

<sup>2</sup> Composite Reliability (CR)

<sup>3</sup> Maximum Shared Squared Variance (MSV)

<sup>4</sup> Average Shared Squared Variance (ASV)

پژوهش از آزمونهای نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، مدلسازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v2 و Lisrel-v8.8 نیز بهره گرفته شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### - توصیف آماری اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی با ۲۰ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه آموزش و یادگیری کارآفرینی صنعت خودروسازی (خبرگان صنعتی مانند متولیان آموزش (سرپرستان و روسای آموزش)، رابطین آموزش، مدرسان آموزش، خبره موضوعی در شرکت مانند خبره جوش) مصاحبه شد. به‌طور کلی مشخصات مصاحبه شونده‌گان در جدول زیر، ارائه شده است.

آمار جمعیت شناختی بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	اساتید دانشگاه آزاداسلامی	۵	تحصیلات	فوق لیسانس	۵	سن	پایین تر از ۳۹ سال	۲
	کارشناسان ایران خودرو دیزل	۸		دکتری تخصصی	۱۵		۴۰ تا ۴۵ سال	۱۰
	خبرگان صنعت خودروسازی	۷	جنسیت	زن	۸	بالای ۵۰ سال	۴	
				مرد	۱۲	زیر ۱۰ سال	۶	
			سابقه کار					



متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
	۱۱ تا ۲۰ سال							
	بالای ۲۰							
۸								
۶								

- تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی بخش کمی

در این بخش، اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها براساس مدرک تحصیلی، سن، جنسیت و سابقه کار توصیف شده است.

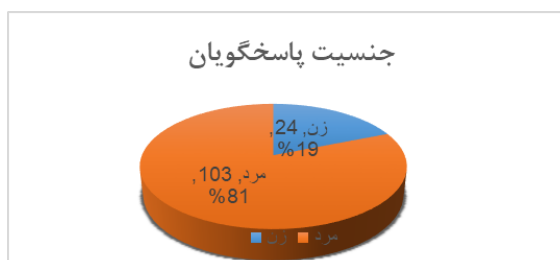
جنسیت

در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس جنسیت طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود که در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴-۲: توزیع سنی آزمودنی‌ها

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۲۴	۱۹
مرد	۱۰۳	۸۱
کل	۱۲۷	۱۰۰

براساس اطلاعات جدول بالا، ۱۹٪ از آزمودنی‌ها زن و ۸۱٪ مرد هستند. این نتایج در نمودار دایره‌ای زیر خلاصه شده است.



توزیع سنی جنسیت آزمودنی‌ها

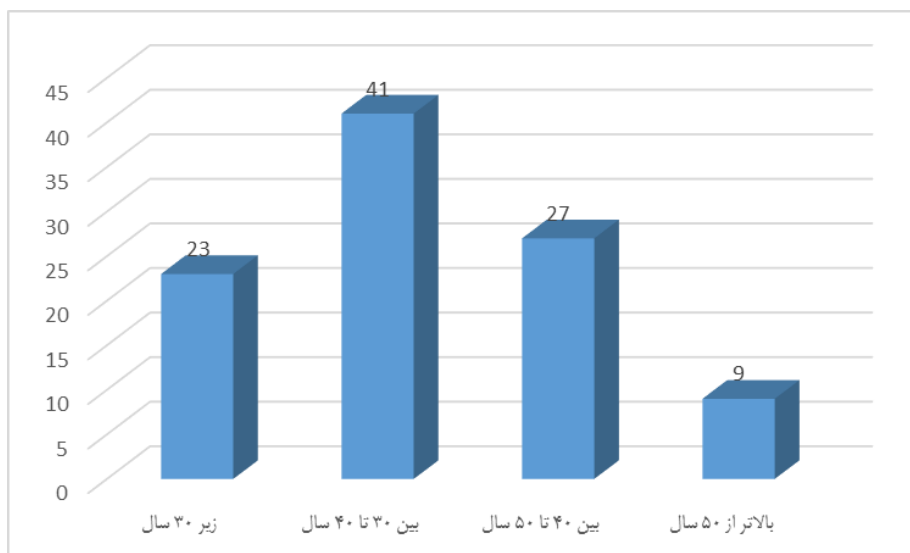
## سن

در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس سن طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود که در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴-۳: توزیع دامنه‌ی سنی آزمودنی‌ها

درصد	فراوانی	دامنه سنی
۲۳	۲۹	زیر ۳۰ سال
۴۱	۵۲	بین ۳۰ تا ۴۰ سال
۲۷	۳۵	بین ۴۰ تا ۵۰ سال
۹	۱۱	بالاتر از ۵۰ سال
۱۰۰	۱۲۷	کل

براساس اطلاعات جدول بالا، ۲۳٪ از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۴۱٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۷٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹٪ بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. این نتایج در نمودار میله‌ای زیر خلاصه شده است.



توزیع نسبی سن آزمودنی‌ها

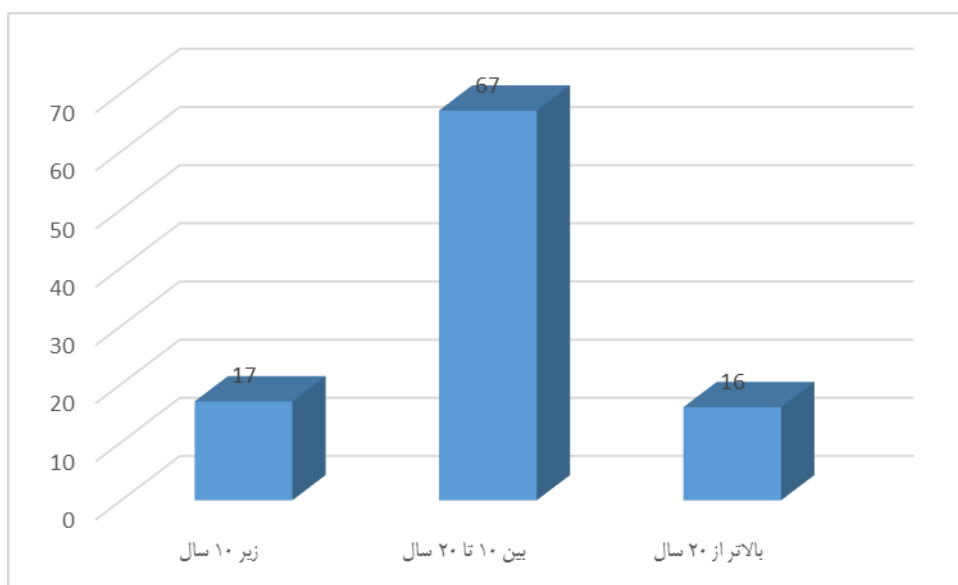
## سابقه کار

در این قسمت، آزمودنی‌ها بر اساس سابقه کار طبقه‌بندی می‌شوند و فراوانی مربوط به هر دسته به همراه درصد آن نمایش داده می‌شود که در جدول زیر آورده شده است.

توزیع سابقه کار آزمودنی‌ها

سابقه کار	فراوانی	درصد
زیر ۱۰ سال	۲۲	۱۷
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۸۵	۶۷
بالاتر از ۲۰ سال	۲۰	۱۶
کل	۱۲۷	۱۰۰

براساس اطلاعات جدول بالا، ۱۷٪ از آزمودنی‌ها کمتر از ۱۰ سال، ۶۷٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۶٪ بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار را دارند. این نتایج در نمودار میله‌ای زیر خلاصه شده است.



توزیع نسبی سابقه کار آزمودنی‌ها

## - توصیف آماری متغیرهای پژوهش

در جدول زیر، شاخص های مرکزی و پراکندگی مربوط به عوامل تشکیل دهنده آموزش کارآفرینانه نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می باشد.

مشخصه های آماری عوامل تشکیل دهنده آموزش کارآفرینانه

سازه	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
آموزش کارآفرینانه	یادگیری انفرادی	۳,۱۴	۰,۸۴	۰,۲۵	-۰,۴۱
	کار انفرادی عملی	۳,۳۰	۰,۸۰	۰,۰۰	-۰,۰۸
	کار با افراد باتجربه	۳,۲۸	۰,۷۱	۰,۰۱	۰,۴۷
	فعالیت گروهی	۳,۱۶	۰,۸۶	۰,۲۶	۰,۰۷
	آموزش مجازی	۳,۲۳	۰,۷۷	۰,۰۵	۰,۴۷
	یادگیری از طریق نرم افزار	۴,۵۲	۰,۵۶	-۱,۷۲	۰,۰۱
	آموزش در محیط واقعی	۴,۴۶	۰,۵۷	-۱,۲۲	۰,۵۶
	ایفای نقش و بازیهای کسب و کار	۳,۲۳	۰,۷۵	۰,۱۴	۰,۲۲
عوامل اثرگذار	ویژگی های فردی فراگیران	۳,۳۲	۰,۸۳	-۰,۲۲	۰,۱۷
	ویژگی های فردی مدرسان	۳,۴۳	۰,۷۹	-۰,۲۳	۰,۱۳
	سیک رهبری و مدیریت	۳,۱۷	۰,۷۶	۰,۱۰	۰,۵۱
	محتوای آموزشی	۳,۳۹	۰,۸۷	۰,۴۸	۰,۶۳
	شیوه آموزش	۳,۲۲	۰,۷۴	-۰,۰۹	۰,۲۲
	فضا و تجهیزات آموزشی	۳,۱۳	۰,۷۶	۰,۱۴	۰,۲۸
	تعامل بین صنعت و دانشگاه	۴,۱۵	۱,۱۱	۰,۸۵	-۰,۶۷
	حمایت مدیر ارشد	۴,۳۷	۰,۵۶	-۱,۶۲	۰,۷۷
عوامل اثرپذیر	تعهد کارکنان	۴,۲۴	۰,۵۷	-۰,۶۱	-۰,۰۱
	رضایت کارکنان	۴,۴۰	۰,۵۹	-۱,۳۳	۰,۱۷
	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۴,۴۱	۰,۵۷	-۱,۲۷	۰,۹۹

سازه	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
	خودکارآمدی کارکنان	۳,۴۶	۰,۸۵	-۰,۲۲	۱,۳۷
	نوآوری	۳,۴۷	۰,۶۹	-۰,۶۲	۰,۸۸
	عملکرد	۴,۰۰	۰,۱۶	-۰,۲۸	۱,۴۳
	چابکی سازمانی	۴,۰۱	۰,۷۲	-۱,۱۱	-۰,۲۵

اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی را برای عوامل تشکیل‌دهنده را نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

متغیر	ابعاد	آماره آزمون	سطح معناداری
آموزش کارآفرینانه	یادگیری انفرادی	۰,۶۶۱	۰,۴۱۴
	کار انفرادی عملی	۰,۷۱۸	۰,۵۷۷
	کار با افراد باتجربه	۰,۶۵۲	۰,۳۹۱
	فعالیت گروهی	۰,۶۴۱	۰,۳۶۲
	آموزش مجازی	۰,۸۲۰	۰,۶۰۰
	یادگیری از طریق نرم افزار	۰,۶۳۱	۰,۳۳۵
	آموزش در محیط واقعی	۰,۶۶۶	۰,۴۰۲
	ایفای نقش و بازیهای کسب و کار	۰,۷۰۰	۰,۵۱۰
	ویژگی های فردی فراگیران	۰,۶۲۵	۰,۳۱۷
	ویژگی های فردی مدرسان	۰,۶۴۳	۰,۳۶۸
	سبک رهبری و مدیریت	۰,۸۰۰	۰,۵۲۰
	محتوای آموزشی	۰,۳۱۸	۰,۴۲۰
	شیوه آموزش	۰,۱۰۲	۰,۳۶۸
	فضا و تجهیزات آموزشی	۰,۲۹۶	۰,۳۱۴
	تعامل بین صنعت و دانشگاه	۰,۵۳۸	۰,۵۲۱

۰,۷۲۵	۰,۷۱۶	حمایت مدیر ارشد
۰,۴۳۳	۰,۷۳۹	تعهد
۰,۵۰۹	۰,۵۵۵	رضایت
۰,۴۳۹	۰,۴۱۰	توانمندسازی کارکنان
۰,۳۷۰	۰,۶۴۳	خودکارآمدی کارکنان
۰,۴۱۳	۰,۷۱۳	نوآوری
۰,۶۱۷	۰,۵۲۸	عملکرد
۰,۶۳۸	۰,۶۱۱	چابکی سازمانی

### خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

چنانکه در اطلاعات جدول بالا مشاهده ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری آماره‌ی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد برای همه متغیرها آماره‌ی آنها در بازه‌ی  $(+1,96, -1,96)$  قرار گرفته است که سطح معناداری این با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

ردیف	سؤال
۱.	تعریف شما از آموزش کارآفرینانه چیست؟
۲.	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده آموزش کارآفرینانه در صنعت خودرو سازی کدام‌اند؟
۳.	از دیدگاه جنابعالی آموزش کارآفرینانه در صنعت خودرو سازی چه پیامدهایی به دنبال دارد؟

شایان‌ذکر است که با ۲۰ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به این سؤال پاسخ داده می‌شود. در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه و چک لیست نتایج مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که این جداول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش می‌باشد. همان‌طور که گفته شد در جدول ۴-۹ سؤال‌های مصاحبه آورده شده است و در جدول ۴-۱۰ نیز واحدهای معنایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. در گام اول، واحدهای معنایی شناسایی شد. بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع، (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، براساس مشابهت کدها به یکدیگر، مقوله بندی شدند شدند و در نهایت ۲۳ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند. براساس مفاهیم و مقوله‌های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان طور که ملاحظه می‌گردد این جدول حاوی ۲۳ طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات در جدول زیر از محورهای A تا W مشخص شده اند. در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۲۲ طبقه صورت گرفته است. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۳۳ شاخص (گویه) موجود، ۲۳ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

مؤلفه‌های شناسایی شده بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود

سازه	مؤلفه	تعداد گویه
آموزش کارآفرینانه	یادگیری انفرادی	۵
	کار انفرادی عملی	۶
	کار با افراد باتجربه	۶
	فعالیت گروهی	۵
	آموزش مجازی	۶
	یادگیری از طریق نرم افزار	۵
	آموزش در محیط واقعی	۵

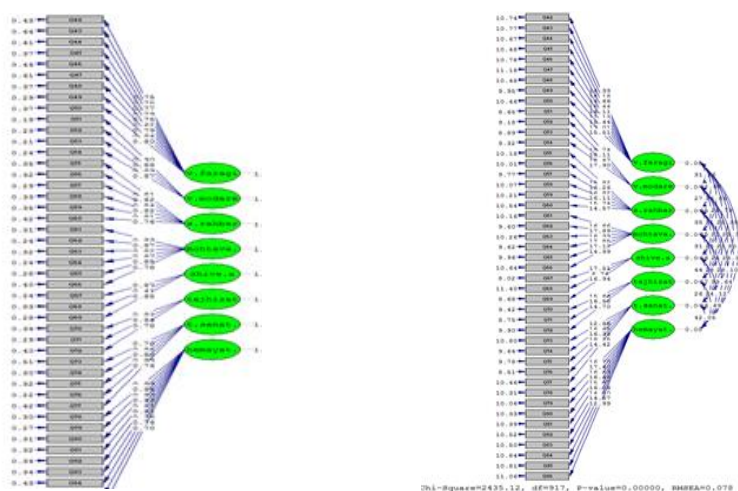
سازه	مؤلفه	تعداد گویه
	ایفای نقش و بازیهای کسب و کار	۳
عوامل اثرگذار	ویژگی های فردی فراگیران	۹
	ویژگی های فردی مدرسان	۴
	سیک رهبری و مدیریت	۶
	محتوای آموزشی	۶
	شیوه آموزش	۳
	فضا و تجهیزات آموزشی	۳
	تعامل بین صنعت و دانشگاه	۵
	حمایت مدیر ارشد	۹
عوامل اثرپذیر	تعهد	۷
	رضایت	۵
	توانمندسازی کارکنان	۶
	خودکارآمدی کارکنان	۴
	نوآوری	۵
	عملکرد	۹
	چابکی سازمانی	۱۱

مدل عوامل اثرگذار توسط ۴۵ گویه اندازه گیری می شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی عوامل اثرگذار انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند. بررسی نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد.

مدل عوامل اثرگذار در حالت ضرایب معناداری ضرایب



شکل فوق مربوط به مدل نهایی عوامل اثرگذار است. مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل حاضر ۲,۶۵ و مقدار RMSEA برابر ۰,۰۷۸ می باشد. در جدول زیر، مهم ترین و متداول ترین شاخص های برازش آورده شده است. همان گونه که در جدول دیده می شود، تقریباً تمامی شاخص ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می توان دریافت محقق در مورد این شاخص ها به برازش کامل دست یافته است.



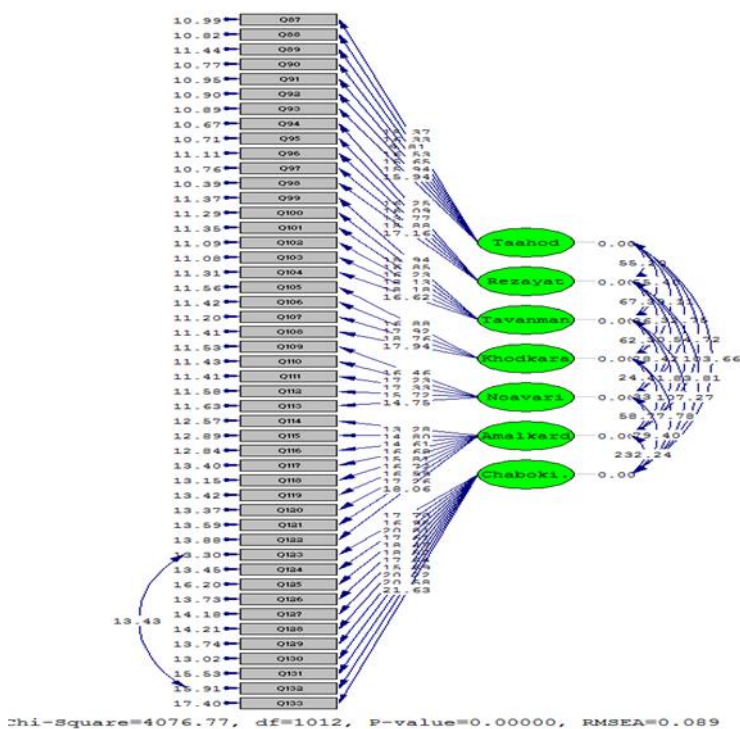
جدول ۴-۲۲: گزیده‌ای از شاخص های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۲۴۳۵,۱۲	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۵	بزرگتر از ۰,۹
شاخص های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۹۳	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۷	بزرگتر از ۰,۹
شاخص های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۷۸	کمتر از ۰,۱

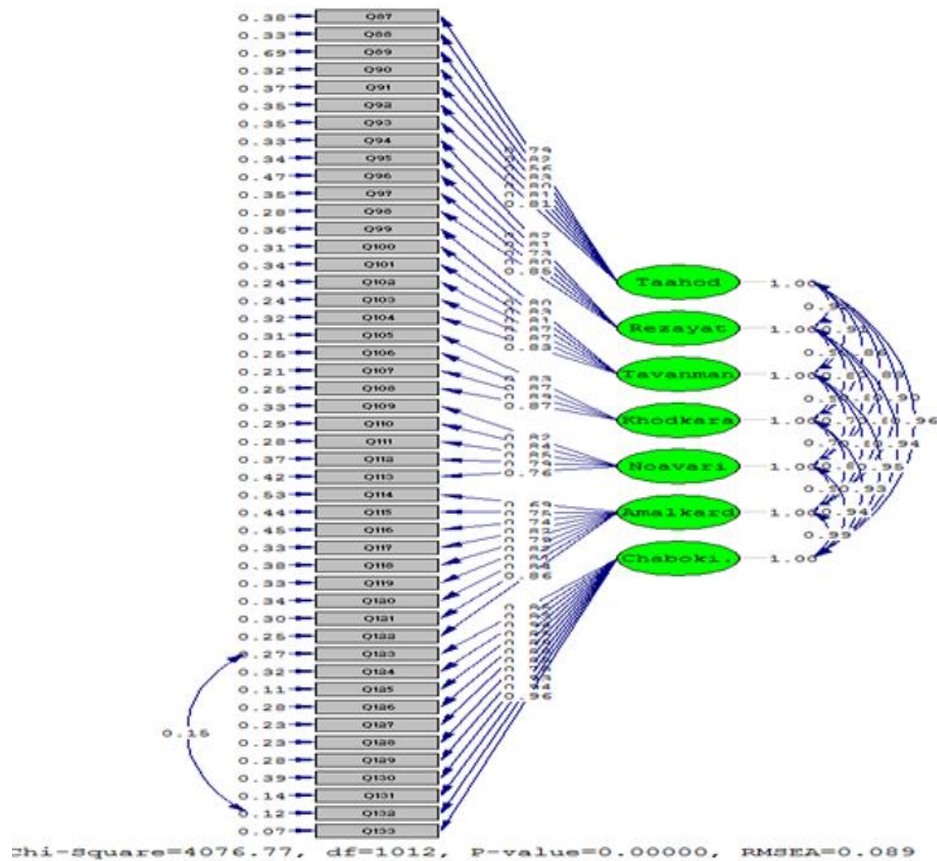
• عوامل اثرپذیر

مدل عوامل اثرپذیر توسط ۴۷ گویه اندازه‌گیری می‌شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی عوامل اثرپذیر انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند. بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد.

شکل زیر مربوط به مدل نهایی عوامل اثرپذیر است. مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل حاضر ۴,۰۲ و مقدار RMSEA برابر ۰,۰۸۹ می‌باشد.



مدل عوامل اثرپذیر در حالت معناداری ضرایب



#### مدل عوامل اثرپذیر در حالت ضرایب استاندارد

در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش کامل دست یافته است.

## گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

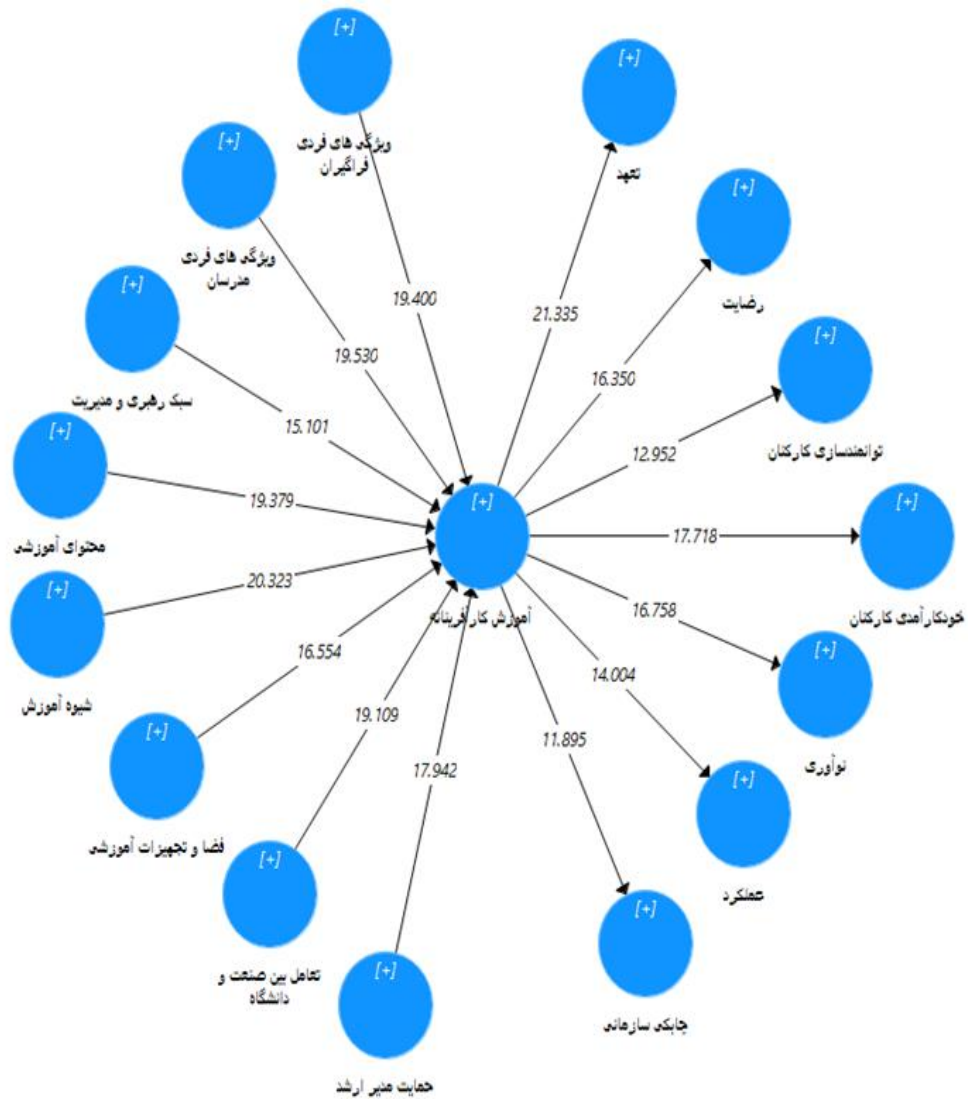
شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوئر)	-	۴۰۷۶,۷۷	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰,۹۴	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰,۹۱	بزرگتر از ۰,۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۶	بزرگتر از ۰,۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۸۹	کمتر از ۰,۱

سپس مدل را که رابطه متغیر با سؤالاتش را نشان می‌دهد و در واقع همان تحلیل عاملی تأییدی است در حالت غیر استاندارد با نرم افزار پی ال اس بررسی می‌کنیم:

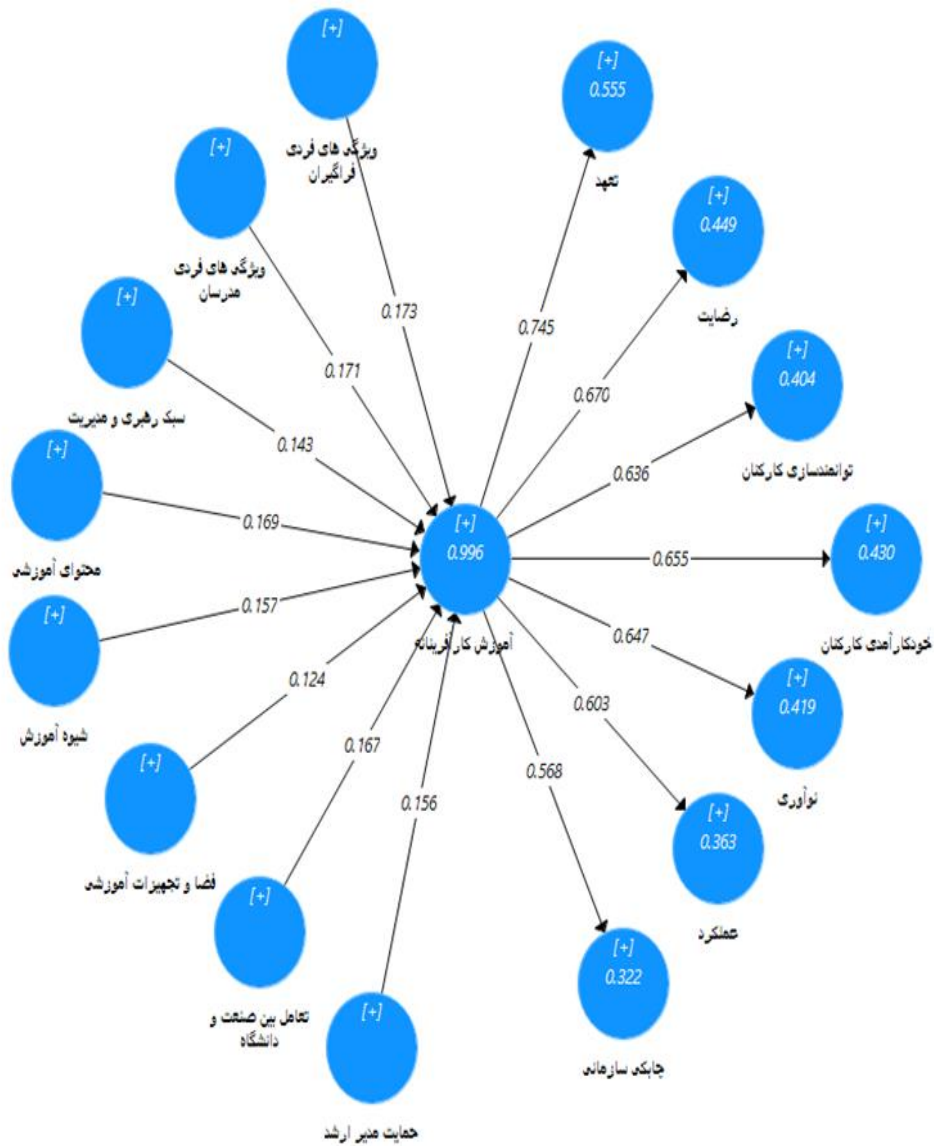
- چگونگی آزمون

در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۱</sup> گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲</sup> گفته می‌شود با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیش‌ترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند. مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌ها نشان می‌دهد.

1- Loading factor  
2- Path coefficient



مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

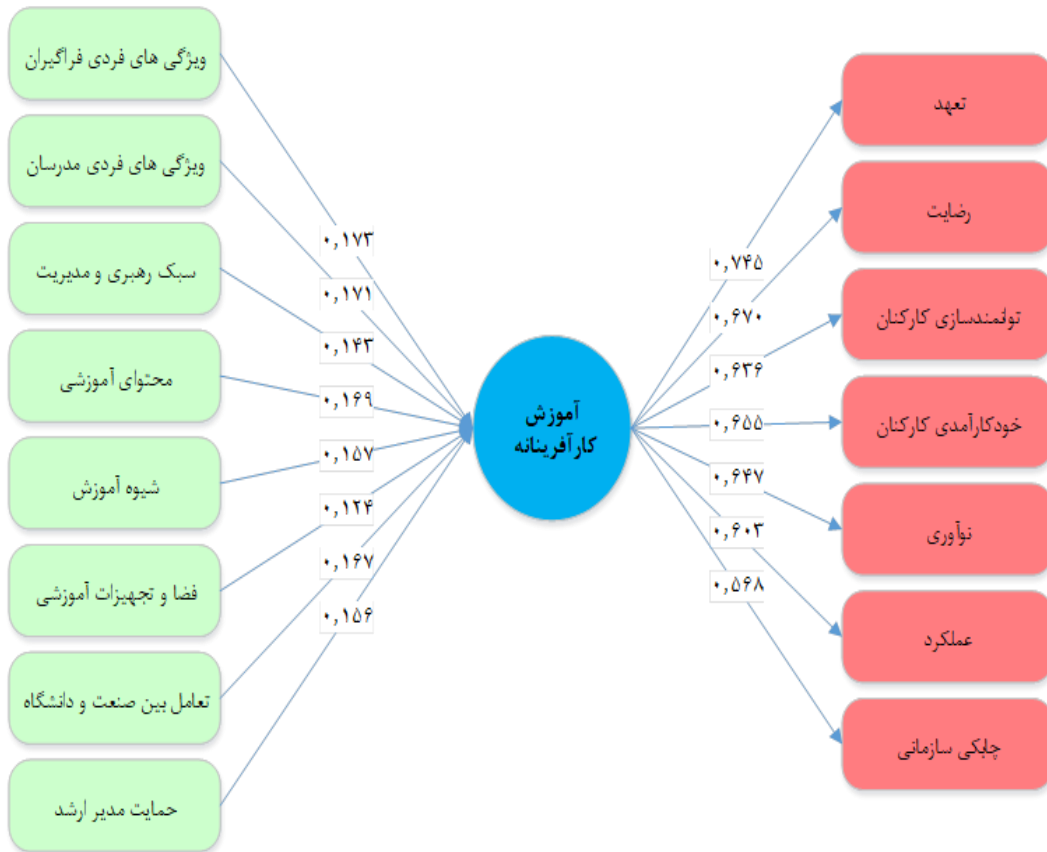


مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

در جدول زیر خلاصه ای از نتایج مدل مفهومی قابل مشاهده می باشد:

## خلاصه ای از نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش

رتبه	نتیجه	ضریب معناداری	ضرایب استاندارد	متغیرها و مؤلفه‌ها
۱	پذیرش	۱۹,۴۰۰	۰,۱۷۳	ویژگی های فردی فراگیران
۲	پذیرش	۱۹,۵۳۰	۰,۱۷۱	ویژگی های فردی مدرسان
۷	پذیرش	۱۵,۱۰۱	۰,۱۴۳	سبک رهبری و مدیریت
۳	پذیرش	۱۹,۳۷۹	۰,۱۶۹	محتوای آموزشی
۵	پذیرش	۲۰,۳۲۳	۰,۱۵۷	شیوه آموزش
۸	پذیرش	۱۶,۵۵۴	۰,۱۲۴	فضا و تجهیزات آموزشی
۴	پذیرش	۱۹,۱۰۹	۰,۱۶۷	تعامل بین صنعت و دانشگاه
۶	پذیرش	۱۷,۹۴۲	۰,۱۵۶	حمایت مدیر ارشد
۱	پذیرش	۲۱,۳۳۵	۰,۷۴۵	تعهد
۲	پذیرش	۱۶,۳۵۰	۰,۶۷۰	رضایت
۵	پذیرش	۱۲,۹۵۲	۰,۶۳۶	توانمندسازی کارکنان
۳	پذیرش	۱۷,۷۱۸	۰,۶۵۵	خودکارآمدی کارکنان
۴	پذیرش	۱۶,۷۵۸	۰,۶۴۷	نوآوری
۶	پذیرش	۱۴,۰۰۴	۰,۶۰۳	عملکرد
۷	پذیرش	۱۱,۸۹۵	۰,۵۶۸	چابکی سازمانی



مدل مفهومی پژوهش

### جمع بندی و نتیجه گیری

با بررسی سؤال اول پژوهش مبنی بر شناخت شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش کارآفرینانه، پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی معین شد که عوامل تشکیل دهنده آموزش کارآفرینانه شامل یادگیری انفرادی، کار انفرادی عملی، کار با افراد باتجربه، فعالیت گروهی، آموزش مجازی، یادگیری از طریق نرم افزار، آموزش در محیط واقعی، ایفای نقش و بازیهای کسب و کار می‌باشد. عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینانه شامل ویژگی‌های فردی فراگیران، ویژگی‌های فردی مدرسان، سبک رهبری و مدیریت، محتوای آموزشی، شیوه آموزش، فضا و تجهیزات آموزشی، تعامل بین صنعت و دانشگاه، حمایت مدیر ارشد می‌باشد و پیامدهای حاصل از آموزش کارآفرینانه شامل: تعهد، رضایت، توانمندسازی کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، نوآوری، عملکرد، چابکی سازمانی می‌باشد.



نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است که در آموزش کارآفرینانه در شرکت ایران خودرو دیزل ویژگی‌های فردی فراگیران (۰,۱۷۳)، ویژگی‌های فردی مدرسان (۰,۱۷۱)، محتوای آموزشی (۰,۱۶۹)، تعامل بین صنعت و دانشگاه (۰,۱۶۷)، شیوه آموزش (۰,۱۵۷)، حمایت مدیر ارشد (۰,۱۵۶)، سبک رهبری و مدیریت (۰,۱۴۳)، فضا و تجهیزات آموزشی (۰,۱۲۴) با توجه به بار عاملی آنها به ترتیب مؤلفه های بر آموزش کارآفرینانه تأثیر دارند.

پیمادهای نیز به ترتیب بار عاملی آنها شامل تعهد (۰,۷۴۵)، رضایت (۰,۶۷۰)، خودکارآمدی کارکنان (۰,۶۵۵)، نوآوری (۰,۶۴۷)، توانمندسازی کارکنان (۰,۶۳۶)، عملکرد (۰,۶۰۳)، چابکی سازمانی (۰,۵۶۸) می‌باشند.

به دلیل نقش و جایگاه کارآفرینی سازمانی در توسعه اقتصادی، بسیاری از دولت‌ها تلاش می‌کنند با حداکثر امکانات و بهره برداری از دستاوردهای پژوهشی، شمار بیشتری از سازمان‌ها را به فعالیت های کارآفرینانه، تشویق و هدایت نمایند. کارآفرینی سازمانی با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها و استفاده حداکثری از آنها در سازمان به عمل می‌آورد، پیشگامی آن سازمان را در تحولات اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌سازد. تا کنون چابکی را چارچوبی جدید در محیط تولید می‌دانستند؛ که در مفهوم، گامی به جلو و ایجاد معانی جدید برای عملکرد بهتر و موفقیت در تجارت بوده و در عمل نیز رویکردی استراتژیک در تولید و در نظر گرفتن شرایط جدید محیط تجاری است. در محیط سازمانی نیز چابکی برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان، ساختارهای سازمانی را به گونه‌ای سازماندهی می‌کند که منعطف و نوآور باشند و بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقا دهند. تولیدکنندگان چابک نیز باید منابع انسانی سازمان را که بتوانند عدم اطمینان و تغییر را به رشد تبدیل کنند، حفظ کنند و به ایجاد سازمان های کارآفرین بپردازند. به منظور بررسی برازش مدل تدوین شده، به ترکیبی از شاخص‌های سه‌گانه یعنی شاخص‌های برازش مطلق، شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های برازش مقتصد پرداخته شد از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF در هر دو مدل بزرگ‌تر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل های پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰,۰۵ می‌باشد.

برازش های مدل نشان دهنده اینست که مدل ارائه شده یک مدل نظری با مدل تجربی آن سازگاری دارد. این اعداد حاکی از اینست که مدل ارائه شده در واقعیت مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

## محدودیت های پژوهش

### ۱- محدودیت های در اختیار پژوهشگر

این پژوهش محدود به شرکت ملی بخش ایران خودرو دیزل می باشد و سایر نقاط کشور را در بر نمی گیرد.

این پژوهش تنها کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل را مورد مطالعه قرار داده است. تعمیم پذیری پژوهش حاضر تنها به کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل است. در این پژوهش، تنها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده است و از ابزارهای دیگری مانند مشاهده، و ... استفاده نشده است.

### ۲- محدودیت های خارج از اختیار پژوهشگر

متغیرهای مزاحمی مانند، آموزش و فناوری اطلاعات و نظام اقتصادی و مالی در شرکت ایران خودرو دیزل مورد بررسی قرار نگرفتند. وجود نداشتن کار پژوهشی مشابه در این زمینه، باعث شد تا پژوهشگر با وجود تلاش بسیار، موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشود. هنجارهای فرهنگی و اجتماعی به عنوان متغیرهای مزاحم برای مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه در نظر گرفته نشده بود.

### پیشنهاد های پژوهش

#### ۱- پیشنهاد های کاربردی

نتایج سؤال پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینانه شامل: ویژگی های فردی فراگیران، ویژگی های فردی مدرسان، سبک رهبری و مدیریت، محتوای آموزشی، شیوه آموزش، فضا و تجهیزات آموزشی، تعامل بین صنعت و دانشگاه، حمایت مدیر ارشد می باشد. بر این اساس پیشنهادات زیرارائه می گردد:

#### ویژگی های فردی فراگیران:

به افراد در پذیرش انتقادهای اجتماعی به افراد در سازمان شجاعت دهید. هوش هیجانی افراد در سازمان و قدرت پذیرش احساس های دیگران را افزایش دهید. با توجه بیشتر به کارکنان حس مسئولیت پذیری بیشتر را در آنها بیدار کنید. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود که کارآفرینان سازمان علاوه بر تقویت مهارت های ارتباطی خود در استخدام نیروهای سازمان، به ویژه در بخش بازاریابی، به مهارت های ارتباطی آنان توجه ویژه داشته باشند؛ همچنین لازم است که کارآفرینان سازمان با استفاده از مهارت های ارتباطی خود با مشتریان ارتباطات بیشتری برقرار کنند و از این طریق نیازهای آنان را شناسایی و این نیاز را به تمام نیروهای

سازمانی انتقال دهند تا بتوانند نیروی محرکهای در سطح سازمان برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان ایجاد کنند؛

کارآفرینان سازمان علاوه بر استفاده از دانش خود در امر تولید، از مهارتهای ارتباطی خود در امر تحقیقات بازاریابی استفاده کنند و با جمعآوری اطلاعات مناسب و به موقع و گسترش آن اطلاعات در سازمان خود در پرسنل شرکت انگیزه پاسخگویی مناسب به این اطلاعات را ایجاد کنند و از طریق کنشگرایی و تولید محصولات نوآورانه در پاسخ به نیازهای بالقوه مشتریان نسبت به رقبای خود در بازار پیشی بگیرند و در نتیجه باعث توسعه پایدار کارآفرینی سازمانی در شرکتهای خود و رشد سریع سازمانشان شوند.

پیشنهاد می شود ایجاد سازوکارهای تشویقی و انگیزشی از طریق تدوین مدل انگیزشی مناسب با کسب شایستگی و ارائه انگیزاننده به موقع و متناسب با شایستگی کسب شده؛ فراهم کردن شرایط و بستر اطلاعات و منابع مورد نیاز از طریق تعیین مسیر دسترسی یادگیرندگان به منابع اطلاعاتی و در دسترس بودن منابع برای پذیرفتن مسئولیت افراد مورد تاکید قرار گیرد.

پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت، حمایت از طرح های نوآورانه آزمایشی کوچک، استفاده از ایده های جدید کارکنان، اعتقاد به مدیریت مشارکتی در سازمان، تحمل انحراف از قواعد کارکنان، کارکنان و تفکر ایشان را در سازمان فعال و پویا نگه دارید، به ساختار سلسله مراتبی سازمان، حیاتی دوباره ببخشید، نسبت به شناسایی و پرورش قابلیت های کارآفرینی در کارکنان اهتمام بورزید، توسعه ای فرایندهای کارآفرینانه برای بخشی از کسب و کار یا کل آن مورد توجه سازمان قرار گیرد.

تعامل بین صنعت و دانشگاه:

مدیران شرکت ایران خودرو دیزل زمینه کلاسها و مشاوره های مناسب در مورد بازاریابی با هزینه های پایین را مهیا سازند تا از این طریق به تحقق ارتباط بیشتر بین دانشگاه و صنعت کمک کنند.

افزایش همکاری شرکت ایران خودرو دیزل با دانشگاه و پژوهشگاهها برای ارتقای بازاریابی داخلی، ارتقای سطح کارآفرینی سازمان به سمت انعطاف پذیر بودن، تسهیم اطلاعات بین کارکنان جهت ارائه عملکرد (بهره‌وری، مالی و توسعه کارکنان) بهتر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک، ایجاد محیطی

برای تعامل کارکنان با یکدیگر به منظور توانمندسازی و ارتباطات کارکنان

یک گروه مشاور در زمینه ایجاد و برقراری سیستم های شبه کارآفرینانه در درون سازمان انتخاب و استخدام کنند. شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به وضع قوانینی نظیر چگونگی مشارکت سایر بخش های شرکت (مثل تولید و فروش) در ضرر و زیان تولید یک محصول یا فرایند جدید در نقاطی که قرار است کارآفرینان فعالیت نمایند بپردازند. شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت بعنوان اعضای گروه اولیه سرمایه داران داخلی عمل می کنند و هدف آنان انتخاب نمودن پروژه های کارآفرینانه ای است که شرکت قصد دارد روی آن ها سرمایه گذاری نماید. شرکت مشاوره ای با همکاری مدیران، به شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مراودات و تعاملات آنان در درون سازمان بپردازد.

به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا با در نظر گرفتن آموزش‌های ضمن خدمت و مسئلی از این قبیل که می‌تواند در بالا بردن فرهنگ و تسهیم دانش در سازمان نقش به‌سزایی داشته باشد بکوشند و اقدامات لازم را مبذول فرمایند تا سازمانی کارآفرین و فعال داشته باشند.

شرکت‌ها و سازمان‌ها، متناسب با بستر فعالیت خود، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی را بر اساس دانش لازم برگزار کنند تا بین کارکنان بخش‌های سازمان احساس همراهی ایجاد شود و ایده‌های جدید از سوی کارکنان ارائه و پیگیری شود.

برای افزایش توان توسعه دانش سازمان، بخش‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌ها و شرکت‌ها ایجاد شود و توسعه یابد و رویکردهای جدی در جریان دانش سازمان تعیین شود.

محتوای آموزش:

شرکت ایران خودرو دیزل به بازخوردی که از جانب امدادگران بابت کلاسهای آموزشی می‌گیرد اهمیتی داده و آنها را در جهت تقویت فرآیند آموزش مورد استفاده قرار دهد.

شرکت ایران خودرو دیزل به طور مرتب برنامه‌های اصلاحی دوره‌های آموزشی را به کار گیرد و از بارخوردها استفاده کند.

شرکت ایران خودرو دیزل به طور مستمر برنامه‌های آموزشی خود را غنی تر از دوره پیشین خود کند.

مربیان آموزشی، فرصت پرسش و پاسخ‌های یادگیرندگان را در دوره آموزشی فراهم کنند.

حمایت مدیریت ارشد:

تشویق کارکنان و تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان از جانب مدیر در افزایش اثربخشی کارکنان

کمک مدیر به کارکنان در زمانی که به شدت به کمک نیاز دارند،

پاسخ به پرسش‌های کارکنان در کمترین زمان ممکن راه را برای شکار فرصت‌ها در سازمان‌ها برای آنها هموار می‌کند

تکیه کردن بر روی نکات مثبت کارکنان و اجازه دادن به آنها برای شرکت در جلسات بسیار مهم است.

ویژگی‌های فردی مدرسان:

تدریس به گونه‌ای باشد که ترغیب، تشویق، ایجاد انگیزه در کارکنان ایجاد کند.

توانایی تشویق کارکنان به ایده پردازی را داشته باشد.

سبک رهبری و مدیریت:

سبک رهبری تحولی در سازمان توسط مدیر ارائه شود.

کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند.

روحیه و فرهنگ کارآفرینی در سازمان ترویج شود.

شیوه آموزش:

کارکنان در مباحث آموزشی و استفاده از نظرات آنها (بحث و گفتگو) شرکت داده شوند. فیلم و اسلاید نمایش داده شود و کارگاه‌های آموزشی در سازمان برگزار گردد. فضا و تجهیزات آموزشی:

فضای استاندارد کارگاهی در سازمان برای ارائه آموزش‌ها به صورت عملی در نظر گرفته شود. تجهیزات آموزشی کافی، به روز، مطابق با استانداردهای جهانی و متناسب در نظر گرفته شود.

پیامدهای فردی حاصل از مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه شامل: تعهد، رضایت، توانمندسازی کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، نوآوری، عملکرد، چابکی سازمانی می باشد. بر این اساس پیشنهادات زیرارائه می گردد:

تعهد کارکنان:

مدیران با ارائه پاداش به صورت مناسب، رقابت در سازمان را افزایش داده و باعث افزایش بهره‌وری کارکنان شده که این امر منجر به خدمات مناسب به مشتریان و در نهایت ارتقای عملکرد می گردد. تفویض اختیار از طریق ایجاد گروه‌های کاری خودگردان و با اعطای قدرت تصمیم‌گیری برای آنها عملی می شود. این کار باعث می شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان بکنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسئولیت‌ها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آنها تقویت می شود. مشارکت می تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه‌ریزی شود. همچنین مشارکت می تواند درک، پذیرش و تعهد افراد را نسبت به برنامه‌ریزی‌ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسئولیت بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری را تقویت کرده و نوآوری آنها را افزایش دهد. پاداش‌دهی به کارکنان احساس شخصیت می دهد و آنها را در ارائه عملکرد بهتر در سازمان برمی انگیزاند. بکارگیری صحیح برنامه‌های مبتنی بر عملکرد، تغییرات سازمانی را را بهبود و موقعیت مناسبی را برای سازمان و کارکنان به وجود می آورد.

رضایت کارکنان:

مدیران به ویژه مدیران ارشد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی باید برنامه‌های کار آفرینانه همچون تقویت روحیه کارهای تیمی، حمایت از کار آفرینان، بهبود فضای کسب و کار و... را سرلوحه کار خود قرار دهند و بستر لازم را برای اجرا و تحقق آن در سازمان فراهم کنند و در صدد برطرف کردن موانع ساختاری و فرهنگی باشند که از اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه در شرکت جلوگیری می کند. توانمندسازی و توسعه کارکنان:

آموزش عنصر کلیدی تعالی پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی است که هم در خصوص منابع انسانی سازمان جاری است و هم در رابطه با مدیران. اگر برنامه‌های آموزشی و یادگیری سازمانی، در بدنه

کارشناسی و مدیران سازمان نهادینه و در نظام انگیزشی ایشان اثر گذارد، می تواند در افزایش کیفیت پیامدهای حاصل از رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی مؤثر باشد. خودکارآمدی کارکنان:

ضرورت وجود بخش های تحقیق و توسعه به عنوان یک نهاد در سازمان هاست که البته می بایست به تأمین نیروی انسانی متخصص و نیز متجانس با اهداف تحقیق و توسعه برای این نهادها، توجه ویژه کرد. نوآوری:

در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بایستی با استفاده از برگزاری دور ههای آموزشی و برجسته کردن برخی از خصیصه های اخلاقی در سازمان بسترهای لازم را جهت افزایش چابکی و سوق دادن اعضای سازمان به سمت ابتکار و نوآوری فراهم آورند. عملکرد:

وجود صندوق های حمایت از سرمایه گذاری و کارآفرینی و استقبال رئیس سازمان از این صندوق ها که باعث افزایش احتمال کارآفرینی در سازمان شود.

افزایش درصد حقوق کارمندان در سازمان باعث انگیزه و بروز خلاقیت و کارآفرینی آنها می شود. فراهم ساختن امکانات چند رسانه ای، ارتباطی، اطلاعاتی و شبیه سازهای سازمان که فرصت های یادگیری را برای یادگیرنده تسهیل و کنترل او را بر فرآیند یادگیری افزایش دهد. بر یادگیری فعال، مشارکتی و کارگروهی به طور کلی و بارویکرد اکتشافی توجه شود. چابکی سازمانی:

سازمان های جست و جو گر چابکی باید با تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نیایند و از عوامل ایجاد و ارتقای چابکی که عبارتند از: آگاهی، انعطاف پذیری و بهره وری در سازمان است بهره برند. چنین سازمانی توام با کاهش غیبت، تأخیر، ترک خدمت کارکنان و در نهایت نیروی انسانی وفادار همراه خواهد بود.

## ۲- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌گردد از روش پژوهش کیفی دلفی برای بررسی مؤلفه‌های آموزش کارآفرینانه برای این پژوهش استفاده شود.

متغیرهایی مانند آموزش و فناوری اطلاعات و نظام اقتصادی و مالی در شرکت ایران خودرو دیزل نیز مورد بررسی قرار گیرند.

پژوهشی با هدف پیاده سازی و ارزشیابی مدل پیشنهادی انجام پذیرد و موانع پیش رو مورد تحلیل قرار گیرد.

از هنجارهای فرهنگی و اجتماعی به عنوان متغیر مداخله گر استفاده شود.

پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با عنوان الگوی آموزش کارآفرینانه برای سایر سازمانها نیز طراحی شده و با هم مقایسه شوند.

پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با عنوان الگوی آموزش کارآفرینانه با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری طراحی شود.

پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با عنوان مراحل و مؤلفه های آموزش کارآفرینانه با استفاده از روش تاپسیس و ... رتبه بندی شود.

پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با عنوان ارائه الگوی آموزش کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد طراحی شده و با هم مقایسه شوند.

## منابع

- احمدپور داریانی (۱۳۸۰)، کارآفرینی و نقش آن در اقتصاد ملی، مجموعه مقالات همایش کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته تهران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، محمد (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی، تهران: انتشارات فراندیش.
- احمدپور محمود و همکاران (۱۳۷۸)، پروژه بررسی تجارب موفق، سیاست‌ها و برنامه‌ها و اقدامات ده کشور جهان در زمینه توسعه و ترویج کارآفرینی.
- آقاجانی، علی اکبر و مدهوشی، مهرداد (۱۳۸۶)، بررسی و تبیین موانع داخلی کارآفرینی سازمانی، تهران، همایش ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده.
- سخدری، کمال و فروزانفر، حمید (۱۳۹۷)، عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کسب و کار.
- الوانی، سید مهدی و همکاران (۱۳۹۵) عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه صنایع غذایی) فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۸۲.
- پرهیزگار، محمد مهدی، درینی، محمدولی، آقاجانی افروزی، علی اکبر (۱۳۹۱)، مدل یابی کار آفرینی سازمان در بانک رفاه کارکنان استان مازندران، برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۱۳، صص. ۱۹۱-۲۲۲.

- دامغانی، مریم، عبدلی، غلامرضا، بهمن پور، هومن (۱۳۹۶)، بازشناسی دیدگاه کارشناسان و فعالان محیط زیست نسبت به جایگاه حقوقی و نقش سازمان‌های مردم نهاد (NGOs) محیط زیستی در کشور، مدیریت توسعه، شماره ۶، صص. ۹-۲۲.
- رضوانی، مهران، یدالهی فارسی، جهانگیر، واحدوحدت کار، مهدی (۱۳۸۹)، پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمانهای عمومی غیردولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۴، صص. ۱۱۹-۱۴۲.
- رستمی، ولی؛ حسینی پور، سید مجتبی. (۱۳۸۸). سازمانهای غیردولتی. فصلنامه حقوق، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۳۹، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۹۱-۲۱۱.
- رمضانی قوام آبادی، محمد حسین (۱۳۹۴)، مطالعه تطبیقی وضعیت حقوقی سازمان‌های مردم نهاد در ایران و فرانسه؛ از تاسیس تا فعالیت، مطالعات حقوق تطبیقی، شماره ۱۰، صص. ۵۴۱-۵۶۸.
- Adams, Lewis M. (1968), webster`s new dictionary, Book Inc., publishers :New York Entrepreneurship and venture.
- Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Entrepreneurship theory and practice, 30 (1): 1-22.
- Bornstein, D. (2004), How to change the world? , ISF 100E, Cambridge.
- Cherrier, Helene, Goswami, Paromita, Ra, Subhasis (2017), Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity, Journal of Business Research, 10: 1-14.
- Dees J, Emerson J, Economy P (2001), Enterprising Nonprofits.
- Drucker, Pete, F. (2007), Innovation and Entrepreneurship.
- Entrepreneurship in vocational schools: Turkey case, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2: 1849–1854.
- Harris, Jared D., Sapienza, Harry J., Bowie, Norman E. (2009), Ethics and entrepreneurship, Journal of Business Venturing, 24: 407–418.
- Hsu, Chin-Chun, Tan, Keah Choon, Laosirihongthong, Tritos, Leong, Keong (2011), Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs, International Journal of Production Research, 49(22): 6629–6649
- Jackson, Chad, Eyal ori & Inbar Dan (2003), developing a public School entrepreneurship inventory, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 9(6).
- Koh Hian, chye (1996), Testing hypothesis of entrepreneurial characteristics, Journal of Managerial Psychology, 11(3).
- Kuratko, G., McMullen, Jeffery, S., Hornsby, Jeffrey S. (2017), Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale, Business Horizons: 60, 271—283.
- MEYER, CARRIE A. (1995), Opportunism and NGOs: Entrepreneurship and Green North-South Transfers, World Development, 23(8): 1277-1289.
- Morris Michael & Lewis Pamela (1995), The determinants of entrepreneurial activity: implication for marketing, European Journal of Marketing, 29(7).
- Morrison Alison (2000), Entrepreneurship: What triggers it? International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(2).



- Prokopenko Joseph & Pavlin Igor (1991), Entrepreneurship development in public enterprises, Geneva: International Labour office.
  - Rosenbloom David (1989), public Administration: understanding Management politics and law in the Public sector, Random House.
  - Seeling Tina (2003), High Technology Entrepreneurship Education: STVP and REE, Sao Paulo: Stan fird Technology Ventures Program.
  - Soysekerici, Serhat, Erturgut, Ramazan (2010), Improvement of non-governmental organization entrepreneurship in vocational schools: Turkey case, Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(2): 1849-1854.
-