

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

## فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۴

بهار ۱۳۹۹

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



## فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۴، بهار ۱۳۹۹

صاحب‌امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فرناوش اعلامی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

مریم باقری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

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

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

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

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

### هیئت تحریریه

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

### داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر هومن دوستی: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی
۲. دکتر مژگان عبدالهی: استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
۳. دکتر بهروز قلیچ لی: استادیار مدیریت رفتار منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر فیروز نوری: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی



## اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

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

### اهداف فصلنامه

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

### شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

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

### ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

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

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

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

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

### ۱- نوع مقاله

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

### ۲- روش تدوین

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

#### ۲-۱- صفحه عنوان

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

#### ۲-۲- چکیده

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

#### ۲-۳- واژه‌های کلیدی

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

#### ۲-۴- مقدمه

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

#### ۲-۵- روش پژوهش

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

#### ۲-۶- یافته‌های پژوهش

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

#### ۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

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

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

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

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. 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:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## فهرست مطالب

- ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان بر اساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا. مورد مطالعه:  
سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی  
بنفشه شافعی، مریم سامعی، جواد کیهان..... ۱
- واکاوی معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و  
مدیریت: گزارش یک مطالعه کیفی  
عباس محمدی، رشید ذوالفقاری زعفرانی، مهدی نوید ادهم، حیدر تورانی..... ۲۵
- مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی  
برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها  
صلاح الدین ابراهیمی، حسین خنیفر، مرجان فیاضی، بهمن غلامی..... ۵۳
- تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه :  
سازمان تأمین اجتماعی تهران)  
نعیمه تذکری، محمد فیضی، اسحاق رسولی..... ۸۴
- محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) دوره‌های تخصصی شرکت نفت و گاز پارس  
فیروز نوری کلخوران، سعید صفایی موحد، حمیده بافنده ..... ۱۰۷
- شناسایی چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور  
منیژه احمدی ..... ۱۲۸







## ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان بر اساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی<sup>۱</sup>

بنفشه شافعی<sup>۲\*</sup>

مریم سامعی<sup>۳</sup>

جواد کیهان<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸)

### چکیده:

این پژوهش با روش سناریونویسی به بررسی و ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی پرداخته است. روش تحقیق، ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. جامعه تحقیق، تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی است و خبرگان سازمان بر اساس شرایط خاص خبرگی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای اقدام شده و همچنین جهت تبیین و شناخت بهتر موضوع، از مصاحبه باز استفاده شده است. مطالعه از نظر ماهیت حالت اکتشافی دارد و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی است. تحلیل داده‌ها با رویکرد سیستم‌های پویا، در محیط نرم‌افزار (Vensim) صورت گرفته و رفتار سیستم و تأثیر سیاست‌های مختلف بر آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج نشان داد که مدل مرجع کفایت آموزشی نمی‌تواند اهداف آموزش را در آینده پوشش دهد. و لازم است با بررسی سناریوهای مختلف بهترین سیاست‌گذاری برای دستیابی به کفایت آموزشی فراهم گردد. از تعداد ۱۰ سناریو طرح‌شده به ترتیب سناریوهای احساس مؤثر بودن، جانشین پروری و نیازسنجی آموزشی برای افزایش کفایت آموزشی بهترین سیاست‌گذاری هستند. توانمندسازی روان‌شناختی با ایجاد احساس مؤثر بودن در کارکنان فرایندی زمان‌بر است اما در صورت ایجاد این حس پتانسیل‌ها و توانایی‌های سرمایه انسانی شکوفا شده و در مرحله رشد ذهنی، توانمندی افراد در حل، تعبیر، تغییر، تجزیه، تحلیل، نقد و ارزشیابی امور به‌منظور دستیابی به کفایت آموزشی در اختیار سازمان قرار خواهد گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** کفایت آموزش، سیستم پویا، توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت فرایند.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

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

۳- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ایران. مسئول مکاتبات: M.sameri@iaurmia.ac.ir

۴- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ایران.

## ۱. مقدمه

بی‌گمان موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها و جوامع در گرو رشد و بهره‌وری آنان است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه‌یافته است، ناشی از عوامل مختلف است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند. از این‌رو امروزه بیشتر کشورهای جهان به دنبال ارتقا و بهبود عوامل قابل کنترل و پیشرفت در کارآئی و اثربخشی نیروی انسانی هستند (۱). کارآمدی و عملکرد کارکنان تحت تأثیر عوامل زیادی قرار دارد (۲). بر اساس اطلاعات انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۰۸)، سرمایه انسانی روح هر سازمان است و اثربخشی و موفقیت‌های سازمان‌ها اساساً با مهارت، سطح دانش و تخصص کارکنان آن‌ها در ارتباط است. در محافل رقابتی حفظ، توسعه مداوم استعداد و دانش و مهارت نیروی انسانی کاملاً مهم است؛ زیرا آن‌ها کسانی هستند که در حمایت، تقویت و بالاخره دستیابی به رسالت، چشم‌انداز و اهداف نهایی و استراتژیک سیستم نقش محوری دارند (۳). آموزش یکی از شیوه‌هایی است که سرمایه‌های انسانی را برای سازگاری با نوسانات محیط و ایجاد تغییر در سطح سازمان آماده می‌کند و دانش، نگرش، و مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی و ایفای نقش لازم در سازمان از این طریق فراهم می‌شود (۴). در ایالات متحده، سازمان‌های مختلف میلیاردها دلار برای آموزش کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. از طریق چنین آموزش‌هایی، سازمان‌ها در حوزه‌های تجاری خود سازگارتر، ابتکاری، تولیدی و رقابتی‌تر می‌شوند (۳). اثربخشی نیروی کار به آموزش‌های مؤثر وابسته است و دستیابی به این اثربخشی و مزیت توانمندی نیروی انسانی برای هر سازمانی منوط به همگام‌سازی دانش و مهارت کارکنان با دانش روز دنیا، از طریق آموزش مستمر و منسجم و کافی امکان‌پذیر خواهد بود (۵). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی، تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این امر، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی که کفایت آموزشی را به همراه بیاورد، امکان‌پذیر نخواهد بود (۴). انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مستلزم توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی، نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای بهره‌وری بیشتر مدل کفایت آموزشی ایفا خواهد کرد (۶).

آموزش کافی و مناسب، دانش و مهارت‌های کارکنان را ارتقا می‌دهد، طوری که آن‌ها می‌توانند با موفقیت با چالش‌های شغلی مقابله نموده و از این طریق، عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند و نتایج مطالعات نشان می‌دهد که آموزش نهایتاً می‌تواند، تعهد کاری، بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد (۷). کفایت آموزشی واژه‌ای نو در ادبیات نظام آموزش سازمان‌ها است که با هدف و مفهوم به دست آوردن شایستگی لازم در انجام تعهدات و وظایف تعریف شده است. کفایت به معنی کسب شایستگی لازم است.

بنابراین کفایت آموزشی یعنی فردی که در اثر آموزش به شایستگی لازم رسیده است. به دلیل این که جنس کفایت از آموزش است کفایت آموزشی باید توأم با آموزش و یادگیری باشد (۸). اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌های پیشرو تنها از طریق به‌کارگیری مدل‌های پیشرفته و عالمانه توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و استراتژی‌های توسعه و بالندگی کارکنان خود، می‌توانند پاسخگوی نیازهای کسب‌وکار با سرعت و انعطاف بیشتر باشند (۹). باید گفت هر سازمان باید به سمت ایجاد سیستمی پایدار و پویا برای توسعه منابع انسانی برود، سیستمی که در آن کارکنان و نهادهای مرتبط به رضایت و کفایت لازم برسند (۱۰).

در گزارش توسعه جهانی سال ۱۹۸۸ برای اولین بار سطح توسعه‌یافتگی جوامع را به اعتبار میزان نقش دانایی انسان در خلق ارزش افزوده جدید مورد بازنگری قرار داده است (۸). دستیابی به سطح مطلوب دانایی نیازمند آموزش صحیح و کافی است. سینگر<sup>۱</sup>، یکی از صاحب‌نظران مشهور حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله ارزیابی نیازها، طراحی، انتخاب روش یادگیری و ارزیابی نتایج یادگیری می‌داند (۱۱). کریج<sup>۲</sup> با اضافه کردن مرحله توسعه و تدوین برنامه به مراحل چهارگانه سینگر سعی کرد تا فرایند آموزش کارکنان را بهبود دهد. استون مراحل فرایند آموزش را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند. هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله اصلی می‌داند. بر این اساس فرایند آموزش را بدون آنکه شغل یا نمودار خاصی برای آن ارائه کرده باشد توالی منظمی از تعیین نیازهای آموزشی، انتخاب فرصت یادگیری، طراحی آموزش، مواد و تجهیزات آموزش، تعیین روش‌های آموزش، ارزیابی یادگیری و ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه است. واگن<sup>۳</sup> آموزش را فرایندی منظم و سیستماتیک تعریف می‌کند که در تمامی مراحل خود باید از طریق دریافت بازخورد به اصلاح مستمر فعالیت‌ها بپردازد و مسیر و جهت‌گیری خود را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده تنظیم کند (۱۲). آموزش و بهسازی کارکنان که در الگوی DDE<sup>۴</sup> پیشنهادشده توسط گاراوان، هوگان و دانل<sup>۵</sup> به چشم می‌خورد، چند ویژگی متمایزکننده دارد. اولاً در این فرایند به عوامل زمینه‌ای برنامه‌ریزی آموزش کارکنان توجه شده و سه عنصر اصلی زمینه سازمان، ویژگی‌های یادگیری و زمینه آموزش و بهسازی به‌عنوان ورودی‌های نظام طراحی و اجرای آموزش سازمانی در نظر گرفته شده است. ثانیاً برای تعیین نیازهای آموزشی به فرصت‌های رشد کارکنان نیز به‌عنوان یک عامل نیازسنجی توجه شده است و ثالثاً

Singer<sup>۱</sup>Creaje<sup>۲</sup>Wagen<sup>۳</sup>Design, Development and Evaluation<sup>۴</sup>Gavarn, Hogan and Donnell<sup>۵</sup>

بر استفاده از مدیران و سرپرستان به عنوان مربیان دوره تأکید ویژه شده است، به نحوی که این فرایند به آن اختصاص داده شده است و نهایت اینکه در ارزشیابی آموزش سازمانی به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> توجه و تأکید شده است. هر یک از فرایندهای مطرح شده از طرف صاحب نظران آموزش سازمانی ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت محور اصلی همه این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است.

در الگوها و مدل‌های موجود، اساسی‌ترین نارسایی، عدم جامعیت در حوزه آموزش نیروی انسانی است. به طوری که در این مدل‌ها مشارکت شرکت‌کنندگان در دوره‌ها و برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، توجه به اثربخشی دوره‌ها، توجه به اهداف و سیاست‌ها و قوانین بالادستی به شکل بارزی وجود ندارد. ولی در هر صورت هر یک از این مدل‌ها و رویکردها می‌تواند الهام‌بخش تنظیم مدل مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی باشد (۱۳).

وجود تنوع در تئوری و عمل کفایت آموزشی به شکل‌گیری رویکردهای گوناگون در آموزش کارکنان منجر شده است و نویسندگان مختلف به گونه‌ای متفاوت آن را توصیف کرده‌اند. در اوایل عقیده بر این بود که توسعه با عوامل مادی و کمی‌گرایی امکان‌پذیر است و تئوری‌های موجود در این چارچوب تدوین شده‌اند. اما با گذشت زمان عوامل دیگری به غیر از عوامل کمی و مادی اهمیت پیدا کرده‌اند (گزارش جهانی توسعه، ۱۹۹۰). در رویکرد توسعه انسانی و رسیدن به حد کفایت لازم تنها مصرف کالا و خدمات و میزان آن‌ها مدنظر نبود بلکه گسترش امکانات لازم از قبیل آموزش برای استفاده از استعدادها و نیز پیشرفت قابلیت اجزای توسعه در نظر گرفته می‌شوند. از این منظر رسیدن به توسعه (کفایت) لازم در این امر هم‌زمان شامل دو مفهوم ابزاری و غیر ابزاری است. با این توضیح که رسیدن به کفایت آموزشی لازم، هم نیازمند ابزار است و هم نیازمند توجه به مسائل روان‌شناختی از قبیل ایجاد انگیزه، عزت نفس و ... است (۱۴). نتایج تحقیق نشان داد که کفایت آموزش از طریق تمرکز بر جنبه‌های روان‌شناختی، اثربخشی را افزایش می‌دهد (۱۵). باربا و کلاسن (۱۶)، دهقانی و همکاران (۱۷)، اواده و اسماعیل (۱۸)، آتیا و ماندا (۱۹) و هاموند و چورچیل (۲۰) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. علیرغم اهمیت نتایج پژوهشی و ارزشمندی یافته‌ها باید گفت دانش و مهارت کسب‌شده زمانی می‌تواند بیشترین اثربخشی را در توسعه نیروی انسانی داشته باشد که کانون توجه برنامه‌ریزان بر عواملی باشد که مقیاس وزنی بیشتری را در تأمین نتایج آموزشی دارند و منشأ گرفته از نیازها و استانداردهای حرفه‌ای و توانمندی‌های تخصصی موردنیاز افراد وجود باشند. در همین راستا مت مکی (۲۰۱۹) نیز معتقد است که کفایت آموزشی زمانی در افزایش بهره‌وری سازمان مؤثر است که روند طراحی و برنامه‌ریزی آن‌ها بر اساس سیاست، فعالیت‌های شغلی، اهداف و فلسفه سازمان باشند. در

---

<sup>۱</sup> Return on investment

رویکرد توسعه منابع انسانی غنی‌سازی آموزش‌ها از لحاظ عوامل کمی و کیفی به یک باید مبدل شده است. این عوامل می‌توانند ایجاد انگیزش، زمینه مشارکت در کار، استقلال و خودکفایی در شغل و کفایت آموزشی باشند (۲۲). در مطالعه حاضر سه بعد آموزش، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت فرایند به‌عنوان عوامل کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی بر اساس دیدگاه‌های مختلف شناسایی گردیده‌اند. واضح است که ترکیب این عوامل در سازمان‌های مختلف بسته به نیاز آن‌ها متفاوت است. در این پژوهش هر یک از ابعاد سه‌گانه بر اساس مؤلفه‌هایی به شرح جدول ۱ سنجش شده است.

### جدول ۱. مؤلفه‌های تحقیق به تفکیک ابعاد سه‌گانه

ابعاد	مؤلفه	منبع
آموزش	مربی‌گری	قائد رحمتی و اسدی فرد (۱۳۹۶)، فیاض و مهدوی (۱۳۹۳).
	منتورینگ	قائد رحمتی و اسدی فرد (۱۳۹۶)، رایموند (۲۰۱۷).
توانمندسازی روان‌شناختی	جانشین پروری	ادریس (۲۰۱۸)، گنیت و جوما (۲۰۱۸)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴).
	احساس شایستگی	علی‌بابا گورچین قلعه (۱۳۹۶)، گنیت و جوما (۲۰۱۸)، گیوواتینی (۲۰۱۳).
	احساس معنی‌داری	صادقی و همکاران (۱۳۹۴)، سوزان (۲۰۱۶)، گلستون و همکاران (۲۰۱۱).
نیازسنجی	احساس مؤثر بودن	علی‌بابا گورچین قلعه (۱۳۹۶)، محمدی همکاران (۱۳۹۵)، لکاف و جانسون (۱۹۹۹).
	نیازسنجی	گنجی (۱۳۹۶)، شعبانی و فرید (۱۳۹۶)، آتیا و ماندی (۲۰۱۸)، پالاسما (۲۰۱۶).
مدیریت فرایند	برگزاری دوره ارزیابی	ویلسون (۱۹۹۸)، قلعه‌ای (۱۳۹۲)، خراسانی و دوستی (۱۳۹۱) کیسی (۲۰۰۲)، نگرینی و همکاران (۲۰۱۶)، سومروحسین (۲۰۱۸)، باریا و کلاسن (۲۰۱۶).

در پژوهش حاضر برخی از جهت‌گیری‌های مدیریتی در حوزه کفایت آموزشی در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، قانون پنجم توسعه، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور (۱۳۸۹) نیز بررسی شده است. در طراحی الگوی حاضر تلاش شده است تا به رویکرد بوم‌شناسانه کفایت آموزشی توجه شود، چراکه بدون دانش عمیق درباره ویژگی‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور نمی‌توان هیچ تصمیم جهان‌شمولی برای کفایت آموزشی قائل شد (۴۴ و ۴۵). این تحقیق بر اثر بخشی کفایت آموزشی تأکید نموده و با رویکرد بوم‌شناسانه به کفایت آموزشی می‌نگرد و از این حیث با

پژوهش دیتمور (۳۱) و عیدی و همکاران (۴۸) دارای وجه تشابه است. بامطالعه مبانی نظری و کسب نظر استادان راهنما و خبرگان، چارچوب تحقیق بر اساس الگوی گاراوان، هوگان و دانل (۵۲) بنانهاده شده است. بر این اساس مدل کفایت آموزشی از سه بعد آموزش، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت فرایند تشکیل شده است. الگوی گاراوان، هوگان و دانل (۲۰۰۷) در مقایسه با سایر الگوها تصویر جامع‌تری از آموزش را ارائه می‌دهد. بنابراین در طراحی مدل مفهومی پژوهش سازه‌های مدل بامطالعه مبانی نظری و صحنه‌گذاری خبرگان دانشگاهی بر پایه الگوی فیلیپس استوار است و مؤلفه‌های سازه‌ها بامطالعه ادبیات پژوهش و برگزاری مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (اساتید دانشگاهی، مدیران، خبرگان و کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی) و نیز در دو مرحله روش دلفی فازی شناسایی شده است.

## جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های پیشین

محقق	سال	خلاصه نتایج تحقیق
مرادی، نجفی و کرمی (۵۳)	۱۳۹۸	کیفیت آموزش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد
علی‌بابا گورچین قلعه (۲۹)	۱۳۹۶	کفایت آموزشی نقش مهمی در ایجاد انگیزه شغلی و تعهد در کارکنان دارد.
حاجی میر رحیمی و همکارانش (۴۴)	۱۳۹۶	متغیر اجراء، نظارت و بازخورد اثرگذارترین عوامل در اثربخشی و کیفیت آموزش‌های تخصصی هستند.
زعفرانی وزارعی (۱۵)	۱۳۹۶	کیفیت آموزش بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد
گنجی (۳۶)	۱۳۹۶	تأثیر رعایت اصول یادگیری بزرگ‌سالان- ایجاد شرایط یادگیری مطلوب، بهره‌گیری از تجارب فراگیران، فعالیت فراگیر محور و شخصی‌سازی آموزش‌ها در اثربخشی و کفایت آن مؤثر است
محمدی و همکاران (۳۴)	۱۳۹۵	داشتن انگیزه زمینه انتقال آموخته‌ها به محیط کار و کفایت آموزشی را فراهم می‌کند.
دهقانی و همکاران (۱۷)	۱۳۹۴	آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد
مهدوی و فیاض (۲۵)	۱۳۹۳	بین ویژگی‌های بزرگ‌سالان، توجه به نیاز مخاطبان، تجانس فراگیران، تجانس محتوی و مهارت مربیان با اثربخشی آموزش رابطه معنی‌داری وجود دارد.
قلعه‌ای (۴۰)	۱۳۹۲	۱- نیازسنجی آموزشی ۲- تناسب دوره با نیاز واقعی کارکنان ۳- انطباق محتوی با اهداف دوره و نیاز آموزشی ۴- تأثیر آموزش‌ها در ارتقا شغلی و برقراری انگیزه ۵- نقش مدرسین و پذیرش آن‌ها از طرف فراگیران از عوامل اثربخشی آموزش هستند

چهار عامل کیفیت خدمات فن آوری و پشتیبانی، محتوی، مدرس، شیوه‌های یادگیری در تحقق اهداف دوره‌های آموزشی الکترونیکی تأثیرگذار هستند	۱۳۹۱	خراسانی و دوستی (۵۰)
آموزش و توسعه جزء پیش‌بینی کننده‌های قوی و مثبت عملکرد کارکنان می‌باشند	۲۰۱۹	اواده و اسماعیل (۱۸)
نیازسنجی آموزشی، رویکرد ارائه و ارزیابی آموزش، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد دارد.	۲۰۱۸	آتیا و ماندی (۱۹)
سیاست آموزشی خوب و مؤثر در افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌وری و کیفیت خدمات تأثیر دارد.	۲۰۱۸	هاموند و چورچیل (۲۰)
آموزش استراتژیک و مبتنی بر نیاز تأثیر مثبت بر توانایی، شایستگی و مهارت، روابط کاری با سرپرستان و بهره‌وری سازمان دارد.	۲۰۱۸	گتیت و جوما <sup>۱</sup> (۲۸)
ویژگی و نگرش افراد آموزش‌دیده در تحقق نتایج آموزشی تأثیر دارد	۲۰۱۷	رایموند ونونه <sup>۲</sup> (۲۶)
آموزش در زمینه نقاط ضعف و قوت و نیازهای سازمان با عملیاتی نمودن آموخته‌ها در موفقیت و تحقق اهداف آموزشی مؤثر است.	۲۰۱۶	سوزان <sup>۳</sup> (۳۲)
آموزش باعث تقویت بروندهای بازار کار می‌شود. و ظرفیت بهبود مهارت‌ها و انتقال از مراکز آموزشی به بازار کار را افزایش می‌دهد.	۲۰۱۶	باریا و کلاس <sup>۴</sup> (۱۶)

### روش‌شناسی پژوهش:

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. در روش تحلیل تم اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌های باز در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و ارائه گزارش نهایی، مورد بررسی قرار گرفته و عوامل تأثیرگذار بر کفایت آموزشی، مرز سیستم و روابط بین آن‌ها، از این طریق گردآوری شده است. بعد از اینکه عوامل اثرگذار بر کفایت آموزشی شناسایی گردید، تحقیق وارد مرحله دوم خود می‌شود. در این مرحله برای کفایت آموزشی، متغیرهایی که بیشترین بهبود را در مدل ایجاد می‌کنند، شناسایی و در قالب خط مش‌هایی برای کاربردی شدن در اختیار مسئولین سازمان تأمین اجتماعی گذاشته می‌شود.

Hammond, H. & Churchill<sup>۱</sup>

Dutt & al<sup>۲</sup>

Susan<sup>۳</sup>

Barría, and Klasen<sup>۴</sup>

Rob<sup>۵</sup>



برای گردآوری اطلاعات در ارتباط با پیشینه موضوع و ادبیات تحقیق و ارائه چارچوب نظری، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک اقدام شده و همچنین در تبیین و شناخت بهتر موضوع، از مصاحبه باز (با افراد منتخب به‌عنوان خبرگان)، استفاده شده است. از این رو تحقیق از نظر ماهیت حالت اکتشافی دارد و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی است. داده‌های به‌دست آمده با توجه به رویکرد سیستم‌های پویا، با ترسیم حلقه‌های علت و معلولی و نمودار جریان در محیط نرم‌افزار ویژه این رویکرد (Vensim) صورت گرفته و از این طریق رفتار سیستم و تأثیر سیاست‌های مختلف بر آن مورد آزمون و تحلیل قرار گرفته است.

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. در روش تحلیل تم اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌های باز در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و ارائه گزارش نهایی، مورد بررسی قرار گرفته و عوامل تأثیرگذار بر کفایت آموزشی، مرز سیستم و روابط بین آن‌ها، از این طریق گردآوری شده است. بعد از اینکه عوامل اثرگذار بر کفایت آموزشی شناسایی گردید، تحقیق وارد مرحله دوم خود می‌شود. در این مرحله برای کفایت آموزشی، متغیرهایی که بیشترین بهبود را در مدل ایجاد می‌کنند، شناسایی و در قالب خط مشی‌هایی برای کاربردی شدن در اختیار مسئولین سازمان تأمین اجتماعی گذاشته می‌شود.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی است. به‌منظور رسیدن به اهداف پژوهش و پاسخ به سؤال‌های مطرح شده و جهت مدل‌سازی و پیاده‌سازی آن از نظر گروه خبره (در داخل و خارج از سازمان) بهره گرفته شده است. گروه خبره برون‌سازمانی از اساتید دانشگاه و خبرگان درون‌سازمانی از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و واحدهای وابسته به آن که مجرب و آگاه در زمینه مورد مطالعه بودند انتخاب شده‌اند. در جدول ۳ اعضای گروه خبره به تفکیک ارائه شده است. شاخص‌های مورد استفاده در تعیین افراد خبره عبارت‌اند از:

دارای مدرک دکتری با حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک فوق‌لیسانس با حداقل ۷ سال سابقه کار اجرایی در سازمان و یا دارای مدرک لیسانس و پائین با حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان مشروط به:

(۱) آشنایی با مباحث مدیریت منابع انسانی و آموزش در سازمان‌ها؛

(۲) علاقه‌مندی به مشارکت در نظرسنجی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته.

## جدول ۳. اعضای پانل تحقیق

اعضای پانل	تعداد	تحصیلات	
		دکتری	فوق لیسانس
مسئولین آموزش تأمین اجتماعی	۷	-	۵
مدیران ارشد تأمین اجتماعی	۷	۳	۴
کارکنان تأمین اجتماعی	۱۱	۱	۳
اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد ارومیه	۲	۲	-
جمع	۲۷	۶	۱۲

علاوه بر این برای تعیین ضرایب بین متغیرها نیز از کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی، تعداد ۳۵۰ نفر از ۱۷۸۵ نفر از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. فرایند تحلیل داده‌ها در دو بخش اصلی و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری و ریاضی به صورت زیر انجام شده است:

(۱) **تعیین روابط بین متغیرها:** برای تعیین روابط بین متغیرها (میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

مؤلفه‌ها از همدیگر از آزمون‌های آماری استفاده شده است. جهت انجام این فرایند از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه دوم استفاده شده است که دارای دو مرحله به صورت زیر هست:

(۲) **تبدیل نظرات و دیدگاه گروه خبره به مقیاس‌ها قابل سنجش:** در این بخش تبدیل

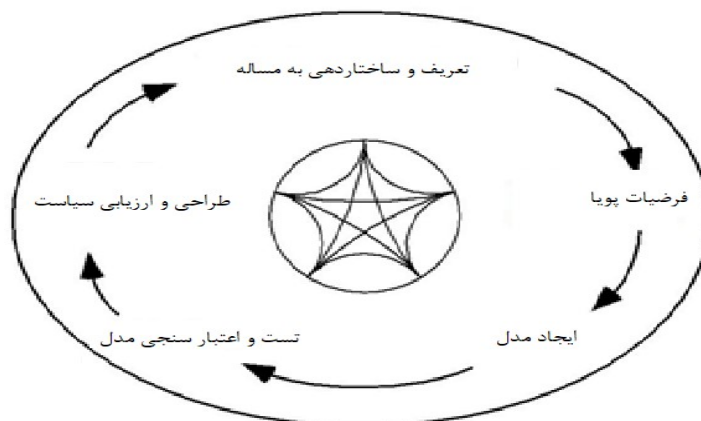
داده‌های کیفی استخراج شده به داده‌های کمی مدنظر است. برای این منظور نتایج دیدگاه گروه خبره بر اساس فراوانی (مد) جمع‌بندی و سپس نظرات کیفی استخراج شده بر مبنای جدول شماره ۲ تعریف شده و ارزش‌گذاری گردید. اعداد کمی به دست آمده از نظر گروه خبرگان به عنوان تعیین روابط بین متغیرها و تعیین ضرایب در مدل ریاضی در نظر گرفته شده است.

(۳) **مشخص کردن رابطه بین عوامل با مؤلفه‌های کفایت آموزشی:** جهت مشخص کردن

وجود رابطه بین عوامل مؤثر بر کفایت آموزشی کارکنان از روش‌های رگرسیونی (در قالب معادلات ساختاری) استفاده شده است.

**فرایند سیستم‌های پویا:** سیستم‌های پویا از ترکیب دیاگرام‌ها، گراف‌ها و معادلات تشکیل شده است و تحلیل گر مدل را ساخته و چگونگی تغییر متغیرها را در طول زمان بازنمایی می‌کند. برای استفاده از

رویکرد سیستم پویا در کفایت آموزشی گام‌های زیر همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، برداشته شده است.



## نگاره ۲:

### مراحل روش سیستم‌های پویا (۴۸)

صحه‌گذاری مدل در این بررسی با تطبیق رفتار مدل با رفتار واقعی مورد آزمایش قرار گرفته است. در این مورد ابتدا داده‌های تاریخی کفایت آموزشی کارکنان به صورت نموداری ترسیم شد و رفتار مدل با آن مورد مقایسه قرار گرفت. اعتبار یابی مدل از طریق آزمون‌های کفایت محدوده مدل، ارزیابی ساختارها، سازگاری بین اجزا و ابعاد، تخمین پارامترها، شرایط حدی، بررسی رفتارهای خلاف قاعده و تحلیل حساسیت مدل صورت گرفته است.

### یافته‌ها

در پرسشنامه حاضر در مرحله نخست، یک پرسشنامه که شامل هفت سؤال باز بود جهت بررسی وضعیت موجود کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و شناخت عوامل مؤثر بر آن

تهیه گردید. نتایج تحلیل داده‌های این پرسشنامه که مبتنی بر روش تم هست، در جدول شماره ۲ به صورت خلاصه ارائه شده است:

#### جدول ۴: نتایج حاصل از پرسشنامه باز پاسخ

سؤال	پاسخ‌ها	فراوانی به درصد
۱	آیا در سازمان تأمین اجتماعی ۱- بلی	٪۴۰/۷
	مجموعه مدونی به‌عنوان شرایط ۲- خیر	٪۲۵/۱
	کفایت آموزشی وجود دارد؟ ۳- بدون جواب	٪۴/۱
۲	اگر پاسخ مثبت است، به نظر ۱- کم	٪۵۰/۱
	شما مفهوم کفایت آموزشی در ۲- تا حدودی	٪۲۵/۲
	مجموعه مورد نظر چقدر روشن ۳- زیاد	٪۲۰/۲
	است؟	
۳	اگر پاسخ منفی است، چرا	٪۳۱/۵
	مدیران ضرورت آن را احساس	
	نکرده‌اند؟	٪۲۹/۳
	کفایت آموزشی به‌عنوان آرمان سازمان مطرح نیست.	
	قوانین استخدامی در این راستا تکامل یافته نیست.	٪۳۰/۲
۴	سازمان تأمین اجتماعی چقدر	٪۳۰/۲
	آمادگی دارد تا کفایت آموزشی را	
	به‌عنوان یک اصل اساسی در	
	باید برنامه‌ریزی بلندمدت در زمینه ۰	٪۲۰/۲
	کفایت آموزشی صورت بگیرد.	
	باید زمینه‌های فرهنگی لازم فراهم شود	٪۵۰/۶
	تا آموزش به افراد به‌صورت عادلانه ارائه شود.	
۵	مدیران ارشد سازمان تأمین	٪۲۴
	اجرای برنامه‌های ارزیابی و اجرای	

	آموزشی	اجتماعی جهت اجرای نظام
٪۲۵/۵	سازوکارهای تشویقی (مالی و غیرمالی)	کفایت آموزشی در فرایند
٪۵۰/۵	برنامه‌های آموزشی متناسب با نیاز افراد	سازمانی چه اقداماتی را انجام داده‌اند؟
٪۴۰	۱- تائید اقدامات	۶ آیا نتیجه این اقدامات در سیستم
٪۶۰	۲- عدم تائید اقدامات	آموزشی منعکس شده و آن را ارتقا داده است؟
٪۴۳/۲	مربی‌گری، منتورینگ	۷ به نظر شما چه عوامل
٪۴۷/۲	جانشین پروری	درون‌سازمانی وجود دارد که در
٪۶	نیازسنجی	کفایت آموزشی در سازمان مؤثر است؟

### توسعه سیستم پویای کفایت آموزشی

به محض این که مسئله طی یک افق زمانی مناسب شناسایی و مشخص گردید، مدل‌سازان باید شروع به تدوین نظریه‌ای به نام فرضیه پویا به منظور شرح رفتار مسئله نمایند. در فرایند مدل‌سازی مرسوم است به ازای متغیرهای مسئله، پویایی مربوطه نیز معرفی گردد. بر اساس عناوین پویایی‌های مدنظر در سیستم کفایت آموزشی، به شرح زیر در نظر گرفته می‌شود:

جدول ۸: حلقه عوامل ساختاری در نمودار علت - معلولی

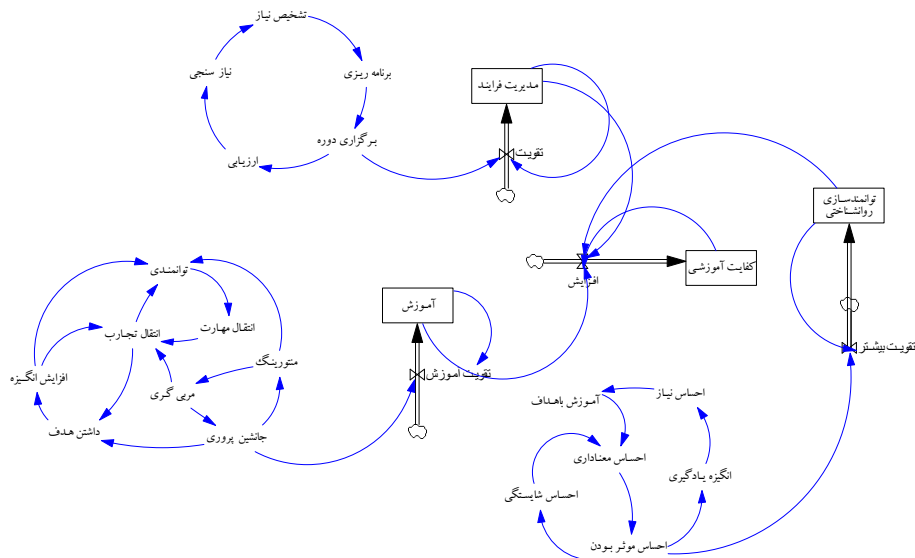
نوع حلقه	نام حلقه	حلقه	مسیر حلقه
تقویت‌کننده	آموزش		<p>مری‌گیری در آموزش هم باعث افزایش انتقال تجارب می‌گردد و هم می‌تواند جانشین پروری را با قدرت بیشتری شکل دهد. جانشین پروری مطلوب نیز آموزش را هدف‌دار می‌کند که انگیزه دهنده است و از طرفی فرایند منتورینگ را که یک فرایند دوطرفه است تقویت می‌نماید. در نهایت انتقال تجارب، منتورینگ و افزایش انگیزه به صورت هم‌زمان می‌توانند توانمندسازی را در آموزش افزایش دهند.</p>
تقویت‌کننده	توانمندسازی روان‌شناختی		<p>احساس مؤثر بودن در فرایند آموزش با اثر دویبعدی خود بر روی یادگیری و احساس شایستگی می‌تواند معنی‌داری آموزش را افزایش دهد و علاوه بر این انگیزه یادگیری عاملی مهم در ایجاد احساس نیاز در کارکنان برای یادگیری بیشتر است که علاوه بر هدف‌دار کردن آموزش احساس معنی‌داری آموزش را نیز افزایش خواهد داد.</p>
تقویت‌کننده	مدیریت فرایند		<p>حلقه مدیریت فرایند در ارتباط با تعامل منطقی نیازسنجی تا ارزیابی آموزش است که این فرایند در صورت طی گام‌های اصولی خود کفایت آموزشی را به سبب ابعاد ساختاری فراهم خواهد کرد. در این حلقه شروع کار با نیازسنجی است و سپس بر اساس آن شناخت نیاز صورت می‌گیرد و در ادامه با برنامه‌ریزی و برگزاری دوره سعی می‌شود تا ارزیابی دقیقی از پیامد دوره در کوتاه‌مدت و بلندمدت برای نیازسنجی‌های آتی فراهم گردد.</p>

### شبیه‌سازی مدل در حالت مرجع (وضع موجود کفایت آموزشی)

شبیه‌سازی مدل با استفاده از سه خوشه آموزش، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت فرایند برای ده سال آتی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی شبیه‌سازی شده است. ۱۹ متغیر نرخ و ۴

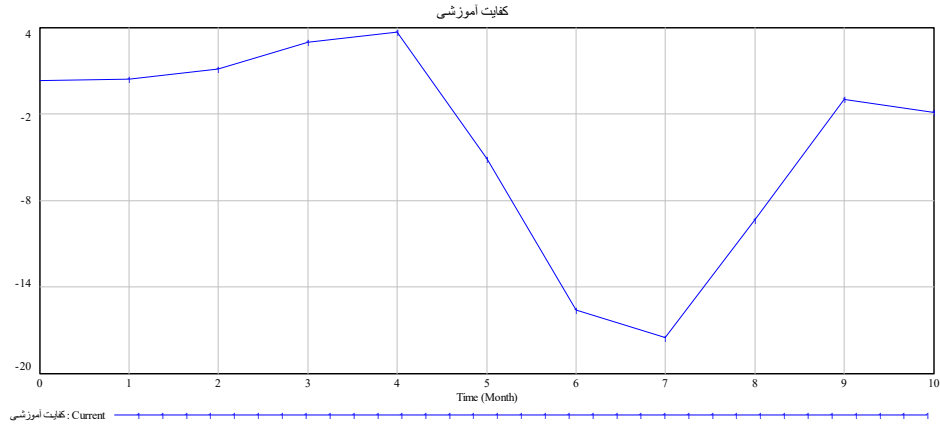
متغیر حالت در کل سیستم پویای کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی را تشکیل داده‌اند و با استفاده از مبانی نظری و نظر خبرگان روابط علت و معلولی بین متغیرها ایجاد شده است.

### نگاره ۳: نمودار جریان مدل SD کفایت آموزشی در حالت مرجع



در نگاره ۳ به صورت مبسوط فرایند سیستم پویا در خصوص کفایت آموزشی نشان داده شده است. در ادامه اقدام به ارائه و بررسی سناریوهایی (سناریوهای سازشی و تهاجمی) برای بهبود شرایط موجود کفایت آموزشی تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی شده است.

نگاره ۴: نمودار رفتار SD وضعیت موجود کفایت آموزشی



جدول ۱۰: خروجی سیستم در حالت شبیه‌سازی تایم استپ ۰/۵ در واحد زمان

Time (Month)	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵	۱	۱.۲۵	۱.۵	۱.۷۵	۲
	۲.۲۵	۲.۵	۲.۷۵	۳	۳.۲۵	۳.۵	۳.۷۵	۴	۴.۲۵
	۴.۵	۴.۷۵	۵	۵.۲۵	۵.۵	۵.۷۵	۶	۶.۲۵	۶.۵
	۶.۷۵	۷	۷.۲۵	۷.۵	۷.۷۵	۸	۸.۲۵	۸.۵	۸.۷۵
	۹.۲۵	۹.۵	۹.۷۵	۱۰					۹

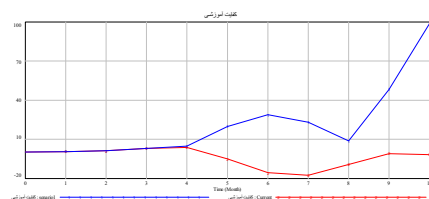
Runs: "کفایت آموزشی" Current

کفایت آموزشی	۰.۳۲	۰.۳۴۵	۰.۵۱۵	۰.۷۵۹۴۲	۰.۹۲۲۵۷۸	۰.۷۳۴۷۳۵	۰.۲۴۷۴۵۸	۰.۷۲۹۷۸۱	-
	۳۰.۳۵۹۱	۵.۴۲۲۰۴	۷.۲۷۳۲۱	۸.۴۷۷۶۷	۹.۱۵۰۸۱	۹.۴۶۰۸	۹.۵۵۷۱۱	۹.۵۵۰۲۶	۹.۵۴۰۱۱
	۹.۷۴۶۴۶	۱۱.۲۷۷۹	۱۳.۸۶۵۶	۱۷.۸۶۷۷	۲۱.۶۸۱۲	۲۴.۶۴۴۵	۲۶.۶۴۱۷	۲۷.۸۸۳۳	۲۸.۶۰۸۱
	۲۹.۲۳۰۳	۲۹.۶۲۰۷	۳۰.۴۷۰۲	۳۶.۷۶۴۴	۴۵.۲۵۸۸	۶۰.۰۳۵۹	۷۲.۸۷۰۱	۸۲.۳۲۷۷	۸۸.۵۶۴۴
	۹۴.۷۱۸۵	۹۶.۰۴۵۵	۹۶.۷۹۵۴	۹۹.۶۱۵۸					

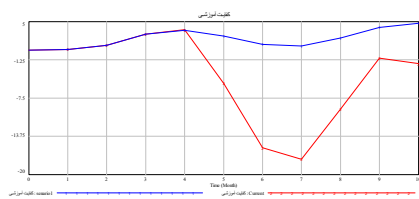
اجرای سناریوهای مختلف برای بهبود وضع موجود کفایت آموزشی



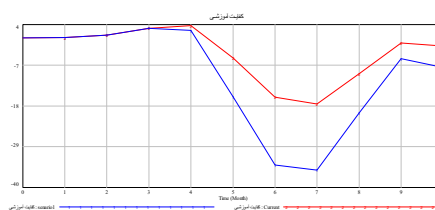
نگاره ۵: نمودار رفتار SD با بهبود احساس مؤثر بودن از ۰/۳۱ به ۰/۶۱



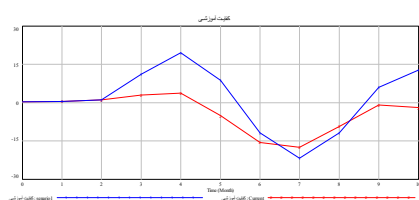
نگاره ۶: نمودار رفتار SD با بهبود جانشین پروری از ۰/۲۹ به ۰/۴۹



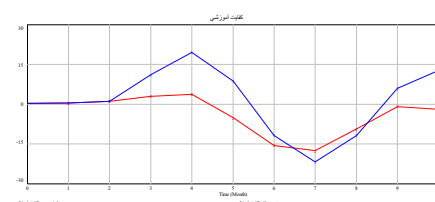
نگاره ۷: نمودار رفتار SD با بهبود منتورینگ



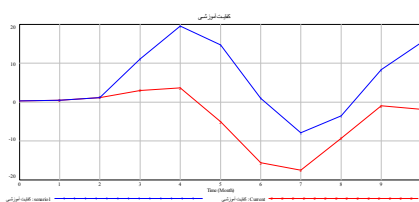
نگاره ۸: نمودار رفتار SD با بهبود مربی‌گری از ۰/۶۲ به ۰/۸۲



نگاره ۹: نمودار رفتار SD با بهبود انتقال تجارب به ۲ برابر

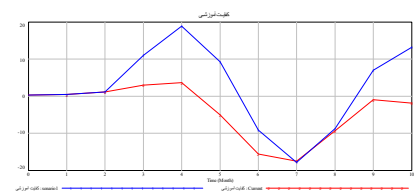


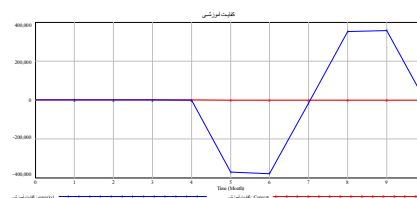
نگاره ۱۰: نمودار رفتار SD با بهبود داشتن هدف به ۲ برابر



نگاره ۱۱: نمودار رفتار SD با بهبود برگزاری دوره

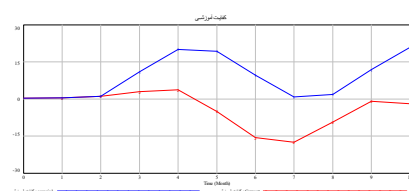
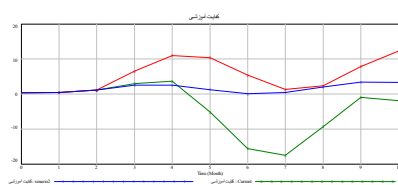
نگاره ۱۲: نمودار رفتار SD با بهبود ارزیابی دوره





نگاره ۱۳: نمودار رفتار SD با بهبود تشخیص نیاز

نگاره ۱۴: نمودار رفتار SD با بهبود هم‌زمان انتقال تجارب و افزایش مهارت



## بحث

همان‌طور که ذکر شد هدف از انجام این مطالعه ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان بر اساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا در سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان غربی بود که متغیرهای لازم برای طراحی مدل پویای کفایت آموزشی از طریق مرور مبانی نظری و تائید خبرگان این سازمان به دست آمد. آزمون‌های لازم برای راست آزمایی ساختاری و پارامتری مدل به همراه تناسب اجزا و شرایط انجام و اطمینان از صحت مدل طراحی شده، حاصل گشت. مدل مرجع کفایت آموزشی نشان داد (نگاره ۴) که کفایت آموزشی با ثابت کردن سایر عوامل در ۴ سال آتی با شیب ملایمی صعودی است اما چنانچه اقدامات لازم برای تطبیق‌پذیری و هماهنگی با تغییرات محیطی صورت نگیرد بعد از سال چهارم شرایط نزولی شدیدی را تجربه خواهد کرد که می‌تواند این شرایط برای سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی بسیار نامطلوب باشد. مسلماً سازمان برای جلوگیری از شیب منفی بعد از سال هفتم اقداماتی را در جهت بهبود کفایت آموزشی انجام خواهد لیکن نیاز است تا راهکارهای مختلف برای جبران شرایط به وجود آمده ارائه گردد. در مجموع تعداد ۱۰ سناریو برای برگشت به حالت اولیه و همچنین بهبود سریع در کفایت آموزشی ارائه شد.

سناریو اول مربوط به بهبود مؤلفه احساس مؤثر بودن است (نگاره ۵). در این سناریو میزان مؤلفه احساس مؤثر بودن از ۳۱/۰ به ۶۱/۰ افزایش داده شد. نتایج نشان داد این سناریو در چهار سال ابتدایی تغییر خاصی را در کفایت آموزشی ایجاد نمی‌کند اما بعد از آن کفایت آموزشی با شیب ملایمی افزایش پیدا می‌کند و از سال هشتم به بعد بیشترین تأثیر خود را بر روی سیستم می‌گذارد به طوری که با شیب زیادی میل به بهبودی در کفایت آموزشی مشاهده می‌شود.

سناریو دوم به بررسی بهبود مؤلفه جانشین پروری پرداخته است (نگاره ۶). در این سناریو میزان جانشین پروری از ۲۹/۰ به ۴۹/۰ ارتقا داده شده است. نتایج نشان می‌دهد که این سناریو نسبت به حالت مرجع شیب ملایم و صعودی برای کفایت آموزشی دارد. در سناریو سوم (نگاره ۷) مؤلفه منتورینگ مورد بررسی قرار گرفته است و در آن میزان منتورینگ تا دو برابر افزایش داده شده است. نتایج این بهبود نشان می‌دهد که این سناریو نمی‌تواند بهبودی در وضع کفایت آموزشی نسبت به حالت مرجع ایجاد نماید. در سناریو چهارم (نگاره ۸) میزان مربی‌گری از ۶۲/۰ به ۸۲/۰ افزایش داده شد. نتایج نشان می‌دهد که این سناریو در کوتاه‌مدت شروع به بهبود کفایت آموزشی می‌کند ولی در نهایت میزان کفایت آموزشی را نسبت به حالت مرجع خیلی کم افزایش داده است. در سناریو پنجم (نگاره ۹) نیز مؤلفه بهبود انتقال تجارب تا دو برابر افزایش داده است. اثری که این تغییر در سیستم به جای گذاشته است تقریباً همان تأثیری است که مؤلفه مربی‌گری از خود در سیستم نشان می‌دهد. در سناریو ششم (نگاره ۱۰) مؤلفه داشتن هدف تا دو برابر افزایش داده شده است. این میزان افزایش باعث شده است تا سیستم کفایت آموزشی در دو سال ابتدایی بدون تغییری باقی بماند اما بعد از دو سال با شیب نسبتاً خوبی باعث بهبود کیفیت آموزشی در سیستم شده است و در نهایت بعد از ۱۰ سال کفایت آموزشی نسبت به حالت مرجع بهبود زیادی را در سیستم نشان می‌دهد.

در سناریو هفتم (نگاره ۱۱) نیز مؤلفه برگزاری دوره تا دو برابر افزایش داده شده است. این سناریو در صورت اجرا شدن نشان می‌دهد که تا چهار سال آینده شرایط نسبت به قبل تغییری نخواهد کرد اما بعد از آن سیر نزولی تقریباً زیادی در وضعیت کفایت آموزشی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی اتفاق می‌افتد و تا دو سال نیز این شرایط ادامه پیدا خواهد کرد و نهایتاً مجدداً با احساس نیاز سازمان و ارائه خط‌مشی‌های اصلاحی کفایت آموزشی حالت صعودی را در کوتاه‌مدت تجربه خواهد کرد. در سناریو هشتم (نگاره ۱۲) مؤلفه ارزیابی دوره نسبت به حالت مرجع بهبود داده شده است. این بهبود باعث شده است که در کوتاه‌مدت بهبود کمی در کفایت آموزشی ایجاد شود، اما مجدداً سیر نزولی تا سال هفتم در کفایت آموزشی دیده می‌شود و بعد از آن نیز مجدداً کفایت آموزشی حالت بهبود را در سیستم نشان می‌دهد. در سناریو نهم (نگاره ۱۳) مؤلفه تشخیص نیاز نسبت

به حالت مرجع افزایش دو برابری داده شده است. در این سناریو فرض بر این بود که می توان با بهبود در تشخیص نیاز و نیازسنجی آموزشی در سازمان کفایت آموزش را افزایش داد. نتایج نشان می دهد که این سیاست در دو سال ابتدایی بر روی سیستم بی تأثیر است و بعد از سال دوم با شیب ملایمی باعث بهبود در کفایت آموزشی خواهد شد. نهایتاً در سناریو دهم (نگاره ۱۴) به بهبود هم زمان دو مؤلفه در سیستم پرداخته شده است. بهبود دو برابری انتقال تجارب و افزایش مهارت در کارکنان نشان می دهد که این سیاست نیز میزان کفایت آموزشی را با شیب کم در بلندمدت افزایش می دهد.

### نتیجه گیری

آنچه در آموزش مهم است استفاده از دانش و مهارت آموخته شده در عمل است. سازمان ها با آموزش های مناسب و متناسب با نیاز فرد و سازمان علاوه بر ایجاد انگیزه در افراد، می تواند زمینه خودشکوفایی را نیز فراهم کنند که بتوانند در مسیر پیشرفت و تعالی قرار گرفته و بستر نوآوری در سازمان و جامعه را فراهم نماید. افزایش توان، مهارت، درک محیط های جدید، آگاهی از دانش روز، علم و فناوری مستلزم ارائه آموزش های نظام مند، صحیح، منطقی و مداوم کارکنان است. توجه به اصول و چارچوب های نظری و بهره گیری از مدل مناسب در آموزش نیروی انسانی، زمینه اجرا، ارزیابی و تحقق مناسب تر اهداف آموزش های سازمانی را فراهم می کند و نتایج و پیامدها آن را به نوعی در جهت اهداف و در مسیر خاص قرار می دهد، لذا می توان بخش اساسی دلایل موفقیت کفایت آموزشی را به نوع مدل مورداستفاده مربوط دانست. با توجه به اینکه سازمان به مثابه موجود زنده هستند و دائماً سعی می کند خود را با تغییرات ایجاد شده در داخل و خارج سازمان تطبیق دهد از این رو لازم است مسائل سازمانی به صورت پویا در نظر گرفته شود تا از این طریق سیاست های وضع شده قابلیت اجرایی برای آینده را داشته باشند. در این تحقیق بر اساس همین رویکرد از مدل سیستم های پویا در خصوص کفایت آموزشی استفاده شده است تا بر اساس وضع موجود و روندهای اتفاق افتاده در گذشته زمینه پیش بینی برای آینده فراهم شود. دوره پیش بینی کفایت آموزشی در این تحقیق ده ساله در نظر گرفته شده است تا از این طریق با استفاده از سناریوهای مختلف بهترین سیاست گذاری برای کفایت آموزشی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی فراهم شود.

نتایج تحقیق نشان داد که مدل مرجع کفایت آموزشی به هیچ عنوان نمی تواند اهداف آموزشی را با ادامه این روند در آینده پوشش دهد و لازم است با استفاده از بررسی سناریوهای مختلف بهترین سیاست گذاری برای دستیابی به کفایت آموزشی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی فراهم گردد. از تعداد ۱۰ سناریو طرح شده مشخص شد که به ترتیب سناریوهای ایجاد احساس مؤثر بودن و جانشین پروری و نیازسنجی آموزشی برای افزایش بهره وری کفایت آموزشی بهترین راهکار هستند. البته باید خاطر نشان کرد که سناریو جانشین پروری در صورتی مناسب خواهد بود که سازمان

بخواهد افزایشی تدریجی ولیکن روند مستمر را در خصوص کفایت آموزشی تجربه نماید و به احتمال زیاد این سناریو برای چالش‌های عمده‌ای که سازمان در آینده ممکن است با آن‌ها مواجه شود، مناسب نخواهد بود؛ اما سناریو ایجاد احساس مؤثر بودن با آنکه کارکرد اصلی خود را بعد از سال چهارم نشان می‌دهد در این سازمان بسیار مناسب تر است چراکه با سرمایه‌هایی انسانی سروکار دارد و سرمایه‌های انسانی می‌توانند از طریق آموزش مناسب و اصولی در یک فرایند معقول به پتانسیل‌ها و توانایی‌های خود دست یابند. ایجاد احساس مؤثر بودن از مجموعه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی است و نشان می‌دهد که سازمان با بازتاب ذهنی تأثیرات که شالوده همه ادراکات است می‌تواند در کارکنان احساس مؤثر بودن را به وجود آورد (۳۷). باید توجه داشت که در این مقوله رسیدن به یک بلوغ و باور ذهنی لازم است (۳۸) و تا زمانی که کارکنان این احساس مؤثر بودن را در سازمان نداشته باشند نمی‌توان انتظار افزایش بهره‌وری کفایت آموزشی را داشت. باید گفت این احساس مؤثر بودن همواره با عوامل مادی و غیرمادی که عملاً پیش‌نیاز آن به شمار می‌روند، سروکار دارد (۴۱). احساس مؤثر بودن انگیزه یادگیری را افزایش خواهد داد و نیز احساس شایستگی را در فرد تقویت خواهد کرد. این اثر دوسویه در نهایت نیاز به آموزش بیشتر و هدف‌دار کردن آموزش را در فرد به وجود می‌آورد که احساس نیاز و هدفمندی لازمه هر آموزش باکیفیت است. بنابراین اگر این چرخه به‌درستی طی شود یادگیری‌های افراد از طریق گیرنده‌های حسی مختلف باعث معنا بخشی به امور و محرک‌های حس می‌شود و هنگامی که فرد در زمینه درک امور و معنی بخشی به آن‌ها به حد کافی توانمند گردید آخرین مرحله رشد ذهنی که توانمندی افراد در حل، تعبیر، تغییر، تجزیه، تحلیل، نقد و ارزشیابی امور است را سبب می‌گردد؛ (۳۴). این مرحله همان رسیدن به نتیجه مطلوب و کفایت آموزشی است و افراد در این مرحله می‌توانند بهره‌وری لازم را در سازمان از خود نشان دهند. لذا با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و در راستای افزایش کفایت آموزشی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

۱. افزایش توانایی سازمان در شناسایی کارکنان همسو با استراتژی‌های کلان سازمان در حوزه آموزش و الگوسازی از آن‌ها برای اثرگذاری بر روی سایر کارکنان.
۲. تفویض اختیار مناسب به کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیمات سازمانی به‌منظور افزایش احساس مؤثر بودن در آن‌ها.
۳. تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورز و راه‌اندازی اتاق‌های هم‌اندیشی با محوریت کارکنان و تلاش در جهت عملیاتی کردن ایده‌های مطلوب ارائه‌شده.
۴. ایجاد ارتباط بین ترفیعات، پاداش و مولفه‌های ارزیابی کارکنان با آموزش و یادگیری.
۵. جابجایی افراد در مشاغل هم‌تراز و موردعلاقه که منجر به توسعه قابلیت‌ها، پرورش استعداد، ارتقای احساس مؤثر بودن و انگیزه شود.

۶. ارائه آموزش‌های کاربردی مرتبط با دانش و مهارت موردنیاز کارکنان
۷. آگاهی دادن به کارکنان در زمینه معناداری و اهمیت شغل افراد در تحقق اهداف سازمانی.
۸. نیازسنجی آموزشی فردی و سازمانی با استفاده از گروه متخصص و مجرب مرتبط با هر شغل.

#### منابع:

1. Naghavi, A. Ghorbanizadeh, W. Ghorbani, A. (2017), The Relationship between Conflict Management Styles and Human Resource Productivity in the CIA Bank, *Productivity Management*, 11 (43), pp. 7-44.
2. Barbosa, A. (2017). Productivity & Innovation as a Support in Project Management: A Study through Construction Industry in Brazil. *PM World Journal*, 6(9), 1-11.
3. Hussain, S. & Soomro, F. Q. (2018). Role of Employee Training in Enhancing Perceived Performance through competencies in Services Industry-A Study of Pakistani Banking Sector. *Pakistan Business Review*, 20(1), 122-136.
4. Shah Ghaliyan, K. Naderi, S. (2017). Presenting the Empowered Model of Employees in the Automotive Industry, *Journal of Development and Change Management*, Issue 30: p. 59.
5. Darcy, S. Maxwell, H. Edwards, M. Onyx, J. & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organization: Investigating social capital development in a sporting organization. *Sport Management Review*, Available online 28 February 2014.
6. Akhterov, R. (2010). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of nursing administration*, 27(5), 27-34.
7. Arucy, K. G. & Juma, D. (2018). THE INFLUENCE OF STRATEGIC TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR IN KENYA: A CASE STUDY OF THE KENYA COPYRIGHT BOARD. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(7), 23-49.
8. HajiLo, V, Memarzadeh Tehran, Gh, Alborzi, M. (2018), Designing a Humanist Development Ethical Model in Government Organizations, *Ethical Research*, Ninth Year, No. 1.
9. Jazani, N. (2001), *Human Resource Management*, Tehran, Ney Publications (In Persian).
10. Khorasani, A. (2001), *The Position of Education in International Standard*, Roshan Journal.
11. Mirsepassi, N. (2007), *Strategic Human Resource Management with an Attitude to the Process of Globalization*, Tehran, Mir Publishing Institute. ##

12. Sangeh, P. (2003), *The Fifth Commandment (Creation of the Learning Organization)*, translation by Kamal Hedayat and Mohammad Roshan, Tehran, Industrial Management Organization Publications.
13. Faraji, R, Hesami, S. K, Haghdoost, R. (2015), A Comparative Study of Organizational Training Models and Introducing ISO 10015 Comprehensive Training System, Standard and Quality Management, Volume 5, Issue 1, Successive, 15.
14. Zafarghandi, M. (2013), Presenting an Appropriate Model for Implementing Human Resources Training Courses, *Journal of Education*, No. 117, pp. 135-143.
15. ZolfaghariZafarani R, Zarei M. (2017). Investigating the Effect of Training Quality on Performance and Creativity of Naja Staff... *Quarterly Journal of Education*. (۲۰۱۷)(۱۸):۶۰-۴۱.
16. Barría, C.V. and Klasen, S. (2016). The impact of SENAI's vocational training program on employment, wages, and mobility in Brazil: Lessons for Sub Saharan Africa. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Volume 62, PP: 74-96.
17. Dehghani, A. Rafiqi Asiri, A Vpourouli, F. (2015). Investigation of Service-Based Training on Employees' Individuals and Individuals in Life Insurance, *Insurance Research Journal*, Vol. 30, No. 118: 35.
18. Awadh, A. M. Wan Ismail, W. K. (2011). The Impact of Personality Traits and Employee WorkRelated Attitudes on Employee Performance with the Moderating Effect of Organizational Culture: The Case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1 No. 10, PP: 108-127.
19. Ateya, W. L. & Maende, C. (2018). Employee training and performance of Programme for Agriculture and Livelihoods in Busia County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(3), 137-172.
20. Hammond, H. & Churchill, R.Q. (2018). The Role of Employee Training and Development in Achieving Organizational Objectives: A Study of Accra Technical University. *Archives of Business Research* 6(2), 67-74.
21. Jafari, H, Abolghasemi, M. (2017). Process Factors of Professional Development of Exceptional Elementary Teachers of the Mentally Retarded Group, *Teaching Research Journal*, Volume 5, Number 2: 51-68.
22. Matt, McKay. (2019). Developing an Effective Employee Training Program. Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc. LL.B. MBA; Updated March 04, 2019, pp. 1.
23. Chau-kiuCheung, Ngan-punNgai (2014), Training to raise unemployed youth's work commitment in Tianjin. *Children and Youth Services Review*, Volume 32, Issue 2, February 2010, Pages 298-305.
24. Qaed Rahmati, Abraham and Asadi Fard, Mohammad (2017). The Effect of Frontier Training on Quality of Performance and Performance of Frontier Personnel of NAJA. *Frontier Studies Journal*, No. 17: 187-210.
25. Fayyaz, Irandokht and Mahdavi, Zahra (2015). Identifying Factors Influencing the Effectiveness of In-Service Training Courses. *Journal of Educational Psychology*, No. 32: 115.
26. Raymond A, Noe. (2016). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. <http://amr.aom.org/content/۷۳۶/۴/۱۱۱.short>
27. Idris, Muhammad. (2018). The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster

- Management and Fire Department in Palembang City, Indonesia, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 3.
28. Ghatete.K, Juma.D. (2018).the influence of strategic training employee performance in the public sector in KENYA: A CASE STUDY OF THE KENYA COPYRIGHT BOARD. *European Journal of Business and Strategic Management (Online)* Vol.3, Issue 7, pp 23 - 49,
  29. Alibaba, I. (2017). The Impact of Vocational Technical Training on Job Motivation and Job Commitment of Skill-Learners of Urmia Technical and Vocational Training Organization with the Mediating Role of Adequacy of Education and Self-Sufficiency, Guidance: Hassani, Mohammad, BA Graduate of Islamic Azad University, Urmia Branch, Educational Sciences, Adult Education.
  30. Giovatini, Enrico. (2013). Future Challenges in Human Resources Management and Training in National Statistical Offices, UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE.
  31. Sadeghi, A, Eidy, n, Naseri, V, Loghmani, M. (2015), Explaining the Model of Employees' Psychological Empowerment Based on Organizational Trust, *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2 (2), 81-91.
  32. Susan, M. Heathfield(2016).How On-the-Job Training Brings You Value. <https://www.thebalance.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941>.
  33. Galstaun, V, Kennedy, S, & Hu, C.(2011). The Impact of TPACK pre-service teacher confidence in embedding ICT in to curriculum areas. *Education Technology Research Development*, (55), 547-572.
  34. Mohammadi, M. Nasseri J. Reza, Mokhtari, Z, Rasekh J, Athar; A, Alireza Nasseri J. (2016). Evaluation of Factors Affecting Learning Transition of In-Service Nursing Training Courses Based on Halton's Transitional Model, *Journal of Medical Education Development*, Volume 9, Number 23: 3-9.
  35. Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought*. New York: Basic books.
  36. Ganji, F. (2017). On-the-Job Training Recovery, *Teacher Development Monthly*, No. 306 (In Persian).
  37. Shabani, B. Gholam Reza, F. Fathi, A. (2018), The Role of Academic Training in Staff Development of Ministry of Sport and Youth Affairs, *Journal of Human Resource Management in Sport*, Volume 5, Number 2, pp. 163-185.
  38. Pallasmaa, J. (2009). *The Thinking hand: existential and embodied wisdom in architecture*. chichester: John Wiley & Sons.
  39. Wilson, F. R. (1998). *The Hand: How Its use shapes the brain, language, and human culture*. New York: Pantheon Books.
  40. Ghaleei, A. (2013). Evaluation of the effectiveness of in-service training courses for nurses in social security affiliated health centers, *Journal of Urmia Nursing & Midwifery Faculty*, 11 (12) 53: 971-960.
  41. Khorasani, A. (2001), *The Position of Education in International Standard*, Roshan Journal.
  42. Casey, E. S. (2002). *Remembering: A phenomenological study*. Indiana University Press. Bloomington and Indianapolis.



43. Negrini, L. Forsblom, L. Gurtner, J. L. & Schumann, S. (2016). Is There a Relationship between Training Quality and Premature Contract Terminations in VET. *Vocations and Learning*, 9(3), 361-378.
44. Haji Mir Rahimi, Seyed Davood, Moghaddas Farimani, Shahram. (2015). Investigating the methods of reforming in-service training courses, short-term and long-term staff of the Ministry of Jihad Agriculture from the perspective of staff experts. *Agricultural Extension and Education Sciences*, 12 (2), 215-231
45. Olson, H. (2005). Promotion, turnover, earning, and firm-sponsored training. *Journal of Labor Economics*, 22(4), 955-978.
46. Feredrikson, J. P. (1991). *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (2nd ed.). London: Kogan
47. Ditmore, S. W. (2007). *Examining Perception on financial resource allocations in US Olympic Sport*. PhD thesis. University of Louisville, Kentucky
48. Eydi, H. Ramezaninejhad, R. Yosefi, B. Sajjadi, S. N. & Malekakhlagh, E. (2011). *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*. *Sport management international journal*; 7(1), 5-21.
49. Hamidizadeh, MR (2015), *Optimization Techniques*, Tehran: Shahid Beheshti University, Faculty of Management and Accounting.
50. Khorasani, Abasalat va Dosti, Hooman, (۲۰۱۲) *Evaluating the effectiveness of organizational training (operational guide) of Iran Industrial Training and Research Center*, first edition, Tehran, pp. ۹۵,۹۵,۳۰,۲۹,۱۶,۱۵.
۵۱. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S(۲۰۱۸). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, ۷۴, ۱-۱۲.
۵۲. Garavan, T. Hogan, Amanda C. *Handbook of Training and Development*. Pentagon Press, ۲۰۰۶.P ۲۰.
۵۳. Aziz Murad Moradi, Alireza Najafi, Mehdi Karami,(۲۰۱۹) the impact of in-service training on the performance of the staff of the NAJA Diplomatic Police Command. *Quarterly Journal of Management Studies on Disciplinary Education*, ۱۲ (۲): ۳۳-۶۱.

## واکاوای معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام

### راهبری و مدیریت: گزارش یک مطالعه کیفی<sup>۱</sup>

عباس محمدی<sup>۲\*</sup>

رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۳</sup>

مهدی نوید ادهم<sup>۴</sup>

حیدر تورانی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹)

**چکیده:** مدیران ستادی آموزش و پرورش نقش کلیدی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، و نظارت بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش ایفا می‌نمایند به همین دلیل انتخاب این دسته از مدیران از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. با عنایت به تأکید سند تحول بنیادین مبنی‌گزینه‌ش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری در راهکار ۲۲-۶ "زیرنظام راهبری و مدیریت"، این مقاله به شناسایی معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز این زیرنظام و از دیدگاه تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین و متخصصان این حوزه می‌پردازد. با توجه به ماهیت پرسش و هدف این پژوهش، رویکرد آن کیفی و با روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها و طرح ساختارگرای چارمرز انجام شده است. داده‌های موردنیاز پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته و به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۲۲ نفر متخصص شامل نه نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، هفت نفر از کارشناسان و مجریان زیرنظام راهبری و مدیریت و شش نفر از اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت آموزشی گردآوری گردید. متن مصاحبه‌ها که شامل ۳۵ ساعت مصاحبه عمیق و انفرادی با جامعه پژوهش بودند، پیاده‌سازی و با روش تحلیل مضمون (تم) تحلیل شدند. در مجموع ۶۳ شایستگی به عنوان شایستگی‌های موردنیاز برای مدیران ستادی آموزش و پرورش شناسایی، که در قالب ۱۷ زیر مقوله و شش مقوله اصلی یعنی ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند. **کلیدواژه‌ها:** شایستگی، زیرنظام راهبری و مدیریت، گزینه‌ش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش، سند تحول بنیادین، شایسته‌سالاری

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

۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. مسئول مکاتبات: Rashid\_zo@yahoo.com

۴- استادیار دانشگاه شهید رجایی، دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش.

۵- دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

### ۱. مقدمه

بیان مسأله: از جمله بخش‌های اساسی سند تحول بنیادین در پشتیبانی از جریان تعلیم و تربیت جهت تحقق اهداف و وظایف نظام آموزش و پرورش کشور در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، زیرنظام «راهبری و مدیریت» می‌باشد. براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمان‌ها و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف کلان، عالی، میانی و اجرایی است (۱). راهبران و مدیران آموزشی به‌عنوان اداره‌کنندگان یا مسئولان سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، عوامل اصلی و تعیین‌کننده آماده‌سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی جامعه بر عهده دارند. از این رو بسیاری از اندیشمندان بزرگ نظیر کومبیز (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> راه موفقیت هر جامعه را در توجه خاص به مدیریت آموزش و پرورش هر کشور دانسته است (۲).

علیرغم تلاش‌هایی که برای بهبود مدیریت آموزش و پرورش صورت گرفته است، اما هنوز مشکلات و نارسایی‌هایی در گزینش و انتخاب آنها وجود دارد که لازم است مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهکارهای مناسب برای حل آنها جستجو و ارائه گردد. یکی از الزامات اساسی دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف شده، جهت ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی مندرج در زیرنظام راهبری و مدیریت؛ برخورداری مدیران از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده در این مسیر است. به گونه‌ای که راهکار ۶ - ۲۲، بر گزینش مدیران

---

<sup>۱</sup> Coombz.

در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی تأکید شده است (۱).

بنابراین، رسیدن به اهداف مورد انتظار سند تحول بنیادین به‌ویژه زیرنظام راهبری و مدیریت، نیازمند مدیرانی شایسته و کارآمد با عنوان راهبران تربیتی و دارای خصوصیات مرتبط با رهبری آموزشی و تحول‌گرایی است، آن‌گونه که در سند مذکور مطرح گردیده است (۳). در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی، به‌ویژه مدیران و رؤسای حوزه ستادی آموزش و پرورش به‌عنوان برنامه ریزان اصلی نقش حیاتی دارد، چرا که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی در واحدهای ستادی (مدیران پایه) از وظایف اصلی حوزه ستادی است (۴).

با توجه به اینکه در هر یک از این جایگاه‌ها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می‌کنند، بدیهی است که شایستگی‌های موردنیاز برای احراز شرایط مدیریتی در هر سطح متفاوت است. به همین دلیل انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگی‌هاست که با اهداف زیرنظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش هم‌راستا باشد و مؤلفه‌های جامعی از شایستگی‌های موردنیاز از مدیران ستادی را در اختیار دست‌اندرکاران قرار دهد.

با این وجود در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است. براساس تحلیلی که محقق از اسناد مرتبط به عمل آورده، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عمومی هستند و عملاً تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیر به دست نمی‌دهند.

همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر گزینش مدیران صف یا مدیران مدارس، و با تمرکز بر شایستگی‌های عمومی است؛ و برای تعیین شایستگی و واجدالشرایط بودن مدیران در سطح ستادی مؤلفه‌های دقیقی تعیین نکرده است به همین دلیل متولیان امور گزینش نمی‌توانند از آن به عنوان شابلونی برای ارزیابی و انتخاب مدیران در رده‌های مختلف مانند مدیران عالی، میانی و پایه استفاده نمایند. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به عنوان کاستی باقی مانده است.

بدین منظور، با توجه به اهمیت کلیدی شایسته‌گزینی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی مانند سند ملی آموزش و پرورش، برنامه تعالی مدیریت مدرسه، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه اجرایی زیرنظام راهبری و مدیریت، همچنین با توجه به کاستی‌های موجود در سند زیرنظام راهبری و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهش‌های پیشین، برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، پرداختن به موضوع واکاوی معیارهای شایستگی مدیران ستادی جهت انتخاب و انتصاب آنها در رده‌های مختلف عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش از اهمیت بسیار برخوردار است؛ بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است شایستگی‌های لازم جهت انتخاب و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش کدامند؟

#### سؤال پژوهش

۱- بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستادی، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

۲- در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چه شایستگی‌هایی در هر کدام از ابعاد تدوین شده می‌توان پیشنهاد داد؟

## ۲- مبانی نظری تحقیق

در بحث بررسی مفاهیم شایستگی و شایسته سالاری تعابیر و تعاریف گسترده‌ای بیان شده است، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (۵). مفهوم شایستگی مورد توجه سیاست‌گذاران و طراحان سند تحول بنیادین نیز بوده است. به طوریکه، در بخش اهداف تربیت آمده است: «برای نقش‌آفرینی در امر تحقق حیات طیبه، لازم است متریبان نخست مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم را کسب نمایند. منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) که متریبان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه باید آن‌ها را کسب کنند...» (۶). از آنجا که تربیت دانش‌آموزانی شایسته از عهده معلمان و مدیران شایسته بر می‌آید، بنابراین، نیاز است مدیران آموزشی علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، از شایستگی‌های مورد انتظار برای دانش‌آموزان نیز برخوردار باشند (۷).

آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مؤلفه‌های متنوعی هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد شغلی موفق، نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی (۸) و درنهایت بین رهبران از غیر رهبران فرق می‌گذارند (۹).

در مطالعات مختلف، برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی مطرح می‌شود که ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی و سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد. برای مثال در مدلی که توسط شرودر (۱۰) ارائه شد،

ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای شایسته‌گزینی مدیران و درنهایت اثربخشی مطرح شده است. به باور عاشقی و همکاران (۱۱)، شایستگی داشتن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مانند؛ دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. سرانجام، بر اساس تعاریف ارائه شده و تحلیل مطالعات پیشین، در مجموع مؤلفه‌های اصلی شایستگی حول محور هشت سازه اصلی یعنی ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های فردی، بینش، نگرش، اعتبار، مهارت، توانایی و دانش قابل دسته‌بندی هستند.

### ۳- پیشینه پژوهش

موضوع شایستگی در مطالعات ایرانی توجه پژوهشگران زیادی را در رشته‌های مختلف از جمله مدیریت و مدیریت آموزشی به خود جلب کرده است. به طور مشخص در بافت آموزش و پرورش کشور چندین الگوی شایستگی ارائه شده است که به نوعی منعکس‌کننده ارزش‌های ایرانی اسلامی و نیازهای ویژه برای ارتقای نظام مدیریتی آموزش و پرورش و نظام مدیریت دولتی هستند.

این مطالعات در بافت مدارس، و بافت نظام آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی انجام شده‌اند. از نظر منبع داده، داده این پژوهش‌ها اغلب از طریق مصاحبه با متخصصان و خبرگان و همچنین از طریق تحلیل محتوای متون و منابع اسلامی مانند قرآن، نهج‌البلاغه، صحیفه امام (ره) و بر اساس مبانی مدیریت اسلامی گردآوری شده است. در ادامه این الگوها با استناد به جزئیات این مطالعات در قالب جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۱) مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس بر اساس یافته‌های مطالعات مرتبط در داخل کشور

منبع	مؤلفه‌های شایستگی
خنیفر و همکاران (۱۲)	دانش و آگاهی (شامل: دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، شناخت اسناد بالادستی)؛ هوش و استعداد (شامل: هوش هیجانی، خلاقیت، قدرت تصمیم‌گیری)؛ مسائل اعتقادی و اخلاقی (شامل: اخلاق حسنه، سعه‌صدر، مسئولیت‌پذیری)
نجفی و همکاران (۱۳)	دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مهارت عمومی، مهارت تخصصی.
عسگری و حاجی‌فر (۱۴)	مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط مؤثر، کلان‌نگری، مذاکره و اقناع و کارآمدی رهبری
ابراهیم زاده و ناظم (۱۵)	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی، همچنین، هشت مؤلفه فرعی شامل: شخصیتی؛ ارزشی؛ ارتباطی؛ رهبری؛ فکری و ادراکی؛ منابع انسانی؛ علمی و تخصصی؛ شغلی و حرفه‌ای
بنیادی و همکاران (۷)	شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای، و مؤلفه‌هایی همچون اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی، کرامت انسانی و ارزش‌ها، عدالت محوری، تقوی، اعتدال، مسئولیت اجتماعی، خلاقیت و ابتکار، فناوری، مهارت‌های ارتباطی، مشارکت‌جویی، آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مادام‌العمر، دانش تخصصی (پایه و عمومی)، آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی و ملی، شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه
خورشیدی و عامری (۱۶)	مدیریت و رهبری آموزشی؛ سازمانی و توسعه حرفه‌ای؛ اجتماعی؛ نگرشی - بینشی؛ روابط انسانی؛ تربیتی؛
پورکریمی و همکاران (۱۸)،	برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار گروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی.
اکرامی و هوشیار (۱۸)	چهار حوزه (فنی، مدیریتی، فردی و محیطی) و هشت بعد (دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی، میان-فردی، شناخت محیط، جذب دانش‌آموز)
پیربایی و نیکنامی (۱۹)	ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های مهارتی (مدیریتی) و ویژگی‌های عملکردی
عسگری و همکاران (۲۱)	شایستگی فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی)، ارزشی (اسلامی و سازمانی)
زین آبادی و عبدالحسینی (۲۲)	ویژگی‌های شخصیتی؛ فلسفه شخصی و ارزش‌ها؛ سبک رهبری؛ و ایجاد روابط
رضایت و همکاران (۲۴)	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار
خشوعی و همکاران (۲۳)	ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط

در کنار مطالعات فوق، مطابق جدول شماره (۲) چندین مطالعات نیز در زمینه شناسایی

شایستگی‌های مدیران، به‌ویژه مدیران مدارس توسط محققان خارجی انجام شده است



جدول شماره ۲) مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس بر اساس یافته‌های مطالعات مرتبط در خارج از کشور

منبع	مؤلفه‌های شایستگی
تای می کین و عمر عبدالکریم (۲۵)	صداقت و پاسخگویی، ارتباطات، همکاری، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابتکار، تصمیم‌گیری، حل مسأله، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال و هوش هیجانی
هیت و همکاران (۲۷)	دانش، مهارت، بینش، توانایی، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی و اعتبار
اوتس (۲۹)	هدف اخلاقی، آگاهی متقابل، کنجکاوی و اشتیاق به یادگیری، توسعه مستمر دیگران، مسئولیت‌پذیری، تأثیر و تأثر، ابتکار، الهام‌بخش دیگران، راهنمای شخصی، انعطاف‌پذیری و بلوغ احساسی، ارتباط با دیگران، خودآگاهی و تفکر راهبردی
التمن و همکاران (۳۰)	ارزش‌ها و باورها (تعهد به عدالت، خدمت‌رسانی، اجتماع، رشد و توجه به نتایج)، توسعه خود، مربیگری، رهبری تیم، ایجاد انگیزه
لیکاما (۲۸)	انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی و مهارت‌های شناختی
بیترووا و همکاران (۳۱)	ایجاد استراتژی، مدیریت فرایند تدریس، مدیریت توسعه مدرسه به مثابه مؤسسه، مدیریت و توسعه منابع انسانی
آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶) (نقل از ۷)	پرورش و تقویت روابط مؤثر، تصویرسازی چشم انداز مدرسه؛ توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش حرفه‌ای، رهبری یک جامعه یادگیرنده، مدیریت عملیات و منابع، درک و پاسخ دادن به جامعه محلی، حمایت از کاربرد دانش بنیادین، توسعه ظرفیت رهبری
ایبل (۳۲) نق از (۳۳)	تعهد داشتن؛ دانش و مهارت حرفه‌ای؛ آموزش و یادگیری؛ ارتباطات مؤثر سازمانی؛ بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ هدف‌گذاری مناسب؛ و استانداردسازی

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای است. زیرا هدف این است که معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت را شناسایی و الگوی متناسب با آن ارائه شود؛ از این رو ارائه الگویی بدیع در این زمینه می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌ها و اقدامات بعدی باشد. از

منظر روش اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی است. زیرا بر اساس هدف پژوهش، برای شناسایی معیارهای شایستگی باید شرایط پدیده مورد بررسی توسط مشارکت کنندگان توصیف و تحلیل شود.

از روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح سازنده‌گرایی چارمرز<sup>۱</sup> برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. برخلاف پارادایم اشتراک و کوربین<sup>۲</sup> که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد و همچنین برخلاف طرح نوظهور<sup>۳</sup> گلیسر که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراند تئوری چارمرز در میانه این طیف قرار دارد و از ویژگی‌های پارادایم اشتراک و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند (۳۴، ۳۵).

در تدوین الگوی کیفی شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش با این هدف که اطلاعات و معیارهای شناسایی از ذینفعان اصلی به دست آید، تعداد ۲۲ نفر از خبرگان شامل سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی بعنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند.

برای انجام تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی<sup>۴</sup> استفاده شد. این روش نمونه‌گیری زمانی مناسب است که پژوهشگر از قبل با افرادی خبره آشنایی ندارد و هر مشارکت‌کننده در پژوهش افراد خبره دیگری را برای مطالعه پیشنهاد می‌دهد (کرسول، ۲۰۱۲). اطلاعات باید از افرادی به دست می‌آید که تجربه بیشتری در زمینه معیارهای شایستگی و شیوه انتصاب مدیران داشتند و در این زمینه فعالیت فکری و عملی انجام داده یا تجربه زیسته داشتند. در نتیجه این افراد با

---

۱- Charmaz constructivist design

۲- Strauss and Corbin

۳- emerging

۴- snowball sampling

هدف خاصی (آشنایی با سند تحول بنیادین و زیرنظام راهبری و مدیریت) انتخاب شدند، پس به این دلیل نمونه گیری براساس هدف تحقیق شکل گرفت. بر این اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فرایند نمونه گیری پیش رفت و ابعاد مسأله مورد کاوش قرار گرفت. آنقدر مصاحبه‌ها با نمونه‌ها ادامه یافت تا پس از ۲۲ مصاحبه به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید. به عبارتی، مشارکت کنندگانی که در مرحله نهایی مصاحبه شدند، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. از این میان و با توجه به سطح اشباع یافته‌ها، با ۹ نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، ۷ نفر از کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف، کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده است و در آن هر پاسخ با سؤال‌های پیگیر مورد بررسی بیشتر قرار می‌گیرد و از مشارکت کننده با سؤال‌های «چرا» خواسته می‌شود توضیح بیشتری در مورد پاسخ‌های خود بدهد. علت استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته آن بود که بر اساس پیشینه پژوهشی اطلاعاتی (نه کامل) در دست بود. لذا ممکن بود موارد جدیدی وجود داشته باشد که پیشینه آن را مد نظر قرار نداده باشد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌های تهیه گردید.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررسی توسط اعضاء<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان)، روش سه سو نگری منابع داده‌ها<sup>۲</sup> و تحلیل موارد (شواهد) منفی/ مخالف<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین، برای

---

Member checking<sup>1</sup>  
Data source triangulation<sup>2</sup>

محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون<sup>۲</sup> و پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۳</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۴، م ۸، م ۱۹) انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است (۳۶ به نقل از وایل، ۱۹۹۶). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری نماید. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (۳۷). به بیان دیگر، روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۳۹). در ادامه مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

---

deviant case analysis/ Negative<sup>۱</sup>

re-test reliability<sup>۲</sup>

intercoder reliability<sup>۳</sup>

## ۵- تحلیل یافته‌ها

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تحلیل مضمون استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۶۳ کد در راستای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخص‌های شناسایی شده ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی گردید.

طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از شاخص‌ها اشاره کردند؛ که در ادامه اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۶۳ شاخص می‌شود.

جدول شماره ۳: شاخص‌های فرعی شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش بر حسب فراوانی

فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص
۳	آشنایی با نظام اداری کشور	۶	شجاعت	۱۰	تجربه و مهارت آموزش	۱۸	مهارت ارتباطی
۳	آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور	۶	قانون‌گرایی	۹	خودباوری و اعتمادبه‌نفس	۱۵	اخلاق‌مداری
۳	کمال‌طلبی	۶	ریسک‌پذیری	۸	آشنایی با قوانین و مقررات	۱۳	کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی
۳	مدیریت دانش	۶	سازماندهی	۸	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۳	هدایت و رهبری
۲	سلامت روانی	۴	انعطاف‌پذیری	۸	آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۱۲	آینده‌نگری و تفکر راهبردی
۲	قابل‌اعتماد بودن	۴	مذاکره و متقاعدسازی	۸	مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع	۱۱	کل‌نگری و تفکر سیستمی
۱	مدیریت استعداد	۴	پژوهش محور بودن	۷	مهارت نظارت و کنترل	۱۱	بینش اجتماعی
۱	دانش مدیریت آموزش	۴	آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش	۷	مدیریت عملکرد	۱۱	بینش سیاسی
۱	عزت‌نفس	۴	برنامه‌ریزی آموزشی	۷	آشنایی با سند تحول بنیادین	۱۱	تصمیم‌گیری

۱	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه	۴	مدیریت زمان	۷	تعهد و تعلق سازمانی	۱۱	مدیریت منابع مادی
۱	هوش هیجانی بالا	۴	دانش جامعه‌شناسی	۷	مدیریت منابع انسانی	۱۱	دانش مدیریت
۱	آشنایی با آمار و کاربرد آن	۴	IQ بالا	۷	آشنایی با یک زبان خارجی	۱۰	پاسخگویی
۱	دانش انسان‌شناسی	۳	آشنایی با فرهنگ ایرانی - اسلامی	۷	شخصیت کاریزما	۱۰	مسئولیت‌پذیری
۱	بینش فرهنگی	۳	پرهیزگاری و تقوا	۷	نظم و آراستگی	۱۰	یادگیری مداوم
۱	بینش اقتصادی	۳	مثبت اندیشی	۷	انتقادپذیری	۱۰	آشنایی با نظام آموزش کشور
		۳	دانش رسانه	۶	تفکر انتقادی	۱۰	مهارت ICDL

به‌طور کلی، با توجه به یافته‌های مورد نظر (جدول شماره ۳)، می‌توان گفت؛ عامل «مهارت ارتباطی» با فراوانی ( $f=18$ ) و عوامل «بینش اقتصادی؛ دانش مدیریت آموزش؛ عزت‌نفس؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ هوش هیجانی بالا؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ دانش انسان‌شناسی؛ بینش فرهنگی؛ مدیریت استعداد» هر کدام با فراوانی ( $f=1$ ) به ترتیب پرتکرارترین و کم تکرارترین شاخص‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش هستند.

جدول شماره ۴: نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای یک مورد از عوامل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش

کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص استخراج شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۱	اخلاق مداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن مکارم اخلاقی و صفات خاص اخلاقی باعث تعمیق تأثیرگذاری مدیران آموزش و پرورش خواهد شد.</li> <li>- رعایت اخلاق کاری از ویژگی‌های بارز مدیران است.</li> <li>- مدیر به لحاظ مهارت‌های اخلاقی بایستی امانت‌دار باشد، رازدار باشد، در جهت حفظ منابع سازمانش حتماً تلاش بکند.</li> <li>- مدیر از نظر ظاهر و اخلاق باید آراسته و پیراسته باشد.</li> <li>- یکی دیگر از صلاحیت‌های یک مدیر حکمرانی است. از جمله مؤلفه‌های مهم حکمرانی (گودگاورمس) عبارتند از: عدالت، اخلاق محوری، زیبایی شناسی...</li> <li>- مدیر باید یک انسان خوب و اخلاق‌گرا باشد.</li> <li>- یک مدیر باید به حاکمیت فرهنگ اسلامی با اولویت رویکرد اخلاق مدار در محیط کار خود معتقد باشد.</li> <li>- مدیر باید دارای شخصیت سالمی باشد، ظرفیت‌های بیرون را به کار ببندد، و به دیگران باج ندهد.</li> <li>- مدیر باید در عمل به ارزش‌های اخلاقی پیشتاز باشد.</li> </ul>

- اصول اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، حتی مدیر باید خودش پایبند باشد، اخلاق مدار باشد.
- صداقت، وفاداری، خلوص نیت و صبوری از شاخص‌های اخلاقی یک مدیر است.
- یک مدیر باید همه را دوست داشته باشد، همه رابه‌عنوان یک انسان ببیند.
- و .....

با توجه به نتایج جدول شماره (۳)، میزان فراوانی مفاهیم شناسایی شده و پیشینه پژوهش، مقوله‌های زیر به‌عنوان معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در چهار سطح شناسایی شد (جدول شماره ۳ و ۴).

- سطح اول مدل شامل دو حوزه: عمومی و تخصصی است.

- سطح دوم شامل شش بُعد: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل است.

- سطح سوم مدل شامل هفده مؤلفه ارزش‌های اجتماعی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونگرایی؛ روان رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصص کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت؛ مدیریت منابع است.

- سطح چهارم نیز شامل ۶۳ کد باز یا شاخص که جزئیات آن در جدول شماره (۵ و ۶) قابل مشاهده می‌باشد.

جدول شماره ۵: معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بُعد عمومی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌های اجتماعی	عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری	
ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی	مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی	
مهارت‌ها و توانمندی‌های	مهارت‌های ادراکی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی	
مهارت‌های انسانی	مهارت‌های انسانی	مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهي و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی	

مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک	مهارت‌های فنی	مدیریتی	عمومی
آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی	توانمندی‌های فردی		
شجاعت؛ شخصیت کاریزما	برونگرایی		
سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا	روان رنجوری		
یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش محور بودن	پذیرش تجربه‌های جدید	ویژگی‌های شخصیتی	
نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی	وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری		
انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس	سازگاری		

#### جدول شماره ۶: معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بُعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش تخصص کاربردی	آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش
		دانش پایه	دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور
		دانش و مهارت تخصصی آموزش	تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت انعداده؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی
	نظارت و کنترل	نظارت	مهارت نظارت و کنترل
		مدیریت منابع	مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد

#### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

به‌زعم محققین، از جمله ضعف‌هایی که نظام آموزشی کشور ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه است؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی که بتواند به‌عنوان الگویی



کارآمد، ملاک‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش از جمله مدیران ستادی به جهت نقش حیاتی ایشان به‌عنوان برنامه ریزان اصلی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش را به دست دهد، می‌باشد. لذا، پژوهش حاضر با هدف بررسی و شناسایی معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفت. به همین منظور، از رویکرد پژوهش کیفی با روش گردن‌تئوری ساختارگرا برای انجام پژوهش استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه، تعداد ۶۳ مورد از مهم‌ترین شاخص‌های محوری مربوط به شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به روش استقرایی کشف و گردآوری شد. سپس شاخص‌ها را در دو بعد: عمومی و تخصصی، شش مؤلفه اصلی: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل و هفده مؤلفه فرعی طبقه‌بندی شد. در نهایت مدل کیفی تحقیق طراحی گردید. در ادامه، این شایستگی‌ها به همراه ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخص‌ها توضیح داده می‌شود.

### الف- شایستگی‌های عمومی

یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده موفقیت شغلی مدیران ستاد شایستگی‌های عمومی آنها می‌باشد. این بعد از سه مقوله اصلی تشکیل شده است: ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت و توانمندی مدیریت، و ویژگی‌های شخصیتی.

#### ۱- ارزش‌ها و نگرش‌ها: بعد کلان آموزش و پرورش به شدت با جامعه و فلسفه اجتماعی حاکم

بر آن در ارتباط است و این ارزش‌ها نقش تعیین‌کننده در هدف‌گذاری کلان آموزش و پرورش بازی

می‌کنند. مدیران ستاد باید از این ارزش‌ها آگاه بوده و در عمل نیز بدان‌ها پایبند باشند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «ارزش‌های اجتماعی» عبارتند از: عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی» عبارتند از: مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات بنیادی و همکاران (۷)، پورکریمی و همکاران (۱۷)، خنیفر و همکاران (۱۲)، عبدالهی و همکاران (۴۰)، عسکری و حاجی‌فر (۱۴) و اوتس (۲۹) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۲- مهارت و توانمندی مدیریتی:** مدیران ستادی به منظور انجام وظایف شغلی‌شان باید مجهز به مهارت‌های مدیریتی باشند. این مهارت‌ها بر کیفیت نظام آموزشی از بالا تا پایین تاثیر می‌گذارد. مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران ستادی عبارتند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، توانمندی فردی.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های ادراکی» عبارتند از: آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های انسانی» عبارتند از: مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های فنی» عبارتند از: مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک.

همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**توانمندی فردی**» عبارتند از: آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات بنیادی و همکاران (۷)، اوتس (۲۹)، امیری جامی و علایی (۴۳)، خنیفر و همکاران (۱۲)، عسکری و حاجی فر (۱۴)، هلریگل و همکاران (۴۲)، کین و عبدالکریم (۲۵)، غفاریان (۴۱)، داینیتی و اندرسون (۱)، پورکریمی و همکاران (۱۷)، خشوعی و همکاران (۲۳)، آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶)، ابراهیم زاده و ناظم (۱۵)، آلمن و همکاران (۳۱)، اکرامی و هوشیار (۱۸)، بیترووا و همکاران (۳۱)، ایبل (۳۲)، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۳- ویژگی‌های شخصیتی:** مدیریت کلان نظام آموزش و پرورش به افرادی با ویژگی‌های شخصیتی خاص نیاز دارد. این ویژگی‌های شخصیتی عبارتند از: برون‌گرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**برون‌گرایی**» عبارتند از: شجاعت؛ شخصیت کاریزما. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**روان‌رنجوری**» عبارتند از: سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**پذیرش تجربه‌های جدید**» عبارتند از: یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری پژوهش محور بودن. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری**» عبارتند از: نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**سازگاری**» عبارتند از: انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات فرهی بوزجانی (۴۷)، خنیفر و همکاران (۱۲) و کین و عبدالکریم (۲۵)، بنیادی و همکاران (۷)؛ آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶) و اوتس (۲۹)، عبدالهی و همکاران (۴۰)،

امیری جامی و علایی (۴۳)، هلریگل و همکاران (۴۲) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

#### ب- شایستگی‌های تخصصی

علاوه بر شایستگی‌های عمومی، مدیران ستادی به شایستگی‌های تخصصی برای انجام موفقیت‌آمیز کارکردهای مدیریتی نیاز دارند. این شایستگی‌ها از مقولات زیر تشکیل شده است: دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل.

**۴- دانش و مهارت شخصی:** اداره نظام عریض و طویل آموزش و پرورش به مدیرانی نیاز دارد که از دانش و مهارت‌های لازم و کاربردی در این زمینه برخوردارند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش و مهارت کاربردی، دانش پایه.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**دانش و مهارت کاربردی**» عبارتند از: آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**دانش پایه**» عبارتند از: دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات غفاریان (۴۱) و خنیفر و همکاران (۱۲) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۵- دانش و مهارت سازمانی:** سطوح عالی نظام آموزش و پرورش رابطه تنگاتنگی با جامعه، قوانین، ارزش‌ها، و بخش‌های مختلف جامعه دارد. بنابراین، هدایت نظام آموزش و پرورش نیازمند آشنایی با قوانین و نحوه ارتباط بخش‌های مختلف جامعه و همچنین تجربه و دانش مدیریتی است. دانش و مهارت سازمانی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**آشنایی با مبانی و اصول**» عبارتند از: آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**دانش و مهارت تخصصی آموزش**» عبارتند از: تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۲)، بیترووا و همکاران (۳۱)، خورشیدی و عامری (۱۶) و پورکریمی و همکاران (۲۰) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

#### ۶- نظارت و کنترل: یکی از کارکردهای مدیریت، نظارت و کنترل است. این کارکرد در نظام

آموزش و پرورش به دلیل ویژگی‌های خاص آن همچون ساختار متمرکز و بزرگ آن اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین، لازم است مدیران ستادی از: مهارت‌های نظارتی و مدیریت منابع بالایی برخوردار باشند.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**مهارت‌های نظارتی**» عبارتند از: مهارت نظارت و کنترل. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**مدیریت منابع**» عبارتند از: مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات پورکریمی و همکاران (۱۷)، غفاریان (۴۱) و خشوعی و همکاران (۲۳) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

بنابراین، چنانچه روشن است نتایج تحقیق حاضر تا حدودی یافته‌های تحقیقات انجام‌شده پیرامون شایستگی‌های مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش را مورد تأیید قرار می‌دهند؛ با این تفاوت که هیچ‌یک از تحقیقات انجام‌شده حول محور زیرنظام راهبری و مدیریت و در راستای اهداف و

راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بنیان نظری تحول راهبردی در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران است انجام نگرفته است.

در این تحقیق سعی شده است تمام ابعاد، زیرمقوله ها، مقوله‌ها و شاخص‌های محوری موردنیاز جهت سنجش شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به صورت همه‌جانبه و با نگاه ویژه به زیرنظام راهبری و مدیریت و سند تحول بنیادین موردتوجه قرار گیرد و در قالب یک چارچوب مشخص جهت گزینش و انتخاب مدیران ستادی در رده‌های عالی، میانی و پایه براساس شرح وظایف هرکدام از منظر شورای عالی اداری (۴۷) آن‌چنان‌که مدنظر تدوین‌کنندگان، کارشناسان اجرا و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت آموزشی است، را مشخص نماید؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب پیشنهادی از پشتوانه نظری و تجربی کافی برخوردار است.

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، به لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت معطوف بوده، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی سایر منابع انسانی در آموزش و پرورش همچون معلمان، مدیران مدارس و... نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین پروری در حوزه ستادی توجه ویژه شود.

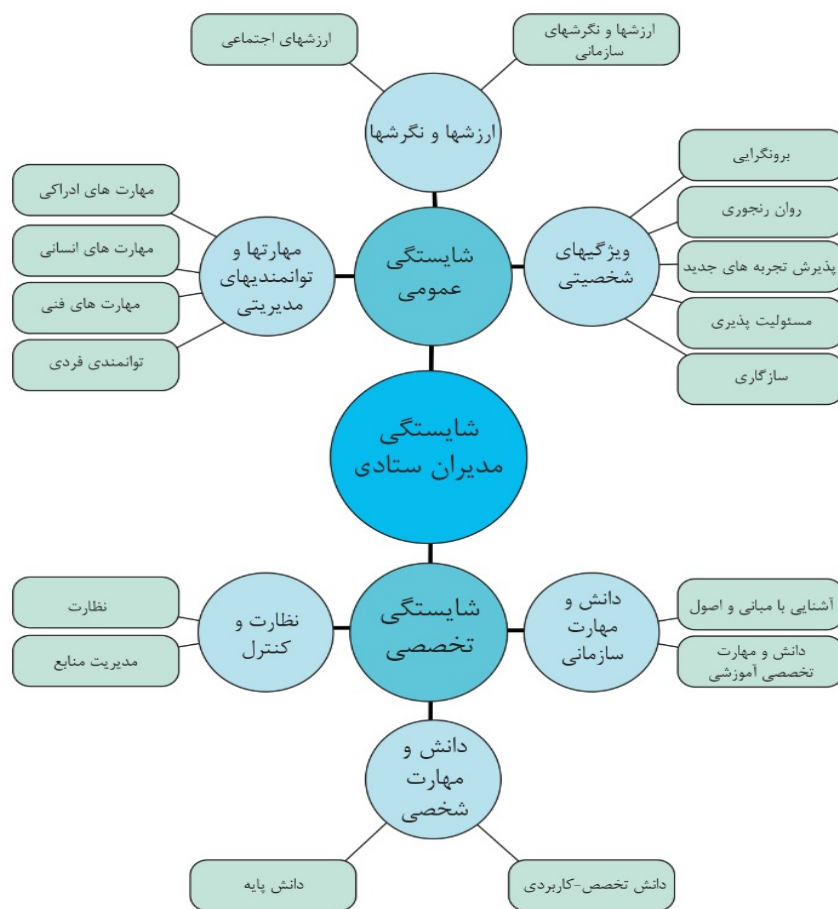
با توجه به اینکه الگوهای شایستگی قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز اینکه مدیران و رؤسای حوزه ستادی به‌عنوان برنامه ریزان اصلی بخش عمده و حساس سازمان آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند به‌طوری‌که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد

ارتباط بین سطوح عالی را در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاستها، خطمشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی (مدیران پایه) از وظایف اصلی حوزه ستادی است. از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌گردد که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. از آنجایی که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در این تحقیق مبتنی بر زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و بر اساس اجماع و نظر سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و همچنین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی شناسایی شده‌اند، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با اتکا بر یافته‌های این پژوهش فرآیند گزینش و انتصاب مدیران در حوزه ستاد و با اندکی تأمل در سطوح دیگر همچون مدیران صف (مدارس) را در پیش بگیرند. به عبارتی، طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سطح کلان آن‌گونه که مدنظر و توجه سند تحول بنیادین، به‌ویژه راهکار ۲۲ - ۶ زیرنظام راهبری و مدیریت می‌باشد، صورت گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز به راحتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروزه نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. همچنین چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد. نهایتاً شایان ذکر است

درنهایت، با توجه به آن که هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی جهت گزینش و انتصاب مدیران در حوزه ستادی آموزش و پرورش بود، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران سطوح کلان آموزش و پرورش بوده و به‌کارگیری آن در سطوح دیگر مدیریت آموزش و پرورش (مثلاً مدیران مدارس) و یا سایر مؤسسات آموزشی نیاز به بررسی مجدد یافته‌های پژوهش، متناسب با وظایف و

نقش‌های مختلف هر کدام از سطوح مذکور و شغل مورد نظر خواهد بود. همچنین، عدم همکاری برخی مصاحبه‌شوندگان در هنگام اجرای پروژه از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.





شکل ۱. مدل کیفی شایستگی مدیران ستادی

## منابع ۲۰

- \* The Holy Quran. Translated by Mehdi Elahi Ghomsheie (1988). Tehran: Quran Publishing Foundation.
۱. Supreme Education Council. *The Subsystem program of the leadership and management of the public and formal education system*. 2018. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
  2. Kin T. M, & Abdull Kareem O. *A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools*. Asia Pacific Journal of Education. 2018; 38(3), 394-413.
  3. Turani, H. Process-oriented Leading and Managing prerequisite of improving the management quality. *School Management Development*. ۲۰۱۶. ۱۱۳: pp. ۲۴-۲۶.
  4. Supreme Administrative Council. *Circular on the Guidelines for the Evaluation and Development of General Competencies of Professional Managers*. 2017. Available at: <https://www.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=64fcf98a-300f-4de8-92a0-f63307c1b6f6&t=41>
  5. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. & Shamalla, L. *Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce*. Vaccine. 2019; 37(11), 1428-1435.##
  6. Supreme Education Council. *The Subsystem program of the leadership and management of the public and formal education system*. 2018. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
  7. Bonyadi H, Fani A. A, Seyed Javadin S. R. Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents, *Educational and School studies*. 2018. 7(19). 113-144.
  8. Puteh F. *Learning for professional development via peers: A System Theory approach*. *Global Conference on Business & Social Science*. 2015; GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur. Retrived from: at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
  9. Bharwani S, & Talib P. *Competencies of hotel general managers: A conceptual framework*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017.
  10. Schroder, H. M. *Managerial competence: The key to excellence*. 1989. Kendall/Hunt Publishing Company.
  11. Asheghi H, Qahramani M, Qaderchian N. G. Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking

- industry managers. *Human Resources Education and Development*. 2017; 4(14): pp. 76-5.
12. Khanifar H, Naderi Bani N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati M. H. Identify the competence of school principals for use in the assessment center. *School Management*. 2019. 7(1): 105-125.
  13. Najafi M, Qahramani M, Abolghasemi M, Arefi M. Designing and Explaining the Model of Professional Competencies of Preschool Centers Managers, *New Approaches in Educational Management*, Vol. 9, Issue 2, Summer, Consecutive 34, pp. 26-1.
  14. Askari A, Hajifar S. *Designing a competency model for general managers with a regression of the best subsets approach*. 2018. Job and organizational counseling.
  15. Ebrahimzadeh B, Nazem F. Identifying and compiling the components affecting the competency model of primary school principals in Tehran. *Leadership and Educational Management*. Islamic Azad University, Garmsar Branch. 2018; 12(4): 9-23.
  16. Khorshidi A, Ameri A. Professional qualifications of school principals. *School Management Development*. 2016; 113: pp. 52-55.
  17. Pourkarimi J, Farzaneh M, Azizi M, Kurdi, E. Presenting a model of manager's professional competencies for educational departments of Tehran University. 2016.
  18. Ekrami H, Hoshyar V. Identifying and explaining the competencies of high school principals, *Family and Research*. 2016; 32. 7-31.
  19. Piriaei H, Niknami M. Presenting a Model for Improving the Educational Managers Appointment and Promotion System, *Management and Planning in School Systems*. 2016; 10(1) (Series 18): 9-28.
  20. Porkarimi, J., Farzaneh, M., Norozi, M. Exploring the Professional Competencies of High School Principals: The Results of a Mixed Method Study. *School administration*. 2016 4(1): 1-25.
  21. Asgari N, Nikokar G. H, Safari H., Gholami M. Model of competencies of public managers of the Islamic Republic of Iran based on the 20-Year National Vision of the Islamic Republic of Iran. *Management at the Islamic University*. 2015. 4. No. 1: pp. 23-38.
  22. Zeinabadi, H. R., Abdul Husseini, B. Successful School, Successful Manager: A Comparative Study of International Successful School Principalship Project (ISSPP) Findings. *Educational Innovation*. 2017 16(1): 21-42.
  23. Khoshuei M. S, Arizi Samani S. H, Nouri A. Eight managerial competencies: Essential competencies for 21st century managers. *Iranian Journal of Management Studies*. 2013. 6(2): 131-152.

24. Rezayat G. H, Yamani Dozie Sorkhabi M, Kiamanesh A. Naveh Ibrahim I. Competency model of heads of public universities in Iran. *Iranian Higher Education Association*. 2011.;4(1): 84-47.
25. Kin T. M, & Abdull Kareem O. *A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools*. Asia Pacific Journal of Education. 2018; 38(3), 394-413.
26. Alberta Education. *Alberta Education Leadership Quality Standard*. 2018. Retrieved from Alberta Education: <https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/>
27. Hitt D. H, Woodruff D, Meyers C. V, & Zhu G. *Principal competencies that make a difference: Identifying a model for leaders of school turnaround*. Journal of School Leadership, 2018. 28(1), 56-81.
28. Liikamaa K. (2015). *Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies*. Procedia Manufacturing, 3, 681-687.
29. Oates K. *Our school leadership competencies*. 2016: Retrieved from *Ambition School Leadership*: <https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies###>
30. Altman J, Kaplan S, Elisa Villanueva Beard S, & Pastorek P. *Teacher leader competency framework*. 2015. Washington: University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).
31. Bitterová M, Hašková A, & Pisoňová M. *School leader's competencies in management area*. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2014. 149: 114-118.
32. Abel, M. H. *Competencies management and learning organizational memory*. Journal of knowledge management. 2008; 12 (6): 15-30.
33. Jahanian, R. Qualifications required by educational managers. *Educational Management Research*. 2010. 1(3): pp. 121-142.
34. Charmaz K. *Constructing grounded theory*. 2014. sage.
35. Crassula, J. W. *Research plan: qualitative, quantitative and combined approaches* (translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Dana Toos). 2012. Tehran: Allameh Tabatabai University Jihad Publications.
36. Khastar H. Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Humanities Methodology*. 2009. 15 (8), p. 161-174.
37. Willig, C. *Interpretation in qualitative research*. The SAGE handbook of qualitative research in psychology. 2017. 274-288.
38. Fereday J, & Muir-Cochrane E. *Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development*. International journal of qualitative methods. 2006: 5(1), 80-92.

39. Braun V, & Clarke V. *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology. 2006. 3(2): 77-101.
40. Abdollahi M, Fathi Vajargah K, Taghi Pourzahir A, Rahimian H. Competencies of the managers of human resource education and development. *New Approach in Educational Management*. 2015; 6 (4); Consecutive 24: pp. 23-54.
41. Ghaffarian V. *Management competencies: How to better manage an organization*. 2011. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
42. Hellriegel D, & Slocum J. W. 2010. & Woodman, RW *Organizational Behavior*. 1998.
43. Amiri-e-Jami H, Amiri Jami H, and Alaei H. *Compiling the proposed model of the expected competencies of the educational principals of girls' only schools in the three school levels of Torbat-e-Jameh city*. 2014. First International Conference on Psychology and Behavioral Sciences. Tehran: Mehr Ishraq Conference Institute of Tehran University Conference Center,
44. Dainty P. H, & Anderson M. *The capable executive: effective performance in senior management*. 1996. Macmillan Business.
45. Azar A. *An Introduction to Process Requirements and Criteria for Selecting Government Human Resource Managers*. Management Thought. 2008. 2 (2): 37-69.
46. Farhi Bozjani, B. Introducing the model of developing managerial abilities needed by managers (the country's administrative system). *Management Knowledge*. 2005. 68: 92-73.
۴۷. Supreme Administrative Council. *Circular on the Guidelines for the Evaluation and Development of General Competencies of Professional Managers*. 2017. Available at: <https://www.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=64fcf98a-300f-4de8-92a0-f63307c1b6f6&t=41>

## مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها<sup>۱</sup>

صلاح الدین ابراهیمی<sup>۲</sup>

حسین خنیفر<sup>۳\*</sup>

مرجان فیاضی<sup>۴</sup>

بهمن غلامی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۴)

**چکیده:** یکی از مباحث اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌خصوص در آموزش و پرورش، انتخاب و ارتقاء شایسته مدیران است. هدف پژوهش حاضر شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش و ارائه مدل شایستگی مدیران جهت استفاده مراکز ارزیابی برای ارتقاء، انتخاب و انتصاب مدیران است. پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) است. ابتدا در مرحله کیفی مطالعه اکتشافی انجام شد و رویکرد پژوهش قیاسی- استقرایی بوده است. روش پژوهش در قسمت کیفی از نوع پدیدارشناسی و در قسمت کمی توصیفی (غیر آزمایشی) با طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله‌برفی با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد و در قسمت دلفی ۲۵ نفر از آنها انتخاب شدند. و جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۴۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کیفی مصاحبه نیمه- ساختار یافته و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. اعتباربخشی به داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده تأیید شد و پایایی مصاحبه‌ها با روش پایایی توافقی و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد برای تحلیل اطلاعات در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و تحلیل دلفی و در قسمت کمی از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، شایستگی مدیران، کانون ارزیابی، آموزش و پرورش.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، ایران

۳- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران. مسئول مکاتبات: [khanifar@ut.ac.ir](mailto:khanifar@ut.ac.ir)

۴- استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۵- مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### ۱. مقدمه

در عصر حاضر که شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز، مسؤولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود و تغییرات سریع محیط بیرونی و محدود بودن منابع که سازمان‌ها را وادار به تکاپوی مداوم و رقابت با یکدیگر نموده است، نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع دارد. نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است (۱). انسان به‌عنوان عنصر اصلی مدیریت می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با به‌کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید (۲). این منابع دارای توانایی‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند. منابع انسانی بیش از سایر عوامل در حفظ و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان بستگی دارد (۳). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (۴).

از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (۵). اگر آموزش و پرورش در یک کشوری پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت‌مورد توجه حکومت‌هاست. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن در کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت (۶). آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است (۷). از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (۸)؛ بنابراین مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد. بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران ارشد در ارتقاء کیفی سازمان، لازم است مدیران عالی آموزش و پرورش نیز از شایستگی‌های مرتبط و کافی برخوردار باشند. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی مدیران عالی (ارشد) آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی است.

امروز برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد سازمان مهم‌تر از قبل است، چراکه با چالش‌ها و مسائل زیادی روبرو هستند و ما شاهد روند رو به رشد استفاده از آن در سازمان‌ها هستیم به‌گونه‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها برای استراتژی و نقش آن در عملکردشان اهمیت بسیار قائل هستند (۹). درحالی‌که سازمان‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتشان آیینی تمام‌نمای مدیران ارشدشان می‌باشند و آنان بر مبنای تمایلات، تعصبات و تجارب و ارزش‌هایشان عمل می‌کنند (۱۰). اگر می‌خواهیم بفهمیم چرا سازمانی به طریق خاصی عمل می‌کند، باید افرادی را که در بالای سلسله‌مراتب آن هستند را بشناسیم. از این‌رو مدیران شایسته و حضور آنان در بالای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت بوده و از نقطه نظر توسعه مدیریت مهم است که آیا مدیران شایستگی‌های مورد نیاز برای رسیدن به عملکرد شغلی مناسب را دارند یا خیر؟ وقتی شایستگی یک فرد کمتر از آن چیزی است که برای عملکرد نیاز است، اینجا یک شکاف در مدیریت، عملکرد سازمان و شایستگی مدیران ایجاد می‌شود (۱۱). لذا شایستگی‌های مدیریت عامل اساسی در توسعه استراتژی‌ها برای رسیدن به مأموریت سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد است (۴).

وجود محیط‌های متغیر، نامعلوم، پیچیده، مبهم، تهدیدات سریع و غیرمنتظره نقش برجسته مدیریت در بالا بردن کارایی، بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها را اذعان و وجود شایستگی‌های خاص و ویژه را برای رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها ایجاد می‌نماید (۱۰). مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری هستند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت برجا می‌گذارد. بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب، گزینش، ارتقا و انتصاب آنان حائز اهمیت است (۱۲). و این انتخاب نیازمند ملاک‌هایی است که همان شایستگی‌های مدیران است. با توجه به اهمیت روزافزون رهبران و مدیران کارآمد و خیره در سطوح عالی سازمانی لازم است تا مدیران ارشد و عالی سازمان برای بهره‌وری و عملکرد بهتر شایستگی‌هایی داشته باشند؛ به عبارتی شرایط خاص، بهره بردن از مدیرانی لایق و شایسته برای هدایت سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است.

همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌ها<sup>۱</sup>، استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و سایر ابعاد با یکدیگر تفاوت دارند (۱۳). وجود این تنوع و گوناگونی در افراد و مشاغل سبب شده تا برنامه ریزان نیروی انسانی با مشکلاتی در خصوص انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل<sup>۲</sup> روبرو شوند (۱۴). مرکز (کانون) ارزیابی و توسعه<sup>۳</sup> متشکل از

<sup>۱</sup> . Competencies

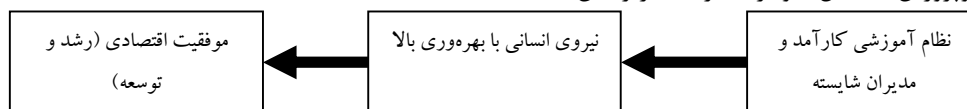
<sup>۲</sup> . The right person for the right job

<sup>۳</sup> . Assessment & Development Center



ارزیاب‌های تأیید صلاحیت شده‌ای هستند که با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متنوع و به شیوه سیستمی شخصیت، رفتار، شیوه تفکر، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی را شناسایی و به شخص و سازمان کمک می‌کنند مسیری اثربخش را برای شغل فعلی و آینده خود ترسیم نماید (۱۵). سازمان‌هایی که نتوانند با استفاده از کانون ارزیابی زمینه‌های ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادها خود را فراهم آورند علاوه بر اینکه استعدادهای فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده دچار مشکل فقدان افراد با کفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد (۱۶). مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادهای علیرغم اهمیت بالای آن، کمتر مورد توجه قرار گرفته است که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. بنابراین پرداختن بیشتر به این مسئله و بررسی و واکاوی آن، ضرورتی ناگزیر است، چرا که تا روشن نشود که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در آموزش و پرورش کدام‌اند، نمی‌توان در راستای اتخاذ و اجرای موفق تصمیمات تلاش کرد و همچنان پرسش‌های بی‌پاسخ در اذهان باقی خواهد ماند (۴).

امروزه اهمیت عامل انسانی در اقتصادهای رشدیافته بر محققان مباحث اقتصاد آموزش و پرورش پوشیده نیست. برای سازمان‌هایی که قصد دارند در دنیای تغییر امروزی توان بهره‌وری و رقابت خود را افزایش دهند، سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بر روی مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار - نیروی انسانی - به‌منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مدنظر است. ماهیت چنین ارتباطی به‌وسیله اقتصاددانان آموزش و پرورش به شکل نمودار شماره (۱) زیر بیان شده است (۱۷).



نمودار ۱- رابطه آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی (۱۷)

بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که تحقیق در زمینه شایستگی مدیران به‌وفور انجام شده، اما در ارتباط با شایستگی‌های مربوط به مدیران عالی و ارشد سازمان پژوهش‌چندانی انجام نشده و به‌خصوص در مورد شایستگی مدیران عالی سازمان آموزش و پرورش پژوهشی انجام نشده است. امروزه در سازمان‌های بزرگی چون آموزش و پرورش همراه با تحولات و تغییرات جهانی نیازمند استفاده از مفاهیم و تکنیک‌های جدید مدیریت در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد هستیم. بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش کدامند و مدل شایستگی‌های مدیران عالی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی چگونه است؟

### مبانی نظری

مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آن‌ها تبدیل شده است. رویکردهای شایستگی محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است (۱۲). بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و روند فزاینده رشد این امر در آموزش و بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقاء کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت کسب یا ارتقاء شایستگی‌های موردنیاز در عرصه‌های مدیریتی و شغلی گام‌های اساسی بردارند.

یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارکنان و مدیران می‌باشد (۱۳). علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل‌توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (۱۸). بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، شایستگی مدیران خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون ارزیابی<sup>۱</sup> است که شایستگی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد که به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند

شایستگی منابع انسانی: می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود (۱۹). بطور مثال اثبات شده است که سطح شایستگی مدیر منابع انسانی بر روی اینکه آیا وی قادر به پیوستن به حلقه استراتژیک مدیران ارشد است یا نه تأثیر زیادی دارد (۲۰). بر اساس ادبیات موجود، تعاریف گوناگونی از شایستگی مطرح شده است و دانشمندان از ابعاد متفاوت به این موضوع پرداخته‌اند. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب‌نظران برجسته این حوزه است در جدول شماره ۱ آمده است.

## جدول ۱- تعاریف شایستگی

ردیف	پژوهشگر	سال	تعریف
۱	مرکز مشاوره جی جی ان <sup>۱</sup>	۲۰۰۴	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست به‌منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد.
۲	کوکران <sup>۲</sup>	۲۰۰۹	مهارت‌ها، رفتارها و ویژگی‌هایی که در موفقیت مشارکت دارند.
۳	لی <sup>۳</sup>	۲۰۱۰	مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز برای عملکرد موفق در شغل است.
۴	مولر و ترنر <sup>۴</sup>	۲۰۱۰	هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگی‌های منابع انسانی است که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهم‌تر این‌که افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد.
۵	مککلند <sup>۵</sup>	۲۰۱۴	ترکیبی از ویژگی‌ها، نگرش‌ها با ارزش‌ها، دانش و مهارت‌های رفتاری و هر ویژگی فردی که به‌طور قابل‌اعتماد که می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود.
۷	اسمایل، زین و زولیهار <sup>۶</sup>	۲۰۱۵	ویژگی خاصی در یک فرد که باعث عملکرد اثربخش و یا فوق‌العاده او می‌شود.
	لوسیا و لپسینگر <sup>۷</sup>	۲۰۱۶	مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و خصوصیتی که فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد.
۸	خنیر و همکاران	۱۳۹۸	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند.
۹	پورعزت و همکاران	۱۳۹۸	مهارت، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز شخص برای انجام کار به طور اثربخش.

در مورد تفاوت دو مفهوم صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، چنین تفسیر شده است که اولی وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد و عمدتاً در انگلیس و برای کلیه کارکنان سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد. درحالی‌که عبارت دومی به خصوصیات درونی فرد مرتبط است و

<sup>۱</sup> GJN Consulting Center

<sup>۲</sup> Cochran

<sup>۳</sup> Lee

<sup>۴</sup> Muller & Turner

<sup>۵</sup> McClelland

<sup>۶</sup> Smiley, Zayn & Zolihar

<sup>۷</sup> Lucia & Lepsinger

دیدگاهی است که در آمریکا برای تشریح عملکرد بالاتر و به‌ویژه عملکرد مدیران به‌کاربرده می‌شود. مراتب در جدول ۲ منعکس است:

جدول ۲- مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت (۲۱)

شرح	شایستگی‌ها	صلاحیت‌ها
خاستگاه جغرافیایی	آمریکا	انگلیس
هدف	بیانگر عملکرد برتر	بیانگر حداقل استاندارد
نقطه تمرکز	شخص (فرد)	شغل (نقش)
تبیین	خصوصیات پرسنلی	وظایف و نتایج
گروه پرسنلی موردنظر	مدیران	همه پرسنل

مقایسه دو مفهوم شایستگی و مهارت: مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. برای مثال تفکر استراتژیک می‌تواند یک مهارت باشد. هر فرد می‌تواند یک دوره تفکر استراتژیک بگذراند؛ اما شایستگی یاد گرفته نمی‌شود. شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود؛ یعنی اینکه اگر شما مهارت نوشتن یک گزارش را دارید، آیا شما آن را با مسئولیت انجام می‌دهید؟ همراه با خستگی‌ناپذیری، توجه، افشای حقایق و ... این شایستگی است. هر نوع مهارتی در دنیا می‌تواند تبدیل به شایستگی شود (۲۲).

با توجه به تعریف‌های مختلف برای شایستگی، ابعاد و طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای شایستگی‌ها ارائه شده است. ابعادی چون دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ویژگی‌های فردی، انگیزه و قدرت و ... (۹). یکی از طبقه‌بندی‌های انجام شده، طبقه‌بندی دونر و همکاران (۱۰) است که شایستگی‌ها را به دو گروه شایستگی‌های شخصی<sup>۱</sup> و شایستگی‌های شرکتی تقسیم نموده‌اند. در تقسیم‌بندی دیگری توسط وارثانوا (۲۳) بر اساس جهت شکل‌گیری شایستگی‌ها، آن‌ها به چهار دسته: شایستگی بازار، شایستگی فناوریانه، شایستگی سازمانی، شایستگی نوآوری تقسیم شده‌اند. وی همچنین از نظر معنای مفهومی شایستگی‌ها را در چهار گروه اختیارات، قابلیت‌های محوری، شایستگی‌های بنیادین و شایستگی‌های استراتژیک تقسیم کرده است. تریپاتی و آگراوال (۲۴) شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های نرم (شایستگی‌های مدیریتی) و شایستگی‌های سخت (شایستگی‌های وظیفه‌ای) تقسیم‌بندی کرده‌اند.

یک الگوی شایستگی، شرح دقیق رفتاری از مهارت‌ها و خصوصیات است که کارکنان یا مدیران به آن‌ها نیاز دارند تا در یک شغل اثربخش باشند (۱). کمپیون و همکارانش، دانش، مهارت، توانایی و دیگر خصوصیات<sup>۲</sup> منفرد و یا ترکیبی از آن‌ها را شاخص شایستگی دانسته و طبقات این شاخص‌ها را الگوی شایستگی به شمار می‌آورند (۲۵). الگوی شایستگی مشخص می‌کند چه مهارت‌ها، دانش‌ها و

<sup>۱</sup> . Competencies Persona

<sup>۲</sup> . KSAO's

قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظارات تعریف‌شده در فرد الزامی هستند (۳). و ابزاری برای تفکیک کارکنان با عملکرد بالا از دیگر کارکنان به شمار می‌روند (۲۶). الگوهای شایستگی ابزاری هستند که به وسیله آن‌ها مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌ها و رفتارهای افراد موفق شناسایی می‌شوند، داشتن شایستگی‌های بیان‌شده توسط افراد را می‌توان عامل موفقیت آن‌ها در آینده دانست. هدف از ارائه الگوی شایستگی، تغییر رفتار کارکنان سازمان است و با آینده‌نگری حاصل از این الگوها هر یک از آن‌ها می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف راهبردی توسط کارکنان سازمان باشد (۱).

**کانون (مرکز) ارزیابی و توسعه:** به‌منظور گزینش شایسته افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌ها و ابزارهای متعددی با هدف تشخیص و تطبیق ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان با مشاغل، طراحی شده است. در این میان کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌عنوان مراکزی که دارای قابلیت ارزیابی توانایی‌های افراد برای جذب و یا ادامه فعالیت در یک پست سازمانی مهم را دارند به شدت مورد توجه قرار گرفته است. کانون (مرکز) ارزیابی و توسعه فرآیندی است که مدیریت منابع انسانی از آن برای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های متناسب با مقتضیات شغلی مورد نظر، استفاده می‌نماید و اولین بار توسط شرکت مخابرات آمریکا<sup>۱</sup> (AT&T) جهت ارزیابی توان مدیریتی صدها کارمند به کار گرفته شده است مرکز ارزیابی و توسعه با رویکردهای جذب یا انتخاب، انتصاب و ارتقا، توسعه (کانون توسعه‌ای)، شناخت، انفصال، تقلیل نیرو، بازنشستگی و عارضه‌یابی کارکنان و مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۷). کانون ارزیابی و توسعه در واقع دو فرآیند بسیار مهم می‌باشند که در امتداد هم اجرا می‌شوند. کانون ارزیابی، فرآیندی است که با بکارگیری فنون تمرینی و غیرتمرینی تلاش دارد تا تصویر دقیق‌تر و جامعی از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و خصوصیات شخصیتی افراد و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز پست‌های مدیریتی فراهم کند. کانون توسعه، فرآیندی است که به‌واسطه آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل مورد نظر و جهت‌گیری‌های سازمان، مورد ارزیابی قرار گرفته و برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت موردنیاز در قالب گزارش بازخورد به وی ارائه می‌شود که این گزارش شامل دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت ارتقاء ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی است (۲۰ و ۲۸).

#### پیشینه پژوهشی

طبق بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون در زمینه طراحی مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش، تحقیقی صورت نگرفته ولی این موضوع در حوزه‌های دیگر مورد بررسی واقع شده که در این بخش به برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

<sup>۱</sup> American Telephone & Telegraph

## جدول ۳- خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه پژوهش
۱	کریمیان (۱۳۹۰)	۱۳۹۰	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران	شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریت بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار تشخیص داده شدند.
۲	عارف‌نژاد (۵)	۱۳۹۶	شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی	مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.
۳	دری و همکاران (۹)		شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد در یک سازمان صنعتی	شایستگی‌های مدیران ارشد در پنج بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی در ۱۰ مقوله اصلی دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و نگرش و همچنین، در ۵۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند.
۴	پورعزت و همکاران (۱)	۱۳۹۸	طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴	این محققان با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت و با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد به طراحی الگوی شایستگی پرداخته‌اند. آن‌ها ارزش محوری، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ادراکی از شایستگی‌های مدیران هستند.

۵	ابراهیمی (۶)	۱۳۹۸	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش	مجموعه شایستگی‌های شخصیتی، حرفه‌ای و مدیریتی را برای همه سطوح مدیران آموزش- و پرورش بیان کرده و اشاره می‌کند که بین سطوح مدیران میانی، عالی و مدارس در بعضی از شایستگی‌ها تفاوت اساسی وجود دارد و دسته‌ای از شایستگی‌های مشترک اساس و پایه برای همه سطوح مدیریتی هستند.
۶	خنیفیر و همکاران (۱۴)	۱۳۹۸	شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی	نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی.
۷	خنیفیر و همکاران (۱۳)	۱۳۹۹	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه	مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، فناوری اطلاعات، حرفه‌ای، قدرت تصمیم‌گیری، شخصیتی، تخصص، رهبری، مدیریت، و انتقادپذیری.
۸	مولر و ترنر <sup>۱</sup> (۲۹)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان را در سه دسته شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های احساسی قرار می‌دهد.
۹	لی <sup>۲</sup> (۳۰)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای عملکرد بالا	برای این که مدیران دارای عملکرد بالایی باشند، نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرای، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.
۱۰	پژوهش مارتینا و همکاران <sup>۳</sup> (۳۱)	۲۰۱۲	تبیین اهمیت شایستگی مدیران در سازمان	نشان داد که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

Muller & Turner<sup>۱</sup>Lee<sup>۲</sup>Martina, Hana, & Jiri<sup>۳</sup>

۱۱	تریپاتی و آگراوال <sup>۱</sup> (۲۴)	۲۰۱۴	شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران	شایستگی‌های موردنیاز مدیران را به شایستگی‌های پایه (تفکر انتقادی و ارتباطات)، شایستگی‌های کلیدی در شرایط ثبات (تفکر سیستمی، شایستگی پیش‌بینی، شایستگی‌های هنجاری)، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های بین فردی تقسیم می‌کند.
۱۲	چانگ (۱۳)	۲۰۱۳	شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور	ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نیست و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.
۱۳	بوچاما و همکاران (۳۲)	۲۰۱۸	ارائه الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش	در پژوهش خود به دو شایستگی اصلی مدیران آموزش و پرورش یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید کرده‌اند.
۱۴	فیلیپس و راپر <sup>۲</sup> (۲)	۲۰۱۹	ارائه مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران جهت مدیریت استعداد	شایستگی‌های موردنیاز برای مدیران را به شایستگی‌ها متنی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی تقسیم می‌کند.

علی‌رغم اهمیت تصمیمات مدیران در محیط پرشتاب و متغیر آموزش و پرورش، تاکنون پژوهشی تخصصی و جامع در محیط آموزش و پرورش و در زمینه شایستگی مدیران عالی و در راستای مرکز ارزیابی و توسعه صورت نگرفته است. بنابراین پرداختن به طراحی الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی، ضرورت دارد تا بتوان در راستای اجرای موفق کانون ارزیابی، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد.

### روش پژوهش

در این پژوهش آمیخته محقق بر آن شد تا با توجه به اینکه بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصربه‌فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است، ابتدا از رویکرد کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی برای استخراج مقوله‌های شایستگی مدیران عالی استفاده شود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از روش کیفی، مطالعه‌ای کمی نیز انجام گرفت تا به تایید و تصدیق یافته‌های به‌دست‌آمده از روش کیفی و ارائه مدل بپردازد؛ بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی – استقرایی است. روش اجرای این پژوهش در قسمت کمی توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است.

<sup>۱</sup>Tripathi & Agrawal

<sup>۲</sup>Phillips, & Roper



جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود. در مرحله کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> مبتنی بر گلوله برفی<sup>۲</sup> ۱۷ نفر و در قسمت دلفی ۲۵ نفر از آنها انتخاب شد. تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری<sup>۳</sup> بود. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش و اساتید و متخصصان مدیریت آموزشی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای<sup>۴</sup> (که مبنای خوشه‌ها، مناطق آموزشی بود)، بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۶۲ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه به تفکیک جنسیت و سطح تحصیلات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴- تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد		جنسیت
مرحله کمی	مرحله کیفی	
۳۲۰ نفر	مرحله کیفی	مرد
۱۴۲ نفر	۱۱ نفر	زن
مرحله کمی	۶ نفر	سطح تحصیلات
۴۲ نفر	مرحله کیفی	لیسانس
۱۵۶ نفر	۱ نفر	فوق لیسانس
۲۴۴ نفر	۳ نفر	دکتر

به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها و روش دلفی در مرحله کیفی بود و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود. اعتباربخشی به داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۵</sup> تأیید شد و پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۹۱ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

<sup>۱</sup> . Purposeful sampling

<sup>۲</sup> . Snowball sampling

<sup>۳</sup> . Theoretical saturation

<sup>۴</sup> . Cluster sampling

<sup>۵</sup> . Participant feedback

### یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی است، تحلیل هرکدام از این داده‌ها ذیلاً عرضه می‌شوند. در ابتدا در این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌شوندگان از خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش انتخاب شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۷ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران، مدیران ارشد و دانشگاهیان حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور مصاحبه شد.

جدول ۵- مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی (شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش)

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	دانش مدیریت و مدیریت آموزشی شناخت فلسفه آموزش و پرورش دانش حقوقی و شناخت قوانین و اسناد بالادستی دانش راهبردی فراآگاهی از محیط پیرامون دانش مدیریت مالی و اقتصادی	دانشی
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵	قدرت تجزیه و تحلیل صداقت و راست‌گویی قاطعیت جهانی‌اندیشیدن و بومی عمل کردن هدف‌گذاری آرمانی احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سلامت مالی ذهنیت فراملی مدیریت تغییر	حرفه‌ای
۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۶	ریسک‌پذیر تعالی‌نگر تعهد مشارکت‌پذیری	شخصیتی

	<p>شجاع و جسور در تصمیم‌گیری</p> <hr/> <p>کمال‌جو و خودارتقا</p> <hr/> <p>نتیجه‌گرایی</p> <hr/> <p>تیزهوشی</p> <hr/> <p>اعتمادبه‌نفس</p>	
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷</p>	<p>مدیریت تغییر</p> <hr/> <p>ریسک‌پذیری</p> <hr/> <p>مدیریت استراتژیک</p> <hr/> <p>نظارت استراتژیک</p> <hr/> <p>مدیریت بحران</p> <hr/> <p>مدیریت پیچیدگی</p>	اجرائی
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶</p>	<p>انگیزه بخشی</p> <hr/> <p>جانشین‌پروری</p> <hr/> <p>مدیریت استعداد</p> <hr/> <p>تفویض اختیار</p> <hr/> <p>کار تیمی و تیم‌سازی</p> <hr/> <p>توسعه افراد و تواناسازی</p> <hr/> <p>الهام بخشی</p> <hr/> <p>رهبری تیمی</p>	رهبری و هدایت
<p>۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷</p>	<p>ایجاد اعتماد و اعتمادسازی</p> <hr/> <p>ارتباطات قوی و موثر درون‌سازمانی</p> <hr/> <p>خرد جمعی و تصمیم‌گروهی</p> <hr/> <p>توانایی ایجاد ائتلاف</p> <hr/> <p>مهارت چانه‌زنی و مذاکره</p> <hr/> <p>شناخت تعاملات بین‌فردی و محیطی</p> <hr/> <p>توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی</p>	ارتباطات
<p>۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷</p>	<p>خلاقیت و نوآوری</p> <hr/> <p>مثبت‌اندیشی</p> <hr/> <p>تفکر سیستمی</p> <hr/> <p>تصمیم‌گیری استراتژیک</p> <hr/> <p>تفکر استراتژیک</p>	ادراکی

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود، شایستگی های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی را می توان در ۷ مقوله اصلی دسته بندی کرد که هر کدام از این مقولات اصلی نیز در بردارنده خرده مقولات دیگری نیز هستند که شرح مبسوط آن ها قبلاً ارائه شد. در این قسمت نتایج حاصل از روش دلفی با ۲۵ نفر از صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش در مورد شایستگی مدیران میانی ارائه شده که برای بررسی نتایج دور اول از آزمون باینومیال استفاده شد.

جدول ۶- نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله ای نظر خبرگان درباره شایستگی های مدیران عالی آموزش -

و پرورش (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
تصمیم گیری استراتژیک	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
مدیریت استراتژیک	۲۳	۱	۰/۰۱	تایید
دانش فناوری اطلاعات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
نفوذ گذاری و تاثیر	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
تعهد سازمانی	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
مدیریت بحران	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
خلاقیات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
مدیریت پروژه	۲	۲۳	۰/۰۱	رد
الگو بودن	۲۳	۱	۰/۰۱	رد

همانطور که مشخص است آزمون باینومیال در بسیاری از شاخص ها معنی دار است و این بدان معنی است که نسبت مورد انتظار پاسخ خبرگان یعنی ۶۰ به ۴۰ در اکثر موارد وجود دارد. با عنایت به مطالب فوق، در شاخص مدیریت پروژه اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می شود. در پرسشنامه (بسته) دور دوم دلفی در این مرحله پرسشنامه با ۸ شاخص در اختیار خبرگان قرار گرفت. با عنایت به جدول فوق، در شاخص مدیریت پروژه اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می شود. یافته های مرحله سوم نشان داد که خبرگان ۸ شایستگی باقیمانده مدیران میانی را مورد تأیید قرار دادند. همچنین اکثر شاخص های باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند. که این خود نشان دهنده ایجاد "اشباع تئوریک، اقناع نظری و شکل گیری اجماع نسبی" است. با توجه به این مطلب، در مرحله چهارم دلفی، تمرکز بر مقوله رتبه بندی عوامل و گویه ها قرار گرفت. نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول ۷ و ۸ آمده است.

**جدول ۷- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن درباره شایستگی های مدیران عالی (n=۲۵)**

رتبه کسب شده	معیارها
۱	تصمیم گیری استراتژیک
۲	الگو بودن
۳	دانش فناوری اطلاعات (دانش اولیه دیجیتال و آموزش الکترونیکی و..)
۴	نفوذگذاری و تاثیر
۵	مدیریت بحران
۶	خلایت
۷	مدیریت استراتژیک
۸	تعهد سازمانی

**جدول ۸- نتایج آزمون فریدمن برای شایستگی های مدیران عالی**

آماره محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا
۱۵۲/۴۲۶	۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۸ می توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین ۸ رتبه شایستگی های مدیران عالی تفاوت معناداری وجود دارد. در زیر نتایج کمی پژوهش بر اساس داده های حاصل از پرسش نامه گزارش شده است. در جدول ۹ شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار) گزارش شده است.

**جدول ۹- شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش**

متغیر	میانگین	انحراف معیار
دانشی	۳/۴۳	۰/۷۸۳
حرفه ای	۳/۲۰	۰/۷۹۲
ویژگی های شخصیتی	۲/۹۱	۰/۸۰
اجرایی	۲/۸۷	۰/۷۹۲
رهبری	۲/۹۶	۰/۹۳
ارتباطات	۲/۸۶	۰/۸۱
ادراکی	۲/۹۸	۱/۴۶

در پژوهش حاضر جهت تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم از رویکرد حداقل مجذورات جزئی استفاده شده است. روش PLS به علت وابستگی کمتر به مقیاس های اندازه گیری (لازم نیست سطح سنجش مقیاس ها، فاصله ای یا نسبی باشد)، اندازه نمونه و توزیع باقیمانده، می تواند به عنوان یکی از

روش‌های توانمند تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز از روش PLS به علت مزایایی که نسبت به رویکرد مبتنی بر کوواریانس دارد، استفاده شده است. در روش تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه<sup>۱</sup> مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. در جدول ۱۰ مقادیر بار عاملی و آماره t برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱۰- مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره t	بار عاملی	گویه	متغیر (شایستگی)
تائید نشانگر	۱۱/۹۰	۰/۶۱	۱	دانشی
تائید نشانگر	۱۶/۸۹	۰/۶۷	۲	
تائید نشانگر	۲۳/۸۹	۰/۷۷	۳	
تائید نشانگر	۱۱/۱۴	۰/۶۶	۴	
تائید نشانگر	۳۶/۶۱	۰/۸۰	۵	
تائید نشانگر	۲۹/۴۲	۰/۷۴	۶	
تائید نشانگر	۳۴/۴۴	۰/۷۹	۱	حرفه‌ای
تائید نشانگر	۲۳/۰۳	۰/۷۸	۲	
تائید نشانگر	۳۴/۳۷	۰/۸۲	۳	
تائید نشانگر	۲۰/۰۸	۰/۷۰	۴	
تائید نشانگر	۱۵/۷۷	۰/۷۰	۵	
تائید نشانگر	۱۴/۶۱	۰/۶۴	۶	
تائید نشانگر	۱۹/۴۰	۰/۷۲	۷	
تائید نشانگر	۱۸/۰۰۷	۰/۶۵	۸	
تائید نشانگر	۱۹/۶۰	۰/۶۹	۹	ویژگی‌های شخصیتی
تائید نشانگر	۱۹/۰۵	۰/۶۸	۱	
تائید نشانگر	۲۳/۵۱	۰/۷۶	۲	
تائید نشانگر	۲۱/۶۱	۰/۷۱	۳	
تائید نشانگر	۲۰/۷۲	۰/۷۲	۴	
تائید نشانگر	۲۹/۷۰	۰/۷۸	۵	
تائید نشانگر	۱۳/۱۱	۰/۶۷	۶	
تائید نشانگر	۱۴/۶۸	۰/۷۰	۷	
تائید نشانگر	۲۱/۵۸	۰/۷۲	۸	
تائید نشانگر	۱۱/۹۴	۰/۶۸	۹	

<sup>۱</sup> Construct Validity

تائید نشانگر	۱۸/۰۲	۰/۶۷	۱	اجرائی
تائید نشانگر	۱۲/۳۰	۰/۶۷	۲	
تائید نشانگر	۳۸/۸۰	۰/۸۱	۳	
تائید نشانگر	۳۹/۳۷	۰/۸۲	۴	
تائید نشانگر	۲۵/۵۳	۰/۷۲	۵	
تائید نشانگر	۱۶/۵۵	۰/۸۵	۱	رهبری و هدایت
تائید نشانگر	۲۶/۰۶	۰/۷۴	۲	
تائید نشانگر	۳۲/۶۸	۰/۸۱	۳	
تائید نشانگر	۳۶/۹۵	۰/۸۳	۴	
تائید نشانگر	۳۹/۰۰۶	۰/۷۹	۵	
تائید نشانگر	۴۷/۳۸	۰/۸۶	۶	
تائید نشانگر	۳۲/۹۷	۰/۸۴	۷	
تائید نشانگر	۶۴/۷۱	۰/۸۷	۸	
تائید نشانگر	۱۸/۰۴	۰/۶۸	۱	ارتباطات
تائید نشانگر	۳۸/۶۴	۰/۸۴	۲	
تائید نشانگر	۵۲/۴۲	۰/۸۶	۳	
تائید نشانگر	۷۳/۴۷۰	۰/۸۸	۴	
تائید نشانگر	۲۹/۰۰۷	۰/۷۶	۵	
تائید نشانگر	۱۶/۶۵	۰/۶۶	۶	
تائید نشانگر	۱۴/۷۸	۰/۷۳	۷	
تائید نشانگر	۳۱/۰۶	۰/۸۳	۱	
تائید نشانگر	۵۳/۰۰۹	۰/۸۸	۲	ادراکی
تائید نشانگر	۳۹/۵۶	۰/۸۶	۳	
تائید نشانگر	۵۹/۵۶	۰/۹۰	۴	
تائید نشانگر	۲۷/۵۶	۰/۷۵	۵	

براساس نتایج جدول ۱۰ مشخص می‌شود گویه‌های دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  در فرآیند تحلیل باقی می‌مانند. لذا روایی سازه<sup>۱</sup> که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در مدل معادلات ساختاری علاوه بر

<sup>۱</sup> Construct Validity

روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی همگرا نیز مورد نظر است. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص-ها) خود می‌پردازد. به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر<sup>۱</sup> استفاده از معیار  $AVE^2$  را پیشنهاد داده‌اند. در این روش اگر  $AVE$  حداقل برابر با  $0/5$  باشد، شاخص‌ها، روایی همگرایی مناسبی دارند. علاوه بر این، جهت بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱- بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سطح قابل قبول	Composite reliability	سطح قابل قبول
دانشی	۰/۵۱۶	۰/۵	۰/۸۶۴	۰/۷
حرفه‌ای	۰/۵۲	۰/۵	۰/۹۰۹	۰/۷
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۱	۰/۵	۰/۹۰	۰/۷
اجرایی	۰/۵۵	۰/۵	۰/۸۶	۰/۷
رهبری و هدایت	۰/۶۴	۰/۵	۰/۹۳۵	۰/۷
ارتباطات	۰/۶۱	۰/۵	۰/۹۱۶	۰/۷
ادراکی	۰/۷۱	۰/۵	۰/۹۲	۰/۷

در این پژوهش علاوه بر روایی همگرا، از روایی واگرا نیز استفاده شده است. برای بررسی این موضوع از بار عاملی متقاطع<sup>۳</sup> و روش فورنل لارکر استفاده شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول بود که میزان  $AVE$  برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. که در این پژوهش نیز روایی واگرایی متغیرها تأیید شد. چون در پژوهش حاضر، هر کدام از مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی به‌عنوان نشانگر شایستگی مدیران عالی عمل می‌کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روایی مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی بررسی شده است.

<sup>۱</sup> Fornell & Lacker .

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted .

<sup>۳</sup> cross-loadings



جدول ۱۲- مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

سازه	مؤلفه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
شایستگی‌های مدیران عالی آموزش و پرورش	دانشی	۰/۷۹	۲۲/۵۷	تأیید
	حرفه‌ای	۰/۸۴	۴۲/۶۸	تأیید
	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۷	۳۹/۲۶	تأیید
	اجرایی	۰/۷۹	۲۸/۸۵	تأیید
	رهبری و هدایت	۰/۸۳	۴۵/۶۶	تأیید
	ارتباطات	۰/۹۰	۸۱/۹۵	تأیید
	ادراکی	۰/۸۳	۴۲/۹۴	تأیید

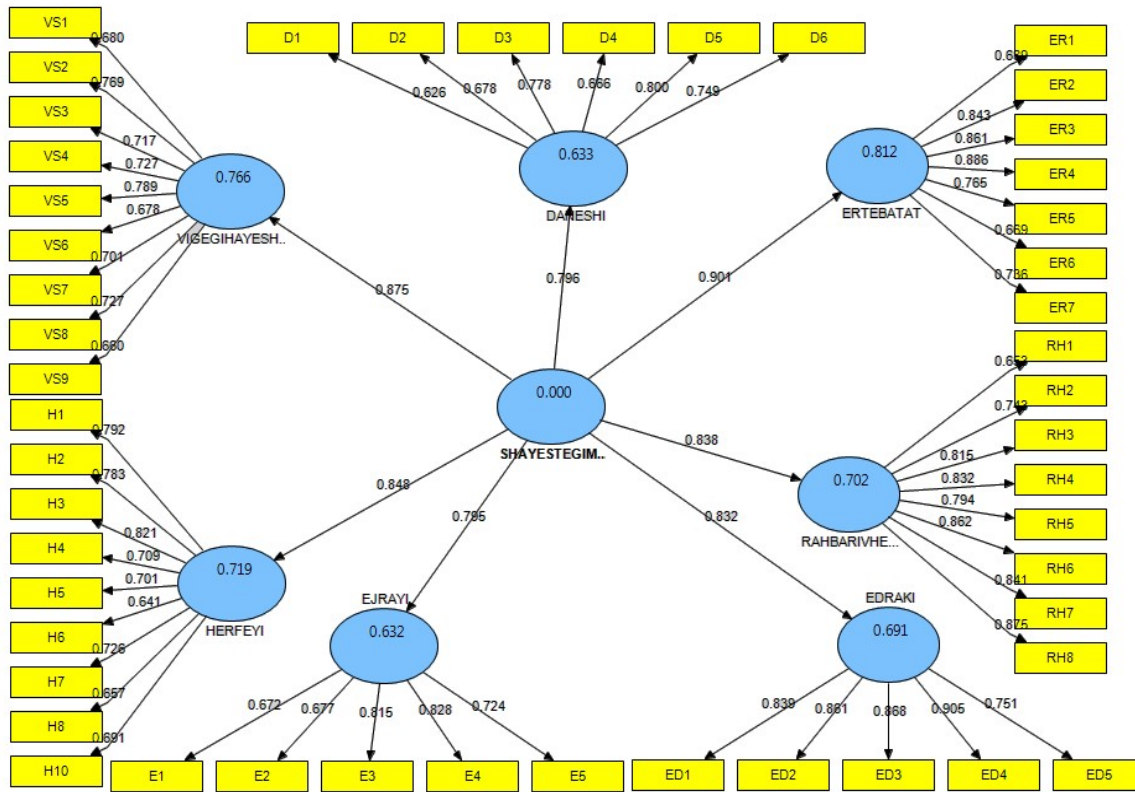
بر اساس نتایج جدول ۱۲ مشخص می‌شود که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ بودند. لذا روایی سازه<sup>۱</sup> که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای هر سازه، ساختارهای عاملی مناسبی جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند. آزمون الگوی نظری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان‌پذیر است. همچنین از روش بوت استرپ (با ۵۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t جهت تعیین معنی داری بارهای عاملی استفاده شد. علاوه بر آن از ضریب  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۲</sup> برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. نتایج جدول ۱۳ نشان می‌دهد که میزان واریانس تبیین شده دانشی (۰/۶۰)، حرفه‌ای (۰/۶۱)، ویژگی‌های شخصیتی (۰/۷۲)، اجرایی (۰/۶۳)، رهبری و هدایت (۰/۶۵)، ارتباطات (۰/۶۲) و ادراکی (۰/۶۶) است و همه در سطح قابل توجه هستند. مثبت بودن مقادیر  $Q^2$  برای تمامی متغیرها نیز نشان می‌دهد که این متغیرها اثر معنی‌داری بر شایستگی مدیران عالی دارند. شکل ۱ و ۲ خروجی نرم‌افزار برای مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۱۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل شایستگی‌های مدیران عالی

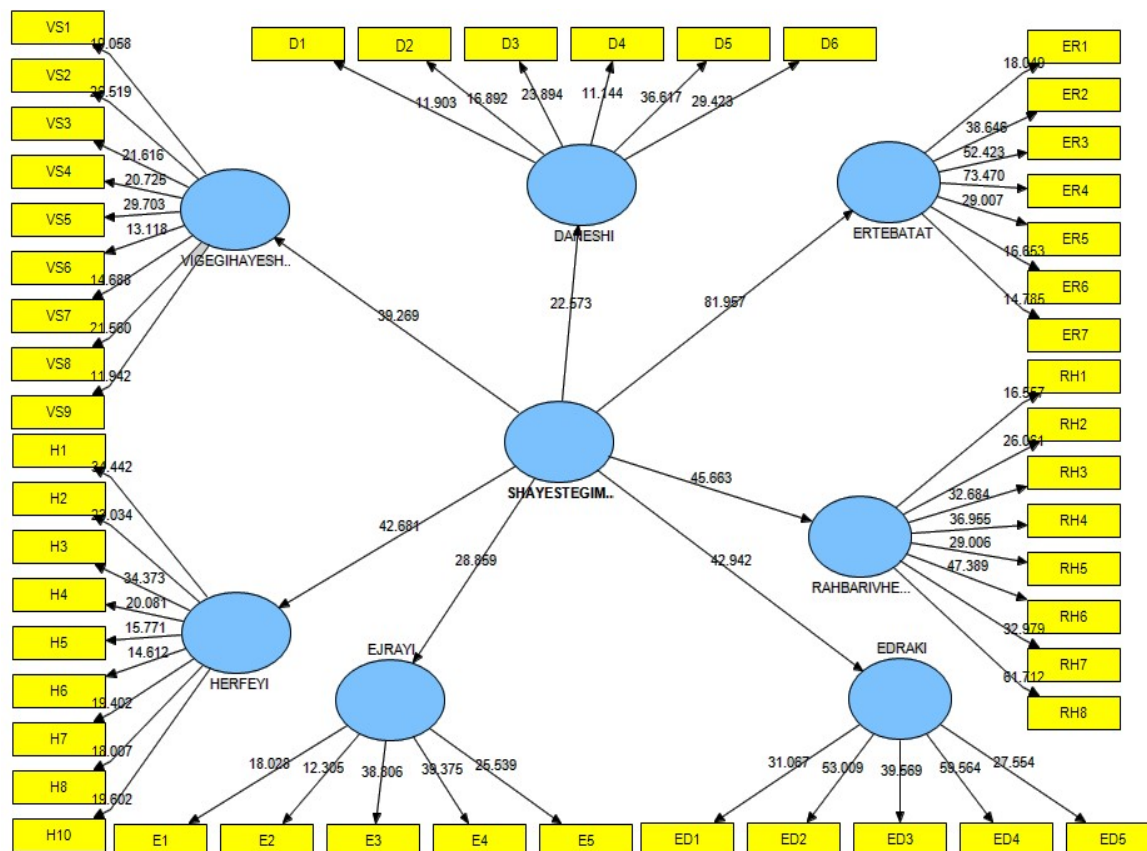
سازه	$R^2$	$Q^2$
دانشی	۰/۶۳	۰/۳۱۷
حرفه‌ای	۰/۷۱	۰/۳۶۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۶	۰/۳۹۲

<sup>۱</sup> Construct Validity<sup>۲</sup> Stone - Giesser

سازه	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
اجرائی	۰/۶۳	۰/۳۴۳
رهبری و هدایت	۰/۷۰	۰/۴۵
ارتباطات	۰/۸۱	۰/۴۹۶
ادراکی	۰/۶۹	۰/۴۸۸



شکل ۱- مدل آزمون شده مرتبه دوم تحقیق (بارهای عاملی)



شکل ۲- ضرایب تی مدل آزمون شده تحقیق

ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از  $2 \pm /58$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. همان‌طور که در شکل ۴-۶ مشاهده ضرایب تی تمام مسیرها بالاتر از  $2/58$  است که بیانگر این است تمام مسیرها در سطح  $0/01$  معنادار هستند. لازم به ذکر است که هیچ کدام از نشانگرها در تحلیل حذف نشدند.

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل تحقیق از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزی استفاده شد. شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص  $GOF^1$  است و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. در پژوهش

<sup>1</sup> Goodness Of Fit.

حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۱ به دقت آمد که این مقدار برای این شاخص برازش، نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. در جدول ۱۴ به ترتیب رتبه‌بندی شاخص‌ها بر اساس بارهای عاملی گزارش شده است. شایستگی‌های ارتباطات و ویژگی‌های شخصیتی به ترتیب دارای بیشترین تأثیر هستند. در میان بقیه شایستگی‌ها، مهم‌ترین آن‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: حرفه‌ای، رهبری و هدایت، ادراکی، اجرایی و شایستگی دانشی.

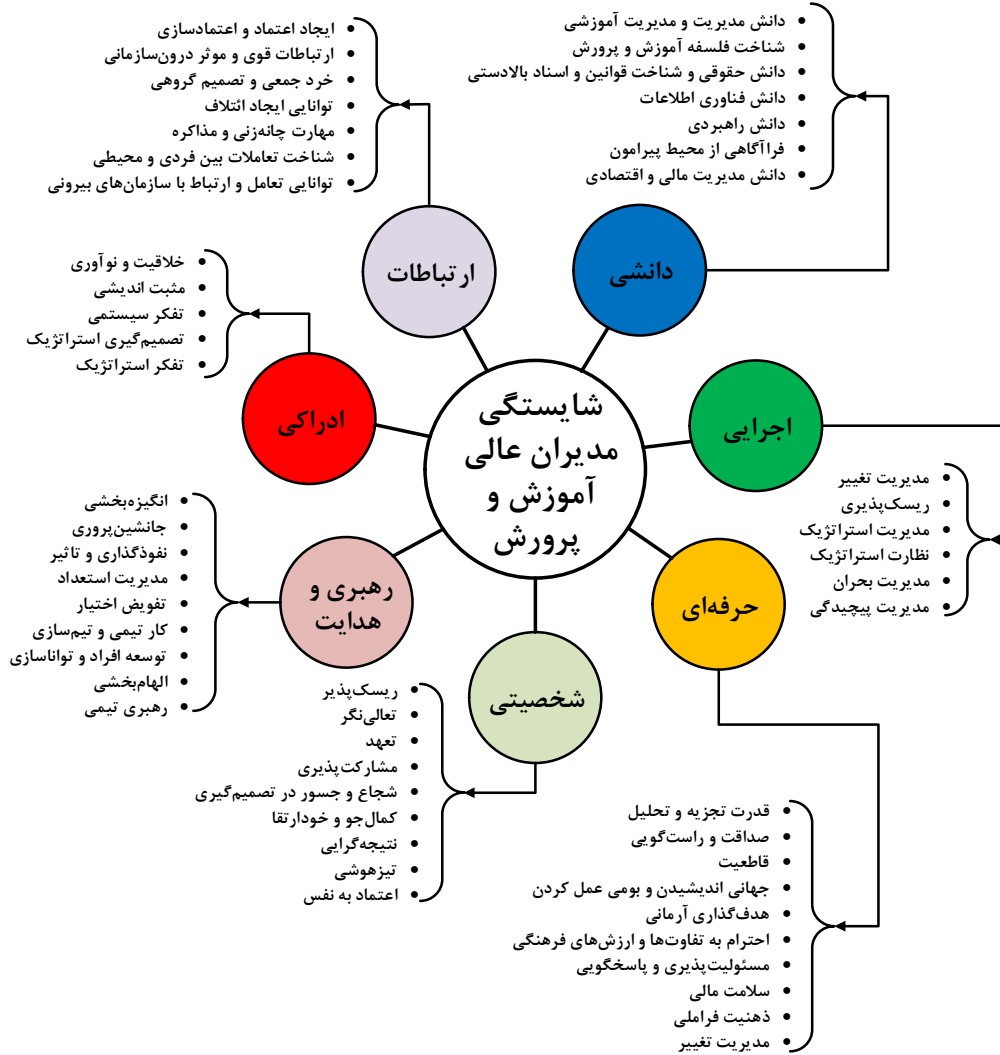
جدول ۱۴- رتبه‌بندی متغیرها بر اساس بارهای عاملی

متغیر	بار عاملی
ارتباطات	۰/۹۰
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۷
حرفه‌ای	۰/۸۴
رهبری و هدایت	۰/۸۳
ادراکی	۰/۸۳
اجرایی	۰/۷۹
دانشی	۰/۷۹

### بحث و نتیجه‌گیری

اندکی تأمل در وظایف مدیران، نقش برجسته آنان را در فعالیت‌های سازمانی روشن می‌سازد. مدیریت در واقع کالبد سازمان‌ها است که وظیفه تحرک و نظم بخشیدن به اجزای سازمانی را بر عهده دارد. بدیهی است مدیران به‌عنوان رهبران سازمانی با وظایف مهم و دشواری روبه‌رو هستند که انجام آن‌ها مستلزم دانش و مهارت و شایستگی‌های بایسته‌ای است. با توجه به اینکه شناخت ویژگی‌های کنونی و بررسی مسائل و مشکلات مدیریتی در آموزش و پرورش، مستلزم ایجاد کانون ارزیابی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش و پرورش و انتخاب، انتصاب، ارتقاء، توسعه و جایگزینی مدیران باید بر اساس این شایستگی‌ها و در چارچوب کانون ارزیابی باشد، هدف اصلی این پژوهش «شناسایی شایستگی‌ها و توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش و ارائه الگویی برای شایستگی» بود. برای شناسایی الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش، در ابتدا، دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته (۲۷ نفر) و روش دلفی (۲۵ نفر) مورد بررسی و واکاوی قرار گرفتند. سپس در قسمت کمی به روش تحلیل عاملی تأییدی اعتبار مدل طراحی شده مورد آنالیز قرار گرفت. لذا روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان داد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش،

ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند؛ بنابراین با توجه برآزش مناسب مدل و نتایج به‌دست‌آمده از نتایج کیفی و کمی پژوهش مدل شایستگی نهایی شده (شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی) در فاز قبل به‌طور شماتیک در شکل زیر مشاهده می‌شود.



شکل ۳- نمودار گرافیکی مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش

این مدل می‌تواند در راستای انتصاب، انتخاب، ارتقا و توسعه مدیران سطح عالی آموزش و پرورش با استفاده از کانون ارزیابی و بهبود مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در مدیریت کلان آموزش و پرورش و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت بسیار مؤثر و سودمند باشد. مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی (مدل حاضر) با استفاده از ضوابط و چارچوب‌های کانون‌های ارزیابی در دو سطح ارائه شده است. این سطوح متشکل از ابعاد شایستگی و شاخص‌ها و نشانگرهای شایستگی است. با توجه به پیشینه تحقیق می‌توان گفت که اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه مانند جهانیان (۳۳)، درگاهی و همکاران (۳۴)، اسدی‌فرد و همکاران (۳۵)، محمودی و همکاران (۳۶)، سیادتی (۲۱)، شفیع‌ی و شمس (۳۷)، بورگالت و همکاران (۳۸)، کوکران (۱۸)، و لی (۳۰)، بیشتر به شایستگی کلی مدیران آموزش و پرورش پرداخته‌اند؛ بنابراین قابل توجه است که برای شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش تاکنون در سطح کشور مدلی ارائه نشده است و در این پژوهش مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران عالی جهت استفاده در کانون ارزیابی در دو سطح و با هفت مؤلفه کلی شایستگی‌های (دانشی، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی، حرفه‌ای و ادراکی) ارائه شده است.

در جوامع امروزی، سازمان‌ها نقشی اساسی در پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کنند. یکی از سازمان‌های بسیار حساس و ضروری در هر جامعه نظام تعلیم و تربیت است که مأموریت و رسالت آن پاسخگویی به انتظارات و نیازهای تربیتی و آموزشی جوامع است. این نظام به‌منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع و استراتژی‌های هدفمند و بروز نیازمند است. از یک طرف، نیاز به تربیت یکی از نیازهای ریشه‌ای، زمان‌بر و بنیادی انسان‌ها است به‌طوری‌که برای انجام و جاری ساختن آن به برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدتی نیاز است و از طرف دیگر، محیطی که نظام تعلیم و تربیت را احاطه کرده است، محیطی تغییر است و اولویت‌های تربیتی و آموزشی اعضای جامعه به‌شدت در حال تغییر است. در چنین شرایطی مدیریت عالی نظام تعلیم و تربیت، مستلزم داشتن اهداف و استراتژی‌های بلندمدت و تعقیب و پی‌گیری آن اهداف و استراتژی‌ها در فعالیت‌های عملی این سازمان از سوی مدیران شایسته و توانمند است.

آموزش و پرورش، نهادی اجتماعی و دارای آثار متعدد فردی، فرهنگی و اقتصادی است. از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد. برای تحقق این اهداف و حرکت در این مسیر، مدیران عالی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند. علمای مدیریت ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، مدیریت سازمانی را عبارت از تلاش به‌منظور هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل اهداف محوله تعریف کرده‌اند. به‌عبارتی دیگر، در هر سازمانی، مدیریت عالی نقشی حیاتی دارد (۳۹). بدیهی است که مدیران،

مسئولیت رشد و توسعه توانمندی‌های سازمان را به عهده‌دارند. یک مدیر عالی باید همیشه به فکر بهبود، اصلاح سازمان و اجرای درست برنامه‌ها باشد تا سازمان را کارا و اثربخش نگه دارد.

آموزش و پرورش بزرگ‌ترین سازمان دولتی ایران به شمار می‌رود، آموزش و پرورش با ساختاری یادگیرنده و یاددهنده، می‌باید به نیروی انسانی توجه خاص معطوف دارد، با این وجود، میزان کارآمدی و اثربخشی این نهاد، به سبب نارضایتی عمومی از کیفیت خروجی‌های آن، پیوسته در معرض توجه و انتقاد بسیاری از ناظران و صاحب‌نظران واقع شده است. از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (۶). همچنین مرور نقادانه مستندات موجود و همچنین دیدگاه‌های مطرح شده در محافل علمی در ارتباط با ارزیابی اثربخشی نظام آموزشی نشان می‌دهد که این نظام در انجام رسالت خویش چندان اثربخش عمل نکرده است و یکی از شواهد روشن این قضیه ناکارآمدی محصولات (فارغ‌التحصیلان) نظام آموزشی در کسب دانش‌ها، شایستگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌هایی است که بنیاد نظام آموزشی کشورمان در راستای آن پی‌ریزی شده‌اند. حال یکی از منابع این ناکارآمدی را می‌توان در ضعف سیستم جذب، گزینش، انتصاب و انتخاب مدیران جست‌وجو کرد. چراکه از یک طرف شایستگی‌هایی که بر اساس آن مدیران انتخاب می‌شوند، به درستی مشخص نیست و در بسیاری از موارد گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای این ابهام را دوچندان کرده است. از طرف دیگر، تأکید بر شایستگی‌هایی که نمی‌تواند موفقیت مدیر در مدرسه و نظام آموزشی را تضمین کند نیز به این مشکل دامن زده است.

اما امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها، منطق سلسله‌مراتب و به عبارتی طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید؛ بنابراین با توجه به این نکات وجود کانون‌های ارزیابی در سازمان آموزش و پرورش که با شایستگی‌های اصولی مدیران را گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌دهند از ضروریات نظام آموزشی کشور است. آن‌چنان‌که استارک (Stark, 2000)، اظهار نظر کرده بود، مدیریت، تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی، باید مطابق تحولات صورت گیرد و چنین تغییری با استفاده از کانون ارزیابی است که به نظام آموزش و پرورش کمک می‌کند تا نیازهای جامعه را برآورده سازد.

کاربست الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی و توسعه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش و پرورش کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و به‌عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند.

#### پیشنهادهای کاربردی

- ✓ یکی از اولویت‌های اصلی در سیستم مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک است. بنابراین به سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌شود بر مبنای جهت‌گیری استراتژیک خود اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک نمایند.
- ✓ ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، جهت شناسایی استعدادها برای پر کردن مشاغل کلیدی و استراتژیک برای جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت عالی آموزش و پرورش.
- ✓ پیشنهاد می‌شود به منظور جذب و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش، این گونه سازمان‌ها تلاش کنند فضایی دانش‌بنیان و پژوهش‌محور را برای آنان فراهم نمایند.
- ✓ بهره‌گیری از تجارب ارزنده و برنامه‌های موفق کشورهای مختلف در بهبود توسعه شایسته-سالاری و نگهداشت استعدادها.
- ✓ انتصابات و ارتقای شغلی شایسته‌سالار، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد برای پست‌های کلیدی و حساس مهیا می‌سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته و کاندیداهای توانمند شناسایی و جهت پست‌های مدیریتی آماده شوند. در این راستا می‌توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه‌بندی و رتبه‌بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده‌سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته‌ترین فرد برای پست‌های مدیریتی اقدام نماید.



## پیشنهادهای پژوهشی

- ✓ همانطور که عنوان شد پژوهش حاضر در میان مدیران، کارشناسان و خبرگان آموزش و پرورش انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این تحقیق در سایر سازمان‌های دیگر نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- ✓ نیاز است که تفاوت اقدامات شایسته‌گزینی، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری و اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد.
- ✓ آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام جانشین‌پروری و شناساندن اهداف پروژه به آنها.

## محدودیت‌های پژوهش

- ✓ نتایج پژوهش حاضر حاصل یک مطالعه آمیخته در یک موقعیت ساختاری و فرهنگی محدود در آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بوده است. بدین جهت تعمیم نتایج آن نیازمند توجه به زمینه‌ها به خصوص زمینه رشته‌ای، فرهنگی، اقتصادی و دینی است.
- ✓ اتخاذ ابزار مصاحبه، محدودیت‌های بیشماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این افراد دارای سمت‌های بزرگ و کلیدی در سازمان آموزش و پرورش بودند و خبرگان نیز بعلاوه مشغله بسیار زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

## منابع

1. Pourezat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Amini, A. (2019). Designing a Competency Model for the Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Management Research*, 2 (36): 75-100. (In Persian)
2. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
3. Schanne, L. C., Stern, S., Hand, C., Collins, M., Kirk, G., Kweeder, S., Brody, R., LaPorta, P. H. & Meehan, D. (2016). From Chaos to Competency: Implementing a New Competency Model in a Multihospital System. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(3):111-117. (In Persian)
4. Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy*. White Paper. Lancaster University: Management School.
5. Arefnejad, M. (2018). Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Management*, 5 (1): 172-151. (In Persian)
6. Ebrahimi, S. (2019). *Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers*. Doctoral dissertation on Educational Management, University of Tehran. (In Persian)

7. Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & FathiVajargah, C. (2018). Presentation of Competency Model for Primary School Teachers in Tehran. *Research in Educational Systems*, 1(12): 94-79.(In Persian)
8. Azizi, N. (2006). *An Introduction to the Development of Higher Education in Iran with Emphasis on the Humanities*, Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. (In Persian)
9. Dorri, B., Habibi, M., & Bahraminasab, M. (2015). Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*, 6(23):217-242. (In Persian)
10. Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. (2018), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future," *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
11. Acree-Hamann, C. & Dnpaprn, N. (2017). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3): 161-163.
12. Touhidi, A. (2012). Designing a Competency Model for Public Sector HR Managers in Iran. *Perspectives on Management*, 3 (2): 23-43.(In Persian)
13. Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A. & Fayazi, M. (2020). Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *School Management*, 8 (1): 32-54.(In Persian)
14. Khannifar, H.m Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *School Management*, 7 (1): 230-240.(In Persian)
15. Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. *Business & Economics*, 3 (8): 141- 264.
16. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 5-24.
17. Rusanivsky, V. A., Blinova, T. V., & Bylina, S. G. (2014). Youth unemployment in Russia: interregional comparisons. *Bulletin of Saratov state socio-economic University*, 5 (54): 29- 35.
18. Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.
19. Khanifar., H. (2015). *An Introduction to Standardization in Education*. First Edition, Tehran: Contemporary Works.(In Persian)
20. Riccio, S. (2010). *Talent management in higher education, Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*.
21. Siadati, F. (2014). *Identifying the required competencies of media directors*, Tehran University of Technology's Ph.D.(In Persian)
22. Mashoudi, M. (2016). *Model of the Properties of the Good Managers of the Islamic Society Based on Imam Ali's (MA) Statement*, Master's Thesis, Nahj Bolbaghah, Professor, Lorestan University, Faculty of Literature and Human Sciences.(In Persian)

23. Vartanova, E. (2010). THE ESSENCE CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC COMPETENCE. *Information Technologies, Management and Society*, 3(2): 55-59.
24. Tripathi, K., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Joournal of Finance and management*, ISSN 0975-6477, 6(4): 349-356.
25. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology*, 64(1): 225-262.
26. Brits, D. W. & Veldsman, Th. H. (2014). A global central banker competency model. *Journal of Human Resource Management*, 12(1): 1-14.
27. Vazhir, L. (2016), *Complication of Assessment and Development Centers in Iran and Providing Appropriate Strategies*, Master's Degree Program in Strategic Human Resource Management, University of Tehran.
28. Seniwoliba A. J. (2020), "Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies," *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
29. Muller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 6 (28): 437-448.
30. Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 3(37): 434-439.
31. Martina, K., Hana U., & Jiri F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*, 3 (14): 129-142.
32. Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2018). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5 (1): 580-589.
33. Jahanyan, R. (2010). Competencies Required by Educational Managers, *Quarterly Journal of Educational Management*, (3): 121-142.(In Persian)
34. Dargahi, H., Alipour, F., Mohammad, H., & Heidari, Gh. (2010). Presentation of the Competency Model in Human Resource Development Case Study of the Competency of Managers of the Cultural and Arts Organizations of Tehran Municipality. *Journal of Strategy of Yas*, 6 (23): 92-113.(In Persian)
35. Asadifard, R. (2011). *The Model of the Empowerment of Iranian Government Managers Based on the Imam Sahife (RA) The Strategy Theory of Data Foundation*, Public Management Publication, 3 (8), 92-75.(In Persian)
36. Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heydari, Y. (2012). the study of the professional competencies of the departments' managers. *Management and Development Process*, 25(1): 99-61.(In Persian)

37. Shafiei, H. & Shams, N. (2016). Design and implementation of a model to assess the competence and performance of managers in higher education. *Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 5(9): 30-17. (In Persian)
38. Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables. *Public personnel Management*, 11 (1): 89- 119.
39. Pakmehr, H., Dehghani, M., & Jafaristani, H. (2010). Examining Management Challenges in Education: A Different Viewpoint from Teachers. *First International Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship* (27th and 28th of March 2010) - Shiraz.(In Persian)

## تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران)<sup>۱</sup>

نعیمه تذکری<sup>۲\*</sup>

محمد فیضی<sup>۳</sup>

اسحاق رسولی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۲)

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می باشد که از روش آمیخته از نوع اکتشافی به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر از متخصصان توسعه منابع انسانی و مدیران سازمان تأمین اجتماعی بود و در بخش کمی از ۳۵۱ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی به عنوان مشارکت کنندگان استفاده شد. از روش نمونه گیری هدفمند در بخش کیفی و از روش نمونه گیری تصادفی ساده در بخش کمی استفاده شد. ابزار جمع آوری داده ها در بخش کمی شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت و پرسشنامه محقق ساخته توسعه فردی منابع انسانی بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از نرم افزار NVivo ۱۱ و در بخش کمی از نرم افزار Lisrel و SPSS ۱۹ استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده ها شامل روش داده بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) در بخش کیفی و روش تحلیل مسیر، همبستگی پیرسون و رگرسیون همزمان برای بخش کمی بود. نتایج این پژوهش در بخش کیفی منجر به شکل گیری الگوی توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران شد و در بخش کمی اثر الگو بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن حاکی از تأثیر مثبت الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بود. یافته های این پژوهش می تواند دلالت های کاربردی و عملیاتی در راستای توسعه فردی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی ارائه می دهد.

**کلیدواژگان:** توسعه فردی منابع انسانی، عملکرد سازمانی، روش آمیخته، نظریه داده بنیاد، سازمان تأمین اجتماعی.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲- فارغ التحصیل دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. مسئول مکاتبات: tazakorin@yahoo.com

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

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

### ۱. مقدمه

کلید موفقیت در اقتصاد مبتنی بر دانش در حال ظهور، منابع انسانی است. امروزه هر سازمانی چه دولتی و چه خصوصی با چالش‌هایی نظیر تغییرات سریع، پیشرفت‌های فناوری، انتظارات متغیر مشتریان و ارباب رجوع و پاسخگویی در قبال آنها مواجه هستند. اکثر این سازمان‌ها کم و بیش به تجهیزات، تکنولوژی و تسهیلات یکسانی دسترسی دارند، اما آنچه که برای آنها بیشتر اهمیت دارد این است که چگونه به خوبی از منابع انسانی استفاده کنند (۱ و ۲). یکی از شاخص‌های مهم در توسعه جامعه داشتن نظام رشد یافته و ارتقاء کیفی منابع انسانی است (۳ و ۴). بنابراین، نیروی انسانی به عنوان مهمترین رکن و سرمایه هر سازمان نقش کلیدی در رسیدن به اهداف توسعه دارند و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و غیره را ندارد (۵، ۶ و ۷). امروزه یکی از استراتژی‌های سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی می‌باشد که به معنای توسعه همه جانبه کارکنان می‌باشد و باعث ایجاد آگاهی علمی، ارتقای سطح دانش کارکنان، ارتقای قابلیت کارکنان، توسعه مهارت و به روز شدن اطلاعات می‌شود (۸، ۹ و ۱۰). عوامل درونی و بیرونی (اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و فرهنگی) هر دو بر توسعه فردی منابع انسانی تاثیر می‌گذارد و در نتیجه شایستگی کارکنان، انگیزش و نگهداری منابع انسانی و عملکرد سازمانی و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۱۱). محققان دریافته‌اند که توسعه منابع انسانی یکی از راهکارهای مؤثر بهبود عملکرد، رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد، به ویژه کارکنان سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی است (۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶).

از سوی دیگر، عملکرد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌ها در تعیین موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌شود (۱۷ و ۱۸). عملکرد سازمانی به معنای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد (۱۹). عملکرد سازمانی فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است و میزان دستیابی به اهداف سازمانی را مشخص می‌کند (۲۰، ۲۱ و ۲۲). در فضای رقابتی سازمان‌ها، دست اندکاران مدیریت همواره در تلاش هستند با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی به رونق نهاد خود بیفزایند (۲۳). آنچه که منجر به موفقیت سازمان‌ها و عملکرد سازمانی موفق می‌شود دسترسی به منابع انسانی مناسب می‌باشد (۱۸). در اینجا است که نقش توسعه منابع انسانی در عملکرد سازمانی مهم و حیاتی می‌شود.

پژوهش‌هایی در رابطه با عملکرد سازمانی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها انجام شده است (۱، ۳، ۱۲، ۱۸، ۲۰، ۲۴، ۲۵، ۲۶ و ۲۷). حسینی، تبسمی و دادفر (۳) به بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداختند و گزارش دادند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. رسولی، الفت پور و قربانی (۲۴) نیز در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و در نتایج

پژوهش خود گزارش دادند که مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. در پژوهش دیگری، رانا و مالیک (۲۵) به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخته اند که نتایج پژوهش حاکی از اثر مثبت این متغیر بر اثربخشی سازمانی بوده است. اما آنچه که در بررسی پیشینه پژوهش یافت نشد توجه به سطح فردی توسعه منابع انسانی می باشد. لوسیر و هندن (۱۶) معتقد هستند که توسعه منابع انسانی به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی انجام می شود. توسعه منابع انسانی در سطح فردی را می توان به دو شاخه تقسیم کرد: توسعه فرد به عنوان یک شخص و توسعه قابلیت ها و توانمندی ها به عنوان ارزشی که برای نیروی انسانی دارد (۲۸). راس-افت (۲۹) نیز اهمیت توسعه فردی منابع انسانی را مورد توجه قرار می دهد و توسعه قابلیت ها و توانمندی های کارکنان را معیار توسعه فردی قرار می دهد و نه توجه کمیت کارکنان. بنظر می رسد توسعه فردی منابع انسانی می تواند منجر به ماندگاری و رضایت کارکنان، بهره وری منابع انسانی، بهبود خلاقیت، کارآمدی، عزت نفس، انگیزش، توسعه قابلیت ها و توانمندی کارکنان شود (۳۰ و ۳۱). بررسی پیشینه پژوهش مرتبط با موضوع تحقیق نشان می دهد که عمده پژوهش ها در سطح کلی تر یعنی سطح تیمی و سازمانی توسعه منابع انسانی انجام شده است. برای مثال، نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی یا نقش توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی نشان می دهد که سطح تیمی و سازمانی توسعه منابع انسانی بیشتر مورد توجه بوده است و مؤلفه های فردی از قبیل عزت نفس، کارآمدی، رشد شخصی و انگیزه خیلی مورد توجه نبوده است.

بنابراین، با توجه به اهمیتی که توسعه فردی منابع انسانی در عملکرد سازمانی دارد و با توجه به اینکه پژوهش های قابل توجهی در این زمینه انجام نشده است. محققان بر آن شده اند تا ابتدا به طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی پرداخته و سپس نقش این الگو را بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهند. بنابراین، در این پژوهش محققان به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اساسی می باشند که عبارت است از: ۱) الگوی توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران چگونه باید باشد؟ ۲) الگوی توسعه فردی منابع انسانی چه تأثیری بر عملکرد سازمانی تأمین اجتماعی تهران دارد؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی انجام شده است. مطالعه موردی این پژوهش، سازمان تأمین اجتماعی تهران می باشد. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می باشد که از روش آمیخته از نوع اکتشافی (کیفی- کمی) به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. به این صورت که در بخش کیفی از روش کیفی داده بنیاد برای شکل دادن به مدل نظری استفاده شد و در بخش کمی از روش همبستگی پیرسون برای تبیین رابطه توسعه فردی

منابع انسانی و عملکرد سازمانی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان متخصص در زمینه توسعه فردی منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان تأمین اجتماعی تهران بود که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۶ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. منطق نمونه گیری در بخش کیفی، قاعده اشباع نظری بود. جامعه آماری پژوهش برای بخش کمی هم شامل مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۳۵۱ نفر به عنوان مشارکت کنندگان تحقیق انتخاب شدند که برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۳۲) و پرسشنامه محقق ساخته توسعه فردی منابع انسانی بود. در بخش مصاحبه، سوالات مصاحبه در قالب مدل پارادایمی روش داده بنیاد که شامل شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای، راهبردها، مقوله اصلی و پیامدها بود، طراحی شده بودند. پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه می باشد که هفت مؤلفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط را مورد سنجش قرار می دهد. روایی این پرسشنامه توسط اسدی و همکاران به نقل از تونکه نژاد و داوری ۰/۸۶ گزارش شده است که مورد قبول است (۳۱) و پایایی این پرسشنامه هم در پژوهش حاضر ۰/۸۹ گزارش شده است. پرسشنامه محقق ساخته توسعه فردی منابع انسانی هم دارای ۴۶ گویه می باشد که شش مؤلفه شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای، پدیده اصلی، راهبردها و اقدامات، و پیامدهای توسعه فردی منابع انسانی را مورد سنجش قرار می دهد. ابعاد این پرسشنامه توسط تحلیل عاملی اکتشافی تعیین شده و سپس توسط تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی این پرسشنامه نیز توسط محقق ۰/۸۹ گزارش شده است. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، نام گذاری و طبقه کردن داده ها انجام شد. در مرحله کدگذاری محوری به کشف روابط بین کدها و طبقه ها پرداخته شد تا مقوله های اصلی استخراج شوند و در مرحله کدگذاری انتخابی هم نتایج گام های قبلی به شکلی نظام مند در قالب مدل ارائه شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی از نرم افزار استفاده شد و در بخش کمی روش همبستگی پیرسون برای تعیین نوع رابطه بین متغیرها و از روش تجزیه و تحلیل رگرسیون همزمان برای تعیین اثر پیش بینی متغیر پیش بین توسط متغیر ملاک استفاده شد. نرم افزار آماری که بدین منظور مورد استفاده قرار گرفت عبارت بود از نرم افزار SPSS ۱۹ که نرم افزاری شناخته شده در تحلیل آماری می باشد.



**یافته های پژوهش**

یافته های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه می شود. در بخش اول، ابتدا اطلاعات توصیفی مصاحبه شوندگان ارائه می شود و سپس نتایج تحلیل کیفی داده های حاصل از مصاحبه بیان می شود. در بخش دوم نیز نتایج توصیفی و استنباطی داده های کمی بیان می شود.

**الف) بخش کیفی**

اطلاعات توصیفی مربوط به مصاحبه شوندگان به شرح زیر می باشد.

**جدول ۱. اطلاعات توصیفی مصاحبه شوندگان**

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
تخصص	خبیره منابع انسانی	۱۲	٪۷۵
	مدیر تأمین اجتماعی	۴	٪۲۵
	جمع	۱۶	٪۱۰۰
جنسیت	زن	۲	٪۱۲
	مرد	۱۴	٪۸۸
	مجموع	۱۶	٪۱۰۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴	٪۲۴
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶	٪۳۸
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳	٪۱۹
	۵۱ سال به بالا	۳	٪۱۹
	مجموع	۱۶	٪۱۰۰
مقطع تحصیلی	کارشناسی	۱	٪۶
	کارشناسی ارشد	۵	٪۳۱
	دکتری	۱۰	٪۶۳
	مجموع	۱۶	٪۱۰۰

نتایج یافته های توصیفی نشان می دهد که ۷۵ درصد از مصاحبه شوندگان خبره در توسعه منابع انسانی بوده اند و ۲۵ درصد هم از مدیران سازمان تأمین اجتماعی بوده اند. بیشتر شرکت کنندگان در این پژوهش را مردان (٪۸۸) تشکیل می دهند. بیشترین دامنه سنی مربوط به سنین بین ۳۱ تا ۴۰ سال (٪۳۸) می باشد و بیشترین مقطع تحصیلی شرکت کنندگان به دکتری با حدود ۶۳ درصد تعلق دارد.

### سوال اول پژوهش: الگوی توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران چگونه می باشد؟

برای پاسخ به این سؤال، با کدگذاری داده های جمع آوری شده بالغ بر ۱۳۲ کد نهایی، ۳۴ مفهوم و ۶ مقوله اصلی احصاء شد و در قالب مدل پارادایمی الگوی توسعه فردی منابع انسانی ارائه شده است. سپس روایی مدل و داده های حاصل شده از طریق شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) مورد تأیید قرار گرفت. پایایی مدل نیز از طریق آزمون کاپا ۰/۶۴ گزارش شد که به دلیل بالا بودن این عدد از مقدار عددی لازم برای شاخص کاپا (۰/۶۰) معتبر است.

جدول ۲. نتایج شاخص روایی محتوایی (CVI)

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	متخصصان موافق	متخصصان مخالف	CVI
شرایط علی	دانش محوری	نهادینه سازی مدیریت دانش	14	2	0.87
		توجه به کاربست دانش روز	14	3	0.81
		آموزش ضمن خدمت کارکنان	14	2	0.87
	مدیریت نوین عملکرد	پایاده سازی نظام ارزیابی عملکرد	15	1	0.94
		کاربست تکنولوژی های نوین	14	2	0.87
		همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمان	13	3	0.81
		درک و حمایت های مدیریتی	15	1	0.94
		ایجاد امکان انتقال تجربه	15	1	0.94
	هویت فردی	ایجاد اتاق فکر	14	2	0.87
		داشتن سیستم پیشنهادات و انتقادات	13	3	0.81
		توجه به هویت فردی	14	2	0.87
	انگیزش کارکنان	سیستم تشویق کارکنان	14	2	0.87
شایسته سالاری در سیستم ارتقاء کارکنان		13	3	0.81	
تعیین شرح شغل		13	3	0.81	
ارتباطات فردی و میان فردی	زیرساخت آموزش و یادگیری	ایجاد رابطه هم افزا بین کارکنان	15	1	0.94
		ایجاد رابطه هم افزا بین کارکنان و مدیران	14	2	0.87
	توجه به فرایند اجتماعی شدن کارکنان	15	1	0.94	
	ایجاد نظام یادگیری در سازمان	14	2	0.87	
	طراحی و ایجاد شبکه های یادگیری در بین کارکنان	14	2	0.87	

0.81	3	13	توجه به یادگیری مشارکتی در بین کارکنان	شرایط زمینه ای	
0.94	1	15	تخصیص بودجه به فعالیت های آموزشی		
0.81	3	13	تأکید سازمان بر استفاده از فناوری های جدید آموزشی		
0.87	2	14	توجه به ایده کارکنان دانش محور	توجه به سرمایه انسانی	
0.87	2	14	توجه به رضایت شغلی کارکنان		
0.94	1	15	توجه به نظرات و ایده های کارکنان		
0.87	2	14	دادن آزادی عمل به کارکنان		
0.81	3	13	نگاه سرمایه ای داشتن به کارکنان		
0.87	2	14	توجه به اصل خودکارآمدی	مدیریت مداوم و شایسته سالار	
0.87	2	14	ثبات مدیریتی		
0.94	1	15	پرورش حس پاسخگویی		
0.81	3	13	ایجاد سیستم نظام مند شایسته سالاری		
0.81	3	13	ایجاد سیستم حمایت از عملکرد کارکنان		
0.81	3	13	ایجاد محیط کاری سالم و همدل	عدالت محوری و اخلاق حرفه ای	
0.94	1	15	پرداخت مبتنی بر عدالت		
0.87	2	14	عدالت محوری		
0.81	3	13	اعتقاد به عمل و اخلاق حرفه ای		
0.87	2	14	توجه به تخصص کارکنان		تخصص گرایی
0.81	3	13	شأنیت دادن به علم و نگاه علمی		
0.87	2	14	فعالیت و عضویت در مجامع علمی		
0.94	1	15	توجه به انتظارات کارکنان		توجه به رشد شخصی کارکنان
0.81	3	13	ایجاد فضای آزاد اندیش		
0.87	2	14	توجه به مهارت های ادراکی در تصدی پست		
0.87	2	14	اهمیت مدیریت استعداد		
0.87	2	14	ارزیابی میزان علاقه افراد به ماندگاری در سازمان		
0.81	3	13	ارزیابی عملکرد افراد مبتنی بر هدف	نظام ارزیابی عملکرد	
0.87	2	14	تأکید بر ارزشیابی کارایی هزینه		
0.94	1	15	استقرار سیستم مدیریت عملکرد		
0.87	2	14	تشکیل دوره های کارآموزی	مشارکت و آینده نگری	
0.81	3	13	توجه به شکاف های آموزشی کارکنان		
0.94	1	15	توجه به مشارکت و همکاری تیمی در بین کارکنان		
0.87	2	14	توجه به آینده پژوهشی در منابع انسانی		

0.87	2	14	توجه به عوامل برانگیزاننده کارکنان	ویژگی های روانشناختی و رفتاری کارکنان	مقوله اصلی
0.94	1	15	توجه به نیازهای روانشناختی فردی		
0.94	1	15	توجه به انتظارات کارکنان		
0.87	2	14	شناسایی ویژگی های شخصیتی کارکنان		
0.94	1	15	شناسایی ویژگی های رفتاری کارکنان	مهارت های ارتباطی و کار تیمی	
0.81	3	13	ارتقاء مهارت ارتباطات کلامی		
0.87	2	14	ارتقاء مهارت ارتباطات غیر کلامی		
0.87	2	14	توجه به اصول ارتباطات فردی		
0.87	2	14	توجه به توانایی کار تیمی کارکنان	مهارت های فناورانه و اطلاعاتی	
0.81	3	13	توجه به ارتقاء سواد رسانه ای کارکنان		
0.87	2	14	توجه به ارتقاء سواد اطلاعاتی کارکنان		
0.94	1	15	توجه به ارتقاء مهارت های فناورانه کارکنان		
0.87	2	14	تقویت تفکر خلاق	خلاقیت و ایده پروری	
0.81	3	13	پرورش روحیه کاوشگری کارکنان		
0.94	1	15	ارج نهادن خلاقیت و ایده پروری در سازمان		
0.87	2	14	توجه به مهارت تفکر انتقادی کارکنان		
0.81	3	13	توجه به اصل تواضع و صداقت	اخلاق کاری	
0.94	1	15	توسعه استانداردها و ارزش های اخلاقی		
0.87	2	14	پرورش حس مسئولیت پذیری کارکنان		
0.87	2	14	پرورش حس نوع دوستی و ایثار		
0.81	3	13	پرورش حس تعهد در کارکنان	خودکارآمدی	
0.87	2	14	توجه به قابلیت های بالقوه و بالفعل کارکنان		
0.94	1	15	توجه به خودگشودگی فردی		
0.87	2	14	توجه به سلامت روان کارکنان		
0.81	3	13	پرورش حس کمال گرایی در کارکنان	تحلیل و بازخورد	
0.87	2	14	تقویت میل به موفقیت در کارکنان		
0.94	1	15	ایجاد سیستم بازخورد عملکرد		
0.87	2	14	ارتقاء مهارت های حل مسئله کارکنان		
0.81	3	13	استفاده از ماتریس SWOT در تحلیل سازمان	خودباوری و عزت نفس	
0.87	2	14	ایجاد ارتباط منطقی بین عملکرد و پرداخت		
0.81	3	13	تقویت حس خودباوری		
0.87	2	14	ایجاد احساس شأن و منزلت اجتماعی		
0.87	2	14	توجه به راهکارهای ارتقای عزت نفس کارکنان		
0.87	2	14	توجه به راهبردهای ارتقای مهارت های		

خودتنظیمی کارکنان					
0.87	2	14	تدوین سیستم سنجش نگرش کارکنان	تعهد شغلی و سازمانی	راهبردها
0.81	3	13	ایجاد وابستگی احساسی به سازمان		
0.87	2	14	تقویت تعهد شغلی		
0.94	1	15	تقویت تعلق سازمانی		
0.87	2	14	ایجاد زیرساخت فناوری در سازمان	زیرساخت فناوری و مدیریتی	
0.81	3	13	تدوین سیاست های مدیریتی توسعه محور		
0.81	3	13	آمادگی سازمان برای تغییر		
0.81	3	13	توجه به مدیریت استراتژیک	تفکر سیستمی و تحلیلی	
0.81	3	13	ارتقاء مهارت های تفکر تحلیلی در کارکنان		
0.87	2	14	ارتقاء مهارت های تفکر سیستمی در کارکنان		
0.81	3	13	توجه سازمان به الزامات ارتباطات بین فردی	شفافیت و امنیت	
0.87	2	14	روشن و شفاف بودن فرایند تشویق کارکنان		
0.94	1	15	ایجاد احساس امنیت در فضای کار		
0.87	2	14	توجه به موضوع سرمایه فکری		
0.81	3	13	شناسایی نیازهای آموزشی فردی	پژوهش و آموزش	
0.81	3	13	توجه به توانمندی های پژوهشی		
0.87	2	14	توجه به امر آموزش		
0.94	1	15	تناسب اختیارات و مسئولیت ها	تناسب در برنامه ریزی	
0.87	2	14	توجه به اهمیت برنامه ریزی در همه حوزه ها		
0.87	2	14	تناسب عملکرد و پرداخت		
0.81	3	13	افزایش کارایی	بهبود عملکرد و کارایی کارکنان	
0.87	2	14	توانمند شدن کارکنان		
0.87	2	14	بهبود عملکرد کارکنان		
0.87	2	14	بهبود مهارت های حل مسئله کارکنان	تخصص گرایی و شایسته سالاری	
0.87	2	14	بهبود میزان تخصص گرایی در سازمان		
0.87	2	14	بهبود میزان شایسته سالاری در سازمان	دانش و ارتباط روزآمد کارکنان	
0.94	1	15	داشتن کارکنان روزآمد و دانش محور		
0.94	1	15	بهبود مهارت های ارتباطات کلامی و غیرکلامی		
0.94	1	15	شکل گیری محیط کاری هم افزا و دلپذیر	پیامدها	
0.87	2	14	بهبود تفکر سیستمی کارکنان		
0.87	2	14	بهبود تفکر تحلیلی کارکنان		
0.94	1	15	بهبود سواد اطلاعاتی کارکنان		
0.87	2	14	بهبود سواد فناوری کارکنان		

0.81	3	13	افزایش انگیزه کارکنان	بهبود نیازهای روانشناختی کارکنان
0.81	3	13	بهبود خودباوری در کارکنان	
0.87	2	14	رشد شخصی	
0.87	2	14	ارتقاء عزت نفس	
0.94	1	15	بهبود سلامت روان کارکنان	
0.87	2	14	بهبود تعهد شغلی	بهبود عملکرد سازمانی
0.87	2	14	بهبود رضایت شغلی	
0.81	3	13	بهبود تعلق سازمانی	
0.81	3	13	بهبود نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	پیامد مدیریتی
0.94	1	15	بهبود مدیریت عملکرد	
0.87	2	14	ارتقاء نگهداشت کارکنان	
0.81	3	14	جلوگیری از هدر رفت استعداد	
0.87	2	14	کاهش تعارض منافع در سازمان	
0.94	1	15	بهبود حس مسئولیت پذیری	
0.87	2	14	بهبود میزان پاسخگویی	

با توجه به نتایج حاصل شده برای شاخص روایی محتوایی (CVI)، به طور کلی می توان ادعا کرد که بنابر نظر خبرگان، گویه ها، مقوله ها و ابعاد استخراج شده از مصاحبه ها از اعتبار کافی برخوردار است.

### جدول ۳. نتایج تحلیل شاخص CVR

CVR	تعداد افرادی که گزینه ضروری را انتخاب نکرده اند	تعداد افرادی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند	مفهوم	مقوله اصلی
0.81	3	13	دانش محوری	شرایط علی
0.81	3	13	مدیریت نوین عملکرد	
0.87	2	14	هویت فردی	
0.81	3	13	انگیزش کارکنان	شرایط زمینه ای
0.87	2	14	ارتباطات فردی و میان فردی	
0.81	3	13	زیرساخت آموزش و یادگیری	
0.87	2	14	توجه به سرمایه انسانی	

0.94	1	15	مدیریت مداوم و شایسته سالار		
0.81	3	13	عدالت محوری و اخلاق حرفه ای	شرایط مداخله گر	
0.87	2	14	تخصص گرایی		
0.94	1	15	توجه به رشد شخصی کارکنان		
0.81	3	13	نظام ارزیابی عملکرد		
0.87	2	14	مشارکت و آینده نگری		
0.81	3	13	ویژگی های روانشناختی و رفتاری		مقوله اصلی
0.81	3	13	مهارت های ارتباطی و کار تیمی		
0.87	2	14	مهارت های فناورانه و اطلاعاتی		
0.94	1	15	خلاقیت و ایده پروری		
0.87	2	14	اخلاق کاری		
0.87	2	14	خودکارآمدی		
0.81	3	13	تحلیل و بازخورد	راهبردها	
0.87	2	14	خودباوری و عزت نفس		
0.94	1	15	تعهد شغلی و سازمانی		
0.87	2	14	زیرساخت فناوری و مدیریتی		
0.81	3	13	تفکر سیستمی و تحلیلی		
0.87	2	14	شفافیت و امنیت		
0.94	1	15	پژوهش و آموزش		
0.94	1	15	تناسب در برنامه ریزی		
0.87	2	14	بهبود عملکرد و کارایی کارکنان	پیامدها	

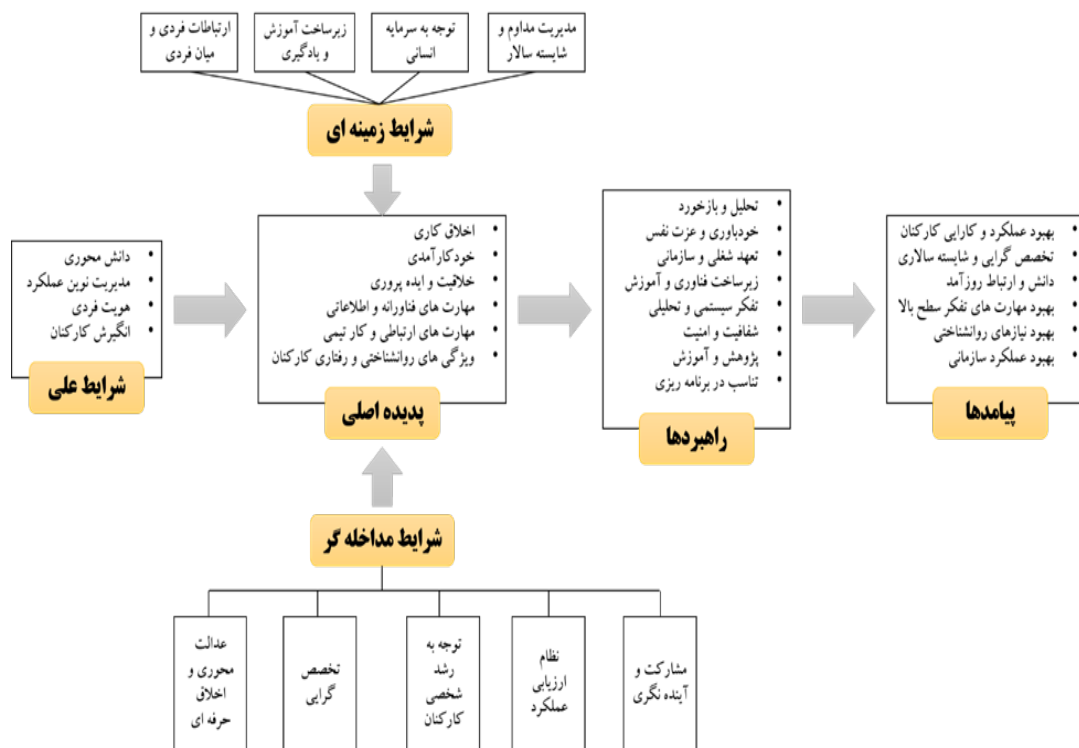
0.87	2	14	تخصص گرایی و شایسته سالاری
0.87	2	14	دانش و ارتباط روزآمد کارکنان
0.87	2	14	بهبود مهارت های تفکر سطح بالا
0.94	1	15	بهبود نیازهای روانشناختی
0.87	2	14	بهبود عملکرد سازمانی
0.81	3	13	پیامد مدیریتی

طبق نتایج حاصله از تحلیل شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) در می یابیم که همه مفاهیم از نسبت روایی محتوایی برخوردار هستند.

#### مدل نهایی

حاصل جمع بندی خروجی نرم افزار و انجام آزمون ها و بررسی های مربوط به روایی و پایایی منجر به ترسیم مدل ذیل شده است که می توان تحت عنوان "مدل توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی" نام برد.





شکل ۱. مدل نهایی توسعه فردی منابع انسانی

(ب) بخش کمی

اطلاعات توصیفی شرکت کنندگان در بخش کمی به شرح زیر می باشد.

جدول ۵. اطلاعات توصیفی شرکت کنندگان پژوهش

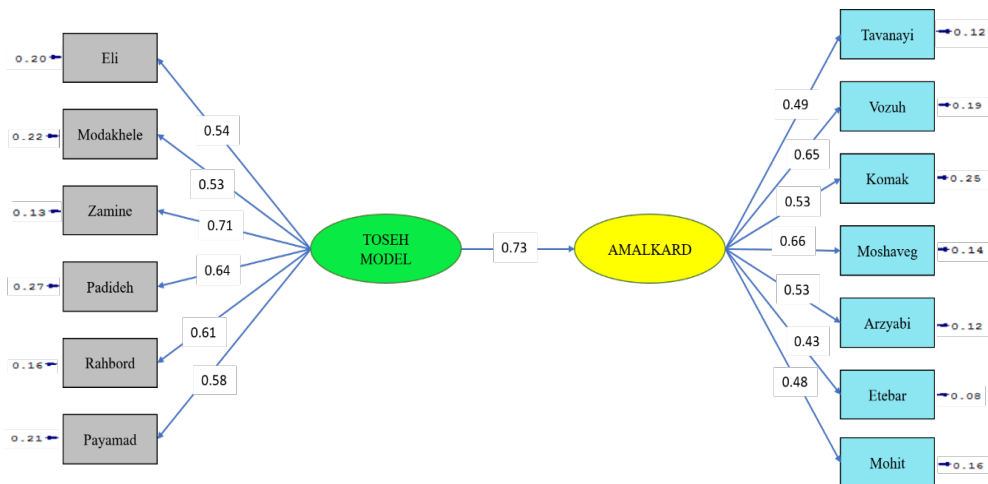
متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۲۱	۳۵٪
	مرد	۲۳۰	۶۵٪
	مجموع	۳۵۱	۱۰۰٪
	۲۰ تا ۳۰ سال	۵۶	۱۶٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۵	۳۵٪

سن	۴۱ تا ۵۰ سال	۸۷	٪۲۵
	۵۱ سال به بالا	۸۳	٪۲۴
	مجموع	۳۵۱	٪۱۰۰
مقطع تحصیلی	زیر کارشناسی	۵۴	٪۱۶
	کارشناسی	۱۵۷	٪۴۴
	کارشناسی ارشد	۱۲۳	٪۳۵
	دکتری	۱۷	٪۵
	مجموع	۳۵۱	٪۱۰۰

نتایج یافته های توصیفی نشان می دهد که بیشتر شرکت کنندگان در این پژوهش را مردان (۶۵٪) تشکیل می دهند. بیشترین دامنه سنی مربوط به سنین بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۵٪) می باشد و بیشترین مقطع تحصیلی شرکت کنندگان به کارشناسی با حدود ۴۴ درصد تعلق دارد.

#### سوال دوم پژوهش: مدل توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأمین اجتماعی چه تأثیری دارد؟

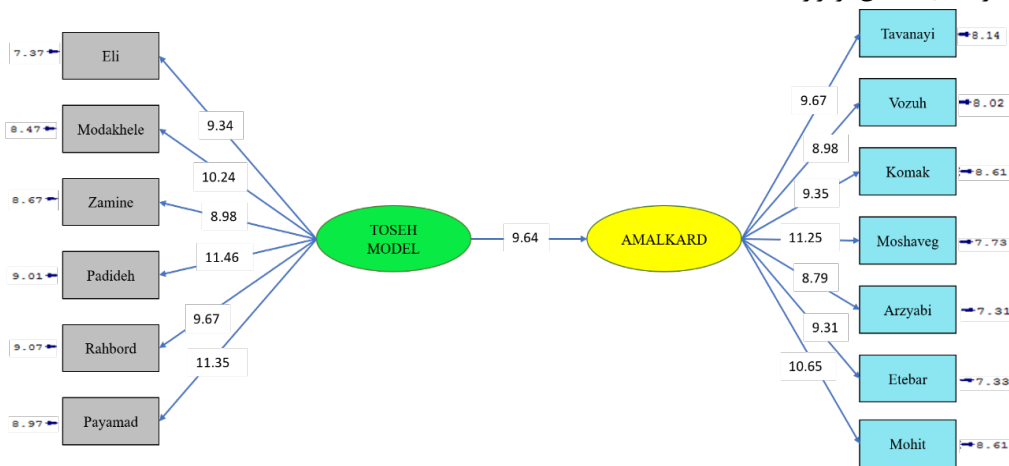
در این بخش برای پاسخگویی به سؤال پژوهش ابتدا نتایج تحلیل داده ها برای مقدار بار عاملی و مقدار  $t$  در شکل ۲ و ۳ محاسبه شده است. سپس محقق به تبیین رابطه همبستگی و گزارش رگرسیون مربوط به متغیرها پرداخته است تا علاوه بر گزارش اثربخشی، مقدار واریانس که متغیر توسعه فردی منابع انسانی می تواند از عملکرد سازمانی را تبیین کند نیز گزارش داده باشد.



Chi-Square=884.52, df=350, P-value=0.000, RMSEA=0.05

**شکل ۲. مقدار بارهای عاملی مربوط به متغیرهای سؤال پژوهش**

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می شود، نتایج بدست آمده حاکی از آن است که تمامی روابط بین سازه های تحقیق برقرار است.



Chi-Square=884.52, df=350, P-value=0.000, RMSEA=0.06

**شکل ۳. مقدار تی برای بررسی معنی داری ضرایب**

نتایج تحلیل داده ها برای تأثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شکل ۲ معادل ۷۳ درصد مقدار بار عاملی گزارش شده است و مقدار t بدست آمده ۹/۶۴ است (شکل ۳) که باتوجه به

معنی دار بودن و مثبت بودن این ضرایب می توان گفت که با احتمال ۹۹ درصد متغیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. نتایج بزارش مدل نیز در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج برازش مدل

شاخصها	مقدار مجاز	اعداد بدست آمده	نتیجه
نسبت کای دو به درجه آزادی	$k^2 > df$	۱/۲۸	برازش مناسب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۹	۰/۰۵	برازش مناسب
GFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش مناسب
AGFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳	برازش مناسب
CFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴	برازش مناسب
NFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۶	برازش مناسب
NNFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۶	برازش مناسب

با توجه به نتایج شاخصهای برازندگی در مدل های اندازه گیری تحلیل عامل تأییدی ابزارهای پژوهش می توان گفت مقدار خوبی دو در همه مدل های اندازه گیری در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. همچنین، نسبت خوبی دو به درجه آزادی در همه مدل های اندازه گیری با توجه به ملاک مدنظر، بیانگر برازش مناسب مدل های مفهومی است. مقدار شاخص RMSEA در همه مدل های اندازه گیری در دامنه قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل های اندازه گیری ابزارها است. مقادیر شاخص های CFI، GFI، AGFI، NFI و NNFI در همه مدل های اندازه گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل های اندازه گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری، می توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.

اطلاعات مربوط به همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی و ابعاد آن در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۵. ماتریس همبستگی پیرسون بین توسعه فردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی و ابعاد آن

متغیر	توسعه فردی منابع انسانی
توسعه فردی منابع انسانی	۱
عملکرد سازمانی	**۰/۲۹۷
توانایی	**۰/۲۲۱
وضوح	**۰/۳۵۶
کمک	**۰/۲۴۳
مشوق	**۰/۵۱۴
ارزیابی	**۰/۳۱۴
اعتبار	**۰/۲۷۶
محیط	**۰/۳۷۸

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

طبق جدول ۵، همبستگی پیرسون بین توسعه فردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی و ابعاد آن نشان می‌دهد که همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۹۷ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). در بررسی ارتباط بین توسعه فردی منابع انسانی با ابعاد عملکرد سازمانی نیز نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با توانایی عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۲۱ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با بعد وضوح عملکرد سازمانی برابر با ۰/۳۵۶ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با بعد کمک عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۴۳ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با مشوق عملکرد سازمانی برابر با ۰/۵۱۴ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با ارزیابی عملکرد سازمانی برابر با ۰/۳۱۴ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با اعتبار عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۷۶ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ). همبستگی بین توسعه فردی منابع انسانی با محیط عملکرد سازمانی برابر با ۰/۳۷۸ بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد ( $p < 0/01$ ).

جدول ۵، به تبیین رابطه توسعه فردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی و ابعاد آن می پردازد اما اطلاعاتی در مورد قدرت پیش بینی و اینکه چقدر توسعه فردی منابع انسانی می تواند بر روی عملکرد سازمانی و ابعاد آن تأثیرگذار باشد، در اختیار ما قرار نمی دهد. لذا، در این بخش از روش تجزیه و تحلیل رگرسیون همزمان برای کسب اطلاعات در این زمینه می پردازیم.

جدول ۶ به بررسی تأثیر توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و ابعاد آن در سازمان تأمین اجتماعی تهران می پردازد.

**جدول ۶.** نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای بررسی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و ابعاد آن

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	$\beta$	$R^2$	T	سطح معنا داری
توسعه فردی	عملکرد سازمانی	۰/۵۴	۰/۳۴	۵/۶۲	۰/۰۰۱
	توانایی	۰/۴۲	۰/۲۳	۳/۹۲	۰/۰۰۱
	وضوح	۰/۴۸	۰/۲۵	۳/۳۰	۰/۰۰۱
	کمک	۰/۵۷	۰/۲۹	۵/۴۸	۰/۰۰۱
	مشوق	۰/۳۸	۰/۱۹	۳/۰۴	۰/۰۰۱
	ارزیابی	۰/۵۱	۰/۲۷	۴/۴۷	۰/۰۰۱
	اعتبار	۰/۵۶	۰/۲۹	۴/۸۷	۰/۰۰۱
	محیط	۰/۵۵	۰/۲۹	۳/۹۷	۰/۰۰۱

نتایج تحلیل رگرسیون همزمان در جدول ۳ نشان می دهد که توسعه فردی می تواند ۳۴ درصد از واریانس مربوط به عملکرد سازمانی را تبیین کند. به عبارت دیگر، ضریب تأثیر توسعه فردی ( $\beta=0/54$ ) با مقدار ( $t=5/62$ ) نشان داد که این متغیر با احتمال ۹۹٪ اطمینان تغییرات مربوط به عملکرد سازمانی را پیش بینی می کند. در رابطه با ابعاد عملکرد سازمانی هم نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نشان می دهد که توسعه فردی می تواند واریانس مربوط به همه ابعاد عملکرد سازمانی را با احتمال ۹۹٪ اطمینان تبیین و پیش بینی کند.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تبیین نقش آن در عملکرد سازمانی تأمین اجتماعی تهران انجام شد. یافته های این پژوهش در بخش کیفی منجر به شکل گیری مدلی برای توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران شد که شامل شش عامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدهای توسعه فردی منابع انسانی می باشد. در بخش کمی نیز به بررسی تأثیر مدل توسعه یافته بر عملکرد سازمانی پرداخته شد. در بخش کیفی، شرایط علی توسعه فردی عبارت بود از دانش محوری، مدیریت نوین عملکرد، انگیزش کارکنان و هویت فردی. این مقوله ها طبق نظر مصاحبه شوندهگان عوامل علی در شکل گیری مدل توسعه فردی منابع انسانی می باشند. عواملی که شرایط زمینه ای را برای توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران فراهم می کنند عبارتند از: مدیریت مداوم و شایسته سالار، توجه به سرمایه انسانی، زیرساخت آموزش و یادگیری، و ارتباطات فردی و میان فردی. عواملی که نقش مداخله ای در توسعه فردی منابع انسانی دارند عبارتند از: نظام ارزیابی عملکرد، توجه به رشد شخصی کارکنان، مشارکت و آینده نگری، تخصص گرایی، عدالت محوری و اخلاق حرفه ای. مقوله های اصلی برای توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی هم عبارتند از: اخلاق کاری، خودکارآمدی، خلاقیت و ایده پروری، مهارت های فناورانه و اطلاعاتی، مهارت های ارتباطی و کار تیمی، ویژگی های روانشناختی و رفتاری کارکنان. در کنار این عوامل، طبق نظر مصاحبه شوندهگان عواملی چون تحلیل و بازخورد، خودباوری و عزت نفس، تعهد شغلی و سازمانی، زیرساخت فناوری، تفکر سیستمی و تحلیلی، شفافیت و امنیت، پژوهش و آموزش و تناسب در برنامه ریزی می توانند به عنوان راهبردها و استراتژی های توسعه فردی منابع انسانی مطرح شوند. پیامدهایی که توسعه فردی منابع انسانی می تواند برای سازمان داشته باشد طبق نظر متخصصان و مدیران مصاحبه شده عبارت است از: بهبود عملکرد و کارایی کارکنان، تخصص گرایی و شایسته سالاری، دانش و ارتباط روزآمد، بهبود مهارت های تفکر سطح بالا، بهبود نیازهای روانشناختی و بهبود عملکرد سازمانی. یافته های پژوهش در بخش کیفی منجر به بیان دلالت های عملیاتی و کاربردی در توسعه فردی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی شده است که این دلالت ها حتی می توانند برای سازمان های دیگر نیز در توسعه فردی منابع انسانی مفید باشد.

در بخش کمی نتایج نشان داد که به طور کلی بین توسعه فردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و توسعه فردی منابع انسانی می تواند ۲۱ درصد از واریانس مربوط به عملکرد سازمانی را با ۹۹ درصد اطمینان پیش بینی کند. در رابطه با تأثیر توسعه فردی منابع انسانی بر ابعاد عملکرد سازمانی نیز نتایج نشان دهد که توسعه فردی منابع انسانی بر ابعاد توانایی، کمک، مشوق، ارزیابی و اعتبار عملکرد سازمانی تأثیر دارد و تنها بر ابعاد وضوح و محیط عملکرد سازمانی تأثیر

معناداری ندارد. یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های حسینی، تبسمی و دادفر (۳)، رسولی، الفت پور و قربانی (۲۴)، نوع پسند اصیل و ملک اخلاق (۳۳)، رانا و مالیک (۲۵)، دی بریتو و دی اولیویرا (۲۶) و سیدو (۲۷) همسویی دارد. در تبیین همسویی نتایج پژوهش های قبلی با پژوهش حاضر می توان به مواردی متعددی اشاره کرد. اولاً، بررسی مبانی نظری نشان می دهد که نظریه ها و اسناد موجود در این زمینه از رابطه تنگاتنگ توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی حمایت می کند. برای مثال نیلی، آدامز و کنرلی (۲۲) عملکرد سازمانی را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته می دانند و این اقدامات در واقع به نیروی انسانی آن سازمان اعم از مدیران و کارکنان برمی گردد. چرا که اقدامات سازمانی از طریق نیروی انسانی به مرحله عمل می رسد و اساساً عملکرد سازمانی که یکی از مهمترین شاخص ها در تعیین موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ها می باشد از طریق بررسی میزان دستیابی به اهداف سازمانی توسط منابع انسانی آن سازمان تعیین می شود (۱۹). رایت (۱۸) نیز به رابطه تنگاتنگ عملکرد سازمانی و توسعه منابع انسانی اشاره می کند و بیان می کند که ارتقاء عملکرد سازمانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان از طریق توسعه منابع انسانی امکان پذیر است. بنابراین، بررسی مبانی نظری نشان می دهد که صاحب نظران این عرصه به وجود رابطه همسو بین توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی اشاره دارند. از منظر پژوهشی نیز در تبیین یافته های این پژوهش با پژوهش های قبلی می توان به جنسیت اشاره کرد. به این معنی که برای مثال در پژوهش حاضر هم زنان و هم مردان به عنوان شرکت کنندگان پژوهش حضور داشتند و در پژوهش های حسینی، تبسمی و دادفر (۳)، رسولی، الفت پور و قربانی (۲۴) و رانا و مالیک (۲۵) نیز شرکت کنندگان پژوهش هم از زنان و هم از مردان تشکیل شده بود. بنابراین، می توان گفت که شاید یکی از عوامل همسویی یافته ها حضور شرکت کنندگان زن و مرد در این پژوهش و پژوهش های قبلی بود و لذا متغیر جنسیت به عنوان عامل مداخله گر در پژوهش مطرح نبود. عامل دیگر، می تواند استفاده از ابزار پژوهش مشابه باشد. به این صورت که هم در پژوهش حاضر از پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۳۲) برای سنجش عملکرد سازمانی استفاده شده و هم در پژوهش حسینی، تبسمی و دادفر (۳) و دی بریتو و دی اولیویرا (۲۶) از پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۳۲) برای سنجش عملکرد سازمانی استفاده شده است. بنابراین، همسویی یافته های این پژوهش با پژوهش های قبلی هم از منظر مبانی نظری و هم از منظر مبانی پژوهشی قابل بررسی است.

در جمع بندی و نتیجه گیری یافته های پژوهش چنین می توان اظهار نمود که توسعه فردی منابع انسانی به عنوان یکی از شاهرگ های بقاء و شکوفایی کارکنان سازمان، نقش کلیدی در عملکرد سازمانی دارد و یافته های این پژوهش دلالت هایی عملیاتی در راستای توسعه فردی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی سازمان تأمین اجتماعی ارائه می دهد.



## منابع

1. Jahanian R. Studying Human Resource Development Standards in Maritime Training Organizations. *Journal of Marine Science Education*. 2018;14(9).
2. Sparrow P, Brewster C, Chung C. *Globalizing human resource management*. Routledge; 2016 Aug 5.
3. Hosseini A, Tabasomi A, Dadfar Z. The Impact of Human Resource Management Functions on Organizational Performance. *Public Management Vision Quarterly*. 2017;29(13).
4. Bernardin HJ, Russell JE, Bernardin HJ. *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill; 2007.
5. McFadden C. Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*. 2015 Jun;14(2):125-62.
6. Jafari M, Ghalmani F. The Role of Human Resource Development on Improving Organizational Ethics and Organizational Trust in Tehran University Jihad Organization. *Afaf Journal of Humanities*. 2018;19(21).
7. Khaefelahi A, Rouhani A, Niri S. Designing Indigenous Human Resource Development Strategies by Separating Staff Employment Status. *Journal of Human Resource Management Research of Imam Hussein University*. 2017;9(3).
8. Baghdadchi R. Identifying Factors Affecting Human Resource Development in Universities: A Qualitative Study. *Journal of Higher Education*. 2018;11(44).
9. Golipour A, Nagdi E, Alipour M. Guiding employees' dream of developing human resources for government agencies. *Journal of Management of Government Organizations*. 2017;6(1).
10. McGuire D. *Human resource development*. Sage; 2014 May 19.
11. Werner JM, DeSimone RL. *Human resource development*. Cengage Learning; 2011 Oct 1.
12. Nasehifar V, Amiri M, Mobarakabadi H. Human Resource Development Components of Small and Medium Enterprises for Better Performance. *Journal of Human Resource Management Research in Imam Hussein University*. 2018;10(13).
13. Mohamadi M, Sharifzadeh F. Designing a Performance Management Model with the Human Resources Development Approach in the Public

- Sector. *Journal of Training and Development of Human Resources*. 2018;4(15).
14. Marchington M, Kynighou A, Wilkinson A, Donnelly R. *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers; 2016 Mar 15.
  15. Cascio W. *Managing human resources*. McGraw-Hill Education; 2018 Jun 1<sup>st</sup>.
  16. Lussier RN, Hendon JR. *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications; 2017 Nov 30.
  17. Rqjqbi-Farjad H, Motiyian-Najar M. The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Strategic Human Resource Management Strategies. *Journal of Human Resource Management Research in Imam Hussein University*. 2018;10(3).
  18. Wright P, Gerhart B, Noe R, Hollenbeck J. Fundamentals of human resource management. *Management*. 2018;5(3):27-36.
  19. Shin D, Konrad AM. Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*. 2017 Apr;43(4):973-97.
  20. Keivani R, Alavi-Salkuye R. An Analysis of the Role of Intellectual Capital in Organizational Performance. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*. 2018;4(3).
  21. Abolfazli SA, Salar J, Zenozi SJ. Designing and explaining the pattern of relationship between organizational entrepreneurship and organizational performance with the mediating role of market orientation. *Management Perspective Quarterly*. 2017;30(8).
  22. Neely AD, Adams C, Kennerley M. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times; 2002 Jun.
  23. Abbasi H, Sayyadi F, Abdi H, Sayyadi M. Predicting Organizational Performance of Kermanshah Province Youth and Sports Department Personnel Based on Organizational Silence. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2014;2(7).
  24. Rasouli R, Olfatpour NA, Gorbani S. The Impact of Knowledge Management and Human Resource Development on Organizational Performance. *Fifth International Conference on Management and Accounting and Second Conference on Entrepreneurship and Open Innovation*; 2016 Dec 21.

25. Rana MH, Malik MS. Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 2017 Jun 19.
26. de Brito RP, de Oliveira LB. The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*. 2016 May 1;13(3):90-110.
27. Seidu Y. Human resource management and organizational performance: Evidence from the retail banking sector. Doctoral dissertation; Aston University; 2012 Jun 17.
28. Garavan TN, McGuire D, O'Donnell D. Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*. 2004 Dec;3(4):417-41.
29. Russ-Eft D. That old fungible feeling: Defining human resource development. *Advances in developing human resources*. 2000 Aug;2(3):49-53.
30. Steffen W, Richardson K, Rockström J, Cornell SE, Fetzer I, Bennett EM, Biggs R, Carpenter SR, De Vries W, De Wit CA, Folke C. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*. 2015;13(23).
31. Tonkenejad M, Davari A. Human Resources Development with Organizational Sociological Approach. *Journal of Human Resource Management Research in Imam Hussein University*. 2009;1(3).
32. Hoboubi N, Choobineh A, Ghanavati FK, Keshavarzi S, Hosseini AA. The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*. 2017 Mar 1;8(1):67-71.
33. Nopasand-Asli SM, Malek-Akhlag E. Investigating the relationship between talent management and organizational performance. *Journal of Human Resource Management Research in Imam Hussein University*. 2014;6(1).

## محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) دوره‌های تخصصی شرکت نفت و گاز پارس

فیروز نوری کلخوران<sup>۱</sup>

سعید صفایی موحد<sup>۲</sup>

حمیده بافنده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۴

### چکیده:

در این مطالعه آموزش‌های شرکت نفت و گاز پارس در حوزه مدیریت پروژه مورد ارزیابی قرار گرفته است. رویکرد پژوهش آمیخته و روش پژوهش مورد استفاده در این ارزشیابی می‌باشد. در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان در پژوهش جهت انتخاب شاخص‌های ارزیابی برنامه از مجریان فازها و شرکت‌کنندگان در برنامه به صورت هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی برای تعیین سهم خالص تأثیرات آموزش از سایر مؤلفه‌های تأثیرگذار از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم افزار Expert Choice استفاده گردید. و در نهایت نرخ بازگشت سرمایه برای دوره‌های مورد مطالعه معادل ۵۹۹۷۶٪ محاسبه گردید. نرخ بازگشت سرمایه به دلیل محاسبه فروش نفت با مبنای ارزش مالی دلار بسیار بالا نمود می‌کند. برقراری تعامل صحیح تر بین کارفرمایان و پیمانکاران فنی شرکت، نرخ بالای قبولی در آزمون بین‌المللی PMI و همچنین نرخ بالای حضور شرکت‌کنندگان دوره آموزشی مورد مطالعه در رویدادهای مدیریت صنعت نفت از جمله دستاوردهای ناملموس برنامه آموزشی محسوب می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** بازگشت سرمایه در آموزش، هزینه‌ها و منافع آموزش، آموزش و بهسازی منابع انسانی، دوره آموزشی مدیریت پروژه

<sup>۱</sup> - دکتری برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: f.nouri1979@gmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار، دکتری برنامه ریزی درسی، رئیس مطالعات راهبردی آموزش شرکت ملی نفت ایران.

<sup>۳</sup> - کاندیدای دکتری فناوری اطلاعات در آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

محاسبه بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> در آموزش یکی از جذاب‌ترین بخش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و یادگیری سازمانی می‌باشد که نتایج آن به عنوان هشدار برای کارشناسان آموزش و یادگیری تلقی می‌گردد تا نسبت به سازمان‌دهی اثربخش‌تر آموزش‌ها و فرایندهای مرتبط با آن اقدام نمایند و بازنگری هوشمندانه‌ای در ترتیب و محتوای فرایندهای آموزش و یادگیری به وجود آورند. دلایل متعددی جهت محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در دپارتمان‌های آموزش و یادگیری به صورت تخصصی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- مشخص کردن موارد سرمایه‌گذاری در آموزش
- توسعه فرهنگ انتقال آموخته‌ها
- تعیین سهم آموزش در توسعه منافع و درآمدهای سازمان
- توجه به ضرورت ارائه گزارش به مدیران
- تعیین جانمایی آموزش در مجموعه عناصر تولید و خدمات در یک سازمان
- توسعه روش‌های نوآورانه و جسورانه در راستای فرایند نیازآفرینی و روش‌های آموزشی برای اثربخش‌سازی بیشتر برنامه‌های آموزش و یادگیری
- دریافت بودجه‌های توسعه‌ای آموزشی

در اولین نگاه به جایگاه مدیریت پروژه در شرکت نفت و گاز پارس سه نکته اصلی حائز اهمیت است. اولین نکته بسیار مهم این است که ماهیت فنی و سازمانی شرکت نفت و گاز پارس، پروژه محور است و ساختار و اهداف و راهبردهای آن بر حسب پروژه‌ها تغییر ماهیت داده و دچار تغییرات مهمی می‌شوند؛ نکته دوم این است که شرکت نفت و گاز پارس مأموریت بهره‌برداری از میادین مشترک نفت و گاز بین دو کشور ایران و قطر را بر عهده دارد و از این رو تسریع مدیریت بهینه پروژه‌ها منجر به بهره‌مندی کشور از این ذخایر عظیم می‌باشد که می‌تواند منافع میلیاردی دلاری را عاید کشور نماید و نکته سوم این است که شرکت نفت و گاز پارس برای بهره‌برداری از فازهای مورد اشاره از پیمانکاران متعددی در این مسیر استفاده می‌نماید و همین موضوع درخواست‌های گسترده‌ای جهت استفاده بهینه از دانش مدیریت پروژه را تقویت کرده است. پس با نگاهی اجمالی می‌توان مشاهده کرد که اهمیت مدیریت پروژه در این شرکت قابل توجه بوده و در کانون توجهات مدیران ارشد می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> Return On Investment



شکل شماره (۱) دلایل توجه به مدیریت پروژه جهت محاسبه نرخ بازگشت سرمایه

با توجه به اینکه افتتاح و بهره‌برداری از هر بخشی از منابع مشترک بین دو کشور وابسته به فناوری و دانش فراوانی و از جمله مدیریت پروژه می باشد، تکلیف محوری آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت نفت و گاز پارس نیز تقویت مدیران پروژه‌های شرکت ترسیم گردید و به عنوان یکی از محورهای اصلی رشد و بالندگی منابع انسانی ابلاغ شد و براساس همین نقش بنیادی، منابع قابل توجهی هم به بحث مدیریت پروژه تخصیص یافت. پس از اجرای برنامه‌های توسعه و آموزش در حوزه مدیریت پروژه و ضرورت بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی با محوریت مدیریت پروژه از جانب مدیران ارشد سازمان، مقرر گردید پژوهشی با رویکرد تعیین میزان بازگشت سرمایه در این حوزه تعریف شده و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. پژوهش مرتبط سازماندهی شد و تلاش شده است نتیجه پژوهش جهت شناسایی ابعاد میزان بازگشت سازمان و سایر تأثیرات قابل تأمل در این مقاله ارائه گردد.

## ادبیات پژوهش

در حال حاضر آموزش‌های سازمانی بسیار توسعه یافته‌اند، این تنوع به گونه‌ای است که آموزش بسیاری از نیازهای آموزشی سازمانی نیازمند صرف هزینه‌های فراوان می‌باشد. تعریف یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳ که اولین بار توسط مارچ<sup>۱</sup> ارائه شد، تا به امروز تغییرات زیادی را پشت سر گذاشته است. به زعم سیف (۱۳۹۷) یادگیری تغییرات نسبتاً پایداری است که در اثر صدفه و تصادف به دست نیامده بلکه محصول تلاش فردی و جمعی می‌باشد (۱). یادگیری و توسعه در دنیای حاضر یکی از الزامات

ایجاد تغییر در سازمان‌های رسمی و غیررسمی می‌باشد. سازمان‌ها برای این‌که بتوانند در دنیای کسب و کار دوام بیاورند ناچار و ناگزیر از یادگیری هستند. (۲). یادگیری ابزارهای متعددی دارد و این ابزارها و روش‌ها در حال تکوین هستند. برای توسعه در سطح سازمانی استفاده از این ابزارها لازم و ضروریست (۳). کاندولوسی و دیل<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) یادگیری سازمانی را متشکل از مجموعه‌ی تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان معرفی کرده‌اند (۴).

طبق گزارش منتشر شده در نشریه آموزش<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در بخش آموزش برای سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۷۰.۶ و ۹۳.۶ میلیارد دلار اعلام شده است (۵).

در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دو مدل عمده کرک پاتریک<sup>۳</sup> و فیلیپس مورد استفاده می‌باشد. در مدل فیلیپس<sup>۴</sup> علاوه بر سطح چهارگانه پاتریک پرداختن به حوزه مالی و منافع اقتصادی دوره‌های آموزشی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. به عبارت ساده‌تر الگوی فیلیپس با رویکرد محاسبه نتایج اقتصادی آموزش و بهسازی، جامع‌تر از الگوی پاتریک بوده و برای محاسبات دقیق‌تر در حوزه اقتصاد آموزش و بهسازی از آن استفاده می‌گردد. مدل بازگشت سرمایه آموزش یکی از حوزه‌های تکنیکال و فنی در مباحث آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد و توسعه این حوزه، تکوین بخشی از مطالعات بین رشته‌ای می‌باشد و حوزه اقتصاد آموزش و بهسازی منابع انسانی را توسعه داده است. اندازه‌گیری ROI در آموزش و توسعه یک مکانیزم برای تصمیمات بخش‌های توسعه را براساس داده‌های دقیق به ایجاد ارزش یک برنامه خاص، ارائه می‌نماید (۶). در مراحل و بخش‌های مختلف پروژه‌ها و طرح‌های محاسبه بازگشت سرمایه، پرداختن به دیدگاه ذینفعان در اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد " بنابراین نیل به توافق با ذینفعان در خصوص آیت‌های محاسبه بازگشت سرمایه اهمیت فراوانی دارد و نیازمند محاسبات فنی زیادی برای توافق‌یابی خواهیم بود" (۷). مدل ارائه شده در حوزه محاسبه نرخ بازگشت سرمایه مشتمل بر تمامی آیت‌های مورد نیاز برای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه بوده و زمینه برای محاسبه نرخ مذکور را برای متخصصان آموزش فراهم نموده است.

نگاهی کوتاه به پژوهش‌های انجام شده با موضوع بازگشت سرمایه و مکانیزم‌ها و محاسبات آن در بخش‌های مختلف خدمات و صنایع ضروری به نظر می‌رسد از این رو خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در قالب جدول شماره (۱) ارائه می‌شود.

---

<sup>۱</sup> - Congelosi & Dill  
<sup>۲</sup> Training magazine-  
<sup>۳</sup> Donald Kirkpatrick-  
<sup>۴</sup> - Jack Phillips

جدول شماره (۱) پژوهش‌های انجام شده در رابطه با محاسبه بازگشت سرمایه					
پژوهشگر	سال پژوهش	کسب و کار	موضوعات آموزشی مورد تمرکز	نتایج کلیدی	
				نتایج مالی و کمی	نتایج غیر مالی
باقرزاده و همکاران (۸)	۱۳۸۹	تحقیقات کشاورزی ایران	اندازه‌گیری و تحلیل نرخ بازگشت سرمایه گذاری در تحقیقات کشاورزی ایران	نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در تحقیقات کشاورزی برای دوره مورد مطالعه (از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۸۷)، ۰.۳۶٪ گزارش شده است.	نرخ ۳۶٪ اعلامی در مقام مقایسه با میانگین آن برای کشورهای در حال توسعه، یعنی رقم ۵۱٪، کمیت پایینی است. بنابراین پیشنهاد شده است که دولت به منظور ارتقای جایگاه تحقیقات کشاورزی در گسترش تولید و افزایش بهره‌وری کشاورزان اقدام به تخصیص منابع مالی بیشتر برای انباشت سرمایه در تحقیقات کشاورزی نماید به طوری که با نزدیک شدن مقدار این سرمایه‌گذاری‌ها به استانداردهای جهانی نرخ بازگشت سرمایه گذاری افزایش یابد.
ضیایی و همکاران (۹)	۱۳۹۰	شرکت سایپا	دوره‌های آموزشی شرکت	نرخ بازگشت سرمایه در این گزارش سایپا ۳۵.۶٪ گزارش شده است.	علاوه بر مزایای غیر ریالی، کاهش جابه‌جایی کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان، افزایش رضایت مشتری و کاهش نرخ حوادث شغلی نیز از جمله نتایج این بررسی‌ها و تأثیرات ناملموس برنامه آموزشی می‌باشد.
اکبری لاکه و همکاران (۱۰)	۱۳۹۰	آموزش پزشکی	---	---	تأکید بر استقرار فرآیند ارزشیابی با رویکرد ROI جهت افزایش پاسخگویی به آموزش‌های حرفه‌ای به منظور ثابت نمودن ارزش کاربردی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی
نوری (۱۱)	۱۳۹۳	بانک رفاه	دوره‌های بانکداری الکترونیکی	نرخ بازگشت سرمایه را مساوی با ۶۷.۵٪ برآورد شد.	---
نوری (۱۲)	۱۳۹۴	سازمان دفاعی	تولید یک محصول دفاعی	میزان بازگشت سرمایه در این پژوهش معادل ۷۵۰.۷٪ محاسبه گردید و میزان منافع خالص (با اعمال ضریب آلفای ۶۶ درصد) در این شاخص و مجموع دو دوره مرتبط با آن مساوی	افزایش رضایت مشتریان و افزایش اثربخشی و عملکرد محصول در تست‌های میدانی



	با ۱۱.۷۶۳.۶۰۰.۰۰۰ ریال (برای یکسال متمادی) می باشد.				
نتایج غیر مالی : توسعه اعتماد ویژه مدیر عامل به برنامه های توسعه و یادگیری و تهیه لیستی از مسائل مشکلاتی که از طریق فرآیند آموزش قابلیت حل آن ها وجود دارد.	میزان بازگشت سرمایه در این پژوهش معادل ۲۷۴۷.۶۸٪ برآورد گردید و میزان منافع خالص در این شاخص و مجموع سه دوره مرتبط با آن مساوی با ۱۶.۵۲۹.۰۵۵.۶۷۶ ریال گزارش شده است.	دوره های آموزشی آشنایی با طراحی و بهره برداری از سیستم ها و تجهیزات مدار باز تماسی و اصول و مبانی طراحی و بهره برداری از سیستم اسمز معکوس (RO) از جمله دوره های مرتبط با تأسیسات (تصفیه آب) در صنعت فولاد	شرکت فولاد اکسین	۱۳۹۵	نوری و بافنده (۱۳)
کاهش زمان توقف تولید کارخانه توسعه اعتماد ویژه مدیر عامل به برنامه های توسعه و یادگیری و تهیه لیستی از مسائل مشکلاتی که از طریق فرآیند آموزش قابلیت حل آن ها وجود دارد. تهیه بانک اطلاعاتی ثبت توقفات توسط واحد اتوماسیون شرکت	میزان بازگشت سرمایه در این پژوهش معادل ۲۶۴٪ محاسبه گردید و میزان منافع خالص در این شاخص و مجموع دو دوره مرتبط با آن مساوی با ۷۲۴.۸۳۱.۲۹۹ ریال می باشد.	پروپی باس برق مقدماتی و پیشرفته (پروپی باس) از جمله دوره های مرتبط با حوزه برق در صنعت فولاد	شرکت فولاد اکسین	۱۳۹۵	نوری و بافنده (۱۳)
این نتایج به دست آمد که اگر استاندارد ROI به درستی اجرا نشود، نتایج حاصل از ارزیابی ROI را بسیار نامشخص و با سوال برانگیز می کند.	---	بازگشت سرمایه : دارونمایی برای مقام های مالی ارشد و دیگر پارادوکس ها	---	۲۰۱۱	آندرو <sup>۱</sup> (۱۴)

همان گونه که در بررسی نتایج پژوهشی ملاحظه می شود نتایج پژوهش در چند دسته قابل ملاحظه می باشند. برخی از نتایج حاوی گزارش های کاملی از متدولوژی، داده های ملموس و ناملموس

در مطالعات بازگشت سرمایه می‌باشند و بر سه عنصر مذکور مبتنی هستند. و برخی از پژوهش‌های دیگر صرفاً اشاره‌ای به پیشنهادات و بررسی‌ها در خصوص انجام و یا عدم انجام موضوع بازگشت سرمایه می‌باشد.

## ۲. روش پژوهش

رویکرد پژوهش آمیخته می‌باشد و از پژوهش کیفی و کمی استفاده شده است. روش پژوهش حاضر، پژوهش ارزشیابی<sup>۱</sup> می‌باشد. برای شناسایی و انتخاب شاخص‌های قابل توجه و کاربرد در محاسبه بازگشت سرمایه از مصاحبه‌های تخصصی استفاده شد. شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه که به نوعی در سطح شرکت نفت و گاز پارس دارای سمت‌های طراحی و اجرا و مدیریت پروژه داشتند مورد مصاحبه قرار گرفت. تعیین شاخصها موضوع بسیار مهمی است که در این پژوهش مشارکت کنندگانی مانند مشاور مدیر عامل و مدیر پروژه شرکت، مدیران برخی از فازها و مدیران اجرایی در فازهای اجرایی را در بر داشت. این مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته صورت گرفت و در طول پژوهش به منظور کنترل صحت داده‌های مرتبط با مصاحبه‌ها نتایج به دست آمده با مصاحبه‌شوندگان در دو مرحله (هنگام مصاحبه و بعد از مصاحبه و به صورت انفرادی) کنترل شد. انتخاب شرکت کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای<sup>۲</sup> که یکی از طیف‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد (۱۵) انجام گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه شاخص‌های تعیین شدند و برای تعیین اطمینان از داده‌ها و رسیدن به توافق مورد نظر از فن دلفی استفاده شد. در ادامه پژوهش میزان تغییرات شاخص‌ها قبل و بعد از آموزش تعیین شد، هزینه‌های مختلف اجرای برنامه‌های آموزشی اعم از مستقیم و غیرمستقیم مورد محاسبه قرار گرفت. برای جداسازی میزان تأثیرات آموزشی از سایر مؤلفه‌ها در بهبود شاخص‌های تنظیم شده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم‌افزار (Expert Choice) استفاده گردید. برای اعتباریابی داده‌ها از روش داده‌های اسمی و در قالب نرم افزار ISM استفاده گردید.

## ۳. یافته‌های پژوهش

مراحل و یافته‌های مرتبط با هر مرحله در بخش یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد.

### ۳/۱. تعیین حوزه و شاخص‌های محاسبه بازگشت سرمایه

در مطالعه محاسبه بازگشت سرمایه برای دو دوره آموزشی IPMA و PMP دوره‌های آموزشی حوزه‌های عملکردی انتخاب شدند.

<sup>۱</sup> - Evaluation Inquiry  
<sup>۲</sup> - Quota sampling

جدول شماره (۲) جدول دوره‌های منتخب مطالعه بازگشت سرمایه	
دوره‌های آموزشی مرتبط	حوزه عملکردی منتخب
PMP دوره آموزشی	مدیریت پروژه
IPMA دوره آموزشی	

در انتخاب شاخص‌ها باید به این مورد توجه داشت که شاخص‌هایی برای بررسی انتخاب گردند که در سیستم اطلاعاتی داده‌های مرتبط با آن شاخص‌ها موجود باشد. مطابق با نظر فیلیپس (۱۶) داده‌های مربوط به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در دو بخش اطلاعات سخت و نرم قابل تفکیک هستند:

الف) داده‌های سخت: خروجی‌ها<sup>۱</sup>: این نوع از داده‌ها شامل شاخص‌های خردتری مانند واحدهای تولید شده<sup>۲</sup>، موارد نصب شده<sup>۳</sup>، موارد فروخته شده<sup>۴</sup>، کارهای ناتمام<sup>۵</sup>، حساب‌های تازه باز شده<sup>۶</sup> و ... می‌شود.

زمان: شاخص‌های جزئی‌تر این داده‌ها نیز می‌تواند شامل مواردی همچون اضافه کار<sup>۷</sup>، حمل به موقع کالا<sup>۸</sup>، روزهای از دست رفته<sup>۹</sup> و ... می‌باشد.

هزینه: هزینه‌های فروش<sup>۱۰</sup>، هزینه‌های عملیات<sup>۱۱</sup>، هزینه‌های سرجمع<sup>۱۲</sup> و ... جزو شاخص‌های جزئی‌تر هزینه‌ها می‌باشند.

کیفیت<sup>۱۳</sup>: شاخص‌هایی همانند نرخ خطا<sup>۱۴</sup>، دوباره‌کاری<sup>۱۵</sup>، محصولات دچار خطا<sup>۱۶</sup> و ... از شاخص‌های کیفی می‌باشند که می‌توانند در گردآوری داده‌های محاسبه نرخ بازگشت سرمایه مؤثر باشند.

- 
- ۱-Output
  - ۲- Units Produced
  - ۳- Item Assembled
  - ۴- Items sold
  - ۵- Work Backlog
  - ۶- New Accounts Opened
  - ۷- Overtime
  - ۸- On Time Shipments
  - ۹- Lost Time Days
  - ۱۰- Sale Expense
  - ۱۱- Operating Costs
  - ۱۲- Overhead Costs
  - ۱۳- Quality
  - ۱۴- Error Rates
  - ۱۵- Rework
  - ۱۶- Product Failures

ب) داده‌های نرم: شاخص‌های بیان شده در دسته داده‌های سخت بودند دسته دیگری از داده‌ها در محاسبه ROI وجود دارند که به آن‌ها داده‌های نرم می‌گویند. این داده‌ها در مطالعات سالیانه شرکت احصاء شده است.

- عادات کاری
- جو کاری
- نگرش شغلی
- خدمات مشتریان

نکته‌ای که از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است این است که اگر بخواهیم با چندین شاخص و معیار خاص به مطالعه و محاسبه نرخ بازگشت سرمایه بپردازیم بایستی برای هر مورد از شاخص‌ها یک مطالعه کامل را انجام داد. برای مثال اگر شاخص مورد نظر، محاسبه نرخ بازگشت سرمایه مرتبط با دوره‌های آموزشی در تغییرات سهم بازار و یا جو کاری یا کاهش میزان دوباره کاری و خرابکاری باشد به تعداد شاخص‌های ذکر شده بایستی نرخ خاصی از بازگشت سرمایه را بررسی و اعلام نمود. برای شروع فرآیند محاسبه بازگشت سرمایه ابتدا لازم است رخدادهای و نشانه‌هایی از بهبود شرایط سازمان شناسایی شود. برای شناسایی این نقاط بهبود و اصلاح که می‌تواند نتیجه و برآیند دوره مذکور باشد، چندین مصاحبه عمیق با متخصصین و مسئولین مرتبط (مشارکت کنندگان) بعمل آمده و علاوه بر آن مسئول واحد کنترل پروژه شرکت نیز وارد فرآیند شده و اظهار نظرات ارزنده و کاربردی داشتند که پس از بررسی‌های مختلف چهار رخداد بعنوان رخدادهای متأثر از دوره آموزشی شناسایی گردید که در قالب جدول شماره (۳) ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۳) رخدادهای منتخب در مطالعه بازگشت سرمایه آموزش	
حوزه عملکردی منتخب	رخدادهای شناسایی شده بعنوان رخدادهای مؤثر در درآمدزایی و توسعه سازمان که براساس آموخته‌های مدیریت پروژه اجرایی شده‌اند
مدیریت پروژه	تسریع در جابجایی عرشه‌های C و D فاز ۱۴ با عرشه‌های 17B و 18B در فازهای ۱۷ و ۱۸
	تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶، ۷، ۸ برای مرحله پیش راه اندازی و کاستن مدت زمان راه‌اندازی از ۴۵ روز به ۴ روز
	تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶، ۷، ۸ برای مرحله پیش راه اندازی فازهای ۲۰، ۲۱ و تسریع در روند تولید
	تسریع در برداشت از سکوه‌های 17A و 18A به مدت ۴ تا ۱۰ ماه زودتر با احداث خط لوله رابط بین فازهای ۱۷، ۱۸ و ۱۵، ۱۶

در مصاحبه با مشارکت کنندگان این رخدادهای که بعنوان خروجی عملکردی مهارتی و دانش فراگیران در دوره های مدیریت پروژه می باشند، بعنوان رخدادهایی که باید درآمد و نتایج مالی منبعث از آنها مبنایی مؤثر برای محاسبه میزان بازگشت سرمایه مورد توجه قرار بگیرد، شناسایی شدند. بنابراین لازم بود تا برای این چهار رخداد شاخص های مناسبی تدوین گردد. پس از تعیین این رخدادهای برای صحنه گذاری و توسعه احتمالی شاخص ها و رویدادها از فن دلفی استفاده شد که در نهایت چهار رخداد و شاخص مترتب بر آنها به شرح جدول شماره (۴) ارائه می گردد.

جدول شماره (۴) واحدهای اندازه گیری شاخص های منتخب در مطالعه بازگشت سرمایه آموزش		
واحد اندازه گیری	شاخص های مرتبط تعیین شده	حوزه عملکردی منتخب
زمان	تسریع در برداشت	مدیریت پروژه
زمان	کاهش مدت زمان بهره برداری	

تمامی مواردی که به عنوان شاخص و زیر شاخص در بخش های فوق مورد بررسی قرار گرفت براساس واحد معیاری مورد سنجش قرار می گیرند مثلاً هزینه ها با ریال یا دلار و یا واحد پولی هر کشور اندازه گیری می شوند در این بخش نیاز است تا واحدهای اندازه گیری شاخص ها تعیین گردد واحدهای این شاخص ها برای هر سازمانی را می توان در جدول شماره (۵) جمع بندی نمود.

در دو بخش فوق ابتدا شاخص ها تعیین گردیدند و سپس واحدهای مورد نظر برای اندازه گیری آنها مشخص شدند در این بخش لازم است ارزش مالی هر کدام از این شاخص-واحدها تعیین گردند تا لیستی از قیمت واقعی شاخص ها را در اختیار داشته باشیم.

جدول شماره (۵) واحدهای اندازه گیری شاخص های منتخب در مطالعه بازگشت سرمایه آموزش			
ارزش مالی به ازای هر روز (میلیون دلار)	توضیح	مرتبط با رخداد	شاخص های مرتبط تعیین شده
۶۰۰	تسریع جابجایی و راه اندازی، باعث افزوده شدن به درآمدهای شرکت شده است.	اول	تسریع در راه اندازی دو سکوی باقی مانده فازهای ۱۷،۱۸
۱۲،۱۲	حفظ ارزشی معادل ۴۱ روز تولید از این میدان مذکور	دوم	کاهش زمان بهره برداری در فاز ۱۹
۱۲،۱۲	ارزش روزانه تولیدات فازهای ۲۰،۲۱	سوم	تسریع در برداشت از میدان
۱۷۴ (به ازای هر ماه)	احداث خط رابط بین فازهای ۱۵،۱۶ و ۱۷،۱۸ برداشت از این دو سکو بین ۱۰ تا ۴ ماه زودتر صورت گرفته است	چهارم	کاهش زمان بهره برداری

این جدول ارزش مالی هر شاخص را ارائه می‌دهد و در تحلیل‌های آتی و محاسباتی از داده‌های آن استفاده خواهد شد.

### ۳/۲. وضعیت عملکردی قبل از ارائه آموزش‌ها در حوزه‌ها و شاخص‌های تعیین

#### شده و میزان سرمایه‌گذاری آموزشی

کارشناسان آموزش پس از اجرای مراحل فوق اقدام به تعیین و ثبت عملکرد فراگیران آتی دوره آموزشی می‌نمایند کارشناسان آموزش در ثبت وضعیت موجود بایستی موارد ذیل را کاملاً مد نظر داشته باشند :

تعیین شاخص‌های کلی و شاخص‌های زیرین ؛

تعیین منبعی برای به دست آوردن اطلاعات ؛

توافق با مسئولین بخش‌های مرتبط سازمانی جهت پیش‌بینی تهیه بانک اطلاعاتی ؛

تعیین استاندارد جهت ثبت مشاهدات ؛

تعیین فواصل زمانی ثبت نتایج ؛

طراحی ابزار ؛

گردآوری اطلاعات از عملکرد فراگیران آتی در شاخص‌های پیش‌بینی شده.

تصدیق اطلاعات گردآوری شده ؛

و صحت‌گذاری اطلاعات کسب شده.

وضعیت عملکردی قبل از دوره در شاخص‌های تدوین شده برابر صفر می‌باشد.

### ۳/۳. محاسبه هزینه برگزاری برنامه‌های آموزشی

سرمایه‌گذاری در بحث آموزش و بهسازی منابع انسانی دارای هزینه‌های مختلفی می‌باشد این

هزینه‌ها در سه بخش اصلی انجام می‌گیرد :

الف) هزینه‌های اداری توسعه منابع انسانی (واحد آموزش)

ب) هزینه‌های فراگیران هزینه‌ها (مستقیم و غیر مستقیم)

ج) هزینه‌های خارجی

بخشی از این هزینه‌ها به صورت مستقیم در محاسبات اعمال می‌گردند و برخی دیگر به صورت

سرشکن در بین عوامل مختلف محاسبه می‌شوند.

جدول شماره (۶) هزینه دوره‌های آموزشی IPMA و PMP	
ریال	سرفصل سرمایه‌گذاری (هزینه‌های آموزش)
۱۰.۱۵۲.۶۴۴.۵۰۰	هزینه مدرس
۱۰.۸۸.۶۷۰.۰۰۰	مدیریت آموزشی و یادگیری

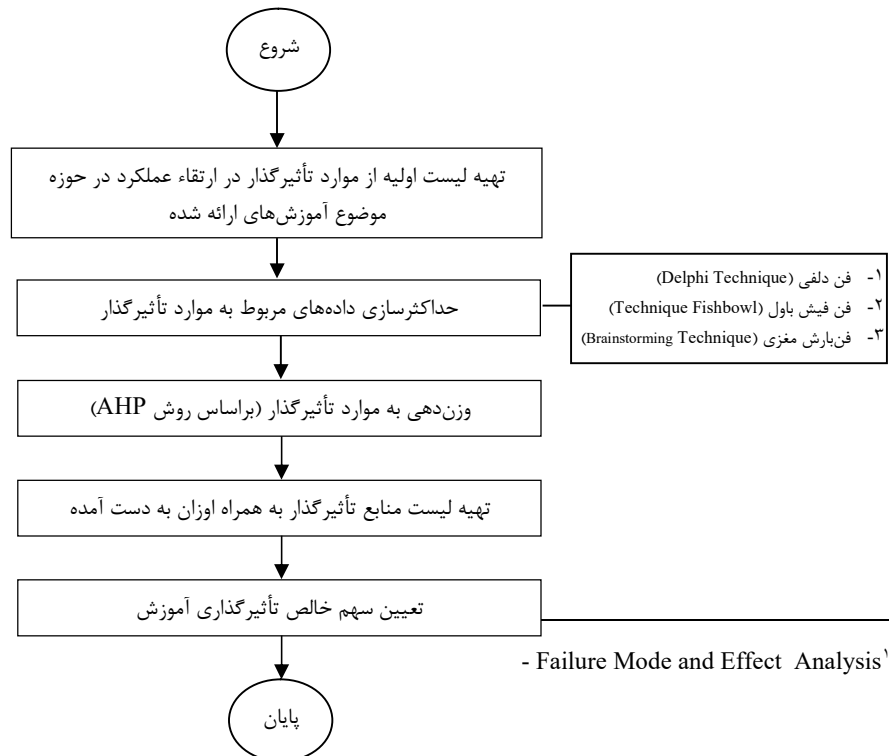
۲۷.۰۲۳.۰۰۰.۰۰۰	هزینه فرصت از دست رفته
۲۵۰.۰۰۰.۰۰۰	سایر هزینه ها
۳۸.۵۱۴.۳۱۴.۵۰۰	جمع

### ۳/۴. شناسایی سهم آموزش در تغییرات یک حوزه خاص از عملکرد سازمان

شناسایی سهم آموزش در تغییرات یک حوزه خاص از عملکرد سازمان: همواره صرفاً بخشی از ارتقاء در میزان و کیفیت عملکرد منابع انسانی منشأ آموزشی دارد، علاوه بر مباحث آموزشی که در ارتقاء آفرینی کارکنان نقش عمده‌ای دارند سایر موارد نیز در بهبود عملکردشان تأثیرگذار هستند. شناسایی آثار آموزش یکی از مهم‌ترین اقدامات در فرایند محاسبه بازگشت سرمایه می‌باشد. تعیین میزان تأثیر آموزش از دو طریق قابل اندازه‌گیری است:

الف) برای تعیین بهبود کار در پروژه‌های صنعتی می‌توان از روش FMEA استفاده نمود عنوان این روش تجزیه و تحلیل حالات خطا و اثرات ناشی از آن<sup>۱</sup> می‌باشد که به شناسایی فراکنشی خطاهای احتمالی پروژه‌های صنعتی می‌پردازد.

ب) استفاده از فنون ترکیبی: برای تعیین سهم آموزش در توسعه شاخص‌ها می‌توان یک مکانیزم عمومی در نظر گرفت که برای کلیه دوره‌ها و با اعمال تغییرات اندک قابلیت پیاده‌سازی شدن را داشته باشد. مراحل این فرایند به ترتیب شکل ذیل ترسیم شده است. (شکل شماره ۲)



شکل شماره ۲) مراحل تعیین سهم خالص آموزش

مراحل اولویت‌بندی سلسله‌مراتبی در تعیین سهم آموزش :

الف) تهیه لیست اولیه از موارد تأثیرگذار در ارتقاء عملکرد در حوزه موضوع آموزش‌های ارائه شده

برای هر شاخص لیستی از واحدهای تأثیرگذار در ارتقاء آن وجود دارد که لازم است ابتدا سراغ آن رفت.

ب) حداکثرسازی داده‌های مربوط به موارد تأثیرگذار

در این مطالعه با استفاده از روش‌های حداکثر ساز مانند بارش مغزی موارد متعدد تأثیرگذار در شاخص مطرح شده مورد بررسی و نتیجه این حداکثر سازی نیز منتهی به تعیین عوامل مذکور در ارتقاء شاخص‌ها گردید.

ج) وزن‌دهی به موارد تأثیرگذار (براساس روش AHP)

این فرآیند با استفاده از روش اولویت‌بندی AHP و نرم افزار Expert choice انجام یافته است.

برای محاسبه وزن عوامل مؤثر در کلیه رخدادهای موارد ذیل بعنوان واحدها/ اشخاص مؤثر تعیین شدند :

- ابلاغیه‌ها و پیگیری وزیر نفت
- مدیر عامل شرکت
- معاونت ساختمان
- آموزش و توسعه منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی مذکور

### ۳/۴/۱. تعیین سهم آموزش در رخداد اول

پس از اجرای مراحل تعیین هم و تحلیل داده‌ها در قالب نرم افزار Expert Choice داده‌های مرتبط با اوزان هر پارامتر استخراج شد که در ادامه به آن اشاره می‌گردد.

جدول شماره (۷) عوامل مؤثر در رخداد اول	
وزن از (۱)	عوامل مؤثر در جابجایی شاخص
۰.۰۴۲	ابلاغیه‌ها و پیگیری وزیر نفت
۰.۰۱۹۶	مدیر عامل شرکت
۰.۰۶۸۳	معاونت ساختمان
۰.۰۷۸	آموزش و توسعه منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی مذکور



نکته) سهم آموزش در این رخداد (تسریع در جابجایی عرشه های D و C فاز ۱۴ با عرشه های 18B و 17 B در فاز ۱۷،۱۸) معادل ۰.۰۷۸ تعیین شد.

### ۳/۴/۲. تعیین وزن عوامل مؤثر در خصوص رخداد دوم و سوم

برای رخداد دوم (تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶،۷،۸ برای مرحله پیش راه اندازی و کاستن زمان راه اندازی فاز ۱۹ از ۴۵ روز به ۴ روز) و رخداد سوم (تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶،۷،۸ برای مرحله پیش راه اندازی فازهای ۲۰،۲۱ و بنابراین تسریع در روند تولید) واحدهای ذیل بعنوان واحدهای مؤثر تعیین شدند :

- مدیر عامل شرکت
- معاونت ساختمان
- شرکت گاز
- آموزش و توسعه منابع انسانی

پس از اجرای مراحل تعیین هم و تحلیل داده‌ها در قالب نرم افزار Expert Choice داده‌های مرتبط با اوزان هر پارامتر استخراج شد که در ادامه به آن اشاره می‌گردد.

جدول شماره (۸) عوامل مؤثر در رخداد دوم و سوم	
وزن از (۱)	عوامل مؤثر در جابجایی شاخص
۰.۱۴۲	مدیر عامل
۰.۶۹۹	معاونت ساختمان
۰.۰۷۴	شرکت گاز
۰.۰۸۵	آموزش و توسعه منابع انسانی

نکته) سهم آموزش در این تغییرات (تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶،۷،۸ برای مرحله پیش راه‌اندازی و کاستن زمان راه اندازی فاز ۱۹ از ۴۵ روز به ۴ روز) و (تسریع در استفاده از گاز فازهای ۶،۷،۸ برای مرحله پیش راه‌اندازی فازهای ۲۰،۲۱ و بنابراین تسریع در روند تولید) معادل ۰.۰۸۵ تعیین شد.

### ۳/۴/۳. تعیین وزن عوامل مؤثر در خصوص رخداد چهارم

برای رخداد چهارم (تسریع در برداشت از سکویهای 18A و 17A به مدت ۴ تا ۱۰ ماه زودتر با احداث خط لوله رابط بین فازهای ۱۷،۱۸ و ۱۵،۱۶) واحدهای ذیل بعنوان واحدهای مؤثر تعیین شدند :

- مدیر عامل
- معاونت ساختمان

• آموزش و توسعه منابع انسانی

پس از اجرای مراحل تعیین هم و تحلیل داده‌ها در قالب نرم افزار Expert Choice داده‌های مرتبط با اوزان هر پارامتر استخراج شد که در ادامه به آن اشاره می‌گردد.

جدول شماره (۹) عوامل مؤثر در رخداد دوم و سوم	
وزن از (۱)	عوامل مؤثر در جابجایی شاخص
۰.۲۲۸	مدیر عامل
۰.۶۶۲	معاونت ساختمان
۰.۱۱۰	آموزش و توسعه منابع انسانی

نکته) سهم آموزش در این تغییرات (تسریع در برداشت از سکویهای 18A و 17A به مدت ۴ تا ۱۰ ماه زودتر با احداث خط لوله رابط بین فازهای ۱۷، ۱۸ و ۱۵، ۱۶) معادل ۰.۱۱۰ تعیین شد.

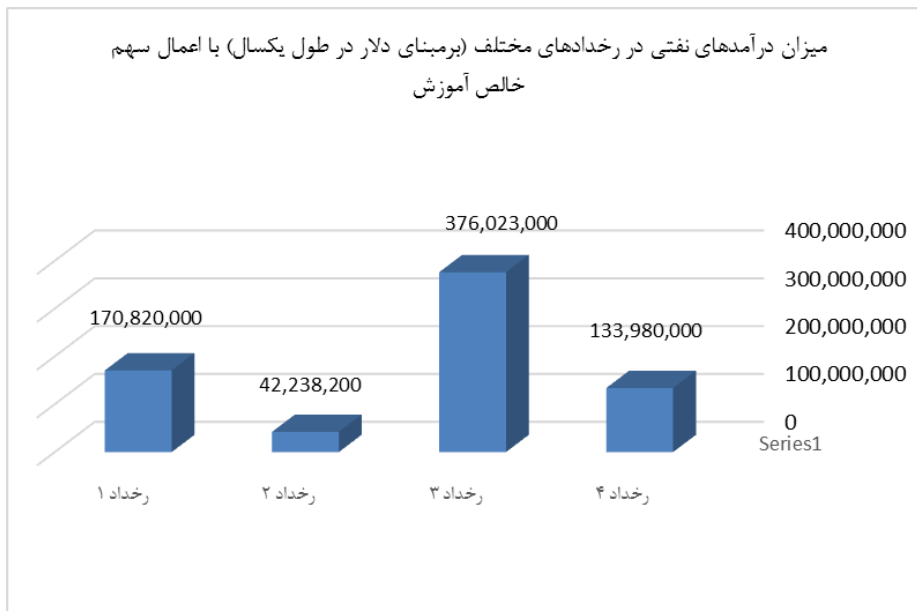
### ۳/۵. بررسی ضرورت استفاده از نرخ تنزیل برای همراستایی هزینه‌ها و منافع

با توجه به اینکه سال و زمان اجرای دوره و بهره‌برداری های لازم در یک مقطع زمانی نزدیک بهم بوده از نرخ تنزیل یا سایر روش های همراستاسازی استفاده نشده است.

### ۳/۶. تعیین اختلاف وضعیت قبل و بعد از آموزش و اعمال تأثیر مستقیم آموزش بر

#### عملکرد

تعیین اختلاف عملکردی قبل و بعد از آموزش مربوط به مقایسه داده‌های دو زمان مختلف می‌باشد و لازم است پس از تعیین این اختلاف نتیجه حاصله در میزان تأثیرگذاری آموزش در توسعه و ارتقاء عملکرد ضرب شود.



نمودار شماره (۱) وضعیت درآمدهای نفتی در رخدادهای مختلف

در نمودار شماره (۱) قبل میزان اختلاف ناخالص عملکرد قبل و بعد از آموزش در شاخص‌های مذکور مربوط به درآمدهای ناشی از هدف پژوهش و به صورت ناخالص می باشد براساس محاسبات سهم خالص آموزش در مورد رخدادهای مختلف متفاوت می باشد که در جدول ذیل مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

جدول شماره (۱۰) تعیین سهم آموزش در درآمدهای نفتی				
رخدادهای ۴	رخدادهای ۳	رخدادهای ۲	رخدادهای ۱	رخدادهای
۰.۱۱	۰.۰۸۵	۰.۰۸۵	۰.۰۷۸	سهم برنامه های آموزشی کنترل پروژه در میزان درآمدهای حاصله نفتی

### ۳/۷. تعیین میزان و نرخ بازگشت سرمایه

با توجه به داده های مذکور نرخ بازگشت سرمایه و میزان آن در ادامه و به تفکیک و تجمیعی ارائه شده است.

**میزان بازگشت سرمایه ناشی از رخداد اول**

<p>میزان اختلاف ناخالص عملکرد قبل و بعد از آموزش = <math>Dn</math>          ضریب آموزش در عملکرد = <math>Tr</math>          سهم خالص آموزش در عملکرد = <math>TE</math></p>
<p>میزان اختلاف عملکرد قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی (دلار) <math>Dn * Tr = TE</math>  <math>۲.۱۹۰.۰۰۰.۰۰۰ * ۰.۰۷۸ = ۱۷۰.۸۲۰.۰۰</math></p>

بنابراین اختلاف واقعی بین وضعیت قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی در رخداد اول و با احتساب کلیه موارد مساوی با ۱۷۰.۸۲۰.۰۰۰ (دلار) می‌باشد.

**میزان بازگشت سرمایه ناشی از رخداد دوم**

<p>میزان اختلاف ناخالص عملکرد قبل و بعد از آموزش = <math>Dn</math>          ضریب آموزش در عملکرد = <math>Tr</math>          سهم خالص آموزش در عملکرد = <math>TE</math></p>
<p>میزان اختلاف عملکرد قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی (دلار) <math>Dn * Tr = TE</math>  <math>۴۹۶۹۲۰.۰۰۰ * ۰.۰۸۵ = ۴۲.۲۳۸.۲۰۰</math></p>

بنابراین اختلاف واقعی بین وضعیت قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی در رخداد دوم و با احتساب کلیه موارد مساوی با ۴۲.۲۳۸.۲۰۰ (دلار) می‌باشد.

**میزان بازگشت سرمایه ناشی از رخداد سوم**

<p>میزان اختلاف ناخالص عملکرد قبل و بعد از آموزش = <math>Dn</math>          ضریب آموزش در عملکرد = <math>Tr</math>          سهم خالص آموزش در عملکرد = <math>TE</math></p>
<p>میزان اختلاف عملکرد قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی (دلار) <math>Dn * Tr = TE</math>  <math>۴.۴۲۳.۸۰۰.۰۰۰ * ۰.۰۸۵ = ۳۷۶.۰۲۳.۰۰۰</math></p>

بنابراین اختلاف واقعی بین وضعیت قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی در رخداد سوم و با احتساب کلیه موارد مساوی با ۳۷۶.۰۲۳۰.۰۰۰ (دلار) می‌باشد.

### میزان بازگشت سرمایه ناشی از رخدادهای چهارم

<p>میزان اختلاف ناخالص عملکرد قبل و بعد از آموزش = Dn          ضریب آموزش در عملکرد = Tr          سهم خالص آموزش در عملکرد = TE</p>
<p>میزان اختلاف عملکرد قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی (دلار) = Dn * Tr = TE</p>
<p>۱.۲۱۸.۰۰۰.۰۰۰ * ۰.۱۱ = ۱۳۳.۹۸۰.۰۰۰</p>

بنابراین اختلاف واقعی بین وضعیت قبل و بعد از آموزش در درآمدهای نفتی در رخداد چهارم و با احتساب کلیه موارد مساوی با ۱۳۳.۹۸۰.۰۰۰ (دلار) می‌باشد.

تعیین نرخ بازگشت سرمایه (ROI) برای کلیه موارد و رخدادهای

$$ROI = \frac{\text{هزینه‌های انجام شده} - \text{منافع به دست آمده}}{\text{هزینه‌های انجام شده}} * 100$$

$$ROI = \frac{723.061.200 - 1.203.572}{1.203.572} * 100$$

میزان بازگشت در دوره‌های آموزشی مرتبط مساوی با ۵۹۹۷۶٪ می‌باشد.  
 میزان منافع خالص در این شاخص و مجموع دو دوره مرتبط با آن مساوی با ۷۲۱.۸۵۷.۶۲۸ دلار می‌باشد.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های بدست آمده می‌توان به صورت عملیاتی به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در سازمان‌های مختلف امیدوار بود. متدلوژی ارائه شده در این مقاله خصوصاً یافتن شاخص‌های ارزیابی و همچنین نحوه محاسبه و شناسایی سهم خالص آموزش از جمله نوآوری‌های این مقاله می‌باشد. در حالیکه در بسیاری از سازمان‌ها بررسی و محاسبه نرخ بازگشت سرمایه را امری دست نیافتنی می‌دانند. می‌توانند با فناوری‌های اشاره شده این فرآیند را به نحو مطلوب به سرانجام رسانند.

حوزه کنترل پروژه را می‌توان یکی از حوزه‌های مهم عملکردی نفت و گاز پارس عنوان کرد که در مقطع زمانی ارائه شده، سوددهی فوق‌العاده‌ای دارد. البته طراحی همه دوره‌های کاربردی و اجرای موثر آن‌ها و ایجاد زمینه‌های انتقال یادگیری منجر به افزایش سطح نرخ بازگشت سرمایه در شرکت نفت و گاز پارس خواهد شد. پیشنهادات عملی برای مطالعات نرخ بازگشت سرمایه و یافته‌های مختلف به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- برنامه‌ریزی برای توسعه فرهنگ و روش‌های یادگیری جهت افزایش نرخ بازگشت سرمایه در شرکت نفت و گاز پارس
- تشکیل پایگاه داده برای ورود شاخص‌های نرم و سخت شرکت نفت و گاز پارس جهت تسهیل محاسبه نرخ بازگشت سرمایه
- آموزش کارشناسان آموزش و بهسازی منابع انسانی

## منابع

1. Saif A. Educational assessment and evaluation. 2018. Tehran: Doran Publication.
2. Garvin D. Learning in action: A guide to put the learning organization to work .Boston: Harvard Business School Press. 2000.
3. Fathi Vajargah K, Nori F. Learning Management in Organizations. 2016. Tehran: Elm Ostadan Publication.
4. Congelosi V, Dill W. Organizational learning: Observation Toward a Theory. Administrative Science Quarterly. 1965 ;10(2).
5. Wentworth D. Top Spending Trends for Training, 2016-2017. 2017. <https://trainingmag.com>.
6. Shefali Sachdeva (2014), "ROI of Training and Development Programs : Challenges and Developments", The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol. 2, No. 6.
7. S. Matalonga & T.S. Feliu (2012), "Calculating Return on Investment of Training using Process Variation", IET Software, Vol. 6, No. 2, 140–147.
8. Baqerzadeh, Ali. Komejani, Akbar (۲۰۰۷) "Measurement and Analysis of Return on Investment in Iranian Agricultural Research", Tehran, Agricultural Economics Journal, ۲۰۰۷, No. ۵, pp. ۱۷۸-۲۰۲
9. Ziaie, Mohammad Sadegh; Roshandel arbatani, Taher; Mohammad Nezhad Shurkaie, Mojtaba (۲۰۱۱) "Evaluation of Saipa Company's Training Programs Using ROI Model", Resource Management Research Journal, ۲۰۱۱, No. ۱, Pages ۸۱-۱۰۶.
10. Akbari Lake, Maryam; Karimi Monaghi, Hossein; IZANLOO, Azra (۲۰۱۱), "Educational Planning with the Pattern of Return on Investment (ROI) in Medical Education", Tehran, ۲۰۱۱, Issue ۴, pp. ۲۷-۳۱.
11. Nuri, Firooz. Calculation the return on Investment (ROI) of e-banking courses of Rafah Bank, ۲۰۱۴.
12. Nuri, Firooz. Calculation of return on Investment (ROI) of a defensive product in Defense Organization, 2015
13. Nuri, Firooz. Bafandeh, Hamideh. Calculation of return on investment for training courses familiar with the design and operation of open

communication systems and equipment and the principles of designing and operating the reverse osmosis system (RO), including periods related to water treatment plants in the Oxin steel industry.2016

14. Andru, Peter. Botchkarev, Alexei (2011), "Return on Investment: A Placebo for the Chief Financial Officer... and Other Paradoxes" , Journal of MultiDisciplinary Evaluation, V.7, No.16, 201-206.
15. Jalali, Rostam , Sampling in Qualitative Researches, Qualitative Research in Health Sciences Journal, ۲۰۱۲(۱) (۴): ۲۰-۳۱۰
16. Phillips, Jack J. (2009), "Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs", 2rd ed.



## شناسایی چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور

منیژه احمدی<sup>۱\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۴)

### چکیده:

در جهان امروز نظام‌های آموزشی چالش‌های مشترک و متفاوتی در نوسازی آموزش دارند. تجربه کشورهای نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های گوناگون در آموزش، ابزارهای نیرومندی را برای افزایش قابلیت بهبود مستمر آموزش، توسعه فرصت‌های یادگیری، گسترش دستیابی برابر به آموزش، ارتقای کارایی کارکنان آموزشی، بهبود کیفیت یادگیری، ارتقاء سیستم‌های مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، ایجاد زمینه‌های یادگیری مداوم، آرایه آموزش‌های مجازی و آموزش مادام‌العمر به دست می‌دهد. با گسترش تکنیک‌های آموزشی مبتنی بر رایانه، الگوهای سنتی آموزش که بسیار منفعل بودند، جای خود را به الگوهای مدرن تر سپردند. شیوه‌های جدید خواستار مشارکت فعال یادگیرنده در فرآیند یادگیری اند که ممکن هست با چالش‌هایی روبرو شوند لذا هدف تحقیق شناسایی چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات؛ کیفی از نوع تحلیل محتوا است. در این تحقیق پس از نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون و بررسی اسناد و تحقیقات، فرایند مصاحبه با خبرگان کلیدی و مطلع تا هنگام شناسایی و توصیف کامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و حصول اشباع نظری استمرار یافت. برای تعیین چارچوب منطقی از مجموع داده‌های گردآوری شده، مراحل شناسایی، یادداشت برداری و طبقه‌بندی مفاهیم انجام شد. بدین منظور اطلاعات بدست آمده تجمیع و متونبا استفاده از روش نشانه‌شناسی مورد بررسی مجدد قرار گرفته و بصورت دسته‌های عمده‌تر طبقه‌بندی شد. در نهایت، دسته‌ها بازبینی و موارد تکراری حذف، موارد مشابه و کوچکتر ادغام و ابعاد موضوع مشخص و در چارچوب مؤلفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده سطح‌بندی شدند که تمام مراحل توسط محقق و بدون استفاده از نرم افزار تحلیل شده است. براساس نتایج حاصله، مدل استخراجی دارای ۲ بعد، ۷ مؤلفه و ۴۵ شاخص برای چالش‌های آموزش الکترونیکی دانشگاه استخراج گردید. پس از نهایی شدن تحلیل داده‌ها و استخراج مدل مفهومی، به منظور سنجش اعتبار مدل با ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران دانشگاه در قالب یک گروه کانونی درخصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توافق صورت پذیرفت.

**کلمات کلیدی:** آموزش از راه دور، چالش‌ها، توسعه آموزش

<sup>۱</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور واحد شهر ری، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: manijehahmadi@gmail.com

### ۱. مقدمه

آموزش الکترونیکی استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت ارائه اطلاعات برای آموزش در شرایطی که مربیان و شاگردان به وسیله عواملی همچون فاصله، زمان یا هر دو جدا شده‌اند. این امر با هدف بالا بردن تجربه و عملکرد یادگیری یادگیرندگان است (۱) همچنین هورتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) آموزش الکترونیکی را به عنوان مجموعه‌ای از آموزش‌های ارائه شده به وسیله تمام رسانه‌های الکترونیکی چون اینترنت، اینترنت، اکسترانت تعریف می‌نماید، لذا با حذف موانع زمانی و مکانی، افراد می‌توانند مسئولیت یادگیری مادام‌العمر خود را بر عهده بگیرند (۲، ۳). هدف آموزش مجازی، آموزش‌های تخصصی با شیوه‌های مدرن است که امکان ارائه آنها از طریق سنتی وجود ندارد. امروزه آموزش از راه دور، ابزاری برای آموزش مداوم تلقی می‌شود و این آموزش‌ها می‌تواند شامل معلمان و دانشجویان در هر سن، مکان جغرافیایی، موقعیت و وضعیت اجتماعی و سیاسی و با هر گونه روش آموزشی باشد (۴). در دنیای کنونی؛ یادگیری الکترونیکی و آموزش مجازی به عنوان پارادایمی جدید در سازوکارهای یاددهی - یادگیری مطرح است و توسعه آنها از سیاست‌گذاری‌های اصلی در آموزش عالی می‌باشد. در این نوع آموزش، فعالیت‌های آموزشی از طریق وسایل الکترونیکی صورت می‌گیرد و آموزش در هر کجا و هر زمان قابل کاربرد است (۵). این سیاست‌گذاری‌ها در دانشگاه پیام نور با رویکرد توسعه عدالت آموزشی، حذف محدودیت‌های جغرافیایی و یادگیری مادام‌العمر تنظیم شده که این امر، ضرورت توجه مدیران به عملیاتی نمودن برنامه‌های توسعه یادگیری الکترونیکی را گسترش داده است.

از آنجایی که اجرای پروژه‌هایی نظیر آموزش الکترونیک نیازمند دستیابی به امکانات مربوط و دیدگاهی جامع، در زمینه‌های گوناگون است؛ جمع‌آوری اطلاعات و آگاهی در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. تأمین اعتبارات کافی و ایجاد تسهیلات مناسب، برای خرید رایانه و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای دانشجویان در جهت ورود به این حوزه، برگزاری دوره‌ها، آموزش‌ها و واحدهای مختلف کار با کامپیوتر و اینترنت برای دانشجویان، برگزاری همایشها، سمینارها و دوره‌هایی درباره مزایا، کاربردها و آشنایی با یادگیری الکترونیکی (۶) که موارد بیان‌شده از ملزومات اساسی در توجه به آموزش‌های از راه دور می‌باشد. در عصر حاضر، این نوع آموزش محیط مناسبی را برای افرادی که به دلیل تعهدات شغلی یا شخصی قادر به حضور در دانشگاه ندارند، فراهم کرده است. البته آموزش از راه دور نیازمند تکنولوژی و زیرساخت‌های ارتباطی بسیاری است که در صورت ضعف امکانات، با موانعی

<sup>۱</sup> Information and Communications Technology (ICT)

<sup>۲</sup> Horton

روبرو می‌گردد. دریفوس<sup>۱</sup> منتقد اینترنت، بر این باور است که آموزش مجازی نمی‌تواند تضمین بروز ایده‌های خلاق، کیفیت اطلاعات، اشراف کاربران بر تمامی واقعیت‌ها و امکان زندگی آینده از معنا را برای یادگیرندگان فراهم کند. از نظر وی، دانشجویان حضور در کلاس و برقراری ارتباط با استاد را ترجیح داده و نمی‌خواهند این احساس را از دست بدهند (۷). در حقیقت با توجه به این که فرآیند آموزش پویاست، از نظر فنی اگر یک محیط آموزش الکترونیکی بخواهد سودمند و کارا باشد، باید بتواند به سادگی ابزارهای آن از جمله دسترسی به رایانه و اینترنت با پهنای باند زیاد در اختیار فراگیران و معلمان قرار دهد، تا فراگیران بتوانند به راحتی در محیطی تعاملی به یادگیری بپردازند.

### آموزش از راه دور

توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات بخصوص اینترنت الگوی جدیدی در فرآیند یادگیری و آموزش ایجاد کرده است. آموزش الکترونیکی نظام نوینی است که در آن تمام فرآیند آموزش و یادگیری توسط فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت می‌گیرد. با گسترده شدن فناوری اطلاعات و نفوذ وسایل ارتباط از راه دور به عمق جامعه، ابزارها و روش‌های آموزش نیز دچار تحول شدند. تحول این ابزارها و روش‌ها در جهتی است که هر فرد در هر زمان و هر مکان بتواند با امکانات خود و در زمان مناسب مشغول یادگیری شود. انعطاف پذیری، دانشجو محوری و وابسته نبودن به محدودیت‌های مکانی و زمانی از ویژگی‌های اساسی این نظام آموزشی است. برای راه اندازی دوره‌های آموزشی موفق از راه دور و در نهایت تحقق دانشگاه مجازی، برقراری زیرساخت‌های متعدد از جمله ابزاری، فرهنگی، آموزشی، اداری، مدیریتی و اقتصادی بدیهی است (۸).

آموزش از راه دور به مجموعه فعالیت‌های آموزشی گفته می‌شود که با استفاده از ابزارهای الکترونیکی اعم از صوتی، تصویری، رایانه ای، شبکه ای و مجازی و.. صورت می‌گیرد. به عبارتی کلیه ی برنامه‌هایی را که از طریق شبکه‌های رایانه ای به ویژه اینترنت، منجر به یادگیری می‌شود، یادگیری الکترونیکی می‌نامند. در این نوع آموزش، عمده فعالیت‌های آموزشی از قبیل ثبت نام، انتخاب واحد، دریافت مطالب درسی و مذاکره با استاد از طریق شبکه ی کامپیوتری اجرا و در برخی موارد کلاس‌های رفع اشکال و برخی کلاس‌های آزمایشگاهی به صورت حضوری ولی با زمان‌بندی مناسب اجرا می‌شود. اصطلاح آموزش الکترونیک، مجموعه ی وسیعی از کاربردها و عملکردها، از جمله آموزش مبتنی بر وب، آموزش مبتنی بر کامپیوتر، کلاس‌های مجازی و همکاری‌های الکترونیکی را شامل می‌شود و اینترنت، اینترنت، اکسترانت، انتشار ماهواره ای، نوارهای ویدیویی یا صوتی، تلویزیونی و محاوره ای و دیسک‌های فشرده از ابزارهای این شیوه آموزش محسوب می‌شوند (۹).

با توجه به منافع آموزش مجازی در سطح آموزش عالی، تقاضا برای برگزاری دوره‌های و آموزش‌های مجازی در برنامه آموزشی دانشگاه‌ها رو به افزایش است (۱۰). دانشگاه مجازی عبارت است از محیطی که با بهره‌گیری از ابزارهای چندرسانه‌ای مناسب و با دارا بودن زیرساخت ارتباطی مناسب مانند کامپیوتر، شبکه، اینترنت، فاکس، دوربین، نرم افزارهای تسهیل کننده ارتباطات بر خط و... ارائه دهنده خدمات آموزش الکترونیک و یادگیری الکترونیک است؛ به گونه‌ای که معمولاً نیازی به مکان فیزیکی به شکل دانشگاه سنتی ندارد و دانشجویان قادرند از هر مکان و در هر زمانی که مایل باشند، از بسیاری از خدمات ارائه شده نظیر درسهای الکترونیک یا ارزیابی الکترونیک استفاده کنند (۱۱).

امروزه کلاس‌های مجازی به دلیل وجود تکنولوژی‌های همگانی مانند تلویزیون، رادیو و فناوری‌های جدید همچون لپ‌تاپ، دسک‌تاپ و شبکه‌های کامپیوتری رو به افزایش است. کامپیوترهای شخصی و اینترنت باعث بازآفرینی چهره آموزش شده‌اند و موجبات یادگیری و آموزش دانشجویان را از فواصل دور فراهم کرده‌اند. با ظهور اینترنت، اولین دروس دوره کارشناسی به صورت آنلاین توسط انستیتوی فناوری نیوجرسی در سال ۱۹۸۴ ارائه شد. اولین آنلاین‌ها توسط دانشگاه فونیکس در سال ۱۹۸۹ ارائه شد و دانشگاه مجازی کالیفرنیا با ائتلاف ۱۰۰ دانشکده و دانشگاه و با ارائه بیش از ۱۵۰۰ درس افتتاح شد. ضروری‌ترین ابزارهای مورد استفاده در سیستم آموزش مجازی، شامل تجهیزات کامپیوتری، لوازم جانبی، اتصال به اینترنت می‌باشد (۱۲). برای افزایش کاربرد نظام آموزش مجازی در عرصه آموزش عالی، کارشناسان فن آوری اطلاعات پیشنهاد می‌کنند که به مدرسان توانمند برای موفقیت و پیشرفت در این سیستم نیاز است. رواج استفاده از ارتباطات دیجیتالی فرصتهای بی شماری در زمینه آموزش الکترونیکی برای هر کسی در هر زمان و مکانی از این جهان را فراهم کرده است (۱۳).

با ترکیب تکنولوژی‌های جدید مانند انیمیشن و ویدئو در سطوح مختلف با رسانه‌های قدیمی‌تر آنلاین، استادان آموزشی الکترونیکی می‌توانند دروس دو سویه موفق را ارائه دهند. کامپیوتر با ظرفیت بالای مدیریت اطلاعات و ارتباطات، قوی‌ترین ابزار برای پردازش دانش و گشودن راه‌های جدید در فرآیند آموزش است. اینترنت، یادگیری آزاد را در داخل دانشکده‌ها و نقاط دور از دسترس تسهیل می‌کند. کامپیوتر به تنهایی نیز به وسیله اساتید در کلاس درس برای آموزش یا به وسیله دانشجویان جهت خودآموزی قابل استفاده است و اتصال کامپیوترها به یکدیگر در یک شبکه محلی، مدیریت آموزشی به کمک کامپیوتر را ساده کرده و امکان ارتباطات کامپیوتری در داخل مؤسسه را فراهم می‌کند. آمادگی برای یادگیری الکترونیکی یکی از جنبه‌های مهم برای دستیابی به موفقیت در اجرای برنامه‌های آموزش الکترونیکی در محیط‌های آموزشی تلقی می‌شود. درک نقش این عامل می‌تواند به مدیریت دانشگاه در پیاده‌سازی موثر و کارآمد پروژه یادگیری الکترونیکی کمک نماید.

در مورد دامنه آموزش الکترونیک و محیط هایی که این شیوه آموزش در آنها مطرح می شود، همچنین ابزارها و نحوه ارائه آن باید گفت که آموزش الکترونیک دامنه گسترده ای دارد و بسته به نوع استفاده و امکانات به چند دسته تقسیم بندی می شود:

**آموزش بر پایه وب:** در این روش آموزش از طریق اینترنت خواهد بود. در اکثر موارد آزمون ها و ارائه مدرک هم از طریق الکترونیک و وب است. کلاس های درس، یادداشت های درس، جزوه ها، اتاق بحث، پست الکترونیک و غیره جزء ویژگی های این روش هستند و همگی روی وب ذخیره می شوند. البته به علت انعطاف پذیری فوق العاده آموزش الکترونیک، می توانید نحوه آموزش را به طریق دلخواه، مناسب با فعالیت خودتان، شرایط موجود و امکانات طراحی و پیاده سازی کنید؛ از این رو بعضی از ویژگی های گفته شده می توانند در سیستم شما وجود نداشته باشند یا ویژگی های دیگری جایگزین آنها باشند. **آموزش مبتنی بر کامپیوتر:** در این روش احتیاجی به اتصال به اینترنت و حتی به شبکه نیز نیست، مگر در موارد خاص در این روش اطلاعات بر یک واسط الکترونیکی ذخیره می شود و کاربر با استفاده از یک کامپیوتر یا ابزار خواننده آن واسط الکترونیکی، می تواند از آن آموزش استفاده کند. این نوع آموزش در کشور خودمان بسیار از آن استفاده می شود.

**آموزش از طریق وسایل و ابزار دیجیتال همراه:** آموزشی است که از طریق وسایل و ابزارهای دیجیتالی همراه از جمله تبلت، PC و ... ارائه می شود. آموزش از طریق تلفن همراه، آموزشی کاملاً جدید است و تقریباً می تواند در گروه بالا قرار گیرد، اما به علت افزایش تعداد افراد دارنده آن و تمرکز بر این روش، دست های جدا برای آن در نظر گرفته می شود (۱۴).

### پیشینه پژوهش

در زمینه بررسی چالش های آموزش مجازی در دانشگاه ها مطالعات مختلفی انجام شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان	یافته ها
کلر <sup>۱</sup> وهمکاران (۲۰۱۰)(۱۵)	تأثیر فرهنگ ملی بر یادگیری الکترونیکی	نتایج نشان داد استادان آرژانتینی در مقایسه با استادان سوئدی ارتباط با دانشجویان و مشارکت فعال دانشجو را عامل انگیزشی می دانستند
گان <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)(۱۶)	بررسی دانشگاه های مجازی	نتایج نشان داد مشکلاتی نظیر نبود زمینه خلاقیت و طرح ایده های نو، ضعف دانش درباره فناوری، نبود عوامل انگیزشی و ضعف فرهنگ سازمانی از موانع تجهیز به آموزش استادان در دانشگاه های مجازی بود
مارشال و میشل <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)(۱۷)	فرایند یادگیری الکترونیکی در نیوزیلند	یادگیری، توسعه، پشتیبانی، ارزیابی، سازماندهی به عنوان شاخص های مدل بلوغ یادگیری الکترونیکی نام می برند

<p>معایب: فقدان گفتگوهای عمیق برخط، فقدان بروز ایده های بالبداهه و خلاق، فقدان درک دیگران و درک شدن از سوی دیگران، فقدان شناخت دیگران و در نهایت، فقدان آموختن و الگو گرفتن برای رفتار و یادگیری. استادان، فقدان ارتباط حضوری را با راهبردهایی نظیر بازخورد فوری، متمایز کردن تعاملات مدیریتی و شخصی و نیز ارتباط حضوری با دانشجویان بر اساس جدول زمانی منظم، جبران می کردند</p>	<p>نقش آموزش الکترونیکی، مزایا و معایب اتخاذ آن در آموزش عالی</p>	<p>آرکورفول و ابایدو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)(۱۸)</p>
<p>موانع آموزش الکترونیکی: موانع درونی(عدم تسلط کافی بر زبان انگلیسی، نبود مشوقهایی برای استفاده از یادگیری الکترونیکی، فقدان الگو و طرح مشخص، نگرانی در مورد کیفیت دروس الکترونیکی، ترس از تکنولوژی) و موانع بیرونی(دسترسی ضعیف به اینترنت و شبکه، عدم آموزشهای صحیح در حوزه آموزش الکترونیکی، فقدان پشتیبانی فنی، دسترسی ناکافی به سختافزار و نرمافزار، نبود سیاستها و خط مشی سازمانی برای یادگیری الکترونیکی، عدم پشتیبانی از طراحی آموزشی برای یادگیری الکترونیکی، نگرانی درباره حجم کاری، نبود زمان کافی برای گسترش دروس الکترونیکی، نگرانی در مورد نبود امکان دسترسی به فراگیران و مدرسان)</p>	<p>بررسی موانع آموزش الکترونیکی درک شده توسط اعضای هیات علمی در دانشگاه تازه تاسیس در عربستان سعودی</p>	<p>الغمدی و سامرجی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)(۱۹)</p>
<p>نتایج نشان دادند که معیار ذهنی و کیفیت اطلاعات بر مفید بودن تأثیر مثبت دارند، خودآثربخشی، کیفیت خدمات، معیار ذهنی و کیفیت اطلاعات بر آسانی استفاده از آن تأثیر گذارند.</p>	<p>ایجاد یک مدل تحلیلی برای افزایش کیفیت خدمات یادگیری- الکترونیکی</p>	<p>وو و لین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)(۲۰)</p>
<p>نتایج نشان داد باید سیاست آموزشی، مدیریت، استاندارد، محتوا، قوانین، منابع مالی و انسانی، فرهنگ، امنیت، سخت افزار، شبکه و آمادگی پشتیبانی در نظر گرفته شود</p>	<p>بررسی مقیاس چند متغیری برای اندازه گیری کیفیت خدمات برنامه های آموزش آنلاین از راه دور</p>	<p>شایک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶)(۲۱)</p>
<p>موانع: فقدان آموزش و پشتیبانی(پشتیبانی فنی، زیرساختهای فنی ناکافی)، فقدان دانش و مهارت کارکنان، پایین بودن سطح تعامل در آموزش الکترونیکی، مشکلات مربوط به هزینه(هزینه خرید دورههای مجازی یا توسعه آنها در منزل) و مشکلات فرهنگی</p>	<p>موانع آموزش مجازی در سازمانهای کوچک و متوسط: آیا آنها هنوز هم وجود دارند؟</p>	<p>روی<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)(۲۲)</p>

<sup>۱</sup> Marshall, S. & Mitchell.

<sup>۲</sup> Arkorful & Abaidoo.

<sup>۳</sup> Al-Gamdi & Samarji

<sup>۴</sup> Wu and Lin

<sup>۵</sup> Shaik

<sup>۶</sup> Roy

تعداد ۴ شاخص در مؤلفه محتوای آموزشی، ۸ شاخص در مؤلفه مدیریت منابع انسانی، ۵ شاخص در مؤلفه روش آموزشی، ۹ شاخص در مؤلفه زیرساخت فنی و پشتیبانی و ۴ شاخص در مؤلفه سنجش و ارزیابی شناسایی و تدوین گردید	شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه ها و شاخصهای ارزیابی سیستم مدیریت یادگیری الکترونیک در بانک مسکن	نصیری نیا و همکاران (۲۰۱۸) (۲۳)
نتایج نشان داد عدم اجرای آموزش الکترونیکی از سوی اساتید به دلیل بی اطلاعی از کارکرد آن، کم رنگ شدن نقش معلم، نداشتن تخصص استفاده از آن، ترس از استفاده از آن، اعتقادات فرهنگی خاص و وجود منابع ناکافی از چالشهای آموزش الکترونیکی می باشد	چالشهای آموزش الکترونیکی در علوم پزشکی: مروری بر متون	نادری فر و همکاران (۲۰۱۶) (۲۴)
چالشهای اداری، اقتصادی، تعلیمی، الکترونیکی، روان‌شناختی، فرهنگی و رویکرد اجتماعی و همکاری که بیشترین مشکلات مربوط به رویکرد روانشناختی و فرهنگی و کمترین سهم مشکلات مربوط به رویکرد الکترونیکی است	چالش های آموزش الکترونیکی در علوم پزشکی از دیدگاه اعضاء هیئت علمی	اصغری و همکاران (۲۰۱۲) (۲۵)
نتایج پژوهش حاکی از آن است که موانع آموزش الکترونیکی عبارتند از: موانع تکنولوژیکی، فرهنگی/ اجتماعی، پداگوژیکی، حقوقی/ اداری، راهبردی و اقتصادی	بررسی تحلیلی موانع توسعه آموزش الکترونیکی در نظام آموزشی ایران	حسینی (۲۰۱۳) (۲۶)
محیطهای آموزش الکترونیکی مستلزم پذیرش نقشهای جدید از سوی فراگیران در فرایند یادگیری است. در چنین شرایطی نقش آموزش-دهندگان نیز از انتقال دانش و معلومات به تسهیلگر فرایند یادگیری تغییر می‌یابد. بنابراین آموزش الکترونیکی مستلزم داشتن برنامه‌ها، سیاستها، استراتژیها، اهداف، روشها و به طور کل الگوهای جدید در شرایط کنونی جهانی شدن است	استفاده مؤثر از فناوریهای اطلاعات و ارتباطات در فرایند آموزش و کار	کیلی و باور <sup>۱</sup> (۲۰۱۴) (۲۷)
از جمله عوامل عدم موفقیت یادگیری الکترونیکی؛ ناامیدی و بی‌انگیزگی فراگیران، سرمایه‌گذاری ضعیف و نامناسب در فناوری آموزش و پرسنل آموزشی، اجرای ضعیف دوره های آموزشی، کمبود مشارکت و تعامل و همچنین هزینه های سنگین پرسنل و فناوری آموزشی است	موانع اجرای مؤثر برنامه یادگیری الکترونیکی	جی‌بادین و آکینی سویه <sup>۲</sup> (۲۰۱۰) (۲۸)
چالشها: زیرساختهای فناوری اطلاعات و آموزش الکترونیکی ناکافی، محدودیتهای مالی، کمبود پهنای باند اینترنتی مقرون به صرفه، فقدان سیاستها و روشهای اجرایی آموزش الکترونیکی، فقدان مهارت فنی کارکنان آموزش در توسعه یادگیری الکترونیکی و محتوای الکترونیکی، عدم علاقه و	چالشهای بکارگیری آموزش الکترونیکی در کنیا: یک مطالعه موردی در دانشگاههای دولتی	تارس و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۵) (۲۹)

<sup>۱</sup> Kelly and Bauer

<sup>۲</sup> Gbadeyan & Akinyosoye-gbonda

<sup>۳</sup> Tarus & et al.

تعهد کارکنان آموزش به استفاده از آموزش الکترونیکی، مقدار زمان برای توسعه محتوای آموزش الکترونیکی		
فقدان آگاهی درباره سودمندی کاربرد آموزشهای الکترونیکی، فقدان درک روشن از ماهیت و چیستی آن، مقاومت مدرسان برای پذیرش و کاربرد یادگیری الکترونیکی، مقاومت فراگیران در مقابل تغییر روشهای سنتی-آموزش، عدم دسترسی مداوم به وبسایتهای آموزش الکترونیکی، نبود حمایت‌های دولت و مؤسسات آموزشی از آموزش الکترونیکی، فقدان وجود دستورالعمل یا وجود دستورالعمل‌هایی که تأثیر معکوسی را بر سودمندی آموزش الکترونیکی دارند	چالش‌های موفقیت در یادگیری الکترونیکی: چشم انداز دانش آموز	الهجرن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)(۳۰)

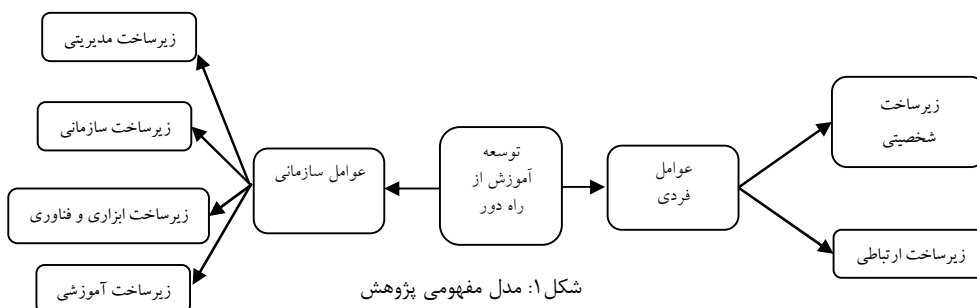
یکی از مهمترین رسالتهای دانشگاه پیام نور در سال‌های اخیر، آموزش از راه دور است که در اجرای این موضوع با موانعی روبروست که نیازمند بررسی‌های زیرساختی و عملیاتی دارد، به منظور تحقق این هدف، سوال اساسی پژوهش این است که چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور کدام است؟

## ۲- روش شناسایی

هدف تحقیق شناسایی چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع کیفی (تحلیل محتوا) است. جامعه آماری خبرگان (۳۰ نفر) در این مرحله از اساتید و مجریان بخش یادگیری الکترونیکی یا آموزشهای مجازی تشکیل گردید که از سوابق کافی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، تخصصی و یا اجرایی است که از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون جهت انتخاب نمونه استفاده شد. پس از نمونه‌گیری، از فرایند مصاحبه با روش نیمه ساختاریافته با خبرگان و تشکیل گروه کانونی تا هنگام شناسایی و توصیف کامل مؤلفه‌ها و حصول اشباع نظری بهره گرفته شد. بر این اساس با هدف کشف ابعاد چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی در دانشگاه پیام نور؛ نخست ادبیات و پیشینه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت. همزمان با مطالعه ادبیات و پیشینه، اسناد و مدارک موجود مورد بررسی قرار گرفت. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی و ارزیابی پژوهش‌های انجام شده در زمینه موضوع، مستندات و داده‌های لازم تهیه گردید. در ادامه به منظور غنا بخشیدن به مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی در قالب مصاحبه‌های



اکتشافی، نظرخواهی به عمل آمد. در این نوع نمونه‌گیری افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند. برای تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا، فرایند کدگذاری باز و محوری مورد استفاده قرار گرفت. از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها؛ مؤلفه‌های چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی شناسایی و طبقه‌بندی مفاهیم انجام شد. براساس نتایج حاصله، مدل استخراجی دارای ۲ بعد، ۷ مؤلفه و ۵۰ مفهوم برای چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی می‌باشد.



پس از نهایی شدن مدل مفهومی، به منظور سنجش اعتبار مدل با ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران دانشگاه در قالب یک گروه کانونی در خصوص ابعاد و مؤلفه‌ها توافق صورت پذیرفت.

### ۳- یافته‌ها

در بخش نخست به منظور شناسایی مؤلفه‌های چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی، به بررسی اسناد و مدارک علمی موجود (کتابها، پایان‌نامه‌ها، مقالات) در زمینه پرداخته شد. سپس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها براساس نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در این شیوه ابتدا در سطح خرد به صورت کدگذاری باز، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. سپس مفاهیم استخراجی از سطح خرد در جدول کدگذاری محوری تنظیم گردیده و پس از استخراج تمامی مفاهیم به کار برده شده در متن داده‌ها، محقق اقدام به کدگذاری انتخابی نمود.

#### کدگذاری باز (سطح تحلیل خرد)

کدگذاری باز فرآیند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه‌ای مداوم است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد تا دیدگاه متفاوتی نسبت به اهمیت و جایگاه مفاهیم کسب کند (۳۱). در این قسمت پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، جهت رمزگذاری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه قرار گرفته و فرآیند رمزگذاری با شناسایی و پررنگ کردن کلمات، جملات، پاراگراف‌ها و



مضمون های واحد، تحلیل آغاز شد. سپس داده‌ها در پایان هر مصاحبه در داخل نماد قرار داده شد که تعداد ۵۰ داده از تمامی مصاحبه‌ها استخراج گردید و در نهایت منجر به کدگذاری باز شد که داده‌های استخراج شده در مرحله دوم جهت انسجام بیشتر و تفسیر منسجم تر در قالب ۷ مفهوم انتزاعی تر کدگذاری شدند. در این مرحله داده‌های مشابه با یکدیگر ادغام شده و سپس فرآیند کدگذاری و مفهوم سازی صورت پذیرفت. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب داده های اولیه در قالب مفاهیم در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: کدگذاری باز

مفاهیم	داده ها	کد
زیرساخت مدیریتی	نیازسنجی آموزشی، وجود سیاستها و خط‌مشی‌های روشن در زمینه آموزش الکترونیکی، وجود نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز در آموزش الکترونیکی، ایجاد انگیزه و حمایت سازمانی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، توانمندی و تسلط مدرس، مدیریت فرایند آموزش الکترونیکی، حمایت مالی و قانونی	A
زیرساخت سازمانی	تدوین استاندارد در طراحی و اجرای برنامه، تعیین وقت کافی برای اساتید، طراحی خط مشی های لازم در اجرای برنامه های آموزشی، تجهیز کلاس به امکانات ویدئویی برای بهره برداری دانشجویان از رفتار و شیوه عمل اساتید	B
زیرساخت ابزاری و فناوری	وجود ملزومات و تجهیزات کافی برای پشتیبانی از آموزش الکترونیکی، سهولت استفاده از سیستم، قابلیت دسترسی به منابع اطلاعاتی، قابلیت بروزرسانی سیستم، میزان شخصی-سازي سیستم، امنیت سیستم، میزان جذابیت و زیبایی محیط سیستم، میزان تعاملی بودن سیستم، قابلیت مستندسازی	C
زیرساخت آموزشی	تناسب محتوا با اهداف دوره، بهره‌برداری از امکانات چندرسانه‌ای و فناوریهای نوین، استاندارد بودن محتوای الکترونیکی، تناسب محتوا با زمان برگزاری دوره، بکارگیری روشها و فنون متنوع آموزش الکترونیکی، سازماندهی منطقی منابع و مواد درسی، میزان فعال بودن فراگیر در دوره، خدمات راهنمایی و مشاوره، قابلیت پاسخگویی	D
زیرساخت فرهنگی	کاهش مقاومت اساتید، ایجاد انگیزه در اساتید، فرهنگ سازی، تغییر نگرش	E
زیرساخت شخصیتی	پرورش خصایص شخصیتی دانشجویان، آموزش مسؤلیت پذیری در دانشجویان، ارتقاء روابط میان فردی، رشد مهارت های شهروندی، تقویت تربیت اخلاقی	F
زیرساخت ارتباطی	ارتباط ویدئو کنفرانس با دانشجو، ایجاد بستر رقابت بین دانشجویان، افزایش اعتماد به نفس دانشجو با ارائه کنفرانس، ایجاد بستر تعامل استاد و دانشجو، توجه به رشد فردی دانشجویان، دریافت بازخورد سریع در کلاس	G

منبع: (یافته های نگارنده)

### کدگذاری محوری

در مرحله دوم از فرآیند تحلیل داده ها، با مقایسه‌ی مستمر و چندین باره‌ی مفاهیم (۵۰ مفهوم) تولید شده در مرحله قبل، کدگذاری محوری انجام شد. در فرآیند طبقه بندی و کدگذاری ممکن است تشابه لغوی بین مفاهیم وجود داشته باشد و یا یک مفهوم را بتوان در دو یا چند طبقه جای داد که این امر در پژوهش‌های کیفی امری طبیعی است و یک مفهوم را براساس نزدیک‌ترین ارتباطی که با هر کدام از مقولات اصلی دارد می توان طبقه بندی کرد. در این پژوهش ۷ مقوله اصلی از مفاهیم مرحله

کدگذاری باز استخراج شد. این مقولات اصلی از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارند. مقولات اصلی و نحوه ارتباط آنها با مفاهیم در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: کد گذاری محوری

مقوله اصلی	مفاهیم	کد
عوامل سازمانی	زیرساخت مدیریتی	A
	زیرساخت سازمانی	B
	زیرساخت ابزاری و فناوری	C
	زیرساخت آموزشی	D
	زیرساخت فرهنگی	E
عوامل فردی	زیرساخت شخصیتی	F
	زیرساخت ارتباطی	G

منبع: (یافته های نگارنده)

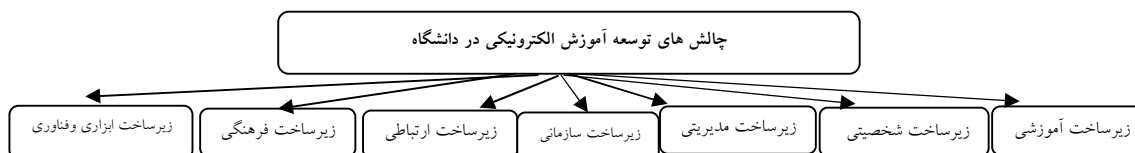
به طور کلی از تحلیل داده ها، ۲ مقوله اصلی و ۷ مقوله فرعی به دست آمد. جدول ۴: مقوله و زیرمقوله های به دست آمده از تحلیل کیفی مصاحبه ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل سازمانی	زیرساخت مدیریتی	نیازسنجی آموزشی، وجود سیاستها و خط‌مشی‌های روشن در زمینه آموزش الکترونیکی، وجود نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز در آموزش الکترونیکی، ایجاد انگیزه و حمایت سازمانی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، توانمندی و تسلط مدرس، مدیریت فرایند آموزش الکترونیکی، حمایت مالی و قانونی
	زیرساخت سازمانی	تدوین استاندارد در طراحی و اجرای برنامه، تعیین وقت کافی برای اساتید، طراحی خط مشی های لازم در اجرای برنامه های آموزشی، تجهیز کلاس به امکانات ویدئویی برای بهره برداری دانشجویان از رفتار و شیوه عمل اساتید
	زیرساخت ابزاری و فناوری	وجود ملزومات و تجهیزات کافی برای پشتیبانی از آموزش الکترونیکی، سهولت استفاده از سیستم، قابلیت دسترسی به منابع اطلاعاتی، قابلیت بروزرسانی سیستم، میزان شخصی سازی سیستم، امنیت سیستم، میزان جذابیت و زیبایی محیط سیستم، میزان تعاملی بودن سیستم، قابلیت مستندسازی
	زیرساخت آموزشی	تناسب محتوا با اهداف دوره، بهره‌برداری از امکانات چندرسانه‌ای و فناوریهای نوین، استاندارد بودن محتوای الکترونیکی، تناسب محتوا با زمان برگزاری دوره، بکارگیری روشها و فنون متنوع آموزش الکترونیکی، سازماندهی منطقی منابع و مواد درسی، میزان فعال بودن فراگیر در دوره، خدمات راهنمایی و مشاوره، قابلیت پاسخگویی
	زیرساخت فرهنگی	کاهش مقاومت اساتید، ایجاد انگیزه در اساتید، فرهنگ سازی، تغییر نگرش

عوامل فردی	زیرساخت شخصیتی	پرورش خصایص شخصیتی دانشجویان، آموزش مسؤولیت پذیری در دانشجویان، ارتقاء روابط میان فردی، رشد مهارت های شهروندی، تقویت تربیت اخلاقی
	زیرساخت ارتباطی	ارتباط ویدئو کنفرانس با دانشجو، ایجاد بستر رقابت بین دانشجویان، افزایش اعتماد به نفس دانشجو با ارائه کنفرانس، ایجاد بستر تعامل استاد و دانشجو، توجه به رشد فردی دانشجویان، دریافت بازخورد سریع در کلاس

منبع: (یافته های نگارنده)

مؤلفه های مؤثر در ایجاد چالش های توسعه آموزش الکترونیکی در نمودار ۱ مطرح شده است.



نمودار شماره ۱: مؤلفه های چالش های توسعه آموزش الکترونیکی

منبع: (یافته های نگارنده)

اولین مؤلفه احصاء شده در چالش های توسعه آموزش از راه دور در دانشگاه پیام نور؛ زیرساخت آموزشی می باشد. یکی از مصاحبه شوندگان در خصوص اهمیت این مقوله بیان نموده است محتوای آموزشی از لحاظ مفهومی، باید کاملاً مناسب و اصولی باشد. یک محتوای آموزشی زمانی مفید است که دارای هدف باشد و در نهایت نیاز کاربران را تأمین کند. در مصاحبه دیگری اشاره شده است برای تسهیل درک محتوای الکترونیک می توان از تصاویر مرتبط استفاده کرد. در واقع جذابیت های بصری در فهم مطالب مؤثر واقع می شود. در دانشگاه مجازی، به دلیل فقدان توجه به مسائل چالش برانگیز درسی و آموزشی، زمینه خلاقیت و در نتیجه توسعه تولیدات علمی کاهش می یابد. دانشجوی مجازی به علت ضعف های آموزشی غالباً به لحاظ نگرش و خلاقیت ضعیف می شود که در نتیجه آن سواد دانشجو و کیفیت دانش به لحاظ نوآور بودن زیر سؤال می رود.

زیرساخت شخصیتی به عنوان دومین مؤلفه شناسایی گردیده است. مصاحبه شوندگان بیان داشتند که با وجودی که آموزش مجازی در ایجاد فضای گسترده اطلاعاتی موفق بوده است اما در پرورش خصایص والای انسانی نظیر مسؤولیت پذیری در برابر جامعه و دیگران، ارتقاء روابط میان فردی، رشد مهارت های شهروندی و به طور کلی رشد و تحول فردی چندان توانا نیست. فضای مجازی بستر تربیت اخلاقی در کاربران از جمله کاربران دانشگاهی را تضعیف می نماید. به علاوه، فضای مجازی فاقد حضور هویت جسمانی استاد و دانشجو در برابر یکدیگر است و این فقدان، موجب شکننده شدن ارتباطات مجازی و پیوندهای محکم انسانی بین دانشجویان و استاد می شود. از سوی دیگر بیان شد که کاهش

رقابت بین دانشجویان، اثرات منفی آن بر میزان پیشرفت درسی و رشد شخصیتی دانشجویان و عدم استفاده دانشجویان از رفتار و شیوه عمل اساتید در آموزش الکترونیکی از چالش‌های زیرساخت شخصیتی است.

زیرساخت مدیریتی مؤلفه دیگر شناسایی شده در چالش‌های توسعه آموزش الکترونیکی می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند که اساتید وقت کافی را جهت تدوین و ارزیابی مواد آموزش الکترونیکی به دلیل بالا بودن حجم کاری ندارند و از طرفی معتقد به کمبود ارتباط و تعامل با کارکنان حیطه فناوری اطلاعات هستند. تحقیقات نشان داده نوآوری آموزشی و ایجاد تحول در نظام آموزشی و پژوهشی بدون همراهی و پذیرش اساتید میسر نیست. باید برنامه‌ریزی مناسبی توسط دانشگاه‌ها جهت بسترسازی و ایجاد زمان کافی برای اساتید جهت پرداختن به این مقوله مهم اتخاذ شود، افزایش ارتباط اساتید با کارشناسان فناوری آموزشی و افراد متخصص در حوزه‌های تخصصی مثل طراحان آموزشی، ویراستاران، طراحان گرافیک، کارگردانان و کتابداران و ... به هدایت مؤثر استادان در این زمینه کمک شایانی می‌کند و مشکلات این نوع آموزش را در حوزه مدیریتی مرتفع می‌سازد.

در زمینه چالش زیرساخت سازمانی چند نفر از اساتید آموزش از راه دور معتقد بودند که پایه‌ریزی یک روش آزمون و ارزیابی داخلی به دست سازمان مربوط برای تعیین میزان موفقیت در جهت نیل به اهداف است. در این مرحله، تغییرات لازم در برنامه یا انجام مراحل مختلف آن بررسی می‌شود به گونه‌ای که سازمان را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود یاری رساند. آنچه مهم است پیش‌بینی تغییرات رفتاری حاصل از اجرای برنامه بین دانشجویان و دستاوردهای آموزشی و اقتصادی آن است. بررسی نمونه‌های انجام شده نیز می‌تواند در تعیین خط‌مشی‌های اجرای آموزش الکترونیکی مؤثر باشد. در اتخاذ استراتژی مناسب برای پیاده‌سازی آموزش الکترونیکی باید ابتدا اهداف دقیقاً مشخص و سپس محتوای آموزشی به صورت مناسب و کامل آماده گردد و بالاخره یک روش امتحان و اندازه‌گیری در کارهای انجام شده وجود داشته باشد.

در زمینه زیرساخت ارتباطی یکی از اساتید مصاحبه شونده به ضعف ارتباطی استاد و دانشجو در کلاس مجازی اشاره کرده و بیان نمودند که یکی از چالش‌های موجود در آموزش‌های از راه دور، مسئله خودآموزی است. از آنجاکه در این روش دانشجویان کمتر به کلاس می‌آید مسئول آموزش و یادگیری خود است. دانشجو علاوه بر اشکال غایی که برای کتاب خواندن و آموختن مطالب و موضوعات دانشگاه دارد، گرفتار نوعی اشکال روشی برای آموختن است. او یاد نگرفته است که خود چگونه بیاموزد، اعتماد به نفس برای چنین رفتاری را از خود نشان نمی‌دهد و اصولاً در پیشینه تعلیمی او خودآموزی وجود ندارد. از سوی دیگر بیان گردید که عدم تعامل استاد و دانشجو منجر به کاهش ارتباطات می‌گردد و مانعی برای رشد فردی دانشجویان محسوب می‌گردد.

چالش دیگر زیرساخت فرهنگی است. از نظر برخی از اساتید ضعف اطلاع رسانی، ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین مربوط به آموزش الکترونیکی و عدم اعتماد دانشجویان به این شیوه آموزشی که نیازمند آگاه‌سازی و توجه بیشتر مسئولان دانشگاه است. آموزش مجازی نیاز به زمان و فرهنگ سازی بیشتری دارد. بعضی از اساتید نگرانند که با ورود یادگیری الکترونیکی به کلاس درس، نقش آنان (بویژه نقش حاکمیتیشان) کمرنگ می‌گردد. از سوی دیگر برخی چالش زیرساخت فرهنگی را عدم تغییر نگرش سنتی، عدم اعتماد به فناوری اطلاعات و عدم فرهنگ ارزشیابی دانشجویان به شیوه الکترونیکی بیان کرده‌اند.

در رابطه با آخرین مولفه شناسایی شده تحت عنوان زیرساخت ابزاری و فناوری در متون مصاحبه‌چنین مواردی بیان گردیده است: استفاده از تجهیزات و امکانات پیشرفته امکان ارائه اطلاعات و دانش را با کیفیت بهتر و بالاتر فراهم می‌سازد. همچنین لازم است یک شبکه مخابراتی برای انتقال دیجیتالی اطلاعات ایجاد شده باشد. محتوای آموزشی که با استفاده از انتقال صدا، تصویر و متن ارائه می‌شود باعث بهره‌گیری موثر از ارتباطات دوطرفه بین مدرس و فراگیران و نیز کیفیت ارائه دوره آموزشی به بالاترین سطح خود می‌شود.

#### ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف تحقیق شناسایی چالش‌های توسعه آموزش از راه دور از منظر اساتید دانشگاه پیام نور می‌باشد که براساس نتایج حاصله، ۲ بعد، ۷ مؤلفه و ۵۰ مفهوم برای چالش‌ها شناسایی شد. یافته‌های تحقیق نشان داد زیرساخت‌های فناوری و ابزاری، فرهنگی، آموزشی و شخصیتی از چالش‌ها و موانع توسعه آموزش الکترونیکی دانشگاه پیام نور هستند. موانع زیرساخت آموزشی از بیشترین موانع توسعه آموزش الکترونیکی در دانشگاه پیام نور می‌باشد. در دانشگاه مجازی، به دلیل فقدان توجه به مسائل چالش برانگیز درسی و آموزشی، زمینه خلاقیت و در نتیجه توسعه تولیدات علمی کاهش می‌یابد. دانشجوی مجازی به علت ضعف‌های آموزشی غالباً به لحاظ نگرارش و خلاقیت ضعیف می‌شود که در نتیجه آن سواد دانشجو و کیفیت دانش به لحاظ نوآور بودن زیر سؤال می‌رود. این یافته با تحقیقات نیکولاس (۲۰۱۰)، فیپس و مریسوتیس (۲۰۱۱)، گان<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، درگاهی (۱۳۹۰)، زارع (۱۳۹۲) و شهناوی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. نیکولاس (۲۰۱۰) در مورد موانع زیرساخت آموزشی در تحقیق خود نتیجه می‌گیرد که یادگیری از طریق فضای مجازی، در مراحل اولیه شناختی متوقف می‌شود، به طوری که یادگیرنده به دلیل عدم ارتباط مستقیم با استاد و ضعف محیط آموزش در پرورش خلاقیت، به مراتب

<sup>۱</sup> Phipps & Merisotis

<sup>۲</sup> Gunn

بالتر یادگیری نظیر تبحر، خبرگی، استادی عملی نمی‌رسد (۱۴). همچنین زارع (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود به موانع آموزشی و فرهنگی نظام الکترونیکی در دانشگاه های علوم پزشکی تاکید می‌کند (۳۲). یافته‌ها نشان داد چالش دیگری که اساتید دانشگاه پیام نور به عنوان مانع توسعه آموزش از راه دور بیان کرده‌اند ابزاری و فناوری می‌باشد، این یافته با تحقیقات امامی (۱۳۸۹)، درگاهی (۱۳۹۰)، شهناوی (۱۳۹۶)، زارع (۱۳۹۰) همخوانی دارد. این دیدگاه نشان می‌دهد آموزش از راه دور از جنبه تکنولوژی، سخت افزار و نرم افزار و وسایل مورد استفاده کامل و در دسترس همه دانشجویان نیست و نیاز به تکنولوژی بیشتری دارند. همچنین رضوانی و درگاهی (۱۳۹۱) در تحقیق خود به موانع ابزاری و تکنولوژی، شخصیتی و آموزشی تاکید می‌کنند (۳۳). شهناوی (۱۳۹۶) در تحقیق خود نبود زیرساخت های مناسب فناوری جهت استفاده از یادگیری الکترونیکی موجب شد تا تنها ۳/۳۲ درصد از دانشجویان آمادگی در سطح خوب جهت استفاده از نظام یادگیری الکترونیکی داشته باشند (۷). مانع دیگر توسعه آموزش از راه دور، مانع شخصیتی می‌باشد. چالش زیرساخت شخصیتی بر آموزش از راه دور از این روست که با وجودی که آموزش مجازی در ایجاد فضای گسترده اطلاعاتی موفق بوده است، اما در پرورش خصایص والای انسانی نظیر مسؤولیت پذیری در برابر جامعه و دیگران، ارتقای روابط میان فردی، ارتقای مهارت های شهروندی و به طور کلی رشد و تحول فردی چندان توانا نیست. فضای مجازی بستر تربیت اخلاقی در کاربران از جمله کاربران دانشگاهی را تضعیف می‌نماید. به علاوه، فضای مجازی فاقد حضور هویت جسمانی استاد و دانشجو در برابر یکدیگر است و این فقدان، موجب شکننده شدن ارتباطات مجازی و در نتیجه ی کاهش فضای مجازی هرگز نمی‌تواند پیوندهای محکم انسانی را میان، الگوگیری اخلاقی دانشجویان از استاد می‌شود. این یافته با تحقیقات شهناوی (۱۳۹۶)، جفرسون و آرنولد<sup>۱</sup> و الغمدی و سامرجی (۲۰۱۶) همخوانی دارد. آنها در تحقیق خود نتیجه می‌گیرند تعامل بین استاد و دانشجو لازمه یادگیری و منش شخصیتی و فرهنگی در دانشجویان است. چالش دیگر زیرساخت فرهنگی است که به دلیل ضعف اطلاع رسانی، ضعف در آیین نامه ها و قوانین مربوط به آموزش الکترونیکی و عدم اعتماد دانشجویان به این شیوه آموزشی وضعف آموزشی و ابزاری است که نیازمند آگاه سازی و توجه بیشتر دولت و مسئولین آموزش و پرورش است. آموزش مجازی نیاز به زمان و کار بیشتری دارد. این یافته با تحقیق کلر و همکاران (۲۰۱۰)، شیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و جهانیان (۱۳۹۴) همخوانی دارد آنها در تحقیقات خود نتیجه گرفته اند که دانشجویان نگرش مثبتی نسبت به آموزش الکترونیکی ندارند. لذا پیشنهاد می‌گردد با تطبیق فرایندهای موجود در دنیا و با استفاده از تجارب کشورهای سرآمد در این زمینه مناسبترین روش آموزش الکترونیکی انتخاب و نسبت به پیاده سازی

---

<sup>۱</sup> Jefferson & Arnold

<sup>۲</sup> Shaik



آن اقدام شود. از سوی دیگر فرهنگ سازی برای اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاهی با برگزاری کارگاه های آموزشی مرتبط توسط مراکز آموزش از راه دور دانشگاه ها ضروری است. ایجاد مقررات- تشویقی و الزامات آموزشی برای ارائه بخشی از محتواهای یادگیری و تعاملات آموزشی از طریق فضای مجازی و سامانه های آموزش الکترونیکی دانشگاهی می تواند تا حد زیادی مقاومت ها را در بکارگیری یادگیری الکترونیکی کاهش و رغبت ها را افزایش دهد. همچنین جهت استفاده از هر سیستم فناوری نوین در امور آموزشی، لازم است شرایطی چون ایجاد و توسعه زیرساخت های قوی فناوری، تدوین استانداردهای آموزشی لازم برای ارزیابی آموزشگران و دانشجویان، فرهنگ سازی مناسب و تغییر نگرش سنتی جامعه در امر آموزش، سرمایه گذاری و مشارکت دولت و بخش خصوصی در این زمینه فراهم شود.

از نظر اساتید دانشگاه پیام نور، آموزش از راه دور در زیرساخت های ارتباطی، مدیریتی و سازمانی مشکل ساز نمی باشند. شاید این یافته تا حدودی به علت دیدگاه متعصب و ملاحظات اساتید در ارائه اطلاعات نسبت به سازمان خود باشد. از محدودیت های این مقاله عدم همکاری و دیدگاه متعصبانه و منفی برخی از اساتید در گردآوری اطلاعات و زمانبر بودن انجام مصاحبه بود.

## منابع

- 1- Tarhini, A., Hone, K., Liu, X., & Tarhini, T. (2016). Examining the Moderating Effect of Individual-level Cultural values on Users' Acceptance of E-Learning in Developing Countries: A Structural Equation Modeling of an extended Technology Acceptance Model. *Interactive Learning Environments*, 1-23.
- ۲- Bouhnik, D., & Marcus, T. (2006). Interaction in Distance-Learning Courses. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57, 299-305.
- 3- Obeidat, B., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 22-42.
- 4- Daneshvar, Mitra.(2011). Qualifications required by teachers in e-learning, *Faculty of Humanities, Tehran*.
- 5- Contreras, J., & Shadi, M. (2015). Assessment in E-Learning Environment Readiness of Teaching Staff, Administrators, and Students of Faculty of Nursing-Benghazi University. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 23(1), 53-58.
- 6- Almajali, D., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences*, 5(2), 1-29.
- 7- Shahnavaizi, Atefeh.(2017). Assessing students' readiness to use e-learning technology. *Paramedical and Rehabilitation Sciences of Mashhad*, 6(3).
- 8- Majidi,A.(2011). E-learning. *book quarterly*, 5(2): 5- 15.
- 9- Ataran, M.(2011). Globalization of Information Technology and Education. *Smart Schools Educational Technology Development Institute*.
- ۱۰- Zameer, Ahmad.(2011). Business Potential at Lowest Economic Strata. *Entrepreneurial Tutors, Forthcoming*.
- 11- Keya, A.(2011). Take a look at e-learning. *e-learning quarterly*.
- 12- Phipps, R., & Merisotis, J. (20۱۱). Quality on the line: Benchmarks for success in internet-based distance education. *Institute for Higher Education Policy, Washington, and DC*, 1, 9-12.
- 13- Jahaniyan,R.(2015). Assessing the situation of virtual education in e-learning centers of Tehran universities from the students' point of view. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 4(8).
- 14- Nicholls J.(2010). The role of virtual learning environments in UK medical education. Final Report University of Wales College of Medicine. Available from: <http://www.ltss.bris.ac.uk/jules/jtap-623>.
- ۱۵- Keller Ch, Lindh J, Hrastinski S, Casanovas I, Fernandez G. (2010).The Impact of National Culture on E-learning. *Educational Media International*, 46(1).
- 16- Gunn H.(2011) Virtual Libraries supporting student learning. Available from: [www.iasl-online.org/pubs/slwt/july02-gunn.htm](http://www.iasl-online.org/pubs/slwt/july02-gunn.htm).
- 17- Marshall S, Mitchell G. E - Learning Process Maturity in the New Zealand Tertiary Sector. *Paper presented at the EDUCAUSE in Australasia 2005 Conference:Auckland, April 5 - 8. 2015.*

- 18- Arkorful V, Abaidoo N. The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *Instructional Technology*, 2015; 12(1), 29-77.
  - 19- Al-Gamdi, A. M., & Samarji, A. (2016). Perceived barriers towards e-learning by faculty members at a recently established university in Saudi Arabia, *International Journal of Information and Education Technology*, 6(1), 23-28.
  - 20- Wu H, Lin H. A hybrid approach to develop an analytical model for enhancing the service quality of e - learning, *Computers & Education*, 2012; 58(4), 1318 - 1338.
  - 21- Shaik N. Lowe S. Pinegar K. (2016). A multiple - item scale for measuring service quality of online distance learning programs, *Online Journal of Distance Learning Administration*, IX(II).
  - 22- Roy, Andree. (2015). Barriers to e-learning in SMEs - Are they still there? E-learning-Instructional Design, Organizational Strategy and Management. Additional information is available at the end of the chapter <http://dx.doi.org/10.5772/61131>.
  - 23- Nasiriniya, A., Mahmodi, A., Delgoshai, Y., Badaleh, A. (2018). Identify and explain the dimensions, components and evaluation indicators of e-learning management system in Maskan Bank. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 5(17): 93- 114
  - 24- Naderifar, M., Ghaljaji, F., Jala Agdini, A., Rezai, N., Salar, A. (2016). Challenges of e-learning in medical sciences: Review of texts. *Development of education in medical sciences*, 9(23): 102-111.
  - 25- Asghari, M., Alizadeh, M., Kazemi, A., Safari, H., Asghari, F., Bagheri asl, M., Heydarzadeh, S. (2012). Challenges of e-learning in medical sciences from the perspective of faculty members. *Yazd Medical Sciences Education Studies and Development Center Magazine*, 7(1): 26- 34.
  - 26- Hoseini Iorgani, M., Mirarab razi, R., Rezai, S. (2013). Barriers to the development of e-learning in the Iranian education system. *Management and Planning in Educational Systems*, 1 (1): 47-61.
  - 27- Kelly T, Bauer D. Managing Intellectual capital via e-learning at Cisco, C. Holsapple (Ed.). *Handbook on knowledge management*, 2014; 511-532.
  - 28- Gbadeyan, R., & Akinyosoye-gbonda, O. (2010). Barriers to Effective Implementing MBA E-Learning Programme: A Survey, *African Journal of Basic & Applied Sciences*, 2(5-6): 144-152.
  - 29- Tarus, J.K., Gichoya, D., & Muumbo, A. (2015). Challenges of Implementing E-Learning in Kenya: A Case of Kenyan Public Universities. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(1).
  - 30- Al-Hujran, O., Aloudat, A., Al-Hennawi, H., & Nabeel Ismail, H. (2013). Challenges to E-learning Success: The student perspective. In Proceedings of the 2013 International Conference on Information, Business and Education Technology (ICIBET 2013). Atlantis press.
  - 31- Eshtros, A., Korbin, J. (2014). *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods*. (Translated by Buick Mohammadi), Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
  - 32- Zare, M. (2013). Challenges of Electronic Learning Development in Iranian University of Medical Sciences. Master's Thesis, University of Tehran
- ۳۳- Rezvani, H., Dargahi, H. (2012). Identifying and categorizing the features of e-learning system based on Kano model in virtual universities of Iran. Training



## Identifying Challenges to Development of Distance Education from the Perspective of Payame Noor University Professors

**Manizheh Ahmadi**<sup>1</sup> (Assistant professor , Department of Education, Payame Noor University, Tehran, Iran)

(Received: 2019/12/16; Accepted: 2020/09/04)  
pp.128-146

### Abstract

In today's world, educational systems have common and different challenges in modernizing education. The experience of countries shows that the use of various technologies in education provides powerful tools to increase the ability to continuously improve education, develop learning opportunities, expand equal access to education, improve the efficiency of teaching staff, improve learning quality, improve management systems and educational planning. Provides opportunities for continuing learning, e-learning and lifelong learning. With the development of computer-based teaching techniques, traditional teaching patterns that were highly passive were replaced by more modern ones. New methods require the active participation of learners in the learning process that may face challenges, so the aim of this study is to identify the challenges of distance education development from the perspective of Payame Noor University professors. The research method is applied in terms of purpose and in terms of how to collect information; Qualitative is the type of content analysis. In this research, after purposeful sampling of homogeneous type and review of documents and researches, the process of interviewing key and informed experts continued until the complete identification and description of dimensions, components and indicators and achieving theoretical saturation. To determine the logical framework of the collected data, the steps of identification, note-taking and classification of concepts were performed. For this purpose, the obtained information was aggregated and the texts were re-examined using semiotic method and classified into major categories. Finally, the categories were reviewed and duplicates were deleted, similar and smaller cases were merged and the dimensions of the subject were identified and leveled within the components and indicators obtained. All steps were analyzed by the researcher without the use of software. Based on the results, an extractive model with 2 dimensions, 7 components and 45 indicators for e-learning challenges of the university was extracted. After finalizing the data analysis and extracting the conceptual model, in order to assess the validity of the model, an

---

<sup>1</sup> Corresponding Author :manijehahmadi@gmail.com

agreement was reached with 10 university experts in the form of a focus group on the dimensions, components and indicators.

**Keywords:** Distance Learning, Challenges, Development of education

## **Calculating the Training Return on Investment (ROI) In Pars Oil & Gas Company (P.O.G.C)**

**Firouz Nouri Kalkhoran**<sup>1</sup> (Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University)

**Saeed Safaie Movahed** (Assistant Professor of Education, Ph.D. Curriculum Studies, National Iranian Oil Company)

**Hamideh Bafandeh** (Ph.D. Candidate of Information Technology in Higher education, Shahid Beheshti University)

(Received: 2019/06/25; Accepted: 2020/09/04)  
pp.107-127

### **Abstract**

This effort has turned into a huge challenge for such practitioners. Under such circumstances, return-of-investment can be deemed both as an opportunity (if carried out properly) and a threat (if implemented improperly). Some believe that such an approach can help us integrate training into other mainstream procedures. Anyway, it is believed that formulating and conceptualizing such a strategy is a brave enterprise which needs to be managed reasonably. This paper aims at estimating the return-of-investment rate for project management training programs at Pars Oil and Gas Company (POGC). To analyze data, AHP strategy is used through Expert Choice software. The final rate was calculated as %59976. The calculated ROI sounds logically reasonable and indicates that the training program has been effective in essence.

**Keywords:** Return of investment, Training costs and benefits, Training and development, Project management training program

---

<sup>1</sup> Corresponding Author : f.nouri1979@gmail.com





## **Designing an Individual Human Resources Development Plan and Elaboration of its Role in the Organizational Performance (Case Study: Social Security Organization, Tehran Branch)**

**Naeimeh Tazakori**<sup>1</sup>(Ph.D, Department of Public Administration, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.)

**Mohammad Feyzi** (Assistant Professor, Department of Public Administration, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran)

**Eshagh Rasouli** (Assistant Professor, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran)

(Received: 2019/04/21; Accepted: 2020/04/10)

pp.84-106

### **Abstract**

The study is of the basic-applied research type that uses a combined exploratory research method. The study population is comprised of 16 human resources development experts and social security organization's managers in the qualitative section and 351 staff members working in social security organization as the study sample volume in the quantitative section. Purposive sampling was the method of choice in the qualitative section and simple randomized sampling was utilized in the quantitative part. The data collection instrument was semi-structured interviews in the qualitative section and Heresy and Goldsmith's organizational performance questionnaire and a researcher-constructed human resources development questionnaire in the quantitative section. To analyze the data in the qualitative section, use was made of NVivo11 in the qualitative section and SPSS19 was employed in the quantitative section. The data analysis method included a qualitative grounded theory method (open, pivotal and selective coding) and Pearson correlation and simultaneous regression in the quantitative section. The study results resulted in the formation of an individual HR development pattern in the qualitative section for Tehran's social security organization; in the quantitative section, the effect of the pattern on the organizational performance was investigated and the results signified the positive effect of the individual HR development on the organizational performance. The present study's findings can offer applied and operational implications in line with individual HR development and organizational performance improvement in social security organization.

---

1

Corresponding Author: tazakorin@yahoo.com

**Keywords:** individual human resources development, organizational performance, mixed method, grounded theory, social security organization

## **Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment model**

**Salahuddin Ebrahimi** (Ph.D. Candidate of educational Management, Tehran University, Tehran, Iran)

**Housein Khanifar**<sup>1</sup> (Full Professor, department of Public Administration, Faculty of Management, College of Farabi, Tehran University, Iran.)

**Marjan Fayyazi** (Assistant professor, department of Human Resources management, Faculty of Management, Tehran University, Iran)

**Bahman Gholami** (department of management, Payame Noor University, Tehran, Iran)

(Received: 2019/07/07; Accepted: 2020/09/04)  
pp.53-83

### **Abstract**

Education is a very complex and sensitive issue, and the sustainability of a society depends largely on the efficiency and effectiveness of the education system. If the education system can properly fulfill its mission of individual and social development, it will also provide a favorable environment for cultural, economic, political and social development in society. It goes without saying that a great deal of the complexity and sensitivity of the education system goes back to the competencies of senior education managers. One of the challenges of HRM in organizations, especially in education, is how to select and promote managers. In this regard, the evaluation process process is used as a guideline for evaluating and effectively developing competencies in workplace-like conditions. Therefore, the present study was designed to identify the competencies of higher education managers and to present managers' competency models for use in evaluation centers. Mixed research approach was used to conduct the study. The research population in the qualitative section was all experts, professors and senior managers in the field of education, who were interviewed with 17 experts using snowball based sampling and the statistical population was all of the education managers in Tehran. 462 individuals were selected using cluster sampling method. The research instrument was a researcher-made questionnaire in the quantitative phase. Its validity was confirmed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. Semi-structured interviews were used in the qualitative part. In the second step, quantitative method was used in descriptive-analytical method. Based on this, competencies of education managers for use in evaluation center were

---

1

Corresponding Author: [khanifar@ut.ac.ir](mailto:khanifar@ut.ac.ir)

identified and then the model of competency of higher education managers for use in evaluation center was presented. To estimate the validity of the proposed model, second-order confirmatory factor analysis and structural equation modeling with partial least squares method were used. The results showed that the components of the model of education managers competency for use in the evaluation center are: knowledge competence, professional competence, personality competence, executive performance competence, leadership and guidance competence, communication competence and perceptual competence.

**Keywords:** Human Resources, Competency of Managers, Evaluation Center, Education.

**Analysing the competency criteria of the staff managers of the education  
headquarter in the level of leadership and management subsystem:  
a qualitative study report**

**Abbas Mohammadi** (Ph.D. Candidate of educational Management, Rudehen Branch,  
Islamic Azad University, Iran.)

**Rashid Zolfaghari Zaefrani**<sup>1</sup>(Assistant Professor, Department of educational  
Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Iran.)

**Mehdi Navidadham** (Assistant Professor, Shahid Rajai University.)

**Heydar Turani** (Associate Professor of Organization for Educational Research and  
Planning)

(Received: 2020/07/08; Accepted: 2020/08/09)  
pp.25-52

**Abstract**

Staff managers of education have a key role in policy-making, macro-planning, and monitoring the performance of the education system, which is why the selection of this category of managers is particularly sensitive. Considering the emphasis of the Fundamental Evolution Document on the selection of managers at different levels based on meritocracy in the 6-22 strategy of "Leadership and Management Subsystem", this article identifies the competency criteria of education staff managers at the level of this document, from the perspective of the authors of Fundamental Evolution Document, and attitudes of specialists in this field. Due to the nature of the question and the purpose of this research, its approach is qualitative and has been with data-based theory and Charlmers constructivism design. The data required for the study were collected through semi-structured interviews with 22 experts, including nine compilers of Fundamental Evolution Document, seven experts and executives of the leadership and management subsystem, and six educational management faculty members. The text of the interviews was implemented and analysed using thematic analysis. A total of 63 competencies were identified as competencies required for education staff managers in the form of 17 sub-categories and 6 main factors including; values and attitudes, managerial skills and abilities, personality traits, personal knowledge and skills, organizational knowledge and skills, and monitoring and control, and finally two specialized and general dimensions were determined and defined

---

1

Corresponding Author: mjershadi@gmail.com

**Keywords** :Competence, Leadership and Management Subsystem, Selection and Appointment of Education Staff Managers, Fundamental Evolution Document, Meritocracy

## **Modeling the adequacy of staff training based on the analytical approach of dynamic systems Case Study: Social Security Organization staff in West Azerbaijan Province**

**Banafsheh Shafeie** (Ph.D. Candidate of educational management, Department Of education, Islamic Azad University. Urmia Branch,Iran)

**Maryam Sameri**<sup>1</sup> (Assistant Professor, Department Of education, Islamic Azad University. Urmia Branch,Iran)

**Javad Keyhan** (Assistant Professor, Department Of education, Islamic Azad University.Urmia Branch,Iran)

(Received: 2019/11/09; Accepted: 2020/07/18)

pp.1-24

### **Abstract**

This research is a scenario-based study to evaluate the training adequacy model of the Social Security Organization staff. In this study, the research method is a combination of theme analysis and dynamic systems. The study population was the West Azerbaijan Social Security Organization and the experts of An open interview was used to gather information using the library method and study of documents and also to better understand the subject Thus, the study is exploratory in nature and data collection is field-based.. The analysis of the data obtained using the dynamic systems approach was performed in the software environment (Vensim) and through this method the behavior of the system and the impact of different policies on it were tested and analyzed. The results showed that the reference model of training adequacy could in no way cover future training goals, It is necessary to provide the best policies for achieving training competence in the Social Security Organization of West Azerbaijan Province using different scenarios.. From 10 scenarios, it was found that surrogacy scenarios in training, feeling effective with psychological empowerment and need assessment in process management is the best policy for enhancing training competence.Conclusion: Psychological empowerment and the feeling of being effective in staff are time-consuming, but if one creates this sense of human capital's potentials and abilities flourish and at the stage of mental development, one's ability to solve, interpret, change, analyze, Criticism and evaluation will be provided to the organization in order to achieve training competence.

**Keywords:** Training Adequacy, Dynamic System, Psychological Empowerment, Process Management

---

<sup>1</sup>Corresponding Author :M.sameri@iaurmia.ac.ir





## Table of Contents

**Modeling the adequacy of staff training based on the analytical approach of dynamic systems Case Study: Social Security Organization staff in West Azerbaijan Province**

Banafsheh Shafeie, Maryam Sameri, Javad Keyhan .....1

**Analysing the competency criteria of the staff managers of the education headquarter in the level of leadership and management subsystem: a qualitative study report**

Abbas Mohammadi, Rashid Zolfaghari, Mehdi Navidadham, Heydar Turani .....25

**Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment model**

Salahuddin Ebrahimi, Housein Khanifar, Marjan Fayyazi, Bahman Gholami .....53

**Designing an Individual Human Resources Development Plan and Elaboration of its Role in the Organizational Performance (Case Study: Social Security Organization, Tehran Branch)**

Naeimeh Tazakori, Mohammad Feyzi, Eshagh Rasouli .....84

**Calculating the Training Return on Investment (ROI) In Pars Oil & Gas Company (P.O.G.C)**

Firouz Nouri Kalkhoran, Saeed Safaie Movahed, Hamideh Bafandeh .....107

**Identifying Challenges to Development of Distance Education from the Perspective of Payame Noor University Professors**

Manizheh Ahmadi .....128

### Editorial Board

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

### Referees

- 1-Dr. Mojgan Abdollahi: Assistant Professor of Education, Educational Administration, Azad University, Karaj
- 2-Dr. Hومان Doosti: Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University
- 3-Dr. Behrooz Ghlichlee: Assistant Professor of Organizational Behavior Management, Shahid Beheshti University
- 4-Dr. Firouz Nouri: Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University

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

**Vol. 7, No. 24, Spring 2020**

Copyright Holder:

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

Chairman:

**Dr. Abasalt Khorasani**

Editor in Chief:

**Dr. Kouros Fathi Vajargah**

General Director:

**Hamideh Bafandeh**

English Proofreader:

**Dr. Nasrin Asgharzadeh**

Persian Proofreader:

**Dr. Farnoosh Alami**

Cover Designer:

**Reza Rajae**

Type and Layout:

**Maryam Bagheri**

**Address:**

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

Phone: **81032228**

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

Website **www.istd.ir**

Fax: **81032228**



**In the Name of God**

Iranian Society for Training and Development  
(ISTD)

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

Vol. 7, No. 24

Spring 2020