

بسم الله الرحمن الرحيم

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال دوازدهم، بهار ۴۵

تابستان ۱۴۰۴

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

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال دوازدهم، شماره ۴۵، تابستان ۱۴۰۴

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباضلت خراسانی

سر دبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

اکرم دهباشی

ویراستار انگلیسی:

زهرا حیدری

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

زهرا تقدیری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

زهرا تقدیری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

رایانامه : journal@istd.ir

نشانی اینترنتی : www.istd.ir

تلفن: ۸۶۰۳۶۸۱۲

دورنگار: ۸۶۰۳۶۸۱۴

هیئت تحریریه

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

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر منیژه احمدی: استادیار دانشگاه پیام نور
۲. نادر برزگر: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر
۳. دکتر سیداحمد بزاز جزایری: دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر اسماعیل جعفری: عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
۵. دکتر اباصلت خراسانی: دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
۶. دکتر سعید صفایی موحد: مشاور شرکت ملی نفت ایران
۷. دکتر فیروز نوری کلخوران: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

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

اهداف فصلنامه

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

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

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

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

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

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

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

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

۱-نوع مقاله

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

۲- روش تدوین

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

۲-۱- صفحه عنوان

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

۲-۲- چکیده

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

۲-۳- واژه‌های کلیدی

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

۲-۴- مقدمه

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

۲-۵- روش پژوهش

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

۲-۶- یافته‌های پژوهش

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

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

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

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

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

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. 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 حاشیه ای ۵.۳۵ سانتی متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم فاصله، بدون اشتباه و خط خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

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

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

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

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

• می گردد	×	می‌گردد ✓
• صفحه‌های	×	صفحه‌های ✓
• ساخته اند	×	ساخته‌اند ✓
• یافته‌ها	×	یافته‌ها ✓
• سازمان‌ها	×	سازمان‌ها ✓

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس www.istd.saminattech.ir انجام می‌گیرد.

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

فهرست مطالب

شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران)

فاطمه کریمی جعفری ، عباسعلی حاجی کریمی ، زهرا مرادی گلریز..... ۱

تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتاس)

منیژه احمدی..... ۴۷

شناسایی و اولویت‌بندی بایسته‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی منابع انسانی

شهاب مرادی ، حسن زارعی متین ، رضا طهماسبی ، ناهید نادری بنی..... ۷۹

ترسیم الزامات کلیدی توسعه شایستگی‌های مدیران: مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی با تأکید بر کاربردهای عملی در آموزش و توسعه منابع انسانی

محمد احمدی، مرتضی کرمی ، رضوان حسین قلی زاده..... ۱۰۷

شناسایی صلاحیت‌های حرفه ای مشاوران برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی

کوروش فتحی واجارگاه، فاطمه یادگاری..... ۱۴۰

شناسایی و تحلیل سناریوهای بهبود توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های نسل چهارم: رویکرد تلفیقی فراترکیب و IPA-G-FGAHP

امیرحسین اخروی ، علی زند عنبران..... ۱۷۱

شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران)

فاطمه کریمی جعفری^۱

عباسعلی حاجی کریمی^۲

زهرا مرادی گلریز^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰)

چکیده

صنعت چهارم مستلزم آن است که مدیران رویکرد خود را برای پشتیبانی از پذیرش فناوری‌های دیجیتال، مدیریت نیروی کار متنوع و توانمندسازی کارکنان، مورد بازنگری قرار دهند. مدیران باید بر توسعه اعتبار خود نه بر اساس جایگاه یا دانش حرفه‌ای خود، بلکه بر اساس توانایی خود در انتقال مهارت‌های مدیریتی تمرکز کنند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران) می‌باشد. این پژوهش از حیث نتیجه، کاربردی؛ از نظر هدف، توسعه‌ای-اکتشافی، از لحاظ نوع داده‌ها، کیفی است. جامعه مورد مطالعه، مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران می‌باشند که ۱۸ نفر از آنان به‌منظور انجام مصاحبه به روش هدفمند قضاوتی و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده‌اند. به‌منظور حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی، استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در پژوهش کنونی از پایایی بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای کلارک و براون استفاده گردید. در مجموع ۶ شایستگی اصلی مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم شامل؛ شایستگی‌های فردی، اجتماعی، روش‌شناختی، حرفه‌ای، فنی و مدیریتی، و ۱۱۹ شایستگی فرعی مدیریتی شناسایی شده است. صنعت چهارم یک پدیده پیچیده است که فناوری‌های متعددی را دربر می‌گیرد و به مجموعه گسترده‌ای از شایستگی‌های فردی، اجتماعی، روش‌شناختی، حرفه‌ای، فنی و مدیریتی نیاز دارد که مدیران و سازمان‌ها باید در زمینه‌های عملکردی و تجاری خود توسعه دهند. شایستگی‌های مدیریتی به سمت در اختیار داشتن ابزارها و فناوری‌های دیجیتالی مختلف در زمینه‌های حرفه‌ای گسترش می‌یابد که علاوه بر توسعه توانایی‌های دیجیتال، توانایی کار با افراد در شرایط عدم اطمینان در یک محیط دیجیتال را نیز شامل می‌شود. از این‌رو شایستگی‌های مورد نیاز برای صنعت چهارم به‌طور گسترده‌ای با شایستگی‌های انقلاب‌های صنعتی پیش از آن متفاوت است. بنابراین، توسعه یک مدل شایستگی برای صنعت چهارم به‌طور قابل توجهی به بحث در حال تحول در مورد مهارت‌های سرمایه انسانی در این زمینه کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مدل شایستگی، مدیران، انقلاب صنعتی چهارم، تحلیل تم.

^۱ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

f.karimijafari@khatam.ac.ir

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران. a.hajikarimi@khatam.ac.ir

^۳ کارشناس ارشد، مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت و علوم مالی، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.

z.moradigolriz@khatam.ac.ir

مقدمه

انقلاب صنعتی چهارم اصطلاحی است که نشان‌دهنده دگرگونی اساسی صنعت است که از ادغام فناوری‌های نوظهور حاصل شده است و هدف صنعت چهارم، فعال کردن کارخانه‌های هوشمند برای تولید خروجی شخصی با استفاده از فرآیندهای سبزتر و کارآمدتر است و می‌توان کارخانه‌ها را توسط یک کامپیوتر مرکزی مدیریت کرد (1). ربات‌های خودمختار، شبیه‌سازی، یکپارچه‌سازی سیستم افقی و عمودی، اینترنت صنعتی اشیاء، امنیت سایبری، رایانش ابری، تولید افزودنی، واقعیت افزوده و داده‌های بزرگ و آنالیز، فناوری‌هایی هستند که امکان پیاده‌سازی صنعت چهارم را فراهم می‌کنند (2). انقلاب صنعتی چهارم که توسط تصمیم‌گیری مبتنی بر الگوریتم رهبری می‌شود، برای موفقیت خود به قابلیت‌های مدیریتی پیشرفته‌ای نیاز دارد. علاوه بر این، ما شاهد تکامل بیشتر جنبش صنعت چهارم هستیم و تکامل فناوری در این محیط به سرعت در حال افزایش است و مدیران برای جذب این حوزه جدید در اجرای آن در سازمان خود، نیاز مبرمی به شناسایی جنبه‌های کلیدی قابلیت‌های انسانی به‌ویژه شایستگی‌های مدیریتی، به‌روزرسانی مداوم دانش خود از فناوری‌ها، الگوریتم‌ها، استراتژی‌های کاری و غیره دارند و زیرساخت‌های فناورانه به تنهایی نتیجه‌ای دربر نخواهد داشت، مگر این که مدیران بتوانند اهداف سازمان خود را در راستای همسویی با فناوری‌های مربوطه هدایت کنند (3).

توانایی هر سازمان برای پیشبرد اهداف بستگی به نوع رهبری ارائه شده توسط مدیران دارد. در همین حال، اثربخشی و موفقیت رهبری ارائه شده توسط هر مدیر، چه در سطح استراتژیک، تاکتیکی یا عملیاتی، به شایستگی‌های مدیریتی آنها نیز بستگی دارد. شایستگی‌های مدیریتی آنها، شامل انواع مختلف و ترکیبی از اطلاعات، انگیزه‌ها و توانایی‌های موردنیاز مدیران برای موفقیت در کار هستند و هدف اصلی شایستگی‌های مدیریتی، حفظ مهارت‌های لازم است که کیفیت کار و زندگی را تضمین می‌کند و توسعه ظرفیت افراد برای اجرای مشاغل تخصصی که آنها را قادر می‌سازد به خودشکوفایی دست یابند، یکی دیگر از اهداف شایستگی‌های مدیریتی است (4). فعالیت‌های مدیریتی به زودی خودکارتر خواهند شد و فرآیندهای مدیریتی اصلی به صورت مجازی در یک محیط دیجیتال انجام خواهند شد. همان‌طور که گت اسمارتر^۱ (۲۰۲۲) اشاره می‌کند، در چنین شرایطی، الزام شفافیت ارتباطات در شبکه، مسئولیت طرف‌های ذینفع برای محافظت و حفظ اطلاعات محرمانه و شخصی افزایش می‌یابد. رهبران و مدیران نه‌تنها در مورد انتخاب ابزارهای اتوماسیون دیجیتال بلکه نرم‌افزار امنیت اطلاعات نیز باید تصمیمات مدیریتی صحیح و آگاهانه بگیرند. شایستگی‌های مدیریتی به سمت در اختیار داشتن ابزارها و فناوری‌های

¹ .GetSmarter

دیجیتالی مختلف در زمینه‌های حرفه‌ای گسترش می‌یابد که علاوه بر توسعه توانایی‌های دیجیتال، توانایی کار با افراد در شرایط عدم اطمینان در یک محیط دیجیتال را نیز شامل می‌شود (5).

محققان مختلف در طول سال‌ها تعاریف متفاوتی از شایستگی‌ها را ارائه کردند و بحثی را ایجاد کردند که هنوز هم ادامه دارد. اولین تعریف از شایستگی‌ها توسط مک کلند^۱ (۱۹۷۳) ارائه شد که شایستگی را به عنوان «ویژگی شخصی یا مجموعه‌ای از عادات که منجر به عملکرد شغلی مؤثرتر یا برتر می‌شود»، تعریف کرد. مک کلند نشان داد که بهترین جنبه برای پیش‌بینی عملکرد برجسته براساس شایستگی‌ها یا ویژگی‌ها و توانایی‌های شخصی است (6). از این‌رو، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها به عنوان واسطه‌ای بین نیازمندی‌های شغلی خاص و قابلیت‌های افراد عمل می‌کنند. بنابراین یک "مدل شایستگی" ترکیبی از شایستگی‌ها است که دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم را برای ایفای یک نقش معین را با برجسته کردن دقیق آنچه برای عملکرد مؤثر مرتبط و ضروری است، توصیف می‌کند (3). مدل‌های شایستگی مبنایی برای اندازه‌گیری معیارهای متمایز فراهم می‌کنند و به بررسی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک می‌کنند و درک پیچیده‌تری از عوامل زیربنایی عملکرد شغلی را ارتقاء می‌دهند (7).

یکی از مزایای عمده‌ای که سازمان‌ها از حمایت از شایستگی‌های عصر انقلاب صنعتی چهارم به دست می‌آورند، استانداردسازی رفتارهای مدیریتی است که می‌توان آنها را تحلیل، اندازه‌گیری و به نقش‌های شغلی در سازمان‌ها اختصاص داد. بنابراین، فرآیند کسب و کار به طور قابل توجهی با پذیرش شایستگی‌های مدیریتی مربوط به انقلاب صنعتی چهارم بهبود می‌یابد. با پیاده‌سازی انقلاب صنعتی چهارم، سازمان‌ها درک خواهند نمود که شایستگی‌های مدیریتی باید با سرعتی سریع تکامل یابند تا به این ترتیب ادامه دهند. با پذیرش و سرمایه‌گذاری در این شایستگی‌های مدیریتی، سازمان‌ها می‌توانند فناوری و داده‌ها را در کسب و کار خود ادغام کنند که منجر به تصمیم‌گیری حیاتی می‌شود. بنابراین شایستگی‌های کلیدی مانند هوش دیجیتال، توسعه هوش مصنوعی و تمرین الگوریتم‌ها، به مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کنند که منجر به کاهش خطاهای انسانی و تعصبات می‌شود (3).

انجام این پژوهش می‌تواند اول، امکان نظام‌مند نمودن و ارتقاء کیفیت، انتخاب و انتصاب مدیران سازمان را فراهم نماید. دوم، برنامه‌ریزی برای توسعه شایستگی‌ها و ارزشیابی صحیح و دقیق از عملکرد مدیران سازمان، متناسب با شایستگی‌های موردنظر و ایجاد رضایت بیشتر در بین ذی‌نفعان و در نتیجه ارتقاء کیفیت مدیریت و رهبری و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را ایجاد نماید، و با ایجاد و استمرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، قوام، مقبولیت، مشروعیت و تعهد را به وجود آورد. سوم، موجب دستیابی

¹ McClelland

به راهبردها، مدیریت عملکرد، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، با توجه به تغییرات عصر انقلاب صنعتی چهارم و منجر به تحقق اهداف و چشم‌اندازها و تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان در سازمان خواهد شد. و در نهایت، مدل شایستگی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نیازهای منابع انسانی خود را به‌طور مناسب‌تری برنامه‌ریزی کنند. پس ضروری است، با توجه به اهمیت و موقعیت استراتژیک سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران به‌عنوان موتور محرکه‌ی صنعت و مؤثر در مبادلات کالایی و خدماتی و رفع موانع تولیدی و اقتصادی، و سازمان خدمات‌رسان به صاحبان صنایع، معدن و تجار، به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و متناسب با عصر موجود، پرداخته، و مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد که مدیران هنگام فعالیت در چارچوب صنعت چهارم، به چه مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی نیاز دارند.

به گزارش پایگاه استنادی اسکوپوس، موضوع شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم به دلیل اهمیت فراوان در سال‌های اخیر، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است، به نحوی که اکثر مقالات در این حوزه در چهار سال اخیر بین سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۴ نوشته شده است. پژوهشگران مقاله حاضر به‌منظور شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم به بررسی ۶ پایگاه علمی ساینس دایرکت، امرالد، وایلی، سیج، تیلور اند فرانسیس، اشپرینگر و همچنین پایگاه استنادی اسکوپوس بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ پرداختند. نتایج نشان داد که تاکنون مطالعه‌ای جامع، قابل اطمینان و باکیفیت که تمامی شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم را شناسایی و بررسی کرده باشد، انجام نپذیرفته است. هرکدام از مطالعات موجود تنها به بررسی برخی از شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم پرداخته‌اند. علاوه بر این، تاکنون پژوهشی که به روش تحلیل تم به شناسایی این شایستگی‌ها پرداخته باشد، انجام نشده است. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر از دو جهت می‌باشد. اول، این پژوهش به شناسایی جامع شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم و دسته‌بندی این شایستگی‌ها پرداخته است. دوم، این پژوهش از رویکرد تحلیل تم برای شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم استفاده نموده است، که تاکنون پژوهشی با این رویکرد در این حوزه صورت نپذیرفته است. با توجه به ضرورت و اهمیت مطرح شده، سؤال پژوهش حاضر بدین شرح است، شایستگی‌های کلیدی مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم کدامند؟

چارچوب نظری پژوهش

مفهوم شایستگی

اجرای موثر اهداف در سازمان‌ها و پروژه‌های اجرا شده در آنها توسط مدیران شایسته تضمین می‌شود. واژه شایستگی در عصر اقتصاد دانش‌محور معنای ویژه‌ای به خود می‌گیرد و می‌توان آن را به‌عنوان منبع معینی از دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها (نگرش‌ها) رفتارهای شرطی‌سازی تعریف کرد که امکان اجرای وظایف حرفه‌ای را همان‌طور که انتظار می‌رود، میسر می‌سازد (8). شایستگی به مهارتی اشاره دارد که افراد می‌توانند در زمینه‌های حرفه‌ای، آموزشی و یا زندگی خود نشان دهند (9). در یک زمینه حرفه‌ای، یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف هدفمند موردنیاز در محل کار به شایستگی‌های زیادی نیاز دارد. ساختار شایستگی، همان‌طور که در گزارش برنامه درسی فناوری اطلاعات (۲۰۱۷) به دنیای آموزش محاسبات معرفی شده است، شامل دانش، مهارت‌ها و استعدادها است. دانش شامل مفاهیم، موضوعات و اطلاعات خاص یک حوزه براساس شواهد و نظریه‌های علمی است. مهارت‌ها، قابلیت‌ها و استراتژی‌هایی هستند که فرد را قادر می‌سازد تا با استفاده از دانش مربوطه در یک زمینه خاص، وظایف را با موفقیت انجام دهد. در نهایت، گرایش‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی هستند که فرد را راهنمایی می‌کنند تا بداند چه موقع و چرا باید یک کار را با استفاده از مهارت‌ها و دانش مربوط به زمینه انجام دهد (10).

بر اساس رویکردهای ذکر شده در مورد واژه شایستگی برای صنعت چهارم، سرماکووا (۲۰۲۱)، مفهوم شایستگی را به‌عنوان تمایل، توانایی و آمادگی یک فرد برای اقدام مستقل و موفقیت‌آمیز برای چالش‌ها و توانایی‌های کاری بدون ساختار، جدید یا پیچیده برای توسعه راه‌حل‌های ایده‌آل برای موقعیت‌های مشخص آینده برای صنعت چهارم تعریف می‌کند (11). طبق نظر گت اسمارتر (۲۰۲۲) شایستگی‌هایی که باید در وهله اول در مدیران آینده توسعه یابند، عبارتند از: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های نرم، مهارت‌های فناورانه، همکاری، هوش هیجانی و شفافیت (5).

طبقه‌بندی شایستگی‌ها

شایستگی‌های مدیریتی موردنیاز برای موفقیت در یک شغل باید در دو دسته‌ی مهارت‌های سخت و نرم در نظر گرفته شوند و برای موفقیت هر دو مهارت ضروری است. در حالی که مهارت‌های سخت در انجام وظایف خاص حیاتی است، مهارت‌های نرم برای رهبری افراد، نظارت بر پروژه‌ها و تصمیم‌گیری آگاهانه ضروری است. علی‌رغم تغییر محیط کار به محیط دیجیتال و خودکار، رهبران باید در سبک رهبری خود استراتژیک و نوآور باشند. همچنین، آن‌ها باید بیش از هر زمان دیگری تیم خود را درک کنند، زیرا تغییر در محل کار همچنان در حال افزایش است (5).

کاتز و کان (۱۹۸۶) شایستگی را در سه حوزه دسته‌بندی کردند که بعداً به چهار حوزه زیر گسترش یافت (12):

- فنی یا عملکردی (دانش، نگرش و مهارت مرتبط با فن آوری یا تخصص عملکردی موردنیاز برای ایفای نقش).
- مدیریتی (دانش، نگرش و مهارت برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج و استفاده از منابع مختلف).
- انسانی / اجتماعی (دانش، نگرش و مهارت‌های موردنیاز برای ایجاد انگیزه، استفاده و توسعه منابع انسانی).
- مفهومی (توانایی دوراندیشی (تجسم نامرئی)، تفکر در سطوح انتزاعی و استفاده از تفکر برای برنامه‌ریزی کسب و کار آینده).

مدل شایستگی

نتیجه شناسایی شایستگی‌های مدیریتی، ایجاد مدل شایستگی است (13). مدل شایستگی به ترکیبی ارگانیک از عناصر شایستگی با ساختار خاصی اشاره دارد که افراد برای دستیابی به عملکرد کاری بالا در یک کار یا موقعیت خاص به آن نیاز دارند. در حال حاضر، مدل‌های شایستگی شناخته‌شده‌تر شامل مدل کوه یخ و مدل پیاز است (14). مدل‌های نمایش شایستگی‌های کلیدی مدیریتی با روابط متقابل‌شان، امکان شناسایی شایستگی‌های کلیدی واقعی و مورد انتظار و واگرایی‌های آنها را به‌عنوان ابزاری برای توسعه پتانسیل مدیریتی موجود در عصر صنعت ۴.۰ فراهم می‌کنند (15).

در میان روندهای اصلی قرن بیست و یکم که باعث نیاز به تغییر مدل شایستگی‌ها شد، موارد زیر برجسته می‌شود (16):

➤ تکنولوژیکی:

- دیجیتالی شدن همه حوزه‌های زندگی - داده‌های دیجیتالی بیشتری وجود دارد، اینترنت در دسترس‌تر می‌شود و فناوری‌های دیجیتالی‌سازی بر حوزه‌های جدید فعالیت‌های انسانی تسلط پیدا می‌کنند.
- اتوماسیون و ربات‌سازی - توسعه سیستم‌های خودمختار قادر به اعمال پیچیده فیزیکی و شناختی، نقش نیروی کار انسانی را در تمام بخش‌های اقتصاد تغییر می‌دهد.

➤ فنی - اجتماعی:

- جهانی شدن (اقتصادی، فناوری و فرهنگی) - زنجیره‌های تولید، کالاهای مصرفی، دانش علمی و کدهای فرهنگی در دنیایی بیش از حد به هم پیوسته به وجود آمده و وجود دارند، جایی که نقش همکاری‌های فراملی در حال افزایش است.
- سبز شدن - توجه روزافزون به محیط زیست در بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان با تغییر مفهوم دوستی محیط زیست و استفاده گسترده از استعاره‌های زیست‌محیطی در تجارت همراه است.

➤ اجتماعی:

- تغییرات جمعیتی - افزایش امید به زندگی، ادامه شهرنشینی، نقش فزاینده زنان در اقتصاد و تغییر الگوهای دوران کودکی، چشم‌انداز اجتماعی جدیدی را تعریف می‌کند.
- شکل‌گیری یک جامعه شبکه‌ای - ظهور روش‌های جدید انعطاف‌پذیرتر برای مدیریت شرکت‌ها و جوامع با توسعه فناوری‌های شبکه و گسترش راه حل‌های مبتنی بر فناوری بلاک‌چین تکمیل می‌شود.

➤ شتاب‌دهنده‌ها^۱:

- شتاب - افزایش نرخ تغییر. راه‌حل‌های فن‌آوری جدید و شیوه‌های اجتماعی با سرعت بیشتری در حال ظهور هستند. این شتاب‌دهندگی، نه تنها بر تغییرات نشان داده شده تأثیر می‌گذارد، بلکه سرعت تجدید دنیای اطراف را نیز تعیین می‌کند - سرعتی که اکثر نهادهای اجتماعی موجود در حال حاضر برای آن آماده نیستند. بنابراین، مدل شایستگی مدرن شامل شایستگی‌های حرفه‌ای (مهارت‌های سخت) و شایستگی‌های فراحرفه‌ای (مهارت‌های نرم) است (16).

¹. Metatrend

انقلاب صنعتی چهارم

انقلاب صنعتی چهارم، برای اولین بار توسط دولت فدرال آلمان در نمایشگاه «هانوفر-مس»^۱ در سال ۲۰۱۱ به رسمیت شناخته شد، و به پروژه آلمانی^۲ اشاره داشت که به موضوع استراتژی‌های فناورانه ترکیبی با دیجیتالی شدن فرآیندهای تولید مربوط می‌شد. هدف این پروژه، تعریف استراتژی برای افزایش رقابت شرکت‌های تولیدی آلمانی از طریق استفاده از راه‌حل‌های فن‌آوری مدرن، از جمله سیستم‌های فیزیکی سایبری، اینترنت اشیاء و رایانش ابری بود. در اکتبر ۲۰۱۲، گروه کاری برای صنعت ۴.۰ مجموعه‌ای از توصیه‌ها را برای اجرای صنعت ۴.۰ به دولت فدرال آلمان ارائه کرد. این توصیه‌ها بر اتوماسیون و تبادل داده در فناوری‌ها و فرآیندهای تولیدی متمرکز بود که شامل سیستم‌های فیزیکی سایبری (CPS)، اینترنت اشیاء (IOT)، اینترنت صنعتی اشیاء (IIOT)، محاسبات ابری، محاسبات شناختی و هوش مصنوعی می‌شود. از آن زمان، مفهوم انقلاب صنعتی چهارم مورد توجه جوامع کاربردی علمی و عملی قرار گرفته است (2). هدف مفهوم صنعت چهارم، دستیابی به بالاترین سطح یکپارچگی بین مشتری و تولیدکننده و تضمین قیمت‌های پایین است. این امر مستلزم افزایش قابل توجه بهره‌وری و کارایی با استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. افزایش قابل توجهی در بهره‌وری تولید از طریق طراحی کارخانه‌های هوشمند و استفاده از منابع مواد، تولید و نیروی کار در سیستم‌های فیزیکی-سایبری منابع هوشمند مشارکتی امکان‌پذیر می‌شود (17).

پیشینه‌های پژوهش

تیگر و همکاران^۳ (۲۰۲۴) مقاله‌ای تحت عنوان «ساختار در حال ظهور رهبری دیجیتال: یک رویکرد چندروشی» انجام دادند. این مطالعه بینش‌های جدیدی را در مورد قابلیت‌هایی که یک رهبر برای پیشرفت در سناریوی دیجیتال به آن نیاز دارد، ارائه داده است. این بینش‌ها از مرور ادبیات سیستماتیک ۲۱ سال انتشارات در زمینه رهبری در محیط دیجیتال به دست می‌آیند که از یک مطالعه چهار دور دلفی با هیئتی متشکل از ۲۴ متخصص از زمینه‌های جغرافیایی مختلف (شش کشور در ۳ قاره) پشتیبانی می‌کند. رهبری دیجیتال روشی برای تفکر و رفتار در یک زمان پیچیده است. یافته‌ها نشان داد که رهبری دیجیتال دارای دو جنبه اصلی در چهار بعد است: جنبه اول مربوط به کسب و کار، و متمرکز بر استراتژی

^۱. Hannover-Messe

^۲. Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0

^۳. Tigre et al

است. جنبه دوم شامل ویژگی‌های شخصی است، و جهت‌گیری بین‌فردی دارد. علاوه بر این، این پژوهش قابلیت‌های رهبری مرتبط را برای هر یک از این جنبه‌ها شناسایی نموده است (18).

دوان و همکاران^۱ (۲۰۲۴) مقاله‌ای تحت عنوان "شایستگی‌های ضروری برای مدیران محاسباتی؛ مهارت‌ها و تمایلات" با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران در صنعت محاسبات براساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ده نفر از مدیران با تجربه قبلی در نقش‌های مرتبط با محاسبات، انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه اجرا، اکتشافی - پیمایشی با رویکرد کیفی می‌باشد. مهارت‌های مدیریتی که در این پژوهش مورد بحث قرار گرفته‌اند شامل رهبری، مدیریت پروژه، استخدام و ارزیابی نامزدها، و مربی‌گری است. علاوه بر این، مهارت‌های حرفه‌ای مانند ارتباطات، حل تعارض و یادگیری مادام‌العمر، همراه با گرایش‌های ضروری است که از توسعه این مهارت‌ها حمایت می‌کنند. همچنین، شرکت‌کنندگان بر نیاز به قضاوت، ایجاد روابط و همکاری در داخل یا خارج از تیم خود تأکید کردند. آمادگی شغلی در صنعت محاسبات محدود به مشاغل سطح پایین نیست. حرفه‌ای‌ها باید این فرصت را داشته باشند که مسیر شغلی مورد نظر خود را طی کنند، خواه بخواهند در مسیر فنی یا مدیریتی حرکت کنند (10).

ویچک-جانکا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) مقاله‌ای تحت عنوان "مدل صلاحیت‌های تخصصی مدیریتی برای مهندسين نسل چهارم صنعت"، به‌منظور ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم انجام دادند. در این مقاله، بر الزامات مهندسين نسل چهارم صنعت، در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی مورد انتظار از آن‌ها تمرکز شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه اجرا، توصیفی - پیمایشی با رویکرد کیفی می‌باشد. نتایج این مطالعه، به تعیین دامنه صلاحیت‌های مدیریتی برای یک مهندس در عصر صنعت ۴.۰ کمک می‌کند، بنابراین، در حوزه عملی، به ایجاد الزامات برای نامزدهای متقاضی پست مدیریتی در شرکت‌های تولیدی کمک می‌کند. این مدل این امکان را برای نهادهای آموزشی فراهم می‌کند تا برنامه‌های آموزشی و پیشنهاد آموزشی خود را با نیازهای مدرن صنعت تطبیق دهند (2).

آهوت-گارزا و همکاران^۳ (۲۰۲۲) مقاله‌ای تحت عنوان «آموزش مربیان در صنعت ۴.۰: مدلی برای توسعه شایستگی‌ها در محیط‌های ناهمگام»، به‌منظور توسعه یک برنامه آموزشی برای مربیان صنعت

^۱. Duan et al

^۲. Więcek-Janka et al

^۳. Ahuett-Garza et al

۴۰، انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و برحسب نحوه اجرا توصیفی-پیمایشی می‌باشد و به روش کیفی انجام شده است. این برنامه به سه مرحله تقسیم شد. در مجموع، این برنامه به ۶۸ مربی کمک کرده است تا شایستگی‌های مرتبط با نیازهای صنعت چهارم را توسعه دهند. نتایج نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان احساس می‌کردند که این برنامه به آن‌ها در توسعه شایستگی‌ها کمک کرده است (19).

شت و پریرا^۱ (۲۰۲۱) مقاله‌ای تحت عنوان "شایستگی‌های مدیریتی پیشنهادی برای انقلاب صنعتی چهارم- پیامدهای پایداری اجتماعی"، به منظور شناسایی و پیشنهاد شایستگی‌های مدیریتی موردنیاز برای یک محیط موفق در عصر انقلاب صنعتی چهارم انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه اجرا، اکتشافی-پیمایشی با رویکرد کیفی می‌باشد. نتایج نشان داد ۱۴ شایستگی؛ چابکی، هوش کارآفرینی، زیرکی کسب و کار، تفکر طراحی، رهبری مخرب، ذهنیت مشترک، حل مسئله و تصمیم‌گیری، جهت‌گیری تحقیق، معماری فناوری متصل، تجزیه و تحلیل داده‌ها، رهبری پروژه، فرآیند رباتیک اتوماسیون، هوش دیجیتال و مدل‌سازی و پایداری، برای انقلاب صنعتی چهارم بسیار مهم است. در نتیجه در مورد پذیرش انقلاب صنعتی چهارم و چالش‌های مرتبط با منابع انسانی، این مقاله مرجع خوبی برای صنعت، دانشگاه و سیاست‌گذاران برای رسیدگی به شکاف‌های شایستگی است که مانع از اجرای مؤثر و موفقیت‌آمیز و گسترش آن می‌شود (3).

شاگری (۱۴۰۲) مقاله‌ای تحت عنوان "صنعت نسل ۴: تدوین الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران کیفیت"، انجام داد. این مطالعه، کیفی است و با روش تحلیل مضمون براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با شانزده نفر از مدیران کیفیت و مدیران منابع انسانی در سال ۱۴۰۰ انجام شده است. یافته‌ها نشان داد مدیران کیفیت برای تفسیر داده‌های بزرگ مربوط به فرآیندها جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی، استفاده از فناوری‌های دیجیتالی، و آگاهی از ریسک امنیتی داده‌ها، به شایستگی‌های فنی نیاز دارند. برای استفاده از داده‌ها جهت شناسایی منشأ مشکلات، دسترسی به منابع قابل اعتماد یادگیری و توانایی استفاده از ابزارهای جدید به منظور حل مؤثر مسائل پیچیده، شایستگی‌های روش‌شناختی موردنیاز خواهد بود. شایستگی‌های اجتماعی در ارتباطات بین‌سازمانی، ارتباط با تأمین‌کنندگان و مشتریان در پلتفرم‌های مجازی مشترک جدید، همراه با توانایی حفظ دانش ضمنی و صریح در یک محیط غیرمتمرکز که نیازمند توانایی رهبری برای تصمیم‌گیری است، ضروری خواهد بود. توانایی انجام

^۱. Shet & Pereira

وظایف شغلی در محل‌های کاری منعطف و در زمان‌های انعطاف‌پذیر، و نیز سازگاری با تغییرات مکرر مرتبط با کار از جمله شایستگی‌های شخصی مورد نیاز محسوب می‌شوند.

رحیمی و فاطری (۱۴۰۲) مقاله‌ای تحت عنوان "تأثیر شایستگی‌های مدیران دانشگاهی بر مزیت رقابتی و استقلال سازمانی دانشگاه‌ها"، انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری آن شامل مدیران اداری و آموزشی دانشگاه کاشان به تعداد ۲۶۱ نفر بودند که حدود ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه شایستگی مدیران، مزیت رقابتی و استقلال سازمانی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار PLS و SPSS انجام شد. یافته‌ها نشان داد میانگین هر یک از متغیرها بالاتر از نمره ملاک و در وضعیت نسبتاً مطلوب بود. همچنین، بین شایستگی‌های مدیران و مزیت رقابتی و استقلال سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت و ضرایب رگرسیون نشان داد شایستگی مدیران، قابلیت پیش‌بینی مزیت رقابتی و استقلال سازمانی را دارد (20).

مرادی و همکاران (۱۴۰۲) مقاله‌ای تحت عنوان "الگوی شایسته‌گرایی مدیران با رویکرد آموزش الکترونیک (مجازی) (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوزستان)"، به منظور شناسایی شایستگی‌های مدیران رویکرد آموزش الکترونیک (مجازی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوزستان انجام دادند. این پژوهش ترکیبی از فراتحلیل از نوع تحقیقات کیفی می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ نوع پژوهش، داده‌بنیاد می‌باشد. جامعه آماری خبرگان (حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی) به روش گلوله برفی ۳۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های شایسته‌گرایی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان منجر به شناسایی ۱۸۶ گویه، ۱۲ مؤلفه و ۴ بعد بود. این چهار بعد شامل، شایسته‌گرایی تخصصی-دانشی (شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، علمی، مهارتی)، شایسته‌گرایی ارتباطی (شایستگی‌های فردی، سازمانی، اجتماعی)، شایسته‌گرایی ساختاری-حرفه‌ای (شایستگی‌های فناوری و تکنولوژی، عقلانی، شخصیتی)، و شایسته‌گرایی اخلاقی-ارزشی (شایستگی‌های اعتقادی، معنوی «دینی و فرهنگی» است. در بخش کمی از آزمون فریدمن استفاده شده است (21).

غلامی و همکاران (۱۴۰۱) مقاله‌ای تحت عنوان "مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران" را انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. روش تحقیق آمیخته می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تعداد ۳۵ نفر از خبرگان و مدیران و ۲۴۳۰ نفر از کارکنان سازمان‌های هلال احمر، شهرداری و استانداری شهر تهران می‌باشد. داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. برای تجزیه تحلیل آن‌ها از روش دلفی و مدلسازی ساختاری تفسیری، و

روش تحلیل عاملی استفاده گردید که از دید خبرگان ۵ مؤلفه اصلی شامل: ایرانی اسلامی، مؤلفه فردی شخصیتی، مؤلفه بین فردی، مؤلفه سازمانی و مؤلفه فراسازمانی و ۱۸ زیرمؤلفه شایستگی از طریق روش دلفی و با استفاده از پانل متخصصان به عنوان مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران انتخاب شدند. با توجه به نتایج تحقیق در مؤلفه‌های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزش‌های دینی، اخلاق‌مداری ایرانی اسلامی، عدالت‌محوری)، در مؤلفه‌های فردی شخصیتی (عمل‌گرایی، پایبندی به اخلاقیات، روحیه جهادی)، در مؤلفه‌های سازمانی (هدایت‌گری استراتژیک، هدایت بهینه منابع، هوش سازمانی، شهروندمداری، مدیریت بحران) و همچنین در مؤلفه‌هایی فراسازمانی (هوش سیاسی، فراست کسب و کار، هوش فرهنگی)، به عنوان شاخص‌های دارای اولویت تأیید شدند (22).

مدنی و همکاران (۱۴۰۱) مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی"، انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی، از نظر ماهیت در گروه تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. همچنین از نظر نوع داده‌ها، تحقیق آمیخته است. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان می‌باشد. نتایج نشان داد که مدل شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی دارای ۵۵ شاخص در قالب مؤلفه (تفکر استراتژیک، مهارت‌های ادراکی، مدیریت خدمات، مهارت‌های ارتباطی، ملاحظات اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، قدرت ابتکار، اختیار و استقلال عمل) طبقه‌بندی شدند. نتایج این مطالعه می‌تواند الگوی شایستگی مدیران برای وزارت بهداشت و سایر نهادهایی که نقش مدیران از اهمیت بالا و حساسی برخوردار است، مفید باشد و می‌تواند یکی از راه‌های بهبود کیفی مدیریت در نظام سلامت کشور باشد (23).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-اکتشافی، از حیث نتیجه، کاربردی؛ از لحاظ ماهیت و سبک تحلیل مؤلفه‌ها، جزء پژوهش‌های کیفی و براساس جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی و میدانی است. از منظر روش انجام پژوهش، توصیفی-پیمایشی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش کیفی تحلیل تم (مضمون)، جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران بوده‌اند. خبرگان، دارای ویژگی‌ها و شاخص‌هایی از جمله مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، سنوات خدمتی حداقل ۱۶ سال، محدوده سنی ۴۰ الی ۶۰ از هر دو طیف زن و مرد بودند که در جدول (۱) تبیین شده است. برای نمونه‌گیری و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده است که در زمره روش‌های غیراحتمالی نمونه‌گیری می‌باشند. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، داده‌ها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. برای مصاحبه از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و مصاحبه‌ها، با تنظیم پروتکل

مصاحبه و طرح پرسش‌هایی نیمه‌باز هم‌راستا با موضوع و اهداف پژوهش که از سوی اساتید تأیید گردید، انجام و داده‌های کیفی جمع‌آوری و تحلیل شدند. تعدادی از سؤالات نیمه‌بازی که در مصاحبه بخش کیفی در راستای اهداف پژوهش مطرح شد، بدین شرح است: شایستگی‌های کلیدی مدیریتی در عصر انقلاب صنعتی چهارم که عصر ظهور فناوری‌های نوین، ربات‌ها و هوش مصنوعی و... می‌باشد، کدامند؟ شایستگی‌های فردی در انقلاب صنعتی چهارم کدامند؟ شایستگی‌های بین‌فردی در عصر انقلاب صنعتی چهارم کدامند؟ با توجه به ویژگی انقلاب صنعتی چهارم، شایستگی‌های فنی و مدیریتی کدامند؟ شایستگی‌های حرفه‌ای و روش‌شناختی مناسب نسل چهارم صنعت کدامند؟

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی نمونه تحقیق

مدرک تحصیلی	فراوانی	سنوات خدمتی	فراوانی	محدوده سنی	فراوانی	جنسیت	فراوانی
کارشناسی	۳	۱۵ تا ۲۰ سال	۴	۴۰ تا ۵۰ سال	۴	مرد	۱۶
کارشناسی ارشد	۱۴	بیشتر از ۲۰ سال	۱۴	بیشتر از ۵۰ سال	۱۴	زن	۲
دکتری	۱	*	*	*	*	*	*
مجموع	۱۸		۱۸		۱۸		۱۸

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، برای تحلیل اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده از روش تجزیه و تحلیل تم (مضمون) استفاده شده است. مراحل شش‌گانه تحلیل تم کلارک و براون شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجو تم‌ها (کدهای گزینشی)، ۴. بازبینی تم‌ها، ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، ۶. تهیه گزارش و الگوی نهایی پژوهش، می‌باشد.

جدول ۲. مراحل روش تجزیه و تحلیل تم

گام‌ها	اقدامات
۱ آشنایی با داده‌ها	اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها به‌طور کامل به‌صورت متنی پیاده‌سازی شدند.
۲ ایجاد کدهای اولیه	در مجموع ۱۱۹ کدگذاری انجام شد که از این تعداد ۴۴ کد منحصر به فرد بوده‌اند.
۳ جستجو تم‌ها (کدهای)	فهرستی از کدهای متفاوت از کلیه داده‌ها به دست آمده که تعداد ۱۱۹ کد

گام‌ها		اقدامات
	گزینشی)	نهایی و متفاوت استخراج شد.
۴	بازبینی تم‌ها	کدها بازبینی شده و ۱۱۹ کد در قالب ۶ تم اصلی دسته‌بندی شدند.
۵	تعریف و نام‌گذاری تم‌ها	ارتباط بین تم‌ها، مؤلفه‌ها و کدهای اولیه مشخص شد.
۶	تهیه گزارش و الگوی نهایی	تم‌های اصلی و فرعی با توجه به ادبیات نظری و دریافت پژوهشگر تشریح شدند.

مرحله اول) آشنایی با داده‌ها: برای این‌که محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود ضروریست که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. بنابراین، در این پژوهش، بعد از انجام و ضبط هر مصاحبه، گفتگوها پیاده و بازخوانی مکرر داده‌ها و مصاحبه‌ها به‌صورت فعال برای جست‌وجوی معانی تم‌ها (الگوها) انجام شد.

مرحله دوم) ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله، همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند. در این مرحله ۲۱۳ کد از مصاحبه‌ها حاصل شد.

مرحله سوم) جستجو تم‌ها (کدهای گزینشی): این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب نمودن همه خلاصه‌داده‌های کدگذاری‌شده در قالب تم‌های مشخص‌شده است. بنابراین در اینجا ۹۵ کد استخراجی تکرار شده است. بنابراین این کدها حذف شده‌اند و فقط کدهای متفاوت از هم باقی گذاشته شدند که در این مرحله ۱۱۹ کد محوری توسط محقق به‌دست آمد.

مرحله چهارم) بازبینی تم‌ها: در این مرحله، محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد نموده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه (پالایش) تم‌ها می‌باشد؛ کدها بازبینی شده و ۱۱۹ کد در قالب ۶ تم اصلی دسته‌بندی شدند.

مرحله پنجم) تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله محقق، در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین سازمان‌دهنده، به شش تم فراگیر دست یافت که در زمینه مورد نظر تحقیق، قابل تبیین است. در ذیل تم‌های فراگیر از آنها استخراج شده است.

جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی و بیانیه‌های کلامی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
شایستگی‌های فردی	شجاعت	M8	ترس از اینکه ممکن است با ورود فناوری و تکنولوژی اختیارات مدیر کم شود، پس باید بپذیرد که با فناوری و تکنولوژی روبرو شود تا از چالش‌های احتمالی پیشگیری کند.
		M9	مدیر نسل چهارم صنعت با چالش‌ها و پدیده‌های نو و غافلگیرکننده‌ای روبرو می‌شود، بنابراین باید شجاعت رویارویی با تغییرات را داشته باشد.
		M10	برای رویارویی با تغییرات و رخداد‌های ناگهانی، مدیری می‌تواند محکم و استوار بایستد و تغییرات را اجرا و مدیریت کند که شجاع باشد.
		M11	با اعمال هر تغییری در رویه‌ها و فعالیت‌ها قطعاً مقاومت‌هایی اتفاق می‌افتد، بنابراین مدیری شجاع می‌تواند با این فشارها مقابله کند.
	ریسک‌پذیری	M1	در مواجهه با تحریم‌ها با موانع و مشکلاتی روبرو می‌شود و افق روشنی پیش‌روی یک مدیر نیست و احتمال دارد یک سری راهکارها و استراتژی‌ها به هدف نرسد، پس می‌بایست ریسک‌پذیر باشد.
		M8	صنعت نسل چهار نیازمند خلاقیت و کارآفرینی است، لازمه‌ی کارآفرینی، قدرت ریسک‌پذیری بالاست چرا که تغییر و نوآوری با چالش‌ها و اتفاقات زیادی روبروست.
		M11	برای رویارویی با تغییرات و چالش‌های پیش‌رو باید روحیه ریسک‌پذیری داشته باشیم و بتوان مقاومت‌ها در برابر تغییر را شکست و نوسازی کرد.
	مشورت‌پذیری	M1	یک مدیر مشورت‌پذیر، ریسک و خطر کمتری می‌کند، اتحاد و هم‌فکری را رواج می‌دهد و در نهایت بهترین تصمیم و بهترین نتیجه را می‌گیرد.
		M12	مدیری که مشورت‌پذیر باشد می‌تواند مشاوران حرفه‌ای و متخصص را در کنار خود داشته باشد تا بتواند مسائل را به راحتی حل کند و تصمیمات درست و تخصصی‌تر بگیرد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	پشتکار و تلاش مستمر	M16	مدیرانی که در مباحث و قسمت‌های کلیدی مشاوران خبره و متخصص را در کنار خود قرار می‌دهند می‌توانند از توانمندی و تجارب ارزشمند آنها بهره‌مند شوند.
		M2	عصر صنعت چهار مدیرانی پرتلاش با پشتکار بالا را می‌طلبد چرا که در کنار فناوری و تکنولوژی تلاش مستمر جهت نظارت و پیگیری کارکنان و زنجیره تولید و ارائه خدمات را لازم دارد.
		M17	مدیری که در عصر صنعتی حاضر قرار دارد باید بسیار مقاوم و پرتلاش باشد و در واقع در مقابل تغییرات و نو شدن خستگی‌ناپذیر باشد.
		M5	مدیران موفق باید برای اجرای درست اهداف و پاسخ به موقع درخواست‌ها بتوانند زمان را مدیریت کنند.
		M9	مدیران موفق باید فعالیت‌های مهم‌تر را در اولویت کاری قرار دهند و در واقع زمان را مدیریت کنند تا از تغییرات و رقبا عقب نمانند.
		M11	عصر حاضر نیازمند سرعت و پاسخگویی به موقع می‌باشد بنابراین مدیری که نتواند زمانش را مدیریت کند دچار مشکلات غیرقابل جبران خواهد شد.
	همدلی و صمیمیت	M2	عصر حاضر، عصر ربات‌ها و حکمرانی فضای مجازی و سایبری است، بنابراین تقویت روابط صمیمی و همدلانه با کارکنان برای افزایش کارایی و کنترل و نظارت درست و مؤثر نیازمند است.
		M5	زمانی ارتباط مدیران با کارکنان بر مبنای همدلی و صمیمیت باشد، روابط را تقویت می‌کند و کارکنان نرم‌خوتر خواهند شد و می‌توانند درک و تعهد بیشتری نسبت به مشتری داشته باشند.
		M6	روابط باید در چارچوب علم و دانش روز ولی به شکل همدلانه و صمیمانه باشد چرا که سیستم مدیریتی بوروکراسی‌محور پاسخگوی نیازهای نسل حاضر نیست.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	عمل‌گرا بودن	M10	همدلی و دوستی در عصر سخت‌افزارها، نرم‌خویی و اخلاق‌مداری را برای همه به ارمغان می‌آورد و از فسادهای اخلاقی پیشگیری می‌کند. مدیری که همدل نباشد نمی‌تواند دغدغه‌ها و مسائل روحی و روانی کارکنانش را درک کند.
		M2	مدیری که حرف و عملش یکی باشد، اعتماد سازمانی، عملکرد صادقانه و ماهرانه به ذی‌نفعان منتقل می‌کند.
		M8	مدیری که دانش و اطلاعات روز و فناورانه داشته باشد اما اراده عمل به آن را نداشته باشد موجب شکست خواهد شد.
		M15	مدیری که دانش به روز داشته باشد اما نتواند آن را اجرا کند بنابراین فناوری نوین و تکنولوژی به‌روز محقق نمی‌شود.
	اخلاق‌مداری	M2	رعایت اخلاق رمز موفقیت خیلی از مدیران بوده و هست و مدیری که خوب گوش کند، ارزشمندی و همدلی را در سازمان رواج می‌دهد.
		M12	یک مدیر اخلاق‌مدار می‌تواند افراد را دور خود جمع کند و فضایی دوستانه ایجاد کند، می‌تواند استعدادها را ناب افراد را بشناسد و استفاده کند.
	ایده‌پردازی	M3	مدیری که نتواند ایده‌پردازی کند و تغییرات سازنده ایجاد کند، در بازار رقابت جهانی بازنده خواهد بود.
		M18	یک سری کارها و فرآیندها همیشگی و رایج هستند و خیلی‌ها در انجام این فرآیندها دخیلند و فرد مدیر باید به روند این فرآیندها از بالا نگاه کند و در راستای ایجاد تغییر و تحولات نوآورانه، جهت تسریع و تسهیل امور ایده‌پردازی کند.
	باز بودن	M4	یک مدیر چه بخواهد و چه نخواهد باید در برابر رخدادها و پدیده‌های جدید خودش را آماده کند و اگر نخواهد موجب تخریب و عقب‌ماندگی خواهد شد و اگر بخواهد باید با توجه به برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان، سازوکارهای آن را طراحی نماید.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	نگرش چندوجهی	M4	با توجه به قابلیت‌های هوش مصنوعی و تفاوت نقش مدیران در سطوح مدیریتی مختلف، می‌طلبید که یک مدیر نسل چهار بتواند از جایگاه‌ها و زاویه‌های متعدد به مسائل نگاه کند.
		M13	درسته که فضای هوشمند و ربات‌ها دنیا را متغیر کرده اما مدیریت این فضا توسط یک مغز انسانی خواهد بود که پرورش این مغز و تنظیم نوع رفتار در این فضا نیازمند یک نگرش چندوجهی می‌باشد.
	انطباق‌پذیری	M4	یک مدیر باید بتواند خودش و یادگیری‌اش را با این تغییرات و نسل چهارم صنعت تطبیق دهد و پیشرفت کند.
	سادگی و دوری از تجمل‌گرایی	M6	با ظهور هوش مصنوعی و فناوری‌های نوظهور، تجملات و سلسله‌مراتب‌های تشریفاتی از بین خواهد رفت و سادگی و صمیمیت پاسخگوی روابط و پیشرفت می‌شود.
	پرانرژی و بانشاط	M8	مدیر پرانرژی، نشاط و پویایی را در سازمان رواج می‌دهد.
		M9	یک مدیر افسرده و نگران نمی‌تواند ارتباط مؤثری با ذی‌نفعان داشته باشد، بنابراین مدیر بانشاط موجب پویایی و سرزندگی سازمان می‌شود.
	جستجوگر/ کنجکاو	M9	مدیر عصر صنعتی چهار برای اینکه به نوآوری و ایده‌های نو دست پیدا کند می‌بایست جستجوگر باشد و روحیه جستجوگری را در دیگران ایجاد و تقویت کند.
		M17	مدیری موفق و پیشرو است که جستجوگر خوبی باشد و مهارت حرفه‌ای و استاندانه‌ای در جستجوگری مطالب روز و اثرگذار داشته باشد برای اینکه بتواند داده‌های کلیدی را استخراج کند و از آنها بهینه و راهبردی استفاده کند.
	امنیت روانی	M9	مدیر موفق باید از حاشیه‌ها به دور باشد و بتواند آرامش و تمرکز لازم را جهت همسو شدن با اهداف صنعت نسل چهار در خود و دیگران ایجاد کند.
	دین‌محوری	M10	در همه ادیان، داشتن تقوا به صورت‌های مختلف اشاره شده و همه‌ی شایستگی‌ها در گرو دین و تقواست و اینکه اگر علم و دانش باشد اما دین و تقوا نباشد موجب استفاده‌ی آن در

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
			موارد غیربشردوستانه و جنایات بزرگ و غیراخلاقی خواهد شد.
	قاطعتیت	M10	مدیر قاطع در مواقعی که نباید پاسخ مثبت بدهد جرأت "نه" گفتن را دارد و همین امر از وقوع خیلی آسیب‌ها جلوگیری می‌کند.
	صبر و شکیبایی	M10	برای همگام شدن با صنعت چهارم می‌بایست صبر و شکیبایی زیادی داشت تا بتوان در مقابل فشارهای ناشی از تغییرات و فناوری ایستاد و هماهنگی لازم ایجاد شود.
		M16	مدیری که صبور باشد می‌تواند شرایط را آنالیز کند، تصمیم درست بگیرد و کارها را عادلانه و متناسب با افراد تقسیم کند.
	صداقت	M10	مدیری که در برخورد با کارکنان و ذی‌نفعان صداقت نداشته باشد در واقع رواج‌دهنده یک ضدارزش است و چنین فرهنگی بسیار کشنده و مضر است.
		M12	یک مدیر صادق در برخورد با ذی‌نفعان عین هدف غایی یک مجموعه صنعتی است چرا که اهداف بلندمدت را در صداقت گفتار و کیفیت محصول و خدمات ارائه می‌دهد.
	عاری از حرص و آز	M10	مدیر بخیل نمی‌تواند روابط دوستانه و اثرگذار ایجاد کند و مدیری که حریص باشد سازمان را به استبداد می‌کشاند در حالی که فناوری و هوش مصنوعی به دنبال سلطه یافتن بر احساسات و عواطف انسانی است.
	ابتکار عمل	M12	در بسیاری از واحدهای صنعتی مدیرانی که ابتکار عمل دارند و به نوآوری و پویایی فکر می‌کنند، شرایط و امکاناتی را برای افراد خلاق ایجاد می‌کنند تا خیالی آسوده فقط فکر کنند و ایده‌های نو ارائه دهند.
		M16	مدیری که در انجام فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها ابتکار عمل و خلاقیت دارد می‌تواند انجام امور و فرآیندها را تسهیل کند و با تکنیکی خاص کارها را بهتر و بهینه انجام دهد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
شیاستی‌های اجتماعی	توجه به جزئیات	M13	جزء‌نگری در حوزه مدیریتی لازمه‌ی جریان‌ات و عصر جدید است چرا که هوشمندسازی کلیت کار را بدون خطا انجام می‌دهد و جزئیات را لحاظ نمی‌کند.
	اشتراک‌گذاری تجربیات	M2	به اشتراک‌گذاری تجربیات با کارکنان، موجب افزایش انگیزه و تعهد، مسئولیت بیشتر و مقاومت در مقابل چالش‌ها خواهد شد.
	مشتری‌محوری	M3	در عصر حاضر مشتری و مصرف‌کننده تعیین می‌کنند که یک شرکت به چه سمت و سویی باید برود.
		M12	در عصر حاضر، مشتری نیازمند دانستنی‌های شفاف برای رفع نیازهایش هست و ترجیح می‌دهد وقت و انرژی زیادی را صرف جستجوی فیزیکی و مجازی نکند بنابراین صنعتی که امکان خرید آسان‌تری ایجاد کند مشتری بیشتری جذب می‌کند.
	توانایی ایجاد رقابت سالم در بین کارکنان	M3	جهت پیشرفت کارکنان و افزایش دانش و تجربه آنها و پرورش نگرش استراتژیک نیروهای ماهر و کلیدی، می‌بایست رقابت سالم را ایجاد نماید.
	اشتراک‌گذاری دانش	M4	عصر حاضر، عصر مشارکت‌ها، هم‌فکری‌ها و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات می‌باشد و برای مدیر مهم و ضروریست.
	توانایی ارائه بازخورد به‌موقع	M5	مدیر عصر حاضر می‌بایست در مقابل مسائل و موضوعات مختلف بازخورد به موقع داشته باشد در غیراین‌صورت عقب می‌ماند.
	تعاملات فناورانه به صورت مجازی	M6	زمانی که کار به صورت دیجیتالی و با استفاده از هوش مصنوعی انجام شود پس قطعاً روابط و تعاملات هم باید به صورت فناورانه و مجازی اتفاق بیفتد.
		M16	برای افزایش سرعت عمل باید از ابزارها و فضای مجازی برای تعامل با ذینفعان و انتقال داده‌ها با ادبیاتی زیباتر و رساتر اقدام کنیم.
	در دسترس بودن	M6	یک مدیر همیشه و در هر شرایط و فاصله‌ای در دسترس باشد تا بتواند هر نوع پیشنهاد و ایده‌ای را به سرعت و آنی دریافت و تحلیل کند و همین امر باعث می‌شود.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	توانایی انتقال دانش	M2	لازمه‌ی رشد و توسعه فعالیت‌ها و ارائه خدمات و محصولات نوین، آشنایی با روش‌های جدید تبادل و انتقال داده‌هاست.
	هوش منطقی	M7	فناوری توسط انسان‌ها تولید و پشتیبانی می‌شود پس هوش منطقی و ضریب هوشی بالا شایستگی همیشگی مدیران خواهد بود.
	ارتباطات مؤثر	M8	ارتباطات و نوع ارتباط در عصر تکنولوژی و فناوری تعیین کننده میزان پیشرفت است و بسیار حیاتی و مهم است.
	توانایی کار تیمی	M9	مدیری که گروهی و تیمی کار می‌کند می‌تواند طوفان مغزی ایجاد کند و ایده‌های نو و خلاق را وارد سازمان کند.
		M13	با توجه به تغییرات روز قطعا روابط از بالا به پایین یا بالعکس پاسخگوی شرایط موجود نیست بلکه باید کارها به صورت تیمی و گروهی انجام شود.
شایستگی‌های روش‌شناختی	تنوع در تولید و ارائه خدمات	M1	مدیری که در تولید و ارائه خدمات تنوع ایجاد می‌کند، مشتریان خاص و منابع انسانی متنوع و اثرگذار ایجاد و پرورش خواهد داد و در نهایت نوآوری و خلاقیت در فعالیت‌ها را به دنبال دارد.
		M11	در عصر حاضر مدیری که نتواند در ارائه خدمات تنوع ایجاد کند از رونق تولید عقب می‌ماند همچنین تنوع بر اساس استعدادها و توانمندی‌های کارکنان جهت خدمات‌دهی متنوع لازم است.
	تبلیغات گسترده و استراتژیک	M1	همیشه در دنیا ثابت شده است که تبلیغات، نقش بسیار مهم، کلیدی و استراتژیک در افزایش تولید و ارائه خدمات مطلوب را دارد و این موضوع متناسب با همه‌ی عرصه‌های صنعتی می‌باشد.
	تفکر فناورانه	M1	امروزه مدیران و منابع انسانی نیازمند تفکر فناورانه هستند چرا که نوع تفکر بشر موجب خلق و بلوغ بسیاری از رخدادهای و اتفاقات خواهد شد و چه بسا عصر حاضر زاینده‌ی تفکر فناورانه و ظهور فناوری شده است.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	توانایی تولید محتوای تخصصی	M2	مدیر صنعت چهار باید بتواند تولید محتوای تخصصی و علمی نماید برای اینکه ربات‌ها و ماشین‌ها نتوانند جای نیروی انسانی را به‌طور مطلق پر کند بلکه کمک به پیشبرد آن افراد کند.
	استفاده از ابزارهای جدید و به‌روز	M2	مدیر توانمند و عادل باید استفاده از امکانات و ابزار را برای همه به صورت مساوی و برابر ایجاد کنند چرا که روحیه کارکنان و کارایی را افزایش می‌دهد.
		M15	برای پیاده‌سازی و اجرای فناوری و تکنولوژی روز باید بتوان از ابزارهای جدید و متناسب با فناوری روز و خاص استفاده کرد.
		M16	با توجه به رشد فناوری استفاده از ابزارهای جدید لازمی اجرای فناوری و تکنولوژی به‌روز می‌باشد.
	نگاه نو و به‌روز	M4	یک مدیر موفق در عصر حاضر باید نگاه نو و به‌روز نسبت به صنعت و تکنولوژی و فناوری داشته باشد، به ویژه به عملکردهای نوین همتایانش.
	هوش هیجانی	M7	مدیرانی که هوش هیجانی بالا دارند، روابط و انتخاب‌های منحصر‌تری دارند.
		M16	مدیری که دارای هوش هیجانی باشد می‌تواند هیجانات و احساسات خود را مدیریت کند و بهترین تصمیم را بگیرد.
	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	M10	مدیری که معمار باشد می‌تواند از نقطه شروع تا نقطه پایان را دقیق و حساب‌شده پیش رود و در واقع پذیرای هر پدیده‌ای می‌باشد و قدرت تمیز قائل شدن بین خوب و بد را دارد.
	خلاقیت و نوآوری	M8	مدیری که دانش و تجربه‌ی نو و به‌روز دارد اما علاقه و اشتیاقی به نو شدن ندارد نمی‌تواند تغییرات خلاقانه و اثرگذار ایجاد کند.
		M12	در بسیاری از واحدهای صنعتی مدیرانی که ابتکار عمل دارند و به نوآوری و پویایی فکر می‌کنند، شرایط و امکاناتی را برای افراد خلاق ایجاد می‌کنند تا با خیالی آسوده فقط فکر کنند و ایده‌های نو ارائه دهند.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
		M16	مدیری که در انجام فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها ابتکار عمل و خلاقیت دارد می‌تواند انجام امور و فرآیندها را تسهیل کند و با تکنیکی خاص کارها را بهتر و بهینه انجام دهد.
	استراتژی‌های نو برای تولید ناب	M11	تولید برخی محصولات و ارائه خدمات در صنعت نسل چهار باید در اولویت کارها و در رأس فعالیت‌ها قرار گیرد چرا که در عصر حاضر خاص بودن و دسته اول بودن مزیت رقابتی جهانی است.
	توانایی الگوبرداری و مدل‌سازی	M4	مدیر نسل چهارم صنعت برای مؤثر نمودن فعالیت‌ها در ارتباط با ذی‌نفعان و رقبای بازارهای کسب و کار باید نقش‌آفرینی و الگوسازی کند.
		M5	در بسیاری از مواقع، کسب تجربه بصری از صنعتگران موجب تقویت افکار نوآورانه و خلق ایده‌های نو و به‌روز خواهد شد.
		M8	برای اینکه بتواند تغییرات را در کل سازمان ایجاد کند باید ابتدا یک حوزه تخصصی را الگو کند سپس به سرعت به همه‌ی حوزه‌ها تسری دهد.
	ارائه خدمات دیجیتال	M1	برای دستیابی به سرعت بالا و افزایش کیفیت فعالیت‌ها و جذب حداکثری مشتریان می‌بایست سامانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی را ایجاد نماید.
		M8	هوشمندسازی و دیجیتالی کردن فعالیت‌ها و فرآیندها، سلیقه‌ای عمل کردن را از بین می‌برد و موجب برقراری عدالت و برابری می‌شود.
		M14	در بسیاری از مشاغل تخصصی بکارگیری فناوری هوشمند و ایجاد سامانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی موجب نظارت و کنترل دقیق، ارزیابی درست و به‌موقع و مانع از اتلاف انرژی و هزینه می‌شود.
	توانایی ارائه متد و مدل جدید	M11	صنعت چهار برای نو بودن و خاص شدن در تولید و ارائه خدمات و آمادگی ورود به نسل بعدی صنعت، نیازمند متد و مدل جدید است.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
		M12	یک مدیر صنعتی برای اینکه حرفی برای گفتن داشته باشد و بتواند سطح تکنولوژی را ارتقاء دهد باید متد و مدلی جدید ارائه دهد.
شایستگی‌های فنی	دانش به‌روز	M1	یک مدیر توانمند و آینده‌نگر، همیشه در پی کسب دانش روز و فناوری‌های نوین با تکنولوژی و علوم روز می‌باشد.
		M2	لازمه‌ی پیشرفت و همگام شدن با صنعت و تغییرات سازنده، دانش به‌روز می‌باشد.
		M4	یک مدیر زمانی می‌تواند در منصب مدیریت قرار گیرد که خودش را به‌روز کند.
		M5	با توجه به عصری که در آن قرار داریم اگر با دانش و علم روز پیش نرود عقب می‌ماند.
		M6	مدیری که با نسلی هوشمند و فناورانه روبروست چاره‌ای ندارد جز اینکه خودش را به دانش روز و صنعت نسل چهارم تجهیز کند.
		M8	برای اینکه بتواند لایه‌های پایین و سطوح پایین‌تر مدیریتی را بالا ببرد باید دانش به‌روز داشته باشد.
		M9	مدیری که به‌روز نباشد نمی‌تواند انگیزه دگرگونی و تغییرات فناورانه را در سازمان ایجاد کند.
		M10	در عصر صنعت نسل چهارم، مدیری که نتواند خود را به‌روز کند و نتواند به‌روز بماند از تغییرات مهم و اساسی خبردار نمی‌شود و قطعاً شکست می‌خورد.
		M14	مدیر باید دانش به‌روز داشته باشد، به جهت اینکه مجموعه تحت امر، هر سؤال و ابهامی داشته باشند مدیر باید بتواند پاسخگو باشد و اشراف کامل بر روی حوزه شغلی خود داشته باشد.
		M15	مدیر عصر حاضر باید بتواند با توجه به مستندات و دانش روز پاسخگو باشد و سازمانی پویا و زنده داشته باشد.
		M16	با این سرعتی که علوم و تکنولوژی دارند می‌بایست به‌روز باشیم به ویژه در عرصه‌ی صنعت و تولید چرا که در نحوه‌ی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
			عملکرد و تعامل با مشتری بسیار مهم و اثرگذار است و وجهه‌ی خوبی برای مخاطبان ایجاد می‌کند.
	ایجاد، تقویت و پشتیبانی زیرساخت‌های دیجیتال سازی	M2	برای سهولت دسترسی به امکانات و ارائه محصول و خدمات، تقویت و پشتیبانی زیرساخت‌های دیجیتال بسیار مهم و کلیدی است.
		M5	زمانی می‌توان ادعا کرد که همگام با تغییرات صنعت نسل چهارم پیش می‌رویم که بتوان زیرساخت‌های دیجیتال سازی فرآیندها را تقویت و پشتیبانی کنیم در غیراین صورت تغییری ایجاد نمی‌شود.
		M6	در عصر صنعتی چهارم مدیری می‌تواند موفق و به سرعت عمل کند که زیرساخت‌های فناورانه قوی و کارآمد را ایجاد کند.
		M8	هر چقدر علم و دانش فناورانه باشد ولی زیرساخت‌های آن ایجاد و تقویت نشوند، تغییر، خلاقیت و ارتباط مؤثری هم ایجاد نمی‌شود.
	رویکرد فناورانه و متناسب با هوش مصنوعی	M4	مدیری که رویکرد فناورانه و متناسب با هوش مصنوعی داشته باشد می‌تواند راه‌حل‌ها و مسیر راحت‌تری را برای رسیدن به هدف پیدا کند.
	حفظ امنیت سیستم‌ها	M2	جهت کار با سیستم‌های هوشمند و الکترونیک و ارتقای سطح کیفی سیستم‌ها باید امنیت آنها توسط نیروهای متخصص و معتمد حفظ شود.
		M17	مدیر نسل چهارم صنعت باید پایه‌هایی از امنیت شبکه و سیستم‌ها را بداند چرا که سرمایه عصر حاضر داده‌های آن هستند و باید امنیت آنها حفظ شود.
	کنترل کیفیت بر اساس هوش مصنوعی	M4	کنترل کیفیت براساس هوش مصنوعی موجب متفاوت شدن و خاص شدن تعامل مشتریان و ذی‌نفعان خواهد شد.
	ایجاد یک مد و متد بر پایه هوش مصنوعی	M4	هوش مصنوعی ممکن است ارزش‌ها را ضدارزش و سلاقی را تغییر دهد پس یک مد و متد براساس هوش مصنوعی کمک شایان ذکری در این زمینه دارد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	بکارگیری متد و روش معکوس	M6	با وجود پیچیدگی‌های فناوری، مدیر نسل چهارم باید متد و روشی معکوس نسبت به گذشته در پیش بگیرد و گر نه عقب می‌ماند.
	پلتفرم‌سازی	M3	مدیری که پلتفرم‌سازی کند در واقع خدمات نوین ارائه می‌دهد و نوآوری و خلاقیت را پیش‌رو خواهد داشت.
	دانش اصول کلی اقتصاد	M8	مدیری که دانش کلی اقتصاد را بداند می‌تواند با جامعه هدف ارتباطی اثرگذار ایجاد کند.
	تشکیل تیم هوش مصنوعی	M4	تشکیل تیم هوش مصنوعی، به جهت جلوگیری از تهدید آینده‌ی شغلی نیروهای فکری، متخصص و نخبه‌ها.
	کار با نرم‌افزارهای روز و خاص	M3	برای اینکه بتواند متکی به خود باشد و وابسته‌ی دیگری و رقبا نباشد.
		M13	مدیری که فقط دانش و توانمندی کلی در راستای نرم‌افزارهای خاص و به‌روز داشته باشد کافی نیست بلکه باید توانایی بکارگیری این نرم‌افزارها را نیز داشته باشد.
		M15	مدیر نسل چهار باید بتواند از نرم‌افزارهای روز و خاص که با قوانین و مقررات و استانداردهای نوین همسو است استفاده کند تا بتواند با تکنولوژی روز پیش رود.
		M16	مدیر باید با استفاده از نرم‌افزارهای خاص و به‌روز بتواند داده‌ها را آنالیز کند و موجب تقویت چندین برابر توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی شود.
	تبادل داده‌ها با تأمین‌کنندگان به وسیله هوش مصنوعی	M4	نسل جدیدی از داده‌های تأمین‌کنندگان ظهور کرده است که باید بتواند با این شرایط و تغییرات جهانی پیش رود چرا که تأمین‌کننده‌ای که در دنیا داریم از همین نسل جدید استفاده می‌کند.
		M6	همان‌طور که هوش مصنوعی همه دنیا را دگرگون کرده و چالش‌های زیادی پیش‌روی مدیران و منابع انسانی خواهد بود پس اگر مدیری نتواند هوش مصنوعی را درک کند و کار کند اندازه‌ی کارمند دون پایه هم نخواهد بود.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
دانش مجموعه داده‌های بزرگ		M4	مدیر نسل چهار به داده‌های بزرگ نیازمند است و اگر نتواند بازار هدفی را که همه رقبا در حال استفاده هستند، جدید و نو کند قطعاً فقط یک مصرف‌کننده و مقلد خواهد بود.
		M11	امروز شرکت‌های بزرگ دنیا به صورت مجازی و آنلاین در حال تبلیغات و ارائه خدمات در دنیا هستند یعنی جمع‌آوری داده‌های بزرگ، بنابراین مدیری که نتواند این داده‌ها را جمع و تحلیل کند نمی‌تواند ذائقه و سلیقه‌های روز و نو را درک کند.
		M18	داده‌های خامی داریم که اگر نتوانیم آنها را دسته‌بندی و تحلیل کنیم نمی‌توانیم اتفاقات مهمی را که برای رشد و بقای صنعت، مهم و حیاتی هستند را متوجه شویم.
آشنایی با دانش و سواد فناوری اطلاعات		M6	طبق استانداردهای جهانی، دانش و سواد در مدرک دانشگاهی خلاصه نمی‌شود بلکه باید دانش و سواد فناوری اطلاعات را افزایش دهد همان‌گونه که از انقلاب صنعتی سوم بوده و همچنان پر اهمیت‌تر ادامه دارد.
		M8	غفلت در فراگیری دانش فناوری اطلاعات موجب عقب‌ماندگی می‌شود.
		M10	لازمه‌ی کار در صنعت حاضر، دانش فناوری اطلاعات می‌باشد.
		M11	با توجه به ویژگی‌های صنعت چهار، حداقل دانش فناوری اطلاعات برای یک مدیر مهم و ضروریست.
		M17	وقتی فردی سواد کار با رایانه و حداقل برنامه‌های نرم‌افزاری را برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نمی‌داند قطعاً در بخش‌های تخصصی دچار مشکلات جدی خواهد شد.
شایستگی‌های حرفه‌ای	توانایی تحلیل بازار کسب و کار	M1	مدیر صنعت چهارم می‌بایست میزان شکست و موفقیت محصولات و خدمات خود را در بازار هدف و جهانی، تحلیل سریع و به هنگام داشته باشد تا بتواند از اتلاف انرژی پیشگیری نماید و ارزش افزوده بالایی داشته باشد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	استفاده از تجربه مدیران قدیمی و توانمند	M2	استفاده از تجربه مدیران قدیمی موجب عمیق شدن استراتژی و برنامه‌ریزی مدیر حاضر خواهد شد بنابراین پیش‌بینی چالش‌ها و مشکلات پیش‌رو آسان‌تر خواهد شد.
	دانش حرفه‌ای	M2	یک مدیر در حیطه شغلی خود از نظر علمی و دانش تخصص کافی را داشته باشد و دوره‌های تخصصی همان شغل مربوطه را گذرانده باشد.
		M17	یک سازمان و صنعت تخصصی باید مدیری متخصص با دانش حرفه‌ای داشته باشد تا بتواند پروژه‌های کلان و بلندمدت را دقیق و شایسته به سرانجام برساند.
	سواد رسانه	M3	براساس استانداردهای جهانی، فرد باسواد باید حتما سواد رسانه داشته باشد و گرنه سطح سواد پایینی دارد هر چند بالاترین مدرک تحصیلی را داشته باشد.
		M13	طبق استانداردهای بین‌المللی داشتن سواد رسانه نشان‌دهنده سواد فرد است و صرفا مدرک تحصیلی به منزله سواد تلقی نمی‌شود.
	دانش زبان‌های خارجی	M3	همیشه و در همه دوره‌های صنعت، مدیری که با چندین زبان خارجی رایج در دنیا آشناست موفق‌تر و شایسته‌تر است.
	دانش و تجربه	M5	زمانه و عصری که در آن واقع شدیم قطعا و یقینا مدیری که می‌خواهد موفق باشد باید دارای تجربه باشد چرا که خطای خیلی کمتری دارد.
		M7	تجربه و دانش برای هر دوره‌ای دارایی و سرمایه‌ای ارزشمند و غیرقابل انکار در مدیران موفق است.
		M14	تجربه در هر عصری جایگاه بالایی دارد چرا که بی‌تجربگی عواقب بدی را به وجود می‌آورد و اگر دانش و مدرک تحصیلی بالا باشد ولی تجربه نباشد نمی‌تواند خیلی از مشکلات و چالش‌ها را درک کند.
		M15	دانش و تجربه باید با هم متجانس و همخوانی داشته .
		M16	مدیرانی هستند که سواد دانشگاهی عالی و علم به‌روز دارند ولی در اجرا دچار چالش هستند چرا که تجربه‌ی کافی ندارند

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
			و خیلی شتابزده رفتار می‌کنند و مجموعه دچار آسیب می‌شود.
		M17	اگر تجربه نباشد مسائل بسیار دشوارتر و بلندمدت حل می‌شوند در حالی‌که افراد با تجربه راحت‌ترین مسیر و ناب‌ترین پیشنهادات را ارائه می‌دهند.
		M8	مدیر عصر حاضر باید تغییرات را بپذیرد و اجرا کند تا از رقبا عقب نماند.
	مدیریت فرآیند	M12	حرف اول را سرعت و پاسخگویی به موقع به نیازهای مشتری می‌زند که با بهبود فرآیندها و تطبیق آن با نیازهای روز مشتری محقق می‌گردد.
	دانش و کاربرد رویه‌ها	M11	مدیر نسل چهارم صنعت باید رویه‌ها را مورد بازبینی قرار دهد و تغییرات اساسی و فناورانه را اعمال کند چرا که عصر حاضر، سرعت عمل و مکانیزه شدن فعالیت‌ها را می‌طلبد.
	حرفه‌ای‌گرایی	M12	یک مدیر حرفه‌ای باید بتواند با کلام و تبلیغات حرفه‌ای افراد را به سمت خود بکشاند چرا که مهم‌ترین تبلیغ بعدی، همان مشتری جذب شده می‌باشد و بالعکس.
	مهارت مذاکره	M7	مدیران موفق باید فنون مذاکره را به خوبی بدانند تا بتوانند در نشست‌ها، ارتباطات و جذب ذی‌نفعان مقتدرانه و متفاوت عمل کنند.
		M16	مدیری که بخواهد اطلاعات را به درستی و دقیق انتقال دهد یا اینکه از حق و حقوق کارکنانش و صنعتش به خوبی و هوشمندانه دفاع کند باید مهارت مذاکره داشته باشد.
		M18	مدیری که همه اطلاعات را دارد و منبعی غنی از دانش و تجربه است ولی در جلسات مهم و اثرگذار نتواند آنها را بیان کند و نتواند مذاکره‌ای حرفه‌ای و هوشمندانه داشته باشد قطعاً یک فرد شکست خورده است.
شایستگی‌های مدیریتی	چابک‌سازی	M1	یک مدیر اگر بخواهد در صنعت چهارم، سرعت عمل و عملکرد مؤثر داشته باشد می‌بایست در همه‌ی حوزه‌ها (منابع انسانی، تولید، توزیع و ...) چابک‌سازی کند تا بتواند فضاهای جدید ایجاد کند.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
توانمندسازی کارکنان		M1	مدیر شایسته، برای گام برداشتن و همسو بودن با فناوری و تکنولوژی می‌بایست از آموزش و یادگیری همیشگی و مستمر غافل نماند و این را بداند که آموزش هزینه نیست بلکه سرمایه‌گذاری دیرینه و جاودان است.
		M2	برای همه افراد به ویژه مدیران، بدیهی و روشن است که هیچ پیشرفتی بدون آموزش همیشگی و یادگیری مستمر امکان‌پذیر نمی‌باشد.
		M3	مدیران موفق باید در همه‌ی زمینه‌ها و به صورت فراگیر از آموزش و یادگیری همیشگی و مستمر غافل نشود چرا که موجب آگاهی از خود و دیگران خواهد شد.
		M6	با توجه به ظهور و پیشرفت هوش مصنوعی در همه حوزه‌ها، افرادی که تخصص کافی در این حوزه را دارند مناسب همکاری می‌باشند.
		M7	برای اینکه سازمانی پویا و کارآمد داشته باشیم باید آموزش و یادگیری را به‌طور مستمر لحاظ نمود چرا که به روز بودن و خلاقیت در گرو آموزش و یادگیری همیشگی می‌باشد.
		M9	رمز موفقیت و پیشرفت در دنیای فناوری و تکنولوژی سرمایه‌گذاری در آموزش و یادگیری به‌روز و همیشگی است.
		M10	آموزش و یادگیری به‌طور مستمر و همیشگی موجب تقویت دانش و توان فکری و جسمی افراد خواهد شد.
		M11	فرایندها و عملکردها، ضوابط، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها دائما در حال تغییر و به روز شدن است، بنابراین برای هماهنگی و همگام شدن با تغییرات روز باید آموزش و یادگیری همیشگی و مستمر در برنامه مدیران باشد.
		M12	برای ارتقای سطح دانش و مهارت نیروی انسانی متخصص باید آموزش و یادگیری همیشگی و مستمر باشد چرا که هیچ وقت تکنولوژی و سطح علم متوقف نمی‌شود.
		M16	استفاده از سفرهای دوره‌ای و میدانی یا جلسات تخصصی، و نمایشگاه‌های تخصصی و خارجی کمک می‌کند که به‌روز شویم و دید وسیعی نسبت به تغییرات پیرامون پیدا کنیم.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	مهارت تفویض اختیار مؤثر قدرت	M17	اگر دقت کنیم می‌بینیم که فاصله انقلاب‌های صنعتی چهارم و پنجم خیلی به هم نزدیک هستند پس تغییرات دانشی آنقدر زیاد است که فرد باید دائماً آموزش ببیند و یاد بگیرد.
		M1	تفویض اختیار و استقلال و قدرت بخشیدن به گروه‌های متخصص، میزان اتلاف انرژی و هزینه را کاهش می‌دهد و بهره‌وری و کارایی را بالا می‌برد.
		M2	یک مدیر برای اینکه بتواند زمانش را مدیریت کند و راهبردهای جدید و بهتری ایجاد کند باید قدرت تفویض اختیار را داشته باشد.
	شفافیت	M9	برای حذف کارهای اضافی و مدیریت فضای نو و هوش مصنوعی می‌بایست ایده‌ها و پیشنهادات نو و سازنده را بپذیرد و با تفویض اختیار کارها را اولویت‌بندی کند.
		M2	عصر حاضر عصر شفافیت است چرا که حس اعتماد و سهولت در ارتباطات را به همراه خواهد داشت.
		M6	هوشمندی و فناوری برای ایجاد شفافیت فعالیت‌ها و سرعت ظهور کرده است، پس یک مدیر نمی‌تواند چیز پنهانی در محصول و ارائه خدمات داشته باشد چرا که اگر شفافیت نباشد مشتری هم حذف می‌شود.
	مدیریت استعداد	M2	افراد پرتلاش و متخصص برای ارتقای کیفیت، نیازمند توجه و ارزش‌گذاری هستند تا به مرور زمان دچار چالش و سرخوردگی نشوند بلکه مدیر باید همیشه به نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه نگاه کند و با توجه به تفاوت‌های فردی در توانمندی و مهارت‌های حرفه‌ای در جای خاص و شایسته خود قرار دهد.
		M3	برای توسعه فعالیت‌ها و به‌روز ماندن، انتخاب و بکارگیری افراد متخصص و ماهر حرف اول را می‌زند چون صنعت چهارم آمده که تخصص‌ها را به رخ بکشد.
		M4	نسل جوان و امروزی، دایره فکری و نوع نگاهشان به فرآیندها کاملاً دیجیتالی و ساختاری فناورانه دارد و متفاوت با مدیران سنتی می‌باشد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	انگیزش دیگران	M5	یک مدیر قطعاً فرصت و ظرفیت این را ندارد که در همه حوزه‌ها، تخصص کافی و کامل را کسب کند از این‌رو می‌بایست بتواند از نیروهای متخصص و حرفه‌ای استفاده کند.
		M2	برای حفظ سرمایه‌ی انسانی و ارتقای تخصص و مهارت، کارکنان می‌بایست تشویق و ترغیب شوند و مورد حمایت و توجه مدیر واقع شوند تا انگیزه لازم ایجاد و حفظ شود.
		M5	مدیری که نتواند ایجاد انگیزه کند و انگیزه را افزایش ندهد قطعاً در آموزش و یادگیری نیز دچار مشکل خواهد شد.
		M9	در عصر نوآوری و هوشمندی تکنولوژی اگر انگیزه کافی و محرک لازم جهت حرکت به سمت تغییر و خلاقیت نباشد، هوشمندسازی و سرعت عمل محقق نمی‌گردد و رقابت جهانی امکان‌پذیر نمی‌گردد.
		M11	نو شدن و تغییر در فعالیت‌ها انگیزه زیاد را می‌طلبد و مدیری که نتواند انگیزه را در دیگران ایجاد کند دچار چالش زیادی می‌شود.
	تأمین رفاهیات و امنیت	M2	یک مدیر باید بتواند کارکنان خود را از نظر رفاهی، مادی و امنیت فکری و روانی تأمین کند تا دغدغه نیازهای اولیه را نداشته باشند چرا که باعث می‌شود در حوزه‌های تخصصی متمرکز شوند و از فسادهای اخلاقی و اجتماعی پیشگیری می‌کند.
	اجتناب از گزارش‌های خلاف واقع	M2	در سازمانی که کار تخصصی انجام می‌شود، مهم‌ترین موضوع شناخت و اعتماد به دیگران است چرا که موجب حفظ و صیانت نیروی متخصص و ماهر خواهد شد.
	مدیریت دانش	M2	یک مدیر موفق باید بتواند گروه‌ها و تیم‌های خلاق و دانشی را بشناسد و سازماندهی و حمایت کند تا بتواند ایده‌های نو را روانه‌ی سازمان کند.
		M3	مدیر عصر حاضر برای اینکه بتواند ایده‌ها و طرح‌های خلاق و نو را وارد چرخه شغلی و تولید بکند جهت ارائه خدمات و محصول نو و منحصر به فرد، باید گروه‌ها و تیم‌های خلاق و

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
			دانشی تشکیل دهد و در واقع آنها را مدیریت و ساماندهی کند.
		M4	استفاده از پتانسیل‌های دانشی نیروهای متخصص و باتجربه، کمک قابل توجهی به موفقیت در صنعت چهارم می‌کند.
		M11	افرادی که در یک حوزه شغلی دانش و تجربه‌های ناب و ارزشمندی کسب کردند باید به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند و ماندگار مدیریت شوند چرا که منبع نابی از دانش را حفظ می‌کنیم.
	جانشین‌پروری	M2	مدیر دلسوز و قدرتمند همیشه برای ماندگاری و جاودانگی، باید جانشین‌پروری را فراموش نکند چرا که چنین خصوصیتی مختص عصر خاصی نیست بلکه جزء واجبات یک مدیر توانمند می‌باشد.
	مدیریت مشارکتی	M2	عصر فناوری و تکنولوژی، عصر مشارکت‌ها و هم‌فکری‌های دانشی و افزایش تخصص و تجربیات است بنابراین با برقراری جلسات خاص و میتینگ‌ها و تنظیم سفرهای خارجی موجب افزایش دانش و تجربه مدیران و کارکنان خواهد شد، در ضمن انگیزه و علاقه را افزون می‌کند.
		M5	مدیران نسل چهارم صنعت باید بدانند زمان تک‌محوری بودن تمام شده و مدیر موفق باید برای ایجاد انگیزه، اعتماد و اثرگذاری، مشارکت و همکاری کافی داشته باشد.
	حفظ محیط زیست	M3	مهم‌ترین رکن رشد اقتصادی هر کشوری حفظ محیط زیست است چرا که وقتی می‌خواهیم یک کشوری را صنعتی کنیم، اگر محیط زیست را فدای صنعت و فناوری کنیم در واقع یک بازنده هستیم.
	مدیریت کسب و کار براساس هوش مصنوعی	M3	به واسطه مطالعه و تحقیق زیاد می‌توان تغییرات و دگرگونی‌های اساسی در صنعت کسب و کار و تجارت بین‌المللی ایجاد کرد و راه‌های نوین و خلاقانه را بشناسد و ایجاد کند.
		M4	بازارهای کسب و کار کنونی، توانایی مدیریت هوشمندانه با سازوکار هوش مصنوعی را می‌طلبد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
شناسایی انقلاب صنعتی چهارم و انقلاب‌های پیش‌رو		M4	برای برنامه‌ریزی و استراتژی درست و متفاوت باید اهداف و ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم و انقلاب‌های پیش‌رو را بشناسد.
		M7	اگر مدیری نیازها و ویژگی‌های نسل چهارم صنعت را نشناسد قطعا نمی‌تواند انتخاب، برنامه‌ریزی و کوچینگ درستی داشته باشد.
		M8	مدیری که نیازها و ویژگی‌های صنعت چهارم را نشناسد نمی‌تواند برنامه‌ها و سیاست‌های کلان را با این صنعت همراه کند و درکی از تغییرات نخواهد داشت.
مدیریت منابع انسانی، مالی و مادی		M2	مدیر عصر حاضر به دنبال افزایش سرمایه‌ها به سرعت و سهولت می‌باشد بنابراین پیش‌بینی و شناسایی نیازهای مالی، مادی و انسانی، حرفه و بقای سازمان را تضمین می‌کند.
		M10	مدیر شایسته باید با منابع مالی و مادی آشنا باشد و مسلط بر دستورالعمل‌ها و روند منابع نسبت به اثرگذاری آنها باشد.
		M11	مدیران موفق باید منابع مالی و مادی را بشناسند، محاسبه کنند و مدیریت نمایند چرا که پشتیبانی و حفظ فناوری نیازمند مدیریت دقیق منابع است.
		M12	یک مدیر برای این‌که بتواند از ایجاد هزینه‌های سربار جلوگیری کند باید منابع مالی و مادی را خوب بشناسد و مدیریت کند.
مدیریت تغییر		M3	مدیری که نتواند ایده‌پردازی کند و تغییرات سازنده ایجاد کند، در بازار رقابت جهانی بازنده خواهد بود.
		M4	مدیر نسل چهارم باید تغییرات را بپذیرد و ذهنش براساس مدیریت تغییر باشد چون هوش مصنوعی آمده که تغییر ایجاد کند.
		M6	با ورود و رشد فناوری و تکنولوژی، نوع رفتار هم باید تغییر کند و متناسب با این عصر و نسل جدید باشد.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
		M13	مدیر عصر حاضر اگر بخواهد با تعاریف و سبک قدیمی مدیریتی رفتار کند، قطعاً شکست می‌خورد و به نتیجه مطلوب نمی‌رسد.
	پیگیری مستمر	M5	مدیری که دائماً در حال پیگیری امور مهم باشد قطعاً نوعی نظم و ارزشمندی را در بین کارکنان رواج می‌دهد.
	نظارت حضوری همراه با گشودگی	M5	وقتی نظارت و سرکشی از نوع فعالیت کارکنان به صورت حضوری و میدانی هر چند وقت یکبار اتفاق بیفتد قطعاً کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند و با دل و جان کار انجام می‌دهند.
	تشویق و ترغیب کارکنان به‌روز و کارآمد	M8	یک مدیر باید برای افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه در دیگران، کارکنان به‌روز، کارآمد و تلاش‌گر را به صورت مادی و معنوی تشویق نماید.
		M10	همیشه برای افزایش انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌وری تشویق‌های مادی و غیرمادی اثرگذاری زیادی داشته است.
	توانایی حذف افراد ناکارآمد و مقاوم در برابر تغییر	M8	افرادی که نمی‌خواهند تغییر کنند و نمی‌خواهند مجهز به دانش روز شوند، باید حذف شوند تا بتواند فضای جدیدی ایجاد کند و ایده‌های نو در سازمان جاری شوند.
		M10	یک مدیر شایسته زمانی می‌تواند تسلط کامل بر کارکنان داشته باشد که بتواند افراد ناکارآمد را حذف کند و در واقع انگیزه و تعهد کارکنان کارآمد را افزایش دهد.
		M15	افرادی که به درستی فناوری و روند دیجیتالی را اجرا نمی‌کنند باید حذف شوند چرا که موجب نارضایتی حداکثری مشتریان می‌شوند و سازمان را بدنام و بی‌کفایت جلوه می‌دهند.
	تطبیق‌پذیری با نیازهای محیطی	M9	مدیری که با خطاها و رخداد‌های غیرقابل پیش‌بینی صنعت نسل چهارم روبروست باید بتواند تیم و محیطش را با تغییرات و فناوری‌های نوین همسو و همراه کند.
	توانایی طراحی جبران خدمات	M9	با توجه به مشکلات اقتصادی و هزینه‌های بالای معیشتی، طراحی جبران خدمات متناسب با نیازهای اولیه معیشتی و

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
	متناسب با سطح معیشت و رفاه عمومی		رفاهیات عمومی، آسودگی خاطر و تمرکز بر روی فعالیت‌های کلیدی را در کارکنان تقویت می‌کند.
		M10	جبران خدمات را می‌بایست متناسب با سطح معیشت و رفاه عمومی کارکنان طراحی کرد تا برای کارکنان فراغ بال برای ایده‌های نو و روحیه بالا ایجاد کرد.
		M15	یک مدیر و نیروی انسانی باید نیازهای اولیه زندگی‌اش تأمین باشد تا بتواند با فراغ بال به نوآوری و ایده‌های نو بیندیشد.
	تنوع، برابری و شمول	M10	اگر می‌خواهیم فرهنگی غنی از فضایل اخلاقی را در دیگران ایجاد کنیم باید در پرداخت پاداش‌های نقدی و غیرنقدی برابری و عدالت رعایت شود.
	نظارت و کنترل مانیتورینگ	M10	یک مدیر توانمند باید بتواند از دورترین فاصله‌ها هم بر روند فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان به صورت مانیتورینگ نظارت و کنترل کافی را داشته باشد.
		M11	مدیرانی که بر خروجی فرآیندها نظارت دقیق و مستمر دارند خیلی موفق‌تر از مدیرانی هستند که صرفاً نظارت پیش از خروجی را ملاک قرار می‌دهند.
	برگزاری جلسات مستمر	M9	جلسات مستمر موجب اشتراک‌گذاری اطلاعات، هم‌فکری، همدلی و هم‌افزایی می‌شود و بسیار مهم و اثرگذار است.
		M10	برای برقراری هماهنگی و نظم در فعالیت‌ها و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات و تغییرات روز، ایده‌ها و پیشنهادات نوین می‌بایست جلسات مستمر برگزار گردد.
	پایبندی به اصول و ارزش‌ها	M11	با توجه به ورود و سلطه فناوری، ماشین‌ها و هوش مصنوعی و پاسخگویی به درخواست‌ها به سرعت و هوشمندانه است اما اگر یک مدیر توانایی حفظ ارزش‌ها را نداشته باشد موجب بروز برخی تخلفات و فسادها و عبور از قوانین و مقررات مهم خواهیم شد.
	توانایی تجسم فضایی عمیق و دوراندیشی	M13	یک مدیر باید تجسم فضایی قوی و عمیقی نسبت به آینده داشته باشد و در راستای پیش‌بینی و نگرشی که در خود ایجاد کرده حرکت کند و در دیگران اعتماد به نفس ایجاد کند.

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	شماره مصاحبه‌شونده	بیانیه‌های کلامی
دانش پایه		M5	هر مدیری در هر دوره‌ای می‌بایست آگاهی و دانش کافی مربوط به حوزه کاری و تخصصی شغل خود را داشته باشد.
		M8	مدیران هر دوره‌ای برای اشراف داشتن روی همه مراحل تولید و خدمات‌رسانی باید کلیات و اطلاعات اولیه را بدانند.
		M10	مدیران شایسته در هر عصر و زمانه‌ای باید شناخت و آگاهی کلی و اولیه از حوزه مدیریتی خود داشته باشند.
		M15	اگر دانش اولیه مدیریتی را نداشته باشیم نمی‌توانیم روابط با کارکنان و مشتریان را مدیریت کنیم.
توانایی شنود مؤثر		M2	رعایت اخلاق رمز موفقیت خیلی از مدیران بوده و هست و مدیری که خوب گوش کند، ارزشمندی و همدلی را در سازمان رواج می‌دهد.
		M12	یک مدیر اخلاق‌مدار می‌تواند افراد را دور خود جمع کند و فضایی دوستانه ایجاد کند، می‌تواند استعدادهای ناب افراد را بشناسد و استفاده کند.
نگهداشت و حمایت منابع انسانی		M12	واحد صنعتی اگر قرار باشد پویا شود باید نیروی انسانی را به‌عنوان یک واحد کوچک‌تر تولیدی ببیند و مثل ماشین‌ها به نیروی انسانی هم به چشم یک سرمایه نگاه کند چرا که موتور محرک تکنولوژی مغز انسان است و یک ربات و یا فناوری هوشمند برای تغییر، تأمین و اصلاح نیاز به نیروی انسانی ماهر دارد.
		M3	برای پیشگیری از ناهنجاری‌های اجتماعی و اقتصادی باید تکنولوژی و فناوری را قالب بر نیروی انسانی نداند و نیروی انسانی را فدای فناوری نکند بلکه کنار تکنولوژی حفظ و نگهداری کند.
مدیریت بحران		M1	با توجه به تغییرات ناگهانی جهان در عرصه‌ی اقتصادی و سیاسی باید موانع و مشکلات را به خوبی بشناسیم تا بتوانیم با کمترین خطا و خطر، بهترین نتیجه را بگیریم و بحران‌های احتمالی را پشت سر بگذاریم.
		M16	گاهی اوقات براساس داده‌هایی که داریم باید برای مدیران بالادستی تصمیم‌سازی کنیم و اگر نتوانیم چنین بستری را

بحث و نتیجه‌گیری

همراه با جهانی شدن و دیجیتالی شدن اقتصاد، سرعت فزاینده تغییرات در تکنیک‌ها و فناوری، الزامات جدیدی را برای ساختار و محتوای شایستگی‌های مدیران ایجاد کرده است. یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای عملکرد موفق یک سازمان در انقلاب صنعتی چهارم، انتخاب افراد مناسب برای مکان‌های مناسب و انتخاب افراد مناسب با شایستگی‌های موردنیاز (دانش، توانایی‌ها و مهارت‌ها) که امری اولیه است، می‌باشد. و در واقع، روزگار امروز بیشتر به نفع شخصیت‌هاست تا محصولات. نتایج این پژوهش، اطلاعات توسعه‌ای ارزشمندی را برای مدیران فراهم می‌کند که با مسائل دیجیتالی شدن به چالش کشیده شده است. در واقع، توسعه مهارت‌های نرم به توسعه مهارت‌های ارتباطی (کمک به دستیابی به وضوح در ارتباطات)، مهارت‌های حل مسئله (کمک به ابتکار عمل و رسیدن به راه‌حل‌های مناسب)، تیم‌سازی و مهارت‌های کار تیمی (کمک به تعریف نقش‌ها و کار مشارکتی)، مهارت‌های یادگیری (داشتن نگرش همیشگی به یادگیری)، مهارت‌های تفکر تحلیلی (کمک به درک و ارزیابی اطلاعات و تصمیم‌گیری صحیح)، مهارت‌های حل تعارض (کمک به حل مسالمت‌آمیز موقعیت‌های متضاد)، مهارت‌های مدیریت زمان (افزایش کارایی و اثربخشی)، مهارت‌های تفکر خلاق (کمک به ابداع راه‌ها و ابزارهای جدید برای تکمیل وظایف)، مهارت‌های بین‌فردی (کمک به تعامل با افراد) و مهارت‌های رهبری (ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به افراد برای کار برای یک هدف مشترک)، کمک می‌کند. و توسعه مهارت‌های سخت مانند مهارت‌های حرفه‌ای (سواد رسانه، دانش و تجربه و مهارت مذاکره)، مهارت‌های فنی (دانش به‌روز، ایجاد، تقویت و پشتیبانی زیرساخت‌های دیجیتالی‌سازی، تشکیل تیم هوش مصنوعی، بهره‌مندی از دانش و ابزار هوش مصنوعی در تبادل داده‌ها و طراحی ماشین‌ها و نرم‌افزارهای روز و خاص)، نجات‌دهنده‌های ضروری زندگی و کسب‌وکارها در دنیای فناوری‌محور هستند. بنابراین، براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم، ۱۱۹ کد به دست آمده که در ۶ تم اصلی: شایستگی‌های فردی، اجتماعی، روش‌شناختی، فنی، حرفه‌ای و مدیریتی، دسته‌بندی و طبقه‌بندی و در ادامه توضیح داده شده است.

شایستگی‌های فردی: در پژوهش حاضر، ۳۴ کد شایستگی‌های فردی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شامل: شجاعت، ریسک‌پذیری، مشورت‌پذیری، خودباوری، پشتکار و تلاش مستمر، مدیریت مؤثر زمان، همدلی و صمیمیت، عمل‌گرا بودن، اخلاق‌مداری، انتقادپذیری، ایده‌پردازی، اصالت، خوداندیشی، باز بودن، نگرش چندوجهی، انطباق‌پذیری، سادگی و دوری از تجمل‌گرایی، پراورزی و بانشاط، جستجوگر (کنجکاو)، امنیت روانی، دین‌محوری، پاسخگویی، هدفمندی، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، صبر و شکیبایی، صداقت، عاری از حرص و آز، ابتکار عمل، خودکنترلی، توجه به جزئیات، متقاعد کردن، دلسوزی، سهل‌گیری می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Babatunde, 2021; Duan et al., 2024; Grzelczak et al., 2017; Grzybowska & Łupicka, 2017; Kumar Khanna &

Gupta, 2014; Saniuk & Grabowska, 2023; Santoso et al., 2021; Simic & Nedelko, 2019; Stacho et al., 2021; Tigre et al., 2024; Więcek-Janka et al., 2023)، هم‌راستا می‌باشد.

شایستگی‌های اجتماعی؛ ۱۱ کد شایستگی‌های اجتماعی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شامل: به اشتراک‌گذاری تجربیات فردی و معیشتی، مشتری‌محوری، توانایی ایجاد رقابت سالم در بین کارکنان، به‌اشتراک‌گذاری دانش، توانایی ارائه بازخورد به‌موقع، تعاملات فناورانه به‌صورت مجازی، دردسترس بودن، توانایی انتقال دانش، هوش منطقی، ارتباطات مؤثر، توانایی کار تیمی می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Simic & Nedelko, 2019; Stacho et al., 2021; Tigre et al., 2024; Więcek-Janka et al., 2023)، هم‌راستا می‌باشد.

شایستگی‌های روش‌شناختی؛ ۱۳ کد شایستگی‌های روش‌شناختی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شامل: تنوع در تولید و ارائه خدمات، تبلیغات گسترده و استراتژیک، تفکر فناورانه، توانایی تولید محتوای تخصصی، استفاده از ابزارهای جدید و به‌روز، نگاه نو و به‌روز، هوش هیجانی، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، خلاقیت و نوآوری، استراتژی‌های نو برای تولید ناب، توانایی الگوبرداری و مدل‌سازی، ارائه خدمات دیجیتال و توانایی ارائه مدل و مدل جدید، می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Babatunde, 2021; Bermúdez & Juárez, 2017; Fitsilis et al., 2018; Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Kannan & Garad, 2020; Kumar Khanna & Gupta, 2014; Lee & Meng, 2021; Obradović et al., 2021; Prifti et al., 2017; Ribeiro et al., 2021; Saniuk & Grabowska, 2023; Santoso et al., 2021; Stacho et al., 2021; Tigre et al., 2024; Więcek-Janka et al., 2023)، هم‌راستا می‌باشد.

شایستگی‌های حرفه‌ای؛ ۱۰ کد شایستگی‌های حرفه‌ای، حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها شامل: توانایی تحلیل بازار کسب و کار، استفاده از تجربه مدیران قدیمی و توانمند، دانش حرفه‌ای، سواد رسانه، دانش زبان‌های خارجی، دانش و تجربه، مدیریت فرآیند، دانش و کاربرد رویه‌ها، حرفه‌ای‌گرایی و مهارت مذاکره، می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Babatunde, 2021; Dzwigol et al., 2020; Ribeiro et al., 2021; Simic & Nedelko, 2019; Więcek-Janka et al., 2023)، هم‌راستا می‌باشد.

شایستگی‌های فنی؛ ۱۸ کد شایستگی‌های فنی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شامل: دانش به‌روز، ایجاد، تقویت و پشتیبانی زیرساخت‌های دیجیتالی‌سازی، توانایی تهیه نسخه الکترونیکی به صورت بومی و منطقه‌ای، رویکرد فناورانه و متناسب با هوش مصنوعی، حفظ امنیت سیستم‌ها، کنترل کیفیت براساس هوش مصنوعی، ایجاد یک مد و متد بر پایه هوش مصنوعی، بکارگیری متد و روش معکوس، پلتفرم‌سازی،

دانش اصول کلی اقتصاد، تشکیل تیم هوش مصنوعی، کار با نرم‌افزارهای روز و خاص، طراحی اتوماسیون صنعتی در راستای تکنولوژی نسل پنجم، شناسایی مخاطرات، محدودیت‌ها و ویژگی‌های هوش مصنوعی، تبادل داده‌ها با تأمین‌کنندگان به وسیله هوش مصنوعی، طراحی مفهومی ماشین‌هایی با قابلیت هوش مصنوعی، دانش مجموعه داده‌های بزرگ، آشنایی با دانش و سواد فناوری اطلاعات می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Bermúdez & Juárez, 2017; Grzelczak et al., 2017; Hecklau et al., 2023; Santoso et al., 2021; Więcek-Janka et al., 2016) هم‌راستا می‌باشد.

شایستگی‌های مدیریتی؛ ۳۳ کد شایستگی‌های مدیریتی حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، شامل: چابک‌سازی، توانمندسازی کارکنان، مهارت تفویض اختیار مؤثر قدرت، شفافیت، مدیریت استعداد، انگیزش دیگران، تأمین رفاهیات و امنیت، اجتناب از گزارش‌های خلاف واقع، مدیریت دانش، جانشین‌پروری، مدیریت مشارکتی، حفظ محیط زیست، مدیریت کسب و کار براساس هوش مصنوعی، طراحی استراتژی صنعت براساس آینده‌نگری تکنولوژی نسل پنجم، شناسایی انقلاب صنعتی چهارم و انقلاب‌های پیش‌رو، مدیریت منابع انسانی، مالی و مادی، مدیریت تغییر، پیگیری مستمر، نظارت حضوری همراه با گشودگی، تشویق و ترغیب کارکنان به‌روز و کارآمد، توانایی حذف افراد ناکارآمد و مقاوم در برابر تغییر، تطبیق‌پذیری با نیازهای محیطی، توانایی طراحی جبران خدمات متناسب با سطح معیشت و رفاه عمومی، مهارت قضاوت و داوری، تنوع، برابری و شمول، نظارت و کنترل مانیتورینگ، برگزاری جلسات مستمر، پایبندی به اصول و ارزش‌ها، توانایی تجسم فضایی عمیق و دوراندیشی، دانش پایه، توانایی شنود مؤثر، نگهداشت و حمایت منابع انسانی و مدیریت بحران می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Ahuet-Garza et al., 2022; Babatunde, 2021; Duan et al., 2024; Dzwigol et al., 2020; Grzelczak et al., 2017; Ribeiro et al., 2021; Santoso et al., 2021; Simic & Nedelko, 2019; Tigre et al., 2024; Więcek-Janka et al., 2023) هم‌راستا می‌باشد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به مطالب بیان‌شده و نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- به‌منظور حفظ بعد انسانی و ادراکی باید روابط، همدلانه و صمیمی باشد چرا که در چنین فضایی بازخوردهای بهتری دریافت می‌شود.
- نیاز به ترکیب گروه‌های مختلف شایستگی‌های فنی، روش‌شناختی، اجتماعی و شخصی برای آموزش مدیران آینده وجود دارد.

➤ فرهنگ‌سازی متناسب و همراستا با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم صورت گیرد.

➤ برگزاری جلسات هدف‌دار و انگیزشی برای برقراری هماهنگی و نظم در فعالیت‌ها، به‌منظور به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات و تغییرات روز، بیان ایده‌ها و پیشنهادهای نوین و افزایش همدلی و همکاری انجام پذیرد.

در راستای تکمیل هدف این مقاله، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، به بررسی و مطالعه موضوعات زیر پرداخته شود:

- بررسی میزان اثربخشی و اهمیت شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش به صورت کاربردی در یک جامعه آماری مشخص.
- طراحی استراتژی صنعت براساس آینده‌نگری تکنولوژی نسل پنجم.
- شناسایی شایستگی‌های فوق حرفه‌ای در عصر انقلاب صنعتی چهارم و پنجم با رویکرد تطبیق دو دوره.

هر پژوهشی در قلمرو موضوعی، زمانی، مکانی و روش‌شناسی معینی انجام می‌گیرد که محدودیت‌های پژوهشی را به دنبال دارد، بنابراین، در پژوهش حاضر، تنها محدودیتی که مختص همه‌ی پژوهش‌هاست، نمونه این پژوهش است که متعلق به سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران است و نمی‌توان یافته‌های پژوهش را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد.

References

1. Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14, 1511–1524.
2. Więcek-Janka, E., Werner-Lewandowska, K., & Radecki, A. (2023). Expert's Model of Managerial Competencies for Engineer 4.0 (EMMCE). *Management and Production Engineering Review*, 87–104.
3. Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0–Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080.

4. Yahaya, R., & Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–11.
5. Lopushniak, H., Mylyanyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110.
6. Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A competency model for "Industrie 4.0" employees.
7. Sliter, K. A. (2015). Assessing 21st century skills: Competency modeling to the rescue. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 284–289.
8. Sajdak, M., Młody, M., & Bartkowiak, P. (2022). In search of a competency gap in the era of Industry 4.0-the case of Manager 4.0 in Poland. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
9. Sabin, M., Alrumaih, H., & Impagliazzo, J. (2018). A competency-based approach toward curricular guidelines for information technology education. 2018 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), 1214–1221.
10. Duan, S., Exter, M., Tagare, D., Sabin, M., & Janakiraman, S. (2024). Essential competencies for computing managers: Skills and dispositions. *Education and Information Technologies*, 29(2), 2539–2578.
11. Čermáková, J. (2021). Development of the Key Competencies of Experts for Industry 4.0.
12. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22.
13. Krajcovicova, K., Caganova, D., & Cambal, M. (2012). Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, 23(1), 1119–1122.
14. Li, Y., & Liu, X. (2023). Research on the Construction of Post Entrepreneurship Competency Model of Enterprise Employees. 2023 9th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2023), 953–961.

15. Stacho, Z., Stachová, K., Varečková, L., & Matúšová, J. G. (2021). Direction of businesses operating in Slovakia to develop key managerial competencies. *Production Engineering Archives*, 27(4), 291–295.
16. Mitrofanova, E., Mitrofanova, A., & Margarov, G. (2023). Impact of global challenges on managerial competencies. *AIP Conference Proceedings*, 2757(1).
17. Saniuk, S., & Grabowska, S. (2023). Knowledge and Skills Development for Implementing the Industry 5.0 Concept. *ECKM 2023 24th European Conference on Knowledge Management Vol 2*.
18. Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 1–48.
19. Ahuett-Garza, H., Urbina Coronado, P. D., Noriega Velasco, J., Díaz de León López, E., Markert, B., & Kurfess, T. R. (2022). Train the trainers in industry 4.0: a model for the development of competencies in non-synchronous environments. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 16(2), 775–789.
20. Fateri, Sedigheh, & Rahimi, Hamid. (2023). The effect of competencies of university managers on competitive advantage and organizational independence of universities. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 155–172.
21. Moradi, S., Moradi, S., Salimi, J., Doshmanzyari, Esfandiyar, & Faghiharam, B. (2023). Model of managers' competency with e-learning approach (virtual) (Case study: Islamic Azad University, Khuzestan Branch). *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 1, 5–23. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/1005259>.
22. Gholami, A. L. I., JAZANI, N., & Kazemi, Abolfazl. (2022). Competency model of human resource managers in crisis situations. *Political Sociology of Iran*, 5(7), 34–52. <https://doi.org/10.30510/psi.2021.271732.1506>.
23. Madani, Seyed Hosein, Daraei, Mehri, & Rahimikia, Amin. (2022). Designing the competence model of managers in the University of Medical Sciences. *Educational Leadership and Administration*, 3(1), 213–233. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/856998>.
24. Simic, M., & Nedelko, Z. (2019). Development of competence model for Industry 4.0: A theoretical approach. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 1288–1298.

25. Kumar Khanna, V., & Gupta, R. (2014). Comparative study of the impact of competency-based training on 5 “S” and TQM: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(3), 238–260.
26. Babatunde, O. K. (2021). Mapping the implications and competencies for Industry 4.0 to hard and soft total quality management. *The TQM Journal*, 33(4), 896–914.
27. Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250–253.
28. Grzelczak, A., Kosacka, M., & Werner-Lewandowska, K. (2017). Employees competences for Industry 4.0 in Poland—preliminary research results. 24th International Conference on Production Research (ICPR 2017), 139–144.
29. Santoso, W., Sitorus, P. M., Batunanggar, S., Krisanti, F. T., Anggadwita, G., & Alamsyah, A. (2021). Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 399–420.
30. Fitsilis, P., Tsoutsas, P., & Gerogiannis, V. (2018). Industry 4.0: Required personnel competences. *Industry 4.0*, 3(3), 130–133.
31. Bermúdez, M. D., & Juárez, B. F. (2017). Competencies to adopt Industry 4.0 for operations management personnel at automotive parts suppliers in Nuevo Leon. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bogota, Colombia*, 736–747.
32. Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1–6.
33. Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803–810.
34. Obradović, T., Vlačić, B., & Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda. *Technovation*, 102, 102221.
35. Kannan, K. S. P. N., & Garad, A. (2020). Competencies of quality professionals in the era of industry 4.0: a case study of electronics manufacturer from Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(3), 839–871.
36. Lee, J. J., & Meng, J. (2021). Digital competencies in communication management: a conceptual framework of Readiness for Industry 4.0 for communication professionals in the workplace. *Journal of Communication Management*, 25(4), 417–436.

37. Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7 (4), 2630-2644.

تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتاس)

منیژه احمدی^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰)

چکیده

امروزه سازمانها و به ویژه سازمانهای صنعتی، کلید موفقیت خود را در سرمایه گذاری در منابع انسانی میدانند و توسعه حرفه ای آنها را به عنوان یک راهبرد مهم موفقیت سازمان به حساب می آورند. به همین منظور مدیران از طریق برنامه ریزی برای یادگیری سازمانی زمینه جانشین پروری را از طریق منتورینگ فراهم می کنند. لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کمی، از لحاظ هدف؛ کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها و روش انجام آن توصیفی از نوع همبستگی و بر حسب اجراء از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مجتمع پتاس (۵۵۰ نفر) و حجم نمونه با روش تصادفی ساده (۲۲۶ نفر) می باشد. ابزار پژوهش؛ پرسشنامه منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابلی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) است که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی توسط آلفای کرونباخ (منتورینگ، ۰/۸۴، جانشین پروری، ۰/۹۰، یادگیری سازمانی، ۰/۹۱، توسعه حرفه ای کارکنان، ۰/۸۹) ارزیابی گردید. به منظور توصیف یافته ها از آمار توصیفی (جداول و نمودارهای توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار Amos به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شده است. نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین پروری (با ضریب ۰/۶۷)، توسعه حرفه ای کارکنان (با ضریب ۰/۶۳) و بر یادگیری سازمانی (با ضریب ۰/۵۲) تأثیر مثبت و معنادار داشته و همچنین؛ تأثیر توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری (با ضریب ۰/۴۵) و بر یادگیری سازمانی (با ضریب ۰/۳۲) تأیید شد. از سوی دیگر، اثر میانجی توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و جانشین پروری با ضریب ۰/۲۹۷ و در رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۲۷۹ تأیید گردید.

کلیدواژه ها: منتورینگ، توسعه حرفه ای کارکنان، یادگیری سازمانی، جانشین پروری، مجتمع پتاس

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
manijehahmadi@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه؛ مسیر موفقیت سازمان‌ها در افزایش توانمندی کارکنان می‌باشد و انتخاب کارکنان شایسته و ارتقای مهارت‌های آنها به عنوان یک اصل غیرقابل انکار بدل گشته است (۱). به عبارت دیگر؛ توسعه و پیشرفت سازمان‌ها در گرو بهبود سطح مهارت، دانش، بینش و رفتار منابع انسانی است. به همین دلیل اکثر سازمان‌های پیشگام بیش از پیش توجه خود را به توسعه حرفه‌ای منابع انسانی با در نظر گرفتن استراتژی‌های مناسب در زمینه طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها معطوف داشته‌اند (۲) که برنامه جانشین پروری یکی از مهمترین اقدامات می‌باشد (۳). مدیریت موفق جانشین پروری می‌تواند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشد، کارکنان با ظرفیت بالا را برای پست‌های کلیدی آماده کند و در صورت خالی شدن پست‌های کلیدی، مناسب‌ترین افراد را در آن جایگاه‌ها قرار دهد (۱۳، ۱۴). برنامه‌ریزی جانشین پروری، تأثیر مثبت بر دلبستگی کارکنان و عملکرد آنها دارد (۱۵). یکی از روش‌های مهم در جانشین پروری و توسعه منابع انسانی؛ منتورینگ^۱ است. منتورینگ راهبردی برای توسعه منابع انسانی و ارتقای یادگیری‌های سازمانی است که از طریق آن رابطه حمایتی بین مربی و متربی برقرار می‌گردد و از این طریق، سطح گسترده‌ای از مهارت‌های رفتاری و روش‌های کار را برای کمک به فرد به منظور حصول اهداف تعیین شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای فراهم می‌شود. یکی دیگر از متغیرهایی که در مقوله جانشین پروری اهمیت بالایی دارد، یادگیری سازمانی می‌باشد. امروزه سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون محیطی ناگزیر به تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده هستند. آنها باید به طور مداوم از دانش و تجربه سازمانی در جهت توسعه قابلیت‌ها و فرایندهای سازمانی بهره‌گیرند (۱۶). یادگیری سازمانی در دیدگاه سیستمی به جمع اعضای سازمان در حول یک هویت واحد و یک چشم‌انداز مشترک، به هم پیوند زدن فعالیت‌های کارکنان، بهبود اقدامات مشترک و توسعه روابط براساس مدل‌های ذهنی مشترک و تبادل اطلاعات تعریف می‌شود. یادگیری سازمانی برای تمام سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا ایجاد، انتقال و حفظ دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به عنوان یک کل می‌گردد (۱۷).

مجتمع پتاس خور اولین تولید کننده پتاس در ایران و دارای بزرگترین ذخایر پتاس در خاورمیانه می‌باشد. با توجه به هزینه‌های بالای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص از یک سو و نیاز شرکت به برای بهره‌مندی از سرمایه انسانی توانمند و شایسته در جهت حفظ و ارتقای خود در بین شرکت‌های تولید کننده مواد معدنی خاورمیانه نیازمند توسعه حرفه‌ای کارکنان و بکارگیری استراتژی‌های مناسب انسانی از جمله جانشین پروری و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. باوجود انجام برخی اقدامات اولیه در این زمینه، مدیریت منابع انسانی شرکت با چالش‌هایی در استقرار نظام جانشین پروری و ایجاد

¹ mentoring

فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت است. نبود برنامه مدون جانشین پروری، ضعف در مدیریت دانش به ویژه در مستندسازی و ذخیره دانش سازمانی و تسهیم آن در سطوح مختلف شرکت، اثربخشی پایین آموزشهای متداول ضمن خدمت و ضعف در آموزش مدیران برای تربیت جانشین از جمله این چالشها است لذا هدف پژوهش تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه ای کارکنان می باشد.

پیشینه نظری

منتورینگ

منتورینگ یک رابطه توسعه‌ای است که در آن دو فرد با هدف ایجاد رابطه ای مبتنی بر اعتماد، یک هدف مشترک برای یادگیری برقرار میکنند و این رابطه براساس اعتماد ساخته میشود. منتورینگ رابطه ای بین دو نفر است برای کمک به یکی از آن دو در بهبود تجربیات شغلی و شخصیتی خود و در این بین اعتماد برای توسعه رابطه لازم است و با متمرکز شدن بر یک طرف در رابطه یعنی منتی هدف اصلی یک رابطه منتورینگ پیگیری خواسته های منتی ها است؛ بنابراین، پیشرفت منتی هدف اصلی رابطه است (۱). منتور اشاره به شخصی دارد که مجرب، راهنما و مشاور است. منتور، فردی آگاه، دانا، با اشراف به مطلب و اتکا به نفس کامل در مورد موضوع خاص، بصیر، فهیم، خردمند، مستعد و قادر به موشکافی از ظرایفی است که آن موضوع خاص از دید سایرین پنهان است. بنابراین فرد مجرب و آگاه (منتور)، به فردی که دارای تجربه کمتری می باشد (منتی) کمک میکند تا در زمینه حرفه خویش یاد گرفته و رشد نماید (۲) (۳). عموماً سه کارکرد برای منتورینگ شناسایی شده است که عبارتند از: حمایت شغلی، حمایت روانی، و مدل نقش. کارکردهای حمایت شغلی هدفشان توسعه شغلی منتی ها شامل بروز صلاحیتها، درک توسعه و پیشرفت و ارتقاء شغلی میباشد. کارکردهای حمایت روانی هدفشان توجه به نیازهای عینی منتی ها و احساس هویت آنها با مهیا کردن شرایط منتیها برای به اشتراک گذاشتن احساساتشان و مشکلات و موارد شخصیشان میباشد. کارکردهای مدل نقش شرایطی را فراهم میکند تا کارکنان با تجربه مثالی باشند برای کارکنان با تجربه کمتر که آنها را مشاهده کنند و از آنها تقلید نمایند. این سه کارکرد منتورینگ میتواند به وسیله منتورها تدارک دیده شود (۴). منتورینگ به عنوان عاملی مؤثر در رشد و موفقیت فردی و تخصصی در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و برنامه منتورینگ در مدارس، سازمانها و مراکز حرفه آموزی به اجرا درآمد. از آن تاریخ به بعد سازمانها مدل‌های گوناگونی از روابط منتورینگ را برای توسعه منابع انسانی آینده و ارتقای پتانسیل مدیریتی به کار بردند (۳). ملاک تأثیرگذاری برنامه های منتورینگ، موفقیت آنها در انتقال دانش مدیریتی است. منتورینگ نه تنها مانع در جا زدن کارکنان

نمیشود بلکه به پیشرفت آنان کمک میکند و عملکرد کارکنان را بهبود میبخشد و ابزاری پایا برای توسعه مدیران آینده سازمان و ارتقای مهارتهای شغلی کسانی میشود که در این برنامه شرکت دارند (۵). منتورینگ یک راهبرد آموزشی است که برای ایجاد محیط آموزشی انفرادی شده برای آموزشهای ضمن خدمت در مشاغل حساس نظیر مدیریت بکار می رود (۷). با مطالعه پژوهشهای انجام شده به این نتیجه میتوان دست یافت که اجرای منتورینگ منافع و مزایای بسیاری برای فرد و سازمان دارد که برخی از آنها عبارتند از: جابجایی کمتر افراد، حفظ و نگهداشت افراد، آموزش افراد کم تجربه توسط افراد با تجربه، پیشرفت شغلی، توسعه شخصی، پیشرفت عملکرد کاری، ارتقاء شغلی، رشد شخصی، کاهش جابجایی، جلوگیری از ترک شغل، پیشرفت کارراه شغلی، جانشین پروری، اجتماعی کردن، انجام شغل به روش بهتر (۶). با مطالعه دسته بندی موارد مطرح شده از مزایای منتورینگ میتوان به این نتیجه دست یافت که منتورینگ باعث بهبود فعالیتهای منابع انسانی میگردد که این فعالیتها عبارتند از: اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و جانشینپروری، و حفظ و نگهداری منابع انسانی (۸). مطابق با تئوری نقش منتور کرام^۱، منتور دارای دو کارکرد میباشد: نخست، کارکردهای توسعه کارراه که به کارآموز در یادگیری روش انجام کار کمک مینماید و مسیر پیشرفت کارآموز در سازمان را تسهیل نموده و کارآموزان را قادر میسازد که به نحو بهتری شغل خود را انجام دهند. دومین کارکرد، کارکردهای روانی - اجتماعی میباشد. این رفتارها جنبه های بین فردی روابط منتورینگ را مورد خطاب قرار داده و حس کارآموز از شایستگی، خودکارایی و توسعه فردی و حرفه ای را تقویت مینماید. کارکردهای توسعه کارراه بر سازمان و کار راه کارآموز تمرکز دارد، در حالی که کارکردهای روانی - اجتماعی بیش تر در سطح فردی کارآموز را تحت تأثیر قرار میدهد و در حوزه هایی از زندگی کارآموز همانند توسعه شخصی کارآموز گسترش می یابد (۹). سه نوع عمده از نتایجی که ممکن است منتورینگ در سطح سازمان داشته باشد عبارتند از: توسعه منابع انسانی (بهبود انگیزه، بهبود عملکرد شغلی، حفظ و برنامه ریزی جانشینی)، مدیریت فرهنگ سازمانی (تقویت یا تغییر فرهنگ) و بهبود ارتباطات سازمانی میباشد (۱۲). با توجه به بحث خصوصی سازی و افزایش رقابت در جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد، رویکرد منتورینگ و مدیریت استعدادها موجب پایداری و بقا سازمانها در عرصه های ملی و بین المللی شده و برنامه ریزی و تدوین استراتژی در این مورد بسیار حائز اهمیت می باشد. مطالعه انجمن بین المللی مدیریت پرسنلی؛ پژوهشی را در ژانویه ۲۰۰۱ منتشر ساخت، مبنی براینکه آموزش معمولی میتواند ۲۲٪ بهره وری را افزایش دهد در حالی که تأثیر آن همراه با منتورینگ ۸۸٪ است. بنابراین عدم توجه به بحث منتورینگ در سبد آموزشی سازمانها از دیگر چالش های توسعه منابع انسانی است. این در حالی است که باید در هر سازمانی تجربه افراد با تجربه را به افرادی با تجربه پایین تر انتقال داد (۱۰). توسعه

¹ Kram

حرفه ای یکی از نتایج منتورینگ می باشد (۱۱). در واقع، منتورینگ باید به اعضای جدید کمک نماید تا الزامات و انتظارات شغل و انجام مسئولیتهای حرفه ای را درک نمایند (۷).

توسعه حرفه‌ای کارکنان

توسعه حرفه‌ای به مجموعه عملکردهای کارکنان گفته می‌شود که در نهایت سبب افزایش توانایی آنها و بهبود در شرایط کاری آنها می‌شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیرمقیاس تشکیل شده و در مجموع در نظر دارد که بتواند کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق نماید (۱۹). از نظر داچنر و همکاران^۱ (۲۰۲۱) توسعه حرفه‌ای؛ فرایند بهبود شایستگی ها و مهارتهای کارکنان و کسب مهارتهای جدید به منظور انجام بهینه وظایف در جهت دستیابی به اهداف سازمان (۲۰). همچنین ژائو^۲ و همکاران (۲۰۱۹) توسعه حرفه‌ای کلیه اشکال آموزش و یادگیری را در نظر می‌گیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته شده است. نمونه‌های دیگر توسعه حرفه‌ای شامل مطالعات، برنامه‌های آموزش آنلاین، گواهینامه‌های صنعت، مربیگری و مشاوره است (۲۱). از سوی دیگر احمدی و همکاران (۲۰۲۳) توسعه حرفه‌ای کارکنان را به معنی پیشرفت حرفه‌ای آنها بیان داشته اند. کارکنانی که بتوانند به صورت حرفه‌ای در یک حوزه خاصی از تخصص سازمانی خود را بسط داده و توانایی خلق ارزش بیشتری برای سازمان را خلق نمایند به توسعه حرفه‌ای کارکنان تعریف می‌شود. از سوی دیگر به کلیه آموزش‌هایی که کارمند برای موفقیت در حرفه خود نیاز دارد حتی اگر وی در حال حاضر مهارتهای لازم را داشته باشد، ممکن است در آینده به مهارتهای دیگری نیاز داشته باشد (۱۷). سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی پیدا کرده‌اند که از طریق یادگیری مستمر مانند سازماندهی دوره‌های آموزشی، مربیگری، کار تیمی و غیره محقق می‌گردد. توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. بنابراین، یکی از استراتژیک ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است (۲۲). تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیتهای یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آنها است (۲۳). نتایج مؤثر توسعه کارکنان عبارتند از افزایش مهارتهای کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان به سازمان است. بی‌توجهی به توسعه حرفه‌ای کارکنان، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و

¹ Dachner

² Zhao

منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمان می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آن‌ها افزایش می‌یابد (۱۸). از این رو فعالیت‌های توسعه کارکنان از طریق آموزش، کار تیمی، فرصت‌های ارتقا، ارتباطات سازمانی و روابط بین فردی مناسب تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (۲۴).

نظریه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان به نظریه اولیه شور (۱۹۸۲) بازمی‌گردد. وی توسعه حرفه‌ای کارکنان را تحت تأثیر قدرت مدیران می‌داند و آن را به خودکارآمدی کارکنان مرتبط می‌کند. از نظر وی زمانی مدیران بتوانند قدرت خود را به صورت صحیحی در یک سازمان ارائه نمایند، احتمال پذیرش از سوی کارکنان بالا رفته و این موضوع بر بهبود سطح خودکارآمدی کارکنان اثرگذار خواهد بود. در این حالت کارکنان به سمت توسعه حرفه‌ای بهتر حرکت خواهند کرد (۲۶). هورن و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نظریه توسعه حرفه‌ای کارکنان خود را براساس ابعاد پیشرفت حرفه‌ای و افزایش دانش مورد بحث قرار دادند (۲۴). ادوارد و همکاران^۲ (۲۰۱۹) معتقدند توسعه حرفه‌ای کارکنان بوسیله تأمین آموزش مداوم و تعیین مدرسین اختصاصی محقق می‌گردد (۲۲). گالیانی^۳ و همکاران (۲۰۱۹) توسعه اجباری حرفه‌ای براساس دو بعد سیاست‌گذاران و منافع عمومی را مطرح نمودند (۲۶). بطور اجمالی باید بیان کرد که توسعه حرفه‌ای کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در یک جهان پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. کارکنان توسعه‌یافته، با تسهیم دانش خود در بین سایر کارکنان و بخش‌های مختلف، زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌آورند. مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه خدمات جدید، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می‌نمایند (۲۷).

جانشین پروری

سازمانهای امروزی با افزایش روزافزون پیچیدگیها در روابط بین فرد، سازمان و محیط پیرامونی، ناگزیرند که برای مواجهه با چالشهای این عصر فراپیچیده، رویکرد تحول‌گرا و نگاه جدیدی به مباحث موجود در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی که متشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند، اتخاذ نمایند (۲۸). کارکنانی میتوانند محیط پیرامونی را به خوبی شناسایی و در موقعیتهای مبهم

¹ Horn & et al

² Edward & et al

³ Galiani & et al

و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز دهند که در برابر تهدیدها و فرصتهای ایجادشده راهبردهای مناسب را اتخاذ نمایند و دارای توانمندی، روحیه خودشناسی و خودمدیریتی باشند و این میسر نمیشود جز اینکه از قبل این روحیه و رویکرد را آموخته و برای جانشینی و تصدی پستهای کلیدی سازمان آماده شده باشند (۲۹). از نظر کارول^۱ (۲۰۱۹) جانشین پروری راهبرد مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست جانشین پروری فرآیندی منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه ای و فردی با برنامه راهبرد منطبق می شود تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی است با مهارتها و نگرشهای درستی در زمان مناسب وجود دارند (۳۰). از سوی دیگر؛ تایر^۲ (۲۰۲۰) معتقد است که جانشین پروری فرآیندی سیستمی است که به موجب آن توسعه حرفه ای و شخصی با یک طرح استراتژیک ترکیب شده است، که اطمینان می دهد سازمان برای پر کردن هر گونه پست که لاتصدی می شود شخصی مناسب، را در اختیار دارد. همچنین جانشین پروری اجازه توسعه سیستمی سازمان و شناسایی شکاف های دانش و توسعه کارکنان را برای امکان پیشرفت در یک محیط امن، مثبت و مناسب را می دهد (۳۱). همچنین مدیریت جانشین پروری برنامه ای هدفمند و بلندمدت، فرایندی نظام مند و رویکردی راهبردی و ساختاریافته که مستلزم شناسایی، توسعه و حفظ استعداد و همچنین شناسایی شکاف بین نیروی کار فعلی و نیروی کار موردنیاز برای آینده به وسیله پر کردن شکاف توسعه ای بین نیروی کار فعلی و آینده جهت تضمین تداوم رهبری در پستهای کلیدی است (۳۴).

استقرار موفق نظام جانشین پروری مزیت ها و پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان به دنبال دارد. جانشین پروری به عنوان یک زیر سیستم مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، نرخ گردش نیرو و عملکرد مالی سازمان تاثیر گذار است (۳۰). اگر شرکت ها نتوانند از منابع انسانی موجود در جهت رشد، تعالی، توسعه و ارتقای کمی و کیفی خود استفاده نکنند، در بهره برداری مؤثر از استعدادهای درونی موفقیت چندانی نخواهند داشت (۳۲). تاکنون مدلهای متنوعی جهت مدیریت جانشین پروری در سازمانها ارائه شده اند که از بین آنها میتوان به مدل خزانه های افزایشی، مدل جانشین پروری بدون عناوین شغلی، مدل مشترک المنافع جانشین پروری مدل تسریع خزانه^۳، مدل کانال رهبری^۴، مدل ستاره ای هفت نقطه ای^۵ و مدل عملکردی مدیریت جانشین پروری^۶ نام برد (۳۳). مدلهای پیشنهاد میکنند عبور از هر مسیر و برنامه ای نیازمند آموختن شیوه های جدید اداره

¹¹ Caroll

² Tayar et al

³ Acceleration Pool Model

⁴ Leadership Pipeline Model

⁵ The Seven-Pointed Star Model

⁶ Operation of Succession Management

کردن و رهبری و کنار گذاشتن شیوه های قدیمی هست. با بررسی مدل های مختلف جانشین پروری میتوان نتیجه گرفت که اگرچه اجرای مدیریت جانشین پروری در سازمانها متفاوت است، اما اکثر سازمانها عمدتاً از یک روش مشابه استفاده میکنند.

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان در طی زمان با بدست آوردن تجربه و استفاده از آن تجربه برای ایجاد دانش، خود را بهبود می بخشد. دانش ایجاد شده سپس در سازمان منتقل می شود. یادگیری سازمانی برای همه سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به عنوان یک کل می شود. از نظر بروکما و همکاران^۱ (۲۰۱۹) یادگیری سازمانی محیطی است که متخصصان دانش خود را به صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می گذارند (۳۵). همچنین یادگیری سازمانی به عنوان ابزار حفظ و انتقال دانش درون سازمان است. برای تبیین می توان گفت که حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به عنوان یک کل می شود. تغییر لزوماً به معنای یادگیری نیست. سطوح مختلف یادگیری وجود دارد که هر کدام تأثیر متفاوتی در مدیریت استراتژیک سازمان دارند. تئوری یادگیری سازمانی بر ایجاد دانش و استفاده از آن دانش درون سازمان متمرکز است. جنبه های اصلی نظریه یادگیری سازمانی این است که یادگیری زمانی اتفاق می افتد که افراد در هنگام یافتن و حل مشکلات، در تعامل باشند. نظریه یادگیری سازمانی بر اهمیت توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان تأکید دارد (۳۶). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی به معنی خلق و انتقال دانش در فرایندهای طبقاتی سازمان می باشد که با تلفیق، انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان سبب می شود که تعامل در میان افراد و سیستم های اطلاعات بیشتر شده و عملکرد را بهبود بخشد. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی را محیطی می دانند که متخصصان دانش خود را به صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می گذارند. در این دیدگاه یادگیری سازمانی جایی که متخصصان این سازمان دانش خود را در شبکه های خود به نام جوامع عملی ایجاد می کنند. این دیدگاه ها باید به عنوان مکمل و نه متناقض تلقی شوند (۳۵). قابلیت یادگیری سازمانی دارای ابعاد از جمله تعهد مدیریت در هدایت فرایند تغییر و مواجهه با چالش های جدید، برخورداری کارکنان از نگاه سیستمی، ایجاد شرایط کاوشگری برای یافتن راه حل های انعطاف پذیر و نوآورانه برای مشکلات و فرهنگ ریسک پذیری و خلاقیت، انتقال و یکپارچه سازی دانش، تشویق خطرپذیری و نوآوری و داشتن چشم انداز مشترک کارکنان، رشد

¹ Broekema et al

فرهنگ‌سازمانی یادگیری و کار گروهی و در نهایت اشتراک دانش که لازمه موفقیت سازمان نیز محسوب می‌شود (۳۷).

علی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را براساس ابعاد سلسله‌مراتب مورد بحث قرار دادند که عبارتند از قابلیت‌های پویا و یکپارچه‌سازی مفاهیم. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی اثرگذار هستند (۳۹). خان^۲ و خان (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را براساس ابعاد رهبران تحول‌گرا مورد بحث قرار دادند که شامل تقسیم دانش، اشتراک‌گذاری آن و رسانه‌های اجتماعی. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی مؤثر خواهند بود (۴۰). نظریه یادگیری سازمانی تورتولا و همکاران^۳ (۲۰۲۰) مبتنی بر ابعاد فناوری‌های صنعت و در دو بعد توانایی‌های یادگیری و عملکرد تیمی و فردی می‌باشد (۴۱).

تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم می‌آید و ضمن توسعه دانش افراد و سهیم شدن آنها در دانش یکدیگر از یک‌سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، سازمان متعهد به یادگیری به سبب داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و جوّ یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است نوآوری خود را بالا ببرد. این مفهوم سبب می‌گردد که در آینده نزدیک، فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد (۳۸).

پیشینه تجربی

تاکنون پیرامون تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای، پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده و هیچ پژوهشی، ارتباط همزمان این سازه‌ها را بررسی نکرده است. از همین رو، نزدیکترین پژوهش‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

¹ Ali

² Khan

³ Tortorella et al

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگران	عنوان	نتایج
افکانه و جعفری (۱۴۰۳)(۴۳)	طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا	مدیران عالی حامی آموزش، تدوین استراتژی و جایگاه فرهنگ یادگیری، شناسایی نیازها، برنامه ریزی آموزش و اجرای آن از مقوله های یادگیری سازمانی است.
احمدی و نظری (۱۴۰۱)(۱۷)	بررسی رابطه توسعه حرفه ای کارکنان با جانشین پروری و نقش میانجی یادگیری سازمانی	توسعه حرفه ای با یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی با جانشین پروری ارتباط دارد. همچنین توسعه حرفه ای با جانشین پروری رابطه دارد.
قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱)(۴)	ارائه الگوی منتورینگ در راستای بهبود فعالیتهای منابع انسانی(مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب)	ارتباطات سازمانی، ارزیابی منتورینگ، آموزش سازمانی، تعهدسازمانی، توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت منابع انسانی از مؤلفه های منتورینگ می باشد.
اکبری و همکاران (۱۴۰۱)(۶)	شناسایی پیش نیازهای اجرای برنامه رسمی منتورینگ در سازمان	نیازهای اصلی اجرای برنامه رسمی منتورینگ؛ فرهنگ مبتنی بر یادگیری، بلوغ فرآیندهای منابع انسانی، توان مالی سازمان و وجود دید استراتژیک در سازمان
احمدی و بارانی (۱۴۰۰)(۲۷)	تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران)	یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه ای کارکنان و تحول سازمانی تأثیر مستقیم داشته و توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین یادگیری سازمانی و تحول سازمانی نقش میانجی معناداری دارد.
نائودیاگو ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)(۴۴)	رابطه تعدیل بین برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد بازاریابی سازمانی در سرویس پخش دلتا، آسابا، نیجریه	برنامه ریزی جانشین پروری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و آن را به یک کاربرد ضروری برای عملکرد بالا در سازمان تبدیل می کند.
آندریانو و سوپاردی ^۲ (۲۰۲۳)(۷)	توسعه کارکنان: رویکرد منتورینگ و کوچینگ به سازمان پایداری	تکنیک های منتورینگ و کوچینگ از روشهای توسعه حرفه ای کارکنان در سازمان مدرن هستند.
افندی ^۳ (۲۰۲۱)(۸)	برنامه منتورینگ: توانمندسازی و توسعه منابع انسانی	برنامه های منتورینگ به کارکنان کمک می کند تا توانایی هایشان را تقویت کرده و از فرصت های استفاده مناسب

¹ Nwadiogo et al² Andrianto and Supardi³ Afandi

پژوهشگران	عنوان	نتایج
		تری در جهت اهداف سازمان داشته باشند.
سوهو و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)(۴۲)	مطالعه عوامل مؤثر بر برنامه ریزی جانشین پروری: شواهدی از بخش خدمات پاکستان	متغیرهای مربیگری و راهنمایی، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد تأثیر معناداری بر برنامه‌ریزی جانشین پروری دارند.
سوسا و روچا ^۲ (۲۰۱۹) (۴۵)	یادگیری دیجیتال: توسعه مهارت‌ها برای تحول دیجیتالی سازمان‌ها	یادگیری نقش مؤثری در افزایش مهارت‌های افراد در راستای اهداف سازمان و تحول در ساختارهای دیجیتال به همراه خواهد داشت.
ساچالوک ^۳ و همکاران (۲۰۱۸)(۳۷)	درک تحول سازمان در ارزیابی و برنامه ریزی برنامه	تحول در سازمان بر اساس توسعه حرفه‌ای موجب افزایش کارایی و پایداری و نیز می‌تواند موجب کاهش یا عدم کارایی یک سازمان شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کمی، از لحاظ هدف؛ کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و روش انجام آن توصیفی از نوع همبستگی و بر حسب اجراء از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان مجتمع پتاس (۵۵۰ نفر) و حجم نمونه با روش تصادفی ساده (۲۲۶ نفر) می‌باشد. ابزار پژوهش؛ پرسشنامه منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه‌ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) است که روایی آنها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی توسط آلفای کرونباخ (منتورینگ، ۰/۸۴، جانشین پروری، ۰/۹۰، یادگیری سازمانی، ۰/۹۱، توسعه حرفه‌ای کارکنان، ۰/۸۹) ارزیابی گردید. به‌منظور توصیف یافته‌ها از آمار توصیفی (جدول و نمودارهای توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار Amos به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌ها، بیشتر اعضای نمونه، مرد (۸۹٪) با تحصیلات کارشناسی (۴۴٪)، سن ۳۰ تا ۴۰ سال (۶۲٪) و سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۵۴٪) بودند.

جدول ۲: تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۰۱	۸۹٪
	زن	۲۵	۱۱٪

^۱ . Sohu et al

^۲ Sousa & Rocha

^۳ Schalock

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
تحصیلات	پایین تر از کارشناسی	۵۴	۲۴٪
	کارشناسی	۹۹	۴۴٪
	کارشناسی ارشد	۶۸	۳۰٪
	دکتری	۵	۲٪
سن	زیر ۳۰ سال	۱۹	۸٪
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۳۹	۶۲٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۸	۲۶٪
	۵۰ سال و بالاتر	۱۰	۴٪
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۵۴	۲۴٪
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۲۲	۵۴٪
	۲۰ سال و بالاتر	۵۰	۲۲٪

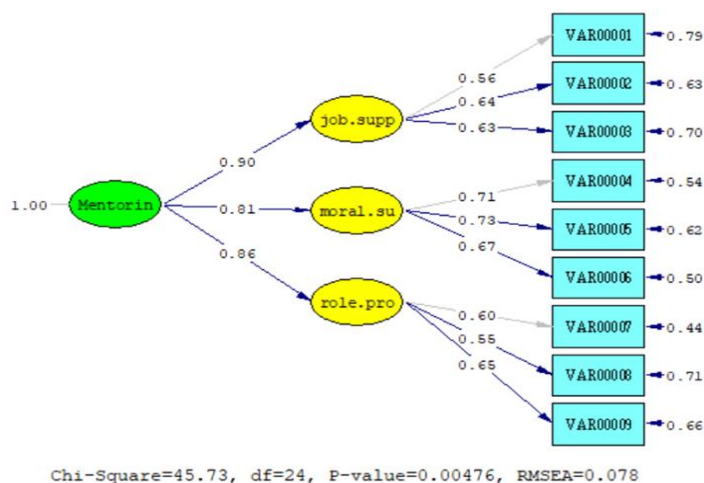
با توجه به جدول ۳ مقدار سطح معنی داری (Sig) بدست آمده برای تمامی متغیرهای تحقیق در سطح بیشتر از مقدار خطا ($\alpha=0.05$) قرار داشت و بنابراین داده ها نرمال بوده و در بخش محاسبات توزیع داده ها از رویکردهای پارامتریک استفاده شد.

جدول ۳: بررسی توزیع نرمال بودن داده های پژوهش

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری Sig	نتیجه آزمون
منتورینگ	۱.۱۴۵	۰.۰۹۸	داده ها نرمال است
جانشین پروری	۱.۰۱۹	۰.۱۲۸	داده ها نرمال است
توسعه حرفه ای	۰.۹۵۵	۰.۵۴۶	داده ها نرمال است
یادگیری سازمانی	۰.۹۸۶	۰.۳۷۹	داده ها نرمال است

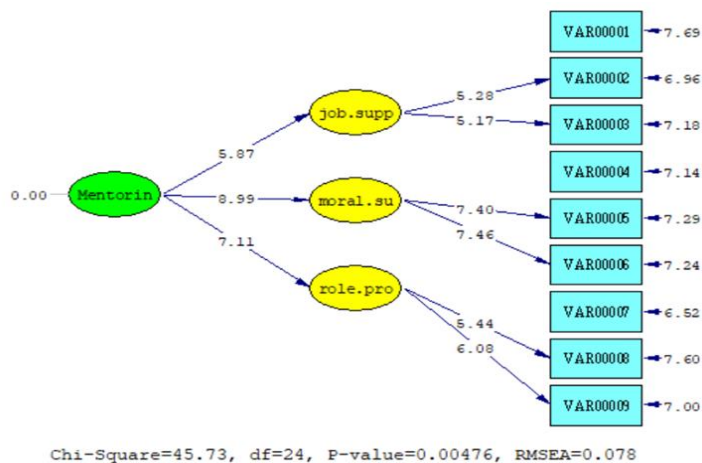
جهت تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

مدل اندازه‌گیری متتورینگ



شکل ۱. تحلیل عاملی متتورینگ در حالت استاندارد

براساس شکل ۱ در بین ابعاد؛ حمایت شغلی با ضریب استاندارد ۰/۹۰ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد. بعد از آن الگوبرداری نقش با ضریب ۰/۸۶ و حمایت اخلاقی با ضریب ۰/۸۱ قرار دارند.



شکل ۲. تحلیل عاملی متتورینگ در حالت معناداری

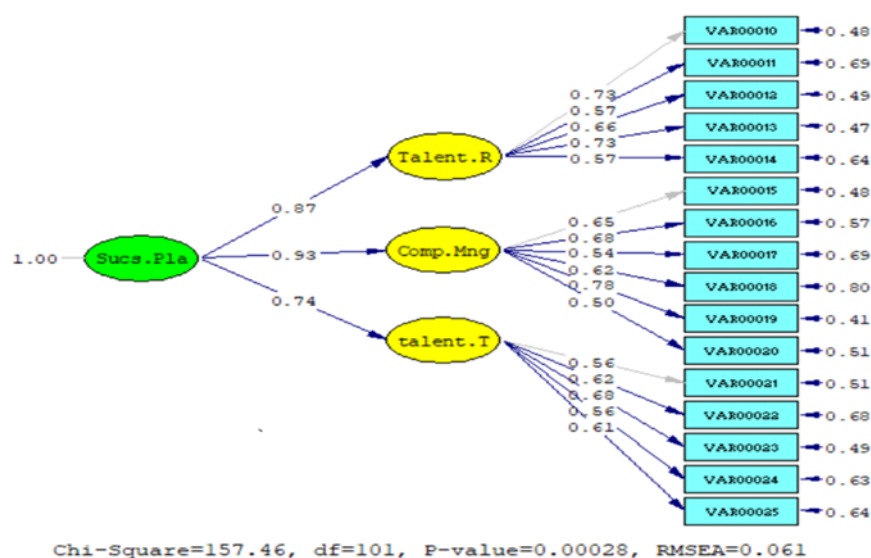
براساس شکل ۲ اعداد معناداری در تمامی ابعاد منتورینگ و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۴: بررسی شاخص‌های برازش

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص‌های برازش
برازش مناسب	۱/۹۰	≤ ۲	≤ ۳	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df
برازش مناسب	۰/۰۷۸	$\leq ۰/۰۸$	$\leq ۰/۱$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۳	$\geq ۰/۹۵$	$\geq ۰/۹$	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۱	$\geq ۰/۹$	$\geq ۰/۹$	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

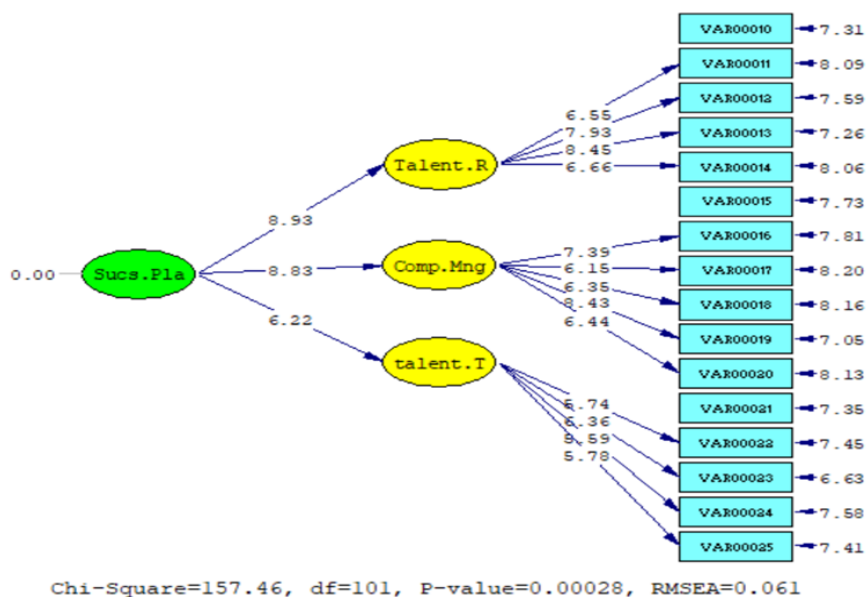
براساس جدول ۴؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.

مدل اندازه‌گیری جانشین پروری



شکل ۳. تحلیل عاملی جانشین پروری در حالت استاندارد

براساس شکل ۳ در بین ابعاد؛ مدیریت شایستگی با ضریب استاندارد ۰/۹۳ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن شناسایی و جذب استعدادها با ضریب ۰/۸۷ و آموزش و توسعه استعدادها با ضریب ۰/۷۴ قرار دارند.



شکل ۴. تحلیل عاملی جانشین پروری در حالت معناداری

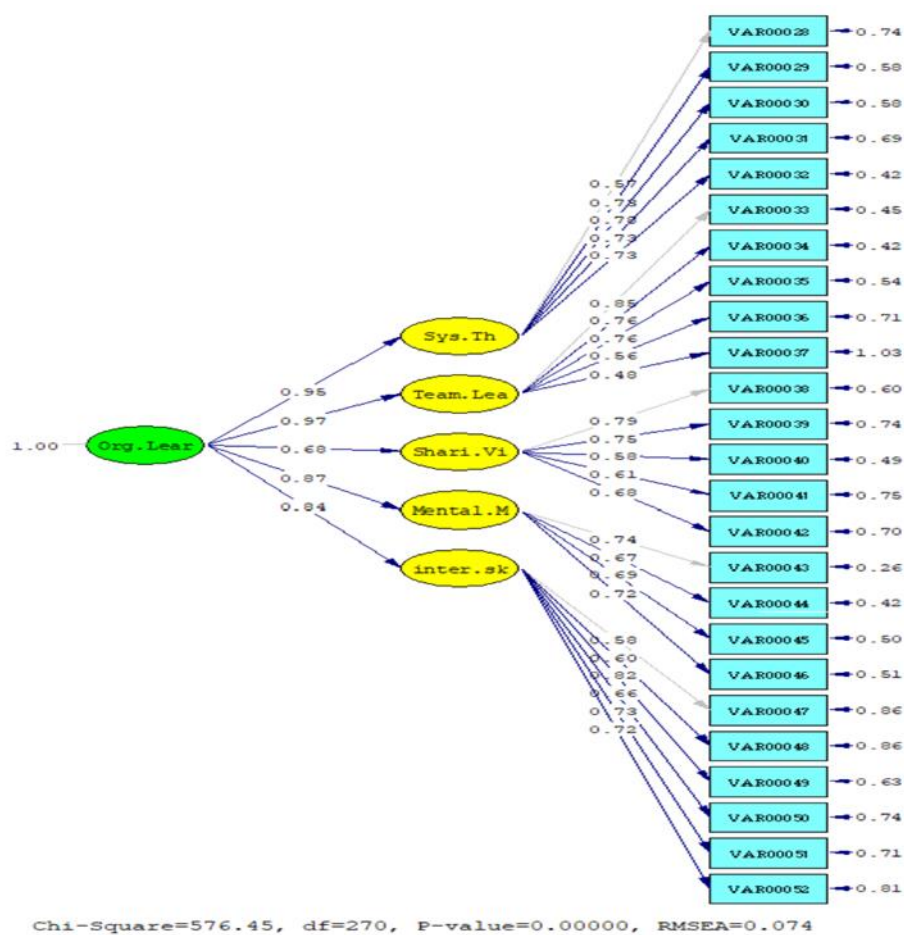
براساس شکل ۴ اعداد معناداری در تمامی ابعاد جانشین پروری و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۵: بررسی شاخص‌های برازش

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص‌های برازش
برازش مناسب	۱/۶	≤۲	≤۳	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df
برازش مناسب	۰/۰۶۱	≤۰/۰۸	≤۰/۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۵	≥۰/۹۵	≥۰/۹	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)

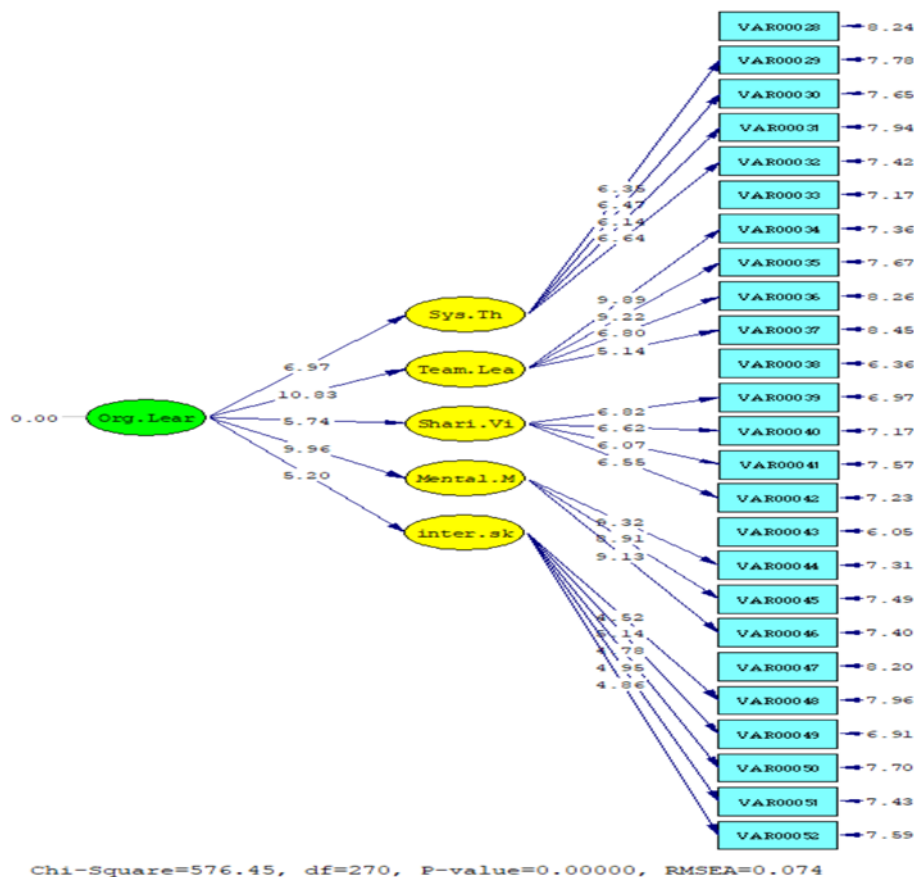
نتیجه برآزش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برآزش
برآزش مناسب	۰/۹۲	$\geq ۰/۹$	$\geq ۰/۹$	شاخص نیکویی برآزش تعدیل شده (AGFI)

براساس جدول ۵؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می باشد.
مدل اندازه گیری یادگیری سازمانی



شکل ۵. تحلیل عاملی یادگیری سازمانی در حالت استاندارد

براساس شکل ۵ در بین ابعاد؛ یادگیری تیمی با ضریب استاندارد ۰/۹۷ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن تفکر سیستمی با ضریب ۰/۹۵، مدل‌های ذهنی با ضریب ۰/۸۷، مهارت‌های بین فردی با ضریب ۰/۸۴ و چشم انداز مشترک با ضریب ۰/۶۸ قرار دارند.



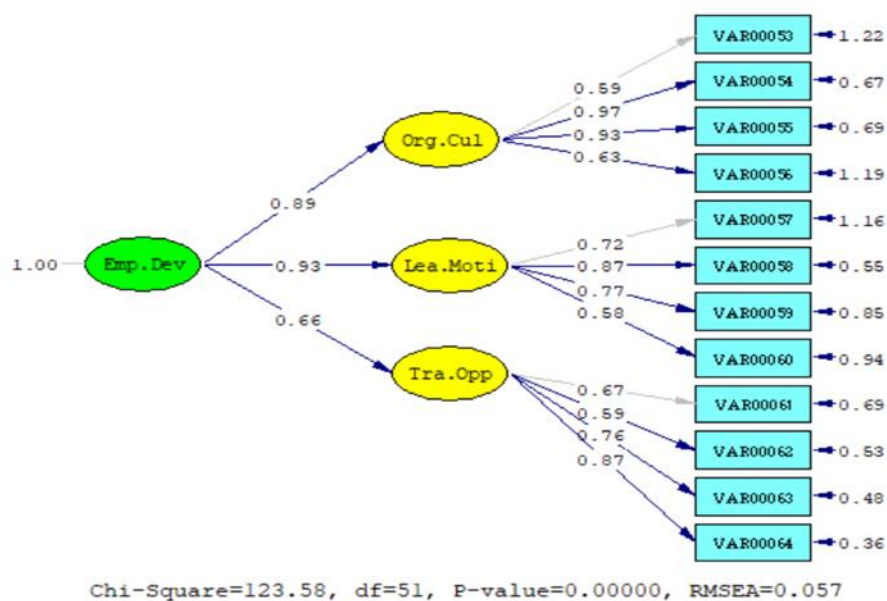
شکل ۶. تحلیل عاملی یادگیری سازمانی در حالت معناداری

براساس شکل ۶ اعداد معناداری در تمامی ابعاد یادگیری سازمانی و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۶. بررسی شاخص‌های برازش

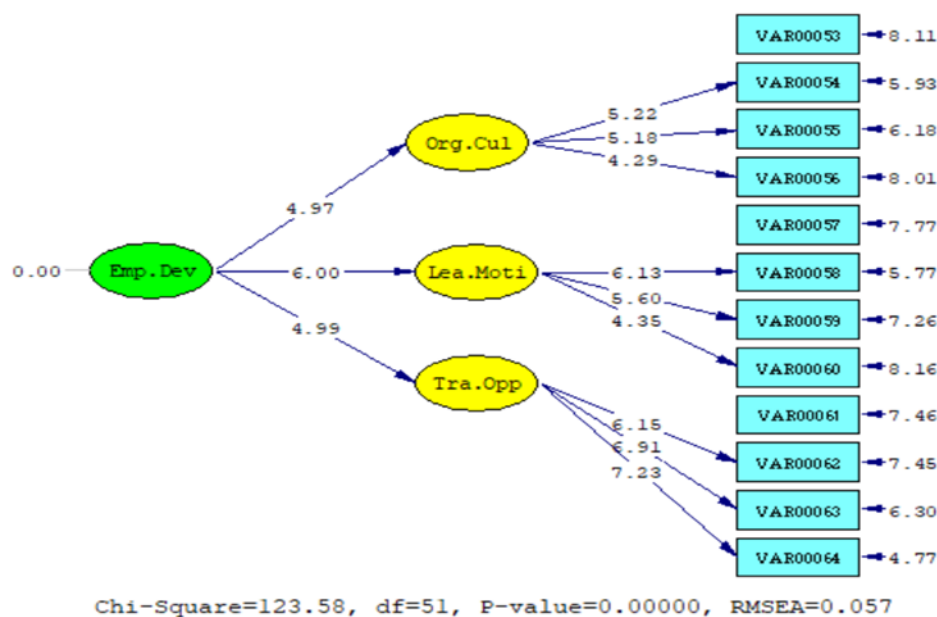
نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۲/۱۳۵	≤ 2	≤ 3	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df
برازش مناسب	۰/۰۷۴	≤ 0.08	≤ 0.1	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۳	≥ 0.95	≥ 0.9	شاخص برازش مقایسه ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۰	≥ 0.9	≥ 0.9	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

براساس جدول ۶؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد. مدل اندازه‌گیری توسعه حرفه ای کارکنان



شکل ۷. تحلیل عاملی توسعه حرفه ای کارکنان در حالت استاندارد

براساس شکل ۷ در بین ابعاد؛ انگیزه یادگیری با ضریب استاندارد ۰/۹۳ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد و بعد از آن به ترتیب فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۸۹ و فرصت یادگیری با ضریب ۰/۶۶ قرار دارند.



شکل ۸. تحلیل عاملی توسعه حرفه ای کارکنان در حالت معناداری

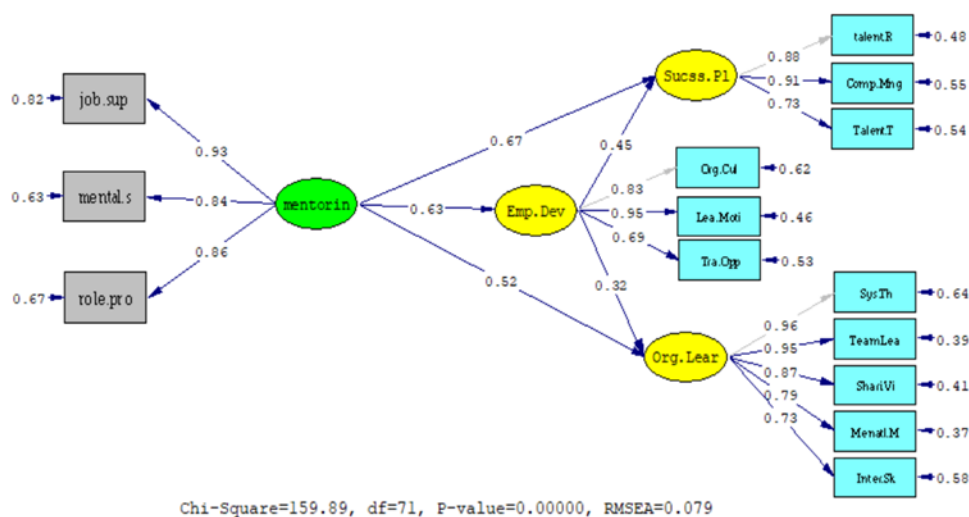
براساس شکل ۸ اعداد معناداری در تمامی ابعاد توسعه حرفه ای کارکنان و گویه‌های مربوط به آن بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مولفه‌های آن تایید می‌شود.

جدول ۷: بررسی شاخص‌های برازش

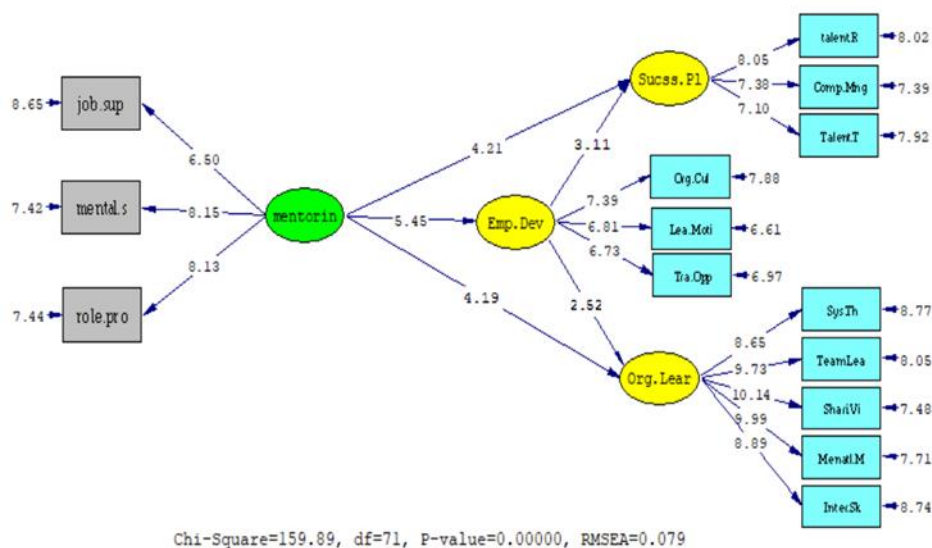
نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۲/۴۲	≤ 2	≤ 3	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df
برازش مناسب	۰/۰۵۷	≤ 0.08	≤ 0.1	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۰/۹۴	$\geq ۰/۹۵$	$\geq ۰/۹$	شاخص برازش مقایسه ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۰	$\geq ۰/۹$	$\geq ۰/۹$	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

براساس جدول ۷؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب- می باشد.



شکل ۹. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه های تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۱۰. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه های تحقیق در حالت اعداد معناداری

جدول ۸. شاخص های برازش مدل فرضیه های پژوهش

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	مقادیر عالی	مقادیر مناسب	شاخص های برازش
برازش مناسب	۲/۲۵	≤۲	≤۳	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df
برازش مناسب	۰/۰۷۹	≤۰/۰۸	≤۰/۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۳	≥۰/۹۵	≥۰/۹	شاخص برازش مقایسه ای (CFI)
برازش مناسب	۰/۹۱	≥۰/۹	≥۰/۹	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

براساس جدول ۸؛ تمامی بارهای عاملی به دست آمده بالاتر از ۰/۳ می باشد که نشان دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می باشد.

بررسی فرضیه های تحقیق

H1: منتورینگ بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۹: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اول

نتیجه	$T\text{-value}$	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۴/۲۱	۰/۶۷	جانشین پروری	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و جانشین پروری (۰/۶۷) حاکی از همبستگی مثبت بین دو متغیر است. براساس جدول ۹؛ عدد معناداری بدست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر ($T\text{-Value}= 4/21$) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2: منتورینگ بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تأثیر دارد.

جدول ۱۰: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه دوم

نتیجه	$T\text{-value}$	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۴/۱۹	۰/۵۲	یادگیری سازمانی	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی (۰/۵۲) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر است. بر اساس جدول ۱۰ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر ($T\text{-Value}= 4.19$) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه دوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H3: منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان در مجتمع پتاس تأثیر دارد.

جدول ۱۱: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه سوم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۵/۴۵	۰/۶۳	توسعه حرفه ای کارکنان	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان (۰/۶۳) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۱ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان برابر (T-Value= 5.45) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱.۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه سوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان در مجتمع پتاس تاثیر و معناداری دارد.

H4: توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۲: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه چهارم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۳/۱۱	۰/۴۵	جانشین پروری	توسعه حرفه ای کارکنان

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر (۰/۴۵) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۲ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 3/11) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری در مجتمع پتاس تاثیر مثبت و معناداری دارد.

H5: توسعه حرفه ای کارکنان بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۳: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه پنجم

نتیجه	T-value	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۵۲	۰/۳۲	یادگیری سازمانی	توسعه حرفه ای کارکنان

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر (۰/۳۲) حاکی از همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. بر اساس جدول ۱۳ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 2/52) بوده که قدرمطلق آن بزرگتر از ۱.۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب بدست آمده می باشد. بدین ترتیب فرضیه پنجم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شده و می توان نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای کارکنان بر یادگیری سازمانی در مجتمع پتاس تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه اصلی اول: منتورینگ بر جانشین پروری از طریق توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۴: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی اول

نتیجه	Z- value	ضریب مسیر (β)	متغیر		
			متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۴۴۹	۰/۶۳	توسعه حرفه ای کارکنان	جانشین پروری	منتورینگ

در شکل ۹؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و توسعه حرفه ای کارکنان (۰/۶۳) و رابطه توسعه حرفه ای کارکنان و جانشین پروری (۰/۴۵) با عدد معناداری مشاهده شده برابر (Z-Value= 2/449) بوده که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. لذا فرضیه اصلی اول تایید می گردد. همچنین نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین پروری (از طریق توسعه حرفه ای کارکنان) (VAF= ۰/۲۹۷) تاثیر غیرمستقیم دارد.

فرضیه اصلی دوم: منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.

جدول ۱۵: نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی دوم

نتیجه	Z- value	ضریب مسیر (β)	متغیر		
			متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	۲/۰۴۹	۰/۶۳	توسعه حرفه‌ای کارکنان	یادگیری سازمانی	منتورینگ

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد بدست آمده برای ارتباط بین منتورینگ و یادگیری سازمانی (۰/۶۳) و رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان و یادگیری سازمانی (۰/۳۲) با عدد معناداری مشاهده شده برابر (Z = 2/049 -Value) بوده که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. لذا فرضیه اصلی دوم تایید می‌گردد. همچنین نتایج نشان داد منتورینگ بر جانشین‌پروری (از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان) ($VAF = ۰/۲۷۹$) تاثیر غیرمستقیم دارد.

جدول ۱۶. خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	شرح فرضیه	اثر غیرمستقیم (VAF)	آماره سوبل	نتیجه فرضیه
اصلی اول	منتورینگ بر جانشین‌پروری از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۲۹۷	۲/۴۴۹	تایید
اصلی دوم	منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه‌ای کارکنان مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۲۷۹	۲/۰۴۹	تایید
فرضیه	شرح فرضیه	ضریب استاندارد (اثر مستقیم)	آماره تی	نتیجه فرضیه
۱	منتورینگ بر جانشین‌پروری در مجتمع پتاس تاثیر دارد.	۰/۷۵	۴/۲۱	تایید

فرضیه	شرح فرضیه	اثر غیرمستقیم (VAF)	آماره سوبل	نتیجه فرضیه
۲	منتورینگ بر یادگیری سازمانی کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۰/۵۲	۴/۱۹	تایید
۳	منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۰/۶۳	۵/۴۵	تایید
۴	توسعه حرفه‌ای بر جانشین پروری کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۰/۴۵	۳/۱۱	تایید
۵	توسعه حرفه‌ای بر یادگیری سازمانی کارکنان مجتمع پتاس تأثیر دارد.	۰/۳۲	۲/۵۲	تایید

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه آموزش و یادگیری یکی از راههای اصولی هدایت تلاش‌های کارکنان است و منتورینگ یکی از رویکردهای نوین آموزشی؛ به عنوان فرآیند تعامل بین فرد با تجربه و تازه کار جهت رسیدن به عملکرد مطلوب مورد انتظار است. از سوی دیگر جانشین‌پروری ابزاری پایه ای برای یادگیری، انتقال تجارب سازمانی و توسعه حرفه ای کارکنان است. لذا تحقیق حاضر با هدف تأثیر منتورینگ بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه ای کارکنان شرکت پتاس انجام گرفت. مدل ارائه شده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و به کمک ابزار پرسشنامه استاندارد منتورینگ کاسترو و همکاران (۱۹۹۳)، پرسشنامه جانشین پروری تابلی و همکاران (۱۳۹۳)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) و پرسشنامه توسعه حرفه ای کارکنان لانگ و همکاران (۲۰۱۵) مورد سنجش قرار گرفت. تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و جانشین پروری با ضریب میانجی (۰/۲۹۷) و آماره سوبل (۲/۴۴۹) اثر میانجی داشته و معناداری اثر غیرمستقیم منتورینگ بر جانشین پروری از طریق توسعه حرفه ای کارکنان تایید شد. طبق این نتیجه استفاده از برنامه های منتورینگ کارکنان بر توسعه حرفه ای آنها منجر شده که متعاقبا به تقویت جانشین پروری منتهی خواهد شد. تحقیقات قبلی از جمله پژوهش نائودی‌اگو و همکاران (۲۰۲۴) (۴۴)، سوهو و همکاران (۲۰۲۰) (۴۲)، افکانه و جعفری (۱۴۰۳) (۴۳) و قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱) (۴) اثر مستقیم منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان و جانشین پروری را تایید کرده بودند لیکن اثر غیرمستقیم آن مورد بررسی قرار نگرفته بود که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و بخشی از نوآوری تحقیق و

دانش افزایی آن به شمار می آید. از آنجایی که این فرضیه در تحقیقات قبلی بررسی نشده بود امکان مقایسه نتایج حاصل از آن با مطالعات پیشین نیز وجود ندارد. از سوی دیگر توسعه حرفه ای کارکنان در رابطه بین منتورینگ و یادگیری سازمانی با ضریب میانجی (۰/۲۷۹) و آماره سوبل (۲/۰۴۹) اثر میانجی داشته و معناداری اثر غیرمستقیم منتورینگ بر یادگیری سازمانی از طریق توسعه حرفه ای کارکنان تایید شد. طبق این نتیجه استفاده از برنامه های منتورینگ کارکنان بر توسعه حرفه ای آنها منجر شده که متعاقباً به ارتقای یادگیری سازمانی منتهی خواهد شد. تحقیقات قبلی از جمله پژوهش قاسمی قاسموند و همکاران (۱۴۰۱) (۴)، صفدری و قرونه (۱۴۰۰) و سوهو و همکاران (۲۰۲۰) (۴۲) اثر مستقیم منتورینگ بر توسعه حرفه ای کارکنان و یادگیری سازمانی را تایید کرده بودند لیکن اثر غیرمستقیم آن مورد بررسی قرار نگرفته بود که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و بخشی از نوآوری تحقیق و دانش افزایی آن به شمار می آید. از آنجایی که این فرضیه در تحقیقات قبلی بررسی نشده بود امکان مقایسه نتایج حاصل از آن با مطالعات پیشین نیز وجود ندارد. یافته های این تحقیق نشان داد که سازمان ها می توانند با استفاده از دانش و توان کامل کارکنان از طریق یادگیری سازمانی (فردی یا گروهی) و منتورینگ در تمامی سطوح سازمانی زمینه جانشین پروری را فراهم نمایند. از نتایج دیگر تحقیق تاثیر منتورینگ بر جانشین پروری با ضریب مسیر (۰/۶۷)، (T-Value= 4/21) و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۵۲)، (T-Value=4/19) و توسعه حرفه ای کارکنان با ضریب مسیر (۰/۶۳)، (T-Value= 5/45) تایید گردید. طبق این نتایج اجرای برنامه منتورینگ در آموزش کارکنان به اجرای برنامه های جانشین پروری توسعه حرفه ای کارکنان کمک خواهد کرد. نتایج این فرضیه با یافته های تحقیق صفدری و قرونه (۱۴۰۰)، احمدی و نظری (۱۴۰۱) (۱۷)، سوسا و روچا (۲۰۱۹) (۴۵)، افکانه و جعفری (۱۴۰۳) (۴۳) و سوهو و همکاران (۲۰۲۰) همسویی دارد. از آنجایی که برنامه منتورینگ به عنوان یکی از شیوه های نوین آموزش کارکنان و انتقال دانش، تجربه و مهارت و حتی نهادینه سازی فرهنگ و استراتژی های سازمان توسط افراد متخصص و مجرب به کارکنان جدیدالاستخدام و کم تجربه است لذا در بلندمدت اجرای این برنامه ها به شناسایی و تربیت استعدادهایی که منجر خواهد شد که بخشی از برنامه جانشین پروری در سازمان است. همچنین یافته های مطالعه نشان می دهد که توسعه حرفه ای کارکنان بر جانشین پروری با ضریب مسیر (۰/۴۵)، (T-Value= 3/11) و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۳۲)، (T-Value= 2/52) تایید گردید. طبق این نتایج توسعه حرفه ای کارکنان به موفقیت اجرای برنامه های جانشین پروری و یادگیری سازمانی منجر خواهد کرد. نتایج این فرضیه با یافته های احمدی و نظری (۱۴۰۱)، غلامیان و همکاران (۱۴۰۰)، احمدی و بارانی (۱۴۰۰)، فیلیپس (۲۰۲۰) و ایده (۲۰۱۹) همسویی دارد. در تبیین این نتایج می توان گفت که توسعه حرفه ای کارکنان به بهبود عملکرد کارکنان در زمینه استانداردهای آموزشی و افزایش شایستگی های شغلی آنها یاری می رساند. از طرف دیگر برنامه های جانشین پروری

نیز به دنبال شناسایی افراد مستعد و ارتقای شایستگی های آنها به منظور انتصاب در مشاغل کلیدی است. لذا از آنجایی که توسعه حرفه ای کارکنان بخشی از مدیریت شایستگی های شغلی در سازمان است لذا به طور مستقیم می تواند به اجرای برنامه های جانشین پروری در سازمان کمک کند. با توجه به نتایج تحقیق طراحی الگوی سازمانی تنها با توجه عمیق به توسعه حرفه ای و بررسی اثرات آن بر جانشین پروری و یادگیری سازمانی قابل ارزیابی و گسترش خواهد بود. علاوه بر این در شرکت پتاس چنانچه توسعه حرفه ای کارکنان به عنوان یک راهبرد بلندمدت در نظر گرفته شود نرخ تطبیق با شرایط جدید جهت رفع نیازهای کارکنان و بهبود مزیت رقابتی برای شرکت افزایش یافته و می تواند سریع تر تحولات خود را به صورت گسترده و در مقیاس عمیق افزایش دهند. از جمله پیشنهادهای کاربردی تحقیق؛ ایجاد برنامه های بهبود مداوم و به روزرسانی مداوم آن جهت بهبود یادگیری سازمانی، پیاده سازی خط مشی و راهبرد مناسب منتورینگ و جانشین پروری از سوی مدیران جهت ارتقای مهارت های کارکنان، گسترش توانایی های یادگیری سازمانی، افزایش توان سازمان برای پیاده سازی، اصلاح شاخص ها و عوامل مؤثر بر مدیریت جانشین پروری در سازمان. تحقیق از محدودیتهایی نیز برخوردار بود از جمله؛ وجود محدودیت های ذاتی در پرسشنامه، کم رنگ بودن فرهنگ پژوهش و انگیزه پایین کارکنان و محدودیت روابی بیرونی تحقیق؛ که امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان ها را محدود می سازد.

منابع

1. Irby, J.B, Boswell, N. j, Searby, J. L, Kochan, F., Garza, R., & Abdelrahman, N. (2020). *The Wiley International HandBook Of Mentoring. 1st edn, USA: John Wiley and Sons.Inc.*
2. Dominguez, N., & Kochan, F. (2020). Defining mentoring: An elusive search for meaning and a path for the future. *The Wiley International handbook of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities*, 1-18.
3. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2019). Leadership development in Higher Education: *A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
4. Ghasemi Ghasemvand, A., Chenari, V., Hamrahi, M., & Ahmadi, S. A. (2023). Presenting a mentoring model to improve human resources activities (Case study: National Company of Southern Oil Fields). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development* Vol.9, No 34, 137-162.

5. Abbasi T, Hashemi M. (2017). Explain the Role of Mentoring in Reducing Organizational Distrust. *Journal of Research in Human Resource Management*; 7(2): 129-155.
6. Akbari, Mahnaz, Rajabpour, Ebrahim, Gholipour, Arian. (2023). Identifying the prerequisites for implementing a formal mentoring program in the organization. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Development* Vol.9, No 32, 64-84.
7. Andrianto, R., & Supardi, S. (2023). Employee Development: Coaching and Mentoring Approach to Sustainability Organization. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(7), 1797-1806.
8. Afandi, A. (2021). Mentoring program: Empowerment and Human Resources Development. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 1(3), 87-94.
9. Dhaenens, A.J, Marler, LE, Vardaman, JM, Chrisman, JJ.(2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*. Mar 1;28(1):46-55.
10. Abbasi, T, Hashemi, M.(2017). Explain the Role of Mentoring in Reducing Organizational Distrust. *Journal of Research in Human Resource Management*.; 7(2): 129-155.
11. Enayatizadeh, Davud and Qoroneh, Davud (2023). Strategic Mentoring for the Development of School Administrators, 9th National Conference on Education and Human Capital Development, Tehran, Iran.
12. Asgarnejad Nouri, Baqer, Ebrahim Pour, Habib, Nami, Bahram, Hamidzadeh Arbabi, Alireza (2023). The impact of knowledge management on employees' professional development: the mediating role of entrepreneurial capabilities. *Innovation Ecosystem*, 2 (1), 25-4.
13. Barzegar, K; Roshan, S. A; Bijan, M; Shahriari, M; & Yaghoubi, M. (2021). Talent Management Framework with Entrepreneurial Culture Approach by Content Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations of Sistan and Baluchestan Province). *Human Resource Management Research*, 13 (1): 37-72. (In Persian).
14. Rowshan, S. A; Barzegar, K; Yaghoubi, M. (2020). Designing a Basic Model for Talent Management System, *Public Management Researches*, 13 (47): 161-188. (In Persian).

15. Barzegar, K; Roshan, S. A; & Yaghoubi, M. (2020). Designing Talent Management System Template Via Mixed Method in Gas Company of Sistan & Baluchestan Province. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 11 (44): 239-264. (In Persian).
16. Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
17. Ahmadi, M., Nazari, M.(2023). Investigating the relationship between employee professional development and succession planning and the mediating role of organizational learning with the approach of administrative system transformation policies. *Strategic and macro policies*.
18. Safari Zanjani, N., Kazemzadeh Bitali, M., Hassani, M., Namazpour, M.(2018). The relationship between employees' professional development, their self-efficacy and the type of managers' power in Islamic Azad University, Urmia Branch. *Public Policy Making in Management*, 27, 1-12.
19. Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, V: 48, Pp: 42-52.
20. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
21. Zhao, G., Yang, X., Long, T., & Zhao, R. (2019). Teachers' perceived professional development in a multi-regional community of practice: Effects of beliefs and engagement. *Learning, Culture and Social Interaction*, V:23, Pp:100-347.
22. Edward, K. L., Walpole, L., Lambert, G., Phillips, M. S., Gow, J., Morrow, J., ... & Hiller, J. (2019). The influence of hospital location and 'level of care' on continuing professional development. *Nurse Education in Practice*, Pp:102-634.
23. Sahra-Nard Nashtifan, Younes, Ebrahimi, Salaheddin, Gholami, Bahman, Moludi, Siamand. (2024). Designing a model of professional development for managers with a data-based approach: a qualitative research in education. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources* Vol.10, No 39, 39-78.

24. Horn, K., Pilkington, L., & Hooten, P. (2019). Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development. *Journal of pediatric nursing*, 45, Pp:51-56.
25. Dominguez, N., & Kochan, F. (2020). Defining mentoring: An elusive search for meaning and a path for the future. The Wiley International handbook of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities, 1-18.
26. Galiani, S., Torre, I., & Torrens, G. (2019). International organizations and the political economy of reforms. *Journal of International Economics*, V:121, Pp:103-249.
27. Ahmadi, M., Barani, S.(2023). The effect of organizational learning on organizational transformation with regard to the mediating role of employees' professional development (case study: Central Bank of the Islamic Republic of Iran). *Human Resources Education and Development*, Year 8, No. 28, pp. 26-43.
28. Wæraas, A. , & Dahle, D. Y. (2019). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38 (2): 277-287.
29. Vuori, J. , Törnroos, K. , Ruokolainen, M. , & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees-A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115 (103327): 1-18.
30. Creta, A. M., & Gross, A. H. (2020, May). Components of an Effective Professional Development Strategy: The Professional Practice Model, Peer Feedback, Mentorship, Sponsorship, and Succession Planning. In *Seminars in oncology nursing* (p. 151024). WB Saunders.
31. Tayar, S. , allameh, S. , siadat, S. (2020). Determining the Observable Behaviors of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 35(2), 99-130. (In Persian).
32. Gholamalian, M., Safari, A., Mashraf Javadi, M. H., & Teymouri, H.(2022). Identifying and testing the effective and affected variables of succession planning in an insurance company in Isfahan. *Journal of Insurance Research*, 2 (10), 37-67.
33. Mirsafian, H. R; & Kalateh Safiri, M. (2020). The Role of Implementing Positive Management in the Development of Replacement Processes Considering the Effect of Job Self-Efficacy and Organizational Trust in

- Sports Organizations of Isfahan Province, *Journal of Sports Management Studies*, 12 (59): 250-227. (In Persian).
34. Khashaei, V., Mohammadi-Diani, M., Dehghanan, H., Seyed Naqvi, M.A. (2020). Identifying the criteria of exclusion and inclusion in the analysis of the discourse of managers of a government agency on the issue of succession planning, *Human Resources Management Research Quarterly*, Imam Hussein University, 11 (4), 153-185. (In Persian).
 35. Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
 36. Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L.(2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*,V: 226, Pp:748-758.
 37. Jo haj, M. (2014). *Organization theory*. Translator: Danaeifard, Hassan. Tehran: Mehraban.
 38. Shariati, M; Mohammadi Moghadam, Y,. & Bagherian, M, R.(2017). The effect of transformational leadership style on organizational intimacy (Case study: NAJA Political Ideological Organization). *Islamic Insight and Education*,V: 41,Pp: 114-132.
 39. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N.(2019). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, Pp:102-349.
 40. Khan, N. A., & Khan, A. N.(2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly*.
 41. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*,V: 219,Pp 284-294.
 42. Sohu, J. M., Mirani, M. A., Dakhan, S. A., & Junejo, I. (2020). A study of factors influencing on succession planning: evidence from service sector of pakistan. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12).

43. Afkaneh, M., Jafari, Z.(2024).Designing a comprehensive model of training and human resources development for Sina Bank. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources Vol.11, No 41, 155-173.
44. Nwadiogo, O. I., Ejike,A.A., Joelin, J.O. & Pethronila, O. I.(2024). The Moderating Relationship Between Succession Planning and Organizational Marketing Performance in Delta Broadcasting Service, Asaba, Nigeria. International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Vol. 10, No. 2,Pp: 72-81.
45. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.
46. Schalock, R. L., Verdugo, M. A.(2018). Understanding organization transformation in evaluation and program planning. *Evaluation and program planning*, 67,Pp: 53-60.

شناسایی و اولویت‌بندی بایسته‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی منابع انسانی

شهاب مرادی^۱

حسن زارعی متین^۲

رضا طهماسبی^۳

ناهید نادری بنی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی آنها در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران با تأکید بر عوامل کنترل‌کننده و پیشگیرانه انجام شده است. از لحاظ رویکرد پژوهش، روش آمیخته اکتشافی است. در مرحله اول، از روش فرا ترکیب، از روش‌های کیفی و در مرحله دوم جهت بررسی و اعتباریابی عوامل شناسایی شده و تهیه الگوی نهایی، از روش پیمایشی یعنی نظرسنجی از خبرگان در قالب تشکیل گروه‌های کانونی و پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری اول، کلیه اسناد مکتوب مربوط به رفتارهای سوء کارکنان در سازمان‌ها و جامعه آماری دوم، خبرگان شرکت در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. با کاربرد مراحل هفت‌گانه فراترکیب، الگوی مفهومی در شش لایه و در هر لایه مفاهیم و موضوعاتی گنجانده که در نهایت ۲۹ مؤلفه شناسایی شد. در نتیجه ابعاد اصلی اثرگذار بر کنترل و پیشگیری رفتارهای سوء کارکنان و شادابی سازمانی: عوامل راهبردی و سیاستی، توسعه منابع انسانی، توسعه فردی، مدیریت، مشارکت و محیطی مشخص شدند. الگوی مفهومی حاصل، می‌تواند مبنای پژوهش‌های آتی جهت هدایت، راهبری و رفتارشناسی کارکنان به منظور ارائه راهبردها و سیاست‌های اجرایی برای مسئولین و تصمیم‌گیران سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نقش، جهت کنترل و پیشگیری از رفتارهای سوء کارکنان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: ابعاد، پیشگیری، شادابی سازمانی، شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران، عوامل، کنترل.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران Moradishahab@yahoo.com

^۲ دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، استاد تمام دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران

matin@ut.ac.ir

^۳ دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشیار دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران

rtahmasebi@ut.ac.ir

^۴ دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران

n.naderi.b@ut.ac.ir

مقدمه

سازمان شاداب سازمانی است که ذی‌نفعان کلیدی را شاداب می‌سازد. برای شاد نمودن ذی‌نفعان، باید تا جایی که امکان دارد نیازها و خواسته‌های آن‌ها را برآورده سازد (چرمنیک^۱، ۲۰۲۳). رفاه ذهنی شامل سه جنبه: تجربه مکرر احساس مثبت، تجربه غیرمکرر احساس منفی، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی است (فیشر^۲، ۲۰۲۱).

امروزه جامعه‌ی ما نیازمند پرورش انسان‌هایی است که در صورت مواجه با مشکلات بتوانند با خلاقیت، به راحتی آن‌ها را حل کنند. یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در جامعه و پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش و شادابی است؛ به همین خاطر لازم است در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن، مغز بیاندیشد، تکامل یابد و سبب‌ساز افکار نو گردد. در صورتی که قابلیت‌ها، تفکر، ذهنیت و مجموعه‌ی توانمندی‌های کارکنان سازمان‌ها به لحاظ خلاقیت و نوآوری به عملکرد مطلوب تبدیل شود، سازمان شاداب و سودآور خواهد بود. سرآمدی سازمان‌ها در گرو سرآمدی کارکنان است، یعنی برای داشتن سازمانی متعالی و شاداب ابتدا بایستی کارکنان را سرآمد و متعالی نمود (توسلی، ۱۴۰۳).

مهم‌ترین عامل اثربخشی در هر سازمان نیروی انسانی است، لذا برای افزایش اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری آن لازم است تا راهبردهای خاصی به‌کار گرفته شود. به‌کارگیری نیروی اثربخش در دو عامل حیاتی سازمان، یعنی کاهش هزینه‌ها و افزایش راندمان و عملکرد نقش دارد و برون‌دادها را افزایش می‌دهد. هر چه مقابله مؤثر با فشار روانی و دور کردن کارکنان از فرسودگی و کاهش عواطف منفی بیشتر و تلاش برای بالابردن رضایت‌مندی و افزایش عواطف مثبت، مؤثرتر باشد، بهره‌وری افزایش می‌یابد. مطالعات زیادی به بررسی این موارد در محیط کار پرداخته‌اند که نتایج آن‌ها نشان می‌دهد در سازمان‌ها می‌توان با مداخله و دست‌کاری بعضی از متغیرها، جو سازمانی را دگرگون و شادی، خشنودی شغلی و در پی آن بهره‌وری را افزایش داد (زارعی متین، ۱۴۰۰).

مکاتب سازمانی از دیرباز علاقه‌مند به رضایت شغلی و تجربیات و نگرش‌های مثبت در کار، مشاغل و کارکنان بوده‌اند. این علاقه به شدت از روانشناسی مثبت‌گرا پیروی می‌کند که به جای این‌که صرفاً به غیبت، استرس، بیماری فکری و رنج بردن بپردازد، توجه مستقیم به رشد و سلامت فکری دارد. مکاتب روانشناسی که از این جریان تحقیقاتی پیروی کردند، مکاتب سازمانی مثبت و رفتار سازمانی مثبت‌گرا

¹ Cheremnykh

² Fisher

نامیده می‌شوند. همچنین تحقیقات زیادی در مورد تعلق خاطر، حالات و احساسات مثبت در کار انجام گرفته است (فیشر، ۲۰۲۱).

شادی، یک عامل مهم برای سازمان و ذی‌نفعان آن به شمار می‌رود. سازمان شاداب یکی از رویکردهای توسعه سازمان است که بسیاری از سازمان‌ها آن را پذیرفته‌اند، اما اکثر دست‌اندرکاران از دانش کافی در خصوص شادی در محیط کار و همچنین ایجاد شادابی، برخوردار نیستند. شادی و رفاه برای کارکنان به طور کلی و به ویژه در محیط کار مهم است و در سلامت فیزیکی و ذهنی آنان نقش دارد (دینر^۱، ۲۰۲۱ به نقل از فیشر، ۲۰۲۱).

سال‌های بسیاری است که توجه به سلامت جسمی کارکنان مورد توجه بوده، ولی سلامت روحی ایشان چندان مورد توجه قرار نگرفته است. تا اندک زمانی پیش، به وضعیت سلامت روحی کارکنان در محیط کار توجه نمی‌شد و حتی آموزشی هم در زمینه چگونگی ارتقای سلامت روحی، برای کارکنان وجود نداشت و با وجود اهمیت علمی و اخلاقی این موضوع، سازمان‌های کمی بودند که این مهم را مورد توجه قرار داده باشند. در بهداشت روانی، شادمانی عواطف مثبت را افزایش و عواطف منفی را کاهش می‌دهد، از طرف دیگر، به افزایش رضایت‌مندی و در نتیجه، بهره‌وری منجر می‌گردد. لذا برای ایجاد جامعه‌ای سالم و سازمان‌های پویا و با نشاط و به طور کلی، جهت افزایش عواطف مثبت، نیازمند راهکارهایی هستیم که بتوانند با ایجاد مهارت‌های شاد زیستن و شاد بودن در فضای سازمانی، جامعه و زندگی افراد را از خمودگی و ایستایی نجات دهند. این مسأله نه تنها می‌تواند محیط کار را به محیطی پویا، خلاق و رشدیابنده تبدیل نماید، بلکه می‌تواند بر خانواده کارکنان نیز اثرگذار باشد و آنان را در راستای اهداف سازمانی قرار دهد. به علاوه با توجه داشتن به اشتراک عوامل مؤثر بر شادمانی و عملکرد می‌توان علاوه بر افزایش شادابی در سازمان، عملکرد را نیز ارتقاء داد (فریر^۲، ۲۰۱۸). با توجه به نوع کار در حوزه چاپ و نشر که ممکن است در برگیرنده فرآیندهای روتین و روال‌های کاری تکراری باشد، پرداختن به چالش‌های مرتبط با ایجاد تنوع کاری، نشاط و شادابی در محیط کار بسیار اهمیت پیدا می‌کند. با عنایت به مسائل فوق‌الذکر و اهمیت بیش از اندازه شادی و نشاط در سازمان شاداب، مسئله اصلی در این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرآیند مدیریت شادابی سازمان می‌باشد تا از این طریق الگوی فرآیندی مدیریت شادابی تبیین گردد.

^۱ Diener

^۲ Freire

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش به ارائه‌ی مفاهیم پایه و ادبیات تحقیق و همچنین پیشینه‌ی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت شادابی، پرداخته می‌شود.

مفهوم شناسی شادابی

مفهوم شادی و رسیدن به آن همواره مورد توجه جامعه‌ی بشری بوده است. این مفهوم پیچیده و چندوجهی در طول تاریخ تعاریف متنوعی از دیدگاه فیلسوفان و اندیشمندان داشته است. فیلسوفان شادی را در حوزه‌ی انتفاع، با دو تعریف کلی سعادت‌گرا و لذت‌گرا شناخته‌اند. پس از عصر روشنگری، اندیشمندان روش‌های علمی‌ای را برای تعریف شادی مطرح کردند که غالباً اندازه‌گیری شادی را از طریق معیارهای کمی، مانند سطح درآمد افراد، میسر می‌ساخت. در اواخر قرن بیستم، رویکردهای اجتماعی در حوزه‌ی مطالعات میان‌رشته‌ای اقتصاد شادی، نشان داد تعاملات میان افراد، از مهمترین عوامل شادی است. تعاملات اجتماعی نسبت به عوامل شخصی کمی، مانند سطح درآمد و یا میزان دارایی افراد، بر شادی آنان تأثیرگذارتر است (شیرمحمدیان و همکاران، ۱۴۰۱). آلتسون و دودلی^۱ (۱۹۸۷) می‌گویند شادی عبارت است از: توانایی لذت بردن از تجربه‌های فردی همراه با درجه‌ای از هیجان به عبارت دیگر، شادی یک احساس و یا حالت ذهنی است که با احساس لذت و رضایت مشخص می‌شود (نیازی و همکاران، ۱۴۰۰). توسلی و همکاران (۱۴۰۳) شادی را حالت روانی مثبت که با سطح رضایتمندی از زندگی، سطح بالای عاطفه‌ی مثبت و سطح پایین عاطفه‌ی منفی مشخص می‌شود، تعریف می‌نماید. داینر و بیسواس می‌گویند: پیوند اجتماعی سالم برای شادی ضروری است. از نظر آن‌ها ویژگی افراد شاد، داشتن دوستان بیشتر و صمیمی‌تر، گرایش بیشتر به جامعه، اعتماد بیشتر به دیگران و کمک به آن‌ها می‌باشد (داینر و بیسواس^۲، ۱۳۹۱). روابط دوستانه و فعالیت‌های اجتماعی به شدت با شادی در ارتباط است و نه تنها روابط مثبت با همسالان باعث افزایش شادی می‌شود، بلکه تعاملات اجتماعی منفی ممکن است شادی و سپس تعاملات اجتماعی را کاهش می‌دهد (نیازی و همکاران، ۱۴۰۰).

^۱ Altson & Dudley

^۲ Diener & Biswas

مفهوم شادابی سازمانی

شادابی در کار می تواند با موفقیت حرفه ای بیشتر، درآمد بالاتر، عملکرد شغلی بهتر و تمایل به کمک به دیگران در شغل شان مرتبط باشد؛ همچنین ممکن است منجر به کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی شود که این مزیت نهایی است که یک سازمان می تواند از شادابی دریافت نماید (وانیلا و همکاران^۱، ۲۰۱۸). براساس ادبیات موجود، فردی که در محل کار شاد است به طور معمول خلاق تر و سازنده تر است (مونار و همکاران، ۲۰۲۰)، همچنین ممکن است مؤثر، نوآور، پذیرا، خوش بین و نوع دوست باشد (ریپول و همکاران^۲، ۲۰۱۷). از دیدگاه کوهن^۳ (2003)، سازمان شاد، روی ارزش ها و نقش آن ها در سازندگی سازمان تاکید دارد (مونار^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

نتایج مثبت مرتبط با کارکنان شاد را می توان با فراهم کردن شرایط خاصی در سازمان ها تسهیل و هموار نمود. به گفته ی گاوپن و میسون^۵ (۲۰۱۵)، این شرایط باید شامل: ایجاد کار معنادار و زمینه برای تعالی، همدلی و تأمین نیازمندی های کارکنان به ایمنی، اعتماد و کرامت باشد؛ علاوه بر این، برای کارکنان شرایطی مهیا کنند تا به صورت مستقل با امکان دسترسی به اطلاعات لازم، رشد فضایل شخصیت آنها را تسهیل نمایند (مونار و همکاران، ۲۰۲۰). یک محیط کاری شاد به طور عمده باعث تشویق، شروع و پشتیبانی از انواع فعالیت های لذت بخش و شادی بخش می شود که بر روی نگرش و بهره وری افراد و گروه ها تاثیر مثبت می گذارد (کارل و پلوچت^۶، ۲۰۰۹).

شادابی منابع انسانی

شادابی منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی افزایش بهره وری و موفقیت سازمان ها محسوب می شود. نیروی انسانی شاداب، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارد که منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود. پژوهش ها نشان می دهند کارکنانی که در محیط های کاری مثبت و پویا فعالیت می کنند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان داده و به افزایش رضایت مشتریان کمک می کنند (رابینز و جاج^۷، ۲۰۲۱).

¹ Vanilla et al

² Ripoll et al

³ Cohen

⁴ Munar et al

⁵ Gavin and Mason

⁶ Karl & Peluchette

⁷ Robbins & Judge

این امر نشان می‌دهد ایجاد محیط‌های کاری مناسب و فراهم کردن امکاناتی برای افزایش رفاه کارکنان به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. عوامل متعددی بر شادابی منابع انسانی تأثیرگذار هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، حمایت اجتماعی و امکانات رفاهی اشاره کرد. به عنوان مثال: رهبران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فضای کاری حمایتی و ارائه بازخورد مثبت، حس ارزشمندی و رضایت شغلی را در کارکنان تقویت کنند (کامرون و اسپراتزر^۱، ۲۰۱۲). علاوه بر این، برنامه‌های رفاهی مانند ورزش‌های گروهی، فعالیت‌های تفریحی و امکان تعادل بین کار و زندگی، به افزایش سلامت روحی و جسمی کارکنان کمک کرده و سطح انرژی آن‌ها را بالا می‌برد. تحقیقات نشان داده‌اند بین شادابی منابع انسانی و کاهش نرخ ترک خدمت، ارتباط مستقیمی وجود دارد. هنگامی که کارکنان در محیطی پرنشاط و مثبت کار می‌کنند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش یافته و احتمال ترک شغل، کاهش می‌یابد (ساکس^۲، ۲۰۲۲). بنابراین، سازمان‌هایی که به شادابی منابع انسانی توجه ویژه‌ای دارند، نه تنها در حفظ نیروی کار موفق‌ترند، بلکه از طریق افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان، به سودآوری و رشد پایدار نیز دست می‌یابند.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، خلاصه تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور نشان داده شده است:

سال	عنوان	شاخص‌های برداشت شده	پژوهشگر
۱۴۰۰	فهم فرآیند شکل‌گیری نشاط با استفاده از نظریه داده بنیاد	بررسی عوامل علی اثرگذار، مداخله‌گر، خرد و کلان، عوامل زمینه‌ای بر شادابی سازمانی و پیامدهای آن‌ها	زارعی متین، جندقی و همکاران
۱۳۹۹	تأثیر نهادینه‌سازی اخلاق بر شادی و شادابی کارکنان	تأثیر بیشتر نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق بر شادی کارکنان نسبت به شکل صریح آن	قلی‌پور و همکاران
۱۳۹۸	مدل سازمان شاد در دانشگاه‌های پیام نور استان خوزستان	متغیرهای عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری، هم به طور مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی اعتماد سازمانی بر شادابی سازمان اثر دارند	نجاری، عادل‌آذر و همکاران

^۱ Cameron & Spreitzer

^۲ Saks

سال	عنوان	شاخص های برداشت شده	پژوهشگر
۱۳۹۸	شناسایی مؤلفه های شادی فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مؤلفه ها	شادی از یک طرف، عواطف مثبت کارکنان را افزایش داده و از طرفی با کاهش عواطف منفی، باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد.	فانی و آقازارتی
۱۳۹۷	عوامل مؤثر بر شادابی سازمانی در محیط کار کتابخانه ملی ایران	تأثیرگذاری عوامل جمعیت‌شناختی بر تقویت شادابی کارکنان سازمان؛ همچنین عوامل فردی شامل باورها، مثبت‌اندیشی و سلامت روان و کانون کنترل بر تقویت شادابی سازمانی کارکنان تأثیر دارند.	هادیان و رحمان‌زاده
۱۳۹۶	بررسی نقش نظام مشارکتی بر شادابی سازمانی	سیستم نظام مشارکتی با مؤلفه‌های اعتماد به نفس (یادگیری)، تعهد (مثبت‌اندیشی)، فرهنگ (معاقدار بودن کار)، اعتقاد و باور (علاقه به کار) و مشارکت (خودکوشدگی) بر شادابی سازمانی تأثیر دارد.	حسین ایلپادی، سیده سمیه رضوی، معصومه نادری نسب
۲۰۱۸	شادابی سازمانی، راهکارها و عوامل موثر بر آن	شادابی سازمانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و راندمان در سازمان‌ها می‌شود بلکه قادر خواهد بود اثرات خود را بر روی خانواده کارکنان و در نهایت جامعه نیز تسری بخشد	جهان‌رضا شیبانی دلویی
۱۳۹۸	بررسی رابطه بین شادابی حرفه‌ای و موفقیت شغلی در سازمان‌ها	ارتباط مثبت و معنادار میان شادابی حرفه‌ای و موفقیت شغلی، رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی همچنین رابطه منفی شادابی حرفه‌ای و تمایل به ترک خدمت کارکنان	رضا واعظی، داود حسین‌پور، فاطمه سهرابی
۲۰۱۶	تأثیر برنامه‌های فرهنگی شاد بر سبک زندگی بانوان شاغل	برنامه‌های فرهنگی شاد در بعد شخصی و خانوادگی بیشترین تأثیر را در بانوان داشته است، همچنین انتظارات از زندگی افراد با میزان تأثیر برنامه‌ها در شادی و شادابی بانوان رابطه معنی‌داری دارد.	میر و لعلی‌ئی

همان‌طور که ذکر شد در داخل و خارج از کشور هنوز تحقیقی به صورت ساز و کارهای کنترل‌کننده مبتنی بر شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر پیش‌برنده و بازدارنده در زمینه‌ی شادابی سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی صورت نگرفته است. چندین مطالعه انجام شده، که به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شد. ولی در خارج از ایران در رابطه با شادابی سازمانی، مطالعات زیادی انجام شده است. در رابطه با این تحقیق، می‌توان به چند نکته اشاره کرد:

- ۱- اکثر این تحقیقات در مؤسسات و دانشگاه‌ها به صورت مطالعه موردی و موردکاوی انجام شده است.
- ۲- اغلب تحقیق‌ها با روش همبستگی و توسعه مفهومی صورت گرفته‌اند.

۳- پیش فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که شادابی سازمانی بر روی چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی و تبعات سازمانی تأثیر دارد.

۴- همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی شادابی سازمانی، به آرایه‌ی چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های شادابی سازمانی پرداخته شده است.

۵- به طور کلی؛ اغلب تحقیق‌های انجام شده در زمینه شادابی سازمانی در بافت‌های سازمانی مختلف انجام شده‌اند که شامل (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ لاخی و ساروار^۲، ۲۰۲۱؛ هو و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ پنگ^۴، ۲۰۲۱؛ محمود و همکاران^۵، ۲۰۲۰؛ مرتضی^۶، ۲۰۲۰؛ چن^۵، ۲۰۲۰؛ شول و همکاران^۷، ۱۳۹۸؛ اوتکارش^۸، ۲۰۱۹؛ ماجکیک و اوسوالد^۶، ۲۰۱۸؛ دی استفانو و همکاران^۷، ۲۰۱۷) می‌باشد.

۵- علی‌رغم تحقیقاتی که در برخی از سازمان‌ها در خصوص رفتارهای سوء، صورت گرفته است، تحقیقی مبنی بر این امر در دانشگاه‌های داخل کشور یافت نشد، همچنین در تحقیقات مربوط به دانشگاه‌ها جامعه آماری کارکنان شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران مورد توجه قرار نگرفته بود و ضرورت بررسی این مهم به عنوان شکافی در دانش بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد.

لذا با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی منابع انسانی در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران با تأکید بر عوامل کنترل‌کننده و پیشگیرانه این پژوهش انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر استراتژی پژوهش، روش آمیخته یا ترکیبی از نوع اکتشافی است. روش ترکیبی اکتشافی، روشی است که در دو فاز اساسی کیفی و کمی انجام می‌شود. در فاز کیفی، محقق با استفاده از روش تحلیل داده‌های کیفی که به طور مشخص در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده می‌شود، به مدل‌سازی یا الگوسازی می‌پردازد و در فاز کمی، با استفاده از نسبت، به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی اقدام می‌کند. به طور کلی در این مقاله، محقق مراحل اجرایی زیر را در پیش گرفته است:

¹ Zhang et al

² Lukhy & Sarvar

³ Hu et al

⁴ Peng

⁵ Chen

⁶ Mujcic & Oswald

⁷ Di Stefano

در مرحله ی اول یعنی گردآوری داده های کیفی پژوهش که هدف آن تدوین الگو است از روش فراترکیب استفاده نمود. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شد. در مرحله ی دوم، به صحنه گذاری و اعتبارسنجی الگو ارائه شده با استفاده از نظر خبرگان سازمانی در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران در بخش های اجرایی که دارای تخصص می باشند، در قالب گروه های کانونی می پردازد. بدین ترتیب روش پژوهش از منظر گردآوری داده ها به صورت توصیفی - پیمایشی است.

ابزار گردآوری داده ها

در این تحقیق، از طریق مطالعه ی مقالات مرتبط با حوزه ی مدیریت منابع انسانی در زمینه ی مدیریت شادابی در سازمان ها استفاده شد و همچنین از طریق پرسشنامه در قالب طیف لیکرت پنج گانه نسبت به اولویت بندی و صحنه گذاری ابعاد و مؤلفه های استخراج شده از فرآیند کیفی تحقیق استفاده شده است.

روش تحلیل داده ها

این تحقیق در دو بخش اصلی اجرایی شده است در بخش اول که به صورت کیفی می باشد از طریق به کارگیری روش نظام مند مطالعه ی متون و فراترکیب نسبت به شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر مدیریت شادابی در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته شد و در بخش دوم به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از این ابعاد و مؤلفه ها در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران از طریق روش کمی و به طور مشخص از طریق پرسشنامه اقدام شد.

یافته ها

گام اول: طرح سؤال های پژوهشی

در گام نخست مرحله ی فراترکیب پژوهش حاضر، ابتدا پرسش های مبنایی مطرح شده و با پاسخ گویی به آن ها محدوده کار مشخص می شود. چنین محدودیت هایی زمینه ساز رفع ابهام هایی احتمالی در مراحل بعدی پژوهش خواهد بود. در جدول (۲)، سؤال های پژوهش به همراه مؤلفه های آن ها بیان شده است.

¹ Sandelowski and Barroso

جدول ۲. سؤال‌های گام نخست فراترکیب

پرسش‌های پژوهش	مشخصه‌ها
ابعاد و مؤلفه‌های شادابی سازمانی	چیستی (What)
منابع مختلف اعم از مقاله و پایان نامه در مورد شادابی سازمانی	جامعه مورد مطالعه (Who)
کلیه منابع موجود بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ میلادی	محدودیت زمانی (When)
بررسی موضوعی منابع، استخراج کدها، بررسی و تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و ایجاد مقوله‌ها	چگونگی روش (How)

گام دوم: بررسی متون نظام‌مند

برای این پژوهش، مقالات، پروژه‌ها و پژوهش‌های انجام شده و همچنین مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی متخصص در حوزه‌ی رفتار سازمانی به ویژه رفتارهای سوء مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. برای مرور و دسته‌بندی محتوای مقالات تولید شده در زمینه‌ی مورد پژوهش، با مراجعه به بانک‌های مقالات علمی و از طریق موتور جستجوی علمی گوگل، پژوهش آغاز شد. از آن‌جا که دامنه پژوهش‌های صورت گرفته روی رفتار سازمانی و رفتارهای سوء، مورد نظر محقق بود، کلیدواژه‌های جدول (۳) با دو زبان فارسی و انگلیسی به اشکال نوشتاری مختلف، مورد جستجو قرار گرفت که تعداد کمی از مقالات در جستجوی اولیه یافت شد که این نشان از محدودیت پژوهش در زمینه‌ی موضوع پژوهش بود که به منظور اشباع نظری محقق، مصاحبه با خبرگان نیز در دستور کار قرار گرفت.

جدول ۳. کلیدواژه‌های جستجو

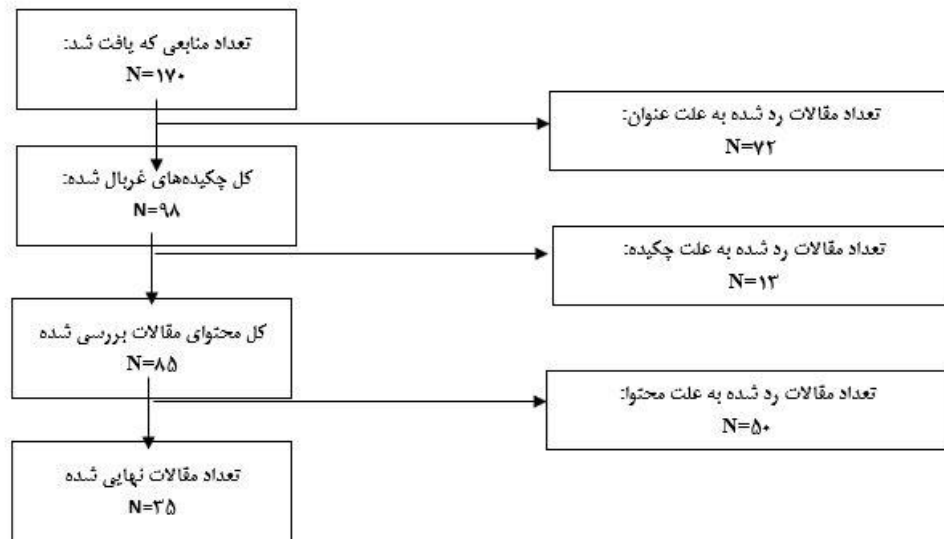
فارسی	انگلیسی
شادابی سازمانی	Organizational "freshness + vitality"
عوامل مؤثر بر شادابی سازمانی	Factors affecting organizational vitality
پیامدهای شادابی سازمانی	Consequences of organizational vitality
راهکارهای توسعه شادابی سازمانی	Solutions for the development of organizational vitality
عوامل بازدارنده شادابی سازمانی	Inhibiting factors of organizational vitality

گام سوم: بررسی نظاممند متون

در این گام، محقق کیفیت مقالات را ارزیابی کرد. هدف از این مرحله حذف مقاله ها و کتاب هایی است که پژوهشگر به یافته های ارائه شده در آنها اعتمادی نداشته و ممکن است آنها را رد کند. معیارهای در نظر گرفته شده در چک لیست ارزیابی کیفی این پژوهش به طوری که شامل معیارهای لازم در گام های پالایش، ارزیابی تکنیکی و پارادایمی هستند، عبارتند از:

- روش گردآوری داده، نحوه تجزیه و تحلیل داده ها؛
- تناسب طرح پژوهش با هدف پژوهش؛
- بیان روشن یافته ها، توجیه مناسب نتیجه پژوهش؛
- تجانس بین پارادایم های هدایت کننده پژوهش با روش های انتخاب شده.

در طول این پژوهش، محقق به بررسی هر یک از مطالعات پرداخت و طی مباحثات و مبادلات به این توافق رسید که مطالعات از کیفیت لازم برخوردارند. مقالات بر اساس معیارهایی بر اساس فرآیند نمایش داده شده در شکل (۱) حذف یا انتخاب شدند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده ی جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش های مطالعات، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. بسیاری از مقالات حذف و از این مطالعه کنار گذاشته شدند چرا که معیارهای انتخاب را برآورده نمی کردند. در پایان ۳۵ مقاله مربوط به موضوع، یا اشاره داشته به بخشی از موضوع انتخاب شدند.



شکل ۱. شیوه‌ی انتخاب و ارزیابی مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله برای افزایش سرعت و دقت بازیابی به هر اثر کدی اختصاص داده شد. به همین منظور برای مقاله‌های مروری از کد مم، برای مقاله‌های پژوهشی از کد مپ، برای کتاب از کد ک و برای فصل کتاب از کد فک استفاده شد. چنین کدهایی هم در فضای صفحه‌ها، صرفه‌جویی کرد و هم دقت بازیابی و دسته‌بندی بعدی را افزایش داد. در جدول مربوط به این گام، امتیاز دریافتی هر مقاله بر اساس سیاهه ارزیابی CASP و نیز رتبه کیفی هر اثر در بین کلیه آثار آورده شده که تحلیل‌های ثانویه را آسان می‌کند. در جدول (۴) یک ستون برای ردیف مقاله، یک ستون برای کد مقاله، ستونی برای نام مؤلفان و سال انتشار مقاله، ستونی برای اطلاعات استخراج شده، ستونی برای نوع پژوهش، ستونی برای امتیاز دریافتی و ستونی نیز برای رتبه کیفی در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که با توجه به حجم زیاد جداول مربوط، در این قسمت تنها بخش‌هایی کوچک از یافته‌ها در قالب جدول‌هایی ارائه می‌شود. در ادامه گام چهارم فراترکیب، مفاهیم کلیدی از آثار به صورت جداگانه استخراج و در قالب جدولی جداگانه تهیه شدند. از آنجا که مطالعات نظام‌مند و از نوع تحلیل محتوا با مفاهیم و مقوله‌ها سر و کار دارند، باید نگاهی تفسیری و یکپارچه‌نگر به مؤلفه‌ها و عناصر یافته شده داشت. برای سهولت و تسریع کار در مرحله‌ی بعدی کدگذاری که از خود ادبیات گرفته شده بودند به صورت موقت شناسایی و دسته-

بندی شده و برای هر مقوله منابع و آثار شناسایی شده آورده شدند تا زمینه تفسیرهای بعدی مهیا گردد. جهت تحلیل‌های بعدی، فراوانی تکرار هر مقوله در بین آثار بررسی شده نیز بررسی شد تا پشتوانه نظری هر مقوله توجیه‌پذیر باشد. در مجموع نود و پنج مؤلفه شناسایی شدند که از حیث تکرار و فراوانی دارای تنوع نیز بودند. در جدول (۵) تنها بخشی از جدول اصلی است و به دلیل حجم زیاد تنها گزیده‌ای از یافته‌ها ارائه شده است. شیوه‌ی کار و بقیه یافته‌ها به همین ترتیب مرتب شده‌اند.

جدول ۴. گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب

منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
صفری و همکاران (۱۴۰۰)	سلامت سازمانی، هویت سازمانی، شادابی سازمانی، اصول و ارزش‌ها	پژوهشی کیفی
شرفی (۱۴۰۰)	رویکردهای رهبری سازمانی، افزایش شادی و نشاط کارکنان، رفع تبعیض، عدالت گستری در سازمانی، ایجاد امنیت روانی	پژوهش کیفی
اصفهانی و حیدری (۱۳۹۸)	رفع خصایص منفی در بین کارکنان	پژوهش کیفی
زینلی و همکاران (۱۳۹۸)	عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، استرس شغلی و جو اخلاقی، سبک رهبری ستمگرانه و عدم مداخله	پژوهش کیفی
فرهاد فتاحی و همکاران (۱۳۹۸)	رهبری مخرب، بی عدالتی سازمانی، قوانین ناعادلانه، استفاده ابزاری، نگرش منفی، بدبینی سازمانی و نارضایتی شغلی	پژوهشی کیفی
علی نصر اصفهانی و پریسا حیدری آقاگلی (۱۳۹۸)	سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، بررسی عملکرد فردی، در نظر گرفتن پاداش، اتخاذ رویکرد ایجابی	پژوهش کیفی
پیرایش و اکبریان (۱۳۹۷)	شفاف سازی نقش، تعیین شرح وظایف مشخص	پژوهش کیفی
مومن پور و همکاران (۱۳۹۷)	تقویت رویکردهای شهروندی، هویت بخشی به سازمانی	پژوهشی کیفی
مقبلی و همکاران (۱۳۹۶)	ارتباط و تعامل بین کارکنان، مدیریت مشارکتی	پژوهش کیفی
خراسانی و همکاران (۱۳۹۶)	رویکردهای رهبری، عوامل مدیریتی، تصمیمات مدیریتی، طراحی ساختار تخت و ارگانیک	پژوهش کمی
روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶)	رضایت از شغل، کاهش استرس شغلی	پژوهش کمی
یگانه و همکاران (۱۳۹۵)	رهبری اخلاق مدار، الهام بخشی رهبران سازمانی	پژوهش کیفی

منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
گل پرور و سلحشور (۱۳۹۵)	رفع خشونت بین کارکنان، تدوین سیاست های تکریم کارکنان	پژوهش کیفی
ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	هویت اخلاقی کارکنان	پژوهش کیفی
لاخی و ساروار (۲۰۲۱)	قدرت و سطح ادراک کارکنان، توسعه شناختی کارکنان	پژوهش کیفی
هو و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی و رصد رفتارهای سوء، ایجاد بینش پیشگیرانه	پژوهش کیفی
پنگ (۲۰۲۱)	اتخاذ استراتژی های کاری عاطفی، رفع بدبینی بین کارکنان، توجه به سلايق کارکنان	پژوهشی کیفی
محمود و همکاران (۲۰۲۰)	مسئولیت اجتماعی درک شده کارکنان، توجه به مسائل مالی کارکنان	پژوهش کیفی
چن (۲۰۲۰)	اثرات تداخل کار و خانواده، توجه به امرار معاش کارکنان، تقویت عاطفه فردی	پژوهش کیفی
شول و همکاران (۲۰۱۹)	عدالت در سرانه رفاهی کارکنان، رفع بی عدالتی در حقوق و پاداش، تنظیم روابط بین کارکنان، رفع خستگی از کار، نظارت درست در سازمان	پژوهشی کیفی
اوتکارش (۲۰۱۹)	تلطیف جو سازمانی، مشاوره مناسب، برنامه بازآموزی برای کارکنان	پژوهش کیفی
ماجکیک و اوسوالد (۲۰۱۸)	مبارزه با رفتارهای دون شخصیتی، توجه به شاخصه های فردی	پژوهش کمی
دی استفانو و همکاران (۲۰۱۷)	تمهیدات سازمانی برای مقابله با رفتارهای سوء، فرهنگ سازی، گفتمان سازی	پژوهش کمی
ایشاک شمشیر (۲۰۱۶)	توجه به مسائل روانشناختی کارکنان	پژوهش کیفی

در جدول (۴)، گزیده ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب بر اساس کد مفهومی مقالات، محقق و سال، اطلاعات اولیه و نوع پژوهش ارائه گردید که و ابعاد اصلی بر اساس ماهیت و محتوای مؤلفه ها به تناظر پژوهش ها ارائه شد.

جدول ۵. گزیده ای کدگذاری محوری موضوع های استخراج شده

مقوله	منبع	فراوانی
راهبردی و سیاستی	مپ: ۱۷۰۱۳ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۹ و ۱۷ مر: ۵۵ و ۴۰ ک: ۱	۷
توسعه منابع انسانی	مپ: ۵ و ۱۱ و ۲۴ و ۳۱ و ۴۸ و ۵۴ و ۵۹ مر: ۵	۸
توسعه فردی	مپ: ۳ و ۹ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۴ و ۳۱ و ۳۸ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۹ مر: ۱۸	۱۱
مدیریت	مپ: ۱۰ و ۱۵ و ۱۸ و ۲۳ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۹ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۶ و ۶۰ مر: ۱۸	۱۲
مشارکت	مپ: ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ و ۳۴ و ۴۵ و ۴۷ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۳ مر: ۱۸ و ۵	۱۶
محیطی	مپ: ۱۴ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۴ و ۳۷ و ۳۹ و ۴۱ و ۴۵ و ۵۶ و ۵۹ مر: ۱۸ و ۵	۱۴

در جدول (۵)، کدگذاری محوری موضوع های استخراج شده از مقالات و پژوهش های مرتبط، به تفکیک ابعاد اصلی راهبردی و سیاستی، توسعه منابع انسانی، توسعه فردی، مدیریت، مشارکت، محیطی ارائه گردید.

گام پنجم: تلفیق یافته های کیفی

بر اساس روش فراترکیب تمام عوامل شناسایی شده از مطالعات پیشین را که در پاسخ به سؤالات طراحی شده استخراج شده اند و در قالب کد در جدول (۴) نگاشته شده اند، در نظر گرفته سپس با دسته بندی مفهومی هر کد، مفاهیم مرتبط با پژوهش شناسایی می شود. کاری که در این بخش انجام می شود، تجزیه و تحلیل و تلفیق کیفی است. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته ها است (نوبلیت و هیر^۱، ۱۹۸۸). در مقاله ی حاضر، تمامی ساز و کارهای استخراج شده را که در گام قبلی به منزله ی کد در نظر گرفته شد و در فرم ماتریس مقیاس به تصویر کشیده شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند. با انجام این کار تفسیری فراتر از هر

^۱ Noblit & Hare

یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده‌ی مورد نظر ارائه شده و در عین حال در برگیرنده‌ی همه‌ی آن‌ها نیز خواهد بود به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد. به طور کلی ابعاد اصلی بر اساس مطالعات و استنتاج محقق شامل ابعاد "عوامل راهبردی و سیاستی"، "عوامل توسعه منابع انسانی"، "عوامل توسعه فردی"، "عوامل مدیریت"، "عوامل مشارکت" و "عوامل محیطی" هستند.

گام ششم: اعتباریابی کیفی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

در مرحله‌ی بعدی در پژوهش حاضر، راستی‌آزمایی و اعتباریابی و روایی سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به این‌که مرحله‌ی ششم از فراترکیب پالایش کیفی یافته‌های به دست آمده است با روش گروه کانونی از طریق نظرسنجی از خبرگان به دست می‌آید. با توجه به این‌که ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مقالات پیشین اقتباس و استخراج شده است بنابراین دارای روایی قابل قبولی است اما برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه‌های به دست آمده و نزدیک کردن آن به نظرات و دیدگاه‌های علمی‌تر و اصولی‌تر اعتباریابی در دستور کار محقق قرار می‌گیرد. روش گروه کانونی یا گفتگوی گروهی متمرکز یکی از روش‌های متداول در روش پژوهش است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله و نظرسنجی مستقیم از خبرگان انجام می‌شود. تمامی خبرگان از شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران که در حوزه‌ی منابع انسانی مشغول به فعالیت بودند بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند و ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه به صورت طیف لیکرت به نظرسنجی خبرگان گذاشته شد. مشخصات خبرگانی که در این پژوهش از نظرات آن‌ها استفاده شده به صورت جدول (۶) است:

جدول ۶. مشخصات خبرگان

۹	مرد	جنسیت
۶	زن	
۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۱	دکتری	
۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۱	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۲	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۶	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	
۴	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	

۸	رفتار سازمانی	رشته تحصیلی
۵	مدیریت منابع انسانی	
۲	روان شناسی	

در ادامه، یافته‌های مرحله‌ی کمی پژوهش ارائه شده است. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) ابعاد و مؤلفه‌ها در جداول (۷)، (۸)، (۹)، (۱۰)، (۱۱) و (۱۲) گزارش شده است.

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل راهبردی و سیاستی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
خط مشی شادابی سازمانی	۴/۶	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
قوانین مقابله با رفتارهای سوء	۷/۵	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
سیاست‌های پیشگیرانه در راستای شادابی سازمانی	6/۵	۱/۳۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
سند راهبردی تکریم مدیران و کارکنان	6/۴	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان	1/3	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، "قوانین مقابله با رفتارهای سوء" در بُعد راهبردی و سیاستی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۷/۵ و "اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان" ۱/۳ دارای کمترین میانگین با امتیاز بدست آمده است. خط‌مشی شادابی سازمانی به مجموعه‌ای از رویکردها و سیاست‌هایی اشاره دارد که با هدف ایجاد محیطی پویا، پرانرژی و انگیزه‌بخش در سازمان تدوین می‌شوند. در این راستا، قوانین مقابله با رفتارهای سوء به عنوان یک ابزار کنترلی نقش اساسی در جلوگیری از بروز تنش‌ها، تخلفات و ناهنجاری‌های رفتاری ایفا می‌کنند و از طریق ایجاد یک فضای کاری ایمن و اخلاق‌محور، بستری مناسب برای افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان فراهم می‌سازند. در کنار این رویکرد کنترلی، سیاست‌های پیشگیرانه در راستای شادابی سازمانی بر ایجاد تدابیر و ساز و کارهایی تمرکز دارند که به‌طور فعال از شکل‌گیری عوامل مخل شادی و انگیزه جلوگیری کرده و فرهنگ سازمانی را به سمت نشاط و پویایی سوق می‌دهند. علاوه بر این، سند راهبردی تکریم مدیران و کارکنان به عنوان یک چارچوب کلان، اصول و راهکارهایی را برای حفظ کرامت، انگیزش و رضایتمندی اعضای سازمان تبیین می‌کند و ضمن بهبود روابط درون سازمانی، از فرسودگی شغلی و کاهش روحیه کارکنان

جلوگیری می‌نماید. در نهایت، اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان، نشان‌دهنده دیدگاه راهبردی و پایدار مدیران در مسیر ارتقای کیفیت زندگی کاری، افزایش انگیزه و تعهد سازمانی است که از طریق اقدامات هدفمند و مستمر، پویایی و نشاط را در بطن فرهنگ سازمانی نهادینه می‌سازد.

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد توسعه منابع انسانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
جذب، حفظ و توسعه کارکنان مبتنی بر روحیه سرشار	۵/۴	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
طراحی سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر رفتارهای انگیزشی	۵/۱۱	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان	۶/۸	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
وزن دهی به شاخص‌های رفتاری در انتصابات مدیران	۵/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تعریف مصادیق رفتارهای سوء	۶/۳	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تدوین دستورالعمل‌های شادابی سازمانی	۲/۳	۰/۴۸	۰/۴۶	-۱/۳۵
پایش مستمر شاخص‌های ارزیابی رفتاری کارکنان	۶/۷	۰/۵۲	-۰/۳۲	-۱/۵۷

همان‌طور که در جدول (۸) نشان داده شده است، "پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان" دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۶/۸ و "تدوین دستورالعمل‌های شادابی سازمانی" با امتیاز ۲/۳ دارای کمترین میانگین است. توسعه منابع انسانی در راستای مدیریت شادابی منابع انسانی مستلزم رویکردی جامع و نظام‌مند است که از جذب، حفظ و توسعه کارکنان مبتنی بر روحیه سرشار آغاز شده و تلاش می‌کند افراد با انگیزه و پرانرژی را به سازمان جذب کرده و محیطی مناسب برای رشد و پویایی آن‌ها فراهم سازد. در این مسیر، طراحی سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر رفتارهای انگیزشی نقشی کلیدی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند، به گونه‌ای که رفتارهای مثبت و مشارکتی مورد تشویق قرار گرفته و رفتارهای غیرسازنده اصلاح شوند. همچنین، پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان، یعنی طراحی یک نظام جبران خدمات که علاوه بر عملکرد، به شاخص‌های رفتاری نیز وزن دهد، می‌تواند به تقویت روحیه کار گروهی و تعامل سازنده در سازمان کمک کند. در همین راستا، وزن‌دهی به شاخص‌های رفتاری در انتصابات مدیران تضمین می‌کند که افرادی با ویژگی‌های مثبت شخصیتی و مدیریتی به

سمت های کلیدی منصوب شوند و الگوی مناسبی برای سایر کارکنان باشند. علاوه بر این، تعریف مصادیق رفتارهای سوء ضروری است تا چارچوب های مشخصی برای برخورد با ناهنجاری های سازمانی وجود داشته باشد و از ایجاد فضای مسموم جلوگیری شود. تدوین دستورالعمل های شادابی سازمانی نیز یک گام اساسی برای ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نشاط و انگیزه است که به وسیله آن، اصول و روش های حفظ و ارتقای شادابی کارکنان به صورت مدون ارائه شود. در نهایت، پایش مستمر شاخص های ارزیابی رفتاری کارکنان، از طریق رصد دائمی رفتارهای فردی و تیمی، زمینه را برای اصلاح فرآیندها، بهبود عملکرد و ارتقای رضایت شغلی در سازمان فراهم می آورد.

جدول ۹. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل فردی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
توسعه شناختی و روانی	۱۱/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۹	-۱/۱۵
تغییر در رویکرد و نگرش افراد	۱۰/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
همسان سازی ترجیحات کارکنان	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
پایبندی و تعهد به اصول	۱۵/۷۸	۱/۳۸	-۰/۰۰۴	-۱/۰۹

همان طور که در جدول (۹) نشان داده شده است، "پایبندی و تعهد به اصول" دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۵/۷۸ و "تغییر در رویکرد و نگرش افراد" دارای کمترین میانگین با امتیاز ۱۰/۷۶ بدست آمده است. عوامل فردی توسعه شناختی و روانی نقش اساسی در ارتقای کیفیت عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان در سازمان ایفا می کنند، به گونه ای که تغییر در رویکرد و نگرش افراد می تواند زمینه ساز تحولی عمیق در نحوه تعامل، تصمیم گیری و حل مسائل سازمانی باشد. این تغییرات زمانی مؤثرتر خواهند بود که با همسان سازی ترجیحات کارکنان همراه شوند، به این معنا که سازمان بتواند نیازها، علایق و ارزش های فردی کارکنان را با اهداف و الزامات کاری تطبیق دهد و تعادلی پویا میان آن ها ایجاد کند. در این راستا، همراستایی اهداف شخصی با اهداف سازمانی اهمیت ویژه ای دارد، زیرا هنگامی که کارکنان احساس کنند مسیر حرفه ای آن ها با چشم انداز و مأموریت سازمان همسو است، انگیزه و تعهد بیشتری برای رشد و مشارکت فعال خواهند داشت، که این امر در نهایت منجر به افزایش بهره وری، رضایت شغلی و پویایی سازمانی می شود.

جدول ۱۰. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل مدیریتی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رویکرد مدیران	۱۸/۹	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
الهام بخشی مدیران اخلاق گرا	۹/۸۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
تعهد مدیران به اخلاق حرفه ای	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان طور که در جدول (۱۰) نشان داده شده است، "رویکرد مدیران" در بُعد عوامل مدیریتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۹ و "الهام بخشی مدیران اخلاق گرا" دارای کمترین میانگین با امتیاز ۹/۸۷ است. عوامل مدیریتی نقش تعیین کننده ای در شکل دهی به فرهنگ سازمانی و ایجاد محیطی پویا و انگیزه بخش دارند، به ویژه رویکرد مدیران که می تواند مسیر کلی سازمان را در جهت رشد، بهره وری و رضایت کارکنان هدایت کند. زمانی که مدیران از سبک های مدیریتی تحول آفرین و مشارکتی بهره ببرند، فضای تعامل و نوآوری تقویت می شود و کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری خواهند داشت. در این میان، الهام بخشی مدیران اخلاق گرا عاملی کلیدی در ایجاد اعتماد و وفاداری سازمانی است، زیرا مدیرانی که با تکیه بر اصول اخلاقی، عدالت، صداقت و همدلی عمل می کنند، نه تنها الگوی رفتاری مناسبی برای کارکنان خواهند بود، بلکه به افزایش انگیزه و انسجام تیمی نیز کمک می کنند. افزون بر این، تعهد مدیران به اخلاق حرفه ای تضمین می کند که تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های سازمانی بر اساس معیارهای شفاف، منصفانه و مسئولانه صورت گیرد، که این امر نه تنها باعث افزایش اعتماد درون سازمانی می شود، بلکه سازمان را در مسیر پایداری و موفقیت بلندمدت قرار می دهد.

جدول ۱۱. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل مشارکتی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
عدالت محوری و رقابت محوری مثبت	7/5	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
تحقق عدالت	14/30	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
مشارکت محوری در سازمان	18/2	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
ایجاد فضای همدلی	۹/۱۴	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
ایجاد پشتوانه اخلاقی در بین کارکنان	۹/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
مدیریت مشارکتی	۸/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲

انگیزه سازی و تکریم کارکنان تکریم کارکنان	۱۱/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
---	-------	------	--------	-------

همان طور که در جدول (۱۱) نشان داده شده است، "مشارکت محوری در سازمان" در بُعد عوامل مشارکتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۲ است. "عدالت محوری و رقابت محوری مثبت" ۷/۵ دو عامل کلیدی در ایجاد محیطی سالم و پویای سازمانی هستند که در آن کارکنان بر اساس شایستگی های خود ارزیابی و تشویق می شوند و فضایی عادلانه برای رشد و پیشرفت آن ها فراهم می شود. در این راستا، تحقق عدالت نه تنها باعث افزایش اعتماد درون سازمانی می شود، بلکه انگیزه کارکنان را برای تلاش بیشتر و ایجاد ارزش افزوده تقویت می کند. از سوی دیگر، مشارکت محوری در سازمان به این معناست که کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری و حل مسائل سازمانی نقش فعال داشته باشند که این امر احساس تعلق آن ها به سازمان را افزایش داده و خلاقیت و نوآوری را در آن ها تقویت می کند. ایجاد فضای همدلی نیز یکی از مؤلفه های مهمی است که به بهبود ارتباطات سازمانی و کاهش تعارضات کمک می کند، چراکه زمانی که کارکنان احساس کنند در محیطی حمایتگرانه و همدلانه فعالیت می کنند، بهره وری و انگیزه کاری آن ها افزایش می یابد. در کنار این موارد، ایجاد پشتوانه اخلاقی بین کارکنان، یعنی نهادینه سازی ارزش های اخلاقی همچون صداقت، انصاف و مسئولیت پذیری، به عنوان مبنایی برای تعاملات سالم و سازنده در سازمان عمل می کند. مدیریت مشارکتی که بر اساس شفافیت، تعامل و اعتماد متقابل شکل می گیرد، امکان بهره گیری از دانش و تجربیات کارکنان را فراهم کرده و منجر به تصمیم گیری های کارآمدتر و افزایش حس مسئولیت پذیری بین آن ها می شود. در نهایت، انگیزه سازی و تکریم کارکنان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمانی است که با ایجاد فرصت های رشد، ارائه بازخوردهای مثبت، پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و توجه به نیازهای روحی و حرفه ای کارکنان، موجب ارتقای سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن ها خواهد شد.

جدول ۱۲. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل محیطی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ضعف در نظارت بر کارکنان	۸/۵	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
رهبری تحول گرا	۴/۳	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
حدود و ثغور فعالیت های سازمانی	۲/۳	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴

همان طور که در جدول (۱۲) نشان داده شده است، "ضعف در نظارت بر کارکنان" در بُعد عوامل محیطی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۵ و "حدود و ثغور فعالیت های سازمانی" دارای کمترین میانگین با

امتیاز ۲/۳ می‌باشد. عوامل محیطی نقش مهمی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند، به‌ویژه در زمینه‌هایی که مربوط به نظارت، رهبری و ساختار فعالیت‌های سازمانی هستند. یکی از چالش‌های مهم در این حوزه، ضعف در نظارت بر کارکنان است که می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، بی‌انضباطی و عدم شفافیت در عملکرد شود. زمانی که سازوکارهای نظارتی کارآمد وجود نداشته باشند، احتمال بروز رفتارهای نامطلوب افزایش یافته و سازمان در دستیابی به اهداف خود با موانعی روبه‌رو خواهد شد. در مقابل، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک راهکار اساسی برای مقابله با این چالش مطرح می‌شود، چراکه رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه، ارائه چشم‌انداز روشن و الهام‌بخشی به کارکنان، آن‌ها را به سمت نوآوری، همکاری و بهبود مستمر هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی به‌جای تکیه صرف بر کنترل و نظارت مستقیم، با تقویت حس مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی در کارکنان، بستر لازم را برای ارتقای عملکرد سازمان فراهم می‌آورند. علاوه بر این، حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی، یعنی تعیین مرزهای شفاف برای وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان، از اهمیت بالایی برخوردار است. زمانی که این حدود مشخص باشند، افراد می‌توانند با اطمینان بیشتری در چارچوب‌های تعیین‌شده فعالیت کنند و از تداخل وظایف یا ناهماهنگی‌های سازمانی جلوگیری شود، که در نهایت منجر به افزایش کارایی، هماهنگی درون‌سازمانی و تحقق بهتر اهداف سازمانی خواهد شد. پس از فرآیند فراترکیب و صحه‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رفتارهای سوء کارکنان نسبت به طراحی الگوی مفهومی اولیه‌ی پژوهش اقدام شد.

نتیجه‌گیری

با بررسی‌های به‌عمل آمده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، بسیاری از محققان به نقش برجسته‌ی رفتار سازمانی در هدایت، راهبری، تهییج و ترغیب آحاد کارکنان به سمت اهداف سازمانی تأکید می‌نمایند. در این پژوهش‌ها مؤلفه‌هایی چون نحوه‌ی هدایت و راهبری کارکنان، توسعه‌ی رفتارگرایی، فرهنگ‌سازی و آموزش در تمامی لایه‌های خرد و کلان و سطوح مختلف سازمانی مورد نظر بوده است. چاپخانه‌های کشور به دلیل ماهیت تکنیکی و تخصصی، نیازمند پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای و رفتار سازمانی متناسب با فضای سازمان‌های فضیلت‌محور و ارزش‌مدار مانند شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران در راستای مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان می‌باشند تا بتوانند در پروژه‌ها به نحو مطلوبی آن‌ها را به‌کار گیرند تا هزینه‌های ناشی از عدم توجه به رفتار کارکنان کاهش یابد. به همین منظور در این مقاله سعی شد، تا عوامل مؤثر بر جلوگیری از رفتارهای سوء، بین کارکنان و شادابی افزایشی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از همین رو، با گردآوری و پالایش مقالات و پژوهش‌های مرتبط به شناسایی و جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر پرداخته شد و مجموعه عواملی که در این حوزه می‌توانند مؤثر باشند، شناسایی گردید.

نتایج حاصل از فراترکیب مقالات نشان می‌دهد که مدیریت شادابی سازمانی وابسته به مجموعه‌ای از عوامل توسعه فردی، مدیریتی، مشارکتی، محیطی، توسعه منابع انسانی و راهبردی و سیاستی است که در تعامل با یکدیگر می‌توانند به افزایش بهره‌وری، انگیزه و رضایت کارکنان منجر شوند. در این راستا، عوامل فردی توسعه شناختی و روانی، از جمله تغییر در رویکرد و نگرش افراد، همسان‌سازی ترجیحات کارکنان و هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد و پایداری نیروی انسانی ایفا می‌کنند. این عوامل نشان می‌دهند که کارکنان زمانی بیشترین کارایی را دارند که احساس کنند سازمان از رشد شناختی و روانی آن‌ها حمایت کرده و به نیازهای فردی‌شان توجه دارد (براون و پترسون^۱، ۲۰۲۰). از این‌رو، سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های شناختی و بهبود نگرش کارکنان می‌تواند به افزایش تعهد و کاهش نرخ ترک خدمت منجر شود. از سوی دیگر، عوامل مدیریتی، به‌ویژه رویکرد مدیران در الهام‌بخشی و تعهد به اخلاق حرفه‌ای، تأثیر به‌سزایی در ایجاد محیطی پایدار و انگیزه‌بخش دارد. مدیران اخلاق‌گرا که بر اساس ارزش‌های سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل می‌کنند، می‌توانند با افزایش اعتماد درون سازمانی، حس وفاداری و تعلق کارکنان را تقویت کنند (باس و آولیو^۲، ۲۰۱۸). همچنین، رهبران سازمانی که از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند، با ایجاد فضای همکاری و مشورت، امکان رشد کارکنان و بهبود عملکرد تیمی را فراهم می‌آورند. در این راستا، اجرای راهبردهای مدیریت مشارکتی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعامل و همدلی کمک می‌کند (نورته‌اوس^۳، ۲۰۲۱). ابعاد عدالت‌محوری و رقابت‌محوری مثبت نیز از دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شادابی سازمانی محسوب می‌شوند. تحقق عدالت در سازمان، مشارکت‌محوری، ایجاد فضای همدلی و پشتیبان اخلاقی در میان کارکنان، همگی زمینه‌های لازم برای ارتقای انگیزه و تکریم منابع انسانی را فراهم می‌کنند. در سازمان‌هایی که عدالت سازمانی رعایت می‌شود و رقابت مثبت بر اساس شایستگی‌های واقعی شکل می‌گیرد، کارکنان تمایل بیشتری به تلاش و نوآوری خواهند داشت (کلکوویت و همکاران^۴، ۲۰۱۹). همچنین، مدیریت انگیزه‌محور و ایجاد سیستم‌های تشویقی و حمایتی باعث افزایش احساس امنیت شغلی و رضایت کارکنان شده و از بروز فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کند. عوامل محیطی، به‌ویژه ضعف در نظارت بر کارکنان، رهبری تحول‌گرا، حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی، نشان‌دهنده این واقعیت هستند که برای بهبود عملکرد سازمانی باید علاوه بر بهبود ساختارهای داخلی، به عوامل محیطی و نظارتی نیز توجه شود. ضعف در نظارت می‌تواند باعث کاهش

^۱ Brown & Peterson

^۲ Bass & Avolio

^۳ Northouse

^۴ Colquitt et al

مسئولیت‌پذیری کارکنان شود، درحالی‌که رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال، این خلأ را پر می‌کند (یوکل^۱، ۲۰۱۹). علاوه بر این، مشخص کردن حدود فعالیت‌های سازمانی از طریق تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های شفاف، باعث بهبود هماهنگی در سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. در نهایت، یافته‌ها حاکی از آن است که شادابی سازمانی نتیجه تعامل پیچیده میان عوامل فردی، مدیریتی، محیطی و خط‌مشی‌گذاری است که هرکدام به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. برای دستیابی به یک سازمان پویا و شاداب، پیشنهاد می‌شود که مدیران از طریق سیاست‌گذاری‌های شفاف، حمایت از توسعه شناختی کارکنان، رعایت عدالت سازمانی، ترویج فرهنگ رقابت سالم و بهره‌گیری از سبک‌های رهبری تحول‌گرا، زمینه‌های لازم برای ایجاد محیطی انگیزه‌بخش را فراهم کنند. همچنین، مطالعات آینده می‌توانند با بررسی تأثیر این عوامل در صنایع و سازمان‌های مختلف، الگوهای مؤثرتر و کاربردی‌تری برای ارتقای شادابی سازمانی ارائه دهند.

پیشنهادهای تحقیق

پیشنهاد می‌شود که سازمانها، رویکردهای مدیریتی تحول‌گرا و مشارکتی را اولویت قرار دهند، همچنین سیاست‌های ارتقای عدالت سازمانی را به‌طور شفاف تدوین و اجرا کنند و با نظارت مستمر و پایش شاخص‌های رفتاری کارکنان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و تعهد را تقویت تا با ایجاد فضای انگیزشی و تعاملی، شادابی کارکنان و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

منابع

1. Abbasi H, Taghizadeh H, Jelveh S. (2023). Investigating the mediating role of Social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Applied Educational Leadership*, 4(1),97-114.doi: 10.22098/ael.2023.12180.1218
2. [Alston W, Dudley M. DeKalb History Center 2012.3.21](#)
3. Ameriyan H, Fahimi-Nezhad A, Morsal B, Siavashi M. (2023). Leadership and Organizational Inertia with the Mediating Role of Social loafing in the Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Correlation of Managers*; 12 (1) :81-94. (in Persian)

^۱ Yukl

4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). Transformational leadership: A response to critiques. *Leadership Quarterly*, 29(3), 324-330
5. [Bataineh KA. Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. Int Bus Res. 2019;12\(2\).](#)
6. [Brown NJL, Rohrer JM. Easy as \(happiness\) pie? A critical evaluation of a popular model of the determinants of well-being. J Happiness Stud. 2019 May 9.](#)
7. Brown M., Peterson E. R., Rawlinson C. (2020). Research with gifted adults: What international experts think needs to happen to move the field forward. *Roeper Review*, 42(2), 95–108. 10.1080/02783193.2020.1728797
8. [Bujacz A, Eib C, Toivanen S. Not all are equal: A latent profile analysis of well-being among the self-employed. J Happiness Stud. 2019 Jul 12.](#)
9. [Cameron KS, Spreitzer GM. \(2012\) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press, Oxford. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001](#)
10. Chen C T, King B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8.
11. Cheremnykh OK, Fedorenko AK, Selivanov YA, Cheremnykh SO. Continuous spectrum of evanescent acoustic-gravity waves in an isothermal atmosphere. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*.503(4):5545-5553. 2023
12. [Cohen A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment human resource management review, 3, 356-375. 2007](#)
13. Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content validation guidelines: Evaluation criteria for definitional correspondence and definitional distinctiveness. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1243–1265.
14. Di Stefano G, Peteraf M & Verona G. (2014). The organizational drivetrain: A Road to Integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
15. [Diener E, Biswas-Diener R. Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth. Wiley-Blackwell. September 9, 2008.](#)
16. Diener E. New findings and future directions for subjective well-being research. *American Psychologist*. 20۲۱

17. Fisher CD. Happiness at work. international journal of management reviews. 20۲۱; British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd.
18. Freire P. Pedagogy of the Oppressed. 30th Anniversary Edition. Translated by Ramos MB. Introduction by Macedo D. New York: Continuum; 20۱۸.
19. Ghaffari R, Ghanbari M. The image of a transcendent Islamic organization in light of organizational virtue and loving religious behavior: The archetype of a cheerful organization. Scientific article of the Ministry of Science. Fall 2018
20. Hu R, Wang L, Zhang W, Bin P, (2018). Creativity, proactive personality, and entrepreneurial intention: the role of entrepreneurial alertness. *Frontiers in psychology*. 9, 951.
21. Jalilian S, Azimpour E, Nejati V, Shahri A. (2022). Identify the basic dimensions Of Organizational In Difference In Teachers: A Mixed Research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(1), 49-31. (in Persian)
22. [Karl K, Peluchette JH, Harland LL. \(200۹\). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12\(2\), 1-17.](#)
23. [Kuroda S, Yamamoto I. Why do people overwork at the risk of impairing mental health? *J Happiness Stud*. 2018 Jul 19.](#)
24. [Meyers MC, Adams BG, Sekaja L, Buzea C, Cazan AM, Gotea M, et al. Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *J Happiness Stud*. 2018 Sep 5.](#)
25. Mujcic.R, Oswald A J.(2018) Is Envy Harmful to a Society's Psychological Health and Wellbeing? A Longitudinal Study of 18000 Adults *Social Science & medicine* 198(1) 103-111.
26. [Munar JLS , Espinosa SD, Buelvas LM, Abarca YV, Tirado JO. Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *MDPI Sustainability* 2020, 12\(24\), 10502; <https://doi.org/10.3390/su122410502>](#)
27. [Niazi M, Rezvani Z, Hoseynizadeh S, Sakhaei A. Meta-analysis of the relationship between social capital and happiness in Iran. *Social Development and Welfare Planning*. September 2021](#)
28. Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies* (Vol. 11): Sage.
29. Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory & Practice* (9th e.d.). SAGE Publishing

30. Ripoll R, Manzanares V, Montoya G, G.A. Una aproximacion teorica para mejorar los resultados de innovacion en las empresas desde la perspectiva del Happiness Management. Retos. Rev. De Cienc. De La Adm. Y Econ .2017,7,113-139.
31. [Robbins S P, Judge T. Organizational Behavior . Pearson South Africa, 2009](#)
32. [Shirmohamadian Sh, Azizi Sh, Shali V. New ranking of urban multifunctional centers focusing on the concept of happiness. Armanshahr Architecture & Urban Development journal has been accredited by secretariat of planning and policy making center of research. September 2022](#)
33. [Simons M, Lataster J, Peeters S, Reijnders J, Janssens M, Jacobs N, et all. Sense of abundance is associated with momentary positive and negative affect: An experience sampling study of trait gratitude in daily life. J Happiness Stud. 2019 Sep 18.](#)
34. Shool, H. ,Damghanian, H. ,Rastgar, A. ,danaee fard, H. and Azar, A. (2019). The Causes and Consequences of Backstabbing in the Public Organizations: A Qualitative Research. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(3), 39-74.
35. [Sugiura Y, Sugiura T. Relation between daydreaming and well-being: moderating effects of Otaku contents and mindfulness. J Happiness Stud. 2019 May 6.](#)
36. Taherinia M, Shariat Nezhad A, Fathi Cehgeni F. (2024). Nepotism and organizational indifference of employees: An analysis of the mediating role of social capital. *Social Capital Management*, 11(1), 51-68. doi: 10.22059/jscm.2023.346534.2323
37. Taherpour F, Pourshafei H, Tahebifar V. (2022). Analyzing the relationship between authentic leadership and social attrition with an emphasis on the mediating role of organizational loyalty (case study: secondary school teachers). *Applied Educational Leadership*, 3(3), 83-100. (in Persian).
38. Tavassoli A D. The book "Organizational Vitality and Its Connection with Organizational Creativity" Publications Hoorin. Second edition 2025
39. Teimouri H, Safari A, Jahanbazi goujani A, Babaahmadi Milani Z. The Impact of Spirituality in the Workplace on Organization Identity with the Mediating Role of Organizational Health and Deviant Behavior. *Journal of Applied Sociology*. 2021, July
40. [Vang ZM, Hou F, Elder K. Perceived religious discrimination, religiosity, and Life satisfaction. journal of happiness studies. 2018 Sep 29.](#)
41. Yukl, G. A. (2019). Leadership in Organisations (7ma. Ed.), Upper Saddle river, (NJ: Prentice Hall)

42. Zahed babelan A, Ahmadi H. (2022) Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust of Ardabil secondary school teachers. *Managing Education in Organizations*; 11 (2) :85-107. (in Persian).
43. [Zaid WM. The impact of job burnout on the performance of staff member at king abdul-aziz. international journal of business and social science. 2019 apr;10\(4\):126-136. doi:10.30845/ijbss.v10n4p15.](#)
44. Zarei Matin H, Haghgouyan Z. Happiness and Joy in Life and the Workplace. Tehran. Mehraban Book Publishing House. Third edition (2021)
45. Zhang, R. Redfern, K. Newman, M. A. & Ferreira-Meyers, K. (2016). If you are emotionally intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24 (3), 260-271.
46. Zhang, S. (2018). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 161 (3), 687-705.
47. [Zikovich S. Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. conference: 80th international scientific conference on economic and social development and 10th international oFEL conference "diversity, equity and inclusion: the essence of organisational well-Being"; 2023.](#)

ترسیم الزامات کلیدی توسعه شایستگی‌های مدیران: مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی با تأکید بر کاربردهای عملی در آموزش و توسعه منابع انسانی

محمد احمدی^۱

مرتضی کرمی^۲

رضوان حسین قلی زاده^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹)

چکیده

توسعه شایستگی‌های مدیران از ارکان اساسی دستیابی به موفقیت و حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌آید. با این حال، بسیاری از برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران به اثربخشی مورد انتظار نرسیده‌اند که یکی از دلایل اصلی آن، فقدان درک جامع و نظام‌مند از الزامات کلیدی این فرایند است. این پژوهش با هدف شناسایی الزامات کلیدی توسعه شایستگی‌های مدیران، با رویکرد مرور نظام‌مند اسنادی و تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های گوگل اسکولار^۴، وب آو ساینس^۵، اسکوپوس^۶ و امرالد^۷ از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و با تمرکز بر مقالات انگلیسی‌زبان دارای دسترسی کامل صورت گرفت. از میان ۲۰۲۷ مقاله شناسایی شده، پس از غربالگری و ارزیابی کیفیت، ۱۱۳ منبع مرتبط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه اثربخش شایستگی‌های مدیران نیازمند تمرکز بر چندین الزام کلیدی از جمله رهبری استراتژیک و هم‌راستایی با اهداف کلان سازمان، طراحی و اجرای چرخه مستمر برنامه‌های یادگیری، بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی مانند شبیه‌سازی، کوچینگ و منتورینگ، ایجاد فرهنگ یادگیرنده سازمانی، حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران، تسهیل مدیریت دانش و انتقال تجارب، تقویت توانایی انطباق با تغییرات محیطی، و تمرکز بر ارتقای شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری است. این الزامات در کنار هم چارچوبی منسجم، پویا و قابل ارزیابی برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران ارائه می‌دهند. یافته‌ها اهمیت نوآوری آموزشی، یادگیری مستمر و مدیریت دانش را برجسته کرده و می‌توانند راهنمای عملی موثری برای بهبود برنامه‌های توسعه مدیران باشند.

کلیدواژه‌ها: الزامات کلیدی، توسعه شایستگی‌های مدیران، مرور نظام‌مند، تحلیل محتوای کیفی، آموزش و توسعه

منابع انسانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد ahmadi22f@gmail.com

^۲ استاد گروه مطالعات برنامه درسی، دانشگاه فردوسی مشهد m.karami@um.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد rhgholizadeh@um.ac.ir

4. Google Scholar

5. Web of Science

6. Scopus

7. Emerald

مقدمه و بیان مسأله

در شرایط ناپایدار و رقابتی کنونی، سازمان‌ها با مسائل پیچیده‌ای همچون دستیابی به پایداری، نوآوری مستمر و ارتقای بهره‌وری مواجه‌اند؛ موفقیت در مقابله با این چالش‌ها به میزان توانمندی مدیران در هدایت اثربخش سازمان وابسته است. مدیران از طریق تصمیم‌گیری‌های راهبردی، استفاده کارآمد از منابع و ترویج فرهنگ سازمانی مطلوب، نقشی کلیدی در فرآیند تحول و پیشرفت سازمان‌ها دارند. بر همین اساس، توسعه شایستگی‌های مدیران^۱ به‌عنوان عاملی بنیادین در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، به‌ویژه در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، مورد توجه روزافزون صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفته است. شایستگی‌های مدیران مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری هستند که مدیران را قادر می‌سازند تا سازمان را به‌صورت اثربخش رهبری و مدیریت کنند. این شایستگی‌ها ابعاد مختلفی همچون شایستگی‌های فنی، رهبری، رفتاری و دیجیتال را شامل می‌شوند و برای موفقیت فردی و سازمانی ضروری هستند (۱،۲). تمرکز بر ارتقای این شایستگی‌ها نه‌تنها موجب بهبود عملکرد فردی مدیران می‌شود، بلکه توان تاب‌آوری و واکنش مؤثر سازمان در برابر چالش‌های بیرونی را افزایش داده و زمینه بهره‌گیری از فرصت‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. با این حال، یافته‌های موجود حاکی از آن است که بسیاری از برنامه‌های توسعه مدیران، به‌واسطه ناهماهنگی با نیازهای واقعی سازمان و بی‌توجهی به تحولات محیطی، از اثربخشی کافی برخوردار نبوده و به نتایج مطلوب منجر نمی‌شوند (۳،۴). یکی از موانع اساسی در مسیر توسعه شایستگی‌های مدیران، فقدان درک کافی از الزامات کلیدی^۲ این فرایند است. عواملی همچون محدودیت منابع، نبود حمایت کافی مدیران ارشد، ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی و فقدان سازوکارهای ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها، اجرای موفق این برنامه‌ها را با چالش مواجه ساخته‌اند (۵). همچنین، عدم بهره‌گیری از روش‌های نوینی همچون کوچینگ^۳، منتورینگ^۴، یادگیری تجربی^۵ و فناوری‌های دیجیتال^۶، مانعی جدی در مسیر توسعه پایدار مدیران به‌شمار می‌آید (۶،۷). نگرش مدیران نسبت به یادگیری، تجربیات پیشین و میزان انطباق برنامه‌های توسعه‌ای با نیازهای واقعی سازمان، از دیگر عوامل کلیدی مؤثر بر اثربخشی این فرایند هستند (۸). نبود رویکردی نظام‌مند در توسعه شایستگی‌ها می‌تواند به کاهش عملکرد سازمانی، تضعیف توانایی سازمان در انطباق با تغییرات و از دست رفتن فرصت‌های رقابتی منجر شود (۹). در مقابل، توسعه راهبردی شایستگی‌ها که هم‌راستا با اهداف سازمانی

-
1. Development of Managerial Competencies
 2. Key Requirements
 3. Coaching
 4. Mentoring
 5. Experiential Learning
 6. Digital Technologies

و مبتنی بر یادگیری مستمر باشد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت خود به صورت مؤثر پاسخ دهند (۶). تحقق این هدف مستلزم طراحی برنامه‌هایی است که به صورت نظام‌مند، فعالیت‌های توسعه شایستگی را هدایت کرده و از انجام فعالیت‌های موازی و ناکارآمد جلوگیری کند (۹).

کمبود دانش کافی درباره نحوه توسعه شایستگی‌های مدیران، ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای جامع و ساختارمند را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد (۱۱، ۱۰). مطالعات انجام‌شده در گذشته عمدتاً در قالب پژوهش‌های توصیفی یا موردی صورت گرفته و فاقد چارچوبی نظام‌مند برای شناسایی و تحلیل الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بوده‌اند. این دسته از پژوهش‌ها اغلب پراکنده و ناپیوسته‌اند و از نبود رویکردی جامع و یکپارچه رنج می‌برند. به گونه‌ای که برخی صرفاً بر ابعادی محدود، همچون شایستگی‌های فنی یا دیجیتال، متمرکز بوده‌اند و برخی دیگر تنها به موانع توسعه توجه کرده‌اند، بی‌آن‌که به الزامات اساسی در فرایند بهبود و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی اهتمام ورزند (۹، ۱). به عنوان نمونه، سیمانجنتک و همکاران^۱ (۲۰۲۳) تأثیر رهبری تحول‌آفرین، سرمایه‌ی انسانی و رفتار کاری نوآورانه بر کیفیت مدیریت منابع انسانی را نشان داده‌اند، اما نحوه‌ی ترکیب این عوامل برای توسعه‌ی جامع شایستگی‌های مدیریتی همچنان نیازمند پژوهش‌های بیشتری است.

افزون بر این، بسیاری از مطالعات به یک صنعت یا نوع خاصی از سازمان‌ها محدود شده‌اند که این امر، قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش داده‌است. توسعه شایستگی‌های مدیران باید در تمامی سازمان‌ها، صرف نظر از اندازه یا نوع فعالیت، به طور جدی مورد توجه قرار گیرد (۱۳، ۱۲). از دیگر چالش‌های اساسی، نبود شفافیت در فرآیند نظام‌مند توسعه شایستگی‌ها و تعریف دقیق آن به عنوان عامل موفقیت مدیران است (۱۴). سنایی‌فر و همکاران (۲۰۲۵) نیز به کمبود پژوهش‌های جامع درباره تأثیر عوامل سازمانی بر فرایند توسعه رهبری در میان مدیران میانی تأکید کرده‌اند (۱۵). همچنین، ابهامات قابل توجهی درباره راهبردها، روش‌های اجرایی و سازوکارهای حمایتی لازم برای توسعه شایستگی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد (۱۶). بی‌توجهی به این الزامات می‌تواند به هدررفت منابع، کاهش اثربخشی برنامه‌های توسعه و در نهایت تضعیف عملکرد سازمانی منجر شود. برای مثال، فقدان حمایت مدیریت ارشد، ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی^۲ و تحلیل ناکافی نیازهای آموزشی از جمله الزامات کلیدی هستند که نادیده گرفتن آن‌ها اثربخشی برنامه‌های توسعه را به شدت کاهش می‌دهد. راهبردهای توسعه شایستگی که هم‌راستا با اهداف سازمانی و مبتنی بر یادگیری مستمر باشند، از اهمیت بالایی برخوردارند (۹). فرآیند توسعه شایستگی‌های مدیران، پدیده‌ای چندبعدی^۳ و پویا است که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. این عوامل شامل عوامل

1. Simanjuntak

2. Organizational Learning

3. Multidimensional

فردی مانند انگیزه، نگرش به یادگیری و تجربه‌های حرفه‌ای؛ عوامل سازمانی نظیر فرهنگ یادگیری، حمایت مدیران ارشد و سیاست‌های منابع انسانی؛ و عوامل محیطی همچون تغییرات فناورانه، تحولات بازار و الزامات قانونی هستند. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که برای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، علاوه بر مهارت‌های فنی و رهبری، باید به ابعاد سازمانی و محیطی نیز توجه ویژه‌ای شود (۹،۱۷). مطالعات متعددی بر اهمیت استفاده از روش‌های ساخت‌یافته و شفاف در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای مدیران تأکید داشته‌اند و هم‌راستایی این برنامه‌ها با راهبردهای سازمانی و نیازهای ویژه هر صنعت را ضروری می‌دانند. با شناسایی الزامات اساسی، سازمان‌ها قادر خواهند بود منابع خود را بهینه‌سازی کرده و شایستگی‌هایی متناسب با نیازهای واقعی کسب‌وکار توسعه دهند (۱۲،۱۸).

در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین صرفاً بر جنبه‌های محدودی از این موضوع تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر با رویکردی کل‌نگر و نظام‌مند، تمامی ابعاد مؤثر بر شایستگی‌های مدیریتی را در قالب چارچوبی منسجم بررسی کرده است. همچنین با تبیین روابط متقابل میان این عوامل، راهکارهای عملی برای شناسایی و ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز سازمان‌ها ارائه می‌دهد (۱۶،۱۹). این مطالعه با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند و تحلیل چندبعدی، چارچوبی جامع و کاربردی برای شناسایی الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها ارائه می‌دهد؛ موضوعی که در پژوهش‌های پیشین به طور کامل بررسی نشده است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی الزاماتی است که با در نظر گرفتن تعامل پویای عوامل تأثیرگذار، سازمان‌ها را در طراحی و اجرای اثربخش‌تر برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران یاری می‌کند. تحلیل جامع شواهد پژوهشی موجود، چارچوبی یکپارچه و همه‌جانبه از الزامات کلیدی را ارائه می‌دهد که نبود آن‌ها می‌تواند اثربخشی فرایند توسعه شایستگی‌ها را کاهش دهد یا حتی آن را غیرممکن سازد. یافته‌های این مطالعه، افزون بر شناسایی الزامات نظام‌مند، توصیه‌های عملی مبتنی بر شواهد را برای اجرای مؤثر راهکارهای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد و می‌تواند به بهبود بهره‌وری، افزایش نوآوری و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان‌ها کمک کند و در طراحی برنامه‌های توسعه مدیریتی اثربخش نقش کلیدی ایفا نماید (۶،۲۰). همچنین، این پژوهش به پژوهشگران امکان می‌دهد بر ابعاد حیاتی توسعه شایستگی‌های مدیران تمرکز کنند و در طراحی برنامه‌های آموزشی سفارشی و به‌کارگیری روش‌های یادگیری مؤثر، هدفمند عمل نمایند (۲۱). از دیگر مزایای مطالعه، کمک به سیاست‌گذاران منابع انسانی در تدوین برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران متناسب با راهبردها و اهداف سازمانی است. افزون بر این، پژوهش حاضر در شناسایی راهبردهای مؤثر و سازوکارهای حمایتی لازم برای توسعه شایستگی‌ها سودمند بوده و به ارتقای کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها یاری می‌رساند. سرانجام، این مطالعه سازمان‌ها را در ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران در شرایط مختلف یاری خواهد کرد (۱۲،۱۶).

این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش اساسی است: محققان در شواهد پژوهشی به چه الزامات کلیدی برای توسعه شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی الزامات کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران، از روش مرور نظام‌مند اسنادی^۱ بهره برده است که استانداردها و دستورالعمل‌های بین‌المللی پریزما^۲ (موهر و همکاران^۳) در آن رعایت شده است. مرور نظام‌مند به عنوان روشی معتبر و شفاف، امکان جمع‌آوری، ارزیابی و ترکیب منظم شواهد پژوهشی را فراهم می‌آورد و به ویژه در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، چارچوبی علمی برای استخراج دانش مبتنی بر شواهد ایجاد می‌کند. در گام نخست، جستجوی جامع و نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی شامل گوگل اسکولار^۴، وب آو ساینس^۵، اسکوپوس^۶ و امرالد^۷ انجام شد. برای این منظور، ترکیبی از کلیدواژه‌های مرتبط با «الزامات»^۸، «توسعه شایستگی»^۹، «مدیران یا رهبران»^{۱۰}، «توسعه حرفه‌ای»^{۱۱} و «سازمان‌ها/شرکت‌ها»^{۱۲} به همراه معادل‌های انگلیسی و عملگرهای بولی (AND/OR) به کار گرفته شد. جستجو در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و با تمرکز بر مقالات انگلیسی‌زبان و دارای دسترسی کامل صورت گرفت تا پوشش گسترده و به‌روزترین منابع علمی در نظر گرفته شود.

همچنین، برای ارتقای کیفیت منابع، فیلترهایی بر اساس شاخص‌های استنادی و ضریب تأثیر مجلات اعمال گردید. معیارهای ورود به مطالعه شامل مقالات پژوهشی اصیل، مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل‌های منتشرشده در مجلات معتبر و داوری‌شده بود که به طور خاص به توسعه شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند. منابعی مانند مقالات فاقد دسترسی کامل، مجلات غیرمعتبر، فصل‌های کتاب و سایر منابع غیرمقاله‌ای حذف شدند. پس از انتقال نتایج جستجو به نرم‌افزارهای مدیریت منابع، موارد تکراری حذف و سپس عناوین و چکیده‌ها غربالگری شدند. مقالات منتخب برای مطالعه متن کامل ارزیابی و تنها

1 Systematic Document Review

2. PRISMA

3. Moher et al.

4. Google Scholar

5. Web of Science

6. Scopus

7. Emerald

8. Requirements

9. Competency Development

10. Managers or Leaders

11. Professional Development

12. Organizations or Companies

مطالعات اصیل، معتبر و مرتبط وارد مرحله تحلیل شدند. کیفیت مقالات با ابزار استاندارد (CASP)^۱ ارزیابی شد و تنها مقالاتی که حداقل ۷۰ درصد امتیاز کیفیت را کسب کردند، برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. داده‌های کلیدی هر مطالعه شامل نام نویسندگان، سال انتشار، روش پژوهش، جامعه آماری، چارچوب نظری، اهداف و نتایج اصلی در فایل‌های سازمان‌یافته ثبت شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی، از طریق تحلیل محتوای استقرایی و خوشه‌بندی موضوعی انجام گرفت تا الگوهای مشترک و الزامات کلیدی به شکلی نظام‌مند استخراج شود. از میان ۲۰۲۷ مقاله شناسایی شده، پس از انجام مراحل دقیق غربالگری و ارزیابی کیفیت، ۱۱۳ مقاله مرتبط و واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. تمامی مراحل پژوهش با رعایت کامل اصول اخلاقی و تضمین اصالت منابع انجام شده است. فرایند انتخاب مطالعات به صورت نمودار پریزما در شکل ۱ به تفصیل ارائه شده است. این روش‌شناسی منسجم، اعتبار علمی و کاربردی نتایج پژوهش را تضمین کرده و بستری مناسب برای ارائه چارچوبی عملی به منظور بهبود برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.



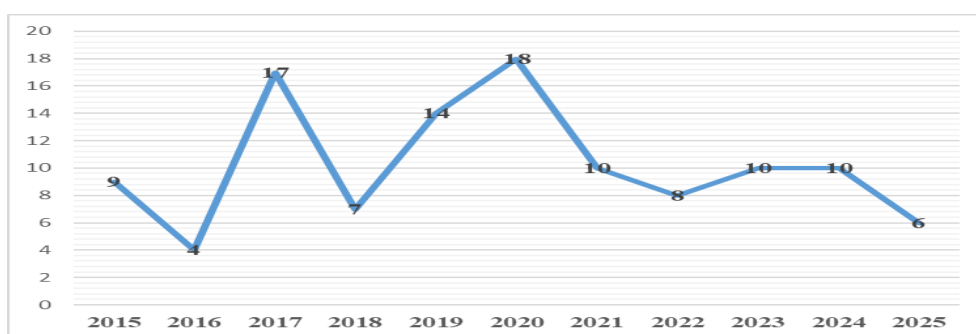
شکل ۱- فرایند انتخاب مطالعات

1. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

یافته های پژوهش

روند انتشار پژوهش‌های مرتبط با الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران:

تجزیه و تحلیل سال انتشار پژوهش‌های بین‌المللی نشان‌دهنده نوسانات قابل توجه در حجم انتشارات در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ است. برخلاف روند کلی افزایشی در دو دهه گذشته، داده‌های اخیر حاکی از بی‌ثباتی در تعداد پژوهش‌ها است.

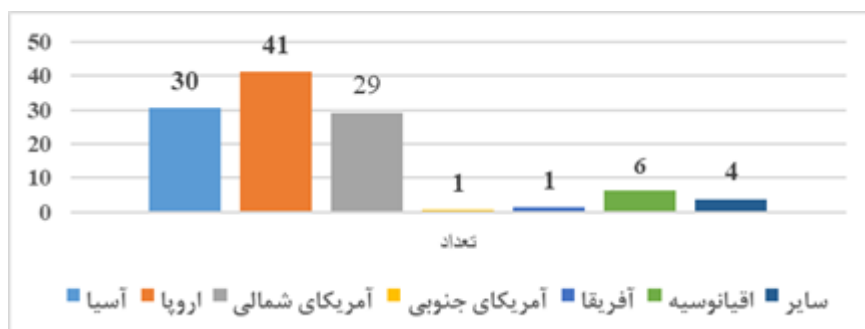


شکل ۲- روند انتشار پژوهش‌های برحسب سال

در سال ۲۰۱۷ با ۱۷ پژوهش به اوج خود رسید، اما این رقم در سال بعد (۲۰۱۸) با کاهشی ۵۹ درصدی به ۷ مورد کاهش یافت. پس از بهبود نسبی در سال ۲۰۱۹ (۱۴ پژوهش) و رسیدن به نقطه اوج جدید در سال ۲۰۲۰ (۱۸ پژوهش)، روند انتشارات مجدداً نزولی شده است. در سال ۲۰۲۱ تعداد پژوهش‌ها به ۱۰ مورد کاهش یافت و این روند کم‌وبیش در سال‌های بعد تداوم داشته است (۸ مورد در ۲۰۲۲ و ۱۰ مورد در ۲۰۲۳). در سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ نیز به ترتیب ۱۰ و ۶ پژوهش ثبت شده که نشان‌دهنده ادامه روند نزولی در سال‌های اخیر است. در مجموع، ۱۱۳ پژوهش در این بازه زمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

تحلیل توزیع جغرافیایی ۱۱۳ پژوهش مورد بررسی نشان داد که بیشتر مطالعات همچنان در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند. بر این اساس، ۶۶٫۳ درصد از پژوهش‌ها به این کشورها اختصاص یافته است. از نظر قاره‌ای، اروپا با ۳۶٫۳ درصد، آسیا با ۲۶٫۵ درصد و آمریکای شمالی با ۲۵٫۷ درصد بیشترین سهم را در تولید تحقیقات داشته‌اند. در مقابل، سهم اقیانوسیه ۵٫۳ درصد، آفریقا ۰٫۹ درصد و آمریکای جنوبی تنها ۰٫۹ درصد بوده است. همچنین، دسته‌ی "سایر" ۳٫۵ درصد از مطالعات را شامل می‌شود. این الگوی

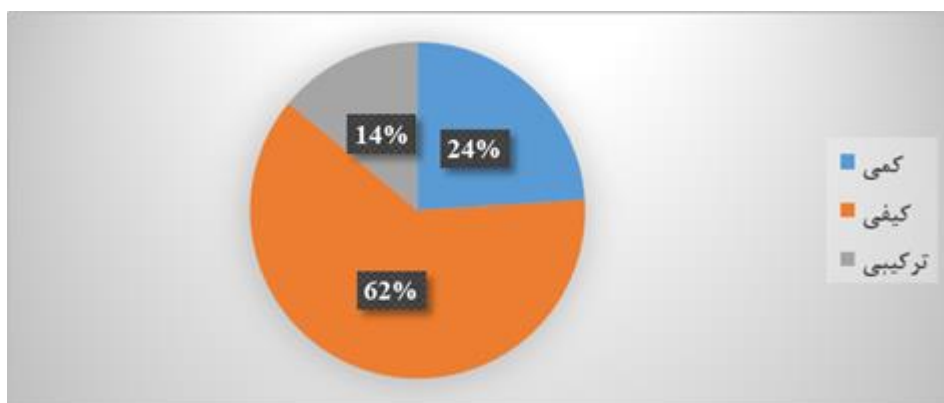
توزیع بیانگر تمرکز عمده‌ی پژوهش‌ها در مناطق توسعه‌یافته جهان، به‌ویژه اروپا، آمریکای شمالی و بخش‌هایی از آسیا است.



شکل ۳- توزیع جغرافیایی پژوهش‌ها برحسب قاره

رویکردهای پژوهشی در مطالعات الزامات توسعه شایستگی مدیران: تحلیل روش‌شناسی:

نتایج حاصل از تحلیل روش‌شناسی مقالات منتشرشده نشان داد که رویکرد غالب محققان در این مطالعات، کیفی بوده است. از میان ۱۱۳ پژوهش بررسی‌شده، ۶۲ درصد با رویکرد کیفی انجام شده‌اند. روش کمی در ۲۴ درصد از مطالعات مورد استفاده قرار گرفته است، در حالی که روش‌های ترکیبی در ۱۴ درصد از پژوهش‌ها به کار رفته‌اند. این توزیع نشان‌دهنده تمایل محققان به استفاده از روش‌های کیفی در مطالعات مرتبط با توسعه شایستگی مدیران است.



شکل ۴- رویکردهای پژوهشی در مطالعات الزامات توسعه شایستگی مدیران: تحلیل روش‌شناسی

دسته بندی الزامات توسعه شایستگی های مدیران:

بر اساس تحلیل نتایج پژوهش‌های مرور شده، ۸ مقوله اصلی با مجموع ۲۹ مؤلفه به دست آمده است. مقوله‌های اصلی و مولفه ها به شرح جدول زیر عبارتند از:

جدول ۱- الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بر اساس مدل مفهومی پژوهش

مقوله محوری (الزامات)	مفاهیم (مقوله‌های باز)
رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی	همسویی با استراتژی و اهداف سازمانی
	یکپارچه‌سازی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی
	تدوین چارچوب جامع شایستگی سازمانی
	پیوند استراتژیک برنامه‌های آموزشی با نیازهای صنعت
طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه	نیازسنجی و ارزیابی دقیق و مبتنی بر شواهد شایستگی‌ها
	طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب و پاسخگو به نیازهای فردی و سازمانی
	اجرای اثربخش و هدفمند برنامه‌های آموزشی با استفاده از روش‌های متنوع
	ارزیابی مستمر و چرخه‌ای برنامه‌های توسعه و بازخورد به ذینفعان
	استقرار سیستم ارزیابی و بازخورد دوره‌ای و مبتنی بر داده
	بازنگری و بهبود مداوم برنامه‌های توسعه بر اساس نتایج ارزیابی
رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه	یادگیری تجربی و عملی مبتنی بر شبیه‌سازی و حل مسئله
	تسهیل فرایندهای منتورینگ و کوچینگ فردی و گروهی
	بهره‌گیری از یادگیری الکترونیکی، فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال
بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر	ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری مداوم، اشتراک دانش و نوآوری
	حمایت و پشتیبانی قاطع مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه و یادگیری
	ایجاد محیط یادگیری پویا، مشارکتی و مبتنی بر اعتماد
توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران	تشویق و تسهیل یادگیری مداوم، خودراهبردی و توسعه شخصی
	توسعه شایستگی‌های فنی، تخصصی و دانش مرتبط با صنعت
	تقویت مهارت‌های نرم، بین‌فردی، ارتباطی و رهبری

مفاهیم (مقوله‌های باز)	مقوله محوری (الزامات)
ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش جامع و کارآمد	مدیریت دانش، تسهیم تجربیات و یادگیری سازمانی
تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌ها	
ایجاد بستر یادگیری از همتایان، مربیان و تجربیات موفق و ناموفق	
افزایش توانایی انطباق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی و فناورانه	انطباق‌پذیری، مدیریت تغییر و آمادگی برای آینده
توانمندسازی مدیران در مدیریت تغییر، ابهام و ترویج فرهنگ نوآوری	
پاسخگویی فعال به نیازهای متغیر بازار کار و توسعه شایستگی‌های آینده	
تفکر سیستمی، تحلیل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری آگاهانه	توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری
رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه	
ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	

تحلیل و یکپارچه‌سازی مقوله‌های محوری الزامات توسعه شایستگی‌های مدیران بر اساس شواهد پژوهشی

۱. رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی

رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی به توانایی مدیران در هدایت استراتژیک، ایجاد هماهنگی میان اهداف و استراتژی‌های سازمان، و یکپارچه‌سازی فرایندهای مختلف سازمانی اشاره دارد. تحلیل پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که این مقوله از چهار جنبه اساسی تشکیل شده است.

همسویی برنامه‌های توسعه مدیران با استراتژی و اهداف سازمانی، به عنوان مهم‌ترین الزام شناسایی شده است. مطالعات سوپراپتوا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و لیدن^۲ (۲۰۲۴) بر اهمیت درک و هماهنگی با استراتژی‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (۷، ۹). این همسویی شامل تعیین اهداف روشن، قابل سنجش و تخصیص مؤثر منابع است. جولی^۳ (۲۰۲۳) و اونیا و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نیز بر ضرورت پیوند میان برنامه‌های توسعه مدیران و اهداف استراتژیک سازمان تأکید دارند (۲۲، ۲۳). پژوهش‌های وونگ^۵ (۲۰۲۳) و

-
- Supraptoa et al
 - Lydén
 - Julie
 - Onyia et al.
 - Ngan

اونیا^۱ (۲۰۲۳) و باتی^۲ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که این همسویی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه را افزایش داده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (۲۲، ۲۴، ۲۵). این موضوع در پژوهش‌های داخلی نیز مورد تأکید قرار گرفته است؛ برای مثال افکانه و جعفری (۲۰۲۴) در طراحی الگوی جامع آموزش بانک سینا نشان دادند که آموزش تنها زمانی مؤثر است که مستقیماً با استراتژی سازمان پیوند بخورد و از حمایت مدیران ارشد برخوردار باشد (۲۶).

دومین الزام مهم، یکپارچه‌سازی برنامه‌های توسعه مدیران با سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. کرپالک و همکاران^۳ (۲۰۲۱) و میکلا^۴ (۲۰۲۱) بر اهمیت هماهنگی فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی، از جمله استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (۲۷، ۲۸). مطالعات استنجر و همکاران^۵ (۲۰۲۴) و اسماعیلوا و همکاران^۶ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که این یکپارچگی می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب‌تر با نیازهای سازمانی منجر شود (۲۹، ۳۰). شواهد داخلی نیز این یافته‌ها را تأیید می‌کند؛ برای نمونه پایداری (۲۰۲۲) در مدل توسعه منابع انسانی شهرداری شیراز نشان داد که هماهنگی نیازسنجی‌های چندسطحی با چرخه آموزش، کلید موفقیت در توسعه حرفه‌ای کارکنان است (۳۱).

سومین الزام، تدوین یک چارچوب جامع شایستگی سازمانی است. واستسون و همکاران^۷ (۲۰۲۱) و گودرزی و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در سازمان تأکید کرده‌اند (۱۴، ۳۲). کسنوفونتوا^۸ (۲۰۲۰) نیز به ضرورت ایجاد یک مدل شایستگی جامع و کاربردی اشاره کرده است که بتواند مبنایی برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران باشد (۳۳). مطالعات داخلی نیز هم‌راستا با این یافته‌هاست؛ علمداری و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بر شهرداری تهران، و قهرمانی و همکاران (۲۰۱۷) در صنعت بانکداری نشان دادند که مدل‌های شایستگی چندبعدی مبنای ارزیابی و توسعه مدیران بوده و امکان طراحی برنامه‌های متناسب با نیازهای واقعی را فراهم می‌سازند (۳۴، ۳۵).

1 Onyia

2 Bhatt

3. Krpálek et al.

4. Mikla

5. Stenger et al.

6. Ismailova et al.

7. Wastesson et al.

8. Ksenofontova

چهارمین الزام، ایجاد پیوند استراتژیک میان برنامه‌های آموزشی و نیازهای صنعت است. رودنکو و همکاران^۱ (۲۰۱۵) بر اهمیت طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی که مستقیماً به نیازهای صنعت و تغییرات بازار کار پاسخ دهند، تأکید کرده‌اند (۳۶). پوته و همکاران^۲ (۲۰۱۵) نیز بر ضرورت مشارکت با صنعت در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و به‌روزرسانی مداوم محتوای آموزشی تأکید دارند (۳۷). یافته‌های داخلی نیز این موضوع را تأیید می‌کند؛ مهری و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش آینده‌پژوهی توسعه منابع انسانی نشان دادند که روندهایی همچون دیجیتالی‌شدن، یادگیری شخصی‌سازی‌شده و برند کارفرمایی، جهت‌گیری‌های اساسی در طراحی برنامه‌های توسعه مدیران در سال‌های آتی خواهند بود (۳۸). جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۴) نیز در صنعت خودروسازی نشان دادند که آموزش‌های موقعیت‌محور و مبتنی بر شرایط واقعی صنعت، پیش‌نیاز بالندگی رهبری و موفقیت در محیط‌های متلاطم است (۳۹). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های مدیران در عصر حاضر نیازمند رویکردی استراتژیک، یکپارچه و مبتنی بر نیازهای واقعی سازمان و صنعت است. این رویکرد جامع می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه مدیران را افزایش دهد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد و قابلیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها را تقویت کند.

۲. طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه

طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه مدیران به‌عنوان یک فرایند مداوم و تکرارشونده، شامل مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزیابی و بهبود است. این رویکرد چرخه‌ای تضمین می‌کند که برنامه‌های توسعه همواره با نیازهای فردی و سازمانی هماهنگ بوده و اثربخشی لازم را داشته باشند.

برنامه‌های توسعه اثربخش با شناسایی دقیق شکاف‌های شایستگی مدیران آغاز می‌شوند. نیازسنجی مبتنی بر شواهد، از جمله ارزیابی ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌ها، آزمون‌ها و تحلیل عملکرد، ابزارهای کلیدی در این مرحله هستند (۴۰). این ابزارها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده و برنامه‌هایی متناسب با نیازهای واقعی طراحی کنند (۲۵). پژوهش‌های داخلی نیز اهمیت این موضوع را برجسته کرده‌اند؛ پایداری (۲۰۲۲) نشان داد که نیازسنجی چندسطحی (فردی، شغلی، سازمانی) پیش‌شرط موفقیت در طراحی چرخه‌ای توسعه منابع انسانی است (۳۱).

1. Rudenko et al.

2. Puteh et al.

طراحی برنامه‌های آموزشی باید با در نظر گرفتن نیازهای فردی مدیران، اهداف استراتژیک سازمان و سبک‌های یادگیری مختلف انجام شود. لوچیا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران^۲ (۲۰۲۴) تأکید کرده‌اند که برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای فردی و سازمانی می‌توانند اثربخشی بیشتری داشته باشند (۲۰۴۱). این طراحی باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند پاسخگوی تغییرات محیطی و نیازهای متغیر سازمان باشد. یافته‌های افکانه و جعفری (۲۰۲۴) نیز در نظام بانکی ایران بر ضرورت طراحی منعطف و مبتنی بر فرهنگ سازمانی تأکید دارند (۲۶).

اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی نیز نقش مهمی در موفقیت این فرایند دارد. استفاده از روش‌های متنوع مانند کارگاه‌ها، سمینارها، آموزش‌های آنلاین^۳، منتورینگ^۴ و کوچینگ^۵ می‌تواند به مدیران در کسب مهارت‌های جدید کمک کنند. این روش‌ها باید جذاب و کاربردی باشند تا انگیزه یادگیری را در مدیران تقویت کنند (۴۲). در پژوهش جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) نیز منتورینگ و کارگاه‌های شبیه‌سازی بحران به‌عنوان مؤثرترین روش‌های توسعه رهبری در صنعت خودروسازی معرفی شدند (۳۹).

ارزیابی مستمر برنامه‌ها یکی از مراحل کلیدی در این فرایند است. دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان و سایر ذینفعان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را شناسایی کنند (۸،۸). علاوه بر این، استقرار سیستم ارزیابی و بازخورد دوره‌ای مبتنی بر داده می‌تواند به بهبود مستمر برنامه‌ها کمک کند (۴۳). نتایج ارزیابی‌ها باید به‌طور منظم بررسی شده و برای بازنگری و بهبود مداوم برنامه‌های توسعه مورد استفاده قرار گیرند. سیمنجونتاک و گوناوان^۶ (۲۰۲۳) تأکید کرده است که این بازنگری‌ها تضمین می‌کنند که برنامه‌ها همواره با نیازهای سازمانی هماهنگ بوده و اثربخشی خود را حفظ کنند (۱۲). در همین راستا، نتایج پژوهش خداپرست و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که پایش و بازخورد مستمر در فرایند یادگیری جامع کارکنان موجب افزایش انگیزه، رضایت شغلی و اثربخشی آموزشی می‌شود (۴۴).

به‌طور کلی، طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی چرخه‌ای برنامه‌های توسعه مدیران، رویکردی جامع است که می‌تواند به ارتقای مهارت‌ها، توانمندی‌ها و بهره‌وری مدیران منجر شود. این فرایند مداوم نه‌تنها موجب

-
1. Lucia G. et al.
 2. Nazar P. et al.
 3. Online training
 4. Mentoring
 5. Coaching
 6. Simanjuntak & Gunawan

بهبود عملکرد فردی مدیران می‌شود، بلکه تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کلی سازمان نیز خواهد داشت.

۳. رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه

رویکردهای نوین و یکپارچه یادگیری و توسعه در برنامه‌های توسعه مدیران، ترکیبی از روش‌های مختلف را شامل می‌شود که هدف آن‌ها ارتقای اثربخشی فرایند یادگیری است. این رویکردها با تأکید بر تجربه عملی، تعامل و استفاده از فناوری‌های نوین، سعی در ایجاد محیطی پویا و کاربردی برای یادگیری دارند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این رویکردها، یادگیری تجربی^۱ و عملی مبتنی بر شبیه‌سازی^۲ و حل مسئله^۳ است. اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۴) و جانوش^۴ (۲۰۱۷) بر اهمیت استفاده از شبیه‌سازی‌ها، مطالعات موردی^۵ و پروژه‌های عملی^۶ در فرایند یادگیری تأکید کرده‌اند این روش‌ها به مدیران امکان می‌دهد تا در محیطی امن، با چالش‌های واقعی روبرو شوند و مهارت‌های خود را بهبود بخشند (۱۶،۴۵). ادیته و همکاران^۷ (۲۰۱۷) و بکر و همکاران^۸ (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت حل مسائل واقعی در فرایند یادگیری تأکید کرده‌اند، که می‌تواند به انتقال بهتر دانش به محیط کار کمک کند (۱۸،۴۶). پژوهش جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که استفاده از شبیه‌سازی بحران در صنعت خودروسازی به تقویت توان رهبری و تصمیم‌گیری مدیران کمک می‌کند (۳۹).

تسهیل فرایندهای منتورینگ و کوچینگ فردی و گروهی نیز از دیگر رویکردهای مهم در این زمینه است. والو، آندریاس^۹ (۲۰۱۷) و کارن و آدل^{۱۰} (۲۰۱۷) بر اهمیت یادگیری از همتایان^{۱۱} و مربیان^{۱۲} تأکید کرده‌اند. این روش‌ها امکان تبادل تجربیات و دانش را فراهم می‌کنند و به مدیران کمک می‌کنند تا از

-
1. Experiential learning
 2. Simulation-based learning
 3. Problem-solving
 4. Janusz
 5. Case studies
 6. Practical projects
 7. Edyta K. et al.
 8. Becker et al
 9. Wallo, Andreas
 10. Karen. & Adelle
 11. Coaches
 12. Coaches

تجربیات دیگران بهره ببرند (۴۶،۴۷). دروت و همکاران^۱ (۲۰۱۴) نیز بر نقش مهم منتورینگ در توسعه شایستگی‌های مدیران تأکید کرده است (۴۸). در سطح داخلی، خداپرست و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که منتورینگ و کوچینگ ساختاریافته می‌تواند به افزایش انگیزه یادگیری و بهبود اثربخشی فرایند توسعه منابع انسانی منجر شود (۴۴).

در عصر دیجیتال، بهره‌گیری از یادگیری الکترونیکی، فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال نیز اهمیت زیادی پیدا کرده است. اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۴) و والو^۲ (۲۰۲۳) بر اهمیت استفاده از آموزش آنلاین و ویدئوهای آموزشی در برنامه‌های توسعه مدیران تأکید شده‌است. این روش‌ها امکان یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کنند و به مدیران این امکان را می‌دهند تا در هر زمان و مکانی به منابع آموزشی دسترسی داشته باشند (۱۶،۴۷). همچنین، پژوهش مهری و همکاران (۲۰۲۴) در حوزه آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی نشان داد که روندهایی مانند دیجیتالی‌شدن، یادگیری شخصی‌سازی‌شده و شبکه‌های یادگیری دیجیتال، مسیرهای اصلی توسعه مدیران در سال‌های آینده خواهند بود (۳۸).

ترکیب این رویکردها می‌تواند به ایجاد برنامه‌ای جامع و اثربخش برای توسعه مدیران منجر شود. استفاده از روش‌های تجربی و عملی، همراه با منتورینگ و کوچینگ، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، یادگیری را عمیق‌تر و پایدارتر می‌سازد و به مدیران کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را در محیط واقعی کار به کار گیرند (۱۶،۴۹،۵۰).

۴. بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر

بسترسازی محیط و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران است. این مقوله شامل سه جنبه اصلی است که به صورت یکپارچه به ایجاد محیطی مناسب برای رشد و توسعه مدیران کمک می‌کنند.

ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری مداوم، اشتراک دانش و نوآوری، اولین و مهم‌ترین جنبه این مقوله است. آتستسائوری و همکاران^۳ (۲۰۲۳) و جووانلی و همکاران^۴ (۲۰۲۴) بر اهمیت تشویق یادگیری مستمر و ایجاد فضایی برای اشتراک دانش تأکید کرده‌اند این فرهنگ باید از نوآوری حمایت کند و مدیران را به

1. Drott et al

2. Li et al.

3. Attsaury et al.

4. Giovanelli et al.

آزمودن ایده‌های جدید تشویق نماید (۱۷،۴۱). چن^۱(۲۰۲۲) و میکوا، آلكساندرا^۲(۲۰۲۱) نیز بر نقش حیاتی این فرهنگ در توسعه مهارت‌های مدیریتی تأکید دارند (۱،۲۸). چایونگ و کریت^۳(۲۰۱۵) و میکلا^۴(۲۰۲۵) معتقدند که این فرهنگ می‌تواند به افزایش انگیزه مدیران برای یادگیری و بهبود مستمر منجر شود (۲۸،۵۱). علمداری و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر نقش حیاتی این فرهنگ در توسعه مهارت‌های مدیریتی تأکید دارند. فرهنگ یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار تعهد سازمانی است و موجب ایجاد انگیزه مدیران برای یادگیری و بهبود مستمر می‌شود (۳۴).

حمایت و پشتیبانی قاطع مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه و یادگیری، دومین جنبه مهم است. کولی-دودک^۵(۲۰۲۴) و استنجر و یونکر^۶(۲۰۲۴) بر اهمیت اختصاص منابع کافی و مشارکت فعال مدیران ارشد در برنامه‌های توسعه تأکید کرده‌اند (۲۹،۵۲). آتیاس، وانگ و محمود^۷(۲۰۲۲) و والو و همکاران^۸(۲۰۲۲) نیز معتقدند که این حمایت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش زیادی برای یادگیری و توسعه قائل است، کمک کند (۵۳،۵۴). ابواگی و همکاران^۹(۲۰۲۲) و ولی و همکاران^{۱۰}(۲۰۲۲) نیز بر نقش حیاتی حمایت مدیریت ارشد در موفقیت برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارند (۵۵،۵۶). افکانه و جعفری (۱۴۰۳) معتقدند که این حمایت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش زیادی برای یادگیری و توسعه قائل است، کمک کند (۲۶). هاشمی و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر نقش حیاتی حمایت مدیریت ارشد در موفقیت برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارند (۴۲).

ایجاد محیط یادگیری پویا، مشارکتی و مبتنی بر اعتماد، سومین جنبه این مقوله است. جئونگ و همکاران^{۱۱}(۲۰۱۸) بر اهمیت یادگیری از هم‌تایان و ایجاد فضایی امن برای به اشتراک گذاشتن تجربیات تأکید کرده‌اند (۲۳). والو^{۱۲}(۲۰۱۷) معتقد است که این محیط باید بر اساس اعتماد متقابل و همکاری شکل بگیرد (۴۷). اسماعیلوا (۲۰۲۵) نیز بر نقش امنیت روانی در تشویق مدیران به ریسک‌پذیری و یادگیری از اشتباهات تأکید دارند (۳۰). خداپرست و همکاران (۲۰۲۴) بر فراهم کردن محیط شاد و

-
1. Chen
 2. Mikła, Aleksandra
 3. Chaoyong C. & Krit J.
 4. Mikła.
 5. Kulej-Dudek
 6. Stenger and Jonker
 7. Atiase, Wang, and Mahmood
 8. Wallo et al.
 9. Aboagye et al
 10. Vali et al.
 11. Jeong et al.
 12. Wallo

یادگیرنده و حمایت مدیر از یادگیری و انتقال آن تأکید دارند. برای ایجاد چنین محیطی، ساختارهای سازمانی باید چابک، منعطف، مبتنی بر تیم‌سازی و تسهیل‌گر یادگیری فعال و فراگیر باشند (۴۴).

۵. توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران

توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران و رهبران یکی از مقوله‌های کلیدی در برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران است که بر یادگیری مداوم، ارتقای شایستگی‌های فنی و تخصصی^۱، و تقویت مهارت‌های نرم^۲ تمرکز دارد. این مقوله با ایجاد فرصت‌ها و ارائه ابزارهای مناسب، مدیران را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده و تغییرات محیطی آماده می‌کند.

تشویق و تسهیل یادگیری مداوم^۳ و خودراهبردی^۴ یکی از جنبه‌های اساسی این مقوله است. سوپراپتوا و همکاران^۵ (۲۰۲۴) و کرگت و دی^۶ (۲۰۲۴) بر اهمیت ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر تأکید کرده‌اند. این فرایند شامل ارائه منابع و ابزارهای لازم برای توسعه شخصی و تشویق مدیران به خودراهبری در مسیر یادگیری است (۷، ۱۹). پودولچاک^۷ و همکاران (۲۰۲۴) و ضمیری (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که توسعه شایستگی‌های فنی، تخصصی و دانش مرتبط با صنعت نیز از دیگر جنبه‌های مهم این مقوله است (۱۶، ۲۰). سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت ارائه آموزش‌های فنی و تخصصی تأکید کرده‌اند که به مدیران کمک می‌کند تا دانش خود را به‌روز نگه دارند (۷، ۲۰). ویلیام^۸ (۲۰۲۲) نیز بر ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری تأکید دارد که می‌تواند به مدیران در درک بهتر روندها و چالش‌ها کمک کند (۵۷). مایا، سوعدی و ستیجانینگروم^۹ (۲۰۲۳) نیز نشان داده‌اند که این رویکرد می‌تواند توانایی مدیران را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تقویت کند (۵۸). سنائی‌فر و همکاران (۲۰۲۳) بر نقش حیاتی یادگیری مداوم در توسعه مهارت‌های مدیریتی و ایجاد مزیت رقابتی برای مدیران تأکید دارند (۱۵).

تقویت مهارت‌های نرم، بین‌فردی، ارتباطی و رهبری نقش مهمی در توسعه فردی مدیران دارد. سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت آموزش‌هایی که به تقویت

-
1. Technical and specialized competencies
 2. Soft skills
 3. Continuous learning
 4. Self-directed learning
 5. Suprapto et al.
 6. Kragt & Day
 7. Nazar et al.
 8. Chloe
 9. (58)

مهارت‌های ارتباطی، تعاملات بین‌فردی و توانایی رهبری می‌انجامند، تأکید کرده‌اند (۷,۲۰). میکلا (۲۰۲۵) نشان داده است که ایجاد فرصت‌هایی برای تمرین این مهارت‌ها، همراه با ارائه بازخورد مؤثر، می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران منجر شود (۲۸). سیمانجونتاک و گوناوان (۲۰۲۳) نیز معتقد است که تقویت مهارت‌های نرم به مدیران کمک می‌کند تا روابط کاری مؤثرتری ایجاد کرده و تیم‌های خود را بهتر هدایت کنند (۱۲). مهری و فرهادی (۲۰۲۵) بر اهمیت ارائه آموزش‌هایی که مهارت‌های ارتباطی، تعاملات بین‌فردی و توانایی رهبری را تقویت می‌کنند، تأکید کرده‌اند. ایجاد فرصت‌هایی برای تمرین این مهارت‌ها، همراه با ارائه بازخورد مؤثر، می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران منجر شود (۳۸).

۶. مدیریت دانش^۱، تسهیم تجربیات^۲ و یادگیری سازمانی^۳

مدیریت دانش، تسهیم تجربیات و یادگیری سازمانی نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های مدیران ایفا می‌کنند. این فرایندها به مدیران کمک می‌کنند تا با بهره‌گیری از دانش موجود، تجربیات ارزشمند و یادگیری از دیگران، عملکرد خود را بهبود بخشند.

ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش جامع و کارآمد یکی از الزامات اساسی در این زمینه است. سوپراپتوا و همکاران^۴ (۲۰۲۴) و ضمیری (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که چنین سیستم‌هایی می‌توانند به مدیران در دسترسی سریع به اطلاعات مرتبط و تصمیم‌گیری بهتر کمک کنند (۷,۱۶). نین^۵ (۲۰۲۳) بر اهمیت ذخیره‌سازی ساختاریافته دانش تأکید کرده (۵۹)، در حالی که مایا^۶ و همکاران (۲۰۲۳) استدلال می‌کنند که مدیریت دانش نه تنها ابزاری برای حفظ اطلاعات سازمانی است، بلکه بستری برای یادگیری مستمر و نوآوری فراهم می‌کند (۵۸). احمدی‌خصال و همکاران (۲۰۲۵) اهمیت ذخیره‌سازی ساختاریافته‌ی دانش را برجسته کرده‌اند. مدیریت دانش سازمانی به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که هرگاه فردی به مجموعه‌ای از داده‌ها یا اطلاعات نیازمند باشد، بتواند به راحتی به آن دسترسی یابد و در میان حجم انبوه داده‌های نامرتب سردرگم نشود (۶۰).

-
1. Knowledge management
 2. Experience sharing
 3. Organizational learning
 4. Suprapto et al.
 5. Ninh
 6. Maia et al.

تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. پورفرزاد و همکاران (۲۰۱۹) و کوتزر و همکاران^۱ (۲۰۱۹) ر ضرورت فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای تبادل دانش میان مدیران تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که این فرایند می‌تواند به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان منجر شود (۶۱،۶۲). آلناتی^۲ (۲۰۱۵) بر نقش رهبری در ایجاد محیطی که اشتراک دانش را تسهیل می‌کند، تأکید دارد (۶۳). علیزاده و همکاران (۱۴۰۲) بر ضرورت ایجاد فرصت‌هایی برای اشتراک دانش میان مدیران تأکید کرده‌اند (۶۴). این فرایند می‌تواند فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت کند و به بهبود تصمیم‌گیری، حل سریع‌تر مشکلات و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه منجر شود. تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالا، بهبود ارائه خدمات و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (۱۵).

ایجاد بستر یادگیری از همتایان، مربیان و تجربیات موفق و ناموفق نیز از دیگر الزامات مهم است. سوپراپتوا و همکاران (۲۰۲۴) و ضمیری و اسماعیلی (۲۰۲۴) بر اهمیت یادگیری از متورها و همتایان تأکید کرده‌اند (۷،۱۶). مایا و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند که تحلیل تجربیات گذشته می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک کند (۵۸). تحلیل تجربیات گذشته می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک کند. یادگیری سازمانی شامل سه فرآیند کلیدی است: ایجاد دانش، حفظ دانش و انتقال دانش. سازمان‌هایی که به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق می‌کنند از یادگیری سازمانی افزایش یافته سود می‌برند و کارمندان از تجربیات و بینش‌های یکدیگر یاد می‌گیرند که به جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک می‌کند و باعث بهبود مستمر می‌شود. (۳،۳۹).

۷. انطباق‌پذیری^۳، مدیریت تغییر^۴ و آمادگی برای آینده^۵

انطباق‌پذیری، مدیریت تغییر و آمادگی برای آینده یکی از مقوله‌های کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران است که بر توانایی آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی و فناورانه، مدیریت تغییر و بحران، و پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار کار تأکید دارد. این مقوله شامل سه جنبه اصلی است که به صورت یکپارچه به ارتقای توانمندی‌های مدیران کمک می‌کند.

-
1. Coetzer et al.
 2. Alainati
 3. Adaptability
 4. Change management
 5. Future readiness

افزایش توانایی انطباق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی و فناوریانه، یکی از الزامات اساسی در این زمینه است. دی و دان‌هاوزر^۱ (۲۰۲۴) و پودولچاک و همکاران^۲ (۲۰۲۴) بر اهمیت فرهنگ سازمانی حامی تغییر تأکید کرده‌اند که می‌تواند مدیران را برای مواجهه با چالش‌های محیطی آماده کند (۲۰۶۵). جیله‌بک و همکاران^۳ (۲۰۲۳) و بهات و مودولی^۴ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که آموزش‌های انطباق و ایجاد فرصت‌هایی برای آزمایش و نوآوری، نقش مهمی در توسعه این توانایی دارند (۲۵،۶۶). تروینو-الیزوندو و گارسیا-ریس^۵ (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت ایجاد زیرساخت‌هایی برای پذیرش سریع فناوری‌های جدید تأکید کرده‌اند (۶۷)، در حالی که سلمان و همکاران^۶ (۲۰۲۰) معتقدند که این رویکرد می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را افزایش دهد (۲). پژوهش‌های داخلی نیز این موضوع را تأیید می‌کنند. به عنوان مثال، احمدی خصال و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای در نظام بانکی ایران نشان دادند که ویژگی‌های فردی فناوریانه، مانند یادگیرندگی فعال و گشودگی به تجربه‌های فناوریانه، به همراه زیرساخت‌های دیجیتال، برای انطباق‌پذیری مدیران حیاتی هستند (۶۰). همچنین، پایداری (۲۰۲۲) تأکید می‌کند که هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با تحولات محیطی و فناوری، انطباق‌پذیری سازمانی را تقویت می‌کند (۳۱). این یافته‌ها نشان می‌دهند که ایجاد بسترهای آموزشی و زیرساختی برای پذیرش فناوری‌های جدید، از جمله واقعیت مجازی و هوش مصنوعی، می‌تواند به بهبود انطباق‌پذیری مدیران کمک کند (۳۸).

توانمندسازی مدیران در مدیریت تغییر، ابهام و ترویج فرهنگ نوآوری نیز از دیگر جنبه‌های مهم این مقوله است. کولی-دودک^۷ (۲۰۲۴) و استنجر و یونکر^۸ (۲۰۲۴) بر ضرورت آموزش مهارت‌های مدیریت تغییر و بحران تأکید کرده‌اند که مدیران را برای مواجهه با شرایط پیچیده آماده می‌کند (۲۹،۵۲). سیتکو-لوتک و همکاران^۹ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که تشویق ریسک‌پذیری و ایجاد فرهنگ نوآوری می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ابهامات محیطی بهتر کنار بیایند (۶۸). جیله‌بک و همکاران و همکاران (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در ترویج نوآوری تأکید کرده‌اند (۶۶). در مطالعات داخلی، علمداری و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران، مدیریت تغییر را به‌عنوان یکی از شایستگی‌های عمومی کلیدی معرفی کرده‌اند که نیازمند تحول‌آفرینی، خلاقیت و پیشگامی در

1. David

2. Nazar et al.

3. Gjellebaek et al.

4. Bhatt and Muduli.

5. Treviño-Elizondo and García-Reyes.

6. Salman et al.

7 Kulej-Dudek

8 Stenger and Jonker

9 Sitko-Lutek et al

نوآوری است (۳۴). همچنین، جهانگیری خونساری و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای در صنعت خودروسازی ایران، بر اهمیت مربی‌گری و کارگاه‌های شبیه‌سازی بحران برای تقویت مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند (۳۹). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی و مربی‌گری می‌توانند به مدیران کمک کنند تا در مواجهه با ابهامات و تغییرات، تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری داشته باشند.

پاسخگویی فعال به نیازهای متغیر بازار کار و توسعه شایستگی‌های آینده، جنبه سوم این مقوله است که بر شناسایی روندهای بازار و آموزش مهارت‌های جدید تمرکز دارد. سلمان و همکاران (۲۰۲۰) و تریونو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که شناسایی روندهای بازار کار می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا برنامه‌های آموزشی خود را با نیازهای آینده هماهنگ کنند (۲،۶۹). برتسوا^۲ (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت توسعه شایستگی‌هایی که برای موفقیت در آینده ضروری هستند، تأکید کرده‌اند (۷۰). در پژوهش‌های داخلی، مهری و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی، به اهمیت آموزش مبتنی بر شایستگی و مهارت‌های آینده، مانند مهارت‌های نرم و یادگیری شخصی‌سازی شده، اشاره کرده‌اند (۳۸). خداپرست و همکاران (۲۰۲۴) بر ضرورت یادگیری فراگیرمحور و جامع برای پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار کار تأکید کرده‌اند و پیشنهاد می‌دهند که برنامه‌های آموزشی باید بر اساس نیازسنجی دقیق و استفاده از پلتفرم‌های تجربه یادگیری طراحی شوند (۴۴). یافته‌ها قهرمانی و همکاران (۲۰۱۷) بر اهمیت توسعه شایستگی‌های چندبعدی (دانشی، حرفه‌ای، رفتاری و مدیریتی) برای انطباق با بازار کار تأکید کرده‌اند (۳۵).

۸. توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری

توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری یکی از مقوله‌های مهم در برنامه‌های توسعه مدیران است که شامل سه جنبه اصلی می‌شود. تفکر سیستمی، تحلیل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری آگاهانه یکی از این جنبه‌های مهم است. مک‌کنتز^۳ (۲۰۲۴) و سنائی و همکاران (۲۰۲۵) بر اهمیت دیدگاه کل‌نگر و تحلیل نظام‌مند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند (۸،۱۵). کولِج-دودک^۴ (۲۰۲۴) محمد و همکاران^۵ (۲۰۲۵) نیز نشان داده‌اند که این شایستگی می‌تواند به مدیران در درک بهتر مسائل پیچیده

-
1. Triyono et al.
 2. Coffie, Aboagye, and Johnson.
 3. Mccants I.
 4. Kulej-Dudek.
 5. Wallo et al.

سازمانی کمک کند (۵۲،۷۱). استنجر و یونکه^۱ (۲۰۲۴) بر اهمیت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد^۲ در محیط‌های پیچیده تأکید دارند (۲۹).

رهبری تحول‌آفرین^۳، توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه، دومین جنبه مهم این مقوله است. لیدن^۴ (۲۰۲۴) و مک‌کانتس^۵ (۲۰۲۴) بر اهمیت چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی در رهبری تأکید کرده‌اند (۸،۹). مایا و همکاران^۶ (۲۰۲۳) و سی‌مانجون‌تاک و گوناوان^۷ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند به افزایش انگیزه و بهره‌وری منجر شود (۱۲،۵۸). افزون بر این، نتایج پژوهش‌های امیر و همکاران (۲۰۲۱)، رمضان‌پناه و همکاران (۲۰۲۰)، مهری و فرهادی (۲۰۲۲) و سریکانت و جومون^۸ (۲۰۲۰) بر نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تغییرات مثبت سازمانی تأکید کرده‌اند (۳۸،۷۲،۷۳).

ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، سومین جنبه مهم این مقوله به شمار می‌آید. این فرهنگ مستلزم ایجاد فضایی حمایتگر و پویا است که در آن کارکنان بتوانند تجربه‌های جدید کسب کنند و دانش حاصل از آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. دروت و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کرده‌اند که ترویج یادگیری مستمر و تسهیل اشتراک دانش میان اعضای سازمان، زمینه‌ساز تحول، نوآوری و افزایش بهره‌وری انسانی خواهد بود (۴۸). همچنین، ارگاشویچ و مادو^۹ (۲۰۲۴) و اسماعیلووا و همکاران^{۱۰} (۲۰۲۵) با بررسی دقیق سازوکارهای حمایتی از نوآوری، نشان داده‌اند که تشویق نوآوری در میان کارکنان می‌تواند به بهبود مستمر عملکرد سازمانی، تدوین راهکارهای جدید و ارتقای کیفیت خدمات منجر شود. نتایج این تحقیقات بیانگر آن است که سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در تسهیل یادگیری و حمایت از نوآوری انجام می‌دهند، انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی و الزامات جدید بازار خواهند داشت (۳۰،۷۴).

-
1. Stenger and Jonker.
 2. Evidence-based decision making
 3. Transformational leadership
 4. Lydén
 5. Mccants
 6. Maia et al
 7. Simanjuntak and Gunawan
 8. Srikanth and Jomon
 9. Ergashevich and Mado
 10. Ismailova et al

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند، هشت الزام کلیدی در توسعه شایستگی‌های مدیران شناسایی کرده است که از سطوح راهبردی سازمان تا فرایندهای فردی یادگیری را در بر می‌گیرد. این الزامات، در تعامل با یکدیگر، علاوه بر ارتقای اثربخشی برنامه‌های توسعه، به بهبود عملکرد مدیران و تقویت ظرفیت سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات محیطی کمک می‌کنند.

رهبری استراتژیک و همسویی سازمانی به‌عنوان نخستین الزام حیاتی شناخته می‌شوند. همسویی میان اهداف استراتژیک سازمان و شایستگی‌های مدیران، زمینه لازم برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان را فراهم می‌آورد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که فقدان این همسویی منجر به کاهش بهره‌وری و ناکارآمدی برنامه‌های توسعه منابع انسانی می‌شود (۲۵،۶۵). یکپارچه‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، مانند جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد، می‌تواند انسجام و هماهنگی سازمانی را افزایش دهد و نقش مهمی در ارتقای شایستگی‌های کلیدی ایفا کند. علاوه بر این، تدوین چارچوب‌های جامع شایستگی با مشارکت ذی‌نفعان و استفاده از الگوهای علمی معتبر، شفافیت انتظارات نقش‌ها، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و رضایتمندی کارکنان را تقویت می‌کند (۲۲،۲۸) می‌کند. تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز به سطح کافی از هماهنگی میان استراتژی و توسعه شایستگی‌ها دست نیافته‌اند و این خلأ می‌تواند منجر به عدم تحقق اهداف کلان شود (۲۰،۲۶).

رویکردهای نوین یادگیری و توسعه، شامل یادگیری تجربی، شبیه‌سازی محیط‌های واقعی و حل مسئله، تأثیر بسزایی بر انگیزه و مشارکت مدیران دارند. این روش‌ها، توانایی تصمیم‌گیری، نوآوری و تطبیق‌پذیری را در مدیران افزایش می‌دهند، اما اثربخشی آن‌ها به متغیرهایی مانند سبک‌های یادگیری، تجارب پیشین و سطح آمادگی شناختی وابسته است (۳۹،۶۸). این نکته نشان می‌دهد که طراحی برنامه‌های آموزشی صرفاً بر اساس محتوای استاندارد کافی نیست و باید متناسب با نیازهای فردی و سازمانی و با استفاده از ترکیب روش‌های مختلف آموزش (کارگاه، پروژه عملی، مطالعات موردی و ارزیابی بازخورد) صورت گیرد (۷۵،۷۶). بررسی‌های مقایسه‌ای بین سازمان‌ها نشان می‌دهد برنامه‌های ترکیبی اثربخشی بیشتری در ایجاد یادگیری پایدار دارند (۵۰،۷۶).

فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتگر به‌عنوان ستون مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی دارد. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت فعال و حمایت مدیریت ارشد، ظرفیت سازمان را برای نوآوری و اشتراک دانش افزایش می‌دهد (۱۵،۳۰) از سوی دیگر، ضعف زیرساخت‌های سازمانی، نبود سیستم‌های ارزیابی شایستگی و انگیزه‌دهی ناکافی

می‌تواند اثربخشی برنامه‌ها را کاهش دهد و مانع تحول‌پذیری سازمان شود (۱۷،۷۷). تحلیل انتقادی این یافته‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها تنها به آموزش فردی توجه دارند و به عوامل زمینه‌ای ساختاری و فرهنگی که به یادگیری پایدار منجر می‌شوند، بی‌توجه‌اند (۷۱،۷۸).

چرخه طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه‌های توسعه، به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند، نقش کلیدی در اثربخشی این برنامه‌ها ایفا می‌کند. نیازسنجی دقیق و مبتنی بر شواهد، استفاده از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه و تحلیل جامع عملکرد، امکان شناسایی شکاف‌های شایستگی و طراحی هدفمند برنامه‌ها را فراهم می‌کند (۲۵،۴۱). همچنین، ترکیب آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، منتورینگ و کوچینگ فردی، مشارکت فعال مدیران را تضمین می‌کند و بازخورد مستمر، اصلاح مستمر برنامه‌ها را میسر می‌سازد (۴۲،۷۹).

توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران، از منظر پژوهش‌های مدیریت استعداد، نقش حیاتی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد. ارتقای شایستگی‌های فنی، تخصصی و مهارت‌های نرم مانند هوش هیجانی، ارتباطات بین‌فردی و توانایی‌های حل مسئله و رهبری تیمی، نه تنها عملکرد فردی را بهبود می‌بخشد، بلکه به جذب و نگهداری استعدادها برتر کمک می‌کند (۲۰،۳۰،۸۰). خودرهبری نیز به مدیران امکان می‌دهد مسئولیت یادگیری و رشد حرفه‌ای خود را به شکل فعال بر عهده گیرند و انگیزه بهبود مستمر را تقویت کنند (۷۱،۸۱).

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، با تمرکز بر استقرار نظام‌های کارآمد و تسهیم تجربیات، زمینه ارتقای توانمندی‌ها و تعالی سازمانی را فراهم می‌آورد. یادگیری سازمانی باعث جلوگیری از تکرار خطاها، تقویت تصمیم‌گیری راهبردی و افزایش انطباق‌پذیری سازمان می‌شود (۷،۸۲). تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در انتقال دانش به‌ویژه در سطوح مدیریتی هنوز ضعف دارند و تمرکز صرف بر مهارت‌های فردی، نتایج بلندمدت را محدود می‌سازد (۷۶،۸۳).

انطباق‌پذیری و مدیریت تغییر، به‌عنوان الزامات راهبردی توسعه شایستگی مدیران، تأثیر مستقیمی بر بقای سازمان‌ها در محیط‌های پویا و فناوری‌محور دارند. مدیران دارای انطباق‌پذیری بالا، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را شناسایی و راهبردهای مؤثر را اجرا می‌کنند و چابکی سازمانی را تقویت می‌کنند (۶۰،۸۴). با رشد فناوری‌های نوظهور، به ویژه هوش مصنوعی، توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌ها نیز از الزامات غیرقابل چشم‌پوشی است (۲۵،۲۹).

توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و رهبری شامل تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری راهبردی، رهبری تحول‌آفرین و ایجاد فرهنگ نوآوری است. این مهارت‌ها باید در برنامه‌های آموزشی جامع، چندجانبه و متناسب با فرهنگ سازمانی توسعه یابند تا مدیران بتوانند با سرعت و اثربخشی با تغییرات محیطی مواجه شوند (۹،۳۲،۶۸).

با وجود مزایا و عمق تحلیل ارائه‌شده، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد؛ از جمله محدودیت دامنه جستجو به برخی پایگاه‌ها و زبان‌ها، عمق ارزیابی کیفیت مطالعات و محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها. همچنین، احتمال سوگیری انتشار می‌تواند بر نتایج تأثیرگذار باشد، اما شناخت این محدودیت‌ها می‌تواند مسیر پژوهش‌های آتی را روشن کند و به غنای علمی حوزه توسعه شایستگی‌ها کمک نماید.

الزامات شناسایی‌شده این پژوهش، شامل رهبری استراتژیک، همسویی سازمانی، یادگیری تجربی، فرهنگ یادگیرنده، چرخه توسعه، مدیریت دانش، انطباق‌پذیری و شایستگی‌های کلیدی مدیریتی است که نقش بنیادین در ارتقای عملکرد مدیران و موفقیت سازمان‌ها دارند. برای توسعه موثر این شایستگی‌ها، لازم است مدل‌های شایستگی مدیریتی متناسب با استراتژی و فرهنگ سازمان تدوین و در فرآیند طراحی آن مشارکت ذی‌نفعان کلیدی لحاظ شود تا شفافیت و انتظارات تعریف گردد. ارزیابی دقیق شایستگی‌ها از طریق ابزارهای نظیر کانون ارزیابی ۳۶۰ درجه، شکاف‌های مهارتی را مشخص ساخته و برنامه‌های توسعه آموزشی هدفمند را امکان‌پذیر می‌کند. همچنین، اجرای برنامه‌های ترکیبی شامل آموزش‌های تجربی، منتورینگ، کوچینگ و کارگاه‌های تخصصی همراه با فراهم‌آوردن فرهنگ یادگیرنده و حمایت مدیریت ارشد، زمینه یادگیری مستمر و اشتراک دانش را فراهم می‌آورد. سرانجام، توجه به مهارت‌های انطباق‌پذیری، نوآوری و توانمندی‌های دیجیتال برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی حیاتی است. این رویکرد نظام‌مند در توسعه شایستگی‌ها، نه تنها یک ضرورت عملیاتی بلکه یک استراتژی راهبردی برای موفقیت و پایداری بلندمدت سازمان‌ها است.

منابع

1. Chen W, Modanloo S, Graham ID, Hu J, Lewis KB, Gifford W. A mixed-methods systematic review of interventions to improve leadership competencies of managers supervising nurses. J Nurs Manag. 2022;30(8):4156-211. DOI: [10.1111/jonm.13848](https://doi.org/10.1111/jonm.13848)
2. Salman M, Ganie SA, Saleem I. The concept of competence: a thematic review and discussion. Eur J Train Dev. 2020;44(6/7):717-42. DOI: [10.1108/EJTD-10-2019-0172](https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0172)

3. Li J, Pilz M. In-company training in a safety-critical industry: lessons from the aircraft industry. *J Work Learn*. 2023;35(2):210-27. DOI: [10.1108/JWL-06-2022-0081](https://doi.org/10.1108/JWL-06-2022-0081)
4. Yazdani H, Ghafoori A, Radmanesh N. Evaluating the effectiveness of in-service training programs for teachers based on the Krickpatrick method. *Res Teach Educ*. 2023;5(4):65-88.
5. Panda A. Why do leadership development efforts fail in organisations in India and what can be done about it. *Int J Indian Cult Bus Manag*. 2019;18(2):184-99. DOI: [10.1504/IJICBM.2019.098721](https://doi.org/10.1504/IJICBM.2019.098721)
6. Selçuk NAM, Tutar H. E-Learning in The Development of Managerial Competencies: A Case. *Gümüşhane Üniversitesi Sos Bilim Derg*. 2023;14(1):84-98.
7. Suprptoa, Kamaruddin MI, Herlianty, Nurhanifah D. Building Nurse Competency Strategy at Public Health Center in Indonesia: A Descriptive Qualitative Approach. *Malaysian J Nurs*. 2024;15(3):62-70. DOI: [10.31674/mjn.2024.v15i03.007](https://doi.org/10.31674/mjn.2024.v15i03.007)
8. McCants MH. Leadership Development Strategies for Sustaining Organization Performance Through the Upper Echelon Theory [dissertation]. Walden University; 2024.
9. Lydén S. Developing Competences in the Organization: Supply Chain Management. *Supply Chain Manag*. 2024; [Ahead of print].
10. Simanjuntak K, Gunawan K. Factors Affecting the Quality of Human Resources in Civil Servants (Case Study of the National Disaster Management Agency). *Asian J Manag Entrep Soc Sci*. [Internet]. 2023 [cited 2025 Feb 19];03. Available from: <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
11. Birou L, Hoek R Van. Supply chain management talent: the role of executives in engagement, recruitment, development and retention. *Supply Chain Manag*. 2022;27(6):712-27. DOI: [10.1108/SCM-07-2021-0348](https://doi.org/10.1108/SCM-07-2021-0348)
12. Simanjuntak K, Gunawan K. Factors that influence the Quality of Human Resources for Employees at the National Disaster Management Agency. *J Int Conf Proc*. 2023;6(3):1-10. DOI: [10.32535/jicp.v6i3.2416](https://doi.org/10.32535/jicp.v6i3.2416)
13. Nghe M, Hart J, Ferry S, Hutchins L, Lebet R. Developing leadership competencies in midlevel nurse leaders: An innovative approach. *J Nurs Adm*. 2020;50(9):481-8. DOI: [10.1097/NNA.0000000000000916](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000916)

14. Wastesson K, Eriksson AF, Nilsson P, Gustavsson M. Conditions for Workplace Learning as a New First-Line Manager in Elderly Care. *Vocat Learn*. 2021;14(2):205-22. DOI: [10.1007/s12186-020-09259-9](https://doi.org/10.1007/s12186-020-09259-9)
15. Sanaeifar E, Houshmand E, Moghri J, Vejdani M, Tabatabaee SS. Requirements for evidence-based management competency in healthcare: a scoping review. *Front Public Heal*. 2025;13:1490454. DOI: [10.3389/fpubh.2025.1490454](https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1490454)
16. Zamiri M, Esmacili A. Strategies, Methods, and Supports for Developing Skills within Learning Communities: A Systematic Review of the Literature. *Adm Sci*. 2024;14(3):55. DOI: [10.3390/admsci14030055](https://doi.org/10.3390/admsci14030055)
17. Atstsaury S, Hadiyanto H, Supian S. Principal's Strategy to Improve Teachers Professional Competence. *Munaddhomah J Manaj Pendidik Islam*. 2023;5(1):1-10.
18. Kulej-Dudek E, Dudek D. Employee Competences Development in Contemporary Organizations. *J Int Sci Publ*. 2017;11:157-66.
19. Kragt D, Day D V. Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Front Psychol*. 2020;11:1816. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.01816](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816)
20. Podolchak N, Tsygylyk N, Chursinova O, Dziurakh Y. Modern world: methods of soft and hard skills development for the managers to be successful. *Adm si Manag Public*. 2024;(42):145-57. DOI: [10.24818/amp/2024.42-09](https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-09)
21. Wallin A, Nokelainen P, Mikkonen S. How experienced professionals develop their expertise in work-based higher education: a literature review. *High Educ*. 2019;77(2):359-78. DOI: [10.1007/s10734-018-0279-5](https://doi.org/10.1007/s10734-018-0279-5)
22. Onyia U, Egbu C, Suresh S, Renukappa S. The critical success factors to remote development of construction management skills and competencies in Nigeria. *J Eng Des Technol*. 2023;21(2):343-57. DOI: [10.1108/JEDT-12-2021-0716](https://doi.org/10.1108/JEDT-12-2021-0716)
23. Čábelková J. Development of the Key Competencies of Experts for Industry 4.0. *Econ Work Pap*. 2021;5(3):5-64.
24. Ngan NTK. Factors Influencing Middle Administrative Manager Training and Development at Vietnam National University Ho Chi Minh City. *VNU J Sci Educ Res*. 2023;39(4).
25. Bhatt P, Muduli A. Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *Eur J Train Dev*. 2023;47(7/8):677-94. DOI: [10.1108/EJTD-12-2021-0194](https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2021-0194)

26. Jafari Z, Afkaneh M. Designing a Comprehensive Human Resource Training and Development Model for Sina Bank. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2024;11(41):155-73. (In Persian)
27. Krpálek P, Berková K, Kubišová A, Krelová KK, Frendlovská D, Spiesová D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustain*. 2021;13(10):5533. DOI: [10.3390/su13105533](https://doi.org/10.3390/su13105533)
28. Mikła A. Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Educ Excell Innov Manag*. 2025;17909-15.
29. Stenger TP, Jonker BE. Future Managerial Competencies Required for the Manufacturing Sector in South Africa. *African J Empl Relations*. 2024;48:1-25.
30. Ismailova Z, Mustafoeva D, Mamatalieva M. Fundamentals of the Development of Managerial Competence of Specialized Personnel. In: *BIO Web of Conferences*. EDP Sciences; 2025. p. 04022.
31. Paydari M. Providing a Human Resource Development Model in Shiraz Municipality Using the Mixed Exploratory Design. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2022;9(32):293-311. (In Persian)
32. Goodarzi AM, Pourmahdi K, Abdi N. Presenting a Framework for Education and Development of Project Managers' Competencies in a Government Organization. 2021.
33. Ksenofontova K. Some key features of top manager competency development model in industrial companies. *Qual - Access to Success*. 2020;21(179):37-9.
34. Alamdari V, Imani M, Younesi Borujeni J, Sharifi A. A Competency Development Model for Managers of Tehran Municipality: A Mixed Approach. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2023;(38):100-25. (In Persian)
35. Ghourchian N. Identifying and explaining the dimensions, components and indicators in competency development for banking industry managers. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2018;(14):1-28. (In Persian)
36. Rudenko IV, Fedorova NI, Muskhanova IV, Alieva SA, Kasumova BCA, Gadaborsheva ZI, et al. Organizational and pedagogical conditions development of general competences formation in the educational activities of the university. *J Sustain Dev*. 2015;8(6):45-50.

37. Puteh F, Kaliannan M, Alam N. Learning for Professional Development via Peers: A System Theory Approach. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;172:88-95. DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.01.341](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.341)
38. Mehri D, Farhadi A. Future Studies in Training and Development of Human Resources: Trends, Consequences and Strategies. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2025;(42):34-59. (In Persian)
39. Jahangiri Khonsari B, Abdollahi M, Jahanian R, Mohammadi Nejad Ganji A. Designing a Leadership Development Training Program Model Based on the Flourishing Approach in Iran's Automotive Industry. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2023;11(43). (In Persian)
40. Horak M, Matoskova J, Danko L. Development of a cluster manager's competencies towards competitiveness. *J Compet*. 2020;12(1):57-73. DOI: [10.7441/joc.2020.01.04](https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.04)
41. Giovanelli L, Rotondo F, Fadda N. Management training programs in healthcare: effectiveness factors, challenges and outcomes. *BMC Health Serv Res*. 2024;24(1):258. DOI: [10.1186/s12913-024-10724-7](https://doi.org/10.1186/s12913-024-10724-7)
42. Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Manag Dev Process*. 2017;30(3):161-80.
43. Akhlag SN, Hoveida R. Identifying the Components of Coaching Leadership (Case study: Iranian Electricity Industry). *Public Adm*. 2022.
44. Khoda Parast S, Nami K, Zakari M. Identifying Dimensions, Components, and Developmental Indicators of Comprehensive and Learner-Centered Employee Development. *Q J Train Dev Hum Resour*. 2024;11(43):48-73. (In Persian)
45. Berek J. The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations. *World Sci News*. 2017;72(2):180-94.
46. Becker K, Bish A. Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. *Educ Train*. 2017;59(6):565-78. DOI: [10.1108/ET-03-2016-0051](https://doi.org/10.1108/ET-03-2016-0051)
47. Wallo A. Learning-Oriented Leadership: Managers as Facilitators of Human Resource Development in Daily Work. *Int J Hum Resour Dev Pract Policy Res*. 2017;2(1):21-34.
48. Drott J, Engström M, Jangland E, Fomichov V, Malmström M, Jakobsson J. Factors related to a successful professional development for specialist nurses in surgical

- care: a cross-sectional study. BMC Nurs. 2023;22(1):187. DOI: [10.1186/s12912-023-01352-3](https://doi.org/10.1186/s12912-023-01352-3)
49. Khurshid Z, De Brún A, McAuliffe E. Factors influencing measurement for improvement skills in healthcare staff: trainee, and trainer perspectives. BMC Med Educ. 2022;22(1):622. DOI: [10.1186/s12909-022-03686-z](https://doi.org/10.1186/s12909-022-03686-z)
 50. Javadi Y, Asadi M, Yazdani H. Choosing the Most Desirable Manager Development Learning Methods Using TOPSIS Technique(Case study: National Iranian Oil Refining & Distribution Company (NIORDC)). Q J Train Dev Hum Resour. 2021;8(30):359-76. (In Persian)
 51. Chaicharoenthaweekit C, Jarinto K. Guidelines for developing competencies of travel agent manager: A comparative study of Thailand and Laos. Int Bus Res. 2015;8(2):143. DOI: [10.5539/ibr.v8n2p143](https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p143)
 52. Kulej-Dudek E. Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. Procedia Comput Sci. 2024;246:5469-77. DOI: [10.1016/j.procs.2024.09.434](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.434)
 53. Atiase V, Wang Y, Mahmood S. Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach. Int J Entrep Behav Res. 2023;29(8):1807-36. DOI: [10.1108/IJEBR-05-2022-0463](https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2022-0463)
 54. Wallo A, Kock H, Reineholm C, Ellström PE. How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. J Work Learn. 2022;34(1):58-73. DOI: [10.1108/JWL-01-2021-0006](https://doi.org/10.1108/JWL-01-2021-0006)
 55. Aboagye JN, Kissi E, Acheampong A, Badu E. Assessment of competencies to promote best project management practices for road infrastructure projects in Ghana. J Eng Des Technol. 2022;20(6):1513-32. DOI: [10.1108/JEDT-06-2021-0327](https://doi.org/10.1108/JEDT-06-2021-0327)
 56. Vali L, Ataollahi F, Amiresmaili M, Nakhaee N, Okhovati M. The requirements of developing programs for the management of non-communicable diseases in Iran based on the CIPP model: a qualitative study. J Heal Res. 2022;36(6):1068-77. DOI: [10.56808/2586-940X.1060](https://doi.org/10.56808/2586-940X.1060)
 57. Williams C. How hotel general managers develop leadership and managerial competencies: A phenomenological study [dissertation]. St. John's University; 2022.
 58. Maia J, Suaedi F, Setijaningrum E. Human Resource Development on The Technical Competence of Middle Manager and Employees in The Era of

- Globalization: A Literature Review. RSF Conf Ser Business, Manag Soc Sci. 2023;3(3):559-68.
59. Ninh TTK. Factors affecting the development of university lecturers' competencies. Sci Technol Dev J - Soc Sci Humanit. 2023;7(3):press-press.
 60. Ahmadi Khesal A, Vedadi A, Gholamzadeh D. Identifying the components of developing digital transformation leadership competencies in the country's banking system. Q J Train Dev Hum Resour. 2025;(42):103-25. (In Persian)
 61. Purfarzad Z, Bahrami M, Keshvari M, Rafiei M, Sivertsen N, Cert G. Effective factors for development of gerontological nursing competence: A qualitative study. J Contin Educ Nurs. 2019;50(3):127-33. DOI: [10.3928/00220124-20190218-08](https://doi.org/10.3928/00220124-20190218-08)
 62. Coetzer A, Wallo A, Kock H. The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. Hum Resour Dev Int. 2019;22(5):420-52. DOI: [10.1080/13678868.2019.1644001](https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1644001)
 63. Alainati SJ. Factors affecting individuals competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices [dissertation]. Brunel University London; 2015.
 64. Alizadeh R, Mirsapasi N, Daneshfard K. Providing a Model for Human Resource Development Based on the Statement of the Second Step of the Revolution: A Qualitative Study. Q J Train Dev Hum Resour. 2023;10(36):106-25. (In Persian)
 65. Day D V, Dannhäuser L. Reconsidering Leadership Development: From Programs to Developmental Systems. Behav Sci (Basel). 2024;14(7):541. DOI: [10.3390/bs14070541](https://doi.org/10.3390/bs14070541)
 66. Gjellebaek C, Svensson A, Bjorkquist C, Fladeby N, Grunden K. Management challenges for future digitalization of healthcare services. Futures. 2020;124:102636. DOI: [10.1016/j.futures.2020.102636](https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102636)
 67. Treviño-Elizondo BL, García-Reyes H. An Employee Competency Development Maturity Model for Industry 4.0 Adoption. Sustain. 2023;15(14):11214. DOI: [10.3390/su151411214](https://doi.org/10.3390/su151411214)
 68. Sitko-Lutek A, Jakubiak M, Ławicka-Kruk K. Competencies of medical device industry managers in an international context. Cent Eur Manag J. 2025;[Ahead of print].
 69. Triyono BM, Mohib N, Kassymova GK, Pratama GNIP, Adinda D, Arpentieva MR. The profile improvement of vocational school teachers' competencies. Vyss Obraz v Ross. 2020;29(2):151-8. DOI: [10.31992/0869-3617-2020-29-2-151-158](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-151-158)

70. Burtseva YO, Iotkovska MO. Formation of managerial competence of future managers of education during professional training. In: Publ House "Baltija Publ; 2022. p. 156-9.
71. Mohamad NI, Abd Rahman I, Ibrahim N, Hasan H, Mahadi MH. Enhancing competency development through managerial coaching: self-efficacy as the driving mechanism. *Cogent Bus Manag.* 2025;12(1):2477284. DOI: [10.1080/23311975.2024.2477284](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2477284)
72. Ramazanpanah N, Allameh SM, Samavatian H, Ghanei Nia M. Designing the Competency Development Model for Top and Middle Managers of the National Iranian Petrochemical Company. *Q J Hum Resour Manag Oil Ind.* 2020;11(44):65-94.
73. Srikanth PB, Jomon MG. Developing managerial competencies: integrating work design characteristics and developmental challenge. *Int J Hum Resour Manag.* 2020;31(22):2808-39. DOI: [10.1080/09585192.2018.1449762](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762)
74. Ergashevich EA, Mado A. Methodology of Organizing and Implementing Training Activities. *Acad Open.* 2024;9(1):10-21070.
75. Abykanova B, Bilyalova Z, Tashkeyeva G, Aldibekova S, Nugumanova S, Dautkulova A, et al. Professional Competencies and Methods for Their Formation in the University. *Ad Alta-Journal Interdiscip Res.* 2020;10(1):59-62.
76. Kakemam E, Liang Z. Guidance for management competency identification and development in the health context: a systematic scoping review. *BMC Health Serv Res.* 2023;23(1):616. DOI: [10.1186/s12913-023-09654-7](https://doi.org/10.1186/s12913-023-09654-7)
77. Yazdani P, Shirazi A, Rahimnia F, Mortazavi S. Competency Development Strategies of Global Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy.
78. Gholampour M, Mahmoudi Borang M, Mohammadi Hosseini SA. Prerequisites and Contexts of Employees' Self-Development Process in Organizations Based on the Andragogical Approach: A Case Study of Elementary School Teachers. *Q J Train Dev Hum Resour.* 2025;12(44). (In Persian)
79. Karami M, Hashemi N, van Merrienboer J. Medical educators' beliefs about learning goals, teaching, and assessment in the context of curriculum changes: a qualitative study conducted at an Iranian medical school. *BMC Med Educ.* 2021;21(1):245. DOI: [10.1186/s12909-021-02684-x](https://doi.org/10.1186/s12909-021-02684-x)
80. Prystupa Y, Kryshtanovych S, Danylevych M, Lapychak I, Kryshtanovych M, Sikorskyi P, et al. Features of formation the professional competence of future

- managers of physical culture and sports. J Phys Educ Sport. 2020;20:441-6.
DOI: [10.7752/jpes.2020.s1063](https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s1063)
81. Dehghani R, Taghva MR, Taban S. Model of Strategies for Developing Senior Managers of Knowledge-Based Companies. Strateg Manag Stud. 2021;12(48):25-48.
 82. Alirezaei S, Vatankhah S, Gorji HA. Affecting Factors on nurses outflows in Iran 2018: a systematic review. Bali Med J. 2019;8(1):21-9.
DOI: [10.15562/bmj.v8i1.1182](https://doi.org/10.15562/bmj.v8i1.1182)
 83. Shafighian H, GHourchian N, Bagheri M. Identify the elements of a systematic model of competency-based training with a grounded theory approach (Case study: Ports and Maritime Organization, Shahid Rajaee Port). Q J Train Dev Hum Resour. 2020;(26):1-28. (In Persian)
 84. Ghorbani A. A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. J Rehabil Civ Eng. 2023;11(1):76-95.
DOI: [10.22075/JRCE.2022.26207.1626](https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.26207.1626)

شناسایی صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی

کوروش فتحی واجارگاه^۱

فاطمه یادگاری^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵)

چکیده

در نظام آموزشی امروز، مشاوران برنامه ریزی درسی نقش محوری در ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس ابتدایی ایفا می کنند. با این حال، علی رغم اهمیت این نقش، پژوهش های پیشین نشان می دهد که چالش های متعددی در زمینه صلاحیت های حرفه ای این مشاوران و مشکلاتی که قادر به حل آن ها هستند وجود دارد. این پژوهش با هدف ارائه یک بررسی سنتزپژوهی از پژوهش های انجام شده در زمینه شناسایی صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی و مشکلات و چالش های پاسخ داده شده توسط این افراد در مدارس ابتدایی، صورت گرفته است. جهت دستیابی به این هدف در سنتزپژوهی حاضر، پژوهش هایی که به زبان فارسی و انگلیسی، در طی ۱۰ سال گذشته، انجام شده اند، در محدوده این پژوهش مروری به صورت سنتزپژوهی، جستجو و غربالگری شده و از بین پژوهش هایی که در رابطه با واژگان کلیدی نظیر «مشاوره در برنامه ریزی درسی، مشاوران برنامه ریزی درسی، و مشاوره برنامه درسی» یافت شدند، در نهایت، تعداد ۲۱ پژوهش، برای این بررسی سنتزپژوهی انتخاب شدند و به روش الگوی شش مرحله ای سنتزپژوهی پتیکرو و روبرتس، مورد تحلیل قرار گرفتند. سنتزپژوهی حاضر ۵ بعد یا مقوله و ۲۱ مؤلفه را شناسایی کرد. مقوله طراحی و تهیه برنامه درسی، شامل ۶ مؤلفه، مقوله پشتیبانی و توسعه معلم شامل ۶ مؤلفه، مقوله راهبردهای آموزشی شامل ۲ مؤلفه، مقوله پشتیبانی و هماهنگی شامل ۵ مؤلفه، و مقوله سنجش و ارزشیابی شامل ۲ مؤلفه، است. در مورد چالش های پاسخ داده شده توسط مشاوران برنامه ریزی درسی در مدارس دوره ابتدایی نیز، ۵ بعد و ۱۰ مؤلفه (۲ مؤلفه برای هر بعد) شناسایی شدند. یافته های این سنتزپژوهی می تواند به عنوان مبنایی برای طراحی برنامه های تربیت و بهبود استانداردهای حرفه ای و تقویت نقش مشاوران در ارتقای کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش بر ضرورت توجه نظام مند به توسعه حرفه ای مشاوران برنامه ریزی درسی و ظرفیت سازی آنان برای مواجهه با چالش های پیچیده محیط های آموزشی تأکید می کند.

کلیدواژه ها: سنتزپژوهی، صلاحیت های حرفه ای، مدارس ابتدایی، مشاوران برنامه درسی، مشاوره برنامه درسی.

^۱ .استاد مطالعات برنامه درسی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول). kouroshfathi2@gmail.com

^۲ .دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی. fatemeh.yadegari2014@gmail.com

مقدمه

برنامه درسی به عنوان یکی از رشته های علوم تربیتی با هدف ساماندهی تعلیم و تربیت شکل گرفته است. نخستین صاحب نظرانی که برای تعیین ماهیت این رشته و پیدایش آن در جهان علم تلاش کرده اند در مقابل این سؤال قرار داشتند که «مجموعه اقدامات و فعالیت های تعلیم و تربیت با چه قواعد و ضوابطی انتخاب و سازماندهی شود تا یادگیری مؤثر تحقق یابد؟» می توان گفت که برنامه درسی، طراحی نقشه یادگیری است. بر این اساس برنامه درسی، با تجربه و عمل در عرصه یادگیری، پیوند عمیقی دارد (۱).

مشاوره برنامه درسی با تخصص هایی مانند برنامه ریز آموزشی، مدیر و مشاور تربیتی، مشاور یادگیری و مشاور تحصیلی، مرتبط است. در رابطه با مشاوره تحصیلی و مشاوره برنامه درسی، ابهامات بسیاری وجود دارد؛ باید توجه داشت که مخاطب مشاوره برنامه درسی در درجه اول، یادگیرندگان، معلمان و مربیان می باشند، ممکن است این دو از نظر هدف، تشابهاتی با یکدیگر داشته باشند؛ ولی سطح فعالیت و حیطه فعالیت متفاوتی دارند (۲). مشاوره برنامه درسی در صدد است تا با ارائه کمک ها و مشاوره تخصصی به یادگیرندگان، معلمان، مدیران و والدین، به حل مسائل و مشکلات برنامه های درسی در عمل کمک کرده و تحقق هدف های برنامه درسی را امکان پذیر سازد. به نظر می رسد این موضوع در حال حاضر مورد غفلت واقع شده است.

مشاوره برنامه درسی، (با در نظر داشتن نزدیکی مفهومی با متخصصان مشاوره در مدارس) مفهومی است که بر بهبود فرایند یادگیری و تحقق هدف های برنامه های درسی تأکید دارد. نلسون و تارابوچیا^۱ بیان می دارند که سطح کاربرد و عملکرد این مفهوم، بستگی به میزان مقبولیت آن از طرف صاحب نظران آموزشی دارد (۳). مشاوره برنامه درسی به عنوان یک حوزه مغفول، به دنبال کمک به ارتقای یادگیری یادگیرندگان و هماهنگی فعالیت های عوامل مدرسه توسط مشاوران برنامه درسی است. متخصصان، تبیین دقیق مسأله، تبیین تمایز بین مشاوره برنامه درسی و مشاوره تحصیلی و طرح مشاوره برنامه درسی به عنوان یک حوزه میان رشته ای را به عنوان نکات ضروری و مهم در رابطه با طرح مفهوم مشاوره برنامه درسی به عنوان یک حوزه مطالعاتی مورد توجه قرار می دهند (۴). دلایل زیادی مطرح است که بر وجود نیاز به مشاوره برنامه درسی تأکید می کند. با بررسی پژوهش های صورت گرفته، می توان نتیجه گرفت که حداقل سه گروه، از جمله معلمان، دانش آموزان و والدین می توانند از مساعدت مشاوره برنامه درسی بهره مند شوند (۵).

¹ Nelson & Tarabochia

رشته برنامه درسی، در اوایل قرن بیستم ظهور یافته است و همزمان با رسمی شدن توسعه برنامه درسی به عنوان یک رشته دانشگاهی بوده است. پیشگامانی مانند فرانکلین بابیت^۱ و رالف دلبیو تایلر^۲ در این خصوص نقش مهمی داشتند. بابیت ایده برنامه درسی را به عنوان وسیله ای برای آماده سازی افراد برای نقش های خاص اجتماعی معرفی کرد و بر کارایی و مدیریت علمی تأکید داشت. از سوی دیگر، تایلر منطقی برای برنامه درسی تدوین کرد که بر تعریف هدف های آموزشی، انتخاب تجربیات یادگیری، سازماندهی آموزش و ارزشیابی پیشرفت یادگیری، متمرکز بود. فعالیت ها آن ها، زمینه را برای رویکردهای نظام مند به طراحی برنامه درسی فراهم کرد که بعداً روش های برنامه درسی را شکل داد (۵). با بلوغ نظریه های برنامه درسی، دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی نقش مهمی در شکل دهی و پیشرفت روش های برنامه ریزی درسی ایفا کردند. اعضای هیئت علمی، اغلب به عنوان مشاور برای محیط های آموزشی خدمت می کردند و در برنامه ریزی و اجرای برنامه درسی، خدماتی را ارائه می دادند. این همکاری بین آموزش عالی و مدارس، تبادل ایده ها و تطبیق برنامه های درسی را برای برآوردن نیازهای متنوع آموزشی تسهیل می کرد (۴). از اواسط تا اواخر قرن بیستم، رشته برنامه درسی، فراتر از مرزهای ملی کشورها گسترش یافت و تحت تأثیر جنبش های آموزشی جهانی و عوامل اجتماعی-سیاسی قرار گرفت. به عنوان مثال، تلاش های بازسازی پس از جنگ جهانی دوم و استعمارزدایی، منجر به افزایش تقاضا برای توسعه برنامه درسی در کشورهای نوظهور شد. متخصصان مشاور برنامه درسی (با توجه به نزدیکی حوزه کاری با مشاوران مدارس)، به منظور کمک به طراحی برنامه های درسی که منعکس کننده فرهنگ های ملی و محلی بودند و به چالش های خاص اجتماعی می پرداختند، به کار گرفته می شدند. این دوره، اهمیت مشاوره برنامه درسی حساس به زمینه را برجسته کرد (۶) (۷).

از نقش سنتی مشاور برنامه درسی تا حوزه مشاوره برنامه درسی، اگرچه تعریف مشاور به عنوان یکی از نقش های برنامه ریزان درسی در سطح و نهادهای طراحی و اجرای برنامه درسی، سابقه ای نه چندان غنی، ولی جسته و گریخته دارد؛ اما تعریف حوزه یا رشته ای به نام مشاوره برنامه درسی، پدیده ای جدید و آمیخته با تحولات نومفهوم پردازی و نیز نوبسترسازی یا چندبسترسازی است. در نقش سنتی، از برنامه ریزان درسی و متخصصان برنامه درسی انتظار می رفت که در کنار متخصصان موضوعی قرار بگیرند و به آن ها در طراحی بهتر برنامه های درسی کمک کنند و یا به آموزش معلمان برای اجرای دقیق تر و مؤثرتر برنامه های درسی بپردازند. این برداشت در واقع، همان نقش سنتی برنامه ریزی درسی است.

¹ Franklin Bobbitt

² Ralph W. Tyler

با توجه به نشر و توسعه جنبش نوبسترسازی در ایران و توجه به کاربست رشته برنامه درسی در بسترهای مختلفی چون دانشگاه‌ها، آمادگی کنکور و تدوین برنامه توسعه فردی و تحصیلی، این مفهوم به عنوان یک حیطه جدید و نه فقط یک نقش سنتی برنامه‌ریزان درسی در ارائه مشاوره به طراحان و مجریان برنامه‌ها، بلکه خدمات برنامه‌ای به کلیه شریکان برنامه درسی مطرح شد و از قالب یک نقش فراموش شده، به یک عرصه و قلمرو جدید به عنوان مشاوره برنامه درسی، تبدیل گردید. در این حیطه، متخصصان برنامه درسی برآنند تا دامنه و گستره یافته‌های برنامه درسی را برای موفقیت دانش‌آموز، پشتیبانی از والدین، کوچینگ و منتورینگ معلمان، تحلیل‌گری برنامه درسی و البته مشاوره برای طراحی و هماهنگی برنامه‌های درسی ارائه دهند. مروج چنین برداشتی عمدتاً در آثار فتحی واجارگاه (۳۰) (۳۱) و فتحی واجارگاه و رودی (۳۲) یافت می‌شود.

به نظر می‌رسد که توجه به رشته مشاوره برنامه درسی و تربیت متخصصان مشاوره برنامه درسی با شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم می‌تواند در بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و اجرای اثربخش برنامه‌های درسی، نقش بسزایی را ایفا کند (۱۱). فقط دانش‌آموزان در مدارس نیستند که نیاز به دریافت مشاوره و راهنمایی دارند؛ بلکه معلمان هم بایستی در رابطه با اجرای صحیح برنامه‌های درسی، روش‌های آموزش و یادگیری، روش‌های ارزشیابی و دیگر عناصر و الزامات برنامه‌های درسی، خدمات مشاوره‌ای دریافت کنند. عدم توجه به این امر باعث می‌شود تا معلمان نتوانند آموزش مؤثری را به یادگیرندگان ارائه کرده و برنامه‌های درسی را به درستی اجرا کنند (۴).

مشاوره برنامه درسی، مبحثی تازه است که در حوزه رشته مطالعات برنامه درسی مطرح می‌شود. با توجه به شرایط موجود در جامعه آموزشی کشور و نیازهایی که در این زمینه از طرف یادگیرندگان، والدین، مربیان و مدیران مدارس احساس می‌شود، اگر مشاوره برنامه درسی را به عنوان یک حرفه در علوم تربیتی بپذیریم، اولین سؤالی که به ذهن خطور می‌کند، این است که «افراد متخصص در این حوزه باید از چه نوع صلاحیت‌های حرفه‌ای برخوردار باشند؟» دومین سؤال در این خصوص، «پژوهش‌های انجام شده در زمینه مشاوران برنامه‌ریزی درسی، نشان داده است که این افراد می‌توانند پاسخ‌گوی چه مشکلات و چالش‌هایی در مدارس دوره ابتدایی باشند؟» می‌باشد.

هدف کلی از انجام این پژوهش، سنتز پژوهی در زمینه پژوهش‌های انجام شده در قالب پایان‌نامه، مقاله پژوهشی و طرح‌های پژوهشی انجام شده، به زبان انگلیسی از ابتدای سال ۲۰۱۵ تا پایان سال ۲۰۲۴ میلادی، و به زبان فارسی از ابتدای سال ۱۳۹۰ تا پایان سال ۱۴۰۳ شمسی، بوده است و به شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز متخصصان مشاور برنامه درسی، و مشکلات و چالش‌های پاسخ‌داده شده توسط این افراد برای فعالیت در مدارس ابتدایی، پرداخته است.

برای این منظور، یک سنتزپژوهی از نتایج انواع پژوهش‌های کیفی و آمیخته، در مورد شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی انجام می‌شود؛ با این فرضیه که توجه به این صلاحیت‌ها، بهبودهایی را در برنامه‌ریزی درسی برای دانش‌آموزان دوره ابتدایی به همراه خواهد داشت. یافته‌های این سنتزپژوهی، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز متخصصان مشاور برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی را گردآوری کرده و مشکلات و چالش‌های پاسخ‌داده‌شده توسط این متخصصان در مدارس ابتدایی را شناسایی کرده است. این یافته‌ها به‌طور خاص، چگونگی مهارت‌های عملکردی مورد نیاز برای متخصصان مشاور برنامه درسی، در کنار معلمان و سایر کارکنان مدرسه ابتدایی، با توجه به صلاحیت‌های شناسایی‌شده شامل می‌شود که نشان‌دهنده چالش‌های مشابهی برای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی خواهد بود.

بنابراین، با توجه به توضیحات فوق می‌توان گفت که هدف از انجام پژوهش حاضر، پاسخ‌گویی به سؤال اساسی می‌باشد که «پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مشاوران برنامه‌ریزی درسی، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی را برای صلاحیت‌های حرفه‌ای آن‌ها و چه مشکلات و چالش‌هایی را برای فعالیت در مدارس ابتدایی، شناسایی کرده‌اند؟»

چارچوب نظری پژوهش

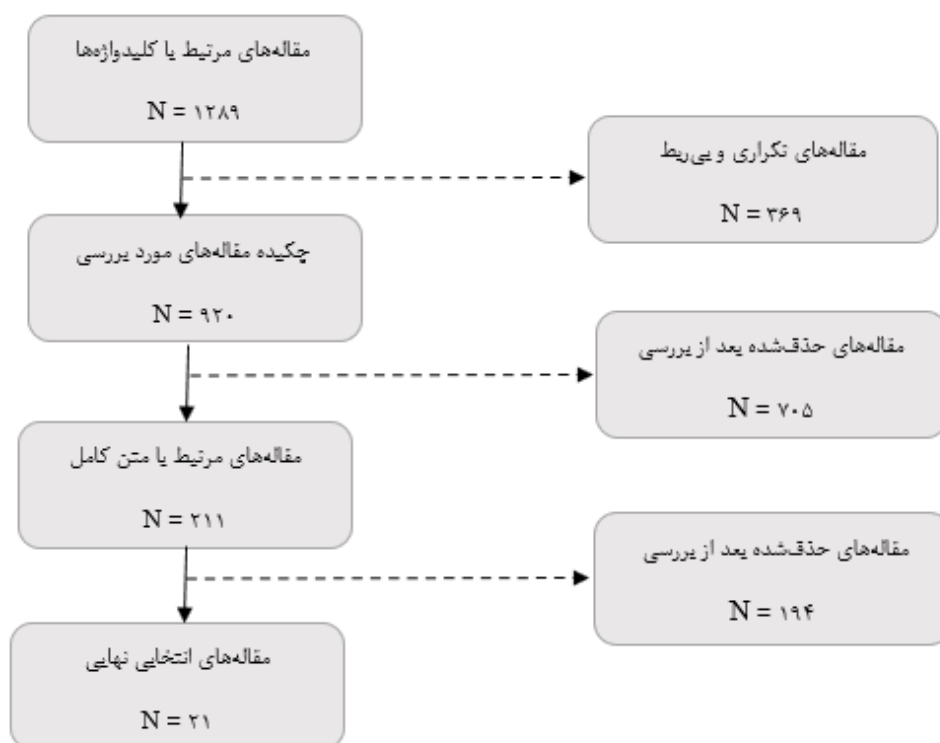
این پژوهش با پارادایم تفسیری-توصیفی انجام شده است که بر درک عمیق و تحلیل جامع پژوهش‌های پیشین در حوزه صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه‌ریزی درسی تأکید دارد. این پارادایم به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا با نگاهی کل‌نگر، به کشف الگوها، مفاهیم و ابعاد پنهان در پژوهش‌های موجود بپردازد. رویکرد تفسیری مورد استفاده در این مطالعه، امکان تحلیل کیفی داده‌ها و سنتز یافته‌ها را در قالب یک چارچوب مفهومی منسجم فراهم می‌سازد (۸) (۹). این پژوهش از نوع سنتزپژوهی نظام‌مند است که با هدف یکپارچه‌سازی یافته‌های پژوهش‌های پیشین در حوزه مشاوره برنامه‌ریزی درسی طراحی شده است. سنتزپژوهی به‌عنوان یک روش پژوهشی کیفی، امکان تحلیل عمیق و ساختاریافته پژوهش‌های موجود را فراهم می‌کند. این پژوهش از رویکرد استقرایی-تحلیلی استفاده کرده است که در آن محقق بدون پیش‌فرض‌های از پیش تعیین‌شده، به کشف الگوها و مضامین موجود در داده‌ها می‌پردازد (۱۰). این رویکرد امکان شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه‌ریزی درسی را از ضمن داده‌های پژوهش‌های پیشین فراهم می‌سازد.

روش «سنتزپژوهی» شامل تجزیه و تحلیل جامع پژوهش‌های انجام‌شده، در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی می‌باشد. مطالعه سنتزپژوهی حاضر، به‌طور دقیق طیف گسترده‌ای از مقاله‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی، و پروژه‌های پژوهشی را برای

استخراج صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی و صلاحیت های حرفه ای مورد نیاز افراد مشغول به کار در این حرفه، بررسی می کند. به علاوه اینکه، مشخص می کند این افراد می توانند پاسخ گوی چه مشکلات و چالش هایی در مدارس ابتدایی باشند. روش طرح پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می شود؛ به این دلیل که نتایج پژوهش می تواند تصویری روشن از پژوهش های صورت گرفته در زمینه صلاحیت های حرفه ای مورد نیاز متخصصان مشاور برنامه درسی نشان دهد. نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و روش جمع آوری داده ها، کیفی بود. هدف کلی از انجام پژوهش حاضر، سنتز پژوهی صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی، بود. با توجه به این هدف کلی، سؤال مورد نظر این سنتز پژوهی عبارت است از: «پژوهش های انجام شده در زمینه مشاوران برنامه ریزی درسی، چه ابعاد و مؤلفه هایی را برای صلاحیت های حرفه ای آن ها، شناسایی کرده و آن ها می توانند پاسخ گوی چه مشکلات و چالش هایی در این مدارس باشند؟»

جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه

برای انجام این سنتز پژوهی، از آغاز سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۴۰۳ شمسی و از آغاز سال ۲۰۱۵ تا پایان سال ۲۰۲۴ میلادی، جستجو در پژوهش هایی انجام خواهد شد که در خصوص «مشاوره برنامه ریزی درسی» باشند. مقاله های پژوهشی، در پایگاه های اطلاعاتی از قبیل Web of Science، SAGE، Proquest، Science Direct، Cambridge Journals، Oxford Journals، PubMed و Scopus در زبان انگلیسی، و ایرانداک، مگیران، و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) در زبان فارسی نمایه شده بودند و در نشریات ملی (داخلی) بین المللی و به زبان فارسی و انگلیسی منتشر شده بودند، جستجو شد. جستجوی این پژوهش ها، در بازه زمانی ۱۰ تا ۱۳ سال گذشته بوده است؛ یعنی پژوهش ها تا تاریخ پایان سال ۲۰۲۴ میلادی و سال ۱۴۰۳ شمسی، جستجو شدند. در این سنتز پژوهی، همه پژوهش های یافت شده، مورد بررسی قرار گرفتند و بررسی چکیده نیز انجام شد. پژوهش های مکرر، از پژوهش حذف. در نهایت، نمونه ای از ۲۱ پژوهش تشکیل شد. مشخصات این پژوهش ها در **جدول ۱** آورده شده است. برای انتخاب پژوهش ها، مجموعه ای از معیارهای ورود و خروج برای تحلیل پژوهش ها، تعریف شد. معیارهای ورود و خروج به این پژوهش، در **جدول ۳** آورده شده است. **شکل ۱** فرایند انتخاب پژوهش ها برای انجام سنتز پژوهی را نشان می دهد.



شکل ۱: نمودار جزئیات جستجو و روند غربالگری و انتخاب نهایی پژوهش‌ها (منبع: نگارنده گان)

جدول ۱: مشخصات پژوهش‌های انتخاب شده جهت انجام سنتز پژوهی

کد	نویسندگان و سال	تمرکز اصلی پژوهش	روش پژوهش	نمونه پژوهش	نتایج کلیدی
(۱)	Torki et al. (2022)	طراحی بسته آموزشی مشاوره برنامه درسی با رویکرد آموزش مغز	توسعه مفهومی	_____	ضرورت ایجاد بسته آموزشی برای مشاوره برنامه درسی
(۲)	Nelson & Tarabochia (2020)	طراحی مقدماتی برنامه درسی مشاوره مدرسه	مروری تحلیلی	_____	ارائه چارچوب برای طراحی برنامه درسی مشاوره
(۳)	Roodi et al. (2018)	مفهوم پردازی مشاوره برنامه درسی	کیفی (تحلیل مفهومی)	_____	تبیین مشاوره برنامه درسی به عنوان حوزه جدید
(۴)	Roodi (2023)	ریشه های مشاوره برنامه درسی از دید معلمان	کیفی (پدیدارشناسی)	معلمان	شناسایی نیازهای اساسی برای مشاوره برنامه درسی

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوازدهم ، شماره ۴۵، تابستان ۱۴۰۴

کد	نویسندگان و سال	تمرکز اصلی پژوهش	روش پژوهش	نمونه پژوهش	نتایج کلیدی
(۵)	Roodi (2023)	تحلیل ریشه‌های مشاوره برنامه‌درسی از دیدگاه معلمان	کیفی ((پدیدارشناسی	معلمان مدارس ابتدایی	شناسایی ۴ مؤلفه اصلی: نیازهای آموزشی، چالش‌های اجرایی، موانع سازمانی و ضرورت‌های تخصصی
(۱۱)	Roodi et al. (2022)	مواضع صاحب نظران درباره تخصص مشاوره برنامه درسی	کیفی (تحلیل محتوا)	صاحب نظران	ضرورت ایجاد تخصص مشاوره برنامه درسی
(۱۲)	Stevenson et al. (2020)	انطباق آموزش معلمان و مشاوران با نیازهای مدیریت کلاس	مروری تحلیلی	_____	شناسایی شکاف مهارتی در آموزش معلمان
(۱۳)	Molina et al. (2018)	روش های تدریس مبتنی بر شواهد	کمی (تحلیل داده های آموزشی)	کلاس های ابتدایی	شناسایی شیوه های مؤثر تدریس

کد	نویسندگان و سال	تمرکز اصلی پژوهش	روش پژوهش	نمونه پژوهش	نتایج کلیدی
(۱۴)	Elfira et al. (2022)	نقش معلمان مشاور در برنامه «آموزش آزاد»	کیفی (مطالعه موردی)	مدارس ابتدایی	تبیین نقش مشاوران در برنامه جدید
(۱۷)	Sanabria & Murray (2018)	ادغام محتوای جنسیتی در برنامه درسی مشاوره	مروری تحلیلی	_____	ضرورت آموزش جنسیت در مشاوره
(۱۸)	Molina et al. (2018)	شیوه های تدریس مؤثر مبتنی بر شواهد در مدارس ابتدایی	تحلیل ثانویه داده های بین المللی	سیستم های آموزشی مختلف	شناسایی ۷ روش تدریس اثربخش و ارتباط آنها با پیشرفت تحصیلی
(۱۹)	Tomlinson (2017)	تفکیک آموزش در کلاس های متنوع از نظر علمی	مرور نظام مند و تحلیلی	مطالعات موردی کلاس های درس	ارائه مدل ۴ بعدی برای تفکیک مؤثر آموزش شامل: محتوا، فرآیند، محصول و محیط یادگیری

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوازدهم ، شماره ۴۵، تابستان ۱۴۰۴

کد	نویسندگان و سال	تمرکز اصلی پژوهش	روش پژوهش	نمونه پژوهش	نتایج کلیدی
(۲۳)	Pianta et al. (2022)	تأثیر مربیگری مشاوره‌ای بر تعامل معلم-دانش آموز	آزمایشی	معلمان و دانش آموزان پیش دبستانی	بهبود مهارت های سوادآموزی از طریق تعامل بهتر
(۲۴)	Cahyono (2022)	مدیریت خدمات راهنمایی و مشاوره	کیفی	مدارس	چارچوب مدیریت خدمات مشاوره در برنامه جدید
(۲۵)	Bana & Cranmore (2019)	درک معلمان از آموزش و علوم یادگیری	کمی (پرسشنامه)	معلمان ابتدایی	نیاز به اطلاعات بیشتر در علوم یادگیری
(۲۶)	Darling-Hammond & Rothman (2015)	آموزش در جهان عادل	مروری تحلیلی	_____	نیازها و مهارت‌های جدید مشاوره‌ای برای معلمان
(۲۸)	McTighe & Brown (2020)	استانداردها در برابر مشاوره برنامه درسی	تحلیلی	_____	تمایز بین استانداردها و مشاوره برنامه درسی

کد	نویسندگان و سال	تمرکز اصلی پژوهش	روش پژوهش	نمونه پژوهش	نتایج کلیدی
(۲۹)	Akram (2021)	نیازسنجی مشاوره برای دانش آموزان	کمی	دانش آموزان	شناسایی نیازهای مشاوره ای دانش آموزان
(۳۰)	Fathi Vajargah (2020)	زمینه های جدید مطالعات برنامه درسی	تحلیلی مفهومی	_____	نیاز به بوم شناسی جدید برنامه درسی
(۳۱)	Fathi Vajargah (2021)	اصول و مفاهیم برنامه درسی	مروری	_____	چارچوب نظری برنامه درسی
(۳۲)	Fathi Vajargah & Rood (2020)	مشاوره برنامه درسی	تحلیلی	_____	مبانی نظری مشاوره برنامه درسی

ابزار گردآوری اطلاعات با ذکر روایی و پایایی آن‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش پیش‌رو، فیش‌برداری از نتایج پژوهش‌های انتخاب‌شده می‌باشد. هدف از انجام این کار، پی‌بردن به معانی و پیام‌های نهفته در متن این پژوهش‌ها است. بنابراین نخست، گزارش‌های پژوهشی مورد نیاز از پایگاه‌های اطلاعاتی مشخص‌شده جمع‌آوری می‌گردد و بعد از بررسی آن‌ها، طی یک فرایند غرالگری مفصل، مطالب مرتبط با موضوع مورد پژوهش و مطالب مورد نیاز، علامت‌گذاری، و سپس فیش‌برداری می‌شوند. در ادامه، تمام مطالب تکراری حذف گردیده و مطالب اصلی جمع‌آوری می‌شوند (۶).

به‌منظور بررسی میزان اعتبار (پایایی) در ارتباط با نتایج بررسی میزان توافق در مورد کدهای باز استخراج‌شده، در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی، جداول نهایی اطلاعات پژوهش حاضر، برای پنج نفر متخصص علوم تربیتی و برنامه‌ریزی درسی ارسال شد و برای بررسی میزان توافق بین این افراد متخصص، شاخص روایی محتوایی (CVI) محاسبه گردید. شاخص روایی محتوایی نیز برای سنجش روایی گویه‌ها یا مؤلفه‌های الگو استفاده می‌شود. این شاخص توسط والتز و باسل^۱ (۷) ارائه شده است. چنانچه عدد به‌دست‌آمده برای این ضریب، بالاتر از ۰/۸ باشد، میزان توافق بین کدگذاران مطلوب خواهد بود. در این راستا، برای محاسبه شاخص روایی محتوایی گویه‌ها، از خبرگان خواسته شد که میزان مرتبط‌بودن هر گویه را به صورت لیکرت چهاردرجه‌ای («غیرمرتبط» = نمره ۱، «نیاز به بازبینی اساسی» = نمره ۲، «مرتبط، اما نیاز به بازبینی» = نمره ۳، و «کاملاً مرتبط» = نمره ۴) مشخص کنند. اگر مقدار حاصل از ۰/۷ کوچکتر باشد، گویه رد می‌شود؛ اگر بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ باشد، باید بازبینی انجام شود و اگر از ۰/۷۹ بزرگتر باشد، قابل قبول است. برای محاسبه شاخص CVI، تعداد خبرگانی که گزینه‌ی ۳ یا ۴ را انتخاب کرده‌اند، بر تعداد کل خبرگان تقسیم کردیم. مقدار شاخص روایی محتوایی به‌دست‌آمده برای کل گویه‌ها ۰/۸۹ بود.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده در این پژوهش با توجه به الگوی شش‌مرحله‌ای سنتزپژوهی پتیکرو و روبرتس^۲ (۱۵) انجام شد که در ادامه، این مراحل شش‌گانه توضیح داده شده است:

مرحله اول، شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز: گام اول در سنتزپژوهی پتیکرو و روبرتس، شناسایی نیاز است. شناسایی، فرایندی است که شامل شناسایی و نوع کلمات کلیدی مناسب برای جستجوی مقاله است. کلمات کلیدی در طول فرایند جستجو برای افزایش دقت مقاله‌ها، مورد نیاز است. در این پژوهش سه کلیدواژه اصلی، یعنی (۱) Curriculum

1- Waltz & Bausell

2- Petticrew & Roberts

consultant، (۲) Curriculum consulting و (۳) Curriculum Planning Consultant و (۱) مشاور برنامه درسی، (۲) مشاوره برنامه درسی و (۳) مشاور برنامه ریزی درسی، انتخاب شدند. برای تنوع بخشیدن به کلمات کلیدی، مترادف ها، کلمات مرتبط، و تغییرات کلیدواژه های اصلی نیز، جستجو شدند. تکنیک های جستجوی مورد استفاده برای یافتن مقاله ها در پایگاه های اطلاعاتی، با استفاده از توابع پایه مانند عملگر AND و OR بودند. جدول ۲ و ۳ فرایند جستجوی کلمات کلیدی به زبان انگلیسی و فارسی را نشان می دهد.

جدول ۲: روند جستجوی کلمات کلیدی در پایگاه های اطلاعاتی به زبان انگلیسی

OR		OR		OR
Curriculum planning	AND	Consulting	AND	Primary learners
Lesson planning		Consultant		Primary students
Curriculum		Consultation		Primary schools
Curriculum planner				Primary classroom

جدول ۳: روند جستجوی کلمات کلیدی در پایگاه های اطلاعاتی به زبان فارسی

OR		OR		OR
یادگیرندگان ابتدایی	AND	مشاوره	AND	برنامه ریزی درسی
دانش آموزان ابتدایی		مشاور		طرح ریزی درسی
مدارس ابتدایی		مشورت		برنامه درسی
کلاس درس ابتدایی				برنامه ریز درسی

مرحله دوم، اجرای پژوهش به منظور بازیابی پژوهش ها: این مرحله در سنتز پژوهی پتیکرو و روبرتس (۱۵)، به جستجوی پژوهش های مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. از این رو، ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جستجوی واژگان کلیدی همراستا با هدف این پژوهش، در پایگاه های

اطلاعاتی انگلیسی‌زبان و فارسی‌زبان جستجو شد. این مرحله در سنتز پژوهی، به جستجوی پژوهش‌هایی از آغاز سال ۲۰۱۵ تا پایان سال ۲۰۲۴ میلادی و سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی، پرداخته شد که در خصوص صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی بودند. مقاله‌های پژوهشی، در پایگاه‌های اطلاعاتی به زبان فارسی از قبیل ایرانداک، مگیران، و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، و به زبان انگلیسی از قبیل SAGE، Oxford Journals Web of Science، PubMed، Cambridge Journals، Science Direct، Scopus و گردیدند.

مرحله سوم، گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها (غربالگری مقاله‌ها): این مرحله در سنتزپژوهی پتیکرو و روبرتس (۱۵)، به داوری درباره تعیین پژوهش‌های مرتبط با نیازهای یک پژوهش منحصربه‌فرد، اختصاص دارد؛ داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی و به عبارتی، غربالگری پژوهش‌ها است. غربالگری، فرایندی است که در آن، معیارهای ورود یا خروج (جدول ۴) برای انتخاب مقاله‌های مناسب، برای انجام سنتزپژوهی، تنظیم می‌شود^۱ (۸). مقاله‌هایی که در مرحله قبل با موفقیت شناسایی و جمع‌آوری می‌شوند، تحت فرایند غربالگری قرار گرفتند. اولین معیار، سال انتشار مقاله، طی در ۱۰ سال گذشته (بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴ میلادی و سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی) بود.

جدول ۴: معیارهای انتخاب پژوهش‌ها، جهت انجام سنتزپژوهی (منبع: یافته‌های پژوهش)

نوع معیار انتخاب پژوهش‌ها	توضیحات معیار
موضوع پژوهش	مشاوره در برنامه‌ریزی درسی، مشاوران برنامه‌ریزی درسی، مشاوره برنامه درسی
سال انتشار پژوهش	از ابتدای سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۴۰۳ و از ابتدای سال ۲۰۱۵ تا پایان سال ۲۰۲۴
نوع پژوهش منتشرشده	پژوهش‌های منتشرشده در مجلات با درجه علمی-پژوهشی
زبان نگارش متن پژوهش	پژوهش‌های به زبان فارسی و انگلیسی
نوع روش پژوهش	روش پژوهش کیفی و آمیخته

مرحله چهارم، چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل: این مرحله سنتز پژوهی، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می شود. از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته از تعریف عملیاتی مسئله پژوهش است. این مرحله همان کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی می باشد. این مرحله همانند چارچوبی پیونددهنده عمل می کند که اطلاعات به دست آمده راجع به آن ترکیب می شوند (۱۶) (۲۱). از این رو، چارچوب ادراکی این پژوهش، با توجه به طبقه بندی های انجام شده در پژوهش ها بر اساس صلاحیت های حرفه ای شناسایی شده برای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی شکل می گیرد.

مرحله پنجم، پردازش ترکیب و تفسیر در قالب فراورده های ملموس: با توجه به یافته های حاصل از پژوهش های مرتبط با هدف پژوهش در سنتز پژوهی پتیکرو و روبرتس، ابتدا از طریق فرایند کدگذاری خط به خط، کدهای باز استخراج می شوند؛ به این معنی که از طریق فرایند کدگذاری باز، کلیه صلاحیت های حرفه ای مورد نیاز مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی، استخراج می شوند و سپس بر اساس فرایند کدگذاری گزینشی، صلاحیت های استخراج شده بر اساس مفاهیم مشترک، دسته بندی می شوند؛ از این رو، با توجه به فرایند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش سعی می شود که به سؤال پژوهش پاسخ داده شود. در این مرحله با توجه به یافته های حاصل از پژوهش های مرتبط با هدف پژوهش، بخشی از مقاله های کدگذاری شده برای نمونه، در قالب جدول هایی، ارائه شدند.

مرحله ششم، گزارش نتایج سنتز پژوهی: در این بخش از سنتز پژوهی پتیکرو و روبرتس، با توجه به فرایند و فراورده های سنتز پژوهی، در یک نمای کلی مسئله پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. ابتدا در قسمت فرایند سنتز پژوهی، استخراج تعریف ها صورت می گیرد؛ به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه تعریف ها از طریق فرایند کدگذاری باز، شناسایی شده، و سپس مصادیق هریک از تعریف ها توسط فرایند کدگذاری محوری استخراج گردیده که کلیه داده های حاصل در بخش یافته ها گزارش می شود و سپس در قسمت فراورده سنتز پژوهی، از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک کل منسجم است (۹) (۲۲). در بخش ارائه نتایج، این ترکیب، با مرور مجدد داده های اولیه و کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی با یکدیگر ادغام شده و به صورت یک کل جدید و انسجام یافته ارائه می شود که با توجه به یافته های مرحله قبل، نتایج کلی پژوهش به صورت الگویی در یک کل منسجم و جامع ارائه می شود (۱۶).

یافته های پژوهش

سؤال اول پژوهش

در این سنتز پژوهی، این سؤال که «پژوهش های انجام شده در زمینه مشاوران برنامه ریزی درسی، چه ابعاد و مؤلفه هایی را برای صلاحیت های حرفه ای آن ها شناسایی کرده اند؟» به عنوان اولین سؤال این

پژوهش مطرح شد. نتایج کلی پژوهش‌های بررسی‌شده در مورد ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در این زمینه، در جدول ۵ و شکل ۲ آورده شده است.

جدول ۵: ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه‌ها	توضیح	منابع
۱- طراحی و تهیه برنامه درسی	تعیین پیش‌نیازهای یادگیری و گنجاندن آن‌ها در برنامه درسی	شناسایی دانش و مهارت‌های موجود دانش‌آموزان و طراحی برنامه درسی به‌منظور ارتقای پیشرفت یادگیری بر اساس آن‌ها	(۴) (۱۱)
	توانایی در طراحی، توسعه و بازنگری برنامه درسی	طراحی، توسعه و بازنگری برنامه درسی بر اساس بازخورد، استانداردهای درحال تحول و آموزشی درحال ظهور	(۲) (۵) (۱۸)
	تدوین انواع تکالیف یادگیری	توسعه طیف وسیعی از فعالیت‌ها و وظایف یادگیری برای درگیرکردن دانش‌آموزان در سطوح مختلف توانایی و حمایت از سبک‌های مختلف یادگیری	(۴) (۱۳) (۱۴)
	متناسب‌سازی برنامه درسی با جمعیت مختلف دانش‌آموزان	اصلاح برنامه درسی برای پاسخ‌گویی به نیازهای زبان‌آموزان مختلف، از جمله افراد دچار معلولیت، زبان‌آموزان انگلیسی و دانش‌آموزان با زمینه‌های فرهنگی مختلف	(۱۱) (۱۷) (۲۵)
	طراحی محتوا متناسب با هدف‌های یادگیری	ایجاد محتوای برنامه درسی که مستقیماً با نتایج و صلاحیت‌های تعریف‌شده یادگیری برای دانش‌آموزان همسو باشد.	(۵) (۱۸) (۱۹)
	متناسب‌سازی برنامه درسی با ویژگی‌های دانش‌آموزان	تنظیم برنامه درسی متناسب با ویژگی‌های فردی یا گروهی مانند توانایی‌های شناختی، سبک‌های یادگیری و نیازهای عاطفی	(۱۹) (۲۴)

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه ها	توضیح	منابع
۲- پشتیبانی و توسعه معلم	کمک به معلمان در تهیه طرح درس	حمایت از معلمان در ساختار بندی دروسی که با هدف های برنامه درسی همسو باشد و مشارکت و درک دانش آموزان را تقویت کند.	(۱۴) (۲۳)
	بررسی مشکلات معلمان در مدیریت کلاس درس	شناسایی چالش هایی که معلمان در مدیریت رفتار کلاسی با آن مواجه هستند و ارائه راهبردهایی برای رسیدگی مؤثر به این مسائل	(۵) (۲۹)
	کمک به معلمان در اجرای برنامه درسی جهت بهبود مستمر و پایدار	هدایت معلمان در فرایندهای بهبود مستمر برنامه درسی، تضمین رشد بلندمدت و سازگاری با نیازهای متغیر	(۴) (۱۳) (۱۷)
	کمک به معلمان در حل انواع مشکلات در کلاس درس	ارائه مشاوره و راهبردها برای مقابله با طیف وسیعی از مسائل کلاس درس، از جمله مشارکت دانش آموز، نظم و انضباط، و چالش های آموزشی	(۱۱) (۲۳)
	کمک به معلمان در اجرای واقعی برنامه درسی	ارائه پشتیبانی در اجرای واقعی برنامه درسی، حصول اطمینان از همسویی روش های تدریس با هدف های آموزشی	(۲۴) (۲۵)
	ارائه آموزش های لازم به معلمان در خصوص برنامه درسی	ارائه برنامه ها و کارگاه های توسعه حرفه ای برای کمک به معلمان برای اجرای مؤثر برنامه درسی و به روز ماندن در مورد بهترین روش ها	(۲۶) (۳۱)
۳- راهبردهای آموزشی	آگاهی از راهبردهای تدریس و نظریه های یادگیری	درک و بکارگیری انواع راهبردهای تدریس مؤثر و نظریه های یادگیری برای بهبود طراحی برنامه درسی و روش های تدریس	(۳) (۱۸) (۲۸)

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه‌ها	توضیح	منابع
	تعیین ارتباط بین هدف‌های یادگیری و روش‌ها و آزمون‌های کلاسی	حصول اطمینان از اینکه روش‌ها و ارزشیابی‌های کلاس درس، همسو با هدف‌های یادگیری برنامه درسی هستند.	(۲۴) (۲۶) (۲۹)
۴- پشتیبانی و هماهنگی	دانش عمیق در حوزه‌های محتوایی مورد تدریس	مشاوران برنامه درسی به درک جامعی از موضوعاتی که بر آن‌ها نظارت می‌کنند نیاز دارند و از محتوا و منابع مناسب برای معلمان اطمینان حاصل می‌کنند.	(۵) (۱۴) (۲۶)
	متناسب‌سازی ابزارها و فناوری‌های نوظهور در برنامه درسی	ادغام ابزارهای فناوری جدید و منابع دیجیتال در برنامه درسی برای افزایش یادگیری و مشارکت دانش‌آموزان	(۴) (۱۱) (۳۱)
	فراهم‌سازی زیرساخت‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی برنامه درسی	اطمینان از وجود منابع، مواد و سیستم‌های لازم برای حمایت از اجرای مؤثر برنامه درسی در کلاس درس	(۱) (۵) (۳۲)
	رابط بین معلم و سایر کارکنان مدرسه	ایفای نقش به‌عنوان واسطه‌ای بین معلمان، مدیران و سایر کارکنان مدرسه برای تسهیل همسویی و اجرای هدف‌های برنامه درسی	(۲۲) (۲۴) (۳۰)
	کمک به برطرف‌سازی مشکلات یادگیری دانش‌آموزان	شناسایی موانع یادگیری خاصی که دانش‌آموزان با آن روبه‌رو هستند و ارائه راهبردهای هدفمند برای رسیدگی به این چالش‌ها، از جمله آموزش تمایزی	(۱۴) (۲۴) (۳۰)
	طراحی انواع آزمون‌های کلاسی	ایجاد ارزشیابی‌هایی که پیشرفت و عملکرد دانش‌آموزان را در رابطه با هدف‌های برنامه درسی می‌سنجد، از جمله ارزشیابی‌های تکوینی و تراکمی	(۴) (۵) (۲۶)
۵- سنجش و ارزشیابی			

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه ها	توضیح	منابع
	تخصص در ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی	ارزشیابی تأثیر برنامه درسی بر نتایج دانش آموزان و شناسایی زمینه های بهبود	(۴)، (۱۱)، (۳۰)



شکل ۲: صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی برای فعالیت در مدارس ابتدایی (منبع: نگارنده گان)

سؤال دوم پژوهش

در این سنتزپژوهی، این سؤال که «پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مشاوران برنامه‌ریزی درسی، نشان داده است که این افراد می‌توانند پاسخ‌گوی چه مشکلات و چالش‌هایی در مدارس دوره ابتدایی باشند؟» به‌عنوان دومین سؤال این پژوهش مطرح شد. نتایج کلی پژوهش‌های بررسی‌شده در مورد مشکلات و چالش‌های کلیدی در این زمینه، در جدول ۶ و شکل ۳ آورده شده است.

جدول ۶: ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای مشکلات و چالش‌های پاسخ‌داده‌شده توسط مشاوران

برنامه‌ریزی درسی در مدارس دوره ابتدایی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه‌ها	توضیح	منابع
۱- طراحی و تهیه برنامه درسی	برنامه‌های درسی پربار و بلندپروازانه	برنامه‌های درسی که بیش از حد متراکم و بلندپروازانه هستند، می‌توانند هم معلمان و هم دانش‌آموزان را تحت فشار قرار دهند و اجرای مؤثر آن‌ها را چالش‌برانگیز کنند.	(۱) (۲۹)
	محدودیت‌های زمانی و منابع محدود	کمبود زمان و منابع کافی، توانایی طراحی و تطبیق مؤثر برنامه‌های درسی را مختل می‌کند.	(۲) (۱۱) (۲۷)
۲- پشتیبانی و توسعه معلم	فرصت‌های ناکافی برای توسعه حرفه‌ای	معلمان اغلب به آموزش مستمر دسترسی ندارند و این امر بر توانایی آن‌ها در اجرای مؤثر برنامه‌های درسی جدید تأثیر می‌گذارد.	(۳) (۱۴) (۱۹)
	مقاومت در برابر تغییر	معلمان ممکن است به دلیل راحتی با روش‌های موجود یا تردید در مورد رویکردهای جدید، در برابر برنامه‌های درسی جدید مقاومت کنند.	(۱) (۱۲)

ابعاد (مقوله اصلی)	مؤلفه ها	توضیح	منابع
۳- راهبردهای آموزشی	عدم همسویی بین هدف ها و روش های تدریس	ناهماهنگی می تواند منجر به راهبردهای آموزشی ناکارآمد شود که هدف های یادگیری را برآورده نمی کنند.	(۱۳) (۲۳)
	دانش ناکافی از ابزارها و فناوری های نوظهور	معلمان ممکن است به اندازه کافی برای ادغام فناوری های جدید در راهبردهای آموزشی خود آموزش ندیده باشند.	(۲) (۱۳) (۱۷) (۲۹)
۴- پشتیبانی و هماهنگی	ارتباط ضعیف بین معلمان و کارکنان مدرسه	ارتباط و هماهنگی ضعیف می تواند مانع اجرای منسجم برنامه های درسی در کلاس ها و پایه های مختلف شود.	(۵) (۲۴)
	فقدان زیرساخت برای اجرای برنامه درسی	زیرساخت های فیزیکی یا سازمانی ناکافی می تواند مانع از اجرای مؤثر برنامه های درسی جدید شود.	(۱۲) (۲۸)
۵- سنجش و ارزشیابی	استانداردهای ارزشیابی متناقض	تنوع در روش های ارزشیابی می تواند منجر به معیارهای غیرقابل اعتمادی برای سنجش اثربخشی برنامه درسی شود.	(۳) (۱۹) (۳۲)
	دشواری در ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی	چالش ها در سنجش تأثیر برنامه های درسی بر نتایج یادگیری دانش آموزان می تواند مانع تلاش های بهبود مستمر شود.	(۱۲) (۳۰)



شکل ۳: مشکلات و چالش‌های پاسخ‌داده‌شده توسط مشاوران برنامه‌ریزی درسی در مدارس دوره ابتدایی
(منبع: نگارنده گان)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی سنتزپژوهی بر روی پژوهش‌هایی انجام شد که در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی، بحث می‌کردند. از میان پژوهش‌های موجود، ۲۱ پژوهش، معیارهای ورود به این تحلیل را دارا بودند و مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که پنج

بعد اصلی و ۲۱ مؤلفه در خصوص صلاحیت های حرفه ای این مشاوران شناسایی شده است. همچنین، در زمینه چالش های پیش روی مشاوران برنامه ریزی درسی، پنج بُعد و ۱۰ مؤلفه استخراج گردید. بر اساس نتایج به دست آمده در مورد سؤال اول سنتز پژوهی حاضر، برای «پژوهش های انجام شده در زمینه مشاوران برنامه ریزی درسی، چه ابعاد و مؤلفه هایی را برای صلاحیت های حرفه ای آن ها شناسایی کرده اند؟»، پنج بعد یا مقوله اصلی (۱) طراحی و تهیه برنامه درسی، (۲) پشتیبانی و توسعه معلم، (۳) راهبردهای آموزشی، و (۴) پشتیبانی و هماهنگی، و (۵) سنجش و ارزشیابی، شناسایی شد. یافته ها حاکی از آن است که پژوهش های انجام شده در این حوزه، به خوبی توانسته اند ابعاد مختلف صلاحیت های حرفه ای مشاوران را پوشش دهند و نقش آن ها را در بهبود کیفیت برنامه ریزی درسی و حمایت از معلمان و دانش آموزان تبیین کنند. نتایج این سنتز پژوهی نشان می دهد که مشاوران برنامه ریزی درسی برای ایفای نقش مؤثر خود نیازمند ترکیبی از مهارت های طراحی برنامه درسی، توانمندسازی معلمان، تسلط بر راهبردهای آموزشی، هماهنگی میان بخش های مختلف مدرسه، و ارزیابی اثربخشی برنامه های درسی هستند. این یافته ها می تواند به عنوان چارچوبی ارزشمند برای برنامه ریزی آموزشی، تربیت مشاوران متخصص، و بهبود عملکرد آن ها در نظام آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

بعد طراحی و تهیه برنامه درسی: این بعد شامل ۶ مؤلفه (۱) تعیین پیش نیازهای یادگیری و گنجاندن آن ها در برنامه درسی، (۲) توانایی در طراحی، توسعه و بازنگری برنامه درسی، (۳) تدوین انواع تکالیف یادگیری، (۴) متناسب سازی برنامه درسی با جمعیت مختلف دانش آموزان، (۵) طراحی محتوا متناسب با هدف های یادگیری، و (۶) متناسب سازی برنامه درسی با ویژگی های دانش آموزان، است. بعد اول این پژوهش، طراحی و تهیه برنامه درسی، بر نقش محوری مشاوران برنامه درسی در طراحی و اصلاح محتوای آموزشی برای برآوردن نیازهای متنوع دانش آموزان تأکید می کند. این شامل حصول اطمینان از همسویی بین هدف های یادگیری و محتوای برنامه درسی، پرداختن به ویژگی های دانش آموز و بازنگری مطالب در صورت نیاز است. توانایی تطبیق برنامه های درسی برای جمعیت های مختلف دانش آموزی و پیش نیازهای یادگیری، نشان دهنده تخصص مشاور در ایجاد چارچوب های آموزشی فراگیر و مؤثر است. این مؤلفه ها اهمیت انعطاف پذیری و نوآوری را در طراحی برنامه درسی برای سازگاری با محیط های کلاس درس پویا برجسته می کند.

پژوهش های متعددی، از جمله پژوهش های فتحی واجارگاه و رودی (۳۲) و توملینسون (۱۹) بر نقش محوری مشاوران در طراحی برنامه های درسی منعطف تأکید دارند. این بعد حیطه ای است که مشاوران با تلفیق دانش تخصصی برنامه ریزی درسی و شناخت ویژگی های یادگیرندگان، به طراحی محتوای آموزشی کارآمد می پردازند. پژوهش رودی (۵) نشان می دهد که مشاوران موفق قادر هستند با در نظر گرفتن تفاوت های فردی دانش آموزان و پیش نیازهای یادگیری، برنامه هایی تدوین کنند که هم با هدف های آموزشی همسو باشد و هم پاسخ گوی نیازهای متنوع یادگیرندگان باشد. پژوهش مولینا و

همکاران (۱۳) نیز مؤید این نکته است که طراحی تکالیف یادگیری متنوع و سازگار با سبک‌های مختلف یادگیری، از شاخص‌های صلاحیت حرفه‌ای در این بعد محسوب می‌شود.

بعد پشتیبانی و توسعه معلم: این بعد شامل ۶ مؤلفه (۱) کمک به معلمان در تهیه طرح درس، (۲) بررسی مشکلات معلمان در مدیریت کلاس درس، (۳) کمک به معلمان در اجرای برنامه درسی جهت بهبود مستمر و پایدار، (۴) کمک به معلمان در حل انواع مشکلات در کلاس درس، (۵) کمک به معلمان در اجرای واقعی برنامه درسی، (۶) و ارائه آموزش‌های لازم به معلمان در خصوص برنامه درسی، است. در این پژوهش، «حمایت و توسعه معلم» به عنوان یک بعد مهم ظاهر شد و بر مسئولیت مشاور برای همکاری با معلمان تأکید کرد. این بعد شامل کمک به برنامه‌ریزی درسی، رسیدگی به چالش‌های مدیریت کلاس و ارائه آموزش‌های لازم برای بهبود روش‌های تدریس است. مشاوران با کمک به معلمان در اجرای و اصلاح برنامه‌های درسی، نقشی حیاتی در تقویت بهبود مستمر و پایداری در روش‌های آموزشی ایفا می‌کنند. حمایت آن‌ها همچنین به حل چالش‌های کلاس درس روزانه و تقویت بیشتر مشارکت بین معلمان و مشاوران منجر خواهد شد.

پژوهش‌های پیان‌تا و همکاران (۲۳) و استیونسون و همکاران (۱۲) نقش مشاوران برنامه‌ریزی درسی را در توانمندسازی معلمان برجسته می‌سازند. این بعد از صلاحیت‌های حرفه‌ای، مشاوران را به عنوان تسهیل‌گرانی معرفی می‌کند که با ارائه راهنمایی‌های تخصصی، به معلمان در اجرای مؤثر برنامه‌های درسی کمک می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشاوران می‌توانند با تشخیص چالش‌های مدیریت کلاس و ارائه راهکارهای عملی، زمینه را برای بهبود مستمر روش‌های تدریس فراهم آورند. پژوهش‌های بانک جهانی (۱۳) مؤید این یافته است که مشاورانی که به معلمان در تطبیق روش‌های تدریس با برنامه‌های درسی جدید کمک می‌کنند، تأثیر قابل توجهی بر کیفیت آموزش دارند.

بعد راهبردهای آموزشی: این بعد شامل ۲ مؤلفه (۱) آگاهی از راهبردهای تدریس و نظریه‌های یادگیری، و (۲) تعیین ارتباط بین هدف‌های یادگیری و روش‌ها و آزمون‌های کلاسی، است. بعد «راهبردهای آموزشی» بر درک مشاور از روش‌های تدریس و نظریه‌های یادگیری متمرکز است. آگاهی از این راهبردها و توانایی همسو کردن آن‌ها با هدف‌های یادگیری و ارزشیابی‌های کلاس درس برای اطمینان از اجرای مؤثر برنامه درسی ضروری است. این بعد نقش مشاور را به عنوان یک پل ارتباطی بین دانش نظری و کاربرد عملی برجسته می‌کند و معلمان را قادر می‌سازد تا رویکردهای آموزشی را اتخاذ کنند که مشارکت و پیشرفت دانش‌آموز را افزایش می‌دهد.

این بعد که در پژوهش‌های مک‌تای و براون (۲۸) و دارلینگ-هامند و راثمن (۲۶) مورد تأکید قرار گرفته است، بر دانش نظری و مهارت‌های عملی مشاوران در زمینه روش‌های تدریس و ارزشیابی متمرکز دارد. مشاوران کارآمد نه تنها با نظریه‌های یادگیری آشنا هستند، بلکه می‌توانند این دانش را به شیوه‌های عملی تدریس ترجمه کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانایی طراحی نظام ارزشیابی همسو با هدف‌های

یادگیری، از مؤلفه های کلیدی این بعد محسوب می شود. پژوهش توملینسون (۱۹) نیز بر اهمیت تطبیق راهبردهای آموزشی با نیازهای متنوع یادگیرندگان تأکید دارد.

بعد پشتیبانی و هماهنگی: این بعد شامل ۵ مؤلفه (۱) دانش عمیق در حوزه های محتوایی مورد تدریس، (۲) متناسب سازی ابزارها و فناوری های نوظهور در برنامه درسی، (۳) فراهم سازی زیرساخت های مورد نیاز برای پیاده سازی برنامه درسی، (۴) رابط بین معلم و سایر کارکنان مدرسه، و (۵) کمک به برطرف سازی مشکلات یادگیری دانش آموزان، است. «پشتیبانی و هماهنگی» بعد کلیدی دیگری است که نشان دهنده نیاز مشاوران به همکاری مشترک بین سهامداران مختلف است. تخصص آن ها در زمینه هایی از قبیل محتوا، آشنایی با فناوری های نوظهور و توانایی برقراری ارتباط بین معلمان و کارکنان مدرسه، اجرای یکپارچه برنامه درسی برای آن ها را تسهیل می کند. علاوه بر این، مشاوران به ایجاد زیرساخت های لازم و رسیدگی به چالش های یادگیری دانش آموزان کمک می کنند و از یک محیط آموزشی منسجم و حمایتی اطمینان می دهند.

پژوهش های فتحي واجارگاه (۳۱) و رودی و همکاران (۴) نشان می دهد که مشاوران برنامه ریزی درسی نقش محوری در ایجاد هماهنگی بین اجزای مختلف نظام آموزشی دارند. این بعد از صلاحیت ها شامل توانایی ایجاد ارتباط مؤثر بین معلمان، مدیران و سایر ذینفعان آموزشی است. مشاوران در این نقش، نه تنها به تسهیل اجرای برنامه های درسی کمک می کنند، بلکه با شناسایی و رفع موانع سازمانی، زمینه را برای بهبود مستمر فرآیندهای آموزشی فراهم می آورند. پژوهش اخیر رودی (۵) نشان می دهد که مشاوران موفق قادر هستند با استفاده از فناوری های نوین، راهکارهای خلاقانه ای برای چالش های اجرایی ارائه دهند.

بعد سنجش و ارزشیابی: این بعد شامل ۲ مؤلفه (۱) طراحی انواع آزمون های کلاسی، و (۲) تخصص در ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی، است. در نهایت، بعد «سنجش و ارزشیابی» بر مهارت مشاور در طراحی آزمون های کلاسی متنوع و ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی تأکید می کند. مشاوران با ادغام روش های ارزشیابی متنوع، درک جامع تری از نتایج یادگیری دانش آموز و تأثیر برنامه درسی را تضمین می کنند. این مؤلفه اهمیت تصمیم گیری مبتنی بر داده را در اصلاح روش های آموزشی برجسته می کند. پژوهش های مک تای و براون (۲۸) و مولینا و همکاران (۱۳) بر اهمیت این بعد از صلاحیت های مشاوران تأکید دارند. در این نقش، مشاوران نه تنها به طراحی ابزارهای متنوع ارزشیابی می پردازند، بلکه با تحلیل داده های حاصل از ارزشیابی ها، به اصلاح و بهبود برنامه های درسی کمک می کنند. پژوهش ها نشان می دهد که مشاوران کارآمد قادر هستند با استفاده از روش های کمی و کیفی ارزشیابی، تصویر جامعی از اثربخشی برنامه های درسی ارائه دهند. پژوهش توملینسون (۱۹) نیز بر لزوم استفاده از انواع روش های ارزشیابی برای سنجش یادگیری دانش آموزان با نیازهای مختلف تأکید دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده در مورد سؤال دوم سنتز پژوهی حاضر، برای «پژوهش‌های انجام شده در زمینه مشاوران برنامه‌ریزی درسی، نشان داده است که این افراد می‌توانند پاسخ‌گوی چه مشکلات و چالش‌هایی در مدارس دوره ابتدایی باشند؟»، پنج بعد یا مقوله اصلی (۱) طراحی و تهیه برنامه درسی، (۲) پشتیبانی و توسعه معلم، (۳) راهبردهای آموزشی، و (۴) پشتیبانی و هماهنگی، و (۵) سنجش و ارزشیابی، شناسایی شد. به عبارت دیگر، از جمله این چالش‌ها می‌توان به مواجهه با برنامه‌های درسی پربار، اما بلندپروازانه، محدودیت‌های زمانی و کمبود منابع، و فرصت‌های ناکافی برای توسعه حرفه‌ای معلمان اشاره کرد. همچنین مقاومت در برابر تغییر، عدم هماهنگی بین هدف‌ها و روش‌های تدریس، و ضعف در دانش فناوری‌های نوین آموزشی، از دیگر مشکلاتی است که مشاوران می‌توانند در حل آن‌ها نقش آفرینی کنند. در حوزه هماهنگی، چالش‌هایی مانند ارتباط ناکافی بین معلمان و کارکنان مدرسه و کمبود زیرساخت‌های لازم برای اجرای مطلوب برنامه درسی شناسایی شد. در نهایت، تناقض در استانداردهای ارزشیابی و دشواری در سنجش اثربخشی برنامه‌های درسی از دیگر مواردی بود که نیاز به مداخله تخصصی مشاوران برنامه‌ریزی درسی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مشاوران برنامه‌ریزی درسی با دانش تخصصی خود می‌توانند نقش مهمی در رفع موانع آموزشی و بهبود کیفیت یادگیری در مدارس ابتدایی ایفا کنند.

نقش مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی در پرداختن به انواع چالش‌های سیستمی و آموزشی که مستقیماً بر کیفیت اجرای برنامه درسی تأثیر می‌گذارند، به طور فزاینده‌ای ضروری شده است. یکی از چالش‌های اصلی، عدم هماهنگی بین برنامه‌های درسی طراحی شده و نیازهای واقعی رشدی و فرهنگی زبان‌آموزان جوان است. همان‌طور که چندین مطالعه اشاره کرده‌اند، برنامه‌های درسی اغلب بیش از حد، استاندارد شده یا با زمینه‌های محلی سازگار نیستند و معلمان را بدون راهنمایی کافی برای زمینه‌سازی رها می‌کنند (۱) (۳۰). مشاوران برنامه درسی با بازنگری محتوا، همسوس کردن آن با مراحل رشد شناختی و اطمینان از ارتباط آن با پیشینه‌های اجتماعی-فرهنگی دانش‌آموزان، به پر کردن این شکاف کمک می‌کنند. علاوه بر این، مشاوران به مسائل ساختاری مانند زیرساخت ناکافی و همکاری ضعیف بین کارکنان پاسخ می‌دهند، که هر دو مانع هماهنگی مؤثر مورد نیاز برای اجرای یکپارچه برنامه درسی می‌شوند. نقش هماهنگ‌کننده آن‌ها به اطمینان از این امر کمک می‌کند که ذینفعان - از مدیران مدارس گرفته تا معلمان کلاس - دیدگاه منسجمی داشته باشند، در نتیجه پراکندگی را کاهش داده و پاسخ‌گویی جمعی را بهبود می‌بخشند (۵) (۲۴).

علاوه بر این، مجموعه قابل توجهی از چالش‌ها از محیط کلاس درس و آمادگی معلمان برای اجرای اصلاحات برنامه درسی ناشی می‌شود. بسیاری از معلمان در تبدیل هدف‌های برنامه درسی به راهبردهای آموزشی مؤثر، به‌ویژه به دلیل شکاف در آموزش اولیه، توسعه حرفه‌ای ناکافی یا عدم آشنایی با ابزارها و رویکردهای مدرن آموزشی، با مشکلات مستمری روبه‌رو هستند (۲) (۲۶). مشاوران برنامه درسی با ارائه

پشتیبانی هدفمند در برنامه ریزی درسی، مدیریت کلاس درس و استفاده از راهبردهای مبتنی بر شواهد - از جمله یادگیری مبتنی بر مغز و آموزش مبتنی بر فناوری - به این مسائل می پردازند (۲۶) (۲۷). یکی دیگر از چالش های مبرم، عدم ارتباط بین آموزش و ارزشیابی است؛ جایی که روش های تدریس اغلب فاقد همسویی با هدف های یادگیری هستند یا به اشکال منسوخ ارزشیابی متکی هستند. مشاوران، معلمان را در طراحی ارزشیابی های اصیل و معنادار راهنمایی می کنند و در عین حال از فرآیندهای ارزشیابی گسترده تر برنامه درسی در سطح مدرسه نیز پشتیبانی می کنند. در مجموع، مشاوران برنامه درسی هم به عنوان مربیان آموزشی و هم به عنوان عوامل تغییر سیستمی عمل می کنند و به طیفی از مشکلاتی می پردازند که اگر حل نشوند، کیفیت و برابری آموزش در مدارس ابتدایی را به خطر می اندازند (۲۶). مشاوره برنامه درسی از تمرکز بر کارایی و استانداردسازی به پذیرش پیچیدگی، ارتباط فرهنگی و عدالت اجتماعی تغییر یافته است. از مشاوران امروزی برنامه درسی انتظار می رود که با ادغام بینش های تاریخی با نظریه های معاصر، چشم اندازهای آموزشی متنوعی را برای طراحی برنامه های درسی مؤثر و عادلانه، ایجاد کنند.

از محدودیت های این بررسی سنتز پژوهی می توانیم به این موارد اشاره داشته باشیم که این پژوهش، محدود به پایان نامه ها، مقاله های پژوهشی و طرح های پژوهشی بود که در مورد صلاحیت های حرفه ای مشاوران برنامه درسی بودند و بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی، انجام شده بودند. جنبه جدید و نوظهور بودن مفهوم «مشاور برنامه درسی» در رشته برنامه ریزی درسی، چالش دیگری بود که یافتن مقاله های پژوهشی در این مورد را با مشکل مواجه می کرد. به علاوه اینکه، به واسطه بدیع بودن این مفهوم، چالش دیگری که به هنگام بررسی روایی محتوایی صلاحیت های حرفه ای شناسایی شده برای مشاوران برنامه درسی، وجود داشت، عدم شناخت و آگاهی کافی متخصصان در مورد مفهوم مشاور برنامه درسی بود.

در نتیجه، این مطالعه سنتز پژوهی، وسعت و عمق صلاحیت های حرفه ای مورد نیاز برای مشاوران برنامه درسی در مدارس ابتدایی را نشان می دهد. ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده بر نقش حیاتی مشاوران در برقراری ارتباط بین طراحی برنامه درسی، توسعه معلم، راهبردهای آموزشی، پشتیبانی و ارزشیابی تاکید می کند. با تجهیز مشاوران به این صلاحیت ها، مدارس ابتدایی می توانند کیفیت و اثربخشی برنامه های آموزشی خود را افزایش دهند و در نهایت، به نفع معلمان و دانش آموزان به طور همزمان و یکسان باشند. پژوهش های آینده می تواند چالش های عملی را که مشاوران در اجرای این صلاحیت ها با آن مواجه هستند بررسی کرده و راهبردهایی را برای رفع موانع و چالش های حرفه مشاوره برنامه درسی در مدارس ایجاد کنند.

References

- (1) Maleki H. Curriculum planning: A practical guide. Payam Andisheh; 2016.2 Torki, Khadijeh, Baratalipour, Maryam, Saadatmand, Zohreh, & Yousefi, Zahra. (2022). The Necessity of Designing an Educational Package for Curriculum Counseling with a Brain Training Approach. Jundi Shapur Journal of Educational Development, 13(2), 370-382 [In Persian]
- (2) Torki K, Baratalipour M, Saadatmand Z, Yousefi Z. The necessity of designing an educational package for curriculum counseling with a brain training approach. Jundi Shapur J Educ Dev. 2022;13(2):370-82 [In Persian]
- (3) Nelson MD, Tarabochia DS. A primer on designing a school counseling curriculum. J Sch Couns. 2020;18(6):n6.
- (4) Roodi MT, Fathi Vajargah K, Arafeh M, Hakimzadeh R, Sharifi M. Conceptualizing curriculum counseling as a novel domain in the field of curriculum studies. Theory Pract Curric. 2018;6(11):105-40 [In Persian]
- (5) Roodi MT. Analyzing the roots of curriculum counseling in schools from teachers' perspectives. Manag Plan Educ Syst. 2023;16(2):277-98 [In Persian]
- (6) Sadeghi Fasayi S, Erfanmanesh I. Methodological foundations of documentary research in social sciences: a case study of the impacts of modernization on Iranian families. Cult Strategy. 2015;8(29):61-91 [In Persian]
- (7) Waltz CF, Bausell BR. Nursing research: design statistics and computer analysis. Davis Fa; 1981 Jan 1.
- (8) Abu Samah A, Shaffril HAM, Fadzil MF, Ahmad N, Idris K. A systematic review on adaptation practices in aquaculture towards climate change impacts. Sustainability. 2021;13(20):11410.
- (9) Balac, T., & Brophy, S. (2020). Computer tools that link assessment and instruction: Investigating what makes electricity hard to learn. In Computers as cognitive tools (pp. 273-307). Routledge.
- (10) Kraus S, Breier M, Dasí-Rodríguez S. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. Int Entrep Manag J. 2020;16:1023-42.
- (11) Roodi MT, Fathi Vajargah K, Arafeh M, Sharifi M. Investigating scholars' positions regarding establishing curriculum counseling as a specialization in the curriculum studies discipline. High Educ Curric Stud. 2022;13(25):89-106 [In Persian]
- (12) Stevenson NA, VanLone J, Barber BR. A commentary on the misalignment of teacher education and the need for classroom behavior management skills. Educ Treat Child. 2020;43(4):393-404

- (13) Molina E, Pushparatnam A, Rimm-Kaufman SE, Wong KKY. Evidence-based teaching: effective teaching practices in primary school classrooms. The World Bank; 2018. Report No.: 8656.
- (14) Elfira Y, Mudjiran M, Nirwana H, Karneli Y. The role of counseling teachers based on the curriculum freedom to learn. Widyagogik J Pendidik Pembelajaran Sekolah Dasar. 2022;10(1):1-8.
- (15) Petticrew M, Roberts H. Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. Blackwell Publishing; 2006.
- (16) Fullan M. System change in education. Am J Educ. 2020;126(4):653-63.
- (17) Sanabria S, Murray Jr TL. Infusing human sexuality content and counseling in counselor education curriculum. Am J Sex Educ. 2018;13(2):190-204.
- (18) Molina, E., Pushparatnam, A., Rimm-Kaufman, S. E., & Wong, K. K. Y. (2018). *Evidence-based teaching: Effective teaching practices in primary school classrooms* (No. 8656). The World Bank.
- (19) Tomlinson CA. How to differentiate instruction in academically diverse classrooms. ASCD; 2017.
- (20) Hattie J. Visible learning: the sequel: a synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement. Routledge; 2023.
- (21) Nguyen TT, Pham TN, Van TD, Nguyen TT, Nguyen DTN, Le HNM, et al. Genetic diversity of SARS-CoV-2 and clinical, epidemiological characteristics of COVID-19 patients in Hanoi, Vietnam. PLoS One. 2020;15(11):e0242537.
- (22) Miller P, Votruba-Drzal E, McQuiggan M, Shaw A. Pre-K classroom-economic composition and children's early academic development. J Educ Psychol. 2017;109(2):149-65.
- (23) Pianta RC, Lipscomb D, Ruzek E. Indirect effects of coaching on pre-K students' engagement and literacy skill as a function of improved teacher-student interaction. J Sch Psychol. 2022;91:65-80.
- (24) Cahyono T. Management of guidance and counseling services in the Merdeka Belajar curriculum. Bisma J Couns. 2022;6(2):265-75.
- (25) Bana W, Cranmore J. Elementary teacher perceptions of professional development on the neuroscience of learning. Mid-West Educ Res. 2019;31(3):333-47.
- (26) Darling-Hammond L, Rothman R. Teaching in the flat world. Teachers College; 2015.

- (27) Hattie J, Clarke S. Visible learning: feedback. Routledge; 2018.
- (28) McTighe J, Brown P. Methods & strategies: standards are not curriculum. *Sci Child*. 2020;58(1):76-81.
- (29) Akram M. Need assessment counseling for school adolescent students. *Educ Sustain Soc*. 2021;4(1):28-32.
- (30) Fathi Vajargah F. Beyond Reconceptualization: Recontextualization/Multicontextualization of Curriculum Studies in Iran (Toward New Curriculum Ecosystems). *TCI (Transnational Curriculum Inquiry)*. 2020;17(2):57-72.
- (31) Fathi Vajargah, K. Principles and Concepts of Curriculum. 2021;Elme Ostadan Publication.
- (32) Fathi Vajargah, K and Rood, M. Curriculum Counselling. 2020; Mehraban Publication.

شناسایی و تحلیل سناریوهای بهبود توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های نسل چهارم: رویکرد تلفیقی فراترکیب و IPA-G-FGAHP

امیرحسین اخروی^۱

علی زند عنبران^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴)

چکیده

کارکنان توانمند یکی از ارکان کلیدی تحقق دانشگاه‌های نسل چهارم به شمار می‌آیند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل سناریوهای بهبود توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های نسل چهارم است. از نظر هدف، پژوهش کاربردی و از نظر روش‌شناسی، دارای رویکرد تلفیقی کیفی-کمی است. در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، ۵۹ مقاله مرتبط شناسایی و پس از غربالگری، ۲۴ مقاله برای تحلیل انتخاب شد. در بخش کمی، شاخص‌های نهایی با نظر ۹ نفر از مدیران عالی و میانی دانشگاه مورد مطالعه، ارزیابی شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل تلفیقی IPA-G-FGAHP استفاده شد. ۱۴ شاخص کلیدی در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شدند. طبق نتایج، شاخص‌های «نگرش»، «تفویض اختیار»، «روابط سازمانی» و «تعهد» در اولویت اول بهبود قرار گرفتند. مقادیر به‌دست‌آمده از مدل نشان داد که این شاخص‌ها بیشترین شکاف موزون و بالاترین توانمندی بهبود را دارند. در مقابل، شاخص‌هایی نظیر «شایستگی» و «چالشی بودن شغل» در ناحیه چهارم ماتریس قرار گرفتند و نیاز فوری به اقدام ندارند. نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که برای تحقق دانشگاه‌های نسل چهارم، تمرکز بر توسعه توانمندسازی کارکنان در ابعاد نگرشی، ارتباطی و تعهد سازمانی ضروری است. همچنین، نتایج تأکید می‌کند که ارتقای فرهنگ اعتماد، آموزش هدفمند و سبک رهبری مشارکتی می‌تواند مسیر دستیابی به دانشگاه نسل چهارم را هموار سازد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی کارکنان، دانشگاه نسل چهارم، فراترکیب، FGAHP، سناریوی بهبود.

^۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران (نویسنده مسئول).

okhravi@gonabad.ac.ir

^۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران. zand23769@gmail.com

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، مهم ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن است که بیش از دیگر عوامل در حفظ و گسترش کارکرد سازمان نقش آفرینی می کند (۱). پژوهش های مروری و فراتحلیل نشان می دهد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با پیامدهای سازمانی مهمی مانند افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۲)(۳). از سوی دیگر، شواهد نشان می دهد که سبک رهبری توانمندساز می تواند از طریق افزایش احساس کفایت، معنا و اختیار در کارکنان، خلاقیت و تعامل شغلی آنان را تقویت کند (۴). توانمندسازی کارکنان مفهومی چندبعدی است که هم به ساختارها و اقدامات سازمانی (دسترسی به اطلاعات و منابع، سیاست های حمایتی، شیوه های مدیریتی) و هم به نگرش ها و حالات ذهنی فردی (احساس کفایت، معنا، تأثیر و خودتعیین گری) مربوط می شود (۲). علاوه بر این، روابط بین فردی و کیفیت تعاملات شغلی یکی از عوامل کلیدی شکل دهنده به تجربه توانمندسازی در محیط های دانشگاهی گزارش شده است (۵). مطالعات اخیر نیز نشان داده اند که زمینه های فرهنگی و سازمانی می توانند مسیر اثرگذاری توانمندسازی بر نتایج سازمانی را تعدیل کنند؛ بنابراین بررسی عامل ها و تقدم و تاخر آنها در یک بافت محلی (مثلاً دانشگاه های منطقه ای) ضروری است (۶)(۷).

باتوجه به اهمیت نقش دانشگاه ها در توسعه سرمایه انسانی و الزامات دانشگاه نسل چهارم، برای توسعه شایستگی های دیجیتال و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، لازم است عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در بستر ویژه دانشگاه گناباد شناسایی و اولویت بندی شود تا مداخلات هدفمند امکان پذیر گردد (۷)(۸). از این رو، پژوهش حاضر با استفاده از مرور ادبیات و بهره گیری از نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه گناباد را شناسایی و با استفاده از روش FGAHP اولویت بندی خواهد نمود؛ به طور مشخص، هدف مطالعه عبارت است از شناسایی و تعیین اولویت های عملیاتی و ساختاری لازم برای ارتقای توانمندسازی کارکنان در دانشگاه گناباد (۱)(۵). پرسش اصلی پژوهش نیز عبارت است از اینکه «عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه گناباد کدام اند و هر یک از این عوامل چه اولویتی در برنامه ریزی عملیاتی دارند؟»

با وجود ادبیات نسبتاً گسترده در باب توانمندسازی در سازمان ها، کمبود مطالعات کاربردی و اولویت بندی عامل ها در بافت دانشگاه های ایرانی و به ویژه دانشگاه های منطقه ای به وضوح احساس می شود؛ از این رو، نتایج این پژوهش می تواند هم به توسعه نظری درک سازوکارهای توانمندسازی در محیط های آموزشی کمک کند و هم راهنمایی عملی برای مدیران دانشگاه جهت طراحی سیاست ها و برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت توانمندسازی فراهم آورد (۳)(۷)(۸).

مبانی نظری توانمندسازی

به رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع به کار رفته است؛ ولی معنای شفافی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن ارائه نکرده‌اند. توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (۱). بر اساس نظریه شناخت اجتماعی سه دسته عامل بر درک افراد از توانمندیشان تأثیر می‌گذارد: ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ویژگی‌های گروه کاری و ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار (۹). توانمندسازی در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است به گونه‌ای که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتری در آینده دست می‌یابند (۱۰). وظیفه اصلی توانمندسازی کارکنان، تقویت توانایی «می‌توانم» و انگیزه «می‌خواهم انجام دهم» از طریق آموزش دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات و تغییر آن‌ها است (۱۱) و بین توانمندسازی رهبری و عملکرد خلاق به طور کلی رابطه مثبت و مستقیم معناداری وجود دارد (۱۲). توانمندسازی کارکنان با وجود مزایای فراوان، با موانعی روبه‌رو است. بسیاری از مدیران به دلایل مختلفی از جمله نگرش منفی نسبت به توانایی کارکنان، ترس از دست دادن قدرت و سبک مدیریتی خودکامه، از توانمندسازی کارکنان خودداری می‌کنند. این مدیران اغلب بر این باورند که کارکنان به اندازه کافی توانمند و مسئولیت‌پذیر نیستند یا به راهنمایی‌های دقیق نیاز دارند. لذا، ترجیح می‌دهند خودشان همه کارها را انجام دهند (۱۳).

اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف توانمندسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس، چیرگی بر ناتوانی و درماندگی‌های فرد است (۱۴) به نحوی که منافع خود و سازمان را محقق سازند (۹)، و عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند (۱۵). توانمندسازی در سازمان به دنبال آن است که افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند (۱). به عبارت دیگر توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان، آن‌ها را به سمت پاسخگویی و بنابراین برانگیختگی و خودنظمی سوق می‌دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می‌دهد (۱۴).

فرآیند توانمندسازی کارکنان

در فرایند توانمندسازی چالش‌های داخلی و خارجی سازمان نقش زیادی دارند. چالش‌های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است. چالش‌های داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های کارکنان تأکید دارد (۹). توانمندسازی فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی است که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها می‌شود و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (۱۴). در واقع، فرآیند توانمندسازی شامل ایجاد محیطی حمایتی است که در آن یادگیری، اعتماد و تصمیم‌گیری مشارکتی تقویت شود. این فرآیند نه تنها موجب افزایش خودکارآمدی و انگیزش کارکنان می‌شود، بلکه زمینه‌ساز نوآوری و چابکی سازمانی نیز هست (۱۶).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است که از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و رفتاری تأثیر می‌پذیرد. در ادامه، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن تشریح شده است:

شایستگی: شایستگی برگرفته از نظریه خودکارآمدی بندورا است و به باور فرد نسبت به توانایی‌های خود برای انجام موفق وظایف اشاره دارد. افرادی که احساس تسلط شخصی دارند، هنگام مواجهه با چالش‌ها، پشتکار و انگیزه بیشتری برای یادگیری و رشد نشان می‌دهند. احساس خودکارآمدی، تمایل فرد به تلاش برای انجام وظایف دشوار و باور به موفقیت در آنها را افزایش می‌دهد و از این طریق، احساس توانمندی را در کارکنان تقویت می‌کند (۱۵) (۱۴).

نگرش: نگرش مثبت نسبت به سازمان و کار، یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی توانمندسازی است. کارکنانی که احساس مسئولیت نسبت به موفقیت سازمان دارند، در شناسایی و حل مشکلات فعال‌ترند و نقش خود را در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثرتر می‌دانند. این نوع نگرش موجب افزایش تعلق و تعهد درونی به سازمان می‌شود (۱۷) (۱۸).

انگیزش: انگیزش در توانمندسازی به معنای فرآیند تقویت احساس کفایت نفس و برانگیختن تمایل درونی برای عملکرد بهتر است. ایجاد شرایطی که احساس بی‌قدرتی را در کارکنان کاهش دهد و از طریق حمایت، آموزش و بازخورد مؤثر، اعتماد به نفس آنان را افزایش دهد، نقش مهمی در توانمندسازی دارد (۱۹) (۵).

خودمختاری: خودمختاری یا آزادی عمل، توانایی تصمیم‌گیری و کنترل بر نحوه انجام وظایف است. کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار خود اختیار دارند، احساس کنترل بیشتری نسبت به

محیط کاری پیدا می‌کنند. این احساس استقلال رفتاری به کاهش تنش‌های شغلی و افزایش رضایت و خلاقیت منجر می‌شود (۱۵) (۲۰).

معنی‌دار بودن: زمانی که کارکنان احساس کنند وظایف آنان دارای ارزش و اهمیت است، درک معنی‌داری از کار خود پیدا می‌کنند. معنی‌دار بودن شغل موجب می‌شود تلاش‌ها هدفمندتر شده و کارکنان با انگیزه و تعهد بیشتری وظایف خود را انجام دهند. این مؤلفه نشان‌دهنده هم‌سویی بین ارزش‌های شخصی و اهداف شغلی است (۱۵) (۱۹) (۲۱).

مشارکت: مشارکت یعنی استفاده از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان و مداخله آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها. مشارکت مؤثر، احساس تعلق و مالکیت نسبت به نتایج تصمیمات سازمانی را افزایش می‌دهد و در نتیجه، میزان انگیزه و تعهد کاری را تقویت می‌کند (۲۱) (۲۲) (۲۳). تفویض اختیار: تفویض اختیار به معنای واگذاری مسئولیت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان در محدوده‌ای مشخص است. این فرآیند موجب بروز خلاقیت، افزایش اعتماد متقابل، رشد فردی و تسریع در اجرای فعالیت‌های سازمانی می‌شود. مدیرانی که اختیار لازم را به کارکنان می‌دهند، زمینه توسعه و یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازند (۱۳) (۲۰).

اعتماد: اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان، زیربنای توانمندسازی مؤثر است. اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که افراد باور داشته باشند با آنها به شکل عادلانه، صادقانه و محترمانه رفتار می‌شود. وجود فضای اعتماد، امنیت روانی کارکنان را تقویت کرده و تمایل به مشارکت و خلاقیت را افزایش می‌دهد (۱۵) (۱۰) (۲۴).

روابط سازمانی: روابط سازمانی به تعاملات بین کارکنان و نحوه همکاری آنان برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. ارتباطات باز و مؤثر، انتقال دانش، درک متقابل و هم‌افزایی بین اعضای سازمان را افزایش می‌دهد و از عوامل کلیدی توانمندسازی به شمار می‌رود (۱۷) (۱۳).

تعهد: تعهد سازمانی، میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان را نشان می‌دهد. کارکنان متعهد، سازمان را بخشی از هویت خود می‌دانند و تمایل دارند عضویت خود را حفظ کرده و برای تحقق اهداف آن تلاش کنند. تقویت تعهد سازمانی از طریق عدالت، ارتباطات شفاف و فرصت رشد، به توانمندسازی پایدار منجر می‌شود (۱۳) (۲۵) (۲۶).

آموزش: توسعه مهارت‌های شغلی برای انجام وظایف اعم از مهارت‌های انسانی و فنی آموزش و توسعه مهارت‌های انسانی و فنی از مهم‌ترین ابزارهای توانمندسازی است. برنامه‌های آموزشی منجر به افزایش اعتماد به نفس، یادگیری مستمر و در نهایت، افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. در سازمان‌های یادگیرنده، آموزش مستمر، محوری‌ترین عامل بهسازی منابع انسانی محسوب می‌شود (۱۱) (۲۷) (۲۸). سبک رهبری: منظور ایجاد سازوکاری است که در آن کارکنان با شور و اشتیاق و با میل و اراده در جهت حصول اهداف سازمان گام بردارند. سبک رهبری نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ توانمندسازی

دارد. رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی از طریق ترسیم چشم‌انداز روشن، تشویق به مشارکت و اعتمادسازی، به رشد و انگیزش کارکنان کمک می‌کند. رهبران توانمندساز از طریق واگذاری مسئولیت، حمایت از ایده‌های نو و بازخورد سازنده، روحیه خودکارآمدی را تقویت می‌کنند (۲۴)(۵)(۹). چالشی بودن شغل: مشاغلی که دارای تنوع وظایف، سطوح دشواری مناسب و فرصت یادگیری باشند، به افزایش توانمندسازی کمک می‌کنند. کارهای چالش‌برانگیز حس رشد، خلاقیت و ارزشمندی را در کارکنان تقویت کرده و از رکود شغلی جلوگیری می‌کنند (۹).

مسطح‌سازی ساختاری: مسطح‌سازی ساختاری به معنای کاهش سطوح مدیریتی و ایجاد ساختارهای افقی‌تر در سازمان است. چنین ساختاری ارتباطات را تسهیل می‌کند، فاصله میان مدیران و کارکنان را کاهش می‌دهد و به افزایش اعتماد، سرعت تصمیم‌گیری و احساس مشارکت منجر می‌شود (۲۱)، (۲۲). در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان از طریق تقویت درگیری شغلی و احساس مالکیت، موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود (۲۹). همچنین، توانمندسازی در کنار رضایت شغلی و فرصت‌های رشد، عاملی کلیدی در افزایش بهره‌وری سازمانی است (۳۰). از سوی دیگر، نقش رهبری توانمندساز در ایجاد اعتماد، تعهد و اشتیاق کاری کارکنان برجسته شده است (۳۱)(۳)(۴). این یافته‌ها بیانگر آن است که توانمندسازی فراتر از یک رویکرد ساختاری، راهبردی جامع برای ارتقای عملکرد و نوآوری سازمانی به شمار می‌رود.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که:

مدل‌های توانمندسازی در محیط‌های دانشگاهی ایران کمتر توسعه یافته‌اند.

رابطه بین روابط بین‌فردی و توانمندسازی کمتر به صورت تجربی بررسی شده است.

پژوهش‌های داخلی اغلب توصیفی بوده و فاقد تحلیل ترکیبی (کیفی-کمی) هستند.

پژوهش‌های بین‌المللی جدید بر نقش متغیرهایی چون رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ اعتماد تأکید دارند که در مطالعات داخلی مغفول مانده است.

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد و استفاده از روش IPA-G-FGAHP، درصد شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است تا بخشی از این شکاف علمی را پر نماید.

پیشینه پژوهش

امالیا و همکاران (۲۰۲۵) (۳۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های متوسط جاوای غربی» با استفاده از داده‌های ۲۸۵ کارمند از شرکت‌های متوسط اندونزی، به بررسی اثر توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش حس تعلق، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی، موجب بهبود معنادار در عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین رضایت شغلی نقش میانجی قابل‌توجهی در این رابطه ایفا می‌کند، به‌طوری‌که توانمندسازی مؤثر بدون بهبود شرایط شغلی و مسیر رشد، تأثیر پایداری بر عملکرد ندارد (۳۰).

خوشحال و همکاران (۱۴۰۳) (۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین‌فردی» دریافتند که بهره‌گیری از رویکرد هوشمندی سازمانی و بهبود روابط بین‌فردی می‌تواند به توسعه مفهومی توانمندسازی و شناخت ابعاد نوین آن منجر شود. بر این اساس، مدل پیشنهادی آنان راهنمایی مؤثر برای پیاده‌سازی رویکردهای توانمندسازی در سازمان‌های خدماتی به‌ویژه صنعت برق محسوب می‌شود (۱).

بیگلر و همکاران (۱۴۰۳) (۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر اثربخشی دوره‌های توانمندسازی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی» در دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان دادند که اجرای نظام‌مند برنامه‌های توانمندسازی در بدو استخدام، از طریق جامعه‌پذیری سازمانی و آموزش‌های حضوری و مجازی، موجب افزایش خودباوری، سازگاری و نوآوری کارکنان شده و بهره‌وری سازمانی را بهبود می‌بخشد (۱۶). طاهرخانی و حمیدی (۱۴۰۰) (۱۵) در پژوهشی با موضوع «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های ضمن خدمت در سطوح یادگیری و رفتار، اثر معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارند، هرچند در سطح واکنش تأثیر قابل‌توجهی مشاهده نشده است (۱۵).

همچنین حسین‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰) (۱۰) بیان کردند که عوامل سه‌گانه فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هر یک به میزان قابل‌توجهی بر توانمندسازی کارکنان ناجا تأثیرگذار هستند (۱۰). در پژوهش ژن و دینگ (۲۰۲۴) (۱۱) با عنوان «توانمندسازی کارکنان برای تحول دیجیتال در شرکت‌های تولیدی» مشخص شد که توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش مهارت‌های فناورانه و تقویت انگیزه درونی، پیش‌نیاز موفقیت در تحولات دیجیتال سازمانی است (۱۱).

اورنکومار و همکاران (۲۰۲۴) (۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی محیط زیست: سفر HRM سبز به سوی شادی، تاب‌آوری و جست‌وجوی بازخورد» دریافتند که شیوه‌های

مدیریت منابع انسانی سبب تأثیر مثبتی بر شادی شغلی، تاب‌آوری و رفتار بازخوردجویی کارکنان دارند و این اثر از طریق افزایش حس توانمندسازی و حمایت سازمانی تقویت می‌شود (۱۸). فریمپونگ و همکاران (۲۰۲۴) (۲۵) نیز در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در میان کارکنان هتل‌های دارای رتبه ستاره در غنا» نشان دادند که توانمندسازی با ابعاد مختلف تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار دارد و حمایت سرپرستان ادراک‌شده نقش تعدیل‌کننده‌ای در این رابطه ایفا می‌کند (۲۵).

عبداللهی و عادل (۲۰۲۴) (۱۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندسازی رهبری بر عملکرد خلاق» بیان کردند که بین توانمندسازی رهبری و خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت و مستقیم وجود دارد و تفویض اختیار به مدیران می‌تواند موجب افزایش نوآوری، بهره‌وری و انطباق‌پذیری سازمانی گردد (۱۲). سهیلی و همکاران (۱۳۹۹) (۲۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت» هشت عامل مؤثر شامل مشارکت، حمایت سازمانی، آموزش، واگذاری مسئولیت، وضوح اهداف و نقش‌ها، و اعطای اختیارات را شناسایی کردند که همگی در بهبود سطح توانمندسازی کارکنان نقش مثبت دارند (۲۰).

تامنه و همکاران (۲۰۲۴) (۲۶) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «اثر میانجی تعهد سازمانی بر ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و کیفیت خدمات شهری در اردن» گزارش کردند که مشارکت در تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را بر بهبود کیفیت خدمات دارد و تعهد سازمانی نقش میانجی نسبی میان توانمندسازی و کیفیت خدمات ایفا می‌کند (۲۶).

در مجموع، بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکثر مطالعات گذشته بر شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و بررسی رابطه آن با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، بهره‌وری، و رضایت شغلی متمرکز بوده‌اند، اما الگوی جامع و بومی برای محیط‌های دانشگاهی ایران، به‌ویژه دانشگاه‌های کوچک و درحال توسعه، کمتر ارائه شده است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد تلاش دارد این شکاف پژوهشی را پوشش دهد و مؤلفه‌های اثرگذار در این زمینه را در چارچوبی منسجم شناسایی و اولویت‌بندی نماید. به عبارت دیگر، هرچند در پیشینه پژوهش مفهوم توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های مختلف (از صنعت تا آموزش عالی) بررسی شده‌است، اما هنوز چند خلأ پژوهشی وجود دارد:

۱) فقدان مدل‌های بومی در محیط‌های دانشگاهی ایران، به‌ویژه در دانشگاه‌های کوچک‌تر و در حال توسعه، برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان.

۲) تمرکز اندک بر ارتباط بین روابط بین‌فردی و توانمندسازی، در حالی که ارتباطات مؤثر می‌تواند نقش کلیدی در احساس اختیار و تعلق کارکنان ایفا کند.

۳) کمبود پژوهش‌های ترکیبی (آمیخته) که هم داده‌های کیفی (دیدگاه خبرگان) و هم کمی (مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند FGAHP) را در تحلیل عوامل مؤثر به کار گیرند.

۴) ضعف تحلیل مقایسه‌ای بین مطالعات داخلی و بین‌المللی، به‌ویژه در حوزه آموزش عالی. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد و با رویکرد آمیخته، تلاشی است برای پرکردن این شکاف‌های پژوهشی از طریق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش FGAHP.

براساس جمع‌بندی پیشینه تحقیق به روش فراترکیب، ابعاد و شاخص‌های اصلی و اثرگذار در توانمندسازی کارکنان جهت ادامه فرآیند پژوهش و اولویت‌بندی آنها و تعیین سناریوهای بهبود، در جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. شاخص‌های اصلی و اثرگذار در توانمندسازی کارکنان

ابعاد	شاخص‌ها	شرح مختصر شاخص‌ها	پژوهش‌های مرتبط
فردی	شایستگی	باور شخصی افراد نسبت به توانایی خود برای انجام کار به طور کامل می‌باشد.	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
	نگرش	کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند.	(۱۵)، (۱۷)، (۲۴)، (۱۸)، (۲۰)
	انگیزش	فرآیند تقویت احساس کفایت نفس و برانگیختن تمایل درونی برای عملکرد بهتر	(۵)، (۹)، (۱۱)، (۱۶)، (۱۹)، (۲۴)، (۱۸)، (۲۶)
	خودمختاری	آزادی عمل، توانایی تصمیم‌گیری و کنترل بر نحوه انجام وظایف	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
	معنی دار بودن	فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
گروهی	مشارکت	استفاده از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان و مداخله آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها	(۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۲۲)، (۲۳)
	تفویض اختیار	واگذاری مسئولیت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان در چارچوب مرزهای مشخص	(۱۳)، (۱۹)، (۲۰)
	اعتماد	کارکنان در محیط کاری احساس امنیت داشته باشند و باور کنند که در داخل سازمان با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.	(۱۰)، (۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۴)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)

ابعاد	شاخص‌ها	شرح مختصر شاخص‌ها	پژوهش‌های مرتبط
سازمانی	روابط سازمانی	تعاملات بین کارکنان و نحوه همکاری آنان و افزایش روابط گروهی و مستمر درون سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمان	(۱۳)، (۱۷)
	تعهد	میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان نسبت سازمان به اهداف آن	(۲۱)، (۲۵)، (۲۰)، (۲۶)، (۲۲)
	آموزش	توسعه مهارت‌های شغلی برای انجام وظایف اعم از مهارت‌های انسانی و فنی و ...	(۵)، (۱۱)، (۱۳)، (۱۴)، (۱۶)، (۲۰)، (۲۶)، (۲۳)، (۲۷)، (۲۸)
	سبک رهبری	ایجاد سازوکاری که در آن کارکنان با شور و اشتیاق و با میل و اراده در جهت حصول اهداف سازمان گام بردارند.	(۲۴)، (۵)، (۹)، (۱۲)، (۱۳)، (۲۰)
	چالشی بودن شغل	تنوع در شغل، مولد بودن، دشواری نسبی اهداف شغلی و استفاده از مهارت‌های مختلف در کار	(۹)
	مسطح‌سازی ساختاری	کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی	(۲۱)، (۲۲)

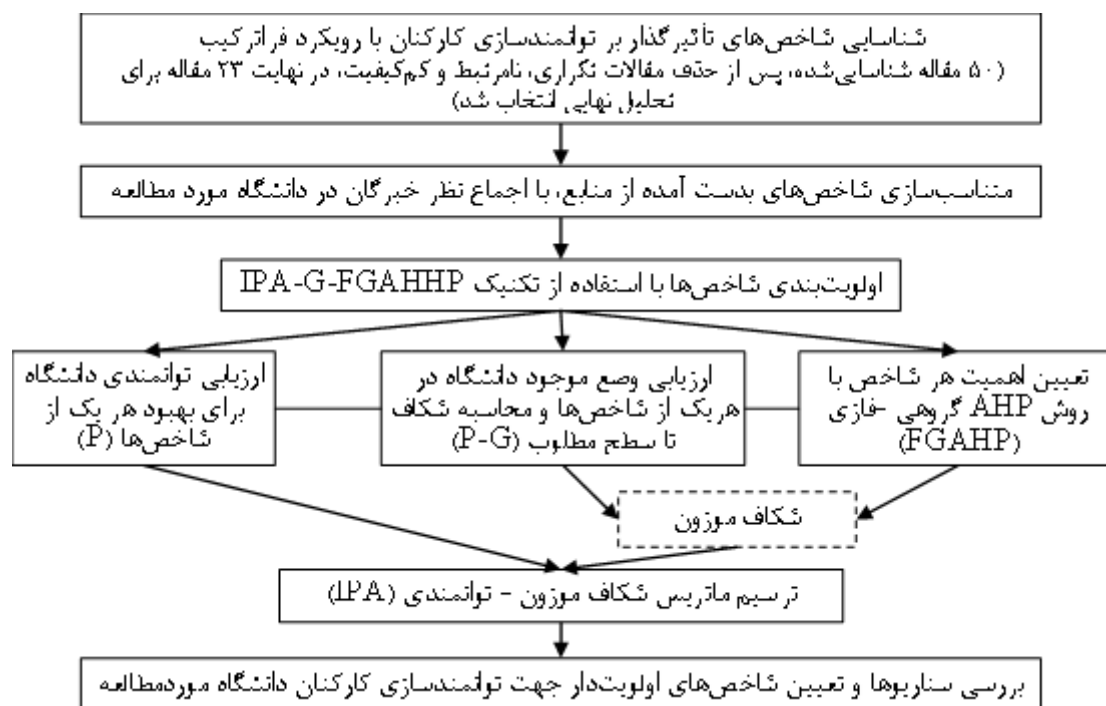
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکرد ترکیبی کیفی-کمی بوده و از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-اکتشافی است. در بخش کیفی، از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۳۴) برای تحلیل نظام‌مند منابع علمی استفاده شد. روش فراترکیب با هدف تلفیق نتایج پژوهش‌های کیفی پیشین و استخراج کدها و مفاهیم کلیدی به کار می‌رود تا تصویری جامع از ابعاد نظری و تجربی موضوع ارائه دهد. در این پژوهش، ابتدا ۵۰ مقاله مرتبط از پایگاه‌های معتبر شناسایی شد و پس از چند مرحله پالایش بر اساس عنوان، چکیده، محتوای علمی و نوع روش، در نهایت از ۲۳ مقاله به عنوان منابع نهایی جهت شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی استفاده شدند. براین اساس، ۱۴ شاخص در سه حوزه اصلی شناسایی و مبنای تحلیل‌های نهایی قرار گرفتند.

به منظور انطباق شاخص‌های نهایی با شرایط دانشگاه مورد مطالعه، نظرات تیم خبرگان دانشگاه گناباد اخذ شد. این تیم شامل ۹ نفر از مدیران عالی و میانی دانشگاه بود که همگی بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریتی و تصمیم‌گیری اجرایی داشتند. معیارهای ورود به تیم تصمیم شامل: (۱) آشنایی با فرایندهای منابع انسانی و ساختار اداری دانشگاه، (۲) سابقه فعالیت مدیریتی در سطوح سازمانی، و (۳) تمایل به

مشارکت فعال در جلسات تصمیم‌گیری بود. فرآیند انتخاب، به‌صورت هدفمند و با تأکید بر تنوع دیدگاه‌ها انجام شد.

روایی محتوایی شاخص‌ها از طریق اعتبار خبرگان و بررسی میزان توافق بین نظرات آنان مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی قضاوت‌های گروهی، نرخ ناسازگاری در تمامی ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه شد که در تمامی موارد کمتر از ۰.۱ به‌دست آمد و نشان‌دهنده سازگاری منطقی قضاوت‌ها بود.



شکل ۱. مدل اجرایی تحقیق

در ادامه، به‌منظور سنجش و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر، از روش IPA-G-FGAHP استفاده گردید که پیش‌تر توسط اخروی (۳۵) توسعه یافته و در مطالعات متعددی نیز به‌کار گرفته شده‌است (۳۶) (۳۷) (۳۸) (۳۹) (۴۰) (۴۱) (۴۲). انتخاب این روش به دلیل توانایی آن در ترکیب ارزیابی‌های کیفی و کمی، لحاظ‌کردن ابهام قضاوت‌های انسانی از طریق منطق فازی، و استخراج اولویت‌های نهایی به‌صورت گروهی و نظام‌مند بوده است.

روش IPA-G-FGAHP در چهار گام اصلی اجرا شد:

شناسایی شاخص‌ها براساس روش فراترکیب و اجماع خبرگان: ۱۴ شاخص در سه حوزه اصلی شناسایی و مبنای تحلیل‌های نهایی قرار گرفتند.

مقایسه زوجی شاخص‌ها: در این گام، اعضای تیم تصمیم با بهره‌گیری از روش AHP فازی گروهی، وزن نسبی هر شاخص را تعیین کردند. میانگین هندسی نظرات محاسبه و نرخ ناسازگاری بررسی شد (۳۵).

ارزیابی وضع موجود: وضعیت فعلی هر شاخص توسط خبرگان در مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت ارزیابی شد.

محاسبه شکاف موزون: با تلفیق وزن‌ها و ارزیابی‌ها، میزان شکاف هر شاخص محاسبه گردید تا نقاط قوت و ضعف مشخص شوند.

تعیین توانمندی بهبود: در این مرحله، توان بالقوه دانشگاه برای بهبود هر شاخص توسط خبرگان در مقیاس هفت‌درجه‌ای ارزیابی شد (۳۵).

یافته‌های پژوهش

به‌منظور اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه مورد مطالعه، داده‌های نهایی حاصل از تحلیل AHP فازی و ارزیابی‌های میدانی در جدول ۲ آورده شده است. در این جدول، وزن‌های حوزه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت موجود، شکاف تا سطح مطلوب، شکاف موزون و توانمندی بهبود هر شاخص نمایش داده شده است.

جدول ۲. وزن، وضع موجود و توانمندی بهبود برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

	وزن حوزه‌ها	کد	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	وزن نرمال	وضع موجود	شکاف تا سطح مطلوب	شکاف موزون	توانمندی
	α			β	$\gamma = \alpha \times \beta$	δ	$\theta = 7 - \delta$	$Y = \theta \times \gamma$	X
حوزه اول	۰/۳۱۹	۱	شایستگی	۰/۲۴	۰/۰۷۸	۴/۴۴۴	۲/۵۵۵	۰/۱۹۹	۵/۳۳۳
		۲	نگرش	۰/۲۲	۰/۰۷	۳/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۲۶۴	۵/۳۳۳
		۳	انگیزش	۰/۲	۰/۰۶۴	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۲۴۹	۵/۱۱۱
		۴	خودمختاری	۰/۱۵	۰/۰۴۸	۳/۴۴۴	۳/۵۵۶	۰/۱۷۱	۵/۱۱۱
		۵	معنی دار بودن	۰/۱۹	۰/۰۶۱	۳/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۲۳۰	۵/۷۷۸
حوزه دوم	۰/۳۴۵	۶	مشارکت	۰/۲۸	۰/۰۹۷	۳/۵۵۶	۳/۴۴۴	۰/۳۳۴	۵/۲۲۲
		۷	تفویض اختیار	۰/۲۲	۰/۰۷۶	۳/۰۰۰	۴/۰۰۰	۰/۳۰۴	۵/۳۳۳

وزن حوزه‌ها	کد	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	وزن نرمال	وضع موجود	شکاف تا سطح مطلوب	شکاف موزون	توانمندی
α			β	$\gamma = \alpha \times \beta$	δ	$\theta = 7 - \delta$	$Y = \theta \times \gamma$	X
	۸	اعتماد	۰/۲۵	۰/۰۸۶	۳/۴۴۴	۳/۵۵۶	۰/۳۰۶	۶/۰۰۰
	۹	روابط سازمانی	۰/۲۴	۰/۰۸۳	۳/۸۸۹	۳/۱۱۱	۰/۲۵۸	۵/۴۴۴
۰/۳۳۶	۱۰	تعهد	۰/۲۴	۰/۰۸۱	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۳۱۵	۵/۳۳۳
	۱۱	آموزش	۰/۲۱	۰/۰۷۱	۳/۶۶۷	۳/۳۳۳	۰/۲۳۷	۵/۸۸۹
	۱۲	سیک رهبری	۰/۲۵	۰/۰۸۴	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۲۳۷	۵/۷۷۸
	۱۳	چالشی‌بودن شغل	۰/۱۶	۰/۰۵۴	۳/۸۸۹	۳/۱۱۱	۰/۱۶۸	۵/۱۱۱
	۱۴	مسطح‌سازی ساختاری	۰/۱۴	۰/۰۴۷	۴/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۱۳۱	۵/۸۸۹

در ستون آلفا وزن حوزه‌ها که با استفاده از AHP گروهی- فازی محاسبه شده آمده‌است. در ستون بتا وزن شاخص‌ها که به همان روش محاسبه شده، آمده‌است. گاما، حاصل ضرب ستون آلفا در بتا می‌باشد که وزن نرمال هر شاخص بدست آمده است. هر چه وزن نرمال شاخصی بیشتر باشد، اهمیت آن بیشتر است. در ستون سیگما، داده‌های حاصل از پرسشنامه وضع موجود، در طیف لیکرت هفت‌تایی آمده‌است. هرچه وضع موجود یک شاخص بهتر باشد، عدد آن بیشتر است و لذا فاصله آن تا سطح مطلوب (ستون تتا) کمتر است. ستون Y، حاصل ضرب گاما در تتا (وزن نرمال در شکاف) می‌باشد؛ که به آن شکاف موزون گفته شده و در محور عمودی ماتریس IPA قرار گرفته است. عدد بدست آمده از پرسشنامه توانمندی بهبود نیز در ستون X وارد شده است؛ هرچه دانشگاه پتانسیل و توانمندی بیشتری برای بهبود آن شاخص داشته‌باشد، عدد مربوطه بیشتر خواهد بود که در محور افقی در نمودار IPA قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از محاسبات نشان می‌دهد که سه حوزه اصلی فردی، گروهی و سازمانی به ترتیب با وزن‌های ۰.۳۱۹، ۰.۳۴۵ و ۰.۳۳۶ از اهمیت تقریباً مشابهی در تبیین توانمندسازی کارکنان برخوردارند. با این حال، حوزه گروهی با وزن بالاتر نسبت به دو حوزه دیگر، نقش محوری‌تری در ارتقای توانمندسازی ایفا می‌کند. در میان شاخص‌ها، مؤلفه‌های «مشارکت»، «تعهد» و «اعتماد»، دارای بالاترین شکاف موزون بوده‌اند که بیانگر اهمیت بالا و فاصله زیاد تا سطح مطلوب هستند. در مقابل، شاخص‌هایی چون «مسطح‌سازی ساختاری»، «چالشی‌بودن شغل» و «خودمختاری» کمترین شکاف را نشان دادند که می‌تواند به دلیل انجام اقدامات اصلاحی پیشین یا وضعیت مناسب فعلی در دانشگاه باشد.

تحلیل سناریوهای نواحی چهارگانه ماتریس شکاف موزون- توانمندی (شکل ۲)، به شرح زیر می‌باشد (۳۵).

شکاف موزون	زیاد	۱
	کم	۲
توانمندی	زیاد	۳
	کم	۴

شکل ۲. نمودار شکاف موزون- توانمندی و نواحی چهارگانه آن

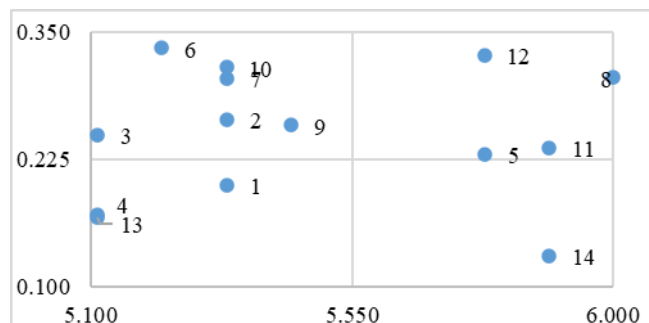
ناحیه یک: این دسته از شاخص‌ها، اولاً از اهمیت بالایی برخوردار بوده؛ ثانیاً فاصله آنها تا سطح مطلوب زیاد و ثالثاً توانمندی دانشگاه و زیرساخت‌های لازم مهیاست. لذا این شاخص‌ها در اولویت بهبود قرار دارند.

ناحیه دو: شکاف موزون عناصر بالا است. اما دانشگاه باید توانمندی خود را برای بهبود این وضعیت ارتقاء بخشد و زیرساخت‌های لازم را مهیا کند. بنابراین، این بخش در اولویت‌های بعدی قرار دارد.

ناحیه سه: هر چند دانشگاه توانمندی خوبی برای بهبود شاخص‌های این بخش دارد، آنها به اندازه ناحیه اول و دوم به تمرکز و بهبود نیاز ندارند. چون شکاف موزون کمتری نسبت به آنها دارند؛ یعنی یا اهمیت مسئله خیلی کم است یا وضع موجود آن خوب است یا هر دو مورد وجود دارد.

ناحیه چهار: چنانچه مسئله‌ای در این ناحیه قرار گیرد بدان معناست که از یک سو بهبود آن چندان ضرورت ندارد و از سوی دیگر زیرساخت و توانمندی کافی برای بهبود آن وجود ندارد.

بر اساس جدول ۲ ماتریس شکاف موزون- توانمندی، در شکل ۳ ترسیم شده است:



شکل ۳. ماتریس شکاف موزون - توانمندی

بر اساس شکل شماره ۳، شاخص‌های تحقیق در چهار ناحیه ماتریس شکاف موزون-توانمندی توزیع شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که شاخص «مسطح‌سازی ساختاری» (کد ۱۴) در ناحیه سوم قرار گرفته است. این جایگاه بیانگر آن است که هرچند دانشگاه گناباد از توانمندی قابل‌قبولی برای بهبود این شاخص برخوردار است، اما شکاف میان وضع موجود و سطح مطلوب در آن نسبتاً اندک است؛ بنابراین نیاز فوری به مداخله یا تمرکز مضاعف احساس نمی‌شود. چنین وضعیتی می‌تواند ناشی از ساختار نسبتاً چابک و تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌زنجیره در سطوح مدیریتی دانشگاه باشد که موجب کاهش موانع ارتباطی و تسهیل اجرای تصمیمات شده است.

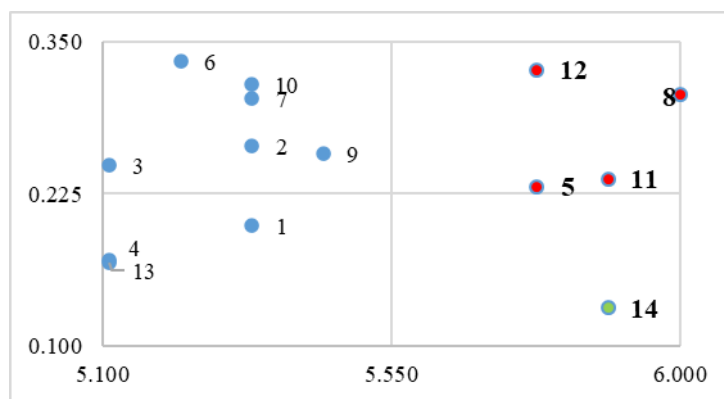
از سوی دیگر، سه شاخص «شایستگی» (کد ۱)، «خودمختاری» (کد ۴) و «چالشی بودن شغل» (کد ۱۳) در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند. این امر حاکی از آن است که بهبود این شاخص‌ها در شرایط کنونی از اولویت کمتری برخوردار است و زیرساخت‌ها یا ظرفیت‌های لازم برای ارتقای آن‌ها به‌طور کامل مهیا نیست. با این حال، قرار گرفتن این شاخص‌ها در نواحی پایین‌تر به معنای بی‌اهمیتی آن‌ها نیست؛ بلکه بیانگر آن است که با توجه به اقدامات پیشین دانشگاه در زمینه توسعه مهارت‌های فردی و ایجاد استقلال نسبی در تصمیم‌گیری‌های شغلی، سطح رضایت و عملکرد کارکنان در این شاخص‌ها به حد قابل‌قبولی رسیده و شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب کاهش یافته است.

این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهد که دانشگاه در حوزه شاخص‌های ساختاری و فردی توانسته است تا حدودی تعادل پایداری برقرار کند و در مرحله کنونی، تمرکز اصلی باید بر شاخص‌های ناحیه یک (که بیشترین شکاف موزون را دارند) معطوف شود تا از منابع موجود به شکل اثربخش‌تری در راستای توانمندسازی استفاده شود.

باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل شکاف موزون-توانمندی، پژوهش حاضر قابلیت اجرا در چند فاز متوالی را دارد. این فازبندی با هدف بهبود تدریجی شاخص‌ها بر اساس اولویت و ظرفیت اجرایی دانشگاه طراحی شده است. در فاز نخست، شاخص‌هایی که در ناحیه یک قرار گرفته و از بیشترین شکاف موزون

برخوردارند، به عنوان عوامل بحرانی و فوری بهبود انتخاب شدند. پس از اجرای اقدامات اصلاحی و ارتقای وضعیت این شاخص‌ها، فاز دوم آغاز می‌شود که در آن، شاخص‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که یا در فاز اول به سطح مطلوب رسیده‌اند و اکنون نیاز به پایداری عملکرد دارند، یا در فاز نخست به دلیل محدودیت منابع، از اولویت پایین‌تری برخوردار بوده‌اند.

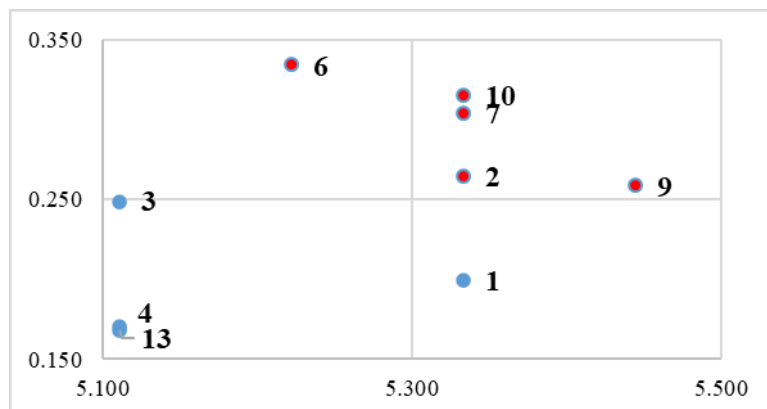
به عبارت دیگر، شاخص‌هایی که یا بهبود آن‌ها در فاز یک انجام شده است یا در حال حاضر در سطح قابل قبولی از عملکرد قرار دارند، از فاز دوم حذف می‌شوند تا تمرکز مدیریتی بر سایر شاخص‌های باقی‌مانده با اهمیت نسبی بالاتر قرار گیرد. این رویکرد مرحله‌ای، علاوه بر حفظ انسجام در فرآیند بهبود، موجب افزایش کارایی تخصیص منابع و استمرار یادگیری سازمانی در دانشگاه می‌شود.



شکل ۴. ماتریس شکاف موزون- توانمندی- فاز ۱

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل فاز نخست (شکل ۴)، به منظور تشکیل فاز دوم ماتریس شکاف موزون-توانمندی (شکل ۵)، شاخص‌های «معنی‌دار بودن» (کد ۵)، «اعتماد» (کد ۸)، «آموزش» (کد ۱۱) و «سبک رهبری» (کد ۱۲) که در ناحیه یک قرار داشتند، از فاز دوم حذف شدند. علت این تصمیم آن است که این شاخص‌ها در فاز اول به عنوان عوامل کلیدی و بحرانی بهبود شناسایی شدند و با اجرای اقدامات اصلاحی در دانشگاه، بخش عمده‌ای از شکاف عملکردی آن‌ها کاهش خواهد یافت.

همچنین، شاخص «مسطح‌سازی ساختاری» (کد ۱۴) به دلیل دستیابی نسبی دانشگاه به وضعیت مطلوب و عدم نیاز فوری به مداخله مدیریتی جدید، از فرآیند تحلیل فاز دوم کنار گذاشته شد. به این ترتیب، فاز دوم صرفاً بر شاخص‌هایی متمرکز است که هنوز دارای شکاف قابل توجه بوده یا نیازمند تقویت توانمندی‌های سازمانی و فردی برای بهبود پایدار هستند. این رویکرد مرحله‌ای موجب می‌شود مسیر بهبود در دانشگاه گناباد از حالت مقطعی به فرآیندی نظام‌مند و تداومی تبدیل شود.



شکل ۵. ماتریس شکاف موزون- توانمندی- فاز ۲

پس از اجرای فاز نخست طی یک بازه شش ماهه و تحقق بهبود در شاخص‌های اولویت‌دار، فاز دوم برنامه توانمندسازی آغاز شد. در این فاز، تمرکز بر شاخص‌هایی قرار گرفت که اگرچه در فاز اول از اهمیت کمتری برخوردار بودند، اما همچنان دارای شکاف معنادار میان وضع موجود و سطح مطلوب بودند و نیازمند مداخله مدیریتی هدفمند محسوب می‌شوند.

براساس نتایج به‌دست‌آمده و مطابق با شکل (۵)، چهار شاخص «نگرش» (کد ۲)، «تفویض اختیار» (کد ۷)، «روابط سازمانی» (کد ۹) و «تعهد سازمانی» (کد ۱۰) در ناحیه یک قرار گرفتند. این ناحیه بیانگر شاخص‌هایی است که از اهمیت راهبردی بالا، شکاف نسبتاً زیاد و توانمندی کافی برای بهبود برخوردارند؛ بنابراین، این شاخص‌ها در اولویت اصلی فاز دوم بهبود قرار گرفتند.

به‌ویژه، شاخص‌های «نگرش» و «تفویض اختیار» که به بعد فردی توانمندسازی مربوط می‌شوند و بیانگر ضرورت توسعه نگرش‌های مثبت، احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی هستند. در مقابل، «روابط سازمانی» و «تعهد» بر ابعاد گروهی و سازمانی دلالت دارند و نشان می‌دهند که تقویت همبستگی، اعتماد متقابل و تعهد عاطفی کارکنان نسبت به اهداف دانشگاه نقش کلیدی در ارتقای سطح توانمندسازی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است که در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بروز می‌یابد. در سطح فردی، عواملی چون شایستگی، نگرش، انگیزش، خودمختاری و معنی‌دار بودن کار بیشترین تأثیر را بر احساس خودکارآمدی و انگیزه‌های درونی کارکنان دارند. این یافته با پژوهش (۱۵) و همچنین مطالعه جدید (۲۹) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کنند احساس

مالکیت و شایستگی فردی، زیربنای عملکرد مؤثر است. در سطح گروهی، شاخص‌های مشارکت، تفویض اختیار، اعتماد و روابط سازمانی برجسته شدند که با یافته‌های پژوهش (۳۱) درباره نقش رهبری توانمندساز و تعهد عاطفی همسو است. در سطح سازمانی نیز تعهد، آموزش، سبک رهبری، چالشی بودن شغل و مسطح‌سازی ساختار به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند؛ امری که با نتایج (۳۰) درخصوص تأثیر فرصت‌های رشد و ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مطابقت دارد. یافته‌های پژوهش فعلی همچنین با نتایج (۱۲) درباره نقش توانمندسازی رهبری در ارتقای عملکرد خلاق و همچنین نتایج (۲۵) در زمینه ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی هم‌خوان است. هر دو مطالعه تأکید دارند که اعتماد سازمانی و مشارکت فعال کارکنان، اصلی‌ترین پیشران‌های توانمندسازی مؤثر محسوب می‌شوند. افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (۳۶) در زمینه نقش قابلیت‌های سازمانی در چابکی دانشگاه‌ها نیز هم‌راستا است؛ به این معنا که تمرکز بر شاخص‌های گروهی و رهبری مشارکتی، بیشترین تأثیر را در بهبود توانمندی سازمانی دارد.

بررسی تطبیقی نتایج با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که برخلاف اغلب پژوهش‌ها که تنها به بعد فردی توجه کرده‌اند، پژوهش حاضر بر تلفیق سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأکید دارد. از منظر نظری، این نتیجه با دیدگاه سیستماتیک در نظریه توانمندسازی سازگار است که بر تعامل میان مؤلفه‌های شناختی، اجتماعی و ساختاری در سازمان تأکید دارد. افزون بر این، نتایج با مبانی نظری فراترکیب نیز هم‌خوان است، زیرا در رویکرد فراترکیب، تبیین چندوجهی پدیده‌ها جایگزین تفسیرهای تک‌بعدی می‌شود و به نوعی به غنای مدل مفهومی تحقیق کمک می‌کند.

از نظر کاربردی، یافته‌ها به تفکیک دو فاز اجرایی تحلیل شدند:

در فاز اول، شاخص‌های «معنی‌دار بودن»، «اعتماد»، «آموزش» و «سبک رهبری» در اولویت بهبود قرار گرفتند.

در فاز دوم، شاخص‌های «نگرش»، «تفویض اختیار»، «روابط سازمانی» و «تعهد» به عنوان عوامل کلیدی در تداوم برنامه‌های توانمندسازی شناسایی شدند. در ادامه، پیشنهادهای اجرایی متناسب با هر فاز ارائه می‌شود:

پیشنهادهای اجرایی فاز اول (کوتاه‌مدت: ۶ ماهه تا یکساله)

۱. معنی‌دار بودن: برقراری ارتباط منظم میان مدیران و کارکنان در خصوص اهداف، چشم‌انداز و دستاوردهای سازمان از طریق جلسات هفتگی، میز خدمت یا گفت‌وگوهای باز. این اقدام به تقویت درک مشترک از مأموریت سازمان و افزایش احساس تعلق منجر می‌شود.

۲. اعتماد: ایجاد محیطی امن برای تبادل نظر و ایده‌ها، تشویق رفتارهای خلاقانه، و لحاظ کردن میزان نوآوری در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان.

۳. آموزش: برگزاری دوره‌های تخصصی مبتنی بر کوچینگ و تسهیل‌گری با محوریت رشد فردی و سازمانی، و ثبت این دوره‌ها به‌عنوان ساعات رسمی ضمن خدمت.

۴. سبک رهبری: ترویج سبک رهبری مشارکتی در میان مدیران ارشد دانشگاه و حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان از طریق نظام پیشنهادها و برنامه‌های بهبود مستمر.

پیشنهادهای اجرایی فاز دوم (میان‌مدت: ۱ تا ۲ ساله)

۱. نگرش: تقویت نگرش مثبت کارکنان با تأکید بر قدردانی مستمر از تلاش‌ها، برگزاری برنامه‌های فرهنگی برای خانواده‌ها، و تقویت هویت سازمانی از طریق نمادها، شعارها و المان‌های بصری دانشگاه.

۲. تفویض اختیار: واگذاری تدریجی وظایف از ساده به پیچیده با هدف افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان و توسعه جانشین‌پروری، و نیز طراحی مسیر رشد شغلی شفاف توسط واحد منابع انسانی.

۳. روابط سازمانی: ارتقای کیفیت روابط درون‌سازمانی از طریق برگزاری رویدادهای اجتماعی، دوره‌های آموزش ارتباط مؤثر و کارگاه‌های کار تیمی.

۴. تعهد: ایجاد حس مالکیت و تعلق سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت‌دهی بیشتر، و تقویت پیوند عاطفی آنان با مأموریت دانشگاه.

پیشنهادهای بلندمدت (۲ تا ۵ ساله)

۱. طراحی نظام یکپارچه توانمندسازی منابع انسانی شامل آموزش، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و توسعه رهبری.

۲. بازنگری در ساختار سازمانی دانشگاه با هدف تسهیل ارتباطات افقی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری.

۳. استقرار سیستم پایش مستمر شاخص‌های توانمندسازی برای ارزیابی دوره‌ای پیشرفت برنامه‌ها.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش آینده

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز مطالعه بر یک دانشگاه دولتی و استفاده از نمونه‌ای محدود از خبرگان مدیریتی است که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. همچنین، مدل مورد استفاده گرچه در تعیین اولویت‌ها دقیق است، اما به تحلیل علی روابط بین متغیرها نمی‌پردازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی:

۱. از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط علی میان شاخص‌ها استفاده شود؛

۲. مطالعه در دانشگاه‌های مختلف و با زمینه‌های فرهنگی گوناگون تکرار شود؛

۳. تأثیر متغیرهای میانجی مانند عدالت سازمانی، اعتماد متقابل و انگیزش شغلی بر توانمندسازی کارکنان بررسی شود.

در مجموع، پژوهش حاضر با ارائه مدلی نظام‌مند و چندسطحی برای توانمندسازی کارکنان، نه تنها چارچوبی کاربردی برای مدیران دانشگاهی فراهم کرده است، بلکه زمینه‌ساز توسعه نظریه‌های بومی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز می‌باشد.

منابع

1. khoshhal,F.,sargolzaie,A. R.,vazife,Z. Identifying the components of the administrative system employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships. *Management and Educational Perspective*, 2024; 6(1): 292-314. doi: <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194>
2. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 2011; 96(5), 981–1003. doi: <https://doi.org/10.1037/a0022676>
3. Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 2024; 43(2), 1759-1784. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
4. Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*. 2024; 148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103955>
5. Veisinejad,N.,Amirnejad,G.,Derakhshan,R.,Taheri Godarzi,H. Designing a human resources management model in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfa. *Geography (Regional Planning)*, 2024; 13(53): 510-531. doi: <https://doi.org/10.22034/jgeoq.2024.381211.3996>
6. Xu Q, Liu S, Huang H. Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior: A dual process model. *Front Psychol*. 2024; 15:1432260. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432260>
7. Horoub I, Zargar P. Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13:1065545. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>
8. de Souza ASC, Debs L. Concepts, innovative technologies, learning approaches and trend topics in education 4.0: A scoping literature review. *Soc Sci Humanit Open*. 2024; 9:100902. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100902>

9. Atarian, F. A critical review of employee empowerment in the public sector under the Civil Service Management Act. *Journal of Public Administration Education*. 2020;2(5):18. [In Persian]. <https://www.magiran.com/p2295554>
10. Hossein Abadi, B., Yavari, A. H., Ghazvinieh, M. Factors affecting the empowerment of NAJA staff. *Supervision & Inspection*, 2021; 15(57): 159-188. doi: <https://doi.org/10.22034/si.2021.97899>
11. Zhen, M., & Ding, W. Empowering employees for digital transformation in manufacturing enterprises: A case study. *South African Journal of Business Management*, 2024; 55(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4207>
12. Abdulahi, M., & Hadeel, S. The Effect of Empowering Leadership on Creative Performance: An Analytical Research in Diyala General Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 2024; 30(140), 136-152. <https://doi.org/10.33095/s8s9y414>
13. Galildost, A. The role of internal organizational factors on employee empowerment. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*, 2016. [In Persian]
14. Moradi, H. & Farzaneh Ghaleh, H. Studying the Effect of Knowledge Management on Employees' Empowerment of Crisis Management Organization of Tehran Municipality, *Journal of Crisis and emergency management*, 2018; 10(35): 33-54. https://cmj.ihu.ac.ir/article_204658.html
15. Taherkhani, M. Hamidi, N. Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses in Enhancing Staff Capacity of the Office of the Documentation and Property Administration of Qazvin Province Theme IX (Employee Empowerment) State Service Management Law, *Journal of Development Evolution Management*, 2020; 12(41): 21-36. <https://www.magiran.com/p2165068> [In Persian]
16. Biglar, M., Dargahi H, Ghorbani Z, Garshasbi S. Investigating the impact of empowerment training courses on human resources productivity among Tehran University of Medical Sciences employees. *Journal of hospital*. 2020; 19 (3) :67-82. <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-6362-en.html> [In Persian]
17. Ibrahimpour, H., & Shahi, A. Identifying the effective factors on empowering the employees of the agricultural jihad of Ardabil province. *National Development Management Conference*. 2016. <https://civilica.com/doc/679619/> [In Persian]
18. Aurnkumar, P., Nivethitha, S., & Vilvanathan, L. Empowering employees, empowering the environment: green HRM's journey to happiness, resilience and feedback seeking. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024; 7(2), 1130-1147. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2023-0800>

19. Mirmohammadi, S. M., Hosseinpour, D., ghasemi banabari, H. Key success Factors of Employees' Empowerment in Cooperation. *Management Studies in Development and Evolution*, 2017; 25(83): 93-114. doi: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7480>
20. Soheili, H., Taherpour Kalantari, H., Fandiz, H. Identifying the Factors Affecting Empowerment of Health Insurance Employees (Case study: Health Insurance Organization). *Journal of Research in Human Resources Management*, 2020; 12(2): 189-215. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.2.6.5> [In Persian]
21. Balochi, M., & SamAra, A. Explanation and investigation of the effective factors on the empowerment of the employees of Kerman Industrial Towns Company. Conference of new researches in humanities. 2015. <https://civilica.com/doc/390954/> [In Persian]
22. Ghasemi, M., Dahmardeh, M. M., Davari, M., & AzarianPour, M. Identification and analysis of factors affecting the scientific empowerment of the employees of Agricultural Bank of Sistan and Baluchistan province. International conference of new ideas in management, economics and accounting. 2015. <https://www.sid.ir/paper/857828/fa> [In Persian]
23. Feli, J., Gorji karsami, A., payravand, M. H. An Investigation of the Factors Affecting the Empowerment of the Employees of the Municipality of Sari. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2018; 10(2): 157-178. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.2.7.2>
24. Amiri, A., Jhangirfard, M., & Ghulamabri, A. Identifying and investigating the existence of a relationship between the empowerment factors (based on the inspiration model) and the empowerment of the headquarters staff of Refah Kargaran Bank, The 2nd International Conference and the 4th National Conference on Management Studies and Humanities in Iran. 2017. <https://civilica.com/doc/713685/> [In Persian]
25. Frimpong, M. K., Amoako, E. K., Siaw. B. A., Boakye, K. O., Adu, I. n., Suleman, A. R., & Bawa, A. A. Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?. *Journal of Work-Applied Management*. 2024; 16(1), 65-83. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0038>
26. Taamneh, M., Matarneh, R., & Okaily, M. The Mediating Effect of the Organizational Commitment on the Association Between Employees' Empowerment and the Quality of Municipal Services in Jordan. *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins*, 2024; (53), 359-373. https://doi.org/10.1007/978-3-031-43490-7_27

27. Sudagar, H. R., Ebrahimi, S. M., Masumian, F., Ajazi, A., & Gamshidi, A. A. The role of management in creativity and empowerment of employees in organizations. *Journal of applied research in management and accounting*. 2017; (7), 93-101. <https://joas.ir/user/articles/265> [In Persian]
28. Tohfeh, M. Zahedi, Sh., Montazeri, M., Yaghoubipour, A. Designing a model for empowering employees on the verge of retirement in (Case Study: Iran's electricity industry), *Journal of Human Resources Excellence*, 2022; 3(3): 62-95. https://journals.iau.ir/article_698736.html [In Persian]
29. Duffour, K. A., & Asante, J. A. Structural and Psychological Empowerment on Employee Performance. The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Coaching and Organizational Development*. 2025;1(1). doi: <https://doi.org/10.51137/wrp.ijcod.2025.kdst.45813>
30. Amalia, M. R., Najmudin, N., Sudarto, S., & Anggraeni, A. I. The Influence of Employee Empowerment, Career Opportunities, and Job Satisfaction on Organizational Performance in Medium-Sized Companies in West Java. *The Eastasouth Journal of Social Science and Humanities*, 2025; 2(03), 324-335. doi: <https://doi.org/10.58812/esssh.v2i03.630>
31. Ainiya, N. F., & Kusmaningtyas, A. Empowerment leadership to improve work engagement through affective commitment in employees of the HR division at PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2025; 25(1), 563-571. doi: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0076>
32. Guderzi, A., Fatahi, G., Mirjamali, M., Mashidi, M., & Guderzi, M. Examining variables affecting employee empowerment. International Conference on Management and Humanities. 2015. <https://civilica.com/doc/425567/> [In Persian]
33. Karami, S., & Augahi, H. Analysis of structures affecting the empowerment of agricultural entrepreneurs 3rd national conference on entrepreneurship and business management knowledge. 2016. <https://civilica.com/doc/481805/> [In Persian]
34. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). “*Handbook for synthesizing qualitative research*”, New York: Springer publishing company, 1-79.
35. Okhravi, A. A solution for realistic prioritization and the application of various problems combining IPA-G-FGAHP and attractiveness-capability matrix. *Journal of Operational Research and Its Applications*. 2014; 10(4). 85–96. [In Persian]
36. Okhravi, A. & Rafizadeh, Z. Identifying and Prioritizing Enablers and Effective Capabilities in the Agility of the Fourth Generation of Universities. *System*

- Engineering and Productivity*, 2025; 5(3), 23-44. doi: <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2053769.1269>
37. Okhravi, A. & shakibamanesh, A. Provide the model of technology roadmapping for an advanced system. *Journal of Technology Development Management*, 2019; 7(1), 91-118. doi: <https://doi.org/10.22104/jtdm.2019.2860.1966>
38. Okhravi, A. & Nazari, A. Identifying and Prioritizing the Indicators for the Establishment and Maintenance of Green Management at the University of Gonabad. *Journals of Environmental Education and Sustainable Development*, 2025; 13(2), 37-54. doi: <https://doi.org/10.30473/ee.2024.69587.2684>
39. Okhravi, A., Ramezani, Y., Heydarnezhad, T., & Hosein, Z. N. Identify and Prioritize Marketing Methods by IPA-G-FGAHP Technique. *Journal of Systems Thinking in Practice*, 2023; 2(3), 97-116. doi: <https://doi.org/10.22067/jstinp.2023.81738.1056>
40. Okhravi, A., & Zamani noghabi, H. Investigating the strategies of attracting customers in the banking industry based on marketing mixes and choosing the best scenario. *Strategic Management Researches*, 2024; 29(91), 43-74
41. Nazemi, S. , Kazemi, M. and Okhravi, A. Prioritizing the Critical Success Factors of TQM Using Fuzzy AHP to Reduce Performance Gap: A Case Study. *Strategic Management Thought*, 2010; 4(2), 183-210. doi: <https://doi.org/10.30497/smt.2010.149>
42. Nazemi, S. , Kazemi, M. and Okhravi, A. A conceptual model for recognition of improvement priorities: integrating performance gap and fuzzy group-ahp. *Journal of Modeling in Engineering*, 2012; 9(27), 1-12. doi: <https://doi.org/10.22075/jme.2017.1598>

Identifying the Key Managerial Competencies in the Era of the Fourth Industrial Revolution (Case Study: Tehran Province Industry, Mining and Trade Organization)

Fatemeh Karimi Jafari (Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran)

Abbasali Haji Karimi (Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran)

Zahra Moradi Golriz (Master of Science in Public Administration, Human Resources Development, Faculty of Management and Financial Sciences, Khatam University, Tehran, Iran.)

(Received: 2025/01/09; Accepted: 2025/06/20)

PP.1-46

Abstract

The Fourth Industrial Revolution necessitates that managers reassess their approaches to supporting the adoption of digital technologies, managing an increasingly diverse workforce, and empowering employees. Managerial credibility in this new era should not rely solely on professional status or technical expertise but rather on the ability to effectively transfer managerial skills and adapt to dynamic digital contexts. The present study aims to identify the key managerial competencies required in the era of the Fourth Industrial Revolution, with a case study focusing on the Tehran Province Industry, Mining, and Trade Organization. The research is applied in terms of its outcome, developmental–exploratory in purpose, and qualitative in terms of data type. The study population comprised managers of the Tehran Province Industry, Mining, and Trade Organization, among whom 18 participants were selected through purposive and snowball sampling methods until theoretical saturation was achieved. To ensure the validity of the qualitative research instrument, expert opinions from academics and professors familiar with the subject area were utilized, and participants were consulted during data analysis and interpretation. Inter-coder reliability was employed to confirm the reliability of the interview data. Braun and Clarke’s six-phase thematic analysis method was used to analyze the qualitative data. The findings identified six core managerial competency categories for the Fourth Industrial Revolution era: personal, social, methodological, professional, technical, and managerial competencies, encompassing a total of 119 sub-competencies. The results highlight that the Fourth Industrial Revolution is a multifaceted phenomenon encompassing diverse technologies and requiring managers and organizations to cultivate a broad spectrum of competencies across functional and business domains. Managerial competencies are evolving toward the integration of digital tools and technologies within professional contexts—extending beyond digital proficiency to include the capacity to collaborate effectively and lead amid uncertainty in digital environments.

Keywords: competency model, managers, fourth industrial revolution, thematic analysis.

The Effect of Mentoring on Succession Planning and Organizational Learning: The Mediating Role of Employee Professional Development (Case Study: Potash Company)

Manijeh Ahmadi (Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran)

(Received: 2024/11/06; Accepted: 2025/04/19)

PP.47-78

Abstract

Today, organizations, especially industrial organizations, recognize that investing in human resources is the cornerstone of sustainable success. In this context, managers facilitate succession planning through mentoring and organizational learning. Accordingly, the present study investigated the effect of mentoring on succession planning and organizational learning, with the mediating role of employee professional development in the Potash Complex. The present study was quantitative in terms of approach, an applied in terms of purpose, a descriptive and correlational in terms of data collection and method, and survey research in terms of implementation. The statistical population comprised all 550 employees of the Potash Complex, from which a random sample of 226 participants was selected. The data collection instruments included the Mentoring Questionnaire (Castro et al., 1993), the Succession Planning Questionnaire (Tabli et al., 2014), the Organizational Learning Questionnaire (Neff, 2001), and the Professional Development Questionnaire (Lang et al., 2015). The instruments' validity was assessed through face and content validation, and their reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficients (mentoring = 0.84; succession planning = 0.90; organizational learning = 0.91; employee professional development = 0.89). Descriptive statistics (frequency distribution tables and graphs) and inferential statistics (structural equation modeling using Amos software to test research hypotheses) were used to describe the findings. The results showed that mentoring had a positive and significant effect on succession planning (with a coefficient of 0.67), professional development of employees (with a coefficient of 0.63), and on organizational learning (with a coefficient of 0.52). Furthermore, the effect of professional development of employees on succession planning (with a coefficient of 0.45) and on organizational learning (with a coefficient of 0.32) was confirmed. On the other hand, the mediating effect of professional development of employees on the relationship between mentoring and succession planning was also confirmed with a coefficient of 0.297 and in the relationship between mentoring and organizational learning with a coefficient of 0.279.

Keywords: mentoring, employee professional development, organizational learning, succession planning, potash complex.

Identifying and Prioritizing Human Resource Development Needs Based on Human Resource Wellness Management

Shahab Moradi (PhD student in Human Resource Management, Aras International Campus, University of Tehran)

Hassan Zarei Matin (PhD in Organizational Behavior and Human Resources Management, Full Professor, Faculty of Management, Farabi Campus, University of Tehran)

Reza Tahmasebi (PhD in Organizational Behavior and Human Resources Management, Associate Professor, Farabi Colleges, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran)

Nahid Naderibani (PhD in Educational Management, Associate Professor, Farabi Colleges, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran)

(Received: 2025/05/31; Accepted: 2025/09/13)

PP.79-106

Abstract

The present study seeks to identify and prioritize the factors influencing human resource development through happiness management in the Printing and Publishing Company of the National Bank of Iran, with an emphasis on controlling and preventive factors. In terms of methodology, the research employed a mixed exploratory approach. In the first phase, a meta-synthesis method was utilized, considered as a qualitative method. In the second phase, a survey method was applied to examine and validate the identified factors and construct the final model. This involved a survey of experts in the form of forming focus groups and questionnaires. The study corpus comprised documented studies related to employee misconduct in organizations, and the second statistical population was the company's experts in the field of human resource management. Through Application of seven stages of meta-synthesis, a six-layer conceptual model was developed, and each layer included concepts and topics, encompassing 29 components. As a result, the main dimensions affecting the control and prevention of employee misconduct and organizational happiness were determined: strategic and political factors, human resource development, individual development, management, participation, and environment. The proposed conceptual provides a foundation for future research on guidance, management, and employee behavior in order to offer executive strategies and policies for officials and policymakers of organizations and institutions involved in controlling and preventing employee misconduct.

Keywords: dimensions, prevention, organizational vitality, National Bank of Iran Printing and Publishing Company, factors, control.

Key Requirements for Developing Managerial Competencies: A Systematic Review and Qualitative Content Analysis with an Emphasis on Practical Applications in Human Resource Training and Development

Mohammad Ahmadi (PhD student in Educational Management, Ferdowsi University of Mashhad)

Morteza Karami (Professor, Department of Curriculum Studies, Ferdowsi University of Mashhad)

Razvan Hossein Gholizadeh (Associate Professor, Department of Educational Management and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad)

(Received: 2025/06/15; Accepted: 2025/09/20)

PP.107-139

Abstract

The development of managerial competencies represents a cornerstone of organizational success and a maintaining sustainable competitive advantage. However, many managerial training and development initiatives have failed to achieve their anticipated effectiveness, largely due to the lack of comprehensive and systematic understanding of the critical prerequisites underlying this process. This present study aimed to identify the fundamental requirements for developing managerial competencies through a systematic documentary review combined with qualitative content analysis. A systematic search was conducted across major academic databases – including Google Scholar, Web of Science, Scopus, and Emerald – covering period from 2015 to 2025, focusing exclusively on English-language articles with full accessibility. Out of 2,027 initially identified articles, following rigorous screening and quality assessment procedures, 113 relevant sources were selected for final analysis. The findings revealed that effective development of managerial competencies necessitates concentration upon several cardinal requirements, including strategic leadership aligned with organizational macro-objectives, designing and implementing continuous learning program cycles, utilizing innovative pedagogical methodologies such as simulation, coaching, and mentoring, cultivating an organizational learning culture, supporting individual and professional managerial development, facilitating knowledge management and experience transfer, strengthening adaptive capacity to environmental changes, and focusing on enhancing core managerial and leadership competencies. These prerequisites collectively provide a integrated, dynamic, and measurable framework for designing and implementing managerial development programs. The findings underscore the pivotal role of educational innovation, continuous learning, and knowledge management, offering practical guidance for enhancing managerial development initiatives.

Keywords: key requirements, development of managerial competencies, systematic review, qualitative content analysis, human resource training and development.

Identifying the Professional Qualifications of Curriculum Consultants for Working in Elementary Schools

Korosh Fathi Vajargah (Professor of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University)

Fatemeh Yadegari (Master's student in curriculum planning at Shahid Beheshti University)

(Received: 2025/06/02; Accepted: 2025/09/06)

PP.140-170

Abstract

In contemporary education systems, curriculum consultants play a critical role in enhancing the quality of teaching and learning at the elementary level. Despite the significance of this role, previous research indicates persistent challenges in the professional competencies of consultants and the problems they are able to solve. This study aims to present a synthesis of existing research on the identification of curriculum consultants' professional competencies, as well as the problems and challenges they encounter in elementary schools. To achieve this objective, a systematic synthesis was conducted by reviewing Persian and English studies published within the past 10 years. Relevant studies were identified using keywords such as *curriculum consultation*, *curriculum planning consultants*, and *curriculum design consultation* and 21 studies were selected and analyzed based on Petticrew and Roberts' six-step synthesis model. The synthesis study identified five dimensions comprising 21 components: (1) curriculum design and development (6 components), (2) teacher support and professional development (6 components), (3) instructional strategies (2 components), (4) support and coordination (5 components), and (5) assessment and evaluation (2 components). The challenges faced by curriculum consultants were categorized into five dimensions encompassing 10 components (2 per dimension). The findings provide a foundation for designing training programs, improving professional standards, and strengthening the role of curriculum consultants in improving the quality of education in elementary schools. The study underscores the significance of professional development and capacity enhancement for curriculum consultants to effectively address the complex demands of educational environments.

Keywords: synthesis study, professional competencies, elementary education, curriculum consultants, curriculum consultation

Improvement Scenarios for Employee Empowerment in Fourth-Generation Universities: An Integrated Meta-Synthesis and IPA-G-FGAHP Approach

Amirhossein Okhravi (Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Gonabad Higher Education Complex, Gonabad, Iran)

Ali Zand Anbaran (Department of Management, Faculty of Humanities, Gonabad Higher Education Complex, Gonabad, Iran)

(Received: 2025/04/23; Accepted: 2025/09/05)

PP.171-193

Abstract

Empowered employees constitute a fundamental pillar in achieving the goals of fourth-generation universities. The purpose of this study was to identify and analyze improvement scenarios for employee empowerment within these institutions. From a purpose perspective, the research was applied, and methodologically it adopted a mixed qualitative–quantitative approach. In the qualitative phase, a meta-synthesis approach was adopted to identify 59 related studies, of which 24 were selected for in-depth analysis following a rigorous screening process. In the quantitative phase, the finalized empowerment indicators were evaluated by nine senior and middle managers of the studied university. Data were analyzed using the integrated IPA–G–FGAHP model. The analysis identified 14 key indicators distributed across three dimensions: individual, group, and organizational. The results revealed that attitude, delegation of authority, organizational relationships, and commitment ranked highest in terms of improvement priority. Model outcomes revealed that these indicators exhibited the largest weighted gaps and the greatest potential for enhancement. In contrast, indicators such as competence and job challenge were positioned in the fourth quadrant of the matrix, indicating no immediate need for intervention. Overall, the findings highlight that achieving fourth-generation universities necessitates a focused effort on strengthening employee empowerment in attitudinal, relational, and organizational commitment dimensions. Moreover, the results underscore that cultivating a culture of trust, implementing targeted training, and adopting a participative leadership style can effectively facilitate progress toward realizing the goals of fourth-generation universities.

Keywords: employee empowerment, fourth-generation university, meta-synthesis, FGAHP, improvement scenario.

Table of Contents

Identifying the Key Managerial Competencies in the Era of the Fourth Industrial Revolution (Case Study: Tehran Province Industry, Mining and Trade Organization)

Fatemeh Karimi Jafari, Abbasali Haji Karimi, Zahra Moradi Golriz 1

The Effect of Mentoring on Succession Planning and Organizational Learning: The Mediating Role of Employee Professional Development (Case Study: Potash Company)

Manijeh Ahmadi.....47

Identifying and Prioritizing Human Resource Development Needs Based on Human Resource Wellness Management

Shahab Moradi, Hassan Zarei Matin, Reza Tahmasebi, Nahid Naderibani79

Key Requirements for Developing Managerial Competencies: A Systematic Review and Qualitative Content Analysis with an Emphasis on Practical Applications in Human Resource Training and Development

Mohammad Ahmadi, Morteza Karami, Razvan Hossein Gholizadeh..... 107

Identifying the Professional Qualifications of Curriculum Consultants for Working in Elementary Schools

Korosh Fathi Vajargah, Fatemeh Yadegari.....140

Improvement Scenarios for Employee Empowerment in Fourth-Generation Universities: An Integrated Meta-Synthesis and IPA-G-FGAHP Approach

Amirhossein Okhravi, Ali Zand Anbaran 171

Editorial Board

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

Referees

1. Dr. Manijeh Ahmadi: Assistant Professor, Payam Noor University
2. Nader Barzegar: Assistant Professor of Educational Sciences, Islamic Azad University, Islamshahr Branch
3. Dr. Seyed Ahmad Bezaz Jazayeri: PhD in Educational Management, Shahid Beheshti University
4. Dr. Esmaeil Jafari: Faculty member of Shahid Beheshti University
5. Dr. Abaslat Khorasani: Associate Professor, Shahid Beheshti University
6. Dr. Saeed Safaei Movahed: Advisor to the National Iranian Oil Company
7. Dr. Firouz Nouri Kalkhoran: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bu Ali Sina University

Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources

Vol. 12, No. 45, Summer 2025

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kourosh Fathi Vajargah

General Director:

Akram Dehbashi

English Proofreader:

Zahra Heidari

Persian Proofreader:

Zahra Taghdiri

Cover Designer:

Reza Rajaei

Type and Layout:

Zahra Taghdiri

Address:

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

Phone: **86036812**

Fax: **86036814**

Email: **journal@istd.ir**

Website: **www.istd.ir**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

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

Vol. 12, No. 45

Summer 2025