

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال نهم، زمستان ۳۵

زمستان ۱۴۰۱

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

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال نهم، شماره ۳۵، زمستان ۱۴۰۱

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سر دبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

اکرم دهباشی

ویراستار انگلیسی:

زهرا حیدری

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

زهرا تقدیری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

زهرا تقدیری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

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

رایانامه : istd.journal@gmail.com

نشانی اینترنتی : www.istd.ir

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

هیئت تحریریه

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

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر منیژه احمدی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه پیام نور
۲. دکتر سعید صفائی موحد: مشاور منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
۲. دکتر نادر برزگر: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر
۳. دکتر احمد بزار جزایری: دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی
۶. دکتر مژگان عبداللهی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی کرج
۱۰. دکتر فیروز نوری کلخوران: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

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

اهداف فصلنامه

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

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

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

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

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

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

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

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

۱- نوع مقاله

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

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵,۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

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

۲-۲- چکیده

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

۲-۳- واژه‌های کلیدی

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

۲-۴- مقدمه

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

۲-۵- روش پژوهش

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

۲-۶- یافته‌های پژوهش

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

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

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

۸-۲- منابع

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

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

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی‌متر (فقط به صورت انگلیسی. منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنس‌ها به فرمت کلی و نکوور درج می‌گردد).

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

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵,۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

فهرست مطالب

- ارائه‌ی الگوی توسعه‌ی کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی در صنایع خلاق فرهنگی
(مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران)
- ایلیا منزوی، سیدمهدی شریفی، فرشته امین ۱
- طراحی و ارزیابی الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جان‌شین‌پروری در دانشگاه‌ها
(مطالعه موردی: دانشگاه‌های منطقه ۹ کشور)
- هادی کیخسروی، فرشاد فاتزی رازی، سید عبدالله حیدریه ۲۳
- نقش عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران
(مطالعه موردی: شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان)
- ریحانه السادات هاشمی، احمدرضا شکرچی زاده، محمد شکرچیان خوزستانی ۴۵
- طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش مراکز آموزش عالی با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای
(مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی)
- الهام فریبرزوی، محمود قربانی، عاطفه سادات رضوی ۶۷
- ویژگی عناصر برنامه‌منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه: سنتز پژوهی بر اساس مدل
روبرتس
- نسرین اوضاعی، علیرضا عصاره، محمود مهرمندی، محمدرضا امام جمعه، غلامعلی احمدی ۹۸
- تبیین شایستگی‌های نیروی انسانی با رویکرد بازاریابی خدمات آموزشی (یک مطالعه فراتحلیل)
- سعید طالبی، سیدمحمود شبنگو منصف، کامبیز شاهرودی، فرزین فرحبند ۱۳۵
- ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی
(مورد مطالعه: استان خراسان رضوی)
- سعید کرامتی تولایی، حبیب‌الله دعایی، ابوالفضل کاظمی ۱۶۳

واکاوی ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان از منظر توسعه شایستگی های معلمی

زهرا عیاباف..... ۱۹۱

ارائه مدلی برای توسعه شایستگی های مربی‌گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری
تهران

نسیم مداحی، افسانه زمانی مقدم، پریش جعفری..... ۲۲۲

ارائه الگوی برنامه توسعه فردی (PDP) مدیران مدارس دوره ابتدایی

حمید رحیمیان، مرتضی بدری، مرتضی طاهری، عباس عباس پور..... ۲۴۱

طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی

ناصر غلامی، هادی رمضانیان فهندری، حسین مومنی مهموئی، مهدی زیرک..... ۲۶۹

ارائه‌ی الگوی توسعه‌ی کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی در صنایع خلاق فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)

ایلیا منزوی^۱

سید مهدی شریفی^۲

فرشته امین^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۷)

چکیده

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین عامل در پیشرفت و دستیابی به اهداف سازمانی شناخته شده است بنابراین توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف به ویژه از منظر شناختی ضرورت دارد. به همین منظور، مقاله حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی شناختی توسعه‌ی کارکنان صنایع خلاق فرهنگی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. از لحاظ رویکرد پژوهش، روش کیفی به طور ویژه روش تحلیل مضمون بکار برده شده است. ابتدا محقق نسبت به تهیه پروتکل مصاحبه بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق اقدام نمود و سپس از طریق روش تحلیل مضمون، نسبت به مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران که به صورت غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند، اقدام نمود و با کاربرد مراحل تحلیل مضمون، الگوی مفهومی در پنج لایه‌ی مفهومی، مقوله‌ای و کدها به دست آمد. نتایج تحقیق نشان داد که با توجه به مصاحبه‌های به عمل آمده و انجام فرآیند تحلیل مضمون ابعاد شامل ۱- توسعه‌ی روحی - روانی کارکنان، ۲- توسعه‌ی رفتاری کارکنان، ۳- توسعه‌ی مهارتی کارکنان، ۴- توسعه‌ی تحلیلی کارکنان و ۵- توسعه‌ی حمایتی کارکنان می‌باشد که در قالب یک الگوی شبکه‌ای ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: الگو، توسعه منابع انسانی، رویکرد شناختی، صنایع خلاق

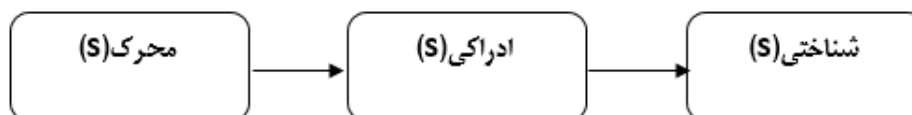
^۱ دانشجوی دکتری پردیس کیش دانشگاه تهران

^۲ دانشیار دانشگاه تهران

^۳ استادیار دانشگاه تهران

مقدمه

علوم شناختی، علوم جدیدی هستند که در نیمه‌ی دوم قرن بیستم پا به عرصه‌ی وجود گذاشته‌اند. این علوم هنوز به اندازه‌ی کافی گسترش نیافته و نیازمند تلاش پژوهشگران برای پیشرفت هستند. این علوم بر هر رشته‌ای که در خصوص رفتار انسانی بحث می‌کند، می‌تواند تأثیرگذار باشد. علوم شناختی ذهن انسان را از منظر علمی بررسی می‌کنند. منظور از ذهن مجموع هر آن چیزی است که نمودهای هوشمندی و آگاهی هستند. به طور کلی پرسش‌هایی مانند این که ذهن چگونه کار می‌کند یا مغز چگونه هوشمندی را ایجاد می‌کند، از جمله پرسش‌هایی هستند که در این شاخه علمی بررسی می‌شوند. در دیدگاه شناختی بیش از آن که بر امیال، نیازها و انگیزش تأکید شود، به این که افراد چگونه اطلاعات را کسب و تفسیر می‌کنند و آن‌ها را در حل مشکلات به کار می‌گیرند توجه می‌شود. این رویکرد در مقابل نظریه‌های یادگیری قرار می‌گیرد که محیط بیرونی را علت اساسی رفتار به شمار می‌آورند. اصولاً دیدگاه شناختی به افکار و شیوه‌های حل مسأله کنونی بیش از تاریخچه‌ی شخصی توجه نشان می‌دهد. به اعتقاد صاحب‌نظران، تکنولوژی تغییر رفتار باید علاوه بر تغییر رفتار آشکار به تغییر اندیشه‌ها و اعتقادات فرد نیز بپردازد (7). به اعتقاد فریدنبرگ و سیلورمن (۲۰۱۲) رویکرد شناختی، عمل مشاهده شده (رفتار) را به شناخت درون نسبت می‌دهد و انسان را موجودی پردازش کننده اطلاعات و مسأله گشا تلقی می‌کند. این دیدگاه در پی تبیین رفتار از راه مطالعه شیوه‌هایی است که شخص به اطلاعات موجود توجه می‌کند، آن‌ها را تفسیر می‌کند و به کار می‌برد. رویکرد شناختی، به بررسی فرآیندهای درونی ذهن از قبیل حل مسئله، حافظه ادراک، شناخت، زبان و تصمیم‌گیری می‌پردازد. موضوعاتی از این قبیل که انسان چگونه و با چه ساختاری به درک، تشخیص و حل مسئله می‌پردازد و این که ذهن چگونه اطلاعات دریافتی از حواس (مانند بینایی یا شنوایی) را درک می‌نماید و یا این که حافظه‌ی انسان چگونه عمل می‌کند و چه ساختاری دارد را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد شناختی به عنوان جریان اصلی و زمینه‌ی مطالعاتی مفید برای توسعه‌ی شناخت ذهنی افراد در سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است و بر اساس نظر فیوردی و رایلی (۱۹۸۷) مدل شناختی افراد به صورت فرآیند در شکل (۱-۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل شناختی افراد (فیوردی و رایلی، ۱۹۸۷)

¹ Fredenberg & Silverman

شناخت‌گرایی، ظرفیت توضیح رفتارهای پیچیده در سازمان را دارد، ناکارایی دیدگاه رفتاری این است که پاسخ شناخت را نمی‌تواند کنترل کند(1).

در این بین از آن جایی که مهم ترین بخش در ایجاد مزیت رقابتی، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است. مدیریت منابع انسانی با کشف و شناسایی، جذب و آموزش، نگه داری و جبران خدمات یک نیروی کار می‌تواند تفاوت‌ها را رقم بزند. از سوی دیگر با توجه به این که استعدادیابی عامل بسیار مهمی در حفظ پویایی منابع انسانی به شمار می‌رود، بخش منابع انسانی موظف به تلاشی مضاعف برای حفظ، توسعه و آموزش افراد است (۲). با توجه به این که نیاز است برنامه‌ریزی مناسبی در راستای توسعه و آموزش افراد صورت گیرد، به کارگیری رویکرد شناختی در شناسایی، تحلیل و کنترل ذهنی و رفتاری کارکنان مؤثر است. عدم درک مناسب از تعاملات، تبادلات و واکنش‌های رفتاری و ذهنی کارکنان در سازمان می‌تواند آموزش و توسعه‌ی کارکنان را با مشکل مواجه می‌سازد که نیاز است در این مسیر تناسب‌سازی و انطباق مناسبی بین برنامه‌های آموزشی و بهسازی کارکنان با سطح ادراکی، ذهنی و رفتاری کارکنان از طریق اتخاذ رویکرد شناختی مورد بررسی قرار گیرد.

بخش خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران در راستای فرهنگ‌سازی، گفتمان‌سازی و اطلاع‌رسانی سهم بسیار عمده و کلیدی در جامعه در مواجهه با تهاجم فرهنگی و دروغ‌پراکنی‌های غرب و بیگانگان ایفا می‌نماید. یکی از کارآمدترین راهبردها در مقابل این هجمه‌ها، استفاده از خلاقیت و نوآوری در حوزه‌های مختلف بخش خبر شامل حوزه‌های مختلف سازمانی، مدیریتی، تولیدی و محتوایی است. بخش خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران، با توجه به نوآوری خبررسانی و اطلاع‌رسانی در سطح بین‌المللی، نیاز به اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای نوآورانه در بخش محتوا، تولید و سازمان‌دهی دارد که این مهم، نیازمند دارا بودن سرمایه‌ی انسانی پویا، نوآور، ایده‌پرداز و خلاق در لایه‌ها و سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی است. از طرفی با بررسی‌های به‌عمل آمده از اسناد بالادستی کشور در حوزه‌ی منابع انسانی، در بند پنجم ابلاغیه‌ی سیاست‌های کلی نظام اداری در سال ۱۳۸۹ توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی، به "ایجاد زمینه‌ی رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان" تأکید شده است؛ در همین راستا؛ صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از ارکان اصلی فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی کشور با دارا بودن منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی خود، نیازمند بهسازی، تقویت و توانمندسازی از جنبه‌های روانی و عملکردی به منظور حفظ، ارتقاء و تعالی منابع انسانی می‌باشد. با توجه به این که، بخش اخبار سیمای، یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین بخش‌های است که با هدف هدایت و راهبری افکار و اذهان عمومی کشور در راستای آرمان‌های انقلاب اسلامی می‌تواند نقش‌آفرین باشد. این سازمان برای توسعه در هزاره‌ی جدید تنها از طریق به‌کارگیری الگوی پیشرفته توسعه و بالندگی قابلیت‌های منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های سازمان می‌توان پاسخ‌گوی نیازها و دستیابی به اهداف

باشد؛ از این رو می‌بایست برای افزایش نوآوری، کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان مشکلات و چالش‌های کارکنان در حوزه‌ی آموزش و توسعه کارکنان برطرف شود.

بنابراین سازمان‌ها برای رقابت کارآمد مقابله با چالش‌های مدیریت منابع انسانی در اقتصاد خلاق به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیت‌های وظیفه ای خاص وابسته نباشد) و مستقیماً در ایجاد قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی، ایفای نقش نماید. جهت ایجاد این قابلیت‌ها، چهار نقش اساسی ضروری است: مباشر سرمایه انسانی، تسهیل کننده دانش، ایجادکننده روابط (رابطه ساز) و متخصص در آرایش سریع. چرا که در سال‌های اخیر توسعه‌ی کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی به یکی از فرایندهای ضروری برای بقای سازمان‌ها و حفظ رقابت‌پذیری آن‌ها تبدیل شده است. این فرایند به جهت اینکه در مسیر تغییر چارچوب‌های موجود برای خلق ارزش حرکت می‌کند، با چالش‌های خاص خود مواجه است به طوری که نرخ شکست پروژه‌های توسعه کارکنان با فرایندهای معمول سازمانی قابل قیاس نیست. شایستگی‌های شناختی کارکنان در گروه‌های توسعه‌ی عامل مهمی در موفقیت و یا شکست پروژه‌های این حوزه است. شایستگی‌های شناختی نیروی انسانی از جمله مفاهیم نوظهور در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده‌ی ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی است که عملکرد فراتر از انتظار را پیش‌بینی می‌کنند. این رویکرد جدید توانسته به سرعت جای رویکردهای سنتی را بگیرد گرچه در حیطه‌ی رویکرد شناختی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

یکی از چالش‌هایی که بخش خبر سیما با آن رو به رو می‌باشد، عدم در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای متناسب با سطح شناختی کارکنان است که نیاز است الگویی علمی و عملیاتی در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر متناسب‌سازی رویکرد شناختی با برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان در بخش خبر سیما ارایه شود.

با توجه به موارد فوق‌الذکر و چالش‌های مطرح شده در سازمان و فقدان وجود یک الگوی شناختی در صنایع خلاق بخش سیمای جمهوری اسلامی ایران، پژوهش حاضر؛ به دنبال ارایه‌ی الگویی مشتعل بر عناصر توسعه‌ی شناختی کارکنان صنایع خلاق در راستای توسعه و آموزش کارکنان در بخش خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. به عبارت دیگر، محقق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که الگوی توسعه‌ی کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی در صنایع خلاق به صورت مطالعه‌ی موردی در خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

ادبیات تحقیق

صنایع خلاق

در اواخر قرن بیستم، واژه‌ی صنایع خلاق متأثر از سند نقشه‌ی صنایع خلاق ریچارد کاوز در انگلیس به تصویب رسید تا مسیر اصلی اقتصاد با این صنایع مورد بازنگری قرار گیرد. در اصل، اشکال مختلف تبلیغات، معماری، بازار هنری و اشیا قدیمی، صنایع دستی، طراحی، مد، فیلم، بازی‌ها، خدمات یا موزه‌ها و کتابخانه‌های مرتبط با میراث فرهنگی، اینترنت، نشر، تلویزیون، رادیو و فیلم می‌شوند (۷). صنایع خلاق به عنوان صناعی که خلاقیت علمی، هنری، اقتصادی و فناورانه را توأمان در بر می‌گیرد دارای جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشورها می‌باشد. تا حدود بیست سال پیش، مفاهیم صنایع خلاق و اقتصاد خلاق وجود نداشتند، اما امروزه به‌عنوان بخش پویا، مهم و در حال رشد اقتصاد جهانی به شمار می‌آیند. با این حال، رشد و توسعه صنایع خلاق مستلزم وجود سرمایه، مهارت‌های کارآفرینی، زیرساخت‌های لازم و همچنین قوانین مالکیت فکری مخصوصاً حق کپی‌رایت است. صنایع خلاق اکنون بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نقش صنایع خلاق و اقتصاد خلاق در دوران کرونا می‌تواند بسیار پررنگ باشد. آنکتاد تعریف خود از صنایع خلاق را به شرح زیر ارائه نموده است. صنایع خلاق صناعی هستند که: چرخه‌هایی از خلق، تولید و توزیع کالاها و خدمات‌اند که خلاقیت و سرمایه‌ی فکری را به‌عنوان ماده خام به کار می‌گیرند. متشکل از مجموعه‌ای از فعالیت‌های دانش‌بنیان، متمرکز بر هنر اما نه محدود به آن است که پتانسیل درآمدزایی از دادوستد و حقوق مالکیت معنوی دارند. شامل محصولات مادی و ملموس و غیرمادی و معنوی، یا خدمات هنری با محتوای خلاق، ارزش اقتصادی و هدف‌های بازاری هستند. در تقاطع میان صنعت‌گر، خدمات و بخش‌های صنعتی قرار دارند، و در تجارت جهانی یک بخش پویای جدید به وجود می‌آورند. در رویکرد آنکتاد به صنایع خلاق، که “خلاقیت” را به‌عنوان فصل الخطاب در نظر می‌گیرد، هر نوع فعالیتی که دارای یک مؤلفه هنری قوی باشد تا “هر نوع فعالیت اقتصادی که فرآورده‌های سمبلیک تولید می‌کند و وابستگی شدیدی به مقوله‌ی مالکیت معنوی دارد و برای یک بازار تا حد امکان بزرگ انجام می‌شود” در گستره‌ی صنایع خلاق جای می‌گیرند.

بهره‌گیری از صنایع خلاق با هدف تولید یا بازتولید، ارتقاء، توزیع و یا تجاری‌سازی کالاها، خدمات و فعالیت‌های دارای ماهیت‌های فرهنگی، هنری یا مبتنی بر میراث فرهنگی به واسطه‌ی شبکه‌های اجتماعی و با ابزار تبلیغات و طراحی گرافیک و دیگر ترفندهای رسانه‌ای می‌تواند نقش مهمی در تجاری‌سازی ایده‌ها و برندسازی و نیز اقتصادی عمل کردن جامعه‌ی هدف در قالب اشتغال، گردش مالی، رونق تولید و دیگر محورهای مرتبط با حوزه‌ی اقتصاد به حساب آید (۸). صنایع فرهنگی و رسانه‌ای خلاق با تولید نیازهای جدید، بسترساز خلق مصرف‌کنندگان جدید در جامعه بوده و جذب متخصصان نوآور و طبقات خلاق و مبتکر را باعث می‌شوند (۹). بنابراین، صنایع خلاق به عنوان صناعی که خلاقیت علمی، هنری،

اقتصادی و فناورانه را توأمان در بر می‌گیرد دارای جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشورها می‌باشد. تا حدود بیست سال پیش، مفاهیم صنعت خلاق و اقتصاد نوآور وجود نداشتند، اما امروزه به‌عنوان بخش پویا، مهم و در حال رشد اقتصاد جهانی به شمار می‌آیند. با این حال، رشد و توسعه صنایع خلاق مستلزم وجود سرمایه، مهارت‌های کارآفرینی، زیرساخت‌های لازم و همچنین قوانین مالکیت فکری مخصوصاً حق کپی‌رایت است. این صنایع اکنون بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نقش آن در رشد اقتصادی می‌تواند بسیار پررنگ باشد.

صنایع خلاق رسانه‌ای

ضرورت فهم اقتصاد خلاق در قالب صنایع خلاق، مراجعه به صنایع رسانه‌ای و فرهنگی و روند اقتصادی متفاوت آن‌ها با صنایع سخت است (۱۰). چرا که دارای منشأ خلاقیت، مهارت و استعداد فردی هستند و کارکردهای اقتصادی و پتانسیل تولید ثروت و زمینه‌های ایجاد اشتغال را دارند (۱۹). ریشه مفهومی صنایع خلاق که به صنایع فرهنگی باز می‌گردد، با انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات، صور مختلفی به خود گرفته‌اند و با شبکه‌های اجتماعی و رسانه خدمات مهمی را در فضای رسانه‌ای دنیا داشته‌اند (۲۱). اهمیت صنایع خلاق در عرصه اقتصاد رسانه‌ای نقش به‌سزایی در ارزش افزوده‌ی این صنعت در سطوح جامعه دارد، سهم اقتصادی بخش فرهنگ خلاق در فضای رسانه‌ای در نمونه‌های متنوع برنامه‌های نوآوری اجتماعی مشهود است. صنایع خلاق متشکل از همگرایی صنایع فرهنگی، فناوری و خلاقیت‌های انسانی است و مشخصه عمده آن، تولید کالا یا خدمت بر اساس نیروی استعداد فکری و ذوقی انسانی است که ماهیت هنری و فرهنگی دارند. تبدیل صنایع خلاق به بخش جدید اقتصاد و نقش آن‌ها در سودآوری و ایجاد کسب و کارهای جدید یکی از موضوعات محوری در توسعه و آبادانی اقتصادی کشور محسوب می‌شود (۲۲). بنابراین، صنایع خلاق با داشتن مدل رسانه‌ای دارای کارکردهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بوده و پتانسیل‌های تولید ثروت را در ابعاد مختلف دارند و برنامه‌ریزی نظام‌مند در شیوه کسب درآمد با رویکرد اقتصادمحوری، تدوین برنامه‌های دانش‌محور با هدف دانش‌اندوزی، تسهیم آن، هویت‌محوری با دادن هویت به کاربران در حوزه صنایع خلاق، دادن اطلاعات و آموزش‌های لازم به کاربران و عناصر سازمانی، با راهبرد نوآوری و خلاقیت و سیاست‌گذاری در عرصه رسانه مرتبط است.

توسعه منابع انسانی

از دهه ۱۹۸۰، بحث مهمی در مورد رویکرد "شایستگی" مدیریت افراد در سازمان‌ها مطرح شده است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی^۱ و عملکرد یک شرکت در زمینه‌های خاصی مانند معرفی استراتژی و نوآوری، رابطه مثبت و قوی وجود دارد (۱، ۲). عملکرد

^۱ HRM: Human Resource Management

مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط دپارتمان منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و پاداش منابع انسانی تعریف شده است که از یک نقش کاملاً اداری به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. در دنیای مدرن، تغییرات سازمانی مداوم، در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این تغییرات شامل سازماندهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، تمرکززدایی و کمرنگ کردن مرزهای سازمانی است (۲۳). همانطور که کائور و همکاران بیان کرده‌اند که "موفقیت طولانی مدت شرکت‌ها تنها در صورت اطمینان از جهت‌گیری استراتژیک و ساختاری حول محور منابع انسانی شرکت بر اساس سناریوی متغیر محیطی و تکنولوژی، تضمین شده است" (۳). از همین رو توجه ویژه به منابع انسانی در سازمان، می‌تواند منافع مطلوبی را عاید سازمان نماید. کارکنان نیاز دارند تا دانش و مهارت‌های خود را به روز نمایند. از آن‌جا که توسعه‌ی کارکنان، یکی از مهمترین ابتکارات منابع انسانی سازمان‌های امروزی بوده است، توسعه‌ی کارکنان به افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقای عملکرد و ایجاد کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود (۱۶). علاوه بر این، از آن‌جا که امروزه کارفرمایان، استخدام مادام‌العمر را برای کارکنان خود تضمین نمی‌کنند، آن‌ها تسهیلاتی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند تا قابلیت استخدام آن‌ها در بازار کار داخلی افزایش پیدا کند (۲۴).

توسعه‌ی منابع انسانی یکی از اجزای اصلی عملکرد منابع انسانی است. توسعه‌ی منابع انسانی به معنای توسعه پتانسیل‌های انسانی است. یک چشم‌انداز آینده‌نگر نیازمند این است که توانایی آینده در فرآیندهای توسعه را در نظر بگیرد. این توانایی‌ها تضمین‌کننده‌ی اشتغال امروز و آینده هستند و با تغییرات روی داده در جهان مدرن در ارتباط هستند. این ویژگی به صورت خاص اشاره به توسعه انقلاب صنعتی چهارم (از جمله نظریه صنعتی ۴,۰ دارد) که بعد از آن افراد و ماشین‌ها ارتباط متقابل پیدا کردند تا تمام فرآیندهای دیجیتالی را تسهیل کنند. صنعت ۴,۰ دارای ۴ ویژگی اصلی است که عبارتند از: ادغام افقی در کشورها و قاره، شبکه‌بندی عمودی با هدف تولید فردی (۲۶)، مهندسی واسطه‌ای و شتاب از طریق فناوری‌های نمایی (۱۳). همان‌طور که محققین بیان کرده‌اند، "سرعت تغییرات فناوری از طریق صنعت ۴,۰ حاصل شده است که شکاف قابل توجهی را بین توانایی‌های کنونی کارکنان و نیازهای رو به رشد نقش‌های آنها ایجاد کرده است و نیاز به روش‌های موثرتر و جدید توسعه منابع انسانی را افزایش داده است (۲۷).

بنابراین، با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، بهبود مستمر کارکنان و پرورش آنها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق بهسازی کارکنان و ارائه راه‌حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه

آن‌ها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها است. در این راستا، هدف‌ها و استراتژی‌های مهم فعالیت‌های توسعه منابع انسانی سازمان باید به روشنی تعریف شوند.

عناصری چون ارتقای کیفیت عملکرد افراد، کاهش هزینه‌ها و ضایعات فردی و سازمانی، رضایت مندی بیشتر ذی‌نفعان سازمان و نهایت تقویت سازمان در خلق و حفظ مزیت رقابتی آن در نظر گرفته شود و از همین روست که محققان این حوزه تلاش نموده‌اند تا با ارائه مدل‌های مفهومی و فرآیندی به کمک مدیران بشتابند تا به اهداف خود دست یابند و نکته مهم این است که در ارائه مدل‌های جدید متناسب سازی آنها با تکنولوژی و فن آوری باید مورد توجه قرار گیرد .

علوم شناختی

سابقه‌ی تلاش برای درک ذهن و نحوه‌ی عملکرد آن به یونانیان باستان و به خصوص فیلسوفان از جمله افلاطون و ارسطو بر می‌گردد که سعی در تبیین ماهیت دانش انسانی داشتند. مطالعه‌ی ذهن تا قرن نوزده میلادی، که مقارن با پیدایش روان‌شناسی تجربی بود، همچنان در حیطه‌ی فلسفه قرار داشت (۱۱). مکاتب اولیه روانشناسی علمی نیز بیشتر بر بررسی جریان‌های درونی ذهن از طریق خود کاوی یا درون نگری متمرکز بودند. دانشمندان این مکاتب، پس از ارائه آموزش‌های لازم برای آزمودنی‌ها، از آن‌ها می‌خواستند که جریان‌های درونی ذهن خود را به دقت گزارش کنند تا بدین ترتیب سیر و الگوی جریان‌ات مزبور را ترسیم و تشریح نمایند. پس از چند دهه مکتب رفتارگرایی ظهور کرد و بر روانشناسی تجربی مسلط شد، دیدگاهی که عملاً وجود ذهن را نادیده می‌گرفت. این مکتب به تبیین و پیش بینی کارکرد رفتار انسان با استفاده از روش‌شناسی تجربی و اثبات گرایانه اعتقاد داشت (۱۶). از دیدگاه رفتارشناسان از جمله جی.بی واتسون؛ روانشناسی باید خود را به بررسی ارتباط بین محرک بیرونی و پاسخ‌های رفتاری قابل مشاهده یک موجود زنده محدود کند. بدین ترتیب بحث و بررسی در مورد ساز و کارهای درونی ذهن عملاً برای چند دهه مسکوت ماند (۱۴). از حدود سال ۱۹۵۶، دورنمای فکری مربوط به مطالعه ذهن به صورت چشمگیری تغییر یافت و دانش مربوط به ذهن دچار تحولی شگرف شد. در این سال‌ها دانشمندان حوزه‌های مختلفی چون علم اعصاب، زبان‌شناسی، روان‌شناسی، هوش مصنوعی و فلسفه متوجه شدند که همگی سرگرم حل مسائل مشترکی در مورد کارکرد ذهن هستند و رهیافت‌های متفاوت آن‌ها در جهت حل این مسائل می‌تواند مکمل یکدیگر باشند. این اندیشمندان معتقد بودند که می‌توان با استفاده از روش‌های غیرمستقیم، به بررسی و تحقیق درباره فرایندهای ناپیدای ذهن پرداخت و محدود کردن روان‌شناسی به بررسی رفتارهای قابل مشاهده، آن‌طور که رفتارگرایان معتقد بودند، عملی نادرست است. در واقع نگاه این متفکران به ذهن، مبتنی بر بررسی باز نمودهای ذهنی و نحوه پردازش آن‌ها بود. بنابراین، هدف از این علم این است که اولاً قابلیت

¹ J.B Watson

های شناختی که در موجودات زنده وجود دارد به شکل علمی تعریف و تدوین شود و بعد مکانیسم هایی که در مغز باعث به وجود آمدن چنین قابلیت هایی بوده اند، شناسایی شوند. وقتی این مکانیسم ها شناخته شدند به زبان ریاضی ترجمه و به شکل کمی مشخص می شوند و سپس این کمیات را در ماشین مدل سازی و در ابزار صنعتی مثل ربات ها پیاده سازی می کنند. با توجه به کارهایی که در این حوزه از علم انجام می شود می توان فهمید که زنجیره ای از علوم مختلف در آن دخیلند تا مکانیسم های عصبی را مطالعه کنند.

توسعه کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی

مبدأ فکری و ظهور علوم شناختی به عنوان یک حوزه مطالعاتی به اواسط دهه ۱۹۵۰ بر می گردد. ظهور آن مصادف با زمانی بود که محققان مختلف نظریاتی درباره ذهن ارائه می دادند که بر بازنمایی و روال های محاسباتی مبتنی بود (۱۵)، علوم شناختی یک حوزه مطالعاتی بین رشته ای است که به مطالعه ذهن و هوش می پردازد و شامل علوم فلسفه، روانشناسی، هوش مصنوعی، علم اعصاب، زبان شناسی و انسان شناسی است. واژه «شناختی» در این اصطلاح به معنی هر گونه ساختار یا عملیات ذهنی است که می توان آن را مورد مطالعه قرار داد (۱۷). جامعه علوم شناختی در اواسط دهه ۱۹۷۰ سازمان یافت، نخستین گردهم آیی سالیانه خود را در سال ۱۹۷۹ برگزار کرد و مجله علوم شناختی در سال ۱۹۷۷ منتشر شد (۲۰). از آن زمان تاکنون بیش از نود دانشگاه در آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و استرالیا برنامه هایی در زمینه علوم شناختی راه اندازی کرده اند (۱۸).

مکاتب اولیه روانشناسی علمی نیز بیشتر بر بررسی جریان های درونی ذهن از طریق خود کاوی یا درون نگری متمرکز بودند. دانشمندان این مکاتب، پس از ارائه آموزش های لازم برای آزمودنی ها، از آن ها می خواستند که جریان های درونی ذهن خود را به دقت گزارش کنند تا بدین ترتیب سیر و الگوی جریانات مزبور را ترسیم و تشریح نمایند. پس از چند دهه مکتب رفتارگرایی ظهور کرد و بر روانشناسی تجربی مسلط شد، دیدگاهی که عملاً وجود ذهن را نادیده می گرفت. این مکتب به تبیین و پیش بینی کارکرد رفتار انسان با استفاده از روش شناسی تجربی و اثبات گرایانه اعتقاد داشت. از دیدگاه رفتارشناسان از جمله جی.بی واتسون^۱ روانشناسی باید خود را به بررسی ارتباط بین محرک بیرونی و پاسخ های رفتاری قابل مشاهده یک موجود زنده محدود کند. بدین ترتیب بحث و بررسی در مورد ساز و کارهای درونی ذهن عملاً برای چند دهه مسکوت ماند (۵). از حدود سال ۱۹۵۶، دورنمای فکری مربوط به مطالعه ذهن به صورت چشمگیری تغییر یافت و دانش مربوط به ذهن دچار تحولی شگرف شد. در این سال ها دانشمندان حوزه های مختلفی چون علم اعصاب، زبان شناسی، روان شناسی، هوش مصنوعی و فلسفه متوجه شدند که همگی سرگرم حل مسائل مشترکی در مورد کارکرد ذهن هستند و رهپایان

^۱ J.B Watson

های متفاوت آن‌ها در جهت حل این مسائل می‌تواند مکمل یکدیگر باشند. این اندیشمندان معتقد بودند که می‌توان با استفاده از روش‌های غیرمستقیم، به بررسی و تحقیق درباره فرایندهای ناپیدای ذهن پرداخت و محدود کردن روان‌شناسی به بررسی رفتارهای قابل مشاهده، آن‌طور که رفتارگرایان معتقد بودند، عملی نادرست است. در واقع نگاه این متفکران به ذهن، مبتنی بر بررسی باز نمودهای ذهنی و نحوه پردازش آن‌ها بود. طی آن سال‌ها مطالعات جرج میلر نشان داد که توانایی فکراسان با حافظه کوتاه مدت محدود شده است و لئون فستینگر اثر خود را درباره هماهنگی شناختی در سال ۱۹۵۶ منتشر کرد (۱۰).

پیشینه تحقیق

رجایی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به مطالعه و بررسی تاثیر عوامل یادگیری شناختی منابع انسانی بر توسعه پایدار سازمانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد کارکنان دانش محور، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، رهبری، فرهنگ، استراتژی و ساختار بر توسعه پایدار سازمانی تاثیر دارد. ولایتی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ی خود به طراحی الگوی آموزشی مبتنی بر نظریه‌ی بارشناختی بر اساس تحلیل محتوای کیفی و اعتباریابی درونی و بیرونی آن پرداخت و نشان داد که سه طبقه در بار شناختی در راستای آموزش کارکنان تأثیرگذار است که این طبقات شامل بارشناختی درونی، بارشناختی بیرونی و بار شناختی مطلوب است. مجیدی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ی خود به تحلیل و نقد جایگاه و کاربرد رویکردهای شناختی در علوم اطلاعات پرداختند و بیان کرد که علوم اطلاعات نیازمند چارچوب‌های نظری یکپارچه است که بتواند عناصر رویکرد اجتماعی و نیز شناختی را با هم در جهت حل مسائل تحقیق خود به کار گیرد. رویکرد شناختی می‌تواند برای مطالعه مفاهیم و فرآیندهای متعددی که در توزیع اطلاعات، پخش و انتقال آن حیاتی هستند، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین مهم است که استفاده از علوم شناختی به حوزه‌های دیگر علوم اطلاعات گسترش یابد و دامنه مطالعات چند بعدی توسعه یابد. کالوی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به استفاده منطقی از منابع شناختی در برنامه ریزی انسانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد منابع شناختی، به فرایند آموزش کارکنان نسبت به وظایف دیگر مدیریت منابع انسانی بیشتر توجه می‌شود. در مجموع کیفیت مدیریت منابع انسانی با رویکرد شناختی مطلوب می‌باشد. یان پن و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ی خود به بررسی نقش تقویت خلاقیت در سازمان‌ها و نقش نیاز به شناخت کارکنان پرداختند و نشان دادند که نیاز به شناخت با خلاقیت فردی ارتباط مثبت دارد. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که پشتیبانی سازمانی ادراک شده از خلاقیت می‌تواند نیاز فرد به شناخت را در هنگام خلاقیت فردی تکمیل کند. جامولاداما^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ی

¹ Callaway et al

² Yan pen et al

³ Jamuladama

خود به بررسی و طراحی فرایندهایی که تغییر شناختی را در سازمان ایجاد می‌کند پرداخت و نشان می‌دهد که تغییر تیم مدیریت عالی همیشه مسیر تغییر در شناخت مدیریتی را فراهم نمی‌کند. گاهی اوقات مدیر عالی مجبور است از طریق یادگیری، تغییرات شناختی و شناخت‌های جدید را ایجاد کند و برای تدوین و اجرای یک استراتژی به جستجوی راه بپردازد. کامبوره و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ی خود به بررسی ارتباط بین شناخت مدیریتی و عملکرد صنعتی از منظر ارزیابی با استفاده از نقشه‌های شناختی استراتژیک با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای کیفی مجموعه فازی پرداخت و بیان کردند که فرصت‌های مختلف تنوع شناختی برای افزایش عملکرد شرکت در بازار را تایید می‌کند. گاد و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود به بررسی نتایج حاصل از دو آزمایش را که محتوای برنامه یک‌سان را ارزیابی می‌کنند پرداختند که هر کدام حالت متفاوتی از تحویل محتوا را بکار می‌برند. هر دو نوع آموزش با هدف تغییر اعتماد مدیران به حمایت بهتر از نیازهای روانی و انگیزشی پرسنل انجام شده است. آن‌ها نشان دادند که اعتماد مدیران از اساس با هر دو روش آموزش بهبود یافت. یک تغییر بزرگ‌تر با آموزش مواجهه رو به رو نسبت به اینترنت مشاهده شد اگرچه هر دو روش در طول زمان بهبود یافتند. توری و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود به بررسی ارزیابی تأثیر عوامل یادگیری شناختی بر توسعه پایدار سازمانی پرداختند و بیان کردند که تأثیر قابل توجهی از عوامل شناختی بر توسعه سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده مانند دانشگاه‌ها وجود دارد. در میان همه‌ی کارکنان دانش و توانمندی در مقایسه با سایر عناصر شناختی قابل توجه‌تر بودند. سای و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ی خود به توسعه‌ی نظریه‌ی شناختی در طراحی و مدیریت بیماران بدحال پرداختند و نشان دادند که طراحی روند و فرآیندهای مدیریت بیماران بدحال، نیازمند شناسایی شاخص‌های شناختی اعم از ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی آن‌ها دارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آن جایی که هدف تحقیق، طراحی الگوی شناختی توسعه‌ی کارکنان صنایع خلاق در بخش خبر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، تحقیق از نوع کاربردی است، تحقیق از نظر فرایند گردآوری داده‌ها توصیفی و میدانی از نوع کیفی است. مشارکت‌کنندگان تحقیق شامل مدیران و خبرگان فعال و مسلط به امور شناختی و مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می‌باشند که با روش غیرتصادفی هدفمند ۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. جهت

¹ Kambore et al

² God et al

³ Turi et al

⁴ Say et al

اعتبار یابی اطلاعات گردآوری شده از نظرات دو داور خارجی و تطابق یافته ها با ادبیات تحقیق استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از رویکرد تحلیل مضمون استفاده گردید. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است. و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌نماید (براون و کلارک، ۲۰۰۹). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به طور کلی تحلیل مضمون روشی است برای:

الف) دیدن متن؛

ب) برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط؛

ج) تحلیل اطلاعات کیفی؛

د) مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛

ه) تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (۴)

در مقاله‌ی حاضر از مدل آتراید و استیرلینگ (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون استفاده می‌شود. این مدل شامل سه مرحله کلی می‌باشد. مرحله اول، تجزیه متن، مرحله دوم اکتشاف متن و مرحله سوم، یکپارچه سازی اکتشافات. در هر یک از این مراحل، سطح انتزاعی بیشتری جهت تحلیل به تناسب مراحل مورد نیاز است. همچنین این فرایند جامع سه مرحله ای در مدل شبکه مضامین، توسط شش گام انجام می‌گیرد. جدول (۱) مراحل و گام‌های هر یک از مراحل را در این تحقیق در بخش کیفی انجام می‌گیرد را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مراحل انجام بخش کیفی (تحلیل مضمون) (۶)

مرحله اول تحلیل: تجزیه متن
گام اول - کدگذاری داده خام الف) تدوین چارچوب کدگذاری، بر پایه مفاهیم و نظریه‌ها و سؤالات تحقیق ب) تجزیه متن به بخش‌های متنی با استفاده از چارچوب کدگذاری
گام دوم - تعیین و شناسایی مضامین الف - انتزاع مضامین از بخش‌های متنی کدگذاری شده ب- پالایش مضامین، به منظور دقیق و متمایز بودن مضامین
گام سوم - ساخت شبکه مضامین الف - مرتب‌سازی مضامین

¹ Braun & Clark

ب- انتخاب مضامین پایه: (مضامین اولیه مستخرج از متن)
ج- مرتب سازی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده: (خوشه بندی مضامین پایه توسط مضامین سازمان دهنده)
د- استخراج مضمون فراگیر: خوشه بندی مضامین سازمان دهنده
ه- مصور ساختن شبکه‌های مضامین
و- ممیزی و پالایش شبکه‌ها: ارتباط داده‌ها با مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر
مرحله دوم تحلیل: اکتشاف متن
گام چهارم- توصیف و اکتشاف شبکه‌های مضامین
الف-توصیف شبکه: توصیف محتوا شبکه از طریق بخش های متنی کدگذاری شده
ب- اکتشاف شبکه: استخراج الگوها و یافته‌ها در حین توصیف شبکه
گام پنجم - تلخیص شبکه مضامین
مرحله سوم تحلیل: یکپارچه سازی اکتشافات
گام ششم - تفسیر الگوها: تشریح یافته‌ها در ارتباط با سؤالات پژوهش

با توجه به مطالب ذکر شده در مورد انواع تحلیل محتوا و با توجه به هدف و سؤال اصلی تحقیق که طراحی الگوی شناختی توسعه‌ی کارکنان صنایع خلاق در بخش خبر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و با در نظر گرفتن ابزار گردآوری داده‌ها برای تحقیق کیفی، در این تحقیق از تحلیل محتوای کیفی استقرایی برای روی مصاحبه‌ها استفاده شده است.

این پژوهش بر اساس مسئله و هدف تعیین شده، به دنبال پاسخ به سؤال زیر است:

الگوی شناختی توسعه‌ی کارکنان صنایع خلاق در بخش خبر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

مشخصات افراد مصاحبه‌شونده به صورت جدول (۲) می‌باشد:

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

۱۴	مرد	جنسیت
۶	زن	
۳	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۷	دکتری	
۱	بین ۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۳	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۶	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	

۵	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	رشته تحصیلی
۵	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	
۱۰	مدیریت منابع انسانی	
۶	مدیریت دولتی	
۴	روان شناسی	

یافته‌های تحقیق

برای بررسی نتایج تحقیق، نخست متون پیاده سازی شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با دقت بررسی شد و پس از وارد کردن آن‌ها در جدول‌ها و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف جدول، عوامل شناسایی شده به روش تحلیل مضمون تحلیل و گروه‌بندی شدند.

بعد از انجام تحلیل مضمون، پنج مضمون فراگیر شامل توسعه حمایتی کارکنان، توسعه مهارتی کارکنان، توسعه ذهنی و روانی کارکنان، توسعه رفتاری کارکنان و توسعه تحلیلی کارکنان شناسایی شدند که به صورت جدول (۳) می‌باشد:

جدول ۳. دسته بندی مضامین

کدگذاری باز (مفاهیم مستخرجه)	کدگذاری محوری
حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از کارکنان خلاق و نوآور	توسعه حمایتی کارکنان
تصویب قوانین و آیین نامه های تسهیل کننده توسعه منابع انسانی	
ثبات مدیریت و سیاست‌های پایدار در حوزه توسعه منابع انسانی	
پاداش و مشوق های مادی و غیرمادی در راستای توسعه روحی و معنوی کارکنان	
تقویت فرهنگ مشارکت بین کارکنان با نگاه توسعه و توانمندسازی	
تقویت و بهسازی روحیه کارکنان توسط مدیران ارشد	
ایجاد ساختارهای ارگانیک و تخت به منظور توسعه مشارکت	
تسهیل فرآیندهای سازمانی به نفع کارکنان خلاق	
ایجاد نوآوری در بین کارکنان	توسعه مهارتی کارکنان
برگزاری کارگاه های تخصصی	
استفاده از فناوری های نوین آموزشی	
توسعه خودکارآمدی کارکنان	
تقویت یادگیری خود راهبر و خود مدیریتی	

کدگذاری محوری	کدگذاری باز(مفاهیم مستخرجه)
	افزایش سطح تعامل و همکاری بین کارکنان
	افزایش سطح مهارتی کارکنان متناسب با تخصص و جایگاه سازمانی
	ارتقاء مستمر دانش و پژوهش مهارت محور
	توسعه مهارت های علمی و تحصیلی کارکنان
توسعه ذهنی و روانی کارکنان	روحیه انتقاد پذیری
	ارتباطات میان فردی
	تقویت فرهنگ خودباوری کارکنان
	توسعه رفتاری کارکنان
	ایجاد ثبات شخصیتی بین کارکنان
	خودپادگیری و خودارتقای
	خوش اخلاق بودن
	خوش قول بودن و تعهد کاری
	تقویت انضباط کاری
توسعه رفتاری کارکنان	پایبندی به ارزشها و هنجارهای سازمانی
	توجه به قوانین در حوزه صنایع خلاق
	پایبندی به ماهیت و اصول اخلاق حرفه‌ای
توسعه تحلیلی کارکنان	الگوبرداری از صنایع خلاق پیشرو در جهان در عرصه رسانه
	مسئله شناسی و ارائه راهکارهای نوآورانه
	شناسایی فناوری های نوین در عرصه رسانه های فرهنگی
	شناسایی و تحلیل رقبا در حوزه رسانه
	تبادل نظر و مشورت به منظور ارائه ایده های بهبود
	بررسی نقاط قوت و ضعف سازمانی در حوزه صنایع خلاق

در نهایت مدل شبکه‌ای و الگوی مفهومی تحقیق به صورت شکل (۲) می‌باشد:



شکل ۲. ابعاد شناسایی شده جهت توسعه کارکنان صنایع خلاق در خبر سیما مبتنی بر رویکرد شناختی (برگرفته از کدگذاری باز و محوری)

بحث و نتیجه گیری

صنایع خلاق، صناعی هستند که اساس آنها ایجاد و انتشار دانش و اطلاعات است. ریشه این مفهوم در قالب صناعی باز می‌گردد که در طی زمان و با انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات فرهنگی چون سینما، نرم افزار، موسیقی، پویا نمایی، بازی رایانه‌ای و... ظهور می‌یابد. با این رویکرد، صنایع خلاق صناعی محسوب می‌شوند که اصل و ریشه خود را از خلاقیت، مهارت و استعداد افراد گرفته‌اند و پتانسیل تولید ثروت و شغل آفرینی را دارند. هدف اصلی از تقویت صنایع خلاق در سازمان‌هایی نظیر صدا و سیما، گسترش دانش و اطلاعات، بهره‌وری از خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها، به اشتراک گذاشتن تفکرها، مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت‌های فردی در کسب و کار است که باعث بالارفتن پتانسیل تولید ثروت و شغل آفرینی خواهد شد؛ همچنین باعث بروز جذابیت‌های فرهنگی، فن آوری، میراث معنوی و تسریع در انتقال دانش و اطلاعات خواهد شد. صنایع خلاق، نشانه‌ای از تحول صنعت فرهنگی است که دنباله‌گر تغییرات ساختاری ناشی از تایید فناوری‌های نوین و محصولات جدید می‌باشد. منطق اولیه فعالیت‌های متفاوت در این صنایع، خلاقیت فردی و سرمایه فکری موجود در این فعالیت‌ها است و فصل مشترک تمام آنها، ویژگی زیبایی شناسانه این صنایع است. در توسعه‌ی صنایع خلاق، منابع انسانی رکن اساسی و مهمی را دارد. به اعتقاد بسیاری از متخصصین حوزه کسب و کار و مدیریت، یکی از عناصر کلیدی هر سازمانی، منابع انسانی آن مجموعه است. نکته‌ای که در این خصوص بسیار حائز اهمیت است، مدیریت سرمایه اصلی هر سازمان یعنی همان نیروی انسانی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی یکی از نقش‌های اثرگذار در هر سازمان است. ضرورت منابع انسانی در یک مجموعه به قدری زیادی است که کارشناسان این حوزه در سال‌های اخیر تمرکز زیادی بر روی مدیریت آن داشته‌اند. با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها در راستای تقویت صنایع خلاق، در رساله‌ی حاضر محقق به دنبال بررسی این موضوع است که مدیران در صنایع خلاق بخش خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران چگونه می‌توانند توسعه‌ی منابع انسانی از منظر شناختی را فراهم آورد. این پژوهش با طرح این سوال اصلی که مدل مناسب برای توسعه منابع انسانی از منظر شناختی در صنایع خلاق بخش خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران کدام است؟ به منظور پاسخ به این سؤال اساسی و دستیابی به هدف تحقیق، محقق در فصل مربوط به مبانی نظری پژوهش، به بیان ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور پرداخته شده است و در نهایت، مدل مفهومی تحقیق با اقتباس از مبانی نظری مطرح شده طراحی و تدوین شد. با انجام بررسی‌های علمی، مصاحبه‌های عمیق و مطالعات میدانی که طی این پژوهش انجام گرفت به منظور طراحی الگوی مطلوب توسعه منابع انسانی در صنایع خلاق مبتنی بر رویکرد شناختی در بخش خبر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، رویکرد آمیخته به کارگیری شد. بدین مفهوم که تمام عوامل و مؤلفه‌های دخیل در توسعه‌ی منابع انسانی از منظر شناختی تحت پنج بُعد اصلی شامل ۱- توسعه‌ی

رفتاری کارکنان، ۲- توسعه‌ی روحی-روانی کارکنان، ۳- توسعه‌ی مهارتی کارکنان، ۴- توسعه‌ی حمایتی کارکنان و ۵- توسعه‌ی تحلیلی کارکنان شناسایی و طبقه‌بندی شد و پس از آن، اصلاحات لازم برابر با نظرات خبرگان و متخصصان و مبانی علمی اعمال گردید. در مراحل بعدی، سعی گردید تا مهمترین شاخص‌های هر کدام از ابعاد به صورت جامع، مانع، کامل و فراگیر بر اساس کدگذاری‌های انجام شده حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان، متخصصان و اساتید دانشگاهی، تعیین و شناسایی شود و در نهایت چارچوب مفهومی مدل طراحی و ارائه گردید.

تحقیقات نشان می‌دهند که توسعه مهارتی کارکنان یکی از ابعاد اصلی رویکرد روانشناختی می باشد که از طریق تقویت یادگیری خود راهبر و خود مدیریتی، (۹)، افزایش سطح تعامل و همکاری بین کارکنان (۱۴)، افزایش سطح مهارتی کارکنان متناسب با تخصص و جایگاه سازمانی (۱۱)، ارتقاء مستمر دانش و پژوهش مهارت محور (۱۹) و توسعه مهارت های علمی و تحصیلی کارکنان (۲۱) می تواند تحقق یابند. در خصوص توسعه‌ی روحی-روانی کارکنان تحقیقات نشان می‌دهند که توسعه رفتاری کارکنان، ایجاد ثبات شخصیتی بین کارکنان، خودیادگیری و خودارتقایی، خوش اخلاق بودن و خوش قول بودن و تعهد کاری نقش مهمی دارند (۲۶).

در خصوص توسعه‌ی مهارتی کارکنان می توان بیان داشت که توجه به افزایش سطح تعامل و همکاری بین کارکنان، افزایش سطح مهارتی کارکنان متناسب با تخصص و جایگاه سازمانی، ارتقاء مستمر دانش و پژوهش مهارت محور و توسعه مهارت های علمی و تحصیلی کارکنان باید مورد توجه قرار گیرند (۲۴). توسعه‌ی حمایتی کارکنان نیز از طریق پاداش و مشوق های مادی و غیرمادی در راستای توسعه روحی و معنوی کارکنان، تقویت فرهنگ مشارکت بین کارکنان با نگاه توسعه و توانمندسازی، تقویت و بهسازی روحیه کارکنان توسط مدیران ارشد، ایجاد ساختارهای ارگانیک و تخت به منظور توسعه مشارکت و تسهیل فرآیندهای سازمانی به نفع کارکنان خلاق در سازمان صدا و سیما محقق گردید. (۲۴، ۲۰). در نهایت می توان توسعه‌ی تحلیلی کارکنان را از طریق مسئله شناسی و ارائه راهکارهای نوآورانه، شناسایی فناوری های نوین در عرصه رسانه های فرهنگی، شناسایی و تحلیل رقبا در حوزه رسانه و تبادل نظر و مشورت به منظور ارائه ایده های بهبود در سازمان صدا و سیما نهادینه نمود.

با توجه به این که چارچوب مفهومی مدل شامل ابعاد و شاخص ها و عوامل مؤثر بر توسعه‌ی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد شناختی است به منظور عملیاتی شدن و اجرای اثربخش مدل، اقدامات ذیل باید توسط متولیان و مسئولان در سازمان صدا و سیما صورت پذیرد:

- مدیران با برنامه ریزی و استفاده از سبک های مهارتی، تغییر را به عنوان فرصت از طریق رایه ایده ها و خلاقیت های جدید ایجاد نمایند.

- کاهش سلسله مراتب سازمانی و از میان رفتن مرزها، روابط بیشتر بر مبنای مشارکت و ایجاد وحدت رویه شکل گیرد و اطاعت سهم کمتری در این ساختار تشکیلاتی داشته باشد.
- ایجاد انگیزه و سازوکارهای تشویقی به منظور اصلاح مقررات و محدودیت‌های دست و پاگیر.
- در آیین نامه های ارتقای کارکنان، برنامه صریحی برای تشویق آنها وجود داشته باشد و همچنین روش هایی مانند اعتبار ویژه و سایر روش های حمایتی مانند واگذاری مالکیت فکری نتیجه تحقیقات اساتید به خودشان، می توان ایشان را به بالندگی با محوریت کارآفرینی تشویق نمود.
- جهت توانمندسازی و توسعه مهارت های مدیران و کارکنان، استفاده از اصول و راهبرد های مدیریت کلاس با محوریت کارآفرینی غفلت نشود.
- با توجه به شرایط منحصر به فرد بخش خبر سیما، در سازمان شرایطی مهیا شود که موازی با مدیران؛ کارکنان علاوه بر بهره گیری از تجربه و مهارت های کسب شده موجود، به متبلور نمودن خلاقیت و کشف شایستگی بپردازند و پس از نیازسنجی آموزشی؛ دوره های مورد نیاز با هدف ترغیب به نوآوری و پرورش ایده های خلاقانه کارکنان برگزار شود.
- با توجه به ساختار بخش خبر سیما، از طریق جانشین پروری مدیران و کارکنان بر اساس شایستگی می توان موجب انگیزه افزایی شد؛ زیرا کمک می کند فرد روند کنونی فعالیت ها و نقش های فعلی را ادامه داده و عین حال آمادگی لازم جهت مواجهه با چالش های آتی را کسب نماید.
- با توجه به ساختار صنایع خلاق در بخش خبر، آموزش و کسب دانش و مهارت های نوین روز و پرورش ایده های خلاقانه و استعدادیابی با تاکید بر تغییر در رفتار و نگرش سنتی مدیران و کارکنان توسط برنامه ریزان سازمان ها مورد توجه قرار گیرد.
- از مهمترین محدودیت های تحقیق محدود بودن یافته ها به سازمان صدا و سیما ایران است و برای تحقیقات آتی نیز پژوهشگران می توانند از روش های کمی نظیر معادلات ساختاری به کمی سازی مدل اقدام نمایند، همچنین می توانند به سایر روش های کیفی نظیر گرند تئوری یک الگوی فرایندی تدوین نمایند.

منابع

۱. ابیلی، نارنجی ثانی، فاطمه، مزاری، ابراهیم. (۱۳۹۹). کاربرد علوم شناختی در مدیریت (با بهره گیری از رویکرد فراترکیب). فصلنامه پژوهش های کاربردی روان شناختی، دوره ۱۱، شماره ۳.
۲. ارسلان، محسن. واعظی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی. دوره ۱۲، شماره ۴۳.
۳. بهشتی فر، ملیکه، شهبازیان، احد. (۱۳۹۸). ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان. فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳.
۴. رجایی، زهرا و رشیدی، مهدی و اسماعیلی، جلیل، (۱۴۰۰). مطالعه و بررسی تاثیر عوامل یادگیری شناختی منابع انسانی بر توسعه پایدار سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری، <https://civilica.com/doc/1463388>
۵. کرسول، جان دبلیو، (۱۳۹۷). طرح پژوهش: رویکردهای کیفی. مترجم علیرضا کیامنش و مریم دانای طوسی، (چاپ هشتم). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد علامه طباطبایی.
۶. حدادی، طاهره، سلیمی، مهتاب، جهانیان، رمضان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی.
۷. عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی. دوره ۵، شماره ۲.
۸. محمدزاده، پرویز. شیرافکن، مهدی. بهبودی، داود. (۱۳۹۸). بنیاد در شناسایی الگوی ذهنی تقاضای مسکن در شهر تبریز: رویکرد علوم شناختی، فصلنامه اقتصاد شهری. دوره ۴، شماره ۱.
9. Ahlstrom, D., 2010. Innovation and growth: how business contributes to society. *Acad. Manag. Perspect.* 24, 11e24.
10. Azwa Ambed, S.N., & Bahrom, A. (2012). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers". *Journal of Business Research.* 60.(4).
11. Callaway, F., van Opheusden, B., Gul, S. et al. Publisher Correction: Rational use of cognitive resources in human planning. *Nat Hum Behav* 6, 1027 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01411-w>
12. Cho, Y. H., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management.* 46(1).

13. Damghanian, H., & Plano Clark, V.L. (2016). Investigating the relationship between effective strategies of empowerment managers in the field of water industry in some private companies in Tehran. *Journal of current research in science*,5(1).
14. Becker, B., Gerhart, B., 1996. The impact OF human resource management ON organizational performance: progress and prospects. *Acad. Manag. J.* 39, ۷۷۹e801. <https://doi.org/10.2307/256712>.
15. Dumont, J., Shen, J., Deng, X., 2017. Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Hum. Resour. Manag.* 56, 613e627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>.
16. Erturk,A., Taner, M. Strategic Empowerment in Human Resource Management, *Journal of Business and Management*.
17. Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., Laka, J.P., 2019. Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability* 11, 2303.
18. Kim, K.S., Shin, T.H., 2019. Additive effects of performance- and commitment- oriented human resource management systems on organizational outcomes. *Sustain. Times* 11. <https://doi.org/10.3390/su11061679>.
19. Kaur, S., Gupta, S., Singh, S.K., Perano, M., 2019. Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technol. Forecast. Soc. Change* 145, 43e54. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>
20. Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., 2011. State-of-the- Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the special issue | Forschungsstand und entwicklungsmöglichkeiten für umweltorientiertes personalmanagement: einföhrung in das schwerpunktheft. *Zeitschrift für Pers* 25, 99e116. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson.
21. Piwovar-Sulej, K., 2018. Employee 4.0 from the competitive perspective. *Stud. i Pr. WNEiZ* 52, 121e129. <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/3-12>.
22. Piwovar-Sulej, K., 2020a. Pro-environmental organizational culture: its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability* 12, 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>.
23. Singh, S.K., Del Giudice, M., Tarba, S.Y., De Bernardi, P., 2019. Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability,

and firm performance. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 1e11. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608>

24. Sambrook, S. (2017). Making sense of our self in HRD: self-less, self-ish and self-ie?.

Human Resource Development International, 20(5), 382-392.

25. Shen, J., Dumont, J., Deng, X., 2018. Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives. *Group Organ. Manag.* 43, 594e622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>.

26. Sulji, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM e with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*.

27. Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., Salmador, M.P., 2018. How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Manag. Decis.* 56, 1088e1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>.

28. Whysall, Z., Owtram, M., Brittain, S., 2019. The new talent management challenges

of Industry 4.0. *J. Manag. Dev.* 38, 118e129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06->

.۰۱۸۱-۲۰۱۸

29. Zibarras, Lara D., Coan, P., 2015. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 26, 2121e2142

طراحی و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاه ها (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منطقه ۹ کشور)

هادی کیخسروی^۱

فرشاد فائزی رازی^۲

سید عبدالله حیدریه^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹)

چکیده

این پژوهش باهدف طراحی و ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاه‌ها صورت گرفته و مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی و اکتشافی و جمع‌آوری داده‌ها از نوع کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و هدفمند است. داده‌های موردنیاز این پژوهش با استفاده از مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران دانشگاه‌های کشور که در زمینه مدیریت منابع انسانی تجربه داشته و یا صاحب‌نظر بودند احصاء گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss و Atlas.ti در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با الهام از مدل پارادایمی سیستماتیک استراوس و کوربین ترسیم و روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور توسط خبرگان به دست آمده است. پدیده‌ی محوری پژوهش حاضر توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری " است که با توجه به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای آن، راهبردها تدوین و الگوی نهایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری، توسعه‌ی منابع انسانی، تئوری داده بنیاد، آموزش عالی

^۱ دانشجوی دکترا دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان. h.hk@hsu.ac.ir

^۲ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان (نویسنده مسئول). f.faezi@semnaniau.ac.ir

^۳ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان. a.heidariyeh@semnaniau.ac.ir

مقدمه

توسعه‌ی کارکنان مهم‌ترین سلاح رقابتی توسعه‌ی سازمانی به شمار می‌رود (۱) و داشتن منابع انسانی باکیفیت و دارای مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز سازمان، از الزامات بقاء و توسعه‌ی سازمان‌ها است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی اعتقاد بر این بود که توسعه فقط از طریق آموزش و زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند مدیر خوبی باشد ولی در تفکرات نوین منابع انسانی اعتقاد بر این است که توسعه از طریق ارتقاء در مسیر شغلی، مربی‌گری، جانشین‌پروری و... صورت می‌پذیرد. توسعه‌ی منابع انسانی فرایندی است که توسط یک سازمان برای تعیین اهداف استراتژیک منابع انسانی و تصمیم‌گیری در تخصیص منابع خود (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف استراتژیک انجام می‌شود (۲). و یکی از اهداف مهم منابع انسانی در سازمان‌ها پرورش و ارتقای افراد شایسته از درون سازمان در راستای افزایش اثربخشی سازمانی است (۳). سازمان‌ها از طرفی به کارکنان خود برای تولید کالا و ارائه خدمات وابسته هستند و از طرفی دیگر کارکنان به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان شناخته می‌شوند که قابلیت یادگیری، رشد، توسعه و بهبود عملکرد را به‌صورت نامحدود دارا هستند (۴).

از این‌رو هر فرایندی از جمله آموزش که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد فرایندی سرمایه‌افزا خواهد بود که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کمیت و کیفیت خدمات ظاهر می‌شود. علی‌الخصوص در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که تولید و اشاعه‌ی دانش با مشارکت استعدادهای فکری از رسالت‌های اصلی به شمار می‌رود (۵). به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برای موفقیت در رقابت با سازمان‌های دیگر باید در جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی کوشید. برای این منظور سازمان‌ها از روش‌های مختلفی برای هدایت منابع انسانی خود در راستای استراتژی‌های سازمان استفاده می‌کنند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان متولی تربیت مدیران و کارشناسان سایر سازمان‌ها می‌باشند و با توجه به آینده‌ی چالشی آموزش عالی (۶) و بحران رهبری ناشی از عدم استفاده از نظام جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها (۷ و ۸). برنامه‌ریزی جانشینی بایستی بیشتر موردتوجه قرار گیرد. درواقع، بقا و ادامه حیات دانشگاه در آینده به رهبران توانمندی بستگی دارد که قادر باشند استعدادهای درون دانشگاه را شناسایی کرده و به‌کارگیرند، اما اجرایی کردن فرایند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی به‌رغم اهمیت بسیار زیاد، همواره با موانع و دشواری‌هایی روبه‌رو است که عدم به‌کارگیری راهبردهای مناسب در این زمینه می‌تواند چالش‌هایی را برای دانشگاه‌ها در پی داشته باشد بنابراین لازم است که در دانشگاه‌ها الگویی جهت توسعه‌ی کارکنان طراحی و اجرایی شود تا مشکلات ناشی از چالش بحران نیروی انسانی به حداقل برسد. لذا در این پژوهش سعی شده است که ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها با استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری بررسی و الگوی مناسب طراحی شود.

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

توسعه‌ی منابع انسانی

ریشه توسعه‌ی منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی در سال ۱۸۸۰ میلادی برمی‌گردد. برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی در کارخانه ماشین‌سازی فورد با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید مطرح شده است. در دهه ۱۹۸۰ تغییرات بزرگ‌تری بر روند پژوهش و توسعه تأثیرگذار بود. در چندین اجلاس ملی برگزار شده در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ توسط انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا (ASTD) بحث‌ها پیرامون این حرفه در حال گسترش سریع بود و با تأیید اصطلاح توسعه‌ی منابع انسانی توسط (ASTD) و همچنین انتشار کتاب‌های تأثیرگذار افرادی مانند لئونارد و زایس نادلر در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ رشد و شتاب مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر شد (۱۱). اصطلاح HRD برای اولین بار آموزش نام گرفت، سپس به آموزش و توسعه و پس‌از آن به توسعه منابع انسانی تغییر نام داد (۱۲). مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (۷). نادلر (۱۹۷۰) برای نخستین بار واژه توسعه‌ی منابع انسانی را بکار برده و بیان کرده است: توسعه‌ی منابع انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته که در زمان معینی انجام شده و هدف از این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضای سازمان می‌باشد توسعه‌ی منابع انسانی تدارک زمینه‌هایی است که کارکنان را برای موفقیت در مسیر شغلی آینده آماده می‌کند (۱۰). اکثر صاحب‌نظران معتقدند که منظور از توسعه‌ی منابع انسانی یعنی آموزش، یادگیری، رشد و توسعه‌ی فردی، رشد و توسعه‌ی سازمانی و نیز بهبود عملکرد (۳) مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی به استفاده از مهارت‌ها و دانش انسانی توسط یک سازمان و توسعه‌ی و آموزش کارکنان آن سازمان خاص باهدف بهبود و افزایش عملکرد سازمانی اشاره دارد. روند توسعه‌ی منابع انسانی نه تنها شامل توسعه‌ی و آموزش افراد، بلکه همچنین توسعه‌ی و آموزش گروه‌هایی از افراد شاغل در آن سازمان است (۴). توسعه‌ی منابع انسانی معمولاً شامل پنج عامل مهم یعنی رشد فردی، پیشرفت شغلی یک کارمند، توسعه‌ی تیمی یک تیم متشکل از افراد زیاد، توسعه‌ی سازمانی یک سازمان و روند آموزش و توسعه‌ی کارکنان شاغل در یک سازمان خاص است که همه این عوامل در واقع کل روند توسعه‌ی منابع انسانی را تعریف و تبیین می‌کنند.

جانشین پروری

در ادبیات کنونی چارچوب کامل و جامعی در خصوص جانشین پروری که مورد توافق همگی باشد دیده نمی‌شود و تاکنون درباره جانشین پروری رویکردها و مدل‌های گوناگونی ارائه شده است که هر کدام به بررسی متغیرهایی درباره جانشین پروری پرداخته‌اند ولی هیچ‌کدام از این مدل‌ها و رویکردها نتوانسته‌اند تمامی جنبه‌های توسعه‌ی سازمانی را تبیین کنند (۱۵). با توجه به اینکه در تعریف اولیه‌ی جانشین

پروری از آن به‌عنوان "شناسایی رهبران آینده" نام‌برده شده است ولی می‌توان گفت جانشین پروری فرایندی است که با اجرای آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی در آینده خالی از رهبر نشده و راهبردهای کلان منابع انسانی یعنی شناسایی، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی محقق خواهد شد (۱۶). اودوسی^۱ (۲۰۱۸) جانشین پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای تصدی سمت‌های اصلی سازمان می‌داند و در واقع اولین گام برای تحقق جانشین پروری با برنامه‌ریزی شروع می‌شود. (۱۰).

با توجه به اینکه در تعریف اولیه جانشین پروری از آن به‌عنوان "شناسایی رهبران آینده" نام‌برده شده است ولی می‌توان گفت جانشین پروری فرایندی ابا اجرای آن، سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که پست‌های کلیدی در آینده خالی از رهبر نخواهند شد و راهبردهای کلان منابع انسانی یعنی شناسایی، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی محقق خواهد شد.

برنامه‌ریزی جانشینی یا برنامه‌ریزی برای انتقال رهبران (۱۷) به فرایند شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه رهبری در سازمان‌ها از طریق ارزیابی و آموزش سامانمند اشاره دارد (۱۸ و ۱۹). برنامه‌ریزی جانشینی یک استراتژی سازمانی کلیدی است که توسعه افراد برای موقعیت‌های رهبری آینده در یک سازمان را درحالی‌که بهره‌وری و موفقیت بلندمدت را حفظ می‌کند توسعه می‌دهد (۲۰) و یک فعالیت اصلی مدیریت منابع انسانی است زیرا برای اینکه اقدامات یک سازمان مؤثر باشد باید مأموریت و استراتژی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی سالم را توسعه دهد (۳).

در این میان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به جهت تربیت مدیران و کارشناسان سایر سازمان‌ها نقش به‌سزا و حیاتی در این‌بین داشته و با توجه به پیچیدگی‌های آینده چالش‌برانگیز آموزش عالی (۶) و بحران قریب‌الوقوع رهبری ناشی از عدم به‌کارگیری کامل جانشین پروری در دانشگاه‌ها (۷ و ۸). برنامه‌ریزی جانشینی بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. دانشگاه‌ها برای تکمیل مجموعه مدیریتی خود باید نسبت به شناسایی نامزدهای داخلی و خارجی اقدام کنند. آن‌ها نه تنها بایستی در پی مدیران جدید باشند بلکه باید به دنبال مدیران جدید با قابلیت‌های و توانایی‌های جدید باشند (۹).

پژوهش‌های متعددی در خصوص بررسی روش‌ها و مؤلفه‌های توسعه کارکنان و جانشین پروری در داخل و خارج از کشور انجام و برخی از ابعاد، مؤلفه‌ها، چالش‌های و شرایط اجرای آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

در پژوهش منظری توکلی و همکارانش (۲۰۲۱) با عنوان "طراحی الگوی راهبردی جانشین پروری با تاکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی)،

¹ Oduwusi

نتایج این پژوهش در خصوص الگوی جانشین پروری مدیران، ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص می‌کند. (۲۱). در پژوهش بابایی راینی و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان "طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)" مدل نهایی پژوهش در سه بعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)؛ سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) طراحی شده است (۲۲). در پژوهش کوثریه و همکارانش (۲۰۲۰) که با موضوع "توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی در سازمان مدیریت شبکه برق ایران" انجام شده، سه مقوله توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ارتباطی شناسایی شده است (۲۳). در پژوهش راجی زاده و همکارانش (۲۰۲۰) با عنوان "پیش‌بینی جانشین پروری بر اساس مؤلفه‌های ناتوانی در انطباق‌پذیری و توسعه شغلی" نتایج به دست آمده نشان داد که با افزایش میزان انطباق‌پذیری و سازگاری نیروها و افزایش بهره‌وری شغلی می‌توان با استفاده از اصول جانشین پروری در زمان مناسب به نیروهای کیفی و کارآمد و شایسته دسترسی داشت (۲۴).

در پژوهش آذر و خرمی (۲۰۲۰) با عنوان "ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین پروری در سازمان‌های دانش‌محور"، نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و در نهایت شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین پروری در سازمان می‌باشند (۲۵). داوودی و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهش خود شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی با رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفته‌اند که مؤلفه‌های ساختار، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌ها، شناخت آینده نگرانه، سازگاری فرهنگ (فرهنگ دانشگاهی)، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی در استقرار و ثبات نظام استعدادیابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی می‌باشند (۲۶). ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استعدادیابی بر جانشین پروری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه محقق اردبیلی)" نتیجه گرفتند که مدیریت استعدادیابی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی مؤلفه‌های جانشین پروری دارد و کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. (۲۷). عباسی و شیرینی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شناسایی چالش‌های جانشین پروری در محیط دانشگاهی" به این نتیجه رسیدند که ابهام در نقش، آموزش نامناسب کارکنان، عدم توجه به شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد نامناسب و فرهنگ بی‌تفاوتی از عوامل علی ایجاد چالش برای جانشین پروری هستند. (۲۸). زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "مقایسه وضعیت موجود برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت

استعداد با وضعیت مطلوب آن در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران" دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنی‌داری وجود دارد (۲۹).

در تحقیقی آل سوادیدی^۱ و همکارانش (۲۰۲۰) با موضوع "شناسایی عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین پروری در بخش دولتی امارات متحده‌ی عربی" نتیجه گرفتند که استراتژی جانشین پروری، فرهنگ‌سازمانی و فرصت‌های توسعه رهبری مهم‌ترین عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین پروری در بخش عمومی امارات بودند. (۳۰) در تحقیقی که توسط بانو^۲ (۲۰۲۰) با موضوع "پیوند حیاتی بین مدیریت دانش و مدیریت جانشینی در مؤسسات آموزش عالی" انجام شد مشخص گردید که رابطه بین مدیریت دانش و برنامه‌ریزی جانشینی می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری رهبران دانشگاهی را بهبود بخشد (۳۱). گلدمن^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود متوجه شد که در اثر بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه‌ها در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی تربیت‌شده‌اند که این موضوع چالش‌های فراوانی را برای آن‌ها ایجاد کرده است (۳۲). در پژوهش جاود و جعفر^۴ (۲۰۱۹) با عنوان "تأثیر برنامه‌ریزی جانشینی در حفظ کارکنان" که در میان کارمندان سوئدی انجام شد نتایج به‌دست‌آمده نشان دادند که سازمان‌های سوئدی برای حفظ متمر ثمر کارمندان باید روی برنامه‌های توسعه‌ی شغلی، شناسایی و توسعه‌ی خزانه استعدادها و ارائه پاداش‌های غیرمادی به کارمندان کار کنند. این عمل باعث می‌شود که آن‌ها نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری کرده و مدت طولانی‌تری در آن سازمان کار کنند (۳۳). ماتسو^۵ (۲۰۱۷) در مقاله‌ی خود با عنوان "مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری در دانشگاه میدوسترن" نتیجه گرفته است که جانشین پروری فقط در برخی از قسمت‌های دانشگاه اجرا می‌شود و در کل قسمت‌ها به‌خوبی اجرا نمی‌شود (۳۴). در پژوهش انجام‌شده توسط کوسی^۶ و همکارانش (۲۰۱۵) با عنوان "اقدامات مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان ارشد دانشگاهی" اقدامات انجام‌شده در زمینه اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی در حفظ و نگهداری کارکنان دانشگاه را بررسی نموده و نتیجه گرفته است که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی در جبران خدمات و پاداش و نگهداری کارکنان دارند (۳۵).

-
1. Al Suwaidi
 2. Bano
 3. Goldman
 4. Javed & Jaffar
 5. Mateso
 6. Kosi

هدف اصلی تحقیق:

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها با رویکرد جانشین پروری

اهداف فرعی:

- شناسایی ابعاد مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- شناسایی عوامل مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی ابعاد مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی عوامل مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.
- ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها.

هدف کاربردی:

نتایج این تحقیق می‌تواند در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مورد استفاده قرار گرفته و هم‌چنین در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی و وزارتخانه‌ها نیز قابل استفاده است.

سؤالات تحقیق:

- ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌های جانشین پروری در دانشگاه‌ها چیست؟
- ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها چیست؟
- نقش برنامه‌های جانشین پروری در تحقق وظایف مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها چگونه است؟

روش پژوهش

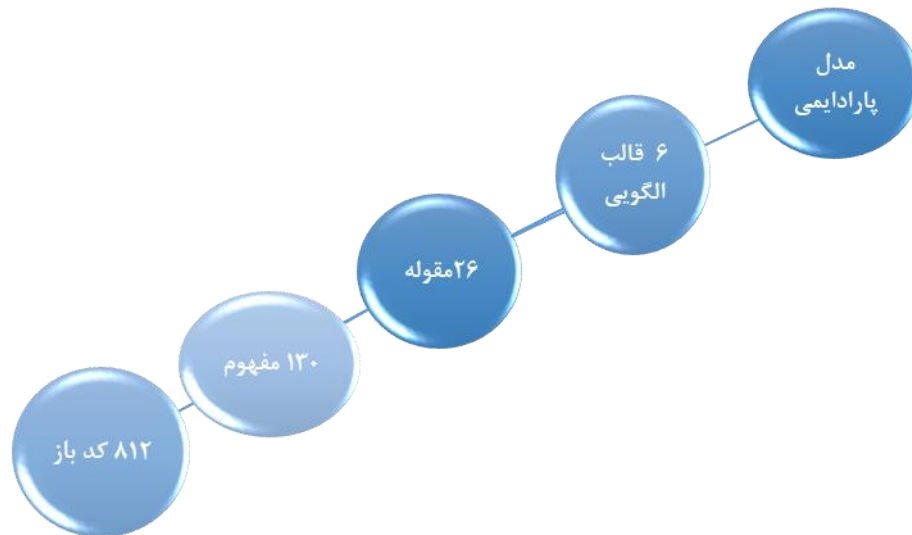
این پژوهش بر اساس هدف از نوع بنیادی و تحقیق توسعه، بر اساس ماهیت و روش از نوع توصیفی و اکتشافی با رویکرد کیفی و راهبرد مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد و داده‌ها است. داده‌های پژوهش از روش کتابخانه‌ای با مطالعه اسناد، کتاب‌ها، مقالات، بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت و روش میدانی

با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند جمع‌آوری شده است. آماره پژوهش شامل اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد با سابقه کار در زمینه توسعه‌ی منابع انسانی و جانشین پروری می‌باشند.

جدول شماره یک - مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار (سال)	سمت سازمانی
۱	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۰	مدیر کارگزینی
۲	زن	۴۶	کارشناسی ارشد	مدیریت	۱۸	مدیر اداری
۳	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۴	مرد	۳۴	دکتری	مدیریت	۲	استاد
۵	مرد	۵۰	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر
۶	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تشکیلات
۷	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت	۲۲	استاد
۸	زن	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر بودجه و تشکیلات
۹	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	مدیریت	۸	مدیر منابع انسانی
۱۰	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۲	مدیر منابع انسانی
۱۱	مرد	۵۲	کارشناسی	مدیریت	۳۰	مدیر منابع انسانی
۱۲	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۸	مدیر امور مالی
۱۳	مرد	۴۵	دکتری	مشاوره	۱۰	استاد
۱۴	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت	۳۰	مدیر کارگزینی

داده‌ها طبق نظریه داده بنیاد و بر اساس سه شیوه‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) بر اساس مدل اشتراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و در مجموع ۸۱۲ کدباز، ۱۳۰ مفهوم و ۲۶ مقوله شناسایی و احصاء گردیده است.



شکل شماره یک - روند کدگذاری و فروانی کدها، مفاهیم و مقوله‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

ابعاد، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر جانشین پروری در دانشگاه‌ها بر اساس دیدگاه مدیران، خبرگان و اساتید متخصص در زمینه منابع انسانی دانشگاه‌ها کدامند؟

برای یافتن پاسخ پرسش فوق، داده‌های پژوهش طبق نظریه داده بنیاد و بر اساس سه شیوه‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) بر اساس مدل استراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد شده است که کدها و مفاهیم و مقولات احصاء شده در این قسمت توضیح داده خواهد شد.

الف. کدگذاری باز

در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti وارد و کدهای مورد نظر استخراج شدند. در طول زمان مصاحبه که معمولاً بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول می‌انجامد دقت می‌شد که از سؤالات نامربوط و پاسخ‌های حاشیه‌ای اجتناب شود و بر اساس روشی منظم و از قبل برنامه‌ریزی شده مصاحبه‌ها اجرا شود. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها صورت گرفته و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. در تمام فرایندهای کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول پژوهش نظریه‌پردازی داده

بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر پژوهش انجام داده و در ادامه آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده‌ی پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند را تحت عنوانی انتزاعی تر و به‌عنوان مقوله در نظر گرفته است.

به‌طور نمونه محقق با برجسب‌گذاری کدها و مقایسه میزان تشابه مفاهیم به این نتیجه رسیده است که مفاهیم " زیرساخت‌های فناوری، محیط علمی، منابع مالی مناسب، نیروی دانشی، جذابیت کار در دانشگاه، الزامات حمایت‌کننده قانونی " به علت اینکه می‌توانند به‌عنوان برتری دانشگاه نسبت به سایر سازمان‌ها قلمداد شوند را می‌توان تحت عنوان مقوله‌ی " مزیت رقابتی " که دربرگیرنده‌ی همه مفاهیم قبلی بوده و در سطحی بالاتر و انتزاعی تر قرار دارد، طبقه‌بندی کرد. سایر مقوله‌های پژوهش که درمجموع ۳۰ مقوله را دربر می‌گیرد نیز بر همین اساس استخراج و احصاء شده است.



شکل شماره‌ی دو- ابر کدهای شناسایی شده

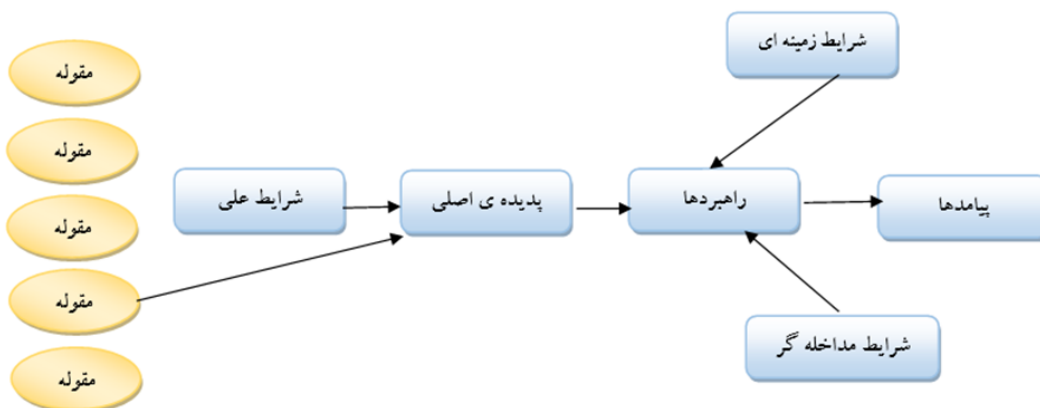
ب). کدگذاری محوری

در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌های محور فرایند را بررسی و اکتشاف می‌کند (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی (علل به وجود آورنده پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) پیامدها (ره‌آورد به کار بستن راهبردها).

هدف از این مرحله برقرار نمودن ارتباط بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است که از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین در این پژوهش استفاده شده است. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند: از مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این میان مقوله‌ی " توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری " از میان تمامی مقوله‌های احصاء شده به دلیل اینکه در اغلب داده‌ها از آن یاد شده و ردپایی از آن مشاهده می‌شود به‌عنوان مقوله‌ی محوری انتخاب و در مرکز مدل قرار داده شده است.

مقوله های کدگذاری باز

پارادایم کدگذاری محوری



نمودار شماره یک - مدل پارادایمی کدگذاری محوری با الهام از استراوس و کوربین¹(36).

¹. Strauss & Corbin

شرایط علی

شرایط علی عامل اصلی ایجاد پدیده مورد مطالعه می‌باشند (۳۷) و به تعبیری دیگر وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. در این پژوهش ۴ مقوله‌ی "جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه‌ی گرای، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی" به‌عنوان شرایط علی توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای جانشین پروری در دانشگاه‌ها به‌دست آمده‌اند.

پدیده محوری

پدیده محوری حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (۳۷). جهت دستیابی به پدیده محوری، دیدگاه‌های مختلفی از مشارکت‌کنندگان دریافت شد که بعضاً با مطالب ادبیات موضوع نیز همخوانی داشتند و در نهایت با جمع‌بندی انجام‌شده پدیده محوری پژوهش حاضر "توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری" تعیین شد که در بین کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده، مفاهیم زیر به‌عنوان کدهای توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری شناسایی شدند: شناسایی افراد شایسته، جذب افراد شایسته، پرورش و توسعه‌ی افراد شایسته، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین پروری.

شرایط زمینه‌ای

شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله‌های "نگرش نسبت به آموزش، شرایط سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی" به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایط کلی و وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش/کنش‌های متقابل اثر می‌گذارند (۳۷). در این پژوهش "انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر محسوب می‌شوند.

راهبردها

کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری منتج می‌شوند. واضح و شفاف بودن راهبردها و اهداف راهبردی سازمان سبب می‌شود برنامه‌های جانشین پروری و توسعه‌ی استعدادها به‌خوبی اجرا شوند و به‌عبارتی دیگر شفافیت راهبردها و اهداف راهبردی

سازمان از منظر کارکنان و مدیران سازمان می‌تواند عامل مؤثری در جهت اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان مؤثر باشد (۳۸).

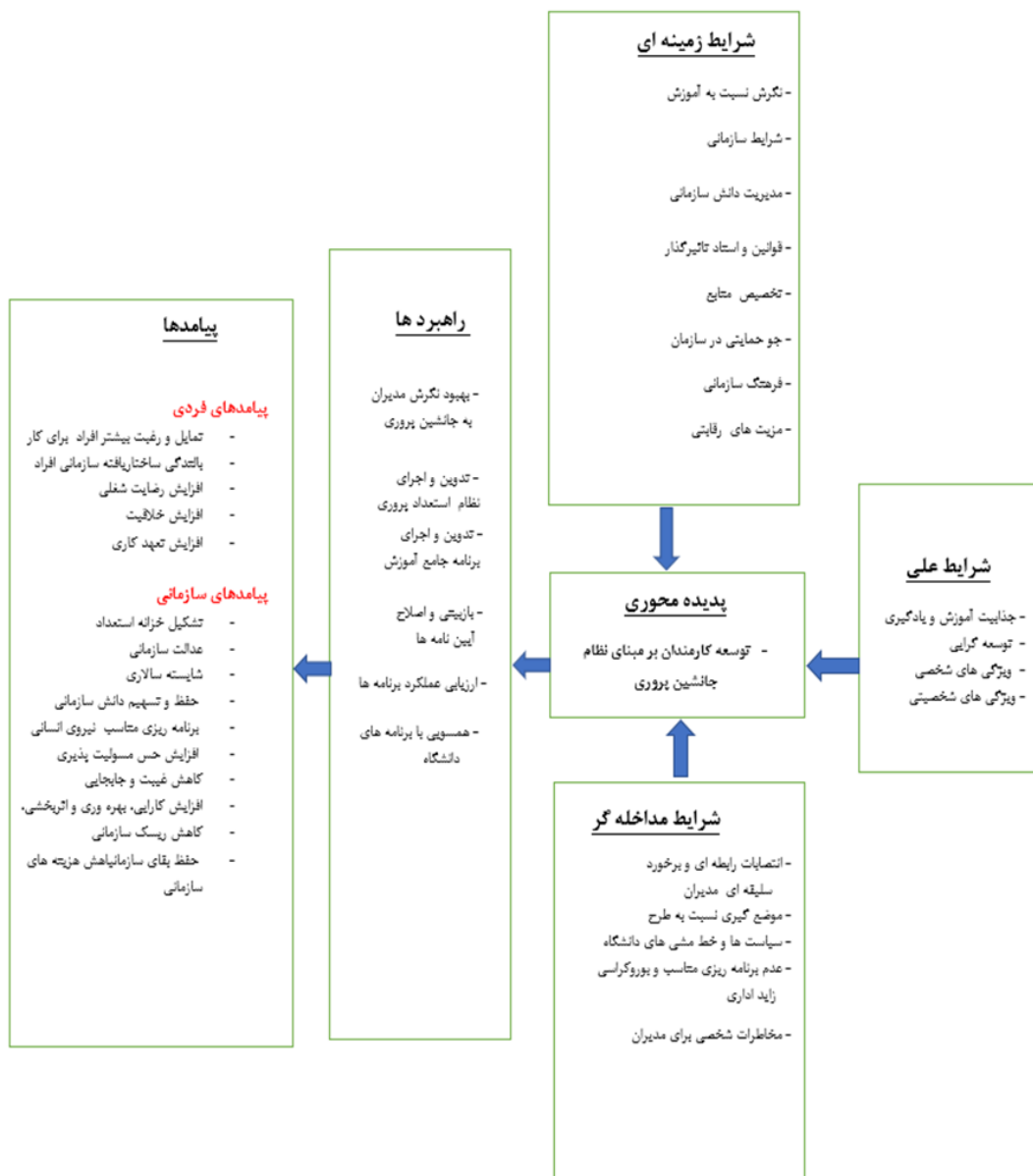
در این پژوهش مقوله‌های " بهبود نگرش مدیران به جانشین پروری، تدوین و اجرای نظام استعداد پروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازبینی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه " به‌عنوان راهبرد در نظر گرفته شده است.

پیامدها

خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری راهبردها می‌باشند که برخی از پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. در این پژوهش پیامدهای حاصل از راهبردهای مؤثر بر شکل‌گیری توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری در دودسته " فردی و سازمانی " طبقه‌بندی شده‌اند

ج). کدگذاری انتخابی و ارائه مدل پارادایمی

کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی‌ترین مرحله نظریه‌پردازی داده بنیاد و در واقع فرایندی انسجام بخش است که در آن مقوله‌ی هسته‌ای یا محوری انتخاب می‌شود. به تعبیر اشتراوس و کوربین در این وضعیت مقوله‌ی اصلی یا طبقه باید همانند خورشیدی باشد که روابط منظمی با سیاراتش دارد (۳۹). در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان « توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری » نامیده شده است زیرا بخش زیادی از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مورد مؤلفه‌های مدنظر آن‌ها برای افزایش جذابیت و چگونگی توسعه‌ی آن‌ها بود که با انتخاب این عنوان برای مقوله مرکزی، این مطالب روشن می‌شود.



نمودار شماره ی دو- مدل مفهومی طراحی و ارائه الگوی توسعه ی منابع انسانی با رویکرد جانشین پروری در دانشگاهها

روایی و پایایی ابزار کیفی (مصاحبه)

جهت به دست آوردن روایی از معیار قابلیت اعتبار گویا و لینکلن (۴۰) استفاده شده است بر این اساس جهت تأیید قابلیت اعتبار پس از تخصیص زمان کافی برای هر مصاحبه، کل متن مصاحبه بر روی کاغذ پیاده‌سازی و برای مصاحبه‌کننده ارسال می‌شد تا بررسی شده و در صورت مغایرت، اصلاحات لازم انجام پذیرد. همچنین پس از انجام اولین مصاحبه، متن و شرایط مصاحبه به اطلاع ۲ تن از اساتید مجرب در زمینه منابع انسانی رسانده شده و ایشان با کمی تعدیل در سؤالات جهت ادامه فرایند مصاحبه راهنمایی‌های لازم را ارائه نمودند. بعد از پایان مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه، با ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت که در مراحل انتهایی نوشتن رساله خود بوده و با استخراج کدها و طراحی مدل آشنا بودند مشورت گردید و نظرات آنها در ادامه کار مورد استفاده قرار گرفت؛ و برای محاسبه پایایی آن نیز از روش باز آزمون^۲ (شاخص ثبات) استفاده شده است. بدین صورت که تعداد ۴ عدد از مصاحبه‌ها به صورت تصادفی انتخاب و در فاصله‌ی زمانی سه‌هفته‌ای دو بار کدگذاری شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره‌ی یک مشخص شده است.

جدول شماره‌ی دو - محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۹	۶۰	۲۶	۸	۸۷
۲	۵	۶۸	۲۹	۱۰	۸۵
۳	۱۴	۵۷	۲۳	۱۱	۸۱
۴	۷	۵۰	۱۹	۱۲	۷۶
جمع		۲۳۵	۹۷	۴۱	۸۲

همان‌طور که در جدول شماره‌ی یک مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای حاصل از ۴ عدد مصاحبه انتخاب شده به صورت تصادفی برابر با ۲۳۵ کد و تعداد کل توافقات در کدگذاری‌ها برابر با ۹۷ و کل عدم توافقات در کدگذاری‌های انجام شده در فاصله زمانی سه‌هفته‌ای برابر با ۴۱ است. پایایی باز آزمون محاسبه شده برای این پژوهش عدد ۸۲ درصد را نشان می‌دهد که با توجه به اینکه بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که پایایی کدگذاری‌های این تحقیق مورد تأیید است.

1. Guba & Lincoln

2. re-test reliability

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به خلأ موجود درزمینه‌ی توسعه‌ی کارمندان دانشگاه‌ها، پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین پروری در دانشگاه‌ها انجام شده است. توسعه‌ی کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری مقوله‌ای است که ردپای آن در اکثر مفاهیم و مقوله‌ها نمایان هست و به عبارتی تمامی مقوله‌ها حول محور آن می‌باشند؛ بنابراین ضرورت ایجاد می‌نماید که در دانشگاه‌ها مدلی طراحی گردد که ساختار آن بر مبنای توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین پروری شکل گرفته باشد. همان‌گونه که در مدل به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود اولین مسئله، بررسی تأثیر شرایط علی بر اجرای مدل جانشین پروری در دانشگاه‌ها است و یا به‌عبارتی دیگر چه عوامل علی می‌توانند بر اجرای جانشین پروری در دانشگاه‌ها تأثیر داشته باشند؟ بر اساس یافته‌های پژوهش ۴ مقوله: **جذابیت آموزش و یادگیری، توسعه‌گرایی، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی** به‌عنوان شرایط علی به‌دست‌آمده‌اند که بر پدیده‌ی محوری پژوهش یعنی توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای نظام جانشین پروری تأثیرگذار خواهند بود. پدیده‌ی محوری خود از مقوله‌های " **شناسایی افراد شایسته، جذب افراد شایسته، پرورش و توسعه افراد شایسته، تهیه خزانة از افراد مستعد، اجرای نظام جانشین پروری** " تشکیل شده است که بر روی راهبردهای اجرای جانشین پروری در دانشگاه‌ها تأثیر دارد که در پژوهش حاضر راهبردهای احصاء شده شامل مقوله‌های: **بهبود نگرش مدیران به جانشین پروری، تدوین و اجرای نظام استعداد پروری، تدوین و اجرای برنامه جامع آموزش، بازیابی و اصلاح آیین‌نامه‌ها، ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه می‌باشند** البته تأثیرگذاری پدیده محوری بر راهبردها به‌تنهایی از اثربخشی کامل برخوردار نبوده و شرایط مداخله‌گر با مقوله‌های " **انتصابات رابطه‌ای و برخورد سلیقه‌ای مدیران، موضع‌گیری نسبت به طرح، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی مناسب و بوروکراسی زائد اداری، مخاطرات شخصی برای مدیران** " و همچنین شرایط زمینه‌ای با مقوله‌های: **نگرش نسبت به آموزش، شرایط سازمانی، سبک رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی دانشگاه، مدیریت دانش سازمانی، قوانین و اسناد تأثیرگذار، تخصیص منابع، جو حمایتی در سازمان، فرهنگ سازمانی و مزیت‌های رقابتی** نیز در آن دخالت خواهند داشت و به عبارتی شرایط مداخله‌گر با هدایت و کانالیزه کردن و شرایط زمینه‌ای با فراهم نمودن بسترهای لازم برای تحقق توسعه‌ی منابع انسانی بر مبنای جانشین پروری در دانشگاه‌ها ایفای نقش می‌کنند. در فرایند اجرای راهبردهای توسعه منابع انسانی بر مبنای جانشین پروری توجه به پیامدهای ناشی از آن نیز بسیار مهم می‌باشد.

پیامدهای احصاء شده و مورد انتظار از اجرای طرح عبارت‌اند از: **پیامدهای فردی شامل** " تمایل و رغبت بیشتر افراد برای کار، بالندگی ساختاریافته سازمانی افراد، افزایش رضایت شغلی، افزایش خلاقیت، افزایش تعهد کاری. و پیامدهای **سازمانی** شامل: تشکیل خزانه استعداد، عدالت سازمانی، حفظ و تسهیم دانش سازمانی. برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری، کاهش غیبت و جابجایی، افزایش کارایی و بهره‌وری و اثربخشی، کاهش ریسک سازمانی، حفظ بقای سازمانی، کاهش هزینه‌های سازمانی، ارائه تصویر مثبت از دانشگاه، تنوع مهارت‌ها، شایسته‌سالاری، ساختارمند شدن نظام جانشین پروری. درواقع هدف از طراحی و تبیین مدل، رسیدن به نتایج مورد انتظار از آن می‌باشد که در این پژوهش با اجرای موارد بیان‌شده، می‌توانیم الگوی مناسبی از توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها را اجرا کنیم. نمودار شماره ۱ سه-الگوی نهایی شکل‌گیری توسعه کارمندان بر مبنای نظام جانشین پروری (خروجی نرم افزار Atlas.ti).



References

1. Poortinga, Y. H. The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*. (2017). 18(2), 221-223.
2. Nugroho S, Bandon A, Suharyo O. Human resources development assessment planning program and bureaucratic reform management on the performance of government organization. *Management Science Letters*. (2021).11(4), 1429-1438.
3. Ugoani J. Management Succession Planning and Its Effect on Organizational Sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*. (2020). May 11,6(2),30-41.
4. Nafukho FM, Muyia MA. Emotional intelligence and its critical role in developing human resources. *Handbook of human resource development*. (2014). 3(2),623-39.
5. Wobodo, C.C., Konya, K. and Nweake, L. I. Talent management and succession planning: "A Conceptual Assessment of Rivers State Owned Tertiary Institutions in Port Harcourt", *London Journal of Research in Management and Business*. (2020). 19(1), 25-36
6. Barton, A. Preparing for leadership turnover in Christian higher education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education*. (2019). 18(1-2), 37-53.
7. Ahmad AR, Keerio N, Jameel AS, Karem MA. The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and E-Learning Research*. 2020;7(3), 242-259.
8. Barden, D. M. Your next few leaders: The times have come for colleges and universities get serious about succession planning. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from www.chronicle.com. (2009). June 8.
9. Dopson S, Ferlie E, McGivern G, Fischer MD, Mitra M, Ledger J, Behrens S. Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*. (2019). Apr;73(2):218-34.
10. Oduwusi OO. Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*. (2018).3(1),1-6.
11. Werner JM. *Human resource development: talent development*. Cengage Learning; 2021.

12. Haslinda A. Definitions of HRD: Key concepts from a national and international context. *European Journal of Social Sciences*. (2009).10(4), 486-95.
13. Lee M. HRDI, colonization, and post-truth politics. *Human Resource Development International*. (2017). Oct 20;20(5),350-360.
14. Wilton, N. *An introduction to human resource management*. (2016).
15. Barker, B. Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*. (2006). 36(2), 277-293.
16. Helton KA, Jackson RD. Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment. *Public Personnel Management*. (2007). 36(4), 335-47.
17. Ruffin TR. Strategies for healthcare organizations in succession planning. In *Succession planning*. (2018) (pp. 137-153). Palgrave Macmillan, Cham.
18. Wilson, V. Succession planning models, conceptual maps: Ethical considerations and best practices. In *Succession planning*. (2018). (pp. 199-211). Palgrave Macmillan, Cham.
19. Carbo, A. R., & Storm, K. J. Preventing negative conflict in leadership succession: Ethical considerations and practices. In *Succession Planning*. (2018). (pp. 213-222). Palgrave Macmillan, Cham.
20. Griffith JA, Baur JE, Buckley MR. Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*. (2019). Sep 1;29(3), 305-315.
21. Manzari Tavakoli, Hamdollah., Aqhel, Mohammad Qasem., Purkiani, Massoud & Sayadi, Saeed. Designing a strategic model of succession planning with emphasis on organizational learning in the country's universities (Case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. (2021). Eighth year, No. 29. (In Persian).
22. Babaei Rayni, A., Daneshfard, K & Mirsepassi, N. Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Public Organizations Management*. (2021). 9(3). (In Persian)
23. Kosarieh M, Navehebrahim A, Abdollahi B. Human Resource Development through Mentoring: Case of Iran Electricity Grid Management Company. *Journal of Energy Planning And Policy Research*. (2020). Nov 10;6(3),187-219.

24. Rajizadeh, A., Manzari Tavakoli, A., Jalal Kamali, M & Salajegheh, S. Predicting Succession Planning Based on Incompetence in Adaptability and Career Development.(2020). 1 . (In Persian).
25. Azar, A & khorrani A. Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge-Based Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*. (2021). 10(3), 36-45. (In Persian).
26. Davoudi, S. A., Yaghoubi, N. M & Imani, A. Designing a Comprehensive Model of Talent Identification and Replacement of the Higher Education System in Sistan and Baluchestan Province. *Management Researches*.(2018). (In Persian).
27. Ebrahimi M, Alik F, Abbasi M. Investigating the effect of talent identification management on organizational succession planning (Case study: managers of Mohaghegh Ardabili University). *Quarterly Journal of Human Resource Management Development and Support*.(43). (2017),95-128. . (In Persian).
28. Abbasi, S., Shiri, A., Taban, M. The Challenges of Succession in Iran's Higher Education's Centers (Case Study: Universities of Ilam Province). (2017). 6(14). (In Persian)
29. Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F & Vaziri, M. Comparing the Present and Ideal Situation of Succession Planning and Talent Management in Higher Education.(2014). 2(72), 25-41. (In Persian).
30. Al Suwaidi M, Jabeen F, Stachowicz-Stanusch A, Webb M. Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. *Vision*. (2020). Sep;24(3), 284-299.
31. Bano, Y. The critical link between knowledge management and succession management at higher education institutions. Available at SSRN 3588158. (2020). Apr 29.
32. Goldman C. Structure, culture, and agency: Examining succession planning in California State University (CSU) Libraries. *Journal of Library Administration*. (2020). Jan 2;60(1), 1-21.
33. Javed, B & Jaffar M. Impact of Succession Planning on Employee Retention. (2019).
34. Mateso, E.E.P. Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University. Doctoral Dissertation. Retrieved from <http://etd.ohiolink.Ed>. (2017).
35. Kosi I, Opoku-Danso A, Ofori AA. HRM practices and retention: An empirical study of senior staff of university of cape coast. *International*

- Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research. (2015).3(11), 62-8. (In Persian)
36. Strauss, A., & Corbin, J. Basics of qualitative research techniques. Thousand oaks, CA: Sage publications. (1998).
 37. Strauss, Anselm. L . & Corbin, Juliet. M . Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Production of Background Theory, Translated by Ebrahim Afshar. (2009). Tehran: Nei Pub. Eighth Edition. (In Persian).
 38. Moreno JV, Girard AS. Capitalizing on an existing shared governance structure in developing leadership succession planning. JONA: The Journal of Nursing Administration. (2019). Apr 1.49(4),193-200.
 39. Khaki, Gholamreza. Granddie Research Method in Management (with Dissertation Approach), Tehran, Foujan Publishing. (2017). Third Edition. (In Persian)
 40. Guba EG, Lincoln YS. Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research. 1994;2(163-194),105-127.

نقش عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران (مطالعه موردی: شرکتهای پیمانکاری شهرداری اصفهان)

ریحانه السادات هاشمی^۱

احمد رضا شکرچی زاده^۲

محمد شکرچیان خوزستانی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱)

چکیده

نیروی انسانی توانمند یکی از مؤلفه‌های ورود سازمان‌ها به عرصه‌های پیچیده رقابت است. از آنجایی که عوامل متعددی در توانمندسازی مدیران، نقش دارند. بررسی نقطه اشتراک این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران را شناسایی و آشکار می‌کند. توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد؛ سازمان‌های توانمند ماحصل اندیشه مدیران توانمند است؛ از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران شرکتهای پیمانکاری شهرداری اصفهان، انجام شده است. پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است که برای انجام آن از روش توصیفی (پیمایشی) استفاده شده است. جامعه آماری آن شامل مدیران شرکتهای پیمانکاری شهرداری اصفهان بوده و حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران، ۱۲۰ نفر برآورد شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته به روش دلفی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار SPSS و شاخص‌های آمار توصیفی و نیز آزمون تی تک‌نمونه‌ای، بهره گرفته شد. عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی جامعه مخاطب، تأثیر دارد و در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۷۹) نقش دارند. نتایج این پژوهش نشان داد که شش عامل: انگیزش، آموزش، مهارت‌های مدیریتی، تمرکز بر توسعه منابع انسانی، تقویت آگاهی، تفکر تحلیلی، در موفقیت توانمندسازی مدیران نقش حیاتی دارند و نقش این عوامل، در سطح بالاتر از متوسط در توانمندسازی مدیران این شرکتهای، تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی مدیران، شرکتهای پیمانکاری، شهرداری اصفهان، عوامل حیاتی موفقیت.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). R_hashemi1367@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. ahmad_shekar2@hotmail.com

^۳ دانشجوی دکتری روابط بین‌الملل، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Shekarchiyan@gmail.com

مقدمه

یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمان‌ها برخلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی، تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد و رقابت در این محیط پیچیده، یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها، نیروی انسانی توانمند می‌باشد (قاسمی بنبری و دیگران، ۱۳۹۶). «توانمندسازی»، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت نیروی انسانی در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن است. از این‌رو، وقتی گروهی از افراد در سازمان‌ها توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر ایجاد می‌کنند. این افراد در کسب‌وکار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرآیند کاری، تغییر ایجاد خواهند کرد. پرواضح است که کارکنان توانمند، ماحصل حضور مدیران توانمند در سازمان هستند.

عوامل متعددی در توانمندسازی مدیران، نقش دارند. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت «عوامل حیاتی موفقیت» در حیات و شکوفایی سازمان، می‌توان ارتباط تنگاتنگی را بین این عوامل و توانمندسازی مدیران متصور شد؛ زیرا نقطه اشتراک این عوامل و نیز فراگرد توانمندسازی مدیران و سازمان، همسویی و درهم تنیدگی هر دو متغیر، در تحقق اهداف سازمانی است. عوامل حیاتی موفقیت، عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر، با استراتژی رقابتی سازمان، متناسب هستند (مانیان و دیگران، ۱۳۸۹). این عوامل، در موفقیت سازمان، نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد، باید آن‌ها را مهیا کند (ترکمن، ۲۰۱۰). از این‌رو و با توجه به اهمیت مسئله، پژوهش حاضر در راستای تعیین میزان نقش عوامل حیاتی موفقیت در فرآیند توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، انجام شده است.

پرسش اصلی در این پژوهش این است که: عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان چه میزان نقش دارند؟

1. Empowerment

2. Critical Success Factors: CSF

3. Trkman, peter

سؤالات فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:

سؤال فرعی اول پژوهش: انگیزش چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

سؤال فرعی دوم پژوهش: آموزش چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

سؤال فرعی سوم: مهارت‌های مدیریتی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

سؤال فرعی چهارم: تمرکز بر توسعه منابع انسانی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

سؤال فرعی پنجم: تقویت آگاهی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

سؤال فرعی ششم: تفکر تحلیلی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

پیشینه پژوهش

الف. پیشینه نظری

مفهوم توانمندسازی

واژه «توانمندسازی» در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده و در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است (قاسمی، ۱۳۸۲، ۲۲) و در مفهوم سازمانی، به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی عبارت است از: طراحی و ساخت سازمان؛ به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن، شرایطی فراهم می‌آورد که در لوای آن، زندگی کاری خود را کنترل و به رشد برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده، دست خواهد یافت (لی یون و دیگران، ۲۰۱۲، ۴۵).

مراحل توانمندسازی

- الف. تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان.
- ب. هدف‌گذاری و تدوین راهبردها: که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاش‌هایشان به‌منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چهارچوب سازمانی تبدیل می‌شود.
- ج. آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند.
- د. تطبیق ساختار سازمان به‌گونه‌ای که مدیریت و هدایت امور توسط کارکنان تسهیل و همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل کند.
- ه. تطبیق نظام‌های سازمان برای حمایت از توانمندسازی کارکنان.
- و. ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان (ویلیج، ۲۰۱۵).

نظریات توانمندسازی

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی، ریچارد کوتوآز دو نوع توانمندسازی نام برده است: اولین نوع، «توانمندسازی روان-سیاسی» است که باعث افزایش عزت‌نفس شده و نتایج آن، در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم‌تر از آن، توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم؛ توانمندسازی «روان-نمادین» است که علاوه بر افزایش عزت‌نفس در کارکنان، باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیر قابل‌تغییر می‌شود و اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود و بر اساس صداقت و اعتماد متقابل، استوار گردیده است (قاسمی، ۱۳۸۲، ۲۲).

کانتر معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران، بالا می‌رود؛ بلکه بهره‌وری ملت‌ها نیز با افزایش سطح مهارت‌ها بالاتر می‌رود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آن‌ها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی می‌داند. بنابراین لازم است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران، این موانع مرتفع شود (کانتر، ۱۹۷۹).

1. Villegas, B.S

2. Cotto, Richard

3. Kanter, R.M

از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضائی که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آن‌هاست ندارند، از موانع توانمندسازی است. بنابراین امکان دارد که منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که مانع تحقق کامل این فرآیند است. لذا توانمندسازی را می‌توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان، قلمداد نمود:

الف. میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکت)

ب. حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج. پاداشی که به کارکنان درازای موفقیت در انجام وظایفشان، پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی بشر، توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد، باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندی‌ها می‌گردد.

ریچارد دفت در برنامه توانمندسازی، از غنی‌سازی شغلی به عنوان اولین سطح این برنامه، نام می‌برد. در این سطح، به کارکنان در چارچوب وظایف شغلی‌شان آزادی عمل داده شده و پاداش که به عملکرد تعلق می‌گیرد، عمدتاً فردی است (کاترین و دیگران، ۲۰۱۱).

مفهوم عوامل حیاتی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت، عواملی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان، پراهمیت‌ترین عوامل محسوب شده و در موفقیت سازمان، نقشی حیاتی دارند. اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد، باید عوامل حیاتی را مهیا کند؛ به عبارت دیگر، هر عامل حیاتی موفقیت، زمینه‌ای است که باید کارهای مربوط به آن، به بهترین وجه انجام شوند تا سازمان موفق شود (سلامی و دیگران، ۱۳۹۰، ۶۴).

عوامل حیاتی موفقیت، برای اولین بار در سال ۱۹۶۱ م به وسیله رونالد دانیل به عنوان راهنمای کسب و کار ارائه شد (مانیان و دیگران، ۱۳۸۸، ۲۰۰). در سال ۱۹۸۱ م، جان اف راکارت از دانشکده مدیریت MIT این موضوع را بازتعریف نمود. از آن پس این ایده شهرت پیدا کرد و از آن زمان، در توسعه کسب و کارها

1. Daft, Richard

2. Catherine et al.

3. Daniel, Ronald L

4. Rockart, John. F

برای اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌ها، بسیار استفاده شد. در سال ۱۹۹۵ م، جیمز جانسون^۱ و میشل فریزن^۲ عوامل حیاتی موفقیت را برای تنظیمات بسیاری از بخش‌ها، به کار بردند (کریمی علویجه، صفایی و احمدی، ۱۳۹۵: ۷۳). هدف از تعیین و تعریف این عوامل، مشخص کردن انواع اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت ارشد سازمان است. عوامل حیاتی، شامل تعداد محدودی حوزه می‌باشد که در صورت دست یافتن به نتایج رضایت‌بخش در این حوزه‌ها، عملکرد رقابتی رضایت‌بخشی برای فرد، بخش یا سازمان، قابل پیش‌بینی است؛ به بیان دیگر، عوامل حیاتی موفقیت، خصوصیات، موقعیت‌ها و یا متغیرهایی هستند که اگر به‌صورتی مناسب، نگهداری، پشتیبانی و مدیریت شوند، می‌توانند در موفقیت شرکت در بازار رقابتی، نقشی غیرقابل‌انکار ایفاء کنند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۹۲).

منابع اصلی عوامل حیاتی موفقیت

روکارت^۳ و همکارانش، چهار منبع اصلی را برای عوامل حیاتی موفقیت معرفی کرده‌اند. این منابع عبارت‌اند از:

۱. فاکتورهای صنعتی: هر صنعت بخصوصی، یکسری عوامل حیاتی موفقیت منحصر به فرد و مخصوص به خود دارد که طبیعت آن صنعت را معین می‌سازد. این فاکتورها، بر تمام کارخانه‌ها و سازمان‌هایی که در راستای این صنعت وجود دارند، اثر می‌گذارد.

۲. استراتژی رقبا، موقعیت صنعتی و محل جغرافیایی: در این گروه، یکسری از عوامل حیاتی موفقیت که مربوط به خود سازمان و رقبای سازمان است، تعریف می‌شوند. معمولاً فاکتورهای زیادی، یک سازمان را از سازمان دیگر در یک صنعت جدا می‌سازد؛ بزرگی، محل جغرافیایی و موقعیت صنعتی در بازار، از جمله این فاکتورها هستند.

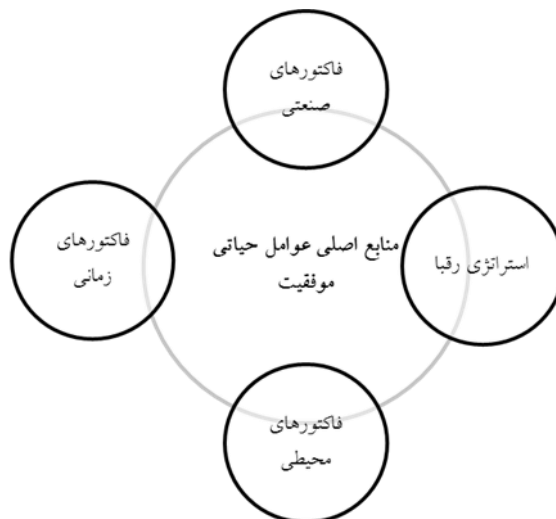
۳. فاکتورهای محیطی: در این گروه، آن دسته از فاکتورهایی قرار دارند که راجع به محیط، دولت، تأثیرات خارجی و ... است.

۴. فاکتورهای زمانی: در این دسته، فاکتورهایی هستند که به‌طور موقت، جزء فاکتورهای بحرانی موفقیت در یک سازمان حساب شده‌اند؛ یعنی در نتیجه یک رویداد غیرعادی، یک عامل حیاتی می‌تواند برای یک مدت کوتاه زمانی، مهم تلقی شود (روکارت، ۱۹۸۱).

1. Johnson

2. Friesen

3. Rockart, John. F



شکل ۱. منابع اصلی عوامل حیاتی موفقیت (روکارت، ۱۹۸۱)

ب. پیشینه تجربی

اگرچه تاکنون پژوهش‌هایی در راستای تعیین عوامل حیاتی موفقیت صورت گرفته، اما عوامل مذکور در هر بخش، سازمان و یا محیط به فراخور موقعیت، متفاوت است؛ لذا باینکه برخی از عوامل می‌تواند به صورت مشترک تعریف شود، لیکن بررسی و احصاء دقیق آن، منوط به پژوهش و تحقیق جداگانه و البته مبتنی بر هدف است. در ادامه به برخی از پژوهش‌های مرتبط، اشاره می‌شود:

قاسمی بنابری و دیگران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی سازمان»، به بررسی سه دسته عوامل کلیدی موفقیت شامل: عوامل فردی، گروهی و سازمانی در موفقیت کارکنان و سازمان پرداختند و مشخص شد بین عوامل سه‌گانه ذکرشده و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جلالی و دیگران (۱۳۹۶)، نیز تحقیقی با عنوان «شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی» را انجام دادند که نتایج این پژوهش، نشان‌دهنده ۶ متغیر بود که در قالب مدل ساختاری شامل: ۱. اثربخشی مدیریت، ۲. دانش و مهارت، ۳. پذیرش ریسک، ۴. دسترسی به اطلاعات، ۵. مشارکت در تصمیم‌گیری، ۶. فرهنگ‌سازمانی و ۷. ایمان می‌باشد.

عقیلی (۱۳۹۵)، طی پژوهشی با عنوان «بررسی و شناخت عوامل حیاتی موفقیت اجرای قرارداد BOT (ساخت- بهره‌برداری- انتقال) در ساخت اماکن ورزشی (مطالعه موردی ورزشگاه نقش جهان اصفهان)»، به بررسی عوامل حیاتی موفقیت مؤثر بر پروژه‌های مشارکتی همچون BOT و به‌ویژه در زیرساخت‌های اجتماعی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که عوامل منفی، نسبت به عوامل مثبت در پروژه‌های مشارکتی در

ایران، مؤثرتر بوده است. عوامل منفی نیز مربوط به عوامل ریسک در پروژه‌های PPP بوده که ممکن است پیمانکاران را از سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، ناامید کند.

منوریان و نیازی (۱۳۸۵)، با استفاده از روش پیمایشی به انجام پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی» پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه‌های انسانی، به وجود می‌آورد. رهبری سازمان می‌تواند از این ابزار، در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان و اعتلای سازمانی، استفاده نماید. عوامل مؤثر به‌دست‌آمده در دو دسته: ۱. توجه به مدیریت و رهبری منابع انسانی و ۲. توجه به رشد فردی و توسعه‌سازمانی، طبقه‌بندی شد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با بیشترین بار عاملی در نظر کارکنان، از بالاترین اهمیت برخوردار بود.

بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹)، پژوهشی با عنوان «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران» را انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع، بیشترین تأثیر و عامل ساختار، کمترین میزان تأثیر را در توانمندسازی مدیران داشته است. رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران، به ترتیب شامل: تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار، بوده است.

فرناندز و مولدوگازو^۱ (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان «عوامل توانمندسازی سازمانی و تأثیر آن بر رضایت شغلی» را انجام دادند. در این مطالعه، توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک رویکرد چندگانه متشکل از شیوه‌های مختلفی است که باهدف به اشتراک گذاشتن اطلاعات، منابع، پاداش‌ها و اقتدار با کارکنان سطح پایین‌تر، مفهوم می‌شود. نتایج این تحقیق نشان داد که به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد اهداف و عملکرد، دسترسی به دانش و مهارت‌های مربوط به شغل و اعطای اختیار برای تغییر فرآیندهای کاری، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی دارد و برعکس، شیوه‌های توانمندسازی که خودمختاری را تضعیف می‌کنند (به‌عنوان مثال، ارائه پاداش‌های مبتنی بر احتمالات)، تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی ندارند.

ویلگس^۲ (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی»، با استفاده از روش همبستگی توصیفی به این نتیجه رسید که عوامل معین مؤثر بر توانمندسازی مدیران و کارکردهای اثربخشی مدیریت مالی، به‌صورت معنی‌دار توسط اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم

1. Fernandez, Sergio & Moldogaziev, Tima

2. Villegas, B.S

نظارت و بودجه‌بندی (IPBMS) و تا حدی در ارتباط با طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران، تقویت شده‌اند.

راسل^۱ و دیگران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی رهبری و مدیران»، به این نتیجه رسیدند که سه عامل محیطی؛ چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیم‌گیری در محل کار و سیالیت در به اشتراک‌گذاری اطلاعات، به‌طور مفهومی مرتبط با ادراک کارکنان از توانمندسازی است و بر ادراک آن‌ها، تأثیر می‌گذارد.

نومن^۲ و دیگران (۲۰۰۹)، تحقیقی تحت عنوان «الگوهای توانمندسازی و سبک رهبری در محیط پروژه» را انجام دادند و در آن، به بررسی روابط میان توانمندسازی، سبک رهبری و خدمات مشتری به‌عنوان معیاری از مدیریت کارآمد پروژه با درجات مختلف مجازی بودن پرداختند.

ترکمن (۲۰۱۰)، با استفاده از روش مطالعه یک بانک متوسط در اسلووانی، عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب‌وکار را بررسی نمود و در پایان، یک چارچوب بنیادین با بهره‌گیری از سه نظریه اقتضایی، قابلیت‌های پویا و تناسب وظیفه/فناوری، ارائه نمود.

رابینز^۳ و دیگران (۲۰۰۲)، در پژوهشی با عنوان «مدلی منسجم‌کننده از فرآیند توانمندسازی»، با استفاده از روش تحلیل محتوا و با فرض اینکه نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارمند، فاقد مدلی مجزا و یکدست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند؛ هستند؛ به ارائه مدل پیشنهادی فرآیند توانمندسازی از طراحی مداخله تا رفتارهای آتی کارمند، اقدام نمودند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف تحقیق، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی (پیمایشی) می‌باشد. پژوهشگر در راستای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران، به بررسی کامل پیشینه علمی و تجربی موضوع پرداخته و با تهیه فهرستی از فاکتورهای حیاتی موفقیت، درصدد بوده است با بهره‌گیری از نظر خبرگان، اقدام به ساخت پرسشنامه نموده و با تحلیل آماری اطلاعات حاصل از پرسشنامه، میزان نقش عامل حیاتی موفقیت دخیل در توانمندسازی مدیران شرکت‌های خدماتی شهرداری اصفهان را بررسی

1. Russell

2. Nauman, Sh

3. Robbins

کرده است. جامعه آماری در پژوهش حاضر، کلیه مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان می‌باشند که ۱۷۵ نفر بودند.

با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه ۱۲۰ نفر برآورد شد:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]} \quad (1)$$

N: تعداد جامعه آماری

P: مقدار ۰/۵

q: 1-p

d: در سطح خطای ۰/۵ برابر ۰/۰۵

3.8416: Z²

در این پژوهش، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته برای گردآوری داده‌ها، استفاده شد که با توجه به اهداف، سؤالات و مبانی نظری و علمی موضوع تحقیق و با بهره‌گیری از نظر متخصصان و فن دلفی، تنظیم شد. این پرسشنامه متشکل از ۳ بخش شامل: ۱. نامه همراه، ۲. سؤالات عمومی و ۳. سؤالات تخصصی بود:

جدول ۱. سؤالات عمومی پرسشنامه

میزان تحصیلات: فوق‌دیپلم <input type="radio"/> لیسانس <input type="radio"/> فوق‌لیسانس و بالاتر <input type="radio"/>
جنسیت: مرد <input type="radio"/> زن <input type="radio"/>
تاکنون در انجام چند پروژه با شهرداری همکاری داشته‌اید: الف: بین ۱ تا ۵ <input type="radio"/> ب: بین ۵ تا ۱۰ <input type="radio"/> ج: بالاتر از پروژه <input type="radio"/>
هزینه کل پروژه‌ها: الف. زیر ۵۰ میلیون تومان <input type="radio"/> ب. بین ۵۰ تا ۲۰۰ میلیون تومان <input type="radio"/> ج. بالاتر از ۲۰۰ میلیون و کمتر از یک میلیارد تومان <input type="radio"/> د. بالای یک میلیارد تومان <input type="radio"/>

جدول ۲. سوالات تخصصی پرسشنامه پژوهش

ردیف	گویه‌ها	مؤلفه موردسنجش	منبع	تعداد سوالات	مقیاس سنجش
۱	ایجاد و حفظ ارتباط صمیمانه با زیردستان.	انگیزش	(کریگ و دیگران؛ ۲۰۱۱)	۸	طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم
۲	برقراری رابطه دوستانه با مسئولین شهرداری.				
۳	دریافت حقوق و مزایای مکفی.				
۴	برخورد غیر تبعیض‌آمیز و عادلانه شهرداری با شرکت‌ها.				
۵	اهتمام شهرداری نسبت به شناسایی شرکت‌های توانمند ارزشیابی عملکرد آن‌ها و تشویق این شرکت‌ها از طریق ارجاع کار به آن‌ها.				
۶	در اختیار داشتن تجهیزات و ماشین‌آلات موردنیاز.				
۷	حمایت شدن از سوی اعضای هیئت‌مدیره.				
۸	رعایت شایسته‌سالاری از سوی شهرداری و توجه به عملکرد اجرایی پیمانکاران در ارجاع کارهای بعدی.				
۹	توجه به مدیریت دانش در سازمان و توانمندسازی مدیران با اشتراک دانش و برگزاری دوره‌های آموزشی.	آموزش	(هانشیسا؛ ۲۰۱۶) (ملهم؛ ۲۰۰۴) (قلی‌پور، ۱۳۹۹) (امین‌الرعا یا و دیگران، ۱۳۸۴)	۸	طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم
۱۰	نظارت مدیران در اجرای برنامه‌های آموزشی.				
۱۱	اشتیاق برای آموزش آموخته‌ها به زیردستان و همکاران.				
۱۲	راهنمایی همکاران و زیردستان در صورت دیدن اشتباهی در کار آن‌ها.				
۱۳	آموزش استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید مدیریتی.				
۱۴	آموزش راه‌های حل مسائل و چالش‌های سازمانی.				
۱۵	آموزش شیوه‌های تدوین اهداف و استراتژی‌های سازمانی.				
۱۶	آموزش مهارت‌های ادراکی، فنی، تخصصی و روابط انسانی مدیران با کارکنان.				

ادامه جدول ۲. سؤالات تخصصی پرسشنامه پژوهش

ردیف	گویه‌ها	مؤلفه موردسنجش	منبع	تعداد سؤالات	مقیاس سنجش
۱۷	توانایی ایجاد اعتماد و اطمینان در مخاطبین و قدرت مذاکره.	مهارت‌های مدیریتی	(ویلگاس؛ ۲۰۱۵) (ملهم، ۲۰۰۴) (کانگر و کانانگو؛ ۱۹۸۸) (قلی‌پور، ۱۳۹۹) (کاشف و دیگران، ۱۳۹۷) (میرمحمدی و دیگران، ۱۳۹۶)	۸	طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم
۱۸	تسلط مدیران بر برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل و ارزیابی مسائل مالی در سازمان.				
۱۹	واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به زیردستان.				
۲۰	کنترل و مدیریت احساسات در ارتباطات.				
۲۱	خودکارآمدی و تسلط شخصی مدیران بر مسائل سازمان.				
۲۲	قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر جهت و عملکرد سازمان.				
۲۳	توجه حداکثری مدیران در شفافیت در پاسخگویی، عملکرد، تسهیم و ارائه اطلاعات به کارکنان.				
۲۴	موقعیت‌شناسی و تطبیق مدیر با موقعیت پیشرو.				
۲۵	تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان.	تمرکز بر توسعه منابع انسانی	(نتو و همکاران، ۲۰۰۹) (راسول؛ ۲۰۰۵) (راسول و کازاناس؛ ۲۰۰۳) (قلی‌پور، ۱۳۹۹)	۸	طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم
۲۶	توجه مدیران به استخدام، انتخاب و انتصاب افراد شایسته در سازمان.				
۲۷	فراهم کردن زمینه و مقدمات برنامه‌ریزی‌های مسیر شغلی برای کارکنان.				
۲۸	تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل.				
۲۹	به‌کارگیری سیستم انضباطی مؤثر برای بهبود عملکرد.				
۳۰	مدیریت تضاد بین کارکنان.				
۳۱	ترغیب کارمندان به رشد درونی و تأکید بر اهمیت توسعه رهبری.				
۳۲	توجه حداکثری مدیران به مدیریت استعداد کارکنان در سازمان.				
۳۳	توجه مدیران سازمانی به نیازها و انگیزه‌های کارکنان در سازمان به‌عنوان مثال تقویت نظام پرداخت پاداش.	تقویت آگاهی	(ملهم، ۲۰۰۴) (سید جوادین، ۱۳۹۵)	۹	طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم
۳۴	بررسی الگوهای رفتاری و سبک‌های مدیران برجسته دیگر سازمان‌ها و به‌کارگیری آن‌ها در سازمان.				
۳۵	شناخت و پایبندی به ارزش‌های سازمان.				
۳۶	افزایش روحیه همکاری و انجام کارهای تیمی در سازمان.				

			کسب حمایت‌های اجتماعی در رابطه با مسائل سازمانی و راه‌حل آن‌ها.	۳۷	
			استفاده از نظرات و راهکارهای خلاقانه کارکنان برای حل مسائل سازمانی.	۳۸	
			تهیه دستورالعمل‌های دقیق برای اجرای عملیات مختلف سازمان.	۳۹	
			تمرکز و توجه به شناخت نیازها و خواسته‌های کارکنان.	۴۰	
			تقویت فرهنگ دوستانه میان کارمندان و تیم مدیریتی.	۴۱	
طیف لیکرت از بسیار زیاد تا بسیار کم	۹	(قلی‌پور، ۱۳۹۹) (سید جوادین، ۱۳۹۵) (صفری و مرادی مقدم، ۱۳۹۳)	تفکر تحلیلی	دقت در انجام فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی و زیر نظر گرفتن تمام ابعاد کار.	۴۲
				توانایی تدوین اهداف سازمانی بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی.	۴۳
				بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی.	۴۴
				عدم سطحی‌نگری و ظاهر‌بینی نسبت به امورات سازمان.	۴۵
				بررسی راه‌حل‌های مشکلات سازمانی و ارزیابی نتایج به‌کارگیری آن‌ها.	۴۶
				تقویت نگرش سیستمی و اقتضایی در مدیریت فرآیندها، اطلاعات و منابع انسانی.	۴۷
				استفاده از داده‌ها و اطلاعات مقایسه‌ای برای پیشبرد بهبود فرآیندهای سازمان.	۴۸
				درک نیازها و انتظارات ذینفعان و محیط بیرونی.	۴۹
				درک قابلیت‌ها و عملکرد محیط درونی سازمان.	۵۰

I Hanaysha

I Melhem

در پژوهش حاضر، از روش سنجش ضریب پایایی کرونباخ، برای سنجش پایایی پرسشنامه محقق ساخته، استفاده شده است؛ بدین ترتیب که ابتدا یک پایلوت تست ۳۰ نفره انجام شد و در فضای SPSS، آلفای کرونباخ حساب شد. با توجه به اینکه عدد کرونباخ $0/۸۶۴$ و بالاتر از سطح قابل قبول یعنی $0/۷$ بود؛ پرسشنامه دارای پایایی لازم بود. برای تهیه این پرسشنامه، ابتدا ۵۷ پرسش تخصصی بسته پاسخ مرتبط با مؤلفه‌ها (عوامل حیاتی توانمندسازی در این پژوهش) طراحی شد؛ پس از ارسال برای تعدادی از اساتید حوزه مدیریت، اقتصاد و مدیریت بازرگانی، تعدادی از سؤالات در هم ادغام و برخی به چند سؤال منفک شد و در پایان، ۵۰ سؤال بسته، در پرسشنامه قرار گرفت. همچنین در این رفت‌وبرگشت‌های پرسشنامه، متخصصین، پیشنهادهایی برای اصلاح سؤالات عمومی ارائه نمودند؛ که در ویرایش نهایی پرسشنامه لحاظ شد. پس از آن، پرسشنامه نهایی برای متخصصان ارسال و به تأیید ایشان رسید. بنابراین از آنجاکه در تهیه این پرسشنامه از فن دلفی استفاده شده، لذا از روایی لازم برخوردار است و آنچه را باید بسنجد، می‌سنجد. داده‌های به‌دست آمده در این پژوهش، با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی (درصد فراوانی) و نیز آزمون تی تک نمونه‌ای در محیط نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آمار توصیفی نشان داد که:

توزیع فراوانی گروه نمونه برحسب جنسیت: $۳۴/۲$ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و $۶۵/۸$ درصد مرد بودند.

توزیع فراوانی گروه نمونه برحسب میزان تحصیلات: $۳۶/۷$ درصد از شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات کاردانی، ۴۵ درصد دارای تحصیلات لیسانس و $۱۸/۳$ درصد، دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و دکترا بودند.

توزیع فراوانی گروه نمونه برحسب تعداد پروژه‌هایی که با شهرداری اصفهان، همکاری داشتند: $۵۰/۸$ درصد شرکت‌کنندگان پژوهش، بین ۱-۵ پروژه با شهرداری اصفهان، همکاری داشتند، $۲۸/۳$ درصد شرکت‌کنندگان بین ۵-۱۰ پروژه با شهرداری اصفهان، همکاری کردند و $۲۰/۸$ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش، در بالاتر از ۱۰ پروژه با شهرداری اصفهان، همکاری داشتند.

توزیع فراوانی گروه نمونه برحسب هزینه کل پروژه‌ها: $۳۶/۷$ درصد از شرکت‌کنندگان هزینه کل پروژه‌هایی که با شهرداری همکاری داشتند زیر ۵۰ میلیون تومان، $۴۵/۸$ درصد از شرکت‌کنندگان بین ۵۰ تا ۲۰۰ میلیون تومان و $۱۷/۵$ درصد شرکت‌کنندگان با هزینه‌ای بالاتر از ۲۰۰ میلیون و کمتر از ۱ میلیارد تومان، با شهرداری پروژه برداشتند.

یافته‌های استنباطی

الف. آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش، از «آزمون کولموگروف اسمیرنوف» استفاده شد که آزمون فرض آن، به صورت جدول (۳) می‌باشد:

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره	(p-value)	توزیع نرمال
عوامل حیاتی توانمندسازی مدیران	۰/۹۵۸	۰/۳۱۸	دارد
انگیزش	۱/۰۸۴	۰/۱۹۱	دارد
آموزش	۱/۲۷۴	۰/۰۷۸	دارد
مهارت‌های مدیریتی	۰/۹۶۲	۰/۳۱۳	دارد
تمرکز بر توسعه منابع انسانی	۱/۱۰۲	۰/۱۷۶	دارد
تقویت آگاهی	۱/۲۵۳	۰/۰۸۷	دارد
تفکر تحلیلی	۱/۰۲۵	۰/۲۴۴	دارد

همان‌طور که نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد، مقدار سطح معناداری در تمامی متغیرهای عوامل حیاتی توانمندسازی مدیران، بالاتر از ۰/۰۵ بوده، توزیع داده‌ها در متغیرهای پژوهش، از توزیع نرمال پیروی می‌کند. جهت بررسی سؤال اصلی و سؤالات فرعی پژوهش، از آزمون پارامتریک تی تک نمونه‌ای در سطح اطمینان ۰/۹۵، استفاده شد که در ادامه، نتایج آن ارائه می‌شود:

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال اصلی: عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، چه میزان نقش دارد؟

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان نقش عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران

شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال اصلی	میانگین	آماره t	درجه آزادی	p-value	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
عوامل حیاتی موفقیت	۴/۱۷۹	۲۶/۹۶	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۱۷۹	۱/۰۹۲	۱/۲۶۵

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که میانگین عوامل حیاتی موفقیت، ۴/۱۷۹ به دست آمد. همچنین سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد ($p < 0/05$) و قدر مطلق تی محاسبه شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، به دست آمد؛ بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان، مثبت به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۷۹) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی اول: انگیزش چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۵. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان نقش انگیزش در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی اول	میانگین	آماره t	درجه آزادی	p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
انگیزش	۴/۲۸۰	۲۷/۲۹۸	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۲۸۰	۱/۱۸۷	۱/۳۷۳

نتایج جدول (۵)، نشان می‌دهد که میانگین بعد انگیزش ۴/۲۸۰ به دست آمد همچنین سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد ($p < 0/05$) و قدر مطلق تی محاسبه شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد؛ بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان، مثبت به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش انگیزش در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۲۸۰) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی دوم: آموزش چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۶. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان نقش آموزش در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی دوم	میانگین	آماره t	درجه آزادی	(p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
آموزش	۴/۲۸۸	۳۰/۷۲۳	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۲۸۸	۱/۲۰۵	۱/۳۷۱

نتایج جدول (۶)، نشان می‌دهد که میانگین بعد آموزش، ۴/۲۸۸ به دست آمد. همچنین سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد ($p < 0/05$) و قدر مطلق تی محاسبه شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد؛ بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان، مثبت به دست آمده

است، نتیجه می‌شود که نقش آموزش در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۲۸۸) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی سوم: مهارت‌های مدیریتی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۷. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان نقش مهارت‌های مدیریتی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی سوم	میانگین	آماره t	درجه آزادی	(p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
مهارت‌های مدیریتی	۴/۱۸۴	۲۱/۵۴۵	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۱۸۴	۱/۰۷۵	۱/۲۹۳

نتایج جدول (۷)، نشان می‌دهد که میانگین بعد مهارت‌های مدیریتی ۴/۱۸۴ به دست آمد. همچنین سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد ($p < 0/05$) و قدر مطلق تی محاسبه‌شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان مثبت به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش مهارت‌های مدیریتی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۸۴) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی چهارم: تمرکز بر توسعه منابع انسانی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۸. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی نقش تمرکز بر توسعه منابع انسانی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی چهارم	میانگین	آماره t	درجه آزادی	(p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
تمرکز بر توسعه منابع انسانی	۴/۱۰۱	۱۹/۸۶۹	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۱۰۱	۰/۹۹۱	۱/۲۱۰

نتایج جدول (۸)، نشان می‌دهد که میانگین بعد تمرکز بر توسعه منابع انسانی ۴/۱۰۱ به دست آمد. همچنین سطح معناداری کمتر از ۵ درصد ($p < 0/05$) و قدر مطلق تی محاسبه‌شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان مثبت، به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش تمرکز بر توسعه منابع انسانی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۰۱) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی پنجم: تقویت آگاهی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۹. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی نقش تقویت آگاهی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های

پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی پنجم	میانگین	آماره t	درجه آزادی	(p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
تقویت آگاهی	۴/۰۸۸	۱۷/۶۴۴	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۰۸۸	۰/۹۶۶	۱/۲۱۱

نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد که میانگین بعد تقویت آگاهی ۴/۰۸۸ به دست آمد. همچنین سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد ($p < ۰/۰۵$) و قدر مطلق تی محاسبه شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان، مثبت به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش تقویت آگاهی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۰۸۸) قرار دارد.

یافته‌های استنباطی در پاسخ به سؤال فرعی ششم: تفکر تحلیلی چه میزان در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، نقش حیاتی دارد؟

جدول ۱۰. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی نقش تفکر تحلیلی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های

پیمانکاری شهرداری اصفهان

سؤال فرعی ششم	میانگین	آماره t	درجه آزادی	(p-value)	تفاوت میانگین	حد پائین	حد بالا
تفکر تحلیلی	۴/۱۴۸	۲۰/۴۸۲	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱/۱۴۸	۱/۰۳۷	۱/۲۵۹

نتایج جدول (۱۰) نشان می‌دهد که میانگین بعد تفکر تحلیلی ۴/۱۴۸ به دست آمد. همچنین سطح معنی‌داری، کمتر از ۵ درصد ($p < ۰/۰۵$) و قدر مطلق تی محاسبه شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد. بنابراین با توجه به اینکه حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان، مثبت به دست آمده است، نتیجه می‌شود که نقش تفکر تحلیلی در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۴۸) قرار دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش، میانگین عوامل حیاتی موفقیت (۴/۱۷۹)، در سطح معناداری کمتر از ۵ درصد و قدر مطلق تی محاسبه‌شده، بزرگ‌تر از تی جدول (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد به دست آمد؛ بنابراین عوامل حیاتی موفقیت در توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان، تأثیر دارد و در سطح بالاتر از متوسط (۴/۱۷۹) نقش دارند. مدیر یک سازمان، باید توانایی شناسایی نیاز اطلاعاتی، مجراهای اطلاعاتی، جریان اطلاعات در سازمان، ارزیابی اطلاعات به‌دست‌آمده و کاربردی کردن آن‌ها در فرآیند مدیریتی و پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشد (عاصمی و دیگران، ۱۳۹۰). با تشخیص نیاز اطلاعات، مدیران می‌توانند به تعریف اطلاعات و نیازهای اطلاعاتی و اولویت‌بندی نیازهای اطلاعاتی، بپردازند. بنابراین اطلاعات بهتری وارد فرآیند تصمیم‌گیری شده و در نتیجه، بهتر به اهداف سازمانی، می‌توانند برسند. یکی از نیازهای مهم اطلاعاتی برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها، نیروی انسانی توانمند می‌باشد (قاسمی بنابری، حسین پور و میرمحمدی، ۱۳۹۶) و عواملی چون انگیزش، آموزش، مهارت‌های مدیریتی، تمرکز بر توسعه منابع انسانی، تقویت آگاهی، تفکر تحلیلی، عوامل حیاتی هستند که در رابطه با تحقق توانمندسازی، پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. این عوامل، در موفقیت سازمان نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد، باید آن‌ها را مهیا کند.

نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین نقش انگیزش بر توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۲۸۰، میانگین نقش آموزش بر توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۲۸۸، میانگین نقش مهارت‌های مدیریتی بر توانمندسازی شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۱۸۴، میانگین نقش تمرکز بر توسعه منابع انسانی بر توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۱۰۱، میانگین نقش تقویت آگاهی بر توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۰۸۸ و میانگین نقش تفکر تحلیلی بر توانمندسازی مدیران شرکت‌های پیمانکاری شهرداری اصفهان ۴/۱۴۸ و در سطح بالاتر از متوسط، می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه تحقق توانمندسازی مدیران وابسته به عوامل حیاتی؛ نگرش مثبت نسبت به محیط کار، تقویت اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل می‌باشد؛

۱. پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت هر یک از عوامل شش‌گانه مؤثر در توانمندسازی مدیران، دوره‌های آموزشی پیش و ضمن خدمت برای مدیران در نظر گرفته شود و اثربخشی این دوره‌ها به‌صورت مستمر، ارزیابی شود.

۲. پیشنهاد می‌شود دانش و مهارت‌های مدیران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و اعطای امتیازات خاص برای قبولی در هر دوره و برقراری سیستم ارتقای شغلی بر اساس کسب مهارت‌های آموزشی و پژوهشی، تقویت شود.

۳. پیشنهاد می‌شود نظرسنجی سالیانه برای تعیین نیازهای آموزشی مدیران در حیطه موضوع توانمندسازی، انجام شود.

فهرست منابع

- امین الرعايا، مهین؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ احسان پور، سهیلا؛ حسن‌زاده، اکبر؛ بهرامی، سوسن. (۱۳۸۴). نیازسنجی آموزشی مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان. مدیریت سلامت، دوره ۸، شماره ۲۰: ۶۷-۶۱.
- بختیاری، حسن؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، (۱)۵، ۳۹-۵۳.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن پور، اکبر؛ محب‌زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. فصلنامه آموزش علوم دریایی، (۸)، ۱۴-۲۹.
- سلامی، سیدرضا؛ به‌گزین، سیداحمد؛ شفیعی، مهرداد. (۱۳۹۰). شناسایی و ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت پارک‌های علم و فناوری در ایران از دیدگاه خبرگان. فصلنامه رشد فناوری، (۲۹)۸، ۶۳-۷۲.
- سیدجوادی، سید رضا. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ ۹. تهران: نگاه دانش، ۵۷۶ صفحه.
- صفری، حسین؛ مرادی مقدم، محسن. (۱۳۹۳). بلوغ فرآیندهای کسب‌وکار. چاپ ۱. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۳۶۲ صفحه.
- عاصمی، عاطفه؛ ریاحی‌نیا، نصرت؛ زندیان، فاطمه. (۱۳۹۰). سواد اطلاعاتی: آموزش و یادگیری. تهران: کتابدار.
- عقیلی، سیدمسعود. (۱۳۹۵). بررسی و شناخت عوامل حیاتی موفقیت اجرای قرارداد BOT (ساخت-بهره‌برداری-انتقال) در ساخت اماکن ورزشی (مطالعه موردی: ورزشگاه نقش جهان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ حسین پور، داود؛ میرمحمدی، سیدمحمد. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. مجله مطالعات مدیریت و بهبود و تحول، (۸۳)۲۵، ۹۳-۱۱۴.
- قاسمی، جعفر. (۱۳۸۲). «توانمندسازی». مجله تدبیر، (۱۳۲)، ۲۲-۲۷.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ ۱۳. تهران: سمت، ۶۰۴ صفحه.

نقش عوامل حیاتی موفقیت در...، ریحانه السادات هاشمی، احمدرضا شکرچی زاده و... 65.

کاشف، حسنا؛ تقوایی یزدی، مریم؛ نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۷). طراحی مدل شفافیت سازمانی به منظور توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ۱۲، شماره ۲: ۱۴۵-۱۵۸.

کریمی علویجه، محمدرضا؛ صفایی، مریم؛ احمدی، محمدمهدی. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روانکارهای ایرا با استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای در جهت کسب مزیت رقابتی. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲)، ۷۱-۹۱.

مانیان، امیر؛ عرب‌سرخی، ابوذر. (۱۳۸۹). تعیین عوامل حیاتی موفقیت برای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان. نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۳)، ۱۹۵-۲۲۶.

منوریان، عباس؛ نیازی، حمیدرضا. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

میرمحمدی، سید محمد؛ حسین‌پور، داوود؛ قاسمی بنابری، حمیدرضا. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۳: ۱۱۴-۹۳.

یعقوبی، نورمحمد؛ شاکری، رؤیا. (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت استقرار شهر الکترونیکی. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۶(۱۹)، ۶۱-۸۲.

Bullen, Christine, V., Rockart, John, F. (1981). A Primer on Critical Success Factors. Massachusetts Institute of Technology, Center for Information Systems Research.

Catherine, C., Tom, B., Alan, W. (2011). Relocating empowerment as a management concept for Asia; *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof, Available Online 6.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Craig, W., Paul, D.J., Kimberly, M.J.P. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance and the moderating role of shared felt accountability. *A Managerial Perspective Journal of Applied Psychology*, Vol.96, Issue.

Fernandez, Sergio & Moldogaziev, Tima. (2015). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy A Self-Determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration (ARPA)*. 4(45), 375-401.

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

Kanter, R.M. (1979). Power failure in Management Circuits. *Harward Business Review*, 4-57.

- Konczak, L.J. & etal. (2012). Defining and Measuring Empowering Leader Behavior: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychology Measurement*, 2(60), 301-313.
- Lee, J.A. (2010). The Empowerment Approach to Social Work Practice Building the Beloved Community (2 ended). New York: Columbia University.
- Li-Yun, S., Zhen Zhang, J.Q., Zhen Xiong, C. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 1(23), 55-65.
- Malham, D. (2010). Significant conditions in Employees empowerment: the case of ordanian four star hotel, Jameat-al-yermok, PP: 332-367, Nov.
- McCull-Kennedy, G. R., Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer contact employee's empowerment. *Employee Relation*, 26(1), 72-93.
- Nauman, Sh., etal. (2009). Patternof empowerment and leadership style in project environment. *International journal of project management*, 28, 638-649,
- Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright P. (2009). Fundamentals of Human Resource Management. 3 Th edn, Mc Graw-Hill Publishing.
- Robbins, T.L., etal. (2002). an integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*. 12, 419-440.
- Rothwell, W.J. (2005). Effective Succession Planning. Third Edition. AMA com.
- Rothwell, W.J., Kazanas, H.C. (2003). The Strategic Development of Talent (3rd Ed). Amherst, MA: HRD Press.
- Russell A, Matthews. Wendy, Michelle Dias., Steven G, Cole. (2002). the Organizational Empowerment Scale. *Emerald Journal*, 3(32), 297-318.
- Trkman, peter. (2010). the critical success factors of business process management. *International journal of information management*. 30, 125-134.
- Villegas, B.S. (2015). Factors influencing administrators' empowerment akd financial management effectiveness. *Procedia- social and behavioral sciences*, 176, 460-475.

طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش مراکز آموزش عالی با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی)

الهام فریبرز*^۱

محمود قربانی^۲

عاطفه سادات رضوی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰)

چکیده

دانش زیربنای توسعه و رفاه اجتماعی کشورها است و در این بین نقش مدیران پانهاد به مراکز آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها بسیار حائز اهمیت است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی با تخصص مرتبط بودند، که از طریق نمونه‌گیری هدفمند وارد مطالعه شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود، استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که ۷۵ درصد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی به ابعاد و مولفه‌های مهارت‌های حرفه‌ای، که دارای شش بعد فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی، مهارت کار تیمی، و مهارت ابتکاری وابسته است. این ابعاد می‌توانند شایستگی مدیران آموزش که دارای هشت بعد به شرح: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، عوامل سازمانی، شایستگی کارآفرینی، شایستگی کسب و کار، رهبری، تصمیم‌گیری، و همکاری را تبیین و پیش‌بینی کنند. همچنین، پیشنهاد شد دانشگاه آزاد اسلامی در راستای تحقق این مفاهیم گام‌به‌گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی و داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای ضرورت دارد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی ها، شایستگی مدیران، مهارت‌های حرفه‌ای، دانشگاه‌های آزاد

^۱ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).

^۲ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

^۳ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

مقدمه

در دوران اخیر نقش و اهمیت دانشگاه و آموزش عالی در هدایت و اداره امور جامعه و ایجاد تحولات اساسی در راستای رشد علمی و فرهنگی در کشور بر همگان روشن و مبرهن است. (۱) از آنجا که مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای هستند که بیشتر از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد جامعه هستند، از حساسیت ویژه ای برخوردارند. همچنین با توجه به اینکه توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با تحولات عظیم جامعه، وظیفه اصلی نظام آموزش عالی است، این امر مستلزم برخورداری دانشگاه‌ها از مدیران آموزشی با صلاحیت‌های لازم است. (۲) در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند: ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش از پیش آشکار ساخته است.

رویکرد شایستگی یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شد. (۳) یکی از مسائلی که در سازمان‌های امروزی مطرح است استخدام، جذب و نگهداری افراد حرفه‌ای در سازمان‌هاست. دیدگاه‌های نوین در مدیریت توسعه منابع انسانی، عامل انسانی را ارزشمندترین سرمایه دیرپای مجموعه‌های اقتصادی می‌داند و در پی آن است که به صورتی نظام‌یافته و فراگیر، قابلیت‌های بی‌انتهای آدمی را در صحنه خلاقیت تولید و توسعه و فضیلت بخشد. در راستای چنین حرکت‌های آرمانی، طبعاً مدیران و کارشناسان فعلی آموزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در تجهیز کارکنان، به ویژه توجیه مدیران عالی و بازسازی بر عهده دارند، که با ماموریت‌های گذشته متفاوت است. نقش شایستگی‌های منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی بسیار مهم است. حوزه‌های عملکردی، سطح و ماهیت رفتارهای مورد انتظار شایستگی‌ها را می‌توان به شایستگی حرفه‌ای، شایستگی فنی، روش‌شناسی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فردی که نسبت به آنها از شغلی به شغل دیگر می‌تواند متفاوت باشد تقسیم کرد. (۴)

اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها را از دست خواهیم داد. رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد، برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است. اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می‌شود، زیرا این رویکردها بسیاری از مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند. مدل شایستگی به عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در

زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. (۵)

از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. امروزه سازمان‌ها اهمیت بهبود شایستگی‌های کارکنان خود را با تکیه بر این اصل که افراد شایسته احتمال بیشتری دارد که اهداف و آرمان‌های عملکرد خود را برآورده کنند، درک کرده‌اند. علاوه بر این، ممکن است افراد شایسته قادر به استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی، برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز نقش‌ها و عملکردشان، و در نتیجه بهبود پویا مستمر سازمان باشند. (۶) لذا شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش و توانایی‌ها و خصیصه‌های فردی، و در یک کلام شایستگی‌های آنان برای موفقیت سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله منجر می‌شود، نقش مدیران اهمیتی قابل توجه دارد. (۷) اثربخشی مدیران به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آنان بستگی دارد. به دلیل اهمیت عوامل مذکور در موفقیت مدیران، تلاش مستمر برای یافتن و تربیت کسانی است، که از شایستگی، مهارت و توانایی برخوردار باشند، تا مدیرانی موثر و رهبرانی مفید باشند.

در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، صلاحیت و مهارت به کار می‌رود. شایستگی به منزله ویژگی‌هایی است که به گونه‌ای علمی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شود. در جامع‌ترین تعریف می‌توان گفت، شایستگی به عنوان عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها، به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند. (۸) صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است، و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. (۹)

از آنجا که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که به مدد آن مأموریت‌ها و اهداف سازمانی تحقق می‌یابد، یکی از راه‌های اصلی نظام شایسته‌سالاری، گماردن مدیران شایسته است. استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های

کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است.

امروزه مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌هاست؛ چنان‌که بسیاری از سازمان‌ها یا چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی را دارند، یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارها و عوامل سازنده‌اند. نظر به اینکه در شکل‌گیری و پیشبرد رسالت و اهداف هر سازمانی مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل اصلی است، شناسایی و تجزیه و تحلیل این مهارت‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد. تحولات مدیریتی در دو دهه اخیر و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز این نکته را یادآور می‌شود که مدیریت نیز مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. (۱۰) در دوران اخیر نقش و اهمیت دانشگاه و آموزش عالی در هدایت و اداره امور جامعه و ایجاد تحولات اساسی در راستای رشد علمی و فرهنگی در کشور بر همگان روشن و مبرهن است. از آنجا که مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای هستند که بیشتر از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت نیروی انسانی متخصص کارآمد جامعه هستند، از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند. با توجه به اینکه توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با تحولات عظیم جامعه وظیفه اصلی آموزش عالی است، این امر مستلزم برخورداری دانشگاه‌ها از مدیران آموزشی با صلاحیت‌های لازم است. (۱۱)

همچنین اهمیت شایستگی مدیران و لزوم پرداختن به این موضوع را می‌توان در چند مورد خلاصه کرد و به عبارت بهتر، می‌توان عنوان کرد که فواید احتمالی حاصل از انجام این پژوهش عبارتند از:

بهبود شایستگی در بین دانشگاهیان

بهبود تصمیم‌گیری اخلاق‌مدارانه در دانشگاه‌ها

کمک به افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای در دانشگاه

کمک به افزایش آگاهی مهارت‌های حرفه‌ای و ایجاد سازوکار لازم برای داشتن تفکر شایستگی

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که چه مدلی را می‌توان در زمینه شایستگی مدیران آموزش دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای ارائه کرد؟

مبانی نظری

واژه شایستگی، تعاریف متعددی دارد که با تاریخچه گسترده این مفهوم در ارتباط است. استفاده از این واژه در ادبیات سازمانی به مک کلند (۱۹۷۳) بازمی‌گردد که شایستگی‌ها را به عنوان مولفه‌های عملکرد مرتبط با پیامدهای مهم زندگی و یک ویژگی سنتی و رویکردی هوشمندانه برای پیش‌بینی عملکرد انسان توصیف کرد. (۱۲) امروزه، شایستگی به اصطلاحی چند منظوره تبدیل شده است، که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد؛ اگرچه همه آنها به طور وسیع شبیه هم‌اند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند، با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که تعریفی واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد. (۱۳)

جدول ۱. تعریف شایستگی

منبع	تعریف	پژوهشگر
محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱)	ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی؛ هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود.	مک کلند (۱۹۷۳)
بویتزیس (۲۰۰۹)	توانایی یا قابلیت	بویتزیس (۱۹۸۲)
بویتزیس (۲۰۰۸)	مجموعه‌ای مرتبط اما متفاوت از رفتار سازماندهی شده پیرامون سازه‌های بنیادین (قصد) برای رفتار.	بویتزیس (۲۰۰۸)
خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰)	مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد.	سانچز (۲۰۱۰)
خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰)	شایستگی یک عملکرد کاملاً موثر درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه‌ای از سطح اساسی کارایی با بالاترین سطح برتری قرار بگیرد.	چیورز و چیتام (۲۰۰۵)

¹ Mc Clelland

شایستگی به معنای توانایی اثبات شده در استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی، اجتماعی و یا و روش‌شناختی، در موقعیت‌های کاری یا تحصیلی و در پیشرفت‌های حرفه‌ای و شخصی است. در واقع منظور از شایستگی روند حاکم بر کاربرد دانش در مجموعه‌ای از کارها و وظایف است. (۱۴). مرینبور و باستانیز (۲۰۰۲) پیشنهاد کرده‌اند که شایستگی‌ها باید متناسب با فرآیندهای موجود سازمانی تعریف شوند. (۱۵) کاردی و سلوارا جان (۲۰۰۶) گزارش می‌دهند که شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازد. (۱۶) تاکنون محققان مختلف، تعاریف متعددی و متفاوتی از شایستگی ارائه کرده‌اند. با وجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به طور کلی شایستگی به عنوان نوعی توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود. (۱۷) تعریف شایستگی ارائه شده توسط دانشگاه نبراسکا - لینکلن^۳ (۲۰۱۸) شایستگی‌ها را به اهداف سازمان مرتبط می‌داند. (۱۸) شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند. (۱۹)

ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است؛ چرا که مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آنها ساده‌تر است. قسمت خارجی یا نامرئی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است. (۲۰)

انواع شایستگی

نکته مهمی که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند؛ از این رو، صاحب‌نظران انواع شایستگی را دسته‌بندی می‌کنند. نوعی از طبقه‌بندی، شایستگی‌های مدیریتی را به دو دسته تقسیم می‌کند: یکی شایستگی رفتاری که مجموعه‌ای از رفتارهاست که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند و فرد را در کارش اثربخش می‌سازند، و دیگری شایستگی‌های فنی که شامل دانش و مهارت‌های اساسی است که برحسب اصطلاحات قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند، تا نوعی خاص یا سطح فعالیت کاری خاصی را نشان دهند. (۲۱) گونه‌ای دیگر از طبقه‌بندی انواع شایستگی، تقسیم‌بندی در قالب سه حوزه شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مبتنی بر مهارت و مبتنی بر ارزش‌هاست. (۲۲) در بررسی دیگری چونگ هررا^۴ و همکاران (۲۰۰۳) هشت نوع از شایستگی‌های رهبری را شناسایی کردند: ۱- رهبری ۲- میان فردی ۳-

¹ Marinbur & Bastaniz

² Cardi & Selvara John

³ University of Nebraska Lincoln

⁴ Chung Herra

موقعیت‌یابی استراتژیک ۴- پیاده‌سازی یا اجرا ۵- خود مدیریتی ۶- تفکر انتقادی ۷- ارتباطات ۸- دانش و آگاهی از بخش صنعت. (۲۳)

نوعی دیگر از تقسیم‌بندی شایستگی، که سبب موفقیت علوم انسانی در جایگاه خود می‌شود، شایستگی را به سه دسته تقسیم می‌کند: دسته اول: شایستگی‌های شناختی یا کارکردهای اجرایی مانند تصمیم‌گیری، استدلال، استنتاج، کاربرد، پردازش اطلاعات، تعیین هدف، برنامه‌ریزی و خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری شناختی، حفظ و دست‌کاری اطلاعات در حافظه کوتاه مدت یا حافظه کاری، تفکر انتقادی و تفکر خلاق. (۲۴) دسته دوم و سوم شایستگی‌های اجتماعی و عاطفی که به واسطه آن می‌توان در بافت فرهنگی - اجتماعی کارکردهای دسته اول را به کار گرفت. در واقع شایستگی‌های دسته دوم آنهایی هستند که وجودشان برای رشد و ارائه شایستگی‌های شناختی ضروری است؛ مانند خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری مسئولانه. (۲۵)

رویکردهای شایستگی

برای مدل‌سازی شایستگی سه رویکرد وجود دارد که به‌وسیله محققان مختلف با واژه‌های متفاوت عنوان شده است. نخستین رویکرد اقتباس یک مدل شایستگی از سازمان دیگر و به‌کارگیری آن است؛ رویکردی که «رویکرد اقتباسی»^۱ یا «روش کلی» نامیده می‌شود. در رویکرد اقتباسی سه مرحله ابتدایی قبل از انتخاب مدل عنوان داریم: انجام ارزیابی از نیازها؛ توسعه مدلی اولیه از طریق گروه‌های کانون؛ تغییر یا اصلاح مدل به‌وسیله گروهی از افراد برتر. در این رویکرد باید به چند نکته توجه کرد؛ یکم این که مدل توسعه‌یافته خارجی هرگز به طور دقیق ویژگی‌های افراد برتر سازمان دیگر و شایستگی‌های مورد نیاز آن سازمان را توصیف نمی‌کند؛ دوم این که مدل شایستگی با فرهنگ سازمانی که مدل را طراحی کرده سازگاری دارد و ممکن است برای استفاده در سازمان دیگر چندان مفید نباشد؛ و سوم این که این مدل شایستگی‌های فنی سازمان را دربر نمی‌گیرد.

رویکرد دیگر، «اقتباسی - طراحی»^۲ است، که تحت نام‌های مدل «کلی تغییر یافته» یا روش «فهرست شایستگی» نیز نامیده می‌شود. این رویکرد شامل پذیرش مدلی خاص خارجی، یا استفاده از لیست‌های شایستگی موجود که از طریق بررسی پیشینه تعریف شدند و یا هر دوی آنها می‌باشد. این رویکرد مبتنی بر تحقیقات گذشته است؛ زیرا، دیگران قبلاً تحقیقی برای ایجاد مدلی کلی انجام داده‌اند یا سازمانی دیگر مدلی را برای سازمانش توسعه داده است. متناسب‌سازی یا تغییر مدل شامل اصلاح

¹ Adaptive approach

² Adapted design approach

مدل است، چنان که برای استفاده در یک فرهنگ سازمانی جدید مناسب است و شایستگی‌ها با کارکنان برجسته و معمولی ارزشیابی می‌شوند.

سومین رویکرد که جامع‌ترین رویکرد است، «رویکرد طراحی» نام دارد؛ پنج روش برای ایجاد مدل شایستگی با رویکرد طراحی عنوان شده است: توجه به فرایند (مبتنی بر فرآیند)؛ توجه به نتایج (مبتنی بر نتایج) ابداعی؛ توجه به گرایش‌ها (مبتنی بر گرایش‌ها)؛ ارزیابی سریع نتایج (مبتنی بر مسئولیت‌های کاری). (۲۶) نوعی دیگر از طبقه‌بندی رویکردهای شایستگی شامل سه رویکرد است:

۱- رویکرد رفتاری: این رویکرد براساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخص تعریف می‌شود و عمدتاً به نوعی از رفتارها گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند.

۲- رویکرد استاندارد: که براساس تجزیه و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود. این رویکرد بر آن چه هست تاکید دارد، نه آن چه باید باشد.

۳- رویکرد اقتضایی (موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تاثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات، از جمله این عوامل است. هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریت است. (۲۷)

سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی می‌گویند جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، امری ضروری است. سطوح شایستگی می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد؛ عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. اصلی‌ترین مورد از سطح‌بندی شایستگی که آن را در سه سطح از یکدیگر متمایز کرده است در ذیل بیان شده است:

۱- در سطح فردی: شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌هایی است که افراد در سازمان دارا می‌باشند.

¹ Design approach

- ۲- در سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای است که در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر می‌باشد. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی استراتژیک به سازمان می‌آورند.
- ۳- در سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست.
- طبق نظر شلابیر سطوح شایستگی می‌تواند شامل:
- شایستگی عملی: توانایی برای انجام یک مجموعه از کارها را نشان می‌دهد.
 - شایستگی اساسی: با فهم و درک اینکه چه چیزی انجام می‌شود و چرا انجام می‌شود، نشان داده می‌شود.
 - شایستگی بازتابی یا انعکاسی: توانایی برای یکپارچه کردن اعمال و فعالیت‌ها همراه با فهم و درک آنها، به گونه‌ای که جریانی از یادگیری و تغییرات در زمان لازم ایجاد شود.
 - شایستگی کاربردی: توانایی برای انجام مجموعه‌ای از کارها را همراه با فهم و درک و منعکس کردن آن نشان می‌دهد. (۲۸)

اهمیت و ضرورت شایستگی

وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرنظام‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیرنظام‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویا شدن نظام منابع انسانی امری ضروری است، که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم، بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع، همان‌گونه که وی. ای. کامپر فرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدامات مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمام فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. (۲۹)

تعریف شایستگی هم برای سازمان، هم برای کارکنان و مدیران دارای اهمیت است که شامل:

¹ V.E.Kamper Form

۱- برای سازمان:

- انعکاس روشن انتظارات برای نقش‌ها و سطح عملکرد در سازمان
- تامین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی منابع انسانی
- افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها از طریق ارائه توصیه‌های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی‌ها و ...

۲- برای مدیران:

- شناسایی معیار عملکردی برای بهبود و سهولت فرایندهای کاری
 - فراهم کردن ارزیابی ویژه و غیبی از نقاط قوت و ضعف مدیران
 - فراهم کردن ابزارها و روش‌های پرورش و تقویت مهارت‌های مدیران و ... (۲۸)
- انتخاب، حفظ و ارتقاء افراد شایسته از طریق نظام شایسته سالاری و ثبات مدیریت امری مهم در سازمان‌ها است. چرا که از ائتلاف زمان و هزینه جلوگیری می‌کند و موجب کارآمدی هرچه بیشتر سازمان می‌شود، که این دو مفهوم در کنار هم به تخصص‌گرایی و حرفه‌ای‌تر کردن هرچه بیشتر کارکنان کمک می‌کند. (۳۰)
- هولنبک و همکاران^۱ (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که مدل‌های شایستگی هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها در توسعه مهارت‌های رهبری مهم‌اند. از منظر ایشان شایستگی‌ها این‌گونه به افراد کمک می‌کنند:
- ۱- تجربه و بینش رهبران ورزیده را بیان می‌کنند.
 - ۲- طیفی از رفتارهای مفید رهبر را مشخص می‌کنند.
 - ۳- ابزاری را فراهم می‌کنند که افراد بتوانند برای توسعه خودشان از آن استفاده کنند.
 - ۴- یک چارچوب رهبری را مشخص می‌کنند که به درک اثربخشی رهبری کمک می‌کند. (۳۱)
- شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری است. رویکرد شایستگی‌ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شود و افراد را برای تغییر سازمانی آماده کند. (۳۲) فقدان مدل‌های شایستگی تاثیر زیادی بر توسعه نیروی کار دارد. برای سنجش افراد، بدون وجود استانداردها، نیازها و اهداف

¹ Hollenbeck & Associates

آموزشی نمی‌تواند به درستی شناسایی شود، شکاف‌های عملکردی نمی‌تواند اندازه‌گیری شود و برنامه‌های آموزشی ممکن است به طور مناسبی پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد. (۲۰)

مزایای شایستگی

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و بکارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. (۲۸) مک‌لند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده شایستگی در قرن ۲۱ بیان کرد که عبارتند از:

- ۱- بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات مثل هوش تاکید کنیم.
 - ۲- بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود؛ به جای اینکه آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم.
 - ۳- شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند؛ برخلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیرقابل تغییر می‌باشند.
 - ۴- شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند، تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات و هوش تاکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشد.
 - ۵- شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است، که شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تاکید کند که فقط روان‌شناسان می‌توانند آن را درک کنند. (۲۶)
- الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل ارائه می‌دهد، مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آنها، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر سازمانها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. (۳۳)

شایستگی‌ها غالباً پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع درست را به وجود می‌آورند؛ زیرا به روشنی مشخص می‌کنند که کدام یک از حوزه‌های رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید ارزیابی

شوند؛ یا مشخص شود که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط است یا خیر؟ اگر نظام انتخاب کارکنان بر مبنای شایستگی نباشد با خطری مواجه خواهند بود که اطلاعات موجود در آنها با موفقیت شغلی ارتباط ندارد. برای توسعه مبتنی بر آموزش باید ابتدا نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان را تعیین کند، که این کار از طریق نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌ها از راه مجموعه فعالیت‌هایی از این قبیل بدست می‌آورد: ۱- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان ۲- تعیین نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان ۳- تعیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر. نظام کارآمد و شایسته‌محور می‌تواند سهم فرد را در موفقیت سازمان و همچنین سطح مهارت و تعهد افراد نسبت به سازمان را افزایش دهد. در چنین سازمانی پرداخت و پاداش بیشتر به کارکنانی تعلق می‌گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدف‌های آن از خود نشان می‌دهند. رویکرد شایستگی‌محور به کارکنان، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمان‌شان است، که با در نظر داشتن آن، سازمان می‌تواند در مرتبه جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد.

تعریف مدل شایستگی

مدل‌های شایستگی به منظور برآورده کردن نیازهای یک سازمان طراحی شده‌اند و شرح توصیفی/روایتی از شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای ارائه عملکردی موفقیت‌آمیز و مثال‌زدنی در کار و نقش یک سازمان به‌دست داده و نیز فهرستی از شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری را در بر می‌گیرند. مدل‌های شایستگی باید کاملاً تعدیل شوند، و صرفاً مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در برگیرند که بر تعالی عملکردها تاثیر می‌گذارد. مدل شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای نظام‌مند از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه که موجب می‌شود افراد در آن نقش‌ها موفق شوند. (۱۳) یک مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص بدست می‌آید و می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد. (۲۸) به عبارتی، مدل‌های شایستگی مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در بر می‌گیرند که واقعاً بر عملکرد برجسته تاثیر می‌گذارند.

بهترین مدل‌های شایستگی خصوصیات زیر را دارند:

۱- نام‌گذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود منظور را برساند)

۲- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)

۳- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از بقیه متفاوت باشد)

۴- جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)

۵- ثابت و مختصر (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد)

به هر حال تدوین هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. سپس باید بر مبنای تعریف و رویکرد استفاده شده به تدوین الگوی شایستگی پرداخت. (۲۸)

مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تاثیر می‌گذارند. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به طور موثر اجرا کنند. با اینکه این تعریف به نظر ساده می‌رسد، اما نقش مدل شایستگی در طراحی سازمانی بسیار مهم است. در حقیقت، به این دلیل که امروزه رقابت بین افراد با استعداد در بازار کار بالا گرفته است، بسیاری از سازمان‌ها به مدل‌های شایستگی به عنوان مدیریت استعداد به روشی اساسی و موثر نگاه می‌کنند و آنها را برای استراتژی سازمان مهم می‌دانند. (۳۴)

مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند؛ از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. (۳۵) آثار ایجاد شده در زمینه شایستگی عبارتند از: شایستگی در تفکر استراتژیک؛ نوآوری؛ خلاقیت؛ و... که برای موفقیت در کسب و کار و تلاش مستمر از عوامل تاثیرگذار و هدایت‌کننده‌اند. توجه به شایستگی کارکنان عامل اصلی مزیت رقابتی پایدار است. (۳۶) سازمان‌هایی که از مدیریت مبتنی بر شایستگی به عنوان یک ابزار استفاده می‌کنند برای موفقیت سازمان قدم شایانی برداشته‌اند. مدیریت مبتنی بر شایستگی اثری مثبت بر روی عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان دارد. (۳۷)

کاربردهای مدل شایستگی

اکثر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند شایستگی را در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی قرار دهند، تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. (۳۸) شایستگی‌ها نقش مهمی در هر یک از کاربردهای مدیریت کارکنان دارد که به چند مورد آنها اشاره می‌شود:

- انتخاب مبتنی بر شایستگی: مدل‌های شایستگی به وسیله سازمان‌ها استفاده می‌شود تا رفتارهای مورد نیاز در یک شغل خاص و حدی از این رفتارها را که کاندیداهای مختلف باید دارا باشند، توسعه دهند. (۳۹)
- جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی: شایستگی‌ها به منظور مقایسه کردن قابلیت‌های فرد کاندیدا با مقتضیات موقعیت اشاره شده مورد استفاده قرار می‌گیرد، زمانی که بهترین کاندیدا شناسایی شد، شکاف‌های شایستگی مبنایی را برای شروع یک طرح یادگیری استخدام جدید شکل می‌دهد. (۴۰)
- آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی: مدل شایستگی در یک نظام آموزش می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد از جمله در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و نهایتاً برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت افراد. در واقع می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را براساس شایستگی‌ها انجام داد. (۲۸)

تعریف مدیران آموزش

«انجمن بین‌المللی استاندارد آموزش حرفه‌ای، عملکرد و یادگیری» مدیر آموزش را با توجه به شایستگی‌های جدید این‌گونه معرفی می‌کند: کسی که کاملاً براساس جهت‌گیری توسعه عملکرد اقدام می‌کند و تعهد اصلی او ماموریت سازمانی است. (۴۱)

مدیر آموزش به طراحی، هدایت و هماهنگ کردن برنامه‌های آموزشی جهت افزایش دانش و مهارت کارکنان می‌پردازد. او تلاش می‌کند برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف سازمان باشد؛ همچنین بر کارکنان بخش آموزش و روند اجرای برنامه‌های آموزشی نظارت دارد. (۴۲)

زمانی کار دانشگاهی بهتر انجام می‌گیرد که رهبری توانا، درستکار و وظیفه‌شناس با توانایی تاثیرگذاری بر منابع انسانی و با دیدی مثبت در خصوص تغییرات آینده با تاکید بر رشد کارکنان و کمک به یادگیری وجود داشته باشد. اگر در انتصاب مدیران به شایستگی و توانمندی‌های آنها توجه شود، ملاک‌گزینش آنها تخصص و مهارت‌های لازم باشد و مدیران به اثرات به کارگیری این شایستگی‌ها در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه همه این موارد در دراز مدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزش عالی و

تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود؛ بنابراین، شناخت ابعاد و ضوابط شایستگی‌های مدیریتی، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی عامل اساسی به شمار می‌رود.

وظایف مدیران آموزش

در قرن بیست و یکم، وظیفه مدیران آموزش موفق تمرکز بر ایجاد و مدیریت یک پایگاه مشتری داخلی، مشاوره دادن به همه بخش‌های سازمان، توسعه محصول و خدمات در راستای نیازهای سازمانی، و به معرض نمایش گذاردن عملکرد آموزش در توسعه سطوح سازمانی، تیمی و فردی متمرکز است. تا آنجا که مطالعات اخیر نشان می‌دهد اکثر مدیران آموزش وقت زیادی را صرف اداره و مدیریت و همچنین طراحی، توسعه و برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند و فعالیت آنها ضمانت اندکی در بهبود عملکرد و توجه به اهداف سازمانی دارد. وظایف مدیران آموزش عبارتند از:

۱- فراهم ساختن موجبات تبادل نظر و زمینه پیشرفت اعضاء در امور آموزشی

۲- ایجاد انگیزه فعالیت علمی و تشویق تدریس اثربخش در گروه

۳- فراهم کردن زمینه نشریات تخصصی برای اعضا (۲۸)

به این ترتیب نقش اساسی مدیران آموزش، آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان با توجه به قابلیت‌هایشان از طریق برنامه‌ریزی و طراحی مسیری است که دستیابی به اهداف سازمان را توسط کارکنان ممکن می‌سازد. (۴۱) آشنایی با نقش‌های مدیران از جمله حل مسئله، توانایی در برقراری ارتباطات بین فردی، ایجاد انگیزش، جمع‌آوری اطلاعات و تصمیم‌گیری، از یک سو و کسب مهارت‌های مورد نیاز در مدیریت نظیر مهارت‌های ادراکی و فنی و انسانی از سوی دیگر از ضرورت‌های مدیریت موفق در سیستم آموزشی است.

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان آموزشی قلمداد می‌شود که در آموزش عالی بر عهده مدیران آموزش است. بدیهی است این فعالیت نیز مانند هر فعالیت سازمانی دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی است. نخستین گام، یا به عبارتی خشت اول برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است که اگر به درستی طرح‌ریزی و انجام شود تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی و اثربخشی سازمان خواهد بود. اهمیت مقوله نیازسنجی در آموزش و بهسازی منابع انسانی و تازگی موضوع و کمبود محسوس منابع علمی در آن زمینه در کشور، محرک اصلی محققین در انجام این نیازسنجی بوده است. آموزش در صورتی اثربخش

خواهد بود که به منظور پاسخ به نیازی شناخته شده و تحقق هدفی معین، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا شود و تعیین نیازهای آموزشی مسئولیت مدیران آموزشی در دانشگاه‌ها است. (۴۳)

مهارت‌های حرفه‌ای مدیران

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب منجر شود. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که بوسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء، به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد؛ به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت کار مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از عوامل مهم استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند. (۴۴) صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل را کاهش می‌دهد. در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد. در یک دیدگاه مهارت‌های مدیران به مهارت تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط تقسیم‌بندی شده است و در تقسیم‌بندی دیگری مهارت‌ها به تواناسازی، الهام و تجربه، شناخت شخصی، دید، همسازی ارزش‌ها تقسیم شده است. (۴۵) ناتوانی مدیران در استفاده از مهارت‌ها و برقراری ارتباط با کارکنان و سایر همکاران باعث کاهش روحیه افراد شده و مواردی مانند تشویق به غیبت کاری، تاخیر در کار و ترک خدمت و بازنشستگی زودرس را به همراه دارد. (۱۰)

مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی که شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص مانند مهارت جراحی یک پزشک می‌باشند. مهارت‌های شناختی که به مدیران امکان می‌دهد علل و اثر روابط را بهتر درک کنند و راه‌حل‌های نهایی مسائل را تشخیص دهند. مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط با افراد دو گروه هستند و آخرین نوع از انواع مهارت‌ها، مهارت‌های مفهومی است که به توانایی تفکر انتزاعی مدیران برمی‌گردد. (۴۶)

رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه گانه رابرت کتز^۱ (۱۹۷۴) آغاز شده است. وی، سه نوع مهارت را برای مدیران سازمان‌ها لازم و ضروری می‌داند:

۱- مهارت‌های فنی: به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام

وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش بدست آمده باشد، اطلاق می‌شود.

¹ Rabert Katz

² Technical skills

- ۲- مهارت‌های انسانی^۱؛ به معنای داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران و فعالیت موثر به عنوان عضو گروه بیان کرده‌اند که شامل درک و فهم، انگیزش و به کار بردن رهبری موثر است.
- ۳- مهارت‌های ادراکی^۲؛ یعنی، توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد. (۴۷)

علاوه بر مهارت‌های سه‌گانه‌ای که کتر از آنها یاد کرده است، مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد. رابینز^۳ به جای مهارت طراحی از مهارت سیاسی نام می‌برد. مهارت سیاسی مجموعه اقداماتی است که مدیران به منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در موسسه آنها را به کار می‌گیرند. (۴۵) بسیاری از افراد سال‌های زیادی را صرف توسعه دانش و مهارت حرفه‌ای خود می‌کنند و انصافاً هم افراد توانمندی در حرفه خود می‌شوند، اما هنگامی که با آنها برخورد یا کار می‌کنیم، حس کار کردن با یک فرد حرفه‌ای را نداریم. این بدان علت است که تمام ابعاد حرفه‌ای گری را دارا ندارند. ابعاد حرفه‌ای گری عبارتند از:

- ۱- مهارت‌های حرفه‌ای: تمایز افراد در مهارت‌هایشان مشخص می‌شود. مهارت از جنس توانستن است و می‌توان این‌گونه در دنیای امروزی اذعان داشت که افراد ماهر می‌توانند رنگ جدیدی را در صنعت خود ایجاد کنند.
- ۲- استقلال حرفه‌ای: یعنی بتوانیم در صنعت، کسب و کار و حرفه خود مستقل و با شخص‌های تعریف شده از جانب خودمان عمل کنیم.
- ۳- تعهد حرفه‌ای: یعنی مادامی که زیر پرچم سازمانی در حال فعالیتیم با غرور و افتخار از آن دفاع کرده و با حفظ شأن و منزلت سازمان، شان و منزلت خودمان را حفظ کنیم و باعث وحدت رویه شویم.
- ۴- اخلاق حرفه‌ای: یعنی انعطاف‌پذیری به نفع حرفه و صداقت در ادعا.

¹ Human skills

² Perceptual skills

³ Robbins

۵- دانش حرفه‌ای. (۴۸)

پیشینه پژوهش

دزیکونسکی (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان مدل شایستگی‌های مدیر پروژه در صنعت ساخت‌وساز در لهستان به این نتیجه رسید که درکی درست از روابط بین مهارت‌های شخصی، دانش و قابلیت‌های مهندسی ساختمان در توانایی مدیریت کردن وجود دارد. در این تحقیق چهار عامل اثرگذار مشخص شد، که عبارت بودند از: مهارت‌های مدیریتی مبنایی، مهارت‌های مدیریتی پشتیبانی‌کننده، توانایی‌های بین فردی، هوش هیجانی و مهارت رسمی. نتایج نشان می‌دهد که موارد توصیف شده در گزارشات و تعاریف در زمینه صلاحیت و شایستگی مورد تایید است. مفتی (۲۰۱۶) در تحقیقی مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی را این‌گونه بیان کرد: سهم استراتژیک، دانش کسب و کار، اعتبار شخصی، فن‌آوری. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به ابعاد و مؤلفه‌ها را شامل تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بین‌رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک عنوان می‌کند. لیکاما (۲۰۱۵) انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یک‌دلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی را جزو ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی می‌شمارد، که در تحقیق خود با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیر پروژه به این دست آورد، دست یافتند. آسومنگ (۲۰۱۴) مهارت درون فردی، مهارت برون فردی، مهارت رهبری، مهارت فنی، مهارت شغلی، مهارت مشاوره‌ای را به عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی برای جامعه مورد بررسی خود بیان می‌کند.

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نام محقق	سال	ابعاد بدست آمده
۱	دزیکونسکی	۲۰۱۷	مهارت مدیریتی، توانایی‌های بین فردی، هوش هیجانی و مهارت رسمی
۲	وسلینک و همکاران	۲۰۱۵	تفکر سیستمی، پذیرش تنوع، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک
۳	لیکاما	۲۰۱۵	انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یک‌دلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی
۴	اسومنگ	۲۰۱۴	مهارت درون فردی، برون فردی، رهبری، فنی، شغلی، مشاوره‌ای
۵	انجمن آموزش و	۲۰۱۳	مهارت بین فردی، مهارت‌های کسب و کار، مهارت‌های فردی

ردیف	نام محقق	سال	ابعاد بدست آمده
	بهسازی آمریکا		
۶	دات	۲۰۱۲	طرح‌ریزی برنامه‌های بهسازی کارکنان، هدایت آموزش فردی، تعیین نیازهای آموزشی، جمع‌آوری اطلاعات، مشخص کردن رویه‌های آموزشی
۷	انت	۲۰۱۲	سازماندهی و توسعه راهنماهای آموزشی، ارزیابی عملکرد، آموزش‌های قبل از خدمت، تنظیم جلسات آشناسازی
۸	اکاترینی	۲۰۱۱	مدیریت کسب و کار، رهبری، کیفیت، کار تیمی، اثربخشی فردی
۹	خشوعی و همکاران	۲۰۱۳	ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط
۱۰	سردهمی اصفهانی	۱۳۹۸	مدیریت دانش، استراتژیک، فردی، بین فردی، تخصص، سرمایه مداری، تخصص، توانمندسازی
۱۱	پناهی و همکاران	۱۳۹۷	دانش، مهارت، توانایی، ویژگی
۱۲	بجانی	۱۳۹۷	تخصص، مهارت فنی، بین فردی، مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها، ادراکی، فنی
۱۳	بهراد و همکاران	۱۳۹۷	دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی، توان مالیاتی، سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، تعهد شغلی، مربی‌گری، خانواده، ارتباطات
۱۴	عباسی و همکاران	۱۳۹۷	کار تیمی، تکنولوژی، حل مسئله، یادگیری، ارتباطات
۱۵	پناهی و همکاران	۱۳۹۷	کار تیمی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، فردی، بین فردی، ارتباطات
۱۶	کدخدایی	۱۳۹۶	کاربست برنامه آموزشی، ارزشیابی، بازنگری، اصلاح برنامه آموزشی، شایستگی شناختی، اجتماعی، عاطفی
۱۷	جوانک لیاولی	۱۳۹۶	توسعه هدایت آموزشی، هدایت پژوهشی، هدایت بالینی، مهارت‌های رهبری، مدیریتی، خود توسعه فردی
۱۸	کریمی دوست	۲۰۱۳	مهارت فنی - ادراکی - انسانی
۱۹	عباسی	۱۳۹۷	کار تیمی، تکنولوژی، حل مساله، تکنولوژی، یادگیری، ارتباطات
۲۰	جوانک لیاولی	۱۳۹۶	فنی - ادراکی - انسانی
۲۱	هافمن و همکاران	۲۰۱۴	مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه ریزی، اهمیت زمان، کنترل

ردیف	نام محقق	سال	ابعاد بدست آمده
			جزئیات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده
۲۲	مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد)	۲۰۱۳	مهارت‌های بین فردی و سواد تکنولوژی، مهارت‌های کسب و ار و تفکر جهانی، مهارت‌های فردی و دانش صنعت
۲۳	گریفین	۲۰۱۲	فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان
۲۴	وتن و کامرون	۲۰۱۱	توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و خلاقانه، ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض، توانمندسازی و تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت

خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان هشت شایستگی مدیریت به شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند و در آن هشت شایستگی محوری را بیان کردند. این شایستگی‌ها شامل ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط است. موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی در دانشگاهی وابسته به سازمان نظامی به نتایج زیر دست یافتند: ۱- شایستگی‌های ارزشی ۲- مهارت تخصصی ۳- تفکر راهبردی ۴- نوآوری و حل مسئله ۵- مربی‌گری ۶- اخلاق حرفه‌ای ۷- مدیریت عملکرد ۸- مهارت ارتباطی ۹- مهارت سازمانی. بجانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور به این نتیجه رسید که از ضروریات شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی توجه به این نکته است که شایستگی امری ثابت و جاودانی نیست؛ بلکه با توجه به شرایط محیط و مقتضیات دائم در حال تغییر است و برای کسب عملکرد بالاتر از متوسط هم‌سخنان، باید دائم نسبت به کشف و ارتقاء شایستگی در سازمان ورزشی مربوطه مبادرت ورزیده شود. بهراد و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های روسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی به این نتیجه رسید که سطح اول شایستگی‌های رئیس گروه به سه حوزه کارکرد حرفه‌ای،

رفتاری و زمینه‌ای دسته بندی شده است. سطح دوم شامل یازده مقوله است، که سه مقوله دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی و توان عملیاتی در کارکرد حرفه‌ای؛ چهار مقوله سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی و تعهد شغلی در کارکرد رفتاری؛ و چهار مقوله مربیگری، خانواده، ارتباطات و مهارت‌های مدیریتی در کارکرد زمینه‌ای قرار می‌گیرند. عباسی و همکاران (۱۳۹۷) با طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی به این نتیجه رسیدند، که مهارت‌های کار تیمی، تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی، یادگیری و ارتباطی برای مدیران میانی و در نهایت مهارت‌های یادگیری، ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ نوع روش آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی با تخصص مرتبط بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند وارد مطالعه شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سوالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود، استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که ۷۵ درصد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه آزاد مشهد به ابعاد و مولفه‌های مهارت‌های حرفه‌ای که دارای شش بعد فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی، مهارت کار تیمی و مهارت ابتکاری وابسته است. این ابعاد می‌توانند شایستگی مدیران آموزش که دارای هشت بعد بشرح: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، عوامل سازمانی، شایستگی کارآفرینی، شایستگی کسب و کار، رهبری، تصمیم‌گیری و همکاری را تبیین و پیش بینی کنند.

تجزیه و تحلیل و ارائه داده‌ها

ویژگی‌های مورد توجه قرار گرفته در این بخش عبارتند از: وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری، که خلاصه آنها چنین است: بیشترین فراوانی در این جدول مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد به تعداد ۱۵۲ نفر (۵۵/۴۷ درصد) بوده است. نتیجه فراوانی سن پاسخگویان نیز نشان داد که ۵۲ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۷۴ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ تا ۴۱ سال، ۸۳ نفر بین ۴۲ تا ۴۷ سال و ۶۵ نفر بالای ۴۸ سال هستند. همچنین از حیث تحصیلات ۸۳ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۱۲۲ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۶۹ نفر دارای مدرک دکترا هستند. بررسی سابقه کاری پاسخگویان نیز نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال (۲۲/۹۹٪)، دارند.

ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از پژوهش نظری

شرح رسیدن به مدل نهایی بدین صورت بود که بعد از انتخاب بعدها در مدل پیشنهادی اولیه با روش فراترکیب، با توجه به تحقیقات معتبر ذکر شده، پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته‌ای برای اعمال نظر خبرگان در تکنیک دلفی، طراحی گردید. این پرسشنامه شامل بعدهای انتخاب شده براساس تحقیقات پیشین - بود. پرسشنامه طراحی شده بر اساس مدل پیشنهادی اولیه، بصورت پرسشنامه‌ای نیمه‌ساختار یافته در اختیار خبرگان (استادان برجسته و صاحب نظران در زمینه مدیریت دارای تالیف کتاب) قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد، هم در مورد میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های انتخابی و همچنین ابعادی که به نظر آنها تبیین‌کننده مدل نهایی تحقیق (مدل شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای) است، اظهار نظر کنند. در مرحله اول تعداد ۸ بُعد و ۴۵ مولفه برای شایستگی و ۵ بُعد و ۲۶ مولفه برای مهارت های حرفه ای براساس مبانی نظری تحقیق ملاک تهیه و تدوین اولین پرسش نامه دلفی قرار گرفت و در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای طراحی پرسش نامه از طیف لیکرت با مقیاس ده گانه استفاده شد. این روند برای مراحل دوم و سوم نیز انجام گردید. در دور دوم تعداد ۷ بُعد و ۳۷ مولفه برای شایستگی و ۴ بُعد و ۲۳ مولفه برای مهارت های حرفه ای در نظر گرفته شد و در دور سوم تعداد ۸ بُعد و ۴۱ مولفه برای شایستگی و ۶ بُعد و ۳۰ مولفه برای مهارت های حرفه ای حاصل گردید.

سپس بر اساس مدل ثانویه، پرسش‌نامه نهایی (پرسش‌نامه بسته) طراحی شد و در اختیار گروهی از متخصصان قرار گرفت، تا روایی صوری پرسش‌نامه بدست آید. بعد از تأیید روایی صوری پرسش‌نامه، روایی محتوایی پرسش‌نامه هم مورد بررسی قرار گرفت. مرحله بعد نوبت به پایایی پرسش‌نامه رسیده، به منظور تعیین پایایی، پرسش‌نامه در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری (مدیران و کارشناسان و کارکنان واحدهای دانشگاه های آزاد خراسان رضوی)، قرار گرفت، تا با روش آلفای کرونباخ، میزان پایایی پرسش‌نامه مشخص شود. خلاصه نتایج دلفی که پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ، بررسی شده، در جدول ۳ آمده است. از آنجا که نتیجه آزمون از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان بر صحت آن مهر تأیید زد.

جدول ۳. مقادیر متوسط واریانس استخراج شده و پایایی مرکب متغیرهای مکنون تحقیق

بخش	ابعاد	میزان آلفای کرونباخ	AVE	CR	MSV	ASV
مهارت‌های حرفه‌ای	فنی	۰/۷۷۰	۰/۵۹۲	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	انسانی	۰/۷۶۵	۰/۶۱۰	۰/۸۸۱	۰/۰۴	۰/۰۲
	ادراکی	۰/۷۵۱	۰/۵۵۸	۰/۸۰۰	۰/۰۴	۰/۰۲
	ارتباطی	۰/۸۷۰	۰/۵۸۰	۰/۸۳۵	۰/۰۴	۰/۰۲
	مهارت کار تیمی	۰/۸۱۵	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶	۰/۰۴	۰/۰۲
	مهارت ابتکاری	۰/۷۶۹	۰/۵۱۸	۰/۷۰۰	۰/۰۴	۰/۰۲
شایستگی مدیران	ویژگی‌های فردی	۰/۷۵۸	۰/۶۵۰	۰/۵۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	مهارت‌های مدیریتی	۰/۷۲۰	۰/۵۵۲	۰/۹۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	عوامل سازمانی	۰/۷۷۰	۰/۵۸۰	۰/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	شایستگی کارآفرینی	۰/۷۹۰	۰/۵۶۴	۰/۴۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	شایستگی کسب و کار	۰/۸۰۵	۰/۷۷۰	۰/۸۳۵	۰/۰۴	۰/۰۲
	رهبری	۰/۸۷۰	۰/۵۰۵	۰/۸۱۶	۰/۰۴	۰/۰۲
	تصمیم‌گیری	۰/۸۱۴	۰/۶۰۴	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	همکاری	۰/۷۴۰	۰/۶۱۲	۰/۸۸۱	۰/۰۴	۰/۰۲

همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران آموزش براساس مدل نهایی مطابق جدول ۴ دست آمد:

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و مهارت‌های حرفه‌ای

مقوله کلی	بُعدها	شاخص‌ها (مؤلفه‌ها)
شایستگی مدیر	ویژگی‌های فردی	تحصیلات، قدرت یادگیری، ادراک و طرز تلقی، انگیزش‌ها و ارزش‌ها، مسا اخلاقی، تجربه، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های فیزیکی
	مهارت‌های مدیریتی	فنی، ادراکی، تجزیه و تحلیل و تشخیص، برقراری روابط متقابل شخصی، رایانه
	عوامل سازمانی	زیرساخت قانونی، زیرساخت فرهنگی، زیرساخت جذب و استخدام

مفوله کلی	بُعدها	شاخص‌ها (مؤلفه‌ها)
مهارت‌های حرفه‌ای	شایستگی کارآفرینی	نوآوری، تبدیل ایده به عمل، کار تیمی، شبکه‌سازی، مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی
	شایستگی کسب‌وکار	مهارت پژوهش، درک کسب‌وکار، مهارت تحلیل، مهارت تفویض اختیار، در رفتار سازمانی
	رهبری	اعتبار شخصی، قدرت اقتناع، رهبری، مدیریت تغییر، توسعه‌دهندگی
	تصمیم‌گیری	قدرت تشخیص مسئله، حل مسئله، شایستگی انتخاب راه‌حل
	همکاری	فرهنگ‌ها و ارزش‌ها، همکاری مشترک، مدیریت تعارض، تیم‌های کاری
	فنی	مهارت ارتباط مؤثر با دیگران، مدیریت استرس، مهارت کنترل خشم، آشنایی اصول هماهنگی، اصول برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، اصول سازماندهی، استفاده تکنولوژی
	انسانی	مهارت خودآگاهی، مهارت خودمدیریتی، اطلاع از انگیزه‌های کارکنان، رهبر مؤثر، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه
	ادراکی	درک پیچیدگی‌های کل سازمان، در نظر داشتن تمام عناصر تشکیل‌دهنده ک تحلیل مسائل سازمان و ارائه راه‌حل
	ارتباطی	ارتباط گروهی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی، ارتباط جمعی، ارتباط کلامی یا شفاهی، ارتباط غیرکلامی
	مهارت کار تیمی	اصول و فنون مذاکره، مدیریت رفتار سازمانی، دانش و مهارت فروش، توانا مدیریت پروژه
مهارت ابتکاری	پذیرا بودن ایده‌های جدید، ابتکار عمل به خرج دادن، ایجاد بستری بر نوآوری‌های مؤثر	

آزمون فریدمن

شایستگی مدیران آموزش شامل هشت بعد ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های مدیریتی، ۳. عوامل سازمانی ۴. شایستگی کارآفرینی ۵. شایستگی کسب و کار ۶. رهبری ۷. تصمیم‌گیری ۸. همکاری است. مهارت‌های حرفه‌ای نیز، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری است. برای شناسایی این ابعاد، از آزمون فریدمن استفاده شد، که نتایج آن در جداول زیر نشان داده شده است. در این آزمون، مشخص می‌شود هر یک از ابعاد دارای چه

ترتیب اهمیتی نسبت به بقیه هستند. از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد استفاده می شود. (۴۹) در این بخش فرضیات زیر مورد آزمون قرار گرفت:

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه های ابعاد شایستگی مدیران آموزش)

میانگین رتبه	ابعاد
۴/۵۲	مهارت های مدیریتی
۴/۴۲	ویژگی های فردی
۳/۹۱	رهبری
۳/۸۴	تصمیم گیری
۳/۶۹	عوامل سازمانی
۳/۵۰	شایستگی کسب و کار
۳/۳۹	شایستگی کارآفرینی
۳/۲۱	همکاری

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری)

میزان خطا	معناداری	درجه آزادی	کای دو χ^2
۰,۰۰۵	۰/۰۰۰	۵	۷۱/۹۶۷

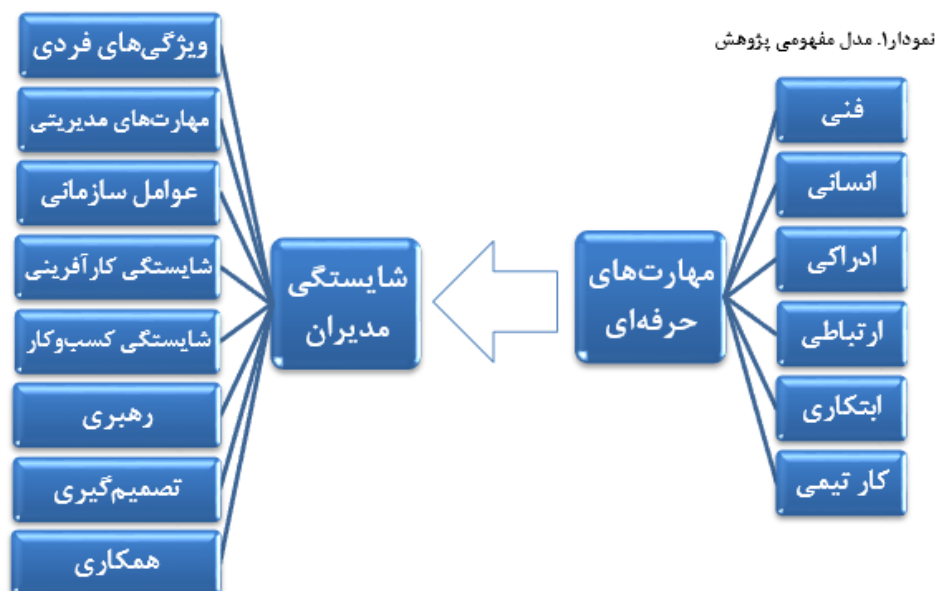
نتایج آزمون فریدمن دارای دو خروجی است. خروجی اول جدول ۶ آماری توصیفی است که میانگین رتبه هر متغیر را نشان می دهد. هر چقدر میانگین رتبه ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. خروجی دوم جدول ۷ به ترتیب داده های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و معناداری را ارائه می کند. (۴۹) به دلیل اینکه معناداری کمتر از آستانه ۰/۰۵ است، فرض H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن میانگین رتبه های متغیرها پذیرفته نمی شود. همان طور که از جداول فوق مشخص است. پس از جمع آوری داده ها و ورود آنها به رایانه، داده ها با استفاده از نرم افزارهای آموس و نرم افزار SPSS تحلیل شدند. از نرم افزار SPSS برای تعیین پایایی همسانی درونی استفاده شد. از نرم افزار ایموس جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد و در نهایت پایایی مرکب (CV) پایایی هر سؤال (IR) متوسط واریانس استخراجی (AVE) حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) برای تعیین روایی هم گرا و واگرا (تشخیصی) بر اساس مدل نهایی و مطابق مدل پیشنهاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) محاسبه شد. به منظور گردآوری شواهد مربوط به روایی سازه، از

روش تحلیل عاملی (تأییدی) بهره گرفته شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴ مناسب بوده و در سطح ۰/۱ معنی دار هستند در معادلات ساختاری علاوه بر روایی هم‌گرا که برای بررسی اهمیت نشانگرهای سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز مورد نظر است این فرایند با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۴ هستند که این ضرایب در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه‌های ابعاد مهارت های حرفه ای)

میانگین رتبه	ابعاد
۴/۶۹	انسانی
۴/۵۱	ادراکی
۴/۴۰	فنی
۴/۲۱	ارتباطی
۳/۹۰	مهارت کار تیمی
۳/۸۴	مهارت ابتکاری

نتایج جدول ۷ نیز حاکی از این است که ضریب همبستگی سؤالات با نمره کل پرسش‌نامه بالاتر از ۰/۳ و پایایی هر سوال بیشتر از ۰/۲۰ گزارش شد، که نشان می‌دهد سؤالات در سنجش متغیرها از دقت کافی برخوردارند. علاوه بر این پایایی به روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷۰ گزارش شد که نشان می‌دهد همه عامل‌ها نیز در تعیین سازه از دقت لازم برخوردارند. همچنین نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که برای هر بخش (AVE) $CR > (AVE)$ و $AVE > 0.5$ در نتیجه مؤلفه‌ها از روایی هم‌گرا برخوردارند علاوه بر این از آنجایی که برای هر مؤلفه $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$ است که بیانگر روایی تشخیصی و واگرایی مؤلفه‌ها است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر یک از عوامل، هدف پرسشنامه را برآورد می‌کند (روایی هم‌گرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند هم‌چنین همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول ۳ نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.



نتیجه

بررسی شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رویکرد مهارت‌های حرفه ای بعد از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی در مرحله چهارم (تصمیم و تصویب) ، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی ، ۲. انسانی ، ۳. ادراکی ، ۴. ارتباطی ، ۵. مهارت کار تیمی ، ۶. مهارت ابتکاری می‌باشد. و همچنین متغیر « شایستگی مدیران » بعد از انجام چهار مرحله تکنیک کیفی دلفی، دارای هشت بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های مدیریتی، ۳. عوامل سازمانی ۴. شایستگی کارآفرینی ۵. شایستگی کسب و کار ۶. رهبری ۷. تصمیم‌گیری ۸. همکاری همراه است. نتایج این پژوهش نشان داد بین مولفه ها و ابعاد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای اثر مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های حاصل در مقایسه با یافته های پژوهشی پدرو و ماریو (۲۰۱۷)، طلوعیان (۱۳۹۸)، آمچی و لانگ (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگ‌هو و یانگ‌هو (۲۰۰۹)، ادوارد (۲۰۰۹)، کیائو و وانگ (۲۰۰۹)، سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)، نتایج یکسانی داشته است.

پژوهشگر در پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع متناسب با دانشگاه های آزاد خراسان رضوی به بررسی این موضوع پرداخته است و مدل ارائه شده توسط صاحب‌نظران حوزه سازمان،

مدیریت و اخلاق در دانشگاه دانشگاه های آزاد خراسان رضوی بررسی ومورد تایید قرار گرفته است. در نهایت این پژوهش با نتایج پژوهش های انجام شده توسط کاظمی کیا، احمدی و احقر (۱۳۹۷)؛ جمشیدی (۱۳۸۶)؛ پژوهان (۱۳۹۳)؛ سبحانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ نجارپور استادی و تقی زاده (۱۳۹۱)؛ اسپایدرز (۲۰۰۷)، هوشیار (۲۰۱۹)، پدرو و ماریو (۲۰۱۷)، طلوعیان (۱۳۹۸)، آمچی و لانگ (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگ هو و یانگ هو (۲۰۰۹)، ادوارد (۲۰۰۹)، کیانو و وانگ (۲۰۰۹)، بهراد و همکاران (۱۳۹۸)، همخوانی و مطابقت دارد. لازم به ذکر است دانشگاه های آزاد خراسان رضوی در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه ای نیز به تحقق آن کمک می کند. البته این دو متغیر از جمله متغیرهای بر خطی نیستند؛ لذا در حوزه علوم رفتاری از این دست مقولات ارتباط دوری با هم دارند. شایستگی مدیران ارتباط مستقیم با شهروندی سازمان دارد. در برخی موارد به اقتضا در جای دیگر ممکن با توجه به متغیر مهارت های حرفه ای به شکل غیرمستقیم نیز بر رفتار شهروندی سازمان تاثیر داشته باشد. در پاره ای از موارد در برخی مفاهیم این دو متغیر ممکن رابطه همپوشانی نیز بر قرار باشد.

منابع

- 1) Shafipour, Seyedeh Fatemeh; Zare Zaidi, Alireza; Matani, Mehrdad (1396). The role of managers' professional ethics in the success of organizations, *Journal of Applied Studies in Management and Development* 2 (5).
- 2) 2. Ismaili, Saedehe; Farzin Majd, Atefeh; Adli, Fariba. (1397). Ethical application of authority for educational leaders: a systematic review, the sixth scientific conference on educational sciences and psychology, social and cultural harms of Iran, Tehran, Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies.
- 3) 3. Zakuro and Viscaro (2016). Professional ethics for school principals in the secular West. *Social Science & Medicine*, 66: 17-1796.
- 4)
- 5) 4. Rezaei, Neda; Abdollahi, Davood; Noor Mohammad Khalis, Mansour (1397). Investigating car factors on the professional performance of primary school principals. *National Conference on Management and Humanities Research in Iran*.
- 6) 5. Ghaderi, Mostafa; Ghorbani, Soheila, (1399), Identifying the components of professional ethics of primary teachers from the perspective of exemplary teachers in Qazvin province, *Fifth International Conference on New Research in Educational Sciences, Psychology and Social Studies of Iran*, Tehran.
- 7) 6. Poole, W.L. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.

- 8) 7. Gerholz, J. D. K. H. (2015). Fostering ethical competence in business education. In *New Perspectives on Corporate Social Responsibility* (pp. 547-561). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 9) 8. Mousavi, Farank; Vashni, Amir; Saeedipoor, Zeinab (1395). Assessing the level of observance of professional ethics standards for secondary school principals in the city of Sanghar, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 10 (2): pp. 97-122.
- 10) 9. Aghighi, Alireza. (2016). The relationship of some ethical variables with organizational health. *Ethics in science and technology*. 11 (3): pp. 97-107.
- 11) 10. Karimi Doust, Ashraf. (2012). A Study of the Relationship between Managerial Skills of Managers and Job Satisfaction of Employees in Bandar Abbas University of Medical Sciences
- 12) 11. Sabokroo, Mehdi, Behrad, Arman, Tabatabai Nasab, Seyed Mohammad. (1397), Designing a competency model for tax group heads in the country's tax affairs organization (a qualitative approach). *Tax Research Journal*. ۱۳۹۷; 26 (40): 65-92.
- 13) 12. Aslanjari, Baqir. (2013) Management of Empowerment and Organizational Transformation. Available at ttp: //www.ical.ir
- 14) 13. Ekrami Hamid, Hoshyar Vajihe. (1395). Identifying and explaining the competencies of high school principals (Case study: high schools in District 4 of Mashhad). *Journal of Family and Research*. ۱۳۹۵; 13 (3): 7-32.
- 15) 14. Mousavi, Ali et al. (1399). Designing the competency model of managers of organizational universities. *Journal of Management in Islamic University*. Ninth year, No. 2
- 16) 15. Omidinejad, Mahboobeh. (1394). Organizational Justice. Available at <http://mindexir.com>
- 17) 16. Nabatchi, T., Lisa, B.B. & David, H. G. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- 18) 17. Chen, Y-J., Lin, Ch-Ch., Tung, Y-Ch. & Ko, Y-T. (2008). Associations of organizational Justice And ingratiation with organizational citizenship Behavior: the Beneficiary perspective. *Social Behavior Personality*, 36(3), 289-302.
- 19) 18. Bandali, Spring; Abolghasemi, Mahmoud; Pardakhtchi, Mohammad Hassan and Rezaeizadeh, Morteza. (1397). Pathology of faculty growth programs of Shahid Beheshti University. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Volume 5, Number 18, pp: 53-25.
- 20) 19. Miller, K. (2015). *Motivating Factors and Barriers to Online Faculty Professional Development*. Morehead State University.
- 21) 20. Ouellett, ML. (2010). Overview of faculty development: History and choices. In: *A guide to faculty development*, 3-20.
- 22) 21. Asumeng Maxwell. A., Osae-Larbi, J. A. (2015). Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations, *European Journal of Training and Development Studies*, 2 (3), 29-43.
- 23) 22. Rai, S. (2016). Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification. *Home Browse Journals & Books South Asian Journal of Global Business Research*.

- 24)23. Asai, R., & Kavathatzopoulos, I. (2016). Ethical competence and social responsibility in scientific research using ICT tools. *ACM SIGCAS Computers and Society*, 45(3), 345-347.
- 25)24. Bejani, Abolfazl, Shahlaei, Javad, Kashkar, Sara, Ghafouri, Farzad. (1397), Developing a competency model for managers of sports organizations in the country based on data theory. *Sports Management Studies*. Volume 11, Number 54. Pages 109-128.
- 26)25. Calder, G. (2015). Competence, Ethical Practice and Professional Ethics Teaching. *Ethics and Social Welfare*, 9(3), 297-311.
- 27)26. Rahimnia, Fariborz and Hoshyar, Vajiha. (1389). The effect of organizational justice on the desire to leave the job through job satisfaction. *Journal of Tomorrow Management*, Volume 9, Number 24, pp: 42-23.
- 28)27. Shamaeizadeh, Pirooz. (2014). Investigating the factors promoting the competence of intelligence police managers
- 29)28. Abedin Aval, Akram. (2011). Designing the competency model of the teachers of the departments of Ferdowsi University of Mashhad. *Iran Scientific Information Database (Ganj)*. Pp. 11-56
- 30)29. Mohebbi, Ali; Mohammadian Shamim, Majid, (2017), Designing the competency model of managers and training experts of East Tehran Police Command, *Resource Management in Police*, No. 20 (Scientific-Research)
- 31)30. Sarabi, Omid. (2014). The effect of management stability on professionalism with meritocracy approach. *Allameh Tabatabai University*.
- 32)31. Hoshyar, Vajiheh. (2012). Analysis of dimensions and components of managers' competency model in the banking system. *Journal of Tomorrow Management*.
- 33)32. Kincāns, V. (2015, May) Ethical Competence and Possibilities of Dialogic Education. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION*. Proceedings of the International Scientific Conference (Vol.1, pp. 206-214)
- 34)33. Dianti, Mohammad, Erfani, Maryam. (2009) Competence; Concepts and Application. *Journal of Tadbir*
- 35)34. Hosseinzadeh, Ali and Naseri, Mohsen. (2008). Organizational Justice. *Tadbir Monthly*, Year 18, No. 190, pp: 23-18.
- 36)35. Pajooohan, Ayoob. (2014) The relationship between organizational maturity and self-esteem and its dimensions in the staff of Payam-e-Noor University of Kurdistan Province. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*; Year 2, No. 8, pp. 88-71.
- 37)36. Ciulla, J.B., Forsyth, D.R., Genovese, M.A., Goethals, G.R., Han, L.C. & Hoyt, C. (2008). *Leadership at the Crossroads*, Westport: Praeger.
- 38)37. Nworie, J., Charles, C. & Charlesm, KJ. (2013). Engaging Higher Education Faculty in Innovative Professional Development in Teaching and Learning. In: Villar-Angulo LM, Rosa OMA-D La, editors. *university teaching and faculty development Research Compendium*. Nova Science Publishers.
- 39)38. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.

- 40)39. Keller, A. C., Smith, K. T., & Smith, L. M. (2007). Do gender, educational level, religiosity, and work experience affect the ethical decision-making of US accountants?. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3), 299-314.
- 41)40. Douglas, P. C., Davidson, R. A., & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 101-121.
- 42)41. Alwani, Mehdi; Faiz, Kawkab; Khanifar, Hossein; Pourezat, Ali Asghar and Jandaghi, Gholamreza. (1393). The Theological Foundations of Linguistic Justice (in an effort to provide a model based on the Islamic value system). *Journal of Modern Religious Thought*, Volume 10, Number 37, pp: 62-45.
- 43)42. Iranian route site. (1398)
- 44)43. Rezaian, Ali (1381). *Expect justice and fairness in the organization (advanced organizational behavior management)*. Ch 1, Tehran: Samat Publications.
- 45)44. Haghghi, Mohammad Ali and Mirzadeh, Leila. (1389). The place of justice in Islam and its role in promoting organizational citizenship behaviors. *Suspicious*, No. 108.
- 46)45. Rezaei, Mohammad Hussein (1391). Study of social justice in development programs from a new perspective. *Bi-Quarterly Journal of Islamic Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 54-33.
- 47)46. Pachkowski, K. S. (2018). Ethical competence and psychiatric and mental health nursing education. Why? What? How?. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 25(1), 60-66.
- 48)47. Amirkafi, Mehdi and Hashemi-Nasab, Fakhalsadat (2013). The Impact of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Organizational Trust on Organizational Commitment. *Social Issues of Iran*, Year 4, Number 1.
- 49)48. Shaban Ali, Mohammad Reza. (1397). Professional audio file in the workplace
- 50)49. Sadehi Isfahani, Maryam, Rasouli Ishaq, Sattari Farzad, Azadi Behnam, Ahmadlou Majid. (1398), Designing a dynamic capabilities model for Sepah Bank employees with a competency approach. *General management research*. Volume 12, Number 44; From page 107 to page 131.

ویژگی عناصر برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه: سنتز پژوهی بر اساس مدل روبرتس^۱

نسربین اوضاعی^۲

علیرضا عصاره^۳

محمود مهرمحمدی^۴

محمد رضا امام جمعه^۵

غلامعلی احمدی^۶

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵)

چکیده

منتورینگ همتا یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای کارمندان به‌ویژه اساتید دانشگاهی به شمار می‌رود. هدف پژوهش بررسی عناصر برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه، رویکرد پژوهش کیفی و روش آن سنتز پژوهی بر اساس مدل روبرتس (۲۰۰۷) است. جامعه پژوهش، متشکل از ۳۴۷ مقاله درباره ویژگی‌ها و مدل‌های منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان آموزشی است که در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۱ میلادی در مجلات علمی معتبر ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش شامل ۵۸ مقاله علمی پژوهشی که به‌صورت هدفمند جمع‌آوری شده‌اند. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه، گردآوری شده‌اند. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های منتورینگ همتا در ۵ بُعد و ۲۹ عامل طبقه‌بندی شدند. این ابعاد شامل بعد فردی (مشمتمل بر عوامل؛ مهارت‌های شغلی، مهارت رهبری، تعادل گرایی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله، مهارت‌های ادراکی، دسترسی‌پذیری، ابعاد شخصیتی، انگیزش)، بُعد سازمانی (مشمتمل بر عوامل؛ توسعه حرفه‌ای، حمایت و تشویق، زیرساختی، توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای، ساختار سازمانی و مدیریتی)، بُعد فرهنگی (مشمتمل بر عوامل؛ توجه به الزامات فرهنگی) و بعد الزامات و بایسته (مشمتمل بر عوامل؛ حفظ کرامت، مدیریت دانش پداگوژیک، استراتژی روشن، شخصی‌سازی فرآیند، به‌صرفه بودن، امنیت، مبتنی بر اصول برنامه درسی محیط کار، مبتنی بر هیوتاگوژی، الزامات برنامه و توجه به نقش) و ارتباطات (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون، ارتباطات مثبت، ارتباطات اجتماعی، ارتباط در روابط و سودمندی) می‌باشد. بنابراین برای اجرای بهتر الگوهای منتورینگ همتا بهتر است به تمام این ۵ بُعد توجه شود.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، منتورینگ همتا، اساتید، دانشگاه

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

^۲ دانشجوی دکتری برنامه درسی، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

^۳ استاد تمام، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول alireza-assareh@yahoo.com)

^۴ استاد تمام، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۵ دانشیار، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

^۶ دانشیار، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

مقدمه

اساتید از عوامل مهم آموزش عالی هستند که توسعه کیفی آن‌ها تأثیر بسزایی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارد و به مثابه روح و جان آموزش عالی زیربنای توسعه سایر بخش‌ها می‌باشند (۱). از این رو مؤسسات آموزش عالی برای پیشبرد هدف‌های خود به اساتید و اعضای هیئت علمی توانمند با قابلیت حرفه‌ای بالا نیاز دارند. در میان دانشگاه‌های ایران، دانشگاه فرهنگیان به عنوان دانشگاهی جدید در نظام آموزشی عالی با تغییر ساختار تربیت معلم در نظام آموزش و پرورش با اهداف ویژه‌ای به وجود آمد. دانشگاه فرهنگیان به عنوان نهاد اصلی تربیت معلم و رکن تحول و تعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مؤسسه‌ای در گستره ملی، با هویت مأموریت‌گری حرفه‌ای؛ برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و منطبق بر سند تحول بنیادین و پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی در حوزه‌های مرتبط با مزیت رقابتی دانشگاه که با استفاده از همه ظرفیت‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در سال ۱۳۹۰ تأسیس شد (۲). نقش اساتید در دانشگاه فرهنگیان با توجه به مأموریت این دانشگاه نقشی سازنده و اثربخش در نظام تعلیم و تربیت کشور می‌باشد. لذا توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید و توجه است.

توسعه و بالندگی حرفه‌ای به معنای فرآیندی بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و نشده و مستمر مبتنی بر آموزش‌های رسمی (کارگاه‌های آموزشی و سنتی) و غیررسمی (تعاملات بین گروهی اساتید) می‌باشد (۳). در زمینه توسعه حرفه‌ای در بخش آموزش و توسعه حرفه‌ای مربیان مدل‌ها و رویکردهای مختلفی مورد توجه است به عنوان نمونه؛ مدل توسعه‌ای کگان (۴)، الگوی تدوین وین اشتاین و فانتینی (آرنشتاین و هانکینز) (۵) در این زمینه موجود می‌باشد. در این میان یکی از راهبردهای نوین که بیشتر در توسعه حرفه مورد توجه می‌باشد، منتورینگ است. منتورینگ یکی از روش‌های آموزش کارکنان می‌باشد که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی در نظر گرفته می‌شود.

منتورینگ روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشد (۶). سازمان‌ها از این فنون به عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود بهره می‌گیرند چراکه منتورینگ روشی است که در آن نیازی نیست فرد از محیط کارش جدا گردد بلکه روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند (۷).

روش توسعه‌ای منتورینگ، یک روش کاملاً خاص است که برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت علمی جدید طراحی شده است. جستجو نشان می‌دهد که منتورینگ به جزء اصلی برنامه‌های

¹ Kegan
Wayne Stein and Fantini

بهبودی اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (۸). در واقع با به کارگیری برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان و به طور خاص راهبرد منتورینگ در محیط آموزشی می‌توان کارایی، اثربخشی، کاربرد سازمانی، بهبود در نتایج عملکردهای شغلی افراد را تقویت کرد (۹). امروزه به دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که از این‌پس برنامه منتورینگ داشته باشند. منتورینگ به منظور افزایش بهره‌وری تحقیقات (۱۰ و ۱۱)، تقویت اثربخشی آموزش حفظ اساتید، استخدام و بهره‌وری مؤثر است. منتورینگ به اساتید کمک می‌کند تا راهنما و دستورالعملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، ایجاد محیط حمایتی، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات و مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه کسب کنند (۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵). و با توسعه کار راه‌های، ارتقا و توسعه حرفه‌ای همراه است (۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹).

منتورینگ حفاصل میان نظریه و عمل را از بین می‌برد و سبب افزایش اعتماد به نفس می‌شود، (۲۰). منتورینگ را می‌توان به عنوان یک رابطه متقابلی تعریف کرد که در آن هم هیئت علمی (ارشد) منشور و هم هیئت علمی جدید (منتی) از تدریس و یادگیری بهره‌مند می‌شوند (۲۱، ۱۵).

منتورینگ دارای الگوها و مدل‌های متفاوت است که در طول زمان در سازمان‌ها با توجه به شرایط آن تکوین یافته‌اند. به اعتقاد آم بروس^۱ (۲۲) با گذشت زمان مدل‌های منتورینگ از مدل سنتی دینامیک فاصله می‌گیرد و حلقه‌های آن از ارتباط با یک فرد به ارتباط گروهی از منشورها یا گروهی از افراد که یکدیگر را راهنمایی می‌کنند توسعه یافته است. همچنین این گستردگی و تنوع جای خود را به تنوع در سلسله‌مراتب و دگرگونی آن نیز داد؛ به گونه‌ای که تحقیقات نشان دادند که رابطه منتورینگ با گذشت زمان دارای سود متقابل و دوطرفه است در شروع این رابطه شاید تصور شود که منتورینگ یک رابطه سلسله‌مراتبی است اما در واقع به عنوان یک رابطه یک طرفه شروع می‌شود ولی در ادامه منجر به روابط سود ده برای هر دو طرف (منتی و منتور) می‌گردد، (۲۳). یکی از مدل‌هایی که مورد تأکید در سازمان‌های آموزشی می‌باشد منتورینگ هم‌تا است.

منتورینگ هم‌تا اعضای هیئت علمی را برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات گرد هم می‌آورد (۲۴). این مدل با جفت کردن افراد باتجربه، رتبه و سطح سلسله‌مراتبی باتجربه متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با دیگران در همان وضعیتی که هستند، فراهم می‌آورد. منتورینگ هم‌تا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که هم‌دل‌تر باشند (۲۵). همچنین بوچ، هرت، رورر و رابنسون^۲ (۲۶) بیان داشت منتورینگ هم‌تا یک الگوی تراز است که در آن مربیان یکدیگر را راهنمایی می‌کنند.

1 Ambrose

2. Buch, Huet, Rorrer & Roberson

منتورینگ همتا، زمانی اتفاق می‌افتد که به‌منظور بهبود اثربخشی یک فرد با سایر افراد باهم شراکت می‌کنند. برنامه منتورینگ همتا یکی از برنامه‌های غیررسمی است که به‌طور غیرمعمول توسط مدیریت آغاز می‌گردد. درحالی‌که منتورینگ همتا به‌صورت غیررسمی صورت می‌گیرد، برخی از سازمان‌ها منتورینگ همتا را از طریق فرایند رسمی، پیاده می‌نمایند. منتورینگ همتا همچنین توسط تلفن و به‌صورت مجازی در گروه صورت می‌پذیرد، همانند برنامه‌های غیررسمی، اکثر برنامه‌های منتورینگ همسان، ساختار تعریف‌شده یا فرایندهای مرتبط ندارند (۲۷).

در مدل‌های منتورینگ ارائه‌شده برای اساتید و مدرسان شاخص‌ها و مؤلفه‌های گوناگونی موردتوجه قرار گرفته است به‌عنوان نمونه داشتن انگیزه و اعتمادبه‌نفس در همتایان، مهارت‌های ارتباطی و ابراز وجود (۲۸)، توجه به سیالت نقش‌ها (۲۹)، تخصیص زمان مناسب، مهارت‌های ارتباطی همتایان (۳۰)، حمایت اجتماعی و عاطفی از همتایان (۳۱)، حمایت بین فردی (۳۲)، آزادی در انتخاب همتا، گسترش شبکه‌های اجتماعی در سازمان (۳۳)، تعریف اهداف مشترک، مهارت‌های رهبری و ارتباطات (۳۴)، تفکر انتقادی، پرورش شبکه‌سازی و فرصت‌های شغلی و پشتیبانی در ساخت تصمیمات شخصی (۳۵)، خودارزیایی و ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات خود (۳۶)، تعریف منافع مشترک (۳۷)، ایجاد گروه‌های بحث و یادگیری و الگوی یادگیری محور (۳۸) در زمینه الگوی منتورینگ همتا و ویژگی‌ها آن بیان شده است.

لازمه موفقیت تلاش‌های انجام‌شده در زمینه بهسازی آموزش و پرورش، توسعه حرفه‌ای و استفاده از اساتید مجرب در دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان مبدأ تربیت معلم در کشور می‌باشد. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده و بافت دانشگاه فرهنگیان که دارای جمع کثیری از اساتید شامل اعضا هیئت‌علمی رسمی دانشگاه، مدرسان، اساتید میهمان، اساتید مدعو می‌باشند و چالش‌هایی که در زمینه اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه وجود دارد. یکی از مهم‌ترین الگوهای توسعه حرفه‌ای توجه به الگوی منتورینگ همتا در این دانشگاه می‌باشد. شناسایی ویژگی الگوهای منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی از یک‌سو زمینه طراحی الگویی موفق و بومی جهت دانشگاه فرهنگیان و متناسب با آن را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر افق‌های دید طراحان آموزشی و مدیران منابع انسانی نسبت به یافته‌های نوین علمی در این راستا را فراهم می‌کند.

با توجه به آنچه گذشت در پژوهش‌های انجام‌شده کدها و مؤلفه‌های اخلاقی متعدد و پراکنده‌ای در زمینه منتورینگ همتا برای سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها بیان شده است، از سویی با توجه به جست‌وجوی محققین در داخل و خارج کشور پژوهشی جهت یکپارچه‌سازی مؤلفه‌های منتورینگ همتا صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش بران شدیم تا مدل منتورینگ همتا برای دانشگاهیان را تدوین

نماییم. بدین ترتیب پرسش موردبررسی حاضر به این شرح قابل تدوین است: الگوی منتورینگ همتا برای دانشگاه با توجه به پیشینه پژوهشی موجود چگونه است؟

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی^۱ است. که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته‌شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند (۳۹) و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی می‌باشد. از این‌رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه مدل منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان آموزشی است. از سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز، از فرم کاربر طراحی‌شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید.

برای سنتز پژوهی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به این صورت که ابتدا با کدگذاری باز مقوله‌ها از اسناد استخراج شد و سپس با طبقه‌بندی کدهای باز هم‌جنس در یک مقوله، کدهای محوری تحقیق به دست آمد. در نهایت کدهای محوری شناسایی‌شده در ابعاد متناسب با خود قرار گرفتند و کدهای منتخب حاصل شدند و ویژگی مؤلفه‌های مدل منتورینگ همتا برای اساتید و مدرسان با توجه به پیشینه پژوهش‌های موجود؛ مشخص شد. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس شامل مراحل؛ ۱- شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز، ۲- اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات، ۳- گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات، ۴- چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل، ۵- پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس و ۶- ارائه نتایج استفاده شد. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزش یاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به‌منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن، استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزیابان عدد ۷۶ به دست آمد که نشان‌دهنده ۷۶ درصد توافق بین ارزیابان در کدگذاری‌ها بود.

^۱ The- synthesis research

$$C.R = \frac{128+112+109+91}{4 \times 143} \times 100 = 76/92$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردی توافقی}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 10$$

یافته‌ها

در این بخش با توجه به الگوی شش مرحله روبرتس به تحلیل هریک از مراحل پرداخته می‌شود:

۳-۱ شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز

اساتید دانشگاه نقش مهمی در پیشبرد اهداف علمی و توسعه‌ای جامعه دارند. در این میان توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است یکی از الگوهای نوین در بحث توسعه حرفه‌ای در محیط آکادمیک استفاده از منتورینگ و رویکردهای مختلف آن در این زمینه است. از الگوهای نوین منتورینگ، منتورینگ همتا می‌باشد. منتورینگ همتا زمینه آموزش گروهی و همکاری در آموزش بین افراد در سطوح مختلف را فراهم می‌آورد.

۳-۲ اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۴۰) از این‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی از قبیل؛ منتورینگ همتا، منتورینگ همتا در نظام آموزشی، منتورینگ همتا اعضا هیئت‌علمی، منتورینگ همتا و توسعه حرفه‌ای، منتورینگ همتا در آموزش عالی و مدل منتورینگ همتا؛ از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid ، Normagas ، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۱ و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific، Worldscientific، Springerlink، ProQuest، Science Direct، Information Database، Taylor & Francis، Google Scholar و Eric، Wiley شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به‌منظور بالا بردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به‌روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به‌صورت جداگانه انجام شد. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی -پژوهشی منتشرشده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع از این‌رو بوده که مقالات علمی پژوهشی فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این حاکی از اعتبار نتایج آن‌ها است. در ادامه در

مراحل بعد نحوه گزینش مقالات موردبررسی قرار خواهد گرفت. واژه‌های کلیدی جستجو شده در این پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: واژگان کلیدی مورداستفاده در جستجو

فارسی	انگلیسی
منتورینگ همتا	Peer Mentoring
منتورینگ همتا در آموزش عالی	Peer Mentoring in Higher Education
مدل منتورینگ همتا	Peer Mentoring Model
منتورینگ همتا اعضای هیئت علمی	Mentoring Peer Faculty Members
منتورینگ همتا در نظام آموزشی	Peer Mentoring in the Education System
منتورینگ همتا و توسعه حرفه‌ای	Peer Mentoring and Professional Development

۳-۳ گزینش، پالایش و بررسی کیفیت مطالعات

۳-۳-۱ گزینش و پالایش

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (۴۱). معیارهای ورود به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

مقالات انتشار یافته در زمینه منتورینگ همتا

تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند.

تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.

سال انجام تحقیقات در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ باشد.

با توجه به جستجوهای انجام شده ۳۴۷ مطالعه در راستای منتورینگ همتا یافت شد. که تعدادی از این مطالعات برای ورود به پژوهش با توجه به ملاک‌های ورود مناسب نبودند و وارد فرآیند مطالعه قرار نگرفتند در نهایت در این مرحله ۹۱ مقاله با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده وارد فرآیند اولیه پژوهش شدند. با توجه به مطالعات استخراج شده در مرحله اول گزینش مقالات، معیارهای خروج جهت بررسی مطالعات مشخص گردید.

^۱ Inclusion Criterion

پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند. پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته بودند. در ادامه با توجه به معیارهای خروج و فیلترهای در نظر گرفته شده در دو مرحله به بررسی و ارزیابی مطالعات پرداخته شد. در جدول شماره ۲ به صورت شما تیک نمونه‌هایی از بررسی پایگاه‌ها با توجه به کلیدواژه‌های در نظر گرفته شده برای پژوهش، معیارهای ورود و معیارهای خروج در دو فیلتر ارائه می‌گردد. در این مرحله ۲۷ مقاله با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده از فرآیند پژوهش خارج و ۶۴ مقاله علمی - پژوهشی وارد فرآیند بعدی پژوهش شدند.

جدول ۲: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱۱	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۴۲	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Scopus
۹	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۳۲	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Taylor & Francis
۵	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۲۱	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Wiley

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۹	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Science Direct
۶	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۵۶	Article text, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2000 to present	"Peer mentoring in Higher Education"	Sage
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۰	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	پرتابل جامع علوم انسانی
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۲	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	SID
۰	نامرتب از نظر محتوا، عدم اعتبار ژورنال	۰	عدم تناسب متن مقاله، فصل کتاب و پایان نامه	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۰ تاکنون	منتورینگ همتا در نظام آموزش عالی	نورمگز

۳-۴ تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

این مرحله، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می شود (۴۱) از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول دو مفهوم اصلی است. منتورینگ: منتورینگ به فرایندی تلقی می شود که در آن فردی به نام منتور مسئول آموزش و پرورش همه جانبه ی فرد کم تجربه می باشد (۹).

منتورینگ همتا: مدلی از مدل های منتورینگ در آموزش می باشد؛ این مدل با جفت کردن افراد با تجربه، رتبه و سطح سلسله مراتبی متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با دیگران فراهم می آورد (۴۲). مؤلفه ها: در این پژوهش مؤلفه ها، شاخصه ای مؤثر در اجرای برنامه منتورینگ همتا در سازمان می باشد.

۳-۵ ارزیابی کیفیت نهایی، پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده ای ملموس

هر مطالعه ای که صورت می پذیرد، باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد؛ مطالعات کیفی و سنتز پژوهی از این قاعده نیز مستثنا نیست. در مطالعات سنتز پژوهی جستجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهند شد ولی از آنجایی که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی و مناسبی برخوردار نمی باشند باید پس از بررسی، منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته شده در پژوهش هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل نهایی با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف شده مورد بررسی قرار بگیرد و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. در این پژوهش از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، متوسط و پائین هر یک از مطالعات اولیه می باشد، استفاده شد. هدف از این امتیازدهی به مطالعات به صورت جداگانه، بالا بردن اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند پژوهش می باشد. در جدول شماره ۳ نمونه ای از چک لیست ارزیابی از ۵ مورد از مطالعات بر اساس الگوی کارل سون و همکاران آورده شده است.

جدول ۳: نمونه ای از چک لیست ارزیابی ۵ مطالعه بر اساس الگوی کارل سون و همکاران (۲۰۰۷)

ردی ف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۱	استراتژی نمونه گیری	✓	-	✓	✓	✓
۲	روش گردآوری داده	✓	✓	-	✓	✓
۳	نحوه تجزیه و تحلیل داده ها	✓	✓	✓	-	✓
۴	تناسب طرح تحقیق باهدف تحقیق	-	✓	-	✓	✓

¹Carlsen et Al

ردیف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۵	بیان روشن یافته‌ها	✓	✓	✓	✓	✓
۶	توجه مناسب نتیجه تحقیق	✓	-	✓	✓	✓
۷	تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب‌شده	✓	✓	-	✓	✓
۸	درجه کیفیت (بالا، متوسط، پایین)	بالا	متوسط	پایین	بالا	بالا
۹	ملاحظات		نیازمند قضاوت توسط پژوهشگر سوم	خارج‌شده از فرآیند		

در این مرحله منابع استخراج‌شده حداقل توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل مورد مطالعه و از نظر معیارهای بیان‌شده در جدول شماره ۴ مورد بررسی قرار گرفتند. در صورت رد شدن مطالعه‌ای، دلیل رد شدن آن ذکر می‌گردد و در صورت اختلاف نظر بین دو نفر پژوهشگر، نفر سوم به عنوان داور در نظر گرفته می‌شود. در نهایت تعداد ۵۸ پژوهش تأیید نهایی را گرفتند و وارد بخش دیگر مطالعه شدند. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط باهدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج شدند؛ از این رو با توجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۴ اقدام به شناسایی مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا در مقالات تأیید شده نهایی شد.

جدول شماره ۴: مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا در مقالات تأییدی (کدگذاری باز)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا
۱	Kleist & Gillman	2006	مهارت‌های شغلی، انگیزه و عزت‌نفس، دوستی، مهارت‌های ارتباطی و ابراز وجود، حل مسئله و تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری (۲۸)
۲	Aladejana et Al	2006	رازداری؛ حمایت در پژوهش؛ ایجاد ارتباطات اجتماعی در سازمان، فرصت‌های تأمین اعتبار برای دانشگاه، توسعه گسترده شغلی، روانی و اجتماعی، مقرون‌به‌صرفه، یادگیری در محل کار برای پیشرفت حرفه‌ای، فداکاری در کار، صبر، منبع امنیت و توانایی تأمین پشتیبانی حرفه‌ای،

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
			دوستانه و قابل‌دسترس بودن منثور، پایداری منتهی، درایت، آینده‌نگری(۴۳).
۳	Pamela et Al	2007	سیالت نقش، اعتماد، تبادل تجربه و تأمل در چالش‌ها، صمیمیت و دوستی، تبادل(۲۹).
۴	Noonan & Ballinger	2007	رابطه سودمند، انگیزه، توجه کاهش هزینه‌ها، بازتعریفی نقش، خودگردانی، خودآگاهی(۴۴).
۵	Lennox et Al	2007	یادگیری و انتقال رفتار به محیط واقعی، توجه به لذت بردن از آموزش، اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس در خود مربیان، مهارت‌های ارتباطی بین فردی(۴۵).
۶	HILL & REDDY	2007	تخصیص زمان مناسب، مهارت‌های ارتباطی طرفین، مهارت‌های بین فردی، کاهش استرس منتهی از طریق پشتیبانی غیررسمی، سهولت انتقال و مقرون‌به‌صرفه بودن فرآیند(۳۰)
۷	Jay Moss et Al	2008	توانایی دانشی، روابط بین فردی مناسب و توجه به ابعاد روان‌شناختی / عاطفی(۴۶).
۸	Heirdsfield et Al	2008	حمایت اجتماعی و عاطفی از طرفین، تعامل مناسب، احساس تعلق به دانشگاه، تهیه دسترسی مناسب به منابع و اطلاعات(۳۱).
۹	Heirdsfield et Al	2008	توجه به ویژگی‌ها عاطفی، شناختی و فراشناختی طرفین، داشتن عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس، توجه کاهش استرس و فرسودگی شغلی در سازمان، مدیریت زمان(۳۱).
۱۰	Alicia K. Webb et Al	2009	تفکر انتقادی، رفتار حرفه‌ای منتهی، حمایت اجتماعی و عاطفی سازمان(۴۷).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا
۱۱	Kimberly	2011	تعامل مناسب، اشتراک‌گذاری تجربیات، توانایی دانشی و مهارتی منتهی، توجه به رضایت شغلی طرفین، بازتعریف شدن فرآیند (۴۸).
۱۲	Goff	2011	حمایت عاطفی و روانی از طرفین؛ توجه به پیشرفت شغلی و حرفه‌ای طرفین؛ الگوسازی مناسب رابط، حمایت روانی و عاطفی از منتهی، پشتیبانی تحصیلی از منتهی (۴۹).
۱۳	Huizing	2012	توجه به رشد شخصی در سازمان، توانایی مدیریت زمان و مهارت‌های کار گروهی، توجه به ابعاد روانی - اجتماعی افراد، احساس تعلق به سازمان (۵۰).
۱۴	Kathleen et Al	2012	روابط بین فردی مناسب، رضایت شغلی، تسهیل رشد و ارتقا حرفه‌ای افراد در سازمان (۳۲).
۱۵	Beltman & Schaeben	2012	ابعاد شخصی (اعتماد به نفس؛ مسئولیت‌پذیری؛ همدلی)، توجه به پیشرفت شغلی، توجه مهارت‌های رهبری، انگیزشی عمیق، افزایش احساس رابطه یا ارتباط با دانشگاه و افراد آن، خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و بین فردی، مقبولیت منثور، آزادی در انتخاب هم‌تا، گسترش شبکه‌های اجتماعی در سازمان (۳۳).
۱۶	Chester et Al	2013	رازداری طرفین، یکدلی، اخلاق‌مداری در روابط، درک و فهم متقابل، خودآگاهی، تفکر انتقادی، حل مسئله، سواد روان‌شناختی افراد و صلاحیت فرهنگی، مدیریت زمان و برنامه‌ریزی مناسب، اعتماد به نفس، آگاهی از ارزیابی‌ها و ظرفیت نظارت بر پیشرفت فرآیند، توجه به رویکردهای یادگیری عمیق و استراتژیک (۵۱).
۱۷	Preez	2013	افزایش توان عملیاتی و کاهش فرسایش سازمانی، افزایش درک علمی کار، خود افشاگری طرفین، تعریف اهداف مشترک، مهارت‌های رهبری و ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، تعریف منافع مالی مشترک، نوع دوستی (۳۴)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۱۸	Scott et Al	2014	تدوین الگوی نقش‌ها، حمایت و پشتیبانی سازمانی، اعتماد، ماهیت حرفه‌ای روابط، توانایی مدیریت زمان و تعهد زمانی، دادن و گرفتن بازخورد (۵۲).
۱۹	Jackevicius et Al	2014	تفکر انتقادی، آگاهی از مسئولیت‌های خود در هر بخش، تعادل بین کار و زندگی، فراهم کردن زمینه ارتقاء در سازمان، متعادل ساز جنبه‌های مختلف در عضو هیئت‌علمی، برنامه‌ریزی برای پیشرفت کاری، فعالیت داوطلبانه (۵۳).
۲۰	Webb et Al	2014	تفکر انتقادی، پرورش شبکه‌سازی و فرصت‌های شغلی و پشتیبانی در ساخت تصمیمات شخصی، دانشگاهی و شغلی، مهارت‌های ارتباطی و بین فردی اعضای هیئت‌علمی، ایجاد امنیت، شنونده فعال، دوستی، حمایت روانی اجتماعی (۳۵).
۲۱	Singh et Al	2014	مبتنی بر یادگیری خودگردان، ایجاد کار راهه شغلی در سازمان، رضایت شخصی، افزایش مشارکت‌های سازمانی و حرفه‌ای، ایجاد سازمان یادگیرنده، نوع دوستی، فهمیده بودن، صبور، مسئول، فعال شنونده، برانگیزاننده، دسترسی هم‌تایان، درگیری همه اعضا (۵۴).
۲۲	Christie	2014	توسعه یک رابطه شخصی قابل اعتماد، تناسب روابط قدرت و کنترل، حمایت عاطفی و شخصی از افراد در سازمان (۵۵).
۲۳	Cynthia et al	2014	تعادل کار و زندگی، توجه به رضایتمندی شغلی اعضا، تهیه الگوی نقش، توجه حفظ اساتید و ارتقاء موفق، آگاهی از مسئولیت‌های تدریس، برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه و پیشرفت، آشنایی با فعالیت‌های حرفه‌ای و پشتیبانی اداری (۵۶).
۲۴	Leidenfrost et Al	2014	ایجاد شبکه‌های اجتماعی جدید و دوستی، فرهنگ‌سازی در سازمان، تهیه الگوی نقش، ایجاد انگیزه در اعضا، داشتن تعهد متقابل در روابط (۵۷)

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۲۵	Nisbet & McAllister	2015	به اشتراک‌گذاری تجربیات، توجه مهارت‌های بین حرفه‌ای یادگیری، برنامه‌ریزی شغلی و توسعه شغلی، بالا بردن اعتمادبه‌نفس، حس تعلق حرفه‌ای به سازمان، رشد شخصی از طریق بازخورد (۵۸).
۲۶	Thomas et Al	2015	انتقال تجارب حرفه‌ای، تبادل نظر آزاد، ارزیابی از خود (۵۹)
۲۷	Engler	2015	خودارزیابی، ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات خود، ساخت مشترک دانش و معنا سازی، توسعه کل‌نگر (شخصی، بین فردی، معرفتی). (۳۶)
۲۸	Bryant et Al	2015	محیط حمایتی، رازداری، اعتماد، خود افشایی، مهارت در دادن و دریافت بازخورد، حفظ استقلال، احساس امنیت، انعطاف‌پذیری بر اساس نیازهای فردی، تعامل و تعهد، روشن کردن انتظارات، توسعه روابط، اشتراک‌گذاری اطلاعات، مدیریت زمان، مقابله با استرس و تسهیل رشد حرفه‌ای (۶۰).
۲۹	Nu'nez et Al	2015	تهیه الگوی نقش‌ها، درک هویت‌های فردی و اجتماعی، اشتراک یادگیری (۶۱).
۳۰	Murakami & Núñez	2015	اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه اهداف مشترک، گفتگوهای جمعی، دیدگاه غیر سلسله مراتبی، حمایت از یکدیگر (۶۲).
۳۱	Polol et Al	2015	کشف ارزش‌های متقابل توسط همتایان؛ اهداف توسعه در اوایل کار، انسانیت، دلسوزی، ایجاد محیط بانشاط، حرفه‌ای بودن در روابط، قدردانی از تنوع و خلاقیت، خودآگاهی، چرخه عملکرد-بازتاب، روابط غیر سلسله مراتبی، آموزش یادگیری محور (۶۳).
۳۲	Rieske & Benjamin	2015	حمایت علمی، عاطفی و اجتماعی از همتایان، مهارت‌های ارتباطی بین فردی، استفاده بهینه از تجربیات و زمان، احساس تعلق اساتید با دانشکده (۶۴).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۳۳	Harvey et AL	2015	حمایت از یادگیری حرفه‌ای، توسعه سازوکار یادگیری متقابل، تفکر انتقادی، توجه به توسعه ارتباطات در سازمان، توجه به رضایت شغلی در سازمانی، احساس امنیت و ارزش شخصی (۶۵).
۳۴	Yusta-Loyoa et Al	2015	مهارت‌های بین فردی، رضایت شخصی نسبت به برنامه و انگیزه شخصی (۶۶).
۳۵	Waddell et al	2016	احساس تعلق به سازمان، فضای امن برای بحث در مورد نگرانی‌ها، استراتژی یادگیری برای هر دو مربی، احساس اعتماد به نفس و تعهد، جهت‌یابی نقش و پرورش مشارکت، ایجاد یک استراتژی جذب و نگهداری اعضا هیئت‌علمی (۶۷).
۳۶	Wong et Al	2016	تعریف منافع مشترک، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، مهارت‌های مدیریت زمان (۶۸)
۳۷	Wang et Al	2016	روابط متقابل بالا، اعتماد متقابل، نگرش مثبت به کار (۶۹)
۳۸	Mills et Al	2016	تمایل به یادگیری با تعامل با دیگران، توانایی پذیرش انتقاد، وضوح نقش‌ها، رابطه گشودگی نسبت به بحث و همکاری، یادگیری مشارکتی (۷۰)
۳۹	Booth et Al	2016	یادگیری متقابل، تفکر انتقادی، خودشناسی، درک تفاوت‌های فرهنگی، توجه به تجربه، تسهیل اشتراک‌گذاری منابع، ایجاد دوستی، حمایت حرفه‌ای، توسعه ارتباطات حرفه‌ای (۷۱)
۴۰	Webb et Al	2016	توجه به کاهش میزان فرسایش علمی در دانشگاه، مهارت‌های رهبری و کار تیمی (۷۲).
۴۱	Vaughan et Al	2016	مفهوم رهبری در مدیریت، احترام متقابل و اعتماد به دیدگاه‌های یکدیگر، چشم‌اندازهای مشترک و گسترش ایده‌ها، استفاده از تقویت مثبت و تشویق‌کننده، ارتباط حمایتی (۳۷).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ هم‌تا
۴۲	Sawatsky et Al	2016	توجه به توسعه روابط بین فردی و سازمانی، توسعه سیاست‌های نهادی برای حمایت از مربیگری (۷۳).
۴۳	Ryan et Al	2016	دستیابی به هدف مشترک، ایجاد ارتباطات بین فردی، خود افشایی (۷۴).
۴۴	Lapiner et al	2016	توجه به ارتقاء و حفظ اساتید، توجه به رضایت شغلی، آزادی ارائه ایده‌های جدید، ایجاد سازوکار پشتیبانی (بورسیه، کمک‌هزینه انتشارات، آموزش، پشتیبانی روانی - اجتماعی) (۷۵).
۴۵	Collier	2017	مدل‌سازی نقش، ایجاد جلسات مشاوره، مشاوره و پشتیبانی عاطفی، توجه به توسعه چشم‌انداز مشترک (۷۵۶)
۴۶	Matti Pennanen et Al	2017	رشد روابط جانبی، توجه به یادگیری متقابل، اعتماد به نفس کافی برای به اشتراک گذاشتن احساسات و تجربیات، ارزیابی شخصی یا خودشناسی، ارزیابی یا قضاوت بین فردی (۷۷)
۴۷	ERET et Al	2018	درک و همدلی، ایجاد پروژه‌های مشترک، گسترش شبکه (دیدار با دانشکده‌های جدید) و افزایش تعلق به نهاد دانشگاه (۷۸).
۴۸	Sucuoğlu	2018	سازگاری منتهی و منشور با یکدیگر، رعایت قواعد و ارزش‌های اخلاقی، شفاف‌سازی انتظارات، تعیین محدودیت‌ها، تعیین سبک مناسب ارتباطی، حساسیت در مورد جنسیت و تفاوت‌ها، ذکر مزایا و خطرات احتمالی در جلسات مشاوره، احترام به تفاوت‌های قومی و نژادی، تجزیه و تحلیل دوره‌ای، برقراری ارتباطی صمیمی و آزاد، سازمان‌یافته بودن برنامه‌ها، اشتراک‌گذاری تجربه (۷۹).
۴۹	Akinla et Al	2018	توجه به نگرش‌های شخصی، حمایت عاطفی، مهارت‌های اجتماعی، توجه به مهارت‌های رهبری در سازمان، توجه به مهارت‌های ارتباطی (۲۵).
۵۰	Lowery et Al	2018	جنبه‌های روان‌شناختی (همدلی، اعتماد، مهارت‌های ارتباطی)، حمایت عاطفی - اجتماعی، مشاوره و پشتیبانی در زمینه‌های علمی، ایجاد زمینه

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
			پیشرفت شغلی در دانشگاه، تعادل کار و زندگی و مسائل حرفه‌ای، ارتباط با همکاران و همسالان حرفه‌ای (۸۰)
۵۱	Clarke-Midura et Al	2018	محیط یادگیری حرفه‌ای، خودشناسی (۸۱).
۵۲	Geesa et Al	2018	حمایت عاطفی، تعادل بین زندگی شخصی و کاری، اعتمادبه‌نفس، استفاده از روش‌های مؤثر جذب و نگهداری، پشتیبانی علمی و روانی (۸۲)
۵۳	Skaniakos & Piirainen	2019	ایجاد گروه‌های بحث و یادگیری، الگوی یادگیری محور، حمایت عاطفی و روانی، توزیع مناسب قدرت و اقتدار، تسطیح سلسله‌مراتب، درک از خود و پیشرفت حرفه‌ای، شبکه‌سازی حرفه‌ای، تسهیم دانش (۳۸).
۵۴	McConnell et Al	2019	حمایت اجتماعی و عاطفی، اشتراک گذاشتن آزاد ایده‌ها و تجربیات با یکدیگر، اعتمادبه‌نفس، همدلی و حمایت از همدیگر، مشاوره و پشتیبانی در زمینه‌های علمی، تعادل کار و زندگی و مسائل حرفه‌ای (۸۳).
۵۵	Swart et Al	2019	دوستی؛ مهارت‌های اجتماعی؛ کمک‌های علمی؛ اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های مدیریت زمان و کار گروهی، رهبری، حمایت عاطفی، مهارت‌های بین فردی (۸۴).
۵۶	SABEGHI et Al	2020	تعامل انسانی مبتنی بر احترام و اعتماد و پشتکار، اشتراک‌گذاری تجربیات و چالش‌ها، مشارکت، پشتیبانی متقابل و همکاری، محیط یادگیری ایمن و حمایتی، مشارکت و تیم‌همکاری، تسهیل اشتراک تجربیات بین همکاران، تعامل و بهبود ارتباطات بین فردی، فرآیند یاددهی - یادگیری دوستانه، تسهیل تعاملات بین اعضای هیئت‌علمی، کمک به ارتقا علمی رتبه علمی همکاران، رایگان بودن فرآیند و جلسات (۸۵).
۵۷	Gupta	2020	انگیزه، توجه به مدیریت و رهبری، فرهنگ‌سازمانی، ذهنیت مثبت به سازمان (۸۶).

ردیف	محقق / محققین	سال	مؤلفه‌های منتورینگ همتا
۵۸	Stelter Rebecca et Al	2020	توجه به نگرش و دانش همتایان، فراهم کردن زمینه پیشرفت شغلی در سازمان، مهارت‌های اجتماعی، تعهد سازمانی (۸۷).

۳-۶ ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی مؤلفه‌های منتورینگ همتا مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی استخراج مؤلفه‌ها صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، در بخش ارائه نتایج ترکیب، ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه مؤلفه‌های منتورینگ همتا بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کدگذاری محوری اقدام شده است که منجر به شناسایی ۵ بُعد اصلی (کد منتخب) برای مدل منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی با توجه به پیشینه پژوهشی شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول ۶: ویژگی مدل منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱]	توانایی شغلی	مهارت‌های شغلی	ویژگی فردی
[۱۱], [۱۵], [۲۳], [۳۰]	دانش و مهارت حرفه‌ای		
[۱۰]	رفتار متناسب حرفه‌ای		
[۱۳], [۴۹], [۵۵]	مهارت کار تیمی		
[۱۷]	درک علمی کار	مهارت رهبری	
[۱۷]	داشتن مهارت رهبری فرآیند	تعادل‌گرایی	
[۱۹], [۲۳], [۵۰], [۵۲], [۵۴]	تعادل بین کار و زندگی		
[۱۹]	تعادل بین جنبه‌های مختلف کاری		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱]	مهارت تصمیم‌گیری مناسب	مهارت تصمیم‌گیری	
[۱], [۱۶], [۳۶]	مسلط به مهارت‌های حل مسئله	مهارت حل مسئله	
[۲]	درایت	مهارت‌های ادراکی	
[۲]	آینده‌نگری		
[۱۰], [۱۶], [۱۹], [۳۹]	تفکر انتقادی		
[۱۵], [۱۶], [۳۱], [۳۹], [۵۱], [۵۳]	خودشناسی		
[۱۶], [۲۱]	درک و فهم متقابل		
[۱۶]	سواد روان‌شناختی		
[۲۹]	درک هویت فردی و اجتماعی		
[۳۹]	درک تفاوت فرهنگی		
[۲], [۲۱]	قابلیت دسترس بودن هم‌تایان		دسترسی‌پذیری
[۱], [۳۸]	انعطاف‌پذیری	ابعاد شخصیتی (منتی و منشور)	
[۱۵]	مقبولیت		
[۱۶], [۴۸]	رعایت قوانین اخلاقی (اخلاق‌مداری)		
[۱۷], [۲۱], [۳۱]	نوع‌دوستی		
[۲], [۱۶]	رازداری		
[۲]	روحیه حمایتگری		
[۲], [۲۱]	فداکاری و صبر		
[۳۷]	نگرش مثبت به کار		
[۸], [۱۵], [۲۵], [۳۲], [۳۵], [۴۷], [۵۷]	احساس تعلق به دانشگاه		
[۹], [۱۵], [۱۶], [۳۰], [۳۵], [۵۲], [۵۴], [۵۵]	داشتن اعتماد به نفس		
[۹]	داشتن عزت‌نفس		
[۱۵], [۱۷], [۱۹], [۲۱]	مسئولیت‌پذیری		
[۲۰], [۲۱]	شنونده فعال		
[۱], [۴], [۱۵], [۵۷]	داشتن انگیزه هم‌تایان		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۴۱]	استفاده از تقویت مثبت و تشویق‌کننده	انگیزش	
[۳۸]	تمایل به یادگیری با تعامل با دیگران		
[۳۱]	قدردانی مناسب از خلاقیت		
[۲۴]	توجه به بایسته‌های انگیزشی در سازمان		
[۱]، [۴۱]	حفظ عزت نفس و احترام متقابل	حفظ کرامت	الزامات و بایسته‌ها
[۳۳]	توجه به احساس ارزش شخصی		
[۴۸]	احترام به تفاوت قومی و نژادی		
[۷]	تولید دانش	مدیریت دانش پداگوژیک	
[۱۱]، [۲۵]، [۲۶]، [۲۸]، [۲۹]، [۳۲]، [۳۹]، [۴۸]، [۵۳]، [۵۴]، [۵۶]	اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش و تجربه		
[۲۷]	ایجاد معنا با بحث در مورد تجربیات شخصی		
[۲۷]	ساخت مشترک دانش و معنا		
[۴۸]	تعیین محدودیت‌ها	استراتژی روشن	
[۴۸]	تعیین سبک ارتباط		
[۴۸]	ذکر مزایا و خطرات احتمالی در جلسات منتورینگ		
[۷]، [۹]، [۴۹]، [۵۴]، [۵۵]	توجه به ابعاد عاطفی	شخصی‌سازی فرآیند	
[۹]، [۵۸]	توجه به ویژگی شناختی		
[۹]	توجه به ویژگی فراشناختی		
[۱۳]، [۵۴]	توجه به ابعاد اجتماعی اعضا		
[۱۵]، [۳۴]	آزادی در انتخاب همتا		
[۱۷]، [۲۸]، [۴۳]	خود افشاگری همتایان		
[۱۷]، [۲۸]، [۳۰]، [۳۱]، [۴۱]، [۴۳]، [۴۵]	تعریف اهداف مشترک همتایان		
[۱۷]، [۳۶]	تعریف منافع مالی مشترک		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱۹], [۲۱], [۳۴]	داوطلبانه بودن		
[۲۸]	منعطف با توجه به نیاز همتا		
[۳۱]	توجه به ارزش‌های همتا		
[۲]	داشتن صرفه اقتصادی	به صرفه بودن	
[۴]	توجه به کاهش هزینه‌ها		
[۶]	مقرون‌به‌صرفه بودن فرآیند		
[۵۶]	رایگان بودن		
[۲], [۲۰], [۳۳], [۳۵]	امنیت روانی - اجتماعی همتایان	امنیت	
[۲۸], [۵۶]	امنیت سازمانی - حرفه‌ای		
[۱۶]	داشتن استراتژی یادگیری	مبتنی بر اصول یادگیری هیپوتاگوزی	
[۳]	چالش محوری		
[۳]	تأمل محوری در مسائل		
[۲۰], [۲۱]	مبتنی بر یادگیری خودگردان		
[۳۸], [۳۹], [۴۶], [۵۶]	یادگیری مشارکتی		
[۳۳]	توسعه سازوکار یادگیری متقابل		
[۳۱], [۵۳]	آموزش یادگیری محور		
[۲], [۳۳]	یادگیری در محیط کار	مبتنی بر برنامه درسی محیط کار	
[۳], [۵], [۳۹]	تجربه محوری		
[۲۵]	مهارت‌های بین حرفه‌ای در یادگیری		
[۵]	توجه به لذت بردن از آموزش		
[۶]	تخصیص زمان مناسب		
[۹], [۱۳], [۱۶], [۱۸], [۲۸], [۳۲], [۳۶], [۵۵]	مدیریت زمان		
[۱۶], [۲۳]	برنامه‌ریزی مناسب و اصولی جریان		
[۴۸]	توجه به تفاوت‌های جنسیتی		
[۱۶]	آگاهی همتایان از ارزیابی		
[۱۶]	نظارت بر پیشرفت فرآیند		
[۱۸], [۱۹], [۲۹]	تدوین الگوی نقش‌ها و آگاه کردن افراد از مسئولیت		

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۱۸]	مشخص بودن ماهیت حرفه‌ای روابط	الزامات برنامه	
[۱۸], [۲۵], [۲۸]	مدیریت بازخورد		
[۲۶], [۲۷], [۴۶]	خودارزیابی		
[۴۶]	ارزیابی یا قضاوت بین فردی		
[۲۶], [۴۴]	تبادل نظر آزاد		
[۲۷]	دیدگاه کل‌نگر(شخصی، بین شخصی و معرفتی)		
[۲۸], [۴۸]	مشخص کردن انتظارات همتا		
[۳۰], [۳۱]	دیدگاه غیر سلسله مراتبی		
[۳۱]	ایجاد چرخه عملکرد- بازتاب		
[۳۵]	استراتژی یادگیری برای هر دو همتا		
[۴۷]	ایجاد پروژه مشترک		
[۴۸]	سازگاری همتایان		
[۴۸]	تجزیه و تحلیل دوره‌های منظم		
[۳]	سیالت نقش	نقش	
[۴]	بازتعریف شدن نقش‌ها		
[۳۵], [۳۸], [۴۵]	مدل‌سازی و وضوح نقش‌ها		
[۲], [۲۰]	توجه به توسعه روانی	توسعه حرفه‌ای	
[۲], [۲۰]	توجه به توسعه اجتماعی		
[۱۲], [۲۰]	توجه به پیشرفت شغلی و حرفه‌ای		
[۵۳]	ایجاد تیم‌های بحث و یادگیری	مؤلفه‌های سازمانی	
[۲], [۱۸], [۴۱], [۵۰]	پشتیبانی حرفه‌ای		
[۸], [۱۰], [۱۲], [۲۰], [۲۲], [۳۲], [۴۴], [۴۹], [۵۰], [۵۲], [۵۳]	حمایت اجتماعی و عاطفی		
[۱۲], [۴۴]	پشتیبانی تحصیلی از اعضا(بورسیه)		
[۱۳]	توجه به رشد شخصی کارمندان		
[۲۳], [۵۲]	پشتیبانی اداری		
[۴۴], [۵۰], [۵۲]	پشتیبانی از فعالیت علمی- پژوهشی		

کد منتخب	کد محوری	کدباز	کد مقالات
	حمایت و تشویق	پشتیبانی غیررسمی از منتهی و منثور	[۶]
		ایجاد جلسات مشاوره‌ای	[۴۵], [۵۰], [۵۴]
زیرساختی		تهیه دسترسی مناسب به منابع و امکانات	[۸]
		ایجاد محیط سازمانی بانشاط	[۳۱]
		توسعه شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی	[۱۵], [۲۰], [۲۴]
		ایجاد شبکه ارتباطی بین دانشگاهی (شبکه‌سازی حرفه‌ای)	[۴۷], [۵۳]
توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای		توجه به فرسودگی و استرس شغلی	[۹], [۱۷], [۲۸]
		توجه به رضایت شغلی کارمندان	[۱۱], [۱۴], [۲۳], [۳۳], [۴۴]
		توجه به کاهش فرسایش علمی در دانشگاه	[۴۰]
ساختار سازمانی		بازتعریف شدن فرآیندهای سازمانی	[۱۱]
		الگوسازی نوین و مناسب روابط	[۱۲], [۲۳]
		تسهیل ارتقاء حرفه‌ای هم‌تایان در دانشگاه	[۱۴], [۱۵], [۱۹], [۲۳], [۲۸], [۴۴], [۵۰], [۵۶], [۵۸]
		تسهیل تعاملات بین اعضا	[۵۶]
		افزایش توان عملیاتی سازمان	[۱۷]
		شبکه‌سازی در سازمان	[۲۰]
		تسطیح سلسله‌مراتب	[۵۳]
		تناسب روابط و قدرت با مسئولیت	[۲۲], [۵۳]
		ایجاد کار راهه شغلی مناسب	[۲۱], [۲۵]
		توجه به رویکرد رهبری	[۱۵], [۴۰], [۴۱], [۴۹], [۵۵]
مدیریتی		رویکرد مشارکتی در مدیریت	[۲۱], [۳۰], [۴۰]
		ایجاد سازمان یادگیرنده	[۲۱]
		ایجاد استراتژی جذب و نگهداری اعضا هیئت علمی	[۳۵], [۵۲]

کد مقالات	کدباز	کد محوری	کد منتخب
[۲۸], [۵۱], [۵۶]	ایجاد محیط حمایتی و حرفه‌ای		
[۴۲]	سیاست‌گذاری نهادی در حمایت از منتورینگ		
[۱۶]	توجه به صلاحیت‌های فرهنگی	الزامات فرهنگی	فرهنگی
[۲۴], [۵۷]	فرهنگ‌سازی در سازمان		
[۱], [۲], [۶], [۷], [۸], [۱۱], [۱۷], [۲۰], [۲۱], [۳۷], [۴۸], [۵۰], [۵۵], [۵۶]	تعامل و ارتباطات دوستانه	ارتباطات مثبت	ارتباطات
[۱۵], [۱۶], [۱۷], [۲۰], [۲۱], [۳۹], [۵۰], [۵۴]	همدلی		
[۴۶]	رشد روابط جانبی مثبت		
[۲], [۱۵], [۳۳], [۳۹], [۴۲], [۵۸]	توسعه ارتباط اجتماعی در سازمان	ارتباطات اجتماعی	
[۵], [۶], [۷], [۱۴], [۱۵], [۳۱], [۳۲], [۳۴], [۳۶], [۴۳], [۴۹], [۵۵], [۵۶]	مهارت ارتباط بین فردی		
[۳], [۱۸], [۲۲], [۲۸], [۴۱], [۵۰], [۵۵], [۵۶]	اعتماد متقابل هم‌تایان	اعتماد در روابط	
[۲۴], [۲۸], [۵۰], [۵۸]	تعهد در روابط متقابل		
[۴]	سودمندی ارتباطات	سودمندی	

الگوی مفهومی و چارچوب نظری می‌تواند به فهم بهتر الگوی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه کمک کند. لذا می‌توان با فراترکیب پیشینه نظری و پژوهشی، مؤلفه‌ها و عامل‌های موجود در ابزار و یافته‌های پژوهشی را در زیرمجموعه ۵ بُعد کلی طبقه‌بندی و تلفیق کرد. بر اساس خلاصه نتایج یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان الگوی جاری موفقیت منتورینگ هم‌تا از طریق منتورینگ هم‌تا در شکل ۱ ارائه شده است. همان‌طور که آورده شده تمام مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید و مدرسان دارای ارتباط متقابل باهم می‌باشد. تمام این عناصر بر یکدیگر اثرگذار هستند و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: الگوی استخراج‌شده ویژگی مؤلفه‌های منتورینگ همتا با توجه به پیشینه تجربی

نتیجه‌گیری

اساتید نقش مهمی در پیشبرد اهداف نظام آموزش عالی دارند در این میان اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به نقش و مأموریت مهم این دانشگاه در تربیت نیروی انسانی برای نظام تعلیم و تربیت کشور نقش مهمی در پیشبرد اهداف آموزشی کشور دارند. توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به وظایف اساتید در تربیت دانشجو معلمان منجر به بهبود فرآیندهای آموزشی دانشگاه می‌شود. در بین مدل‌های توسعه حرفه‌ای با توجه به بافت دانشگاه فرهنگیان، مدل منتورینگ هم‌تا مدل نوینی است که مورد توجه قرار دارد. در پژوهش‌های مختلف مدل‌های گوناگونی برای منتورینگ هم‌تا اساتید بیان شده است، در این پژوهش با بررسی و واشکافی پیشینه پژوهشی موجود ویژگی عناصر برنامه منتورینگ هم‌تا مورد بررسی و تلفیق قرار گرفت. در ادامه با توجه به یافته‌های پژوهش و رویکرد پژوهش موجود که تلفیق یافته‌های پیشینه پژوهشی موجود می‌باشد به خلاصه تبیین یافته‌ها پرداخته می‌شود.

بُعد فردی: در این بُعد به ویژگی هم‌تایان در منتورینگ اشاره می‌شود. جهت اجرا موفق مدل منتورینگ هم‌تا بهتر است هم‌تایان ویژگی‌هایی داشته باشند که بتوانند در کنار هم در زمینه توسعه حرفه‌ای به فعالیت بپردازند. مهارت‌های شغلی، مهارت رهبری، تعادل گرایی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله، مهارت‌های ادراکی، دسترسی‌پذیری، ابعاد شخصیتی و انگیزش هم‌تایان در زمینه فرآیند منتورینگ موجب تسهیل در اجرا فرآیند می‌شود. منتورینگ هم‌تا تأثیر قابل توجهی بر رشد فردی اساتید دارد مطالعات سینک و همکاران (۵۴) نشان داد منتورینگ هم‌تا سبب ایجاد صفاتی مثل رازداری، صبوری، فداکاری، نوع‌دوستی، شنونده فعال بودن می‌شود این ویژگی‌ها به نوبه خود در اجرای بهتر منتورینگ هم‌تا مؤثر واقع می‌گردد.

مؤلفه‌های سازمانی: بُعد دیگری که در تحلیل یافته‌های پژوهش‌ها و مدل‌های منتورینگ هم‌تا در اجرای منتورینگ توسط هم‌تایان نقش دارد وجود عوامل و زمینه‌های تسهیلگر در سازمان آموزشی می‌باشد. با توجه به تحلیل یافته‌های موجود در این بُعد مؤلفه‌های اصلی اثرگذار عبارت‌اند از توجه به توسعه حرفه‌ای، حمایت و تشویق هم‌تایان، فراهم کردن ابعاد زیرساختی لازم، توجه به مؤلفه‌های حرفه‌ای، ساختار سازمانی، مؤلفه‌های مدیریتی سازمان می‌باشد.

عوامل سازمانی، عواملی مربوط به سازمان است که فعالیت‌ها و اقدامات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برنامه‌های منتورینگ نیز به‌عنوان یک ابزار استراتژیک توسعه، بهسازی منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای، کاهش درجا زدن کارکنان، توسعه مشاغل آینده، تسهیل آموزش سازمانی می‌باشد. در واقع برنامه‌های منتورینگ باید بخشی از توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی باشد (۲۶).

مؤلفه‌های فرهنگی: تحلیل پیشینه پژوهشی موجود در زمینه مدل‌های منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی مشخص گردید که توجه به صلاحیت‌های فرهنگی (۵۱) و فرهنگ‌سازی در زمینه منتورینگ همتا (۵۷، ۸۶) در سازمان نقش مهمی در اجرای آن و رسیدن به اهداف موردنظر دارد. لازمه این ویژگی دارا بودن اساتید به شایستگی فرهنگی و ترویج عدالت اجتماعی است تا در دانشجویان خود نیز به پرورش این شاخصه بپردازند. اساتید باید الگوهای غنی‌سازی روابط فرهنگی، تعامل فرهنگی، کثرت‌گرایی فرهنگی را آموزش داده و ترغیب و تشویق اساتید به حفظ و تقویت فرهنگ‌های گوناگون و غیر خودی و پرهیز از تعصب فرهنگی و تشویق به همکاری فرهنگی و بهبود ظرفیت فرهنگی را در برنامه کار خود قرار دهند.

الزامات و بایسته‌ها: در اجرای برنامه منتورینگ همتا در سازمان‌های آموزشی الزاماتی برای اجرای موفق برنامه در پیشینه پژوهش مشخص گردید. در این بُعد مؤلفه‌هایی چون، توجه به حفظ کرامت همتایان، مدیریت دانش پداکوژیک در سازمان، داشتن استراتژی روشن در زمینه منتورینگ همتا، شخصی‌سازی فرآیند منتورینگ همتا، توجه به صرفه مدل منتورینگ همتا برای همتایان و سازمان، توجه به امنیت همتایان، مبتنی بودن بر اصول یادگیری هیوتاگوژی، مبتنی بودن بر برنامه درسی محیط کار، توجه به الزامات برنامه اجرایی و توجه به سیالیت نقش در اجرای منتورینگ همتا مورد تأکید و توجه بود. مطالعات کرام و ایزابلا^۱(۸۸)، موردفورد^۲(۸۹)، کورتس و لوین^۳(۹۰) و والش و همکاران^۴(۹۱) نشان داد یک ساختار مبتنی بر همتایان فرصت‌هایی را برای منورها برای به اشتراک گذاشتن افکار، تجربیات و منابع آموزشی ایجاد می‌کند. نقش منتورینگ در کاهش احساس انزوا، افزایش اطمینان و عزت‌نفس، ارتقای خوداندیشی و شایستگی‌های حل مسئله (۹۲) بهبود تفکر و توانمندی تحقیقاتی (۹۳) کاهش استرس، شکل‌گیری نگرش‌های مثبت (۹۴) عملکرد تحصیلی بهتر، (۹۵) رشد علمی و شخصی (۹۶) در حوزه‌های مختلف آموزشی تأیید شده است. در واقع منتورینگ دنیای آکادمیک و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد و این خود نقطه عطف مهمی است که بر ضرورت به‌کارگیری آن در سازمان‌ها تأکید دارد.

ارتباطات: در اجرای موفق منتورینگ همتا داشتن ارتباطات مشخص و درست نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بررسی پیشینه پژوهشی موجود نشان داد وجود ارتباطات مثبت، وجود ارتباطات اجتماعی، اعتماد در روابط و سودمندی در بین همتایان نقش مهمی در اجرای برنامه‌های منتورینگ دارد. نتایج مطالعات وب و همکاران^۵(۲۰۱۴) نشان داد منتورینگ همتا مزایای متقابل دارد. منتورینگ یک مبادله حمایت اجتماعی است. تحقیقات نشان داد که باگذشت زمان، در رابطه منتورینگ همتا سود متقابل است.

1Kram, K. E., & Isabella, L. A

2Mumford, A

3Kurtts, S. A., & Levin, B. B

4Walsh, K., Elmslie, L., & Tayler, C.

5Webb et Al

منتورینگ هم‌تا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که همدل‌تر باشند (۹۶).

منابع و مأخذ

1. Karimian, Zahra and Abolghasemi, Mahmoud. (1391). Education and maturity of faculty members in medical universities, a look at the past, a vision for tomorrow, *Journal of Higher Education*, 5 (17), pp. 76-49.
2. Mehr Mohammadi, Mahmoud (2016). The Road to Farhangian University, *Teacher Development*, Volume 35, Number
3. Zare Sifat, Sadegh; Dehghani, Marzieh; Hakimzadeh, Rezvan; Karami, Morteza; Salehi, Keyvan (1397). Missed Curricula Professional Development of Faculty Members of Iranian Universities: Ferdowsi University of Mashhad., *Quarterly Journal of Education Curriculum Studies*, 9 (17), pp. 183-216.
4. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Ernstein, Allen C. and Hankins, Francis P. (2005) *Principles, Principles, and Curriculum Issues (Vol. I) (Holy Humiliation, translator)*.
6. Renard, Laurent (2005). *Executive Coaching for professional organizations*, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
7. Philips, K.R. (1998) *the Achilles. Heel of coaching*, *Training & Development*, Vol. 52, Issue 3, pp. 41-44.
8. Cannon, M. M. (2014). *An exploration of formal mentoring experiences of junior faculty in associate degree nursing programs*. Ph.D. Dissertation in Education, University of Alabama.
9. Sufi, Farzaneh, Yassini, Ali and Shiri, Ardeshir (2015). *An analysis of the nature, dimensions and experiences of mentoring in schools: linking opinion and practice*. Fifth International Conference on Management and Accounting and 2nd Conference on Entrepreneurship and Open Innovation. P: 1-14.a Tehran.
10. Bland, C. J., & Schmitz, C. C. (1986). Characteristics of the successful researcher and implications for faculty development. *Journal of Medical Education*, 61(1), 22–31.
11. Byrne, M. W., & Keefe, M. R. (2002). Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(4), 391–396.

12. Zeind, C. S., Zdanowicz, M., MacDonald, K., & Parkhurst, C. (2005). Developing a sustainable faculty mentoring program. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 69(1-5), K1.
13. Bower GG. (2007). Mentoring 1st year faculty in physical education departments: Enhancing the academic experience. *Indiana Health, Physical Education, Recreation, & Dance Journal*, 36 (2), 15-8.
14. Taylor CT, Berry TM. (2008). A pharmacy faculty academy to foster professional growth and long-term retention of junior faculty members. *American journal of pharmaceutical education*, 72(2), 2.
15. Falzaran, M. (2011). Describing the Occurrence and Influence of Mentoring for Occupational Therapy Faculty Members Who are on the Tenure Track or Eligible for Reappointment, Ph.D. Dissertation in Philosophy in Health Sciences, Seton Hall University.
16. Riegle, S. G. (2004). Senior female faculty and mentoring practices. Ph.D. Dissertation in Science, University of Michigan
17. Cook, M. (2011). Mentoring New Faculty at a Christian University in the Northeast: Developing a Framework for Programming, Ph.D. Dissertation in Education, Johnson & Wales University .
18. Zellers, D. F., Howard, V. M., & Barcic, M. A. (2008). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. *Review of Educational Research*, 78(3), 552-588.
19. Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22.
20. Mirbagher Ajrpez, Neda, Zaghari Tafreshi, Mansoureh, Mohtashami, Jamileh and Zayeri, Farid (2016) Mentoring in operating room students education: a systematic review. *Journal of Nursing Education*, (3): 47-53
21. Sorcinelli, M.D. & Yun, J. (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy, *Change*, 39(6), pp. 58-60.
22. Ambrose, L. (2003). Multiple mentoring: Discover alternatives to a one-on-one learning relationship. *Healthcare Executive*, 18(4), 58-60.
23. Packard, B. W.-L., Walsh, L., & Seidenberg, S. (2004). Will that be one mentor or two? A cross-sectional study of women's mentoring during college. *Mentoring and Tutoring*, 12(1), 71-85.
24. Beane-Katner, L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 91-103.

25. Akinla, Olawunmi., Hagan, Pamela and William Atiomo .(2018). A systematic review of the literature describing the outcomes of near-peer mentoring programs for first year medical students. *BMC Medical Education* 18:98
26. Buch, K., Huet, Y., Rorrer, A., & Roberson, L. (2011). Removing the barriers to full professor: A mentoring program for associate professors. *The Magazine for Higher Learning*, 43(6), 38–45.
27. Crawford. C.J.(2010). *Managers Guide to Mentoring*. Mc Graw-Hill, United States
28. Kleist And Gillman Debra. (2006). *The Power of Peer Mentoring: Wisconsin Council on Developmental Disabilities, using federal funds under P.L. 106-402.*
29. Pamela S. Lottero-Perdue ,Steve Fifield(2007) *A Conceptual Fram work For Higher Education Faculty Mentoring . possible by Grant Number 2 P20 RR016472-06, under the INBRE program of the National Center for Research Resources, a component of the National Institutes of Health (NIH).*
30. Hill, Ros and Reddy ,Peter .(2007). Undergraduate peer mentoring: an investigation into processes, activities and outcomes. *Psychology Learning and Teaching* 6(2), 98-103.
31. Heirdsfield , Ann M. Kerryann Walsh Sue Walker, and Lynn Wilss.(2008). Peer mentoring for first-year teacher education students: the mentors' experience: *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 16, No. 2, 109–124
32. Kathleen T. Heinrich . Oberleitner, Melinda G.(2012). How A Faculty Groups Peer Mentoring Of Each Others Scholarship Can Enhance Retention And Recruitment. *Journal of Professional Nursing*, Vol 28, No,pp 5–12 5.
33. Beltman, S., & Schaeben, M. (2012). Institution-wide peer mentoring: Benefits for mentors. *The International Journal of the First Year in Higher Education*, 3(2). 33-44.
34. Preez, Ronel Du., Steenkamp ,Leon P., Stellenbosch, Roelof S. Baard.(2013). An Investigation Into A Peer Module Mentoring Programme In Economic And Management Sciences. *International Business & Economics Research Journal – Volume 12, Number 10.*
35. Webb , Alicia K. Tenzin Wangmo , Heidi H. Ewen , Pamela B. Teaster & Laurie R. Hatch (2014) *Peer and Faculty Mentoring for Students Pursuing a PHD in Gerontology, Educational Gerontology*, 35:12, 1089-1106.
36. Engler ,Andrea Colby .(2015). *Understanding How Peer Mentors Make Meaning Of Their Role.* Accepted by the Graduate Faculty, Indiana University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

37. Vaughan, N., Clampitt, K., & Park, N. (2016). To teach is to learn twice: The power of peer mentoring. *Teaching & Learning Inquiry*, 4(2).
38. Skaniakos. T ., Piirainen . A. (2019). The meaning of peer group mentoring in the university context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 17(1), pp.19-33. DOI: 10.24384/EKNZ-S730
39. Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). Research Synthesis as a scientific process. In H. Cooper, L. V. Hedges, and J. C. Valentine (eds.), *The Handbook of Research synthesis and meta-Analysis* (pp. 3-16). US: Russell Sage.
40. Prashar, A. (2015). Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 90(3), 126-38.
41. Moffet, J. (2015). Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 37(4), 331-336.
42. Marquardt, Michael J & Loan, Peter. (2006). *The Manager as mentor*. Westport, Conn.:Praeger, c 2006.
43. Aladejana, Anthony ., Aladejana, Francisca., Ehindero.(2006). An Analysis of Mentoring Relationships Among Teachers: A Case Study of Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 4, No.1, Spring 2006 Page 20.
44. Noonan, Mary Jo., Ballinger, Ruth ., and Rhonda Black(2007). Peer and Faculty Mentoring in Doctoral Education: *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* , Volume 19, Number 3, 251-262
45. Lennox Terrion, Jenepher ., Philion, Ruth., Dominique Leonard(2007). An Evaluation of a University Peer-Mentoring Training Programme. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 5, No.1, Page 42.
46. Moss, Jay., Teshima, John Leszcz. ., Melyn.(2008). Peer Group Mentoring of Junior Faculty: *Academic Psychiatry*, 32:3..
47. Alicia K. Webb , Tenzin Wangmo , Heidi H. Ewen , Pamela B. Teaster & Laurie R. Hatch. (2009). Peer and Faculty Mentoring for Students Pursuing a PHD in Gerontology, *Educational Gerontology*, 35:12, 1089-1106.
48. Kimberly S. Johnson., Hastings ., Nicole ., Purser ,Jama L.(2011). The Junior Faculty Laboratory: An Innovative Model of Peer Mentoring. *Acad Med*:86(12): 1577–1582.
49. Goff, Lori (2011) "Evaluating the Outcomes of a Peer-Mentoring Program for Students Transitioning to Postsecondary Education, "The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning: Vol. 2.

50. Huizing ,Russell L. (2012) Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring, Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20:1, 27-55.
51. Chester, Andrea . Burton, Lorelle Xenos, J. Sophie and Karen Elgar1(2013). Peer mentoring: Supporting successful transition for first year undergraduate psychology students: Australian Journal of Psychology 2013; 65: 30–37.
52. Scott P. Kissau , King. E. Tosky (2014). Peer Mentoring Second Language Teachers: A Mutually Beneficial Experience? Foreign Language Annals, Vol. xxx, Iss. xxx, pp. 1–18. © 2014 by American Council on the Teaching of Foreign Languages. DOI: 10.1111/flan.12121.
53. Jackevicius, Cynthia A. Jennifer Le, d,e,f Lama Nazer, Karl Hess, Jeffrey Wang, and Anandi V. Law(2014). A Formal Mentorship Program for Faculty Development: American Journal of Pharmaceutical Education, 78 (5) Article 100.
54. Singh Satendra., Singh, Navjeevan, Upreet Dhaliwal(2014). Near-peer mentoring to complement faculty mentoring of first-year medical students in India. Journal of Educational Evaluation for Health Professions, 11: 12
55. Christie, Hazel (2014) Peer mentoring in higher education: issues of power and control, Teaching in Higher Education, 19:8, 955-965.
56. Cynthia Jackevicius, BScPhm, PharmD, MSc, BCPS, A Formal Mentorship Program for Faculty Development , Submitted December 31, 2014; accepted April 6, 2014; published June 17, 2014.
57. Leidenfrost Birgit ,Barbara Strassnig ,Marlene Schütz ,Claus-Christian Carbon, Alfred Schabmann(2014). The Impact of Peer Mentoring on Mentee Academic Performance: Is Any Mentoring Style Better than No Mentoring at All? International Journal of Teaching and Learning in Higher Education 2014, Volume 26, Number 1, 102-111.
58. Nisbet, G., and McAllister, L. (2015) ‘A Critical Review of Outcomes of Peer Group Mentoring and Elements Influencing its Success and Application to Student Placement Supervisors’. International Journal of Practice-based Learning in Health and Social Care, 3 (2), 61-76.
59. Thomas ,Nicole. Bystydzienski ,Jill., Desai, Anand. (2015). Changing Institutional Culture through Peer Mentoring of Women STEM Faculty. Innov High Educ 40:143–157 .
60. Bryant Ashley Leak., Brody Abraham Aizer., Perez Adriana., Shillam, Casey , Edelman Linda S., Bond Stewart M. Foster, AOCN6 ,Victoria , & Elena O. Siegel.(2015). Development and Implementation of a Peer Mentoring Program for Early Career Gerontological Faculty. Journal of Nursing Scholarship, 2015; 47:3, 258–266.

61. Núñez, Anne-Marie., Murakami, Elizabeth T. Gonzales, Leslie D. (2015). Weaving Authenticity and Legitimacy: Latina Faculty Peer Mentoring: New Directions For Higher Education, no. 171
62. Murakami, Elizabeth T., Núñez, Anne-Marie. (2015). Latina Faculty Transcending Barriers: Peer Mentoring in a Hispanic-serving Institution. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 22, No. 4, 284–301.
63. Polol, Linda H., Evans, Arthur T. (2015). Group Peer Mentoring: An Answer to the Faculty Mentoring Problem? A Successful Program at a Large Academic Department of Medicine. *Journal Of Continuing Education In The Health Profession*, 35(3):192–200.
64. Rieske, Laura. Benjamin, Jo Mimi (2015). Utilizing Peer Mentor Roles in Learning Communities: New Directions For Student Services, no. 149.
65. Harvey, Marina., Ambler, Trudy Ambler & Jayde Cahir. (2015). Spectrum approach to Mentoring: an evidence-based approach to mentoring for academics working in higher education, *Teacher Development*, 21:1, 160-174.
66. Yusta-Loyoa, José María., Cepero-Ascasob, María Dolores., Prieto-Martínc, José., Abadía-Valled, Ana Rosa., Bueno-Garcíad, Concepción (2015). Peer mentoring at the university level: the importance of organization: *International Conference on University Teaching and Innovation*, 2-4.
67. Waddell, Janice., Martin, Jennifer., Schwind, Jasna K., and Jennifer L. Lapum. (2016). A Faculty-Based Mentorship Circle: Positioning New Faculty for Success: *Canadian Journal of Higher Education Revue canadienne d'enseignement supérieur* Volume 46, No. 4, pages 60 – 75.
68. Wong, Carissa, Stake-Doucet, Natalie, Lombardo, Celia, Sanzone, Lia and Argerie Tsimicalis (2016). An Integrative Review of Peer Mentorship Programs for Undergraduate Nursing Students: *Journal of Nursing Education* • Vol. 55, No. 3, 2016 141
69. Wang, Sheng., Tomlinson, Edward C And Raymond A. Noe. (2016). The Role of Mentor Trust and Protegee' Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships, *Journal Psychological Association*, Vol. 95, No. 2, 358–367.
70. Mills, Joanna. Barakat, Shima and Shailendra Vyakarnam (2016). Impact of mentoring and peer-learning within a global entrepreneurship programme: See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303766477>
71. Booth, S., Merga, M., & Mat Roni, S. (2016). Peer-mentors reflect on the benefits of mentoring: An autoethography. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 383-402.

72. Webb, N., Cox, D., & Carthy, A. (2016). You've Got a Friend in Me: The Effects of Peer Mentoring on the First Year Experience for Undergraduate Students. Paper presented at the Higher Education in Transformation Symposium, Oshawa, Ontario, Canada. Retrieved from [hyperlink].
73. Sawatsky, Adam P., Parekh, Natasha., Muula, Adamson S., Mbata, Ihunanya & Thuy Bui. (2016). Cultural implications of mentoring in sub-Saharan Africa: A qualitative study: *Medical Education* 2016; 50: 657–669 .doi:10.1111/medu.12999.
74. Ryan, Cathryn T. Kramer, Jessica M. and Ellen S. Cohn. (2016). Exploring the Self-Disclosure Process in Peer Mentoring Relationships for Transition-Age Youth With Developmental Disabilities. *Intellectual And Developmental Disabilities*, Vol. 54, No. 4, 245–259 .DOI: 10.1352/1934-9556-54.4.245.
75. Lapiner, Clara., Lassiter, Shana L., Brooks, Adina Berrios. (2016). Guide to Best Practices in Faculty Mentoring: Columbia University Medical Center and the Office of the Provost.
76. Collier, Peter J. (2017). Why peer mentoring is an effective approach for promoting college student success. *Metropolitan Universities* Vol. 28 No. 3 .
77. Matti, Pennanen., Hannu L. T. Heikkinen & Päivi Tynjälä. (2018): Virtues of Mentors and Mentees in the Finnish Model of Teachers' Peer-group Mentoring, *Scandinavian Journal of Educational Research*.
78. Eret E., Yerin Güneri O., & Çapa Aydın Y. (2018). Evaluation of peer mentoring program in higher education: Does it support smooth transition of new faculty to the academia? *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(3), 532-541.
79. Sucuoğlu Hale (2018). Design and Implementation of Mentoring Programs, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326393025>, DOI: 10.4018/978-1-5225-4050-2.ch017.
80. Lowery, K., Geesa, R., & McConnell, K. (2018). Designing a peer-mentoring program for education doctorate (EdD) students: A literature review. *Higher Learning Research Communications*, 8(1).
81. Clarke-Midura, Jody., Poole, Frederick., Pantic, Katarina., Hamilton, Megan., Sun, Chongning & Vicki Allan. (2018). How Near Peer Mentoring Affects Middle School Mentees: SIGCSE'18, February 21-24, Baltimore, MD, USA 665.
82. Geesa, R. L., Lowery, K., & McConnell, K. (2018). Mentee perspectives of a first-year peer mentoring program for education doctoral (EdD) students. *International Journal of Doctoral Studies*, 13, 471-495.

83. McConnell, Kat . Geesa, Rachel Louise . Lowery, Kendra .(2019) "Self-reflective mentoring: perspectives of peer mentors in an education doctoral program", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*
84. Swart, Arthur J. Coughlan , Lisa-Mari & Nicole Joannou. (2019). Student perspectives of a peer mentorship programme introduced at a university of technology in South Africa: *Global Journal of Engineering Education*. Volume 21, Number 3,
85. Sabeghi, Hakimeh., Vagharseyyedin, Seyyed Abolfazl And Maryam Salmni Mood(2020). Collaborative Mentoring: Perceptions of a sample of Iranian Nursing and Midwifery faculties: *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*. October 2020; Vol 8 No 4
86. Gupta, Ankur .(2020). *Mentoring Faculty for Quality Enhancement in Indian Higher Education: Model Institute of Engineering and Technology, Jammu, India.*
87. Stelter, Rebecca L., Kupersmidt, Janis B. and Kathryn N. Stump(2020). Establishing effective STEM mentoring relationships through mentor training. *Innovation .Research & Training*, 5316 Highgate Drive Suite 125, Durham, NC 27713.
88. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28 (1), 110–132.
89. Mumford, A. (1993). *How managers can develop managers* . Hampshire, UK: Gower Publishing.
- Nguyen, T. M. H., & Luong, Q. T. (2008). A case study of a TESOL practicum in Vietnam: Voices from student teachers. Paper presented at the International Conference: Rethinking English
90. Kurtts, S. A., & Levin, B. B. (2000). Using peer coaching with preservice teachers to develop reflective practice and collegial support. *Teacher Education*, 11 (3), 297–310.
91. Walsh, K., Elmslie, L., & Tayler, C. (2002). Pairs on practicum (trial): Early childhood students collaborate with peers in preschool/kindergarten. Paper presented at the Australian Association for Research in Education (AARE) Conference, Brisbane.
92. Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1): 207-216.
93. Masters, K. (2015). The Use of Expert Mentoring as an Adjunct to Healthcare Quality Improvement Training. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 15(2), 61-63.

94. Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82
95. Sandner, M. (2015). The effects of high-quality student mentoring. *Economics Letters*, 136, 227-232.
96. Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marusic, A. (2011). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *Journal of general internal medicine*, 25(1), 72-78.
97. Angelique, H., Kyle, K., & Taylor, E. (2002). Mentors and muses: New strategies for academic success. *Innovative Higher Education*, 6(3), 195–209.

تبیین شایستگی‌های نیروی انسانی با رویکرد بازاریابی خدمات آموزشی (یک مطالعه فراتحلیل)

^۱ سعید طالبی

^{*} سیده محمود شبگو منصف

^۳ کامبیز شاهرودی

^۴ فرزین فرحبد

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۰۶)

چکیده

آموزش با کیفیت پیش‌نیاز اقتصاد شکوفا یک کشور است. با در نظر گرفتن رویکردهای جدید می‌توان کیفیت آموزش را ارتقا داد. از سوی دیگر توجه به ویژگی‌ها و شایستگی‌های متخصصان حوزه آموزش و تمرکز بر شایسته محوری نیروی انسانی این حوزه، رویکردی دیگر است که ارتباط مستقیمی با کیفیت آموزش و بهبود رقابت در این بازار خواهد داشت. لذا هدف پژوهش حاضر، تبیین شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی حوزه آموزش با رویکرد بازاریابی خدمات آموزشی است. این مطالعه، با بکارگیری از روش فراتحلیل به منظور تحلیل نتایج پژوهش‌های انجام شده مرتبط با شایستگی‌های لازم در خدمات آموزشی طی سال‌های (۲۰۰۵-۲۰۲۰) و (۱۳۸۵-۱۳۹۹) صورت گرفته است. از ۹۱ منبع اولیه، ابتدا ۶۷ منبع براساس چکیده انتخاب، سپس ۳۹ منبع بر اساس محتوا گزینش و در نهایت ۱۲ منبع به عنوان منابع مرتبط، بررسی شدند. ابتدا ناهمگنی اندازه اثر مورد تایید قرار گرفت و سپس اندازه اثر هر شاخص با بکارگیری نرم افزار CMA بررسی شد. با نتایج آزمون Q مبنی بر ناهمگنی بودن مطالعات با اطمینان ۹۹ درصد، استفاده از ترکیب نتایج مدل آثار تصادفی مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج آثار تصادفی در تحلیل نرم افزار، ۲۴ شایستگی کلیدی در حیطه بازاریابی خدمات آموزشی احصا شد. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های "مدیریت زمان" و "اخلاقیت و نوآوری" به ترتیب با اندازه اثر ۰,۵۸۴ و ۰,۵۲۸، بیشترین و شایستگی‌های "مهارت شنودگی" و "قدرت تجزیه و تحلیل" با مقدار برابر ۰,۲۸۵، کمترین مقدار اندازه اثر را در میان شایستگی‌های کلیدی داشتند.

واژه‌های کلیدی: صنعت آموزش، بازاریابی آموزشی، شایستگی شغلی، موسسات آموزشی، فرا تحلیل

^۱ . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

^۲ . استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

^۳ . دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

^۴ . استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

مقدمه

آموزش با کیفیت پیش‌نیاز اقتصاد شکوفا یک کشور است و نیروی کار بسیار ماهر و انعطاف‌پذیری کارکنان را در بازار کار تضمین می‌کند. روندهای فعلی نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی به دنبال راه‌های جدیدی برای بهبود برای رقابت در یک محیط رقابتی فزاینده هستند. موسسات آموزشی برای جذب فراگیر به عنوان منابع درآمدزا رقابت می‌کنند. این رقابت در صنعت آموزش شکل گرفته و شرایط کافی را برای بازاریابی آموزشی فراهم می‌کند. (۱،۲) انجمن بازاریابی آمریکا، بازاریابی را این‌گونه تعریف می‌کند که بازاریابی یک نقش سازمانی و مجموعه‌ای از فرایندهاست که به منظور خلق، انتقال و تحویل ارزش به مشتریان و مدیریت روابط مشتری به گونه‌ای صورت می‌گیرد که برای سازمان و ذینفعان آن سود به همراه داشته باشد. (۳) هر آنچه یک سازمان به بازار ارائه می‌دهد با خدمت همراه است. این خدمت می‌تواند بخش کوچکی از محصول را شامل شود یا کل محصول خدمت باشد. یکی از مهمترین و عمده‌ترین گرایش‌ها در سال‌های اخیر رشد قابل توجه خدمات بوده است به طوری که گفته شد امروزه بازاریابی به جز عرضه کالا به سایر خدمات از جمله خدمات آموزشی گسترش پیدا نمود. لذا مدیران بازاریابی با جهت‌گیری فعالیت‌های دنیا به سمت خدمات، باید آگاهی خود را از روش‌های نوین بازاریابی انواع خدمات ارتقاء دهند. در حال حاضر در کشورهای توسعه یافته بیش از ۷۸٪ از اشتغال را مشاغل خدماتی تشکیل می‌دهند که در آینده‌ای نزدیک این آمار به ۹۰٪ و شاید بیشتر خواهد رسید. لذا این خدمات نه تنها شامل صنایع خدماتی از قبیل هتل‌داری، خطوط هوایی، بانک‌ها و غیره بلکه شامل خدمات آموزشی و پژوهشی نیز هست. (۳) از سویی دیگر در دنیای امروز که علم و تکنولوژی با رشد و گسترش وسیع و جهان‌شمول به عنوان عامل مهم و اساسی در فرایند رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری به حساب می‌آیند، نهادها و نظام‌های آموزش و پرورش، نقشی بس عظیم و پراهمیت را به دست آورده‌اند. لذا توجه روزافزون به نوع و گسترش آموزش، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییرات در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی جوامع می‌باشد. (۴) بانک جهانی، موج سوم خصوصی‌سازی را، خصوصی‌سازی خدمات اجتماعی در کشورهای در حال توسعه به حساب آورده است. در حالی که فاز اول خصوصی‌سازی شامل شرکت‌ها بود، فاز دوم، مخابرات، فرودگاه‌ها، برق، آب و راه‌ها را در بر گرفت و فاز سوم شامل سه دسته از خدمات اجتماعی بخش بازنشستگی، مراقبت‌های بهداشتی و آموزش بود. لذا به نظر می‌رسد شرایط کافی برای بازاریابی آموزشی فراهم شده است. (۵) پایه و اساس سازمان، وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می‌گیرد. این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد. بنابراین بازاریابی در آموزش سازمانی از تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، تا نیازسنجی آموزشی و سایر اقدامات مرتبط تا برگزاری و ارائه خدمات مناسب آموزشی به کارکنان از وظایف مهم محسوب

می‌شود. (۶) با کاهش نقش دولت در تأمین بودجه موردنیاز آموزش سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز علمی و کاربردی و حتی مراکز فنی و حرفه‌ای ناچار به تأمین هزینه‌های خود شده‌اند. از طرف دیگر اصول ارائه خدمات رفاه عمومی و اجتماعی توسط دولت مورد تردید قرار گرفته و با رواج نگرش تجاری، نقش آموزش خصوصی گسترش یافته است و تعداد بی‌شماری از فراهم‌کنندگان جدید آموزش خصوصی از قبیل بخش‌های انتفاعی، موسسات غیرانتفاعی، موسسات مجازی و سایر مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای به عرصه آمده‌اند و به سرعت با تغییرات جامعه، شرایط بازار و علایق فراگیران سازگار شده و خدمات و تسهیلات نوینی فراهم آورده‌اند. (۷) توجه به لیاقت و شایستگی افراد را شاید بتوان، با قدمت تاریخ پیدایش دولت‌ها در جهان مقارن دانست. رویکرد شایستگی، رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست. هرچند که واژه شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. شایستگی به ویژگی‌های فردی اشاره دارد که منجر به عملکرد عالی می‌شود یا به معنای توانایی برای انجام اثربخش یک فعالیت می‌باشد. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت به اضافه آگاهی و نگرش می‌باشد. (۸) به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به سرعت کارکنان را با اهداف استراتژیک خود هم‌سو سازند. افراد سازمان خدماتی یا کارکنانی که خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهند، عوامل اصلی بازاریابی خدماتی به حساب می‌آیند زیرا بسیاری از مشتریان ارائه دهندگان خدمات را به نام سازمان می‌شناسند. اولین تصور از موسسات آموزشی، عوامل انسانی آن اعم از مدیران، مدرسان و کارشناسان آموزش هستند. (۹) از این رو شناسایی همه شایستگی‌های مورد نیاز عوامل انسانی حوزه آموزش در مراکز آموزشی به منظور مبنای قرار گرفتن برای ارزیابی عملکرد حرفه‌ای آنان، بسیار حائز اهمیت است. (۱۰)

مروری بر ادبیات تحقیق

جهانی‌سازی و حرکت به سمت اقتصاد دانش بنیان باعث ایجاد تغییرات چشمگیر در ویژگی‌ها و کارکردهای آموزش در اکثر کشورهای جهان شده است. جدا از بهبود کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، موسسات آموزشی با وضعیت افزایش پاسخگویی مالی روبرو هستند. در پاسخ به تغییرات و فشارهای موجود در این محیط، موسسات آموزشی از تمرکززدایی، خصوصی‌سازی و بازاریابی استفاده می‌کنند. استراتژی‌ها و اقدامات اصلاحاتی مانند تضمین کیفیت، ارزیابی عملکرد، حساسی مالی، مدیریت شرکت و رقابت در بازار باید برای اصلاح و بهبود عملکرد بخش آموزش سازگار باشد. (۴) بازار رقابتی، شرکت‌ها و موسسات خدماتی را مجاب می‌نماید که در راستای رضایتمندی و حفظ مشتریان حرکت نمایند زیرا دوام و بقای آن شرکت‌ها به مشتریان آنها بستگی دارد و هر قدر بتوانند مشتریان فعلی خود را حفظ نمایند، موفق‌تر خواهند بود. امروزه به دلیل اهمیت موضوع آموزش در رشد و بالندگی سرمایه اجتماعی، مراکز آموزشی و موسسات آموزش عالی نظیر دانشگاه‌ها به سرعت در حال گسترش‌اند و تلاش می‌کنند تا با ارتقاء سطح کیفی خدمات آموزشی خود، نسبت به دیگر رقبا پیشی گیرند. در این

میان حتی دانشجویان در جستجوی یافتن موسسات و مراکز آموزش عالی هستند که بتواند با ارائه خدمات آموزشی برتر، موفقیت در زمینه‌های تحصیلی را برای آنها تسهیل کرده و مسیر ورود به بازار کار را هموار سازد. همچنین با در نظر گرفتن رویکردهای جدید می‌توان کیفیت آموزش را ارتقا داد. از سوی دیگر توجه به ویژگی‌ها و شایستگی‌های متخصصان حوزه آموزش، رویکردی دیگر است که ارتباط مستقیمی با کیفیت آموزش خواهد داشت. (۱) بازاریابان، موسسات آموزشی و تجاری را به این دلیل مشابه می‌دانند که آنها متکی به منابع مالی حاصل از دریافت شهریه و یا فروش خدمات آموزشی است. از آنجا که فراگیران به عنوان منابع درآمدزا در نظر گرفته می‌شوند، موسسات برای بدست آوردن آنها رقابت می‌کنند و این رقابت در صنعتی به نام صنعت آموزش شکل گرفته است. (۹) می‌توان اذعان داشت صنعت آموزش یکی از رقابتی‌ترین فعالیت‌ها در کشور می‌باشد و این رقابت، شرکت‌ها و موسسات آموزشی را متوجه خواسته و نیاز مشتریان نموده است. لذا مشتری در صنعت آموزش از اهمیت خاصی برخوردار است به طوری که ایجاد و حفظ مشتریان عنصری اساسی و کلیدی در کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود. (۱۱) پس محیط رقابتی رو به رشد باعث شد تا موسسات آموزشی نیز به رقابت بپردازند. با توجه به اینکه آموزش یک فعالیت خدماتی است و تحت تاثیر شرایط مختلف بازار است. مدیران موسسات بطور دائمی در حال رصد، شناسایی مشکلات، چگونگی مواجهه با آنها و استراتژی‌های بازاریابی متناسبی با شرایط در حال تغییر هستند. محیط، ارتباطات و رفتار شرکت تصویری از موسسه خدمات آموزشی نزد مشتری بر جا خواهد گذاشت که در طولانی مدت باعث مزیت رقابتی و ایجاد وفاداری می‌شود. (۱۲) آموزش امروزه به عنوان یک صنعت خدماتی شناخته شده است، موسسات آموزشی و دانشگاه‌ها برای کسب جایگاه برتر و حفظ مزیت رقابتی، ناچارند به انتظارات و نیازهای مشتریان خود توجه نمایند. در محیط رقابتی کنونی، سازمان‌های آموزشی به عنوان عوامل اصلی ایجاد و اشاعه دانش، باید خدمات آموزشی خود را به منظور پاسخگویی به نیازهای ضمنی و صریح جامعه، وفق دهند. برای این منظور جهت‌گیری به سمت کسب رضایت مشتری و الزامات و نیازهای ضروری ذی‌نفعان، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد بسیار ضروری است. (۴)

بازاریابی خدمات آموزشی

در میان صنایع رشد سازمان‌های خدماتی به طور چشمگیری در حال افزایش است و همین امر سبب شده است تا بازاریابی در بخش خدمات به عنوان پارادایم جایگزین برای بازاریابی کالا بیشتر مورد توجه قرار گیرد. (۱۳) لذا شرکت‌های خدمات آموزشی فراوانی به این نتیجه رسیده‌اند که مشتریان راضی مهم‌ترین دارایی‌های آنها هستند، بنابراین استراتژی کسب و کار می‌بایست بر این اساس مشخص گردد و تخصیص منابع باید مبتنی بر حفظ جایگاه دارایی مشتری باشد و می‌بایست از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی باز با مشتریان خود و افزایش منافع مالی و پیوندهای اجتماعی و ساختاری برای آنها

سعی در افزایش سطح اعتماد و تعهد و وفاداری آنان نسبت به خود کرده و از این طریق با مشتریان خود روابط بلند مدت را حفظ نمایند. (۱۴) می‌توان این خدمات را در ۵ طبقه عنوان کرد: ۱- کالای کاملاً فیزیکی که کاملاً ملموس است مانند صابون. ۲- کالای فیزیکی به همراه خدمات که موفقیت فروش آنها بستگی به خدمات پس از فروش‌شان دارد مانند اتومبیل. ۳- محصول مختلط که خدمات و فروش به صورت یکسان است مانند رستوران. ۴- عمدتاً خدمت به همراه اندکی کالای فیزیکی مانند خدمات هوایی که مسافر بلیط را به همراه پذیرایی داخل هواپیما می‌خرد. ۵- خدمت محض مثل خدمات آموزشی و پژوهشی. (۱۵) امروزه، باور عمومی جهانی بر آن است که برخورداری از علم یکی از محورهای اصلی توسعه و پیشرفت هر کشور می‌باشد. بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت و ترقی و توسعه در جوامع پیشرفته نیز نشان می‌دهد که همه این کشورها از آموزش توانمند و کارآمد برخوردار هستند. تبلور آموزش و پرورش در تربیت نیروهای انسانی متعهد، دانشمند، متخصص و ماهر است. (۴) برای حضور در عصر انقلاب و ورود به جامعه رویایی آینده، پیشرفت و توسعه بیش از هر زمان دیگری در جوامع، نیاز به سرمایه‌های انسانی دارد. ضرورت توجه به خردورزی، اندیشه‌پروری و توانمندسازی نیروی انسانی برای شناسایی راهکارهای توسعه و برطرف کردن موانع از سوی مسئولین برای اهداف توسعه جوامع یک امر بدیهی است. (۱۶) آموزش به عنوان یک خدمت، خواستار برآورده کردن نیازهای جوامع برای کسب دانش از طریق یادگیری توسط برنامه‌های آموزشی خاص و تخصصی است که متناسب با نیازهای صنعت و رضایت متقاضی باشد. نیازهای متقاضی یا همان فراگیران، دانشجویان و دانش‌آموزان تمرکز اصلی است. از این رو کلیه فعالیت‌های بازاریابی باید به سمت آنها هدایت شود. اما خدمات آموزشی بدون حق مالکیت غیر قابل تصور هستند و باید در تحقق شکاف در صنعت یا کشور مؤثر باشد. نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک برای بازاریابی و مدیریت مؤسسات آموزشی با آگاهی از ماهیت و ویژگی‌های خدمات و پیامدهای آن برای بخش آموزش وجود دارد که این برنامه‌ها می‌بایست در جهت ایجاد شهرت و تقویت فراگیران و دانشجویان انجام شود. پس اولویت قرار دادن به بازاریابی خدمات آموزشی احساس می‌شود. (۱۷) در این راستا با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان حوزه آموزش و همچنین با توجه به کلیه مطالب مذکور بویژه مفاهیم علمی و وسیع از بازاریابی، می‌توان بازاریابی خدمات آموزشی را در قالب انواع خدمات مورد انتظار و اجزای یک بازاریابی آموزشی موفق، از شناسایی نیاز بازار تا ارائه خدمات به مشتری را مطابق شکل شماره ۱ در انواع آموزش‌های رایج کشور مطابق جدول شماره ۱ اعلام نمود.



شکل ۱. اجزای بازاریابی خدمات آموزشی

جدول ۱. انواع آموزش‌های رایج کشور

انواع آموزش				
آموزش کوتاه مدت			آموزش بلندمدت (مقطع دار)	
غیر دولتی		دولتی		پودمانی
تخصصی	عمومی	شغلی و سازمانی	فنی و حرفه‌ای	
			بلندمدت	همگانی (مدرسه)
			دانشگاهی	

بازاریابی آموزشی در سازمان‌ها

منظور از آموزش کارکنان کلیه مساعی و اقدامات در جهت ارتقا سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به منظور آماده‌سازی آنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی است. امروزه علوم با سرعت چشمگیری در حال توسعه است و برای انجام کلیه فعالیت‌ها در هر سازمانی نیاز به کارکنان آموزش دیده است و ارائه آموزش‌های تکمیلی در سازمان‌ها به عنوان یک نیاز مبرم و محسوس شناخته شده است. توسعه و بهسازی نیروی انسانی بی‌گمان یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران موثر را در کلیه سازمان‌های موفق تشکیل می‌دهد و از این رو است که امروزه، آموزش و بهسازی و ترمیم نیروها یکی از مهمترین محورهای سرمایه‌گذاری سازمانی محسوب شود. (۱۸) سازمان‌های خدمات آموزشی به عنوان مهم‌ترین، موثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها می‌باشند که تربیت و تعلیم رسمی و حرفه‌ای افراد جامعه را بر عهده دارند و نیز به عنوان

تأمین‌کننده منابع انسانی سایر سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در این راستا، آموزشگاه و مدرسه، به منزله رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش کوشش می‌کند. سازمان‌های آموزشی هر جامعه و آموزشگاه‌ها، همانند سازمان‌های دیگر، توجه خاص به آن دارند تا بتوانند اهداف سازمان‌های خود را محقق سازند و این موضوع، زمینه بررسی و مطالعه را فراهم می‌کند. (۱۹)

آموزش‌های سازمانی در صورتی که متناسب با نیاز صنعت و بازار کار اجرا شود با بالا بردن بهره‌وری تولید را نیز افزایش داده و از این طریق به رشد و توسعه اقتصادی کمک خواهد کرد. امروزه هزینه‌های قابل توجهی صرف آموزش‌های سازمانی و حین خدمت می‌شود. (۷)

آنچه مسلم است این است که بازاریابی در تمامی سازمان‌ها و موسسات قسمت مهمی به شمار می‌آید که ضمن حفظ قدرت رقابتی، نشان دهنده نحوه عمل سازمان نیز می‌باشد و از اینرو است که نیاز به تکنیک‌های اثربخش بازاریابی به طور روز افزون افزایش می‌یابد. موسسات آموزشی که به سازمان‌ها سرویس می‌دهند هم از این امر مستثنی نبوده و لذا بازاریابی آموزشی که طیف وسیعی از حوزه‌ها را از کنفرانس‌ها تا تبلیغ دوره‌های آموزشی جدید را در بر می‌گیرد، در این حوزه پا گرفته است. موسسات آموزشی برای بازاریابی یا به عبارت دیگر برای رقابت با دانشگاه‌ها مخصوصاً که امروزه دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی وارد تجارت آموزش‌های سازمانی شده‌اند، باید با جذب فراگیران و استادان ممتاز، کارکردهای خود را به نحو مطلوبی انجام دهند. (۲۰)

امروزه مؤسسات آموزشی به سمت بازاریابی حرکت می‌کنند؛ به عنوان نمونه، خصوصی‌سازی آموزش و سهمین شدن در هزینه‌ها، تغییرات و چالش‌های بازار، سازمان‌ها را به استفاده از اصول بازاریابی و مددجویی از آنها هدایت می‌کند. در زمان حاضر هیچ مرکز آموزشی از این امر استثناء نمی‌باشد. رقابت موجود بین مؤسسات آموزشی در آینده می‌تواند به موسساتی که به بازاریابی بی‌توجهی کردند، آسیب جدی در زمینه میزان جذب متقاضیان برساند. (۳)

با رواج نگرش تجاری، نقش آموزش خصوصی گسترش یافته است و تعداد بی‌شماری از فراهم‌کنندگان جدید آموزش خصوصی از قبیل بخش‌های انتفاعی، مؤسسات غیرانتفاعی، مؤسسات مجازی و سایر مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای به عرصه آمده‌اند و به سرعت با تغییرات جامعه، شرایط بازار و علایق فراگیران سازگار شده و خدمات و تسهیلات نوینی فراهم آورده‌اند. در شرایط فعلی بازاریابی آموزشی در حوزه آموزش‌های سازمانی به عنوان کارکرد مدیریتی اجتناب‌ناپذیری مطرح شده است که بدون آن در محیط رقابتی فعلی نمی‌تواند بقای خود را تضمین کنند. در چنین شرایطی دیگر اثربخش بودن برای حوزه آموزش‌های سازمانی به نظر نمی‌رسد بلکه در کنار اثربخش نشان دادن تصویری مؤثر از کیفیت و محیط‌های آموزشی به ذی‌نفعان نیز از ضروریات اساسی است که تنها با استفاده از بازاریابی آموزشی میسر است. (۷)

شایستگی

شایستگی مفهومی پیچیده و مبهم است. تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه گردیده و نیز تحقیقات متعددی در این زمینه منتشر شده است. با این وجود ابهامات و سردرگمی زیادی در درک این مفهوم وجود دارد. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت به اضافه آگاهی و نگرش می‌باشد. دانش به معنای فهم اصول زیربنایی یعنی علمی و منطقی مورد نیاز برای انجام کار می‌باشد، مهارت به کاربرد این دانش اشاره دارد و آگاهی (نگرش) به معنای استفاده مناسب از مهارت در جهت دستیابی به عملکرد خوب می‌باشد. (۸) در سال ۱۹۹۳ اسپنسر شایستگی را توانایی یک کارگر به منظور اجرای مهارت‌های مورد نیاز برای یک پست (شغل) تعریف کرد. شایستگی را به دو دسته طبقه‌بندی کرد: ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- شایستگی‌های برتر که براساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است.

توانایی گسترده و جامع یک شخص که این امکان را به او می‌دهد تا عملکرد مؤثری در موقعیت‌های کاری خاص داشته باشد. آگدلو^۱ کسی که دارای شایستگی شغلی است، دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام یک حرفه را دارد، قادر به حل مشکلات شغلی به شیوه‌ای مستقل و متغیر است و قادر به همکاری با محیط حرفه‌ای و سازمان‌اش است. بُنک شایستگی کاری، ساختار اجتماعی یادگیری مفید و چشمگیر برای انجام در موقعیت کاری واقعی است. داسی این شایستگی نه تنها از طریق یادگیری رسمی به دست می‌آید، بلکه عمدتاً از طریق یادگیری تجربی در شرایط کاری عملی نیز کسب می‌شود، برای حل مسائل عملی در موقعیت‌های کاری، گروهی از ویژگی‌ها به کار می‌رود که دارای تغییرات مستمر هستند و باعث ایجاد میزان خاصی بی‌ثباتی می‌شوند و دارای پیچیدگی فنی هستند. این ویژگی‌ها از اعمال یک برنامه آموزشی به دست نمی‌آیند بلکه از اعمال دانش در شرایط مهم و حساس حاصل می‌شوند. گالرت^۴ یک ساختار پیچیده از ویژگی‌های لازم برای انجام در موقعیت‌های خاص. این گفته به صورت یک رویکرد کل‌نگر در نظر گرفته می‌شود؛ از این لحاظ که ویژگی‌ها و کارها را با هم تلفیق و مرتبط می‌کند این امکان را فراهم می‌کند که چندین اقدام عمده به طور هم‌زمان اتفاق بیفتد و محیط و فرهنگ محل کار را در نظر می‌گیرد. همچنین این امکان را به ما می‌دهد که اصول اخلاقی و ارزش‌ها را به عنوان ویژگی‌های عملکرد ماهرانه بگنجانیم. گنچی ساختاری است که از ترکیب منابع همانند (دانش، مهارت، کیفیت یا توانایی، ارتباط با منابع محیطی، اسناد، اطلاعات و غیره) به دست می‌آید و برای رسیدن به یک عملکرد رضایت‌بخش بسیج می‌شوند. لِبترف بین صلاحیت و مهارت تمایز وجود دارد. همانطور که می‌دانیم صلاحیت گروهی از معلومات است که افراد در طی فرایندهای آموزشی و جامعه‌پذیری کسب می‌کنند در حالیکه مهارت فقط به جنبه‌های خاصی از اندوخته دانش و توانایی‌ها اشاره دارد؛ آن

جنبه‌هایی که برای رسیدن به نتایج خاص در شرایط خاص مورد نیاز است؛ توانایی حقیقی برای رسیدن به یک هدف یا نتیجه در یک موقعیت معین.

سازمان ملل متحد در سندی که برای معرفی شایستگی‌های مدیران خود منتشر کرده است، شایستگی را این گونه تعریف می‌کند: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند. (۲۱) با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسؤلیت‌ها را شامل می‌شود. (۲۲) مطابق جدول شماره ۲ زیر (۲۳) ، بررسی مفهوم شایستگی‌ها و مهارت‌های کلیدی نشان می‌دهد این مفهوم در کشورها و ادبیات مختلف، طبقه‌بندی‌ها و معانی مختلفی داشته است:

جدول ۲. واژه‌های مورد استفاده در کشورهای مختلف برای توصیف مهارت‌های عمومی شایستگی (۲۳)

کشور	توصیف مهارت عمومی شایستگی
انگلستان	مهارت‌های کانونی، مهارت‌های کلیدی، مهارت‌های مشترک، مهارت‌های اساسی
زلاندنو	مهارت‌های اساسی
استرالیا	مهارت‌های اشتغال‌پذیر، مهارت‌های عمومی
کانادا	مهارت‌های اشتغال‌پذیر
ایالات متحده	مهارت‌های پایه، مهارت‌های ضروری، دانش محل کار
سنگاپور	مهارت‌های حساس توانمندکننده
فرانسه	مهارت‌های قابل انتقال
آلمان	قابلیت‌های کلیدی
سوئیس	اهداف فرا رشته‌ای
دانمارک	قابلیت‌های فرایند مستقل

شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین نیروی انسانی را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه

امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های کارکنان در سطوح مختلف که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها چه دولتی و چه غیردولتی، گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای کارکنان خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. (۸) دو مکتب فکری در تعاریف شایستگی دیده می‌شود. یک مکتب مدعی است که شایستگی بر دانش و مهارت دلالت دارد و مکتب دوم مدعی است شایستگی در بر دارنده ویژگی‌هاییست که به عملکرد کمک می‌کند. در تعریف دوم شایستگی می‌تواند شامل دانش و مهارت و برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. هسته اصلی مکتب فکری دوم فلسفه‌ای است که معتقد است تمرکز باید بر روی کسانی باشد که کار را انجام می‌دهند، کاری که توسط این افراد انجام می‌شود. (۲۴) عمده‌ترین تاکید شایستگی بر روی رفتار افراد است. زیرا اعتقاد بر این است که مجموعه دانش، صفات شخصی، مهارت‌های افراد جملگی در رفتار فرد تجلی می‌یابند. شایستگی به عنوان مخزنی از الگوهای رفتاری است که فرد برای انجام وظایف خود، بهتر از دیگران از آن استفاده می‌کند. در شرایط کنونی، در تعداد زیادی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مورد استفاده قرار می‌گیرد که می‌تواند (HRM Practices competency-based) شایستگی پیوند مناسبی را بین کار و قابلیت‌های افراد ایجاد کند. در واقع، شایستگی‌ها می‌تواند زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی باشد. اگر نظام‌های منابع انسانی سازمان‌ها بررسی شود، مشخص می‌گردد که در اکثر مواقع، بین زیرنظام‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و غیره، ارتباطات لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی نظام‌های منابع انسانی منجر می‌گردد. اکنون یکی از واقعیت‌های جهان شمول این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند هستند، برای حل مسائل جاری، انگیزه‌های قوی‌تری دارند، مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شوند. (۲۵) به طور کلی می‌توان گفت هر سازمانی دارای تعدادی شایستگی کلیدی است که در ادامه خلاصه‌ای از یافته‌های محققان پیشین برای مشاغل تخصصی سازمان‌ها در جدول شماره ۳ نشان داده می‌شود (۲۶).

جدول ۳. خلاصه‌ای از یافته‌های محققان پیشین برای شایستگی کلیدی مشاغل سازمان‌ها (۲۶)

پژوهشگر	نتایج
انجمن مدیریت منابع انسانی، ۲۰۱۶	نتایج پژوهش در رابطه با شایستگی منابع انسانی شامل رهبری و هدایت، تعهد اخلاقی، هوش بازاریابی، مدیریت ارتباطات، مهارت مذاکره، تعیین شرایط بحرانی، اثربخشی فرهنگی، مهارت ارتباطی است.
پولبون و همکاران، ۲۰۱۳	در پژوهش خود شایستگی‌های منابع انسانی سازمان خود را تفکر استراتژیک، توانایی تفکر مفهومی، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی ترکیب، خلاقیت و توانایی یادگیری دانستند.
ژنو و همکاران، ۲۰۱۱	شایستگی مدیران سازمان خود را عبارتند از رهبری، مدیریت بحران، حل مسأله دانستند.

فانگ و همکاران، ۲۰۱۰	پنج شایستگی برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی و شایستگی‌های شخصیتی را برای برخی مشاغل تخصصی سازمان خود بیان داشتند
لی، ۲۰۱۰	شایستگی کارکنان سازمان مورد بررسی را شامل موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به مشتری دانستند.
بوتا و کلاسن، ۲۰۱۰	در پژوهش خود به شایستگی ارتباطات، اشتیاق برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری و مربی‌گری اشاره کرده‌اند.
جفری و برانتون، ۲۰۱۰	نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق‌پذیری، رهبری، خلاقیت از شایستگی‌های کارکنان سازمان موردنظر است.
زویپاتیس، ۲۰۱۰	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت، رهبری، ادارکی و شایستگی اجرایی برای مدیران سازمان الزامی است.
کوکران، ۲۰۰۹	مطالعه آنها نشان داد که ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، توجه به مشتری، مدیریت اثربخش منابع، ادراک میان فردی، انعطاف‌پذیری، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری، پذیرش و بکارگیری تکنولوژی، حل مشکل، درک سازمان، کار کردن به طور مستقل از شایستگی‌های اساسی مدیران است.
زیمبا، ۲۰۰۹	شایستگی مدیران شامل مدیریت تغییر، ایجاد تیم‌های کسب و کار، توسعه سریع کارکنان، ارتباطات هدفمند، مدیریت ریسک، موقعیت‌یابی استراتژیک، مدیریت عملکرد است.
ادوارز، ۲۰۰۹	شایستگی کارکنان بخش خدمات اجتماعی عمومی شامل توسعه و پرورش، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی، تیم‌کاری، مدیریت عملکرد و آگاهی است.
انیس، ۲۰۰۸	شایستگی‌های اثربخشی فردی، شایستگی‌های علمی و شایستگی‌های فنی مرتبط با شغل برای کارکنان مطرح هستند.
رز و همکاران، ۲۰۰۷	مهارت فنی، مدیریت فرآیند، کار تیمی، مدیریت مشتری، مدیریت کسب و کار، مدیریت فردی، مدیریت شرایط عدم اطمینان از شایستگی کارکنان سازمان مورد تحقیق است.
نلسون، ۲۰۰۶	نتایج حاکی از آن است که مهارت اجرایی، مهارت کسب و کار، مهارت شناختی، مهارت بین فردی، مهارت آموزشی، مهارت فنی منجر به شایستگی در کارکنان می‌شود.

مدل شایستگی‌های بازاریاب خدمات آموزشی در صنعت آب و برق

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن استعدادها و شایستگی‌ها نیاز دارند. هم‌زمان هم در بدو استخدام و هم در توسعه و نگهداشت استعدادها و شایستگی‌ها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابع بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند سازمان می‌باشند. (۲۷) نظام آموزش هر کشور و به تبع آن هر سازمان آن کشور به عنوان متولی آموزش و پژوهش، نقشی اساسی در تعلیم و تربیت نیروهای متخصص و کارآمد دارد و با تأثیر از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات نوین، موجب ارتقای

سطح دانش و مهارت متخصصان در همه سطوح می‌شود. در این راستا، شایستگی کلیدی اساتید، مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی و آموزش، نقش خاصی در این زمینه دارند. یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد شایستگی و خودمختاری و اعتماد به نفس و رشد حرفه‌ای در این گروه، برخورداری از صلاحیت و مهارت و توانایی‌های لازم حوزه مدیریت آموزش است. از این رو، شناسایی عوامل در بر گیرنده همه شایستگی‌های مورد نیاز عوامل انسانی حوزه آموزش در مراکز آموزشی به منظور مبنا قرار گرفتن برای ارزیابی عملکرد حرفه‌ای آنان، بسیار حائز اهمیت است. (۱۰) همانطور که پیش‌تر بیان شد، بازاریابی آموزش فقط فروش و ارائه خدمات آموزشی نیست بلکه ارائه و فروش مجموعه‌ای از خدمات بهم پیوسته از نیازسنجی آموزشی و شناسایی درست و دقیق نیازهای آموزشی متقاضی یا مشتری تا اجرا و ارزیابی و معرفی محصول به بازار است و بسیاری از شایستگی‌های مشاغل حوزه آموزش مشترک بوده و بدون وجود این شایستگی‌های مشترک و درک متقابل کارکنان از انجام صحیح وظایف خود، ارائه یک خدمات آموزشی مطلوب میسر نخواهد بود. در همین راستا در جدول شماره ۴ زیر برخی شایستگی‌های مشترک احصا شده در حوزه خدمات آموزشی اعم از مدارس، دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی و آموزش‌های سازمانی که در محققان پیشین یافته‌اند، نشان داده می‌شود (۲۸).

جدول ۴. یافته‌های برخی پژوهش‌ها در شایستگی‌های حوزه خدمات آموزشی (۲۸)

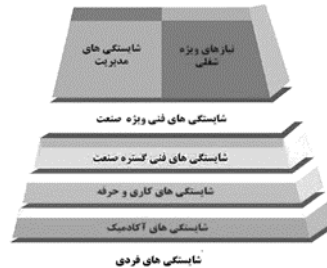
پژوهشگر	شایستگی‌های احصا شده
لند، ۲۰۰۳	برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های ارتباطی و اخلاقی، تصمیم‌گیری و تیم‌سازی، بازاریابی و رفتار سازمانی حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین، مدیریت منابع و زمان، آینده‌نگری
یوسف، ۲۰۱۴	دارای معنویت، عزت نفس در ارائه خدمات آموزش، مهارت‌های اجتماعی، مهارت خود مدیریتی، دارای انگیزه، توانایی همدلی، مهارت خود توسعه‌ای و خود تنظیمی، دارای هوش هیجانی
گنزالس، ۲۰۰۴	انعطاف‌پذیری، کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق‌پذیری، نگرش مثبت، مهارت زبانی و شنیداری، نوع‌دوستی، نوآوری، انگیزش، صداقت، خلاقیت، بصیرت، کارآفرینی، کشف روش‌های جایگزین، کار گروهی، ارتباطات، مذاکره، حل تعارض، ارزشیابی، مدیریت دانش، مدیریت پروژه، پاسخگویی، تعهد، حساسیت به تفاوت‌های فرهنگی، موقعیت‌های اقتصادی، مهارت‌های سازمانی، اطلاعاتی و فناوری
اسپندلاو، ۲۰۰۳	شناخت نظام آموزش، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، درستکار، خوش‌رو، اهل مشورت، تفکر راهبردی، تعهد، شنیداری، مذاکره، ارتباط، انگیزش، پذیرش اشتباه
مومنی قهی و همکاران، ۲۰۱۸	دارای اخلاق حرفه‌ای، دارای علم و دانش حرفه‌ای آموزش، آگاه به رفتار شایسته در محیط آموزشی، توانایی ارتقا دانش تخصصی، مدیریت ارتباطات و اطلاعات، مهارت انجام تحقیق، انتقادپذیر، دارای تفکر انتقادی، علاقمند به رشد شخصی، رفتار و تعهد حرفه‌ای، توانایی پاسخگویی، عادل، دارای مهارت استفاده موثر از فن‌آوری، توانایی مدیریت ایده‌ها، مهارت ایجاد بازار و بازاریابی موثر، دارای خلاقیت و نوآوری
ترنر، ۲۰۰۶	مهارت‌های ارتباطی، سازماندهی، قضاوت صحیح، تصمیم‌گیری، کنترل فردی و اعتمادسازی، پذیرش تغییر و مسئولیت فردی، تعهد، مدیریت زمان، قوانین اخلاقی
داسیاردین و هوف، ۲۰۰۱	مهارت‌های ارتباطی، مالی و بودجه، بصیرت، تأثیر راهبردی، انعطاف، تغییر و تحول، یادگیری، دانش فنی، مدیریت بحران، خلاقیت

تصمیم‌گیری و حل مسئله، آینده‌نگری، مذاکره، سخنوری، نوشتاری، شنیداری، توانمندسازی، سنجش و ارزشیابی، مدیریت مالی، زمان، تعارض، دانش و بحران، خلاقیت، جامع‌نگری، نفوذ، انعطاف، ثبات شخصیت، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، قوانین و مقررات، برنامه درسی و آموزشی، تجربه	عبدالله پور، ۱۳۹۳
تأثیرگذاری، مهارت مذاکره، تفکر استراتژیک، مهارت اندازه‌گیری اثربخشی، توانایی تجزیه و تحلیل، توانایی ارزیابی برنامه‌ها، ارائه راه حل و توسعه، خلاقیت و نوآوری، توانایی حل مشکلات، نیازسنجی، مدیریت اطلاعات، مهارت گوش دادن، آگاهی به رفتار سازمانی، مدیریت فن آوری	دوورنت، ۲۰۱۹
داشتن دانش تخصصی، توانایی به روز نگهداشتن دانش، مهارت برقراری ارتباط موثر، تجزیه و تحلیل و روشن‌سازی دیدگاه‌های فراگیران، تعیین سیستم عملکرد آموزش، توانایی مدیریت زمان، تنظیم برنامه آموزشی متناسب با اهداف سازمان‌ها، تعیین نیازهای آموزشی، مهارت طراحی فعالیت‌هایی برای تسهیل یادگیری، مهارت استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش، داشتن نگرش سیستمی، توانایی تفکر قبل از عمل، کنجکاو در به روزرسانی‌ها، صادق	کستر، ۲۰۰۵
تصمیم‌گیری، آینده‌نگری، مذاکره، مدیریت منابع، تعارض و زمان، توانمندسازی، تیم‌سازی، سعه‌صدر تفکر خلاق، انتقاد، تحلیلی، سیستمی و راهبردی، یادگیری مستمر، تعمق، ثبات شخصیت، مسئولیت‌پذیر، همدلی، خودآگاهی، قاطعیت، ریسک، اعتماد به نفس، اخلاق، صداقت، انتقادپذیر، انعطاف، جامع‌نگری	کرمی، ۱۳۹۵
علاقه‌مند به پیشرفت، کار تیمی، توانایی ارائه خدمات خوب، مهارت خودسازی، مهارت توسعه سازمان یادگیرنده با آموزش، مهارت طراحی برنامه‌های آموزشی و یادگیری، مهارت مدیریت دوره آموزشی، تجزیه و تحلیل مسائل	فنسیری، ۲۰۱۰
مهارت‌های فنی و اجرایی، نوشتاری، پژوهشی و ارتباطی، خلاقیت، تصمیم‌گیری، حل مسئله، کار تیمی، الگو، مشارکت، تحول، نفوذ، خود آگاهی، مدیریت خویشتن، سعه‌صدر، یادگیری مستمر، عزت‌نفس، توانمندسازی، انگیزه، برنامه‌ریزی درسی، آشنایی با فرهنگ، کارآفرینی، عدالت، مسئولیت‌پذیری	چیت‌ساز، ۱۳۹۰

یکی از جدیدترین و معتبرترین الگوهای شایستگی، مدل "شایستگی‌های سنگ‌بنایی" است. این مدل توسط گروه آموزش و کار اداره اشتغال ایالت متحده ارائه شده است. در شکل شماره ۲ هفت شایستگی تعریف گردیده است. این رده‌ها به ترتیب شامل: شایستگی‌های مؤثر فردی، شایستگی‌های آکادمیک، شایستگی‌های شغلی، شایستگی‌های فنی گسترده صنعت، شایستگی‌های فنی ویژه صنعت، الزامات ویژه شغلی و شایستگی‌های مدیریت می‌باشند. (۲۹)

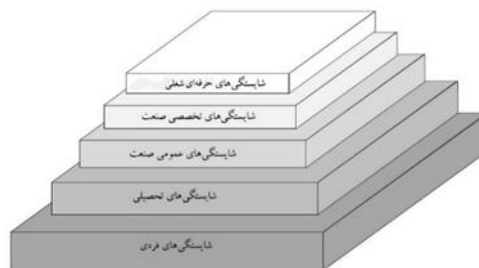
¹ Building Block Competency Model

² Department of Labor's Employment and Training Administration (DOLETA)



شکل ۲. الگوی شایستگی سنگ بنایی

با توجه به مسئولیت وزارت نیرو در تامین برق مطمئن و پایا، آب سالم و کافی و خدمات بهداشتی فاضلاب و لزوم بهره‌برداری مناسب و بهینه از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در صنعت آب و برق، استفاده از نیروی انسانی شایسته و واجد صلاحیت، اجتناب ناپذیر است. (۳۰) ارائه مستمر خدمات حیاتی و حساس در سطح کشور نیازمند بهره‌مندی از فناوری‌ها و نظام‌های پیشرفته، به روز، متناسب با ظرفیت‌های بومی، ملی و منابع انسانی توانمند و با انگیزه و کارآمد است. تبدیل عامل انسانی به محوری‌ترین عامل توسعه کشورها و شتاب تغییرات و تحولات و فناوری‌های نوین، نیاز به نیروی انسانی شایسته را بیش از پیش به ویژه در این صنعت حساس نشان می‌دهد. (۳۱) شکل شماره ۳، هرم چارچوب شایستگی در صنعت آب و برق را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل قرارگیری مقوله‌های شایستگی بر روی هرم چارچوب شایستگی

هدف تحقیق

توجه به ویژگی‌ها و شایستگی‌های متخصصان حوزه آموزش و تمرکز بر شایسته محوری نیروی انسانی این حوزه، رویکرد مهمی است که ارتباط مستقیمی با کیفیت آموزش و بهبود رقابت در بازار آموزش خواهد داشت. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی شایستگی‌های شغلی نیروی انسانی حوزه خدمات آموزش

با رویکرد بازاریابی خدمات آموزشی و تبیین شایستگی‌های موثر و کلیدی و بررسی اندازه اثر هر کدام از شایستگی‌ها است.

سوال تحقیق

شایستگی‌های موثر و کلیدی شغلی مورد نیاز برای بازاریابی خدمات آموزشی کدامند؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر با روش فراتحلیل انجام شده است. در فراتحلیل، مورد مطالعه، پژوهش‌ها و یا مطالعات انجام شده قبلی است. در پژوهش فراتحلیل، محقق با ثبت ویژگی‌ها و یافته‌های مجموعه‌ای از تحقیقات در قالب مفاهیم کمی، آنها را آماده استفاده از روش نیرومند آماری می‌کند و نتایج جدید و منسجم را با استفاده از روش‌های نیرومند آماری استخراج می‌کند (۳۲). روش مذکور خود مرکب از چند مرحله است: ۱- تعریف موضوع پژوهش: موضوع پژوهش حاضر "تبیین شایستگی‌های بازاریابی خدمات آموزشی" است. ۲- جمع‌آوری نظام‌مند مطالعات انجام شده در زمینه موضوع مورد نظر: جامعه پژوهش کلیه منابع مرتبط با شایستگی‌های لازم در خدمات آموزشی طی سال‌های (۲۰۰۵-۲۰۲۰) و (۱۳۸۵-۱۳۹۹) است. تعداد منابع ۹۱ منبع بود که ابتدا ۶۷ منبع براساس چکیده انتخاب، سپس تا قبل از مراحل غربال ۳۹ منبع بر اساس محتوا، بررسی شدند. این پژوهش‌ها از هفت پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل WILEY، EMERALDINSIGHT، GOOGLESCHOLAR، EDUCATION & TRAINING، SCIENCEDIRECT، IISTE، SCIRP، و سه پایگاه داده به زبان فارسی شامل "سایت مرجع دانش"^۱ و "پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران"^۲ و "بانک مقالات علوم اسلامی و انسانی"^۳ انتخاب شدند. برای جستجوی مقالات در این پایگاه‌ها از واژگان کلیدی متعددی با توجه به سوال پژوهش استفاده شد. لیست این واژگان در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. واژگان جستجو در پژوهش

فارسی	انگلیسی
شایستگی‌های شغلی	Job Competencies
شایستگی‌های کلیدی	Core Competencies
شایستگی‌های حرفه‌ای	Professional Competencies
شایستگی کارکنان آموزش	Competency of training staff

¹ CIVILICA

² IRANDOC

³ NOORMAGS

Competency of trainer	شایستگی مدرسان
Professional competencies for marketing managers	شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریابی
Educational/Training Marketing	بازاریابی آموزشی
Educational/Training Industry	صنعت آموزش
Professional competence	صلاحیت حرفه‌ای
Competency for VET professional	شایستگی حرفه‌ای آموزش شغلی

مطابق شکل شماره ۴ مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار می‌گیرند و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی ندارند حذف می‌شوند که در نهایت متون مرتبط و مورد نظر باقی می‌مانند.



شکل ۴. فرآیند دستیابی و ارزیابی موضوعات و مدل‌های مرتبط با موضوع

۳- غربال مطالعات و گزینش مطالعات مناسب: برای غربال‌گری و نمونه‌گیری از جامعه یادشده، ۱۲ سند پژوهشی که حائز شرایط برای میانگین، انحراف معیار و مشخص بودن حجم نمونه بوده‌اند، از میان ۳۹ منبع، گزینش و برای ترکیب کمی نتایج و به دست آوردن نتیجه احصا شدند. ۴- گردآوری اطلاعات لازم از هریک از مطالعات: فهرست اطلاعاتی که از مطالعات مذکور استخراج شده است شامل موارد اطلاعات عمومی (نام نویسنده، سال انتشار)، اطلاعات مربوط به متغیرهای مشترک در پژوهش‌ها و حجم نمونه

بوده است. در این مرحله علاوه بر گردآوری داده‌ها، برای مرحله بعدی در نرم افزار CMA وارد شد. لازم بذکر است در مطالعات زیر عدد میانگین و انحراف معیار به ازای هر شایستگی از جمله داده‌های ورودی به نرم افزار برای انجام محاسبات می‌باشد. ۵- محاسبه اندازه اثر: روش اصلی فرائتحلیل مبتنی بر ترکیب نتایج است که معمولاً با برآورد اندازه اثر مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای تحلیل استنباطی داده‌ها نیز ابتدا به بررسی مفروضات فرائتحلیل پرداخته شده است به نحوی که به کمک N ایمن از خطا به بررسی خطای انتشار و با آزمون Q به بررسی ناهمگونی مطالعات پرداخته شده است (۳۲). سپس با توجه به ناهمگونی بین مطالعات مورد بررسی، مدل اثرات تصادفی برای ترکیب نتایج و رسیدن به اندازه اثر به کار گرفته شد. در جدول شماره ۶ خلاصه اطلاعات مربوط به مطالعات مختلف پیرامون شایستگی‌های بازاریابی خدمات آموزشی نمایش داده شده است.

جدول ۶. خلاصه اطلاعات مربوط مطالعات مختلف پیرامون شایستگی‌های بازاریابی خدمات آموزشی

ردیف	محقق	شایستگی‌های بازاریابی خدمات آموزشی	سال انتشار	حجم نمونه
۱	حمید اکرامی و وجیه هوشیار (۳۳)	شناخت اسناد بالا دستی- دانش علوم رفتاری- تحصیلات مرتبط دانشگاهی- مهارت‌های کامپیوتر- اشراف بر قوانین اجرایی و اداری- دانش پشتیبانی- دارای تجربه- دارای شناخت تحلیلی- توانایی ارزیابی صحیح- کار تیمی- داشتن برنامه و هدف- مدیریت منابع مالی- مدیریت امور اجرایی و اداری- کنترل فرآیند یاددهی- یادگیری- سلامت جسمی- عاطفی و روانی- تعهد معنوی- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- آراستگی ظاهر- سعه صدر و حوصله- عادل- تیزهوش- انتقادپذیر- اعتماد به نفس و خودباوری- انعطاف‌پذیری- صداقت- خلاقیت و نوآوری- تعهد سازمانی- حسن خلق- مدیریت تعارض- ارتباطات قوی و مؤثر- معرفی توانایی‌ها و موفقیت‌ها- توانایی ارتقای جذابیت محیطی	۱۳۹۵	۱۴۰
۲	مرتضی کرمی، حسین مومنی، مهمویی، اکرم عابدیان اول و طاهره روضه (۳۴)	توانایی به روز رسانی دانش و مهارت- مسلط بر موضوع- توانایی تحقیق- توانایی حل مسئله- شنود حرفه‌ای- دارای مهارت‌های پرسیدن سوال- توانایی پاسخ حرفه‌ای به سوالات- آگاه به نیازها و اهداف فراگیر- توانایی هماهنگی برنامه‌های آموزشی- حل تضاد و تعارض- توانایی حمایت‌گری- توانایی مداخله در بحران- توانایی درگیر کردن فراگیران در فرایند آموزش- آگاه به استراتژی‌هایی آموزشی- چالش‌انگیزی- انعطاف‌پذیری- دارای اعتماد به نفس- خودآگاهی- صبر و تحمل- تیز هوشی- انتقادپذیری- چابکی و مدیریت استرس- تفکر منطقی	۱۳۹۶	۷
۳	زهره قربانیان، لیلا صفایی فخری (۳۵)	دارای دانش و آگاهی- توانایی‌های فکری مؤثر- دارای مهارت‌های ارتباطی- اعتماد به نفس	۱۳۹۸	۱۶۹
۴	لیلا نعمتی، روحاله مهدیون و سیروس اسدیان (۳۶)	مسلط بر خویش- توانا در تحلیل موقعیت- توانا برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه- جلوه ظاهری- قابلیت اعتبار یا اطمینان- پاسخگویی و مسولیت‌پذیری	۱۳۹۸	۳۱۷
۵	عسل بسیجی، محمدعلی بابایی	قابلیت انجام هزینه و منفعت- آشنایی با اسناد مالی- شناخت کامل بازار- خلاقیت و نوآوری- قدرت تجزیه و تحلیل- انعطاف‌پذیری- شنود فعال- داشتن ظاهری آراسته و اثرگذار- هوش هیجانی- شجاعت و ریسک‌پذیری-	۱۳۹۸	۹

¹ Comprehensive Meta-Analysis

			زکلیکی، معصومه حسین زاده شهری و آمنه خدیویر (۳۷)	اعتماد به نفس- عمل‌گرایی و اهل عمل بودن- داشتن پشتکار و انگیزه- دانش حوزه فناوری- مدیریت بحران- برنامه‌ریزی- تصمیم‌گیری- تجربه کار در صنف و صنعت مربوطه- تحلیل رفتار مصرف‌کننده- شناسایی نیازهای مشتریان جامعه هدف- تسلط بر اصول و فنون مذاکره- نتیجه‌گرایی- برندسازی
۴۵	۱۳۹۶		مجید محمدیان شمیم و مهدی فلاح (۳۸)	ارتباطات و روابط انسانی- مشارکت در شکل‌دهی روابط- تیم‌سازی- شبکه‌سازی- پویایی گروهی- فرهنگ سازمانی- متقاعدسازی و نفوذ در دیگران- هوش هیجانی و عاطفی- مشتری مداری- مدیریت مشارکتی- تصمیم‌گیری- خلاقیت و نوآوری در سازمان- نگرش سیستمی و کل‌نگر- انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری در کار- تحلیل‌گری- مسئله شناسی و حل مسئله- رهبری گروهی- مدیریت تعارض‌های محیط کار- تفکر انتقادی و تحلیلی- تصمیم‌سازی- مدیریت جلسات- مشارکت در مدیریت بحران- ادراک و سواد تکنولوژیک- قدرت اقناع و استدلال- مدیریت منابع انسانی- ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی- تدوین خط‌مشی و سیاست‌گذاری آموزشی- مربیگری و ارشادگری- نیازسنجی آموزشی- مدیریت فرایند آموزش- طراحی آموزشی- مدیریت دانش سازمانی- برنامه‌ریزی آموزشی- مدیریت عملکرد- اجرای آموزش- پایش و مانیتورینگ آموزشی- بکارگیری مدل‌های تعالی حوزه منابع انسانی آموزشی- برنامه‌ریزی توسعه قابلیت‌های رهبری- بودجه‌بندی آموزش- اصول رفتار سازمانی
۸	۱۳۹۲		بیژن عبداللهی، عطیه دادجوی توکلی و غلامعلی یوسلیانی (۳۹)	دارای توانایی ارزیابی اثر کار خود و برداشتن قدم برای بهبود آن- ارزیابی موفقیت‌ها و اشتباهات از طریق تفکر- برقراری ارتباط- فراهم کردن موقعیت‌هایی برای همکاری با دیگران برای بهبود یادگیری- مشارکت با همکاران خود در طراحی و اجرای پروژه‌های آموزشی- بهره‌گیری از تخصص همکاران- حفظ ذهن باز و خالق خود و تمایل برای حل مشکلات گذشته با رویکردهای جدید- داشتن شناخت از آخرین تحولات و کاربرد آن در بهبود عمل- تفکر درباره روش‌های جایگزین- جست و جوی استراتژی‌های نوین آموزشی و توانایی به کار بستن آن‌ها- توانایی طراحی سیستمی- تعهد به استانداردهای حرفه‌ای در حل مسئله و تصمیم‌گیری- دارای روابط مبتنی بر احترام و اعتماد- دارای نگرش خوش‌بینانه- نگرش مثبت به نوآوری- تفکر انتقادی
۲۲۴	۱۳۹۵		ماندانا نصراللهی، عباس خورشیدی و علی اکبر خسروی (۴۰)	بهبود و توسعه سازمانی- نفوذ و تاثیرگذاری- مهارت‌های بین فردی- ارتباطات- دانش- یکپارچه کردن دیدگاه‌ها- مدیریت زمان- ریسک- اخلاقی- خلاقیت- مقررات- فنی- مالی- استانداردهای
۱۸۰	۲۰۱۱		لیو و همکاران (۴۱)	تحمل شکست- رعایت اصول اخلاقی و قانون بازاریابی- ابتکار عمل- کار گروهی- جدی و مسئولیت‌پذیر- خوش‌بین و تهاجمی- ماجراجو و چالشی- توانایی کار مستقل- تفکر منطقی- تفکر خلاق- توانایی پیاده‌سازی پروژه- حل مسئله- القا کننده- مدیریت استرس- ارتباطات و هماهنگی- مدیریت تعارض- تجزیه و تحلیل محیط رقابت در بازار- جستجو برای مشتری هدف- تجزیه و تحلیل هزینه و سود- برنامه‌ریزی بودجه- توانایی مدیریت پروژه- مهارت‌های ارائه- آشنایی با روش‌های جمع‌آوری اطلاعات بازار- شناخت و پیش‌بینی روند بازار- درک خواسته‌های مشتری- مدیریت برند- آشنا با انواع استراتژی‌های قیمت‌گذاری- محاسبه هزینه محصول- مذاکره و تنظیم قیمت- به روزرسانی اطلاعات وب سایت- تبلیغ تصویر برند شرکت- مدیریت وب سایت- ارتباط خوب با مشتریان- کشف مشکلات مشتری- ایجاد مشتریان جدید- ظاهری آراسته و مرتب- توانایی شنوندگی
۶۰۰	۲۰۱۴		وزکینا (۴۲)	در دسترس بودن- خلاقیت و نوآوری- دانش صنعت- مهارت‌های ارائه- رفتار فرهنگی- مهارت مذاکره- مهارت‌های بین فردی- حل مسئله- مهارت تصمیم‌گیری- مهارت تحلیل مالی و برنامه‌ریزی- مدیریت بازاریابی- آگاهی از شرایط بازار- مهارت‌های استدلال و اقناع‌کنندگی- شبکه‌سازی- مهارت‌های کار تیمی- گوش دادن- ارائه ایده‌های پیشنهادی- پذیرش خطر- صداقت- توانایی ابراز وجود- مسئولیت‌پذیری- کنترل خود در شرایط استرس‌زا- اعتماد

			به نفس- وفاداری به شرکت - استقلال - قاعده‌مند بودن- انعطاف‌پذیری حرفه‌ای- گشودگی نسبت به "دیگری"- رقابت با دیگران برای رسیدن به حداکثر منافع خود- هوش هیجانی
۳۴	۲۰۱۵	۱۱	تعیین نیاز مشتری- جلب علاقه مشتری- تبلیغ خدمات سازمان- برقراری ارتباط- ارائه ایده‌های بازاریابی از طریق شفاهی- دسترسی به فنون فروش خوب- برقراری ارتباط انسانی خوب با مشتری- ارتباط خوب با رقبا- تعیین قدرت رقبا- ایجاد طرح بازاریابی خوب- آشنا به بازار- حل مشکلات بازاریابی- تعیین بودجه سالیانه مشاغل- درک فضای کسب و کار- رسیدگی به شکایات مشتری با رضایت‌مندی- نمایش صحیح محصول- مذاکره در مورد فروش
۳۴۶	۲۰۲۰	۱۲	علاقه به تدریس- خودسازی و اعتماد به نفس- یادگیری در کار میدانی- یادگیری در دوره آموزشی- تعامل با دیگران- صلاحیت حرفه‌ای ادراک شده- کار با دیگران و درک مسائل موضوع- دانش آموزشی و تربیتی

لازم به ذکر است هرکدام از شایستگی‌ها در ۲۴ گروه اصلی شایستگی که به صورت مشترک در تمامی مطالعات آورده شده قرار می‌گیرد و به این ترتیب متغیرهای اصلی با متوسط میانگین و انحراف معیار هر کدام به شرح جدول ۷ تبیین گردید.

جدول شماره ۷. متغیرهای اصلی با متوسط میانگین و انحراف معیار

ردیف	متغیرهای اصلی	میانگین	انحراف معیار
۱	توانایی ارزیابی	۴/۲	۰/۷
۲	آراستگی ظاهر	۳/۱	۰/۵
۳	آگاهی و شناخت بازار آموزش	۴/۱	۰/۵
۴	خلاقیت و نوآوری	۴/۳	۲/۴
۵	دارای اعتبار و قابلیت اطمینان	۴/۲	۰/۶
۶	انتقادپذیری	۳/۷	۳/۱
۷	جلب مشتری	۳/۷	۲/۴
۸	هوش هیجانی	۳/۶	۲/۲
۹	اخلاق حرفه‌ای	۴/۰	۲/۳
۱۰	مهارت شنوندگی	۳/۳	۰/۳
۱۱	توان مدیریتی	۴/۳	۰/۴
۱۲	مهارت بازاریابی	۳/۹	۰/۶
۱۳	مهارت مذاکره	۴/۰	۰/۶

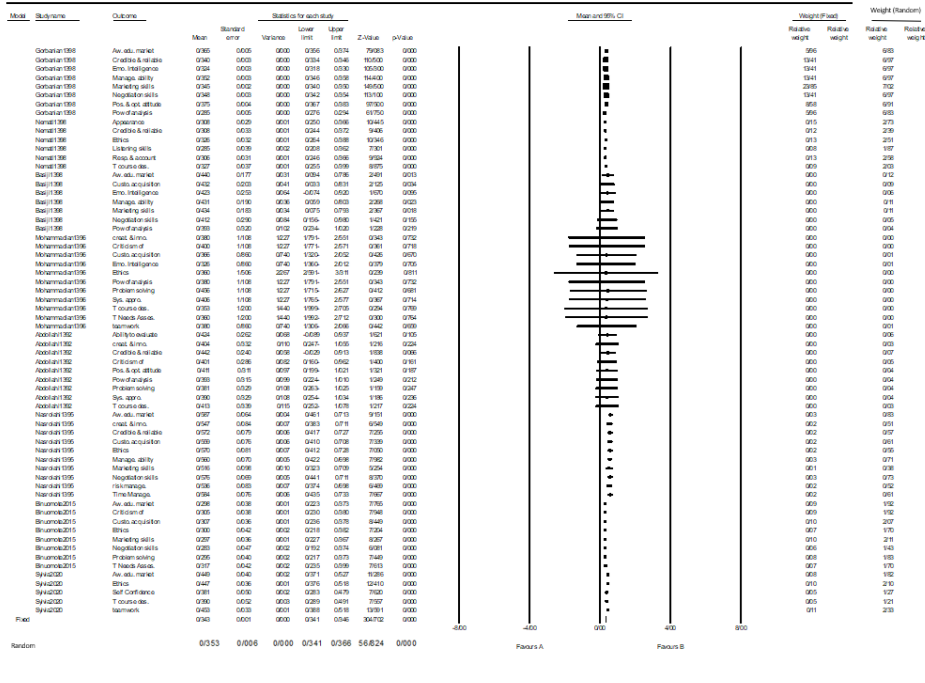
۰/۵	۳/۹	نگرش مثبت و خوش‌بین	۱۴
۰/۶	۳/۶	قدرت تجزیه و تحلیل	۱۵
۲/۳	۳/۸	توانایی حل مشکلات و مسئله	۱۶
۰/۳	۳/۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱۷
۰/۶	۴/۴	مدیریت ریسک	۱۸
۰/۵	۴/۰	اعتماد به نفس	۱۹
۷/۴	۴/۱	نگرش سیستمی	۲۰
۲/۷	۳/۷	طراحی دوره آموزشی	۲۱
۴/۵	۳/۴	نیازسنجی آموزشی	۲۲
۱/۲	۴/۱	کار تیمی	۲۳
۱/۱	۵/۸	مدیریت زمان	۲۴

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه در این پژوهش هدف تبیین شایستگی‌های موثر بازاریاب خدمات آموزشی و بررسی اندازه اثر هرکدام از شایستگی‌ها در مطالعات می‌باشد، بدین ترتیب تحلیل نرم افزار بر پایه گروه‌های ایجاد شده شایستگی‌ها (خروجی) در هر مطالعه صورت گرفته است که این از ویژگی‌های نرم افزار CMA می‌باشد. در شکل ۵ نتیجه تحلیل نرم افزار بر اساس خروجی‌ها می‌باشد. همانطور که مشاهده می‌کنید اندازه اثر و وزن هر شایستگی با در نظر گرفتن اثرات ترکیبی ثابت و تصادفی مشخص گردیده است.

تبیین شایستگی‌های نیروی انسانی با... سعید طالبی، سید محمود شبگو منصف، کامبیز..... 155



شکل ۵. فراتحلیل مطالعات، اندازه اثر و وزن هر شایستگی

بررسی مفروضه همگنی مطالعات انجام شده

یکی از مفروضات اصلی فراتحلیل، آزمون همگنی مطالعات است که به منظور بررسی این مفروضه از آزمون Q استفاده می‌شود (۴۵). نتایج حاصل از بررسی این آزمون در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج حاصل از آزمون Q

شاخص آماری	مقدار آزمون (Q)	درجه آزادی (Df)	سطح معناداری (P-Value)	I-Squared
نتایج	۴۳۰/۷۸۲	۶۳	۰,۰۰	۸۵/۳۷۵

جهت تعیین مدل نهایی، آزمون‌های ناهمگنی صورت پذیرفته که نتایج آن در جدول مشاهده می‌گردد. در این آزمون، در صورت وجود ناهمگنی معنادار، مدل اثرات تصادفی انتخاب می‌شود و در بررسی‌ها فرض می‌گردد که ماهیت روابط بین متغیر مستقل و وابسته تحت تاثیر متغیر تعدیل‌کننده است. همان طور که در جدول مشاهده می‌شود بر اساس نتایج حاصل از آزمون $Q=(430.782), (P<0.05)$

باید گفت با اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر مبنی بر همگن بودن مطالعات رد گردیده است. به علاوه شاخص مجذور I موید این مطلب است که حدود ۸۵ درصد از تغییرات کل مطالعات به ناهمگنی آنها مربوط است. لذا، تلفیق آنها با مدل اثر ثابت موجه نیست و باید از مدل آثار تصادفی به منظور ترکیب نتایج استفاده کرد.

N ایمن از خطا

آماره‌های حاصل از محاسبه ضریب N ایمن از خطا بیانگر این مطلب هستند که با توجه به نتایج جدول ۹ باید تعداد ۶۸۹۴ مطالعه دیگر صورت بگیرد و بررسی شوند تا مقدار P دو سوویه ترکیب شده از ۰,۰۵ تجاوز نکنند، به این معنی که ۶۸۹۴ مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه حاکی از دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده از این پژوهش است. ۶۸۹۴ مورد مطالعه فاصله از خطا، مقدار مناسب و قابل توجهی است.

جدول ۹. محاسبات N ایمن از خطا

مقدار	شاخص
۱۳۷/۹۳	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰,۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۵	آلفا
۲	باقیمانده
۱/۹۵	Z برای آلفا
۱۲	تعداد مطالعات مشاهده شده
۶۸۹۴	تعداد مطالعات گمشده‌ای که P را به آلفا می‌رساند

اندازه اثر

با توجه به اینکه پس از بررسی مفروضات فراتحلیل این نتیجه حاصل شده که باید از مدل اثر تصادفی به منظور ترکیب نتایج برای گزارش اندازه اثر استفاده شود، بنابراین در جدول ۱۰ اندازه اثر هر کدام از شایستگی‌های تبیین شده در مدل تصادفی ارائه شده است.

جدول ۱۰. اطلاعات مربوط به فراتحلیل بر روی پژوهش‌های نمونه

ردیف	شایستگی‌ها	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	Z-Value	P-Value
۱	مدیریت زمان	۰/۵۸۴	۰/۴۳۵	۰/۷۳۳	۷/۶۶۷	۰/۰
۲	خلاقیت و نوآوری	۰/۵۳۸	۰/۳۷۹	۰/۶۹۶	۶/۶۵۵	۰/۰
۳	مدیریت ریسک	۰/۵۳۶	۰/۳۷۴	۰/۶۹۸	۶/۴۶۹	۰/۰
۴	کار تیمی	۰/۴۵۳	۰/۳۸۸	۰/۵۱۸	۱۳/۵۹۸	۰/۰
۵	توان مدیریتی	۰/۴۴	۰/۲۷۲	۰/۶۰۸	۵/۱۲۸	۰/۰
۶	توانایی ارزیابی	۰/۴۲۴	-۰/۰۸۹	۰/۹۳۷	۱/۶۲۱	۰/۱۰۵
۷	جلب مشتری	۰/۴۲۱	۰/۲۳۳	۰/۶۱۰	۴/۳۹۰	۰/۰
۸	آگاهی و شناخت بازار آموزش	۰/۴۱	۰/۳۳۲	۰/۴۸۷	۱۰/۳۷۴	۰/۰
۹	اخلاق حرفه‌ای	۰/۳۹۴	۰/۳۰۲	۰/۴۸۶	۸/۳۷۸	۰/۰
۱۰	نگرش سیستمی	۰/۳۹۱	-۰/۲۲۷	۱/۰۰۹	۱/۲۴۱	۰/۲۱۴
۱۱	مهارت مذاکره	۰/۳۸۶	۰/۲۷۹	۰/۴۹۳	۷/۰۷۳	۰/۰
۱۲	اعتماد به نفس	۰/۳۸۱	۰/۲۸۳	۰/۴۷۹	۷/۶۲۰	۰/۰
۱۳	نگرش مثبت و خوش‌بین	۰/۳۷۵	۰/۳۶۷	۰/۳۸۳	۹۷/۵۰۹	۰/۰
۱۴	دارای اعتبار و قابلیت اطمینان	۰/۳۶۸	۰/۲۹۳	۰/۴۴۲	۹/۶۵۵	۰/۰
۱۵	طراحی دوره آموزشی	۰/۳۴۹	۰/۲۹۰	۰/۴۰۷	۱۱/۶۸۰	۰/۰
۱۶	مهارت بازاریابی	۰/۳۴۴	۰/۲۹۲	۰/۳۹۶	۱۲/۹۲۸	۰/۰
۱۷	هوش هیجانی	۰/۳۲۴	۰/۳۱۸	۰/۳۳۰	۱۰۵/۳۱۳	۰/۰
۱۸	نیازسنجی آموزشی	۰/۳۱۷	۰/۲۳۵	۰/۳۹۹	۷/۶۱۸	۰/۰
۱۹	آراستگی ظاهر	۰/۳۰۸	۰/۲۵۰	۰/۳۶۶	۱۰/۴۴۵	۰/۰
۲۰	انتقادپذیری	۰/۳۰۷	۰/۲۳۲	۰/۳۸۱	۸/۰۷۱	۰/۰
۲۱	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۰/۳۰۶	۰/۲۴۶	۰/۳۶۶	۹/۹۲۴	۰/۰

۰/۰	۷/۵۴۴	۰/۳۷۳	۰/۲۱۹	۰/۲۹۶	Problem solving	توانایی حل مشکلات و مسئله	۲۲
۰/۰	۷/۳۰۱	۰/۳۶۲	۰/۲۰۸	۰/۲۸۵	Listening skills	مهارت شنودگی	۲۳
۰/۰	۶۱/۷۷۴	۰/۲۹۴	۰/۲۷۶	۰/۲۸۵	Power of analysis	قدرت تجزیه و تحلیل	۲۴
۰/۰	۱۶۰/۰۹	۰/۳۳۷	۰/۳۲۹	۰/۳۳۳	اثرات ترکیبی تصادفی		

جدول فوق نشان دهنده اندازه اثر هر شایستگی با فاصله معناداری ۹۵ درصد در هر کدام از پژوهش‌ها انتخاب شده است. اندازه اثر نشان‌دهنده میزان حضور پدیده‌ها در جامعه و برابر با نسبت سطح معناداری به شاخصی از حجم نمونه است. تمامی شایستگی‌های تبیین شده از مطالعات با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بوده و بزرگ‌ترین مقدار اندازه اثر مربوط به شایستگی مدیریت زمان و کوچک‌ترین مقدار اندازه اثر مربوط به شایستگی مهارت شنودگی و قدرت تجزیه و تحلیل است.

نتیجه‌گیری

انتخاب و بکارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهمترین مسائل و تصمیمات است. با توجه به صنعتی شدن آموزش و لزوم توجه فعالان این صنعت به بازاریابی حرفه‌ای و اشاره مستقیم به شایستگی‌های مورد انتظار از فعالان آن بازار به ویژه در آموزش‌های سازمانی صنعت آب و برق کشور، شناخت ابعاد شایستگی‌های این افراد در راستای توسعه و اثربخشی از عوامل اساسی به شمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش و ارزیابی باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه‌های شایستگی تبیین می‌شود، انتخاب فعالان این حوزه به عنوان بازاریاب آموزش با توجه به این مولفه‌ها صورت گیرد. پس آنچه که در حال حاضر مهم تلقی می‌شود آن است که برای ترسیم وضعیت بهینه در آموزش‌های سازمانی صنعت آب و برق، شایستگی‌ها و مهارت‌های کلیدی مرور شود.

در پژوهش حاضر تلاش شد با بررسی مطالعات گذشته و با استفاده از روش‌های آماری و تحلیل کمی آنها (فراتحلیل)، به تبیین شایستگی‌های کلیدی بازاریابان آموزش در جهت بهبود کیفیت شایسته‌گزینی در آموزش‌های تخصصی صنعت آب و برق کشور، پرداخته شود. از ۱۲ پژوهش‌نهایی مورد نظر در این مطالعه، عدد میانگین و انحراف معیار به ازای هر شایستگی از جمله داده‌های ورودی به نرم افزار CMA برای انجام محاسبات می‌باشد. روش اصلی فراتحلیل مبتنی بر ترکیب نتایج است که معمولاً با برآورد اندازه اثر مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای تحلیل استنباطی داده‌ها نیز ابتدا به بررسی مفروضات

فرا تحلیل پرداخته شده است به نحوی که با آزمون Q به بررسی ناهمگونی مطالعات و به کمک N ایمن از خطا به بررسی خطای انتشار و پرداخته شده است.

با توجه نتایج آزمون $Q=(430.782), (P<0.05)$ مبنی بر ناهمگن بودن مطالعات با اطمینان ۹۹ درصد، استفاده از ترکیب نتایج مدل آثار تصادفی مورد تایید قرار گرفت. همچنین محاسبه ضریب N ایمن از خطا بیانگر این مطلب بود که ۶۸۹۴ مطالعه دیگر لازم است صورت گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات خطاهایی رخ دهد و این امر حاکی از دقت و صحت اطلاعات به دست آمده از پژوهش حاضر است. با توجه به نتایج آثار تصادفی در تحلیل نرم افزار CMA، ۲۴ شایستگی کلیدی با توجه به جدول شماره ۱۰ براساس اندازه اثر محاسبه شده در نرم‌افزار، رتبه‌بندی شده است، به عنوان شایستگی‌های کلیدی و موثر منابع انسانی با رویکرد بازاریابی خدمات آموزشی در موسسات آموزشی به ویژه موسسه آموزش‌های تخصصی صنعت آب و برق که مسئولیت آموزش‌های سازمانی صنعت آب و برق کشور را بر عهده دارد در نظر گرفته می‌شود. با توجه به مقادیر اندازه اثر "مدیریت زمان"، "اخلاقیت و نوآوری" و "مدیریت ریسک" به ترتیب با اندازه اثر ۰,۵۳۸، ۰,۵۸۴ و ۰,۵۳۶ از موثرترین شایستگی‌ها و "مهارت شنودگی" و "قدرت تجزیه و تحلیل" با مقدار برابر ۰,۲۸۵ کمترین مقدار اندازه اثر را در میان شایستگی‌های کلیدی می‌باشد.

به طور کل در این پژوهش، با بررسی و فرا تحلیل تعداد فراوانی از مطالعات صورت گرفته گذشته بر انواع شایستگی‌های فردی، تحصیلی، عمومی و تخصصی در حوزه خدمات آموزش و با در نظر گرفتن رویکردی جدید در این حوزه، ۲۴ شایستگی موثر احصا گردید که در بهبود و توسعه خدمات آموزشی با رویکرد بازاریابی آموزش و رقابت در این بازار، به ویژه آموزش‌های صنعت آب و برق تاثیرگذار است.

References

1. Korotaeva, I. E. (2020). Interactive computer technologies in the educational process. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9 (2), 942–950 .
2. Wahyuni, D. S., Agustini, K., Sindu, I. G. P., & Sugihartini, N. (2020). Analysis on vocational high school teacher competence gaps: Implication for VHS teacher training needs. *Journal of Physics: Conference Series*. 1516(1. No. 012051.
3. Ghorbani, A, Morid Sadat, H. (2014). Destination Marketing a New Approach in Marketing of Iran's Tourism Industry, the Third Annual National Conference on Modern Management Sciences.
4. Mohammadiha, P, Mohammad Davoodi, A H, Mosleh, M. (2020). Educational Marketing Strategic Azad University for Sustainable Development, *Mab and Turkey Quarterly*; Vol 28, No 3: 97-84.
5. Arasteh, H, Jamshidi, L. (2014). Factors Affecting the Quantitative Development of

- Higher Education Privatization in Iran. *Journal of Educational Sciences*, Ahvaz Chamran University; Vol 6, 21, No 2: 112-83
6. Samadipour, A. Khajeyi, S. (2018). Educational training and working on the basis of the Onet Pattern Employees of the University of Shahid Beheshti University, the first international conference of management, accounting, economics and social sciences.
 7. Haji Ali Akbari, N, Soleimani, N, Shafizadeh, H, Tabatabai, S. M. (2020). Development and validation of educational marketing model in technical and vocational education, *Mab and Turkey Quarterly*, Vol. 28, No 1: 64-37.
 8. Ramezani, S G, Amiri Jami, H. (2020). Meta-analysis on the professional competencies of educational administrators, *Third International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences of Management and Psychology*.
 9. Mohammadzadeh Chamatoui, M, Seyeddaneh, S. (2014). Investigating the Relationship between Mixed Elements of Marketing with Special Value Brands of East Gilan Technical and Vocational Schools, *International Conference on Business Development and Excellence and Economics and Management*.
 10. Mousavi, F, Abazari, Z. (2014). A Study of the Relationship between Professors' Professional Competence and Cultural Engineering from the Perspective of PhD Students of Tehran University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences and Islamic Azad University, Kermanshah Branch, *Culture in Islamic University*, No. 7, Issue 3.
 11. Saeedi, H, Habibitbar, H. (2016). The effect of relational marketing on customers' oral communication and its role on their loyalty in the education industry (Case study of Padideh Tabar Company), *The Second International Conference on Management, Accounting and Economics*.
 12. Gajic, J. (2012). Importance of marketing mix in higher education institutions. *Singidunum Journal*, 9: 29-41.
 13. Lin H, Chen C. (2013). "An Intelligent Embedded Marketing Service System based on TV apps: Design and implementation through product placement in idol dramas." *Expert Systems with Applications*, 40(10): 4127-4136.
 14. Amiri, M, Hosseini Makarem, A, Fallah Heravi, M. (2014). The position and role of Hamand interface marketing in educational services, *Economic Journal*; No. 11 and 12: 108-93.
 15. David, J. L and Ferrell, D. C. (2006). *Marketing Strategy and Plans*. Prentice Hall of India, New Delhi.
 16. Sharif, B, Shabgomansaf, S M. (2011). Reengineering of Attitudes in the Higher Education System, *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*; No. 2.
 17. Bulley, Cynthia A. (2014). Strategic Marketing In Education Services The Case Of a Private Tertairy Institution In Ghana, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. II, Issue 6.
 18. Elixir, S. (2020). The importance of using educational planning to increase employee productivity, the third national conference on innovation and research in the humanities and socio-cultural studies.
 19. Dinari, S, Andishmand, V. (2020). The role of educational marketing in education, *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3, Issue 21, Vol 5: 74-63.
 20. Azizi Shamami, M. (2017). *Marketing Development in Non-Profit Higher Education*

- Institutions: A Mixed Research, Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies; Vol 6, No 1: 139-105
21. Rahmani, H, Shahhosseini, M A, Pourezat, A. (2013). Identifying the desired competencies of undergraduate students in management, focusing on the Islamic-Iranian approach (Case study: Faculty of Management, University of Tehran), Journal of Culture at Islamic University; No. 3: 412-396.
 22. Yegangi, S A. (2010). The Role of Managers' Competence in Management Effectiveness (Case Study in Qazvin Telecommunication Company), Journal of Development and Transformation Management; No. 5: 68-57.
 23. Dargahi, H, Alipour Fallahpasand, M. H, Heidari Gharabolagh, H. (2010). Presenting a Competency Model in Human Resources Development, Journal of Development Strategy; No. 23: 113-91.
 24. Abdollahi, M, Fathi Vajargah, K, Taghipour Zahir, A, Rahimian, H. (2015). Competencies of Managers of Education and Human Resources Development, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management; 6, No 4: 64-23.
 25. Mahmoudi, S M, Zarei M, Behiraei, S. (2012). Identifying and explaining the competencies of university managers, Management in Islamic University; 1. No 1: 143-115.
 26. Abbaspour, A, Ahmadi, M, Rahimian, H, Delavar, A. (2016). Explaining and presenting the competency model of military inspectors in the National Inspection Organization with the data approach of the Foundation, Quarterly Journal of Human Resources Training and Development; No. 10: 124-95.
 27. Tajababi, S, Sadeghian, A. (2015). Identifying the factors affecting the success of educational services marketing, International Conference on Applied Economics and Trade.
 28. Emami Meybodi, A, Rahimian, H, Abbaspour, A, Ghiasi Nodoshan, S. (2020). Designing a Model of Leadership Competencies in Tehran State Universities, Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University; 11, Issue 2: 100-75.
 29. Ghorbani, M H, Vahdani, M. (2016). Designing the Model of Entrepreneurs' Competencies in Iran's Sports Industry, Sports Management Studies; No. 39: 227-205.
 30. Rules of Professional Competence of human resource of Water and Electricity Industry Contracting Companies, Deputy of Research and Human Resources of the Ministry of Energy, Office of Education, Research and Technology.(2020); No. 100/50/45288/98 dated 07/12/98
 31. Business model of water and electricity industry specialized training institute, 2021.
 32. Niazi, M, Motevalian, S, Razeghi Male, H, Farhadian, A, Javidi, N. (2021). Meta-analysis of research on the relationship between cultural capital and social identity. Journal of National Studies; No.2.
 33. Ekrami, H, Hoshyar, V. (2017). Identify and explain the competencies of high school principals. Family and Research Quarterly; No. 32.
 34. Karami, M, Momeny, H, Abedian, A, Rozeh, T. (2018). Designing a competency model for automotive industry instructors. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources; Vol.4, No 15: 1-24.
 35. Gorbanian, Z, Safayei Fakhry, L. (2020). Relationship between job adaptability and professional competencies of the staff of the Deputy Minister of Education of the Ministry

- of Health, Treatment and Medical Education. *Teb VA tazkiye journal*; No.28:65-78.
36. Nemati, L, Mahdiun, R, Asadian, S. (2020). The relationship between the quality of educational services and the development of content knowledge and focal competencies of students-teachers of Farhangian University. *Journal of Educational Measurement & Evaluation Studies*, Vol.9.No.28: 45-74.
 37. Basiji, A, Babaei, M.A, Husseinzadeh Shahri, M, Khadivar, A. (2020). Designing and Verifying the Competency Model of the International Marketing Managers. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*; Vo12, Issue 2: 35 – 62.
 38. Mohamadian Shamim, M, Falah, M. (2018). Designing the merit model of managers and training experts (a case study of one of Tehran's state organs). *The National Conference on Education and Development of Human Capital*.
 39. Abdollahi, B, Dadjooy Tavakoli, A, Yoslyani, G.H. (2014). Identifying and validating the professional competencies of effective teachers. *Journal of Educational Innovation*; No.29:25-48.
 40. Nasrollahi, M, Khorshidi, A, Khosravi, A.K. (2017). Identifying the components of professional competencies of managers and staff of Islamic Azad University, *Quantitative Studies in Management*; No.24: 171-191.
 41. Liu, S.N, Lin, Y.T, Chen, Y.C. (2011). Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP). *World Transactions on Engineering and Technology Education*; Vol.9, No.4.
 42. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). SMEs Managers – A Need for Competence. *Acta Technologica Dubnicae*; Vol 4. Issue 1.
 43. Binuomote, M. O, Okoli, B. E. (2015). An Assessment of Business Competencies Needed by Business Education Students for Entrepreneurial Development in Nigeria. *Journal of Education and Practice*; Vol.6, No.26.
 44. Tang, S, K.Y. A, Dora D.Y. Li, May M.H. Cheng. (2020). Millennial generation preservice teachers' intrinsic motivation to become a teacher, professional learning and professional competence, *Teaching and Teacher Education Journal*; Vol.96.
 45. Helalizadeh, M, Labafi Hoseinabady, M.R, Rouhani, H, Haji Aghayi, R, Hatami, E. (2020). Meta-Analysis of the Effectiveness of Saffron Supplementation on Enzymatic Antioxidant Defense Biomarkers in Exercise. *Sport Physiology*; Vol 12, No 45:129-152.

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی)

سعید کرامتی تولایی^۱

حبیب الله دعایی^{۲*}

ابوالفضل کاظمی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۰)

چکیده

این مقاله با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران با سابقه سازمان‌های دولتی در استان خراسان رضوی است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و ۱۵ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل ۶۰۰۰ نفر از کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی است که با فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد گردید. با روش نمونه‌گیری چینه‌ای در چهار منطقه از استان خراسان رضوی حجم نمونه مورد نیاز تامین شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. مقوله‌های زیربنایی توسعه منابع انسانی با روش تحلیل مضمون شناسایی شد و الگوی نهایی با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با LISREL انجام شد. نتایج نشان داده است مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل فنی، انسانی و ارزشی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل سازمان‌دهنده نیز شامل مهارت، دانش، نگرش، رفتار، پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، انقلابی، مقتدر هستند. عوامل فنی از دانش، مهارت، عوامل اقتصادی و فناوری تشکیل شده است. عوامل انسانی شامل نگرش، رفتار، عوامل اجتماعی و فرهنگی است. در نهایت عوامل ارزشی نیز شامل پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، عوامل انقلابی و اقتداری است.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، جذب منابع انسانی، سازمان‌های دولتی

^۱ : دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

karamatsaeed@gmail.com

^۲ : استاد، موسسه آموزش عالی اسرار، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

^{۳*} نویسنده مسئول: doaeihabibolah@gmail.com

^۴ استادیار- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده مهندسی صنایع و مکانیک، گروه مهندسی صنایع، قزوین، ایران

abkaazemi@gmail.com

مقدمه

جذب و استخدام نیروی انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع است. این فرایند شامل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی بکار گرفته شوند(1)(2). سازمان فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد(3)(4). در واقع برنامه‌ریزی جذب و تامین منابع انسانی در هر سازمان با هدف استخدام کارکنانی با دانش فنی و عملی بالا، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، توانایی کشف فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌ها، قدرت تجزیه و تحلیل و ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات صورت می‌گیرد(5).

یک مدل‌گزینشی جذب و استخدامی خوب کمک می‌کند تا افرادی واجد شرایط و متناسب با شغل، با صداقت، درستکار و شایسته جذب سازمان شوند و از این طریق به افزایش بهره‌وری و سلامت اداری سازمان کمک بسیاری نمایند(6). در این راستا، یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها جستجوی راه‌کارهای مناسب است تا بتوانند مجموعه‌ای از افراد و کارکنان را با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برگزینند؛ چرا که گزینش منابع انسانی با صلاحیت تعهدی و تخصصی، عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها است(7). عدم انتخاب درست در گزینش افراد، صدمات زیادی را به بار خواهد آورد که این صدمات تنها متوجه یک مجموعه به لحاظ هزینه‌های مالی و آموزشی نبوده، بلکه یکی از جنبه‌های صدمه آن به خود داوطلب استخدام و سازمان باز می‌گردد، زیرا یک فرد در نتیجه عدم انتخاب درست در یک سازمان زمانی را به هدر می‌دهد که بازگشت آن برای خودش و سازمان غیرممکن می‌باشد(8).

سازمان‌ها اگر نتوانند کارکنان با استعداد را جذب کنند نمی‌توانند رقابتی باقی بمانند. درک نیازهای سازمان و گزینش و استخدام باید بر محور توسعه منابع انسانی صورت گیرد. برای توسعه منابع انسانی ضرورت دارد تا به جذب، بکارگیری و نگهداشت کارکنان مستعد اقدام شود(9). به عبارت دیگر نظام جذب و بکارگیری کارکنان باید براساس اهداف و برنامه‌های راهبردی توسعه منابع انسانی انجام شود. در این صورت می‌توان به اهداف توسعه و تحول در سازمان دست یافت و به موفقیت در عرصه رقابت سازمانی دست یافت(10). در عصر حاضر برنامه‌ریزی جذب کارکنان براساس هدف‌گذاری توسعه سازمانی صورت می‌گیرد. در واقع جذب کارکنان نخستین گام در راستای دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی است بنابراین باید با دقت و وسواس زیادی انجام شود(11).

تمامی سازمان‌هایی که می‌خواهند پویا و رشدمحور باشند به توسعه منابع انسانی اهمیت می‌دهند. تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی به ایجاد محیط کاری مستعدی کمک می‌کند بطوریکه سازمان و

کارکنان به تمامی اهداف شغلی و سازمانی دست پیدا می‌کنند(12). توسعه منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو می‌گردد. توجه به رشد و تعالی منابع انسانی بعنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود؛ چرا که این نیروی انسانی سازمان است که در پیاده‌سازی اهداف راهبردی سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کنند(13). شواهد بدست آمده از مطالعات مختلف حاکی از آن است که برنامه‌ریزی در راستای تعالی و رشد منابع انسانی به شکل معنی‌داری بر اثربخشی برنامه‌های مختلف سازمانی تاثیر می‌گذارد؛ لذا برنامه‌ریزی سازمانی بدون تعالی یافتن نیروی انسانی چندان موثر نخواهد بود(14).

در واقع توسعه منابع انسانی رویکردی اثربخش و فراگیر در مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به‌گونه‌ای که مدیران منابع انسانی از طریق آنها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود را شناسایی کرده و برای تعالی آنها، برنامه‌ریزی نمایند(15). از جمله کاربردهای رویکرد توسعه منابع انسانی می‌توان به شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بهبود نیروی انسانی، بهینه‌سازی و بازمهندسی ساختار، فرآیندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی اشاره کرد(16).

در سازمان‌های دولتی نیز یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران منابع انسانی، بحث جذب و استخدام کارکنان است. این اهمیت تا جایی پیش رفته است که از آن بعنوان گام دوم انقلاب و با شعار گزینش روزآمد-نیروی انسانی کارآمد مطرح شده است(17). بررسی نظام جذب منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که علی‌رغم تاکیدات و وجهه قانونی عدالت پایه بودن نظام استخدامی و فرایند گزینش، همچنان سیستم تامین منابع انسانی از نارسائی‌ها و مشکلات زیادی رنج می‌برد(18). استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. بهره‌وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلاب در تمام زمینه‌ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می‌دهد که ما نتوانسته‌ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. دورنگری توسعه صنعتی، جهان شمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز 20 ساله برای کشور نشان می‌دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه 70، ۵/۲ درصد بود و انتظار می‌رفت این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم 8 درصد در سال برسد که عملاً چنین نشد. می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره‌وری داشته می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را

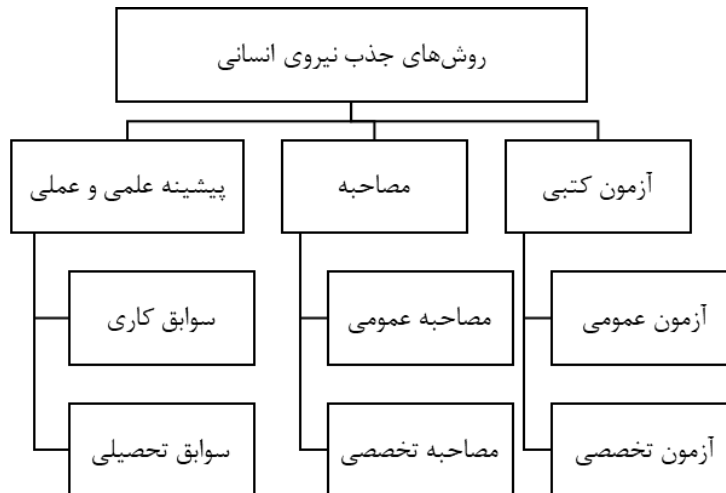
ایفا کند، توسعه منابع انسانی است (19). همچنین تکیه بر هم اندیشی کارکنان توانمند و متعهد و مشارکت آنان در تصمیم سازی‌ها و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی و فناوری‌های نوین نیز از راهکارهای تحقق ماموری‌ها برشمرده شده است. بدون تردید تحقق این ارزش‌ها و نیل به اهداف، مستلزم استقرار نظام توسعه و بهبود شایستگی‌های مدیران منابع انسانی است تا بتوان از آموزش و توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی در قالب استانداردهای شغلی و آموزشی اطمینان یافت و در نهایت از طریق ایجاد محیطی صمیمی، دانش محور، هم افزا، خلاق و بالنده و با شیوه ای اثربخش و ساماندهی کیفیت زندگی کاری به اهداف سازمان نائل آمد (20).

بنابراین مطالعه پیرامون جذب نیروی انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی بویژه در سازمان‌های دولتی بزرگ که تعداد کارکنان بالایی دارند از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر سازوکار مناسبی برای جذب نیروی انسانی وجود داشته باشد دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی مانند برخورداری از کارکنانی توانمند، متعالی و بالنگیزه قابل حصول است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این مطالعه به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که عوامل زیربنایی جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند و چه تاثیری بر توسعه منابع انسانی دارند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جذب منابع انسانی

جذب نیروی انسانی و کارمندیابی و یافتن افراد مناسب برای شغل شاید مهمترین موضوعی باشد که به طور وسیع در متون مربوط به سازمان‌های بزرگ و کوچک مورد بررسی قرار گرفته است. اگر چه بیشتر سازمان‌های کوچک فاقد واحد رسمی برای منابع انسانی هستند اما همه آنها کارمندیابی و سیاست‌های جذب منابع انسانی را دارند (۲۱). انتخاب نادرست کارکنان باعث می‌گردد تا اولاً زمان و انرژی سازمان در طول فرآیند استخدام و آموزش هدر رود. ثانیاً سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیر مستقیم بعدی بر روی مستخدم جدید همگی بر باد داده شوند. نبود کارکنان واجد شرایط نه تنها تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه سازمان است، بلکه بهترین تهدید برای بقای یک سازمان نیز می‌تواند باشد (۲۲). روش‌های معمول جذب نیروی انسانی عبارتند از: آزمون کتبی، مصاحبه استخدامی و بررسی پیشینه کاری و تحصیلی داوطلبان. هر یک از این روش‌ها دارای مزایای زیادی است که نمی‌توان از آنها صرف نظر کرد و از سوی دیگر ایراداتی به هر روش وارد است که استفاده از آنها را به عنوان یک راه کار تمام و کامل برای جذب نیروی انسانی مناسب و کارآمد زیر سوال می‌برد. بنابراین یک مدل سه عاملی برای جذب نیروی انسانی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- روش‌های جذب نیروی انسانی (۲۳)

براساس این مدل پیشنهاد می‌شود ابتدا براساس سوابق تحصیلی و کاری یک غربال اولیه صورت گیرد. در اینصورت افرادی برای مرحله دوم یعنی آزمون کتبی انتخاب می‌شوند که براساس رزومه خود دارای حداقل شرایط برای جذب باشند. در مرحله دوم آزمون کتبی صورت می‌گیرد و در این مرحله غربالی حداقل ۵/۱ درصد ظرفیت نهائی برای مرحله سوم انتخاب می‌شوند. مرحله سوم مرحله نهائی آزمون است که به صورت یک مصاحبه تخصصی است و آنچه این مدل را از یک حلقه بسته به یک جریان پویا تبدیل می‌کند تاکید مدل بر استفاده از مستندات علمی-عملی داوطلب است که یک بار در ابتدای مدل نیز استفاده شده است. علت این امر آن است که مصاحبه کننده دچار جهت گیری ذهنی براساس توان برخی افراد در مصاحبه نشود و تصمیمی منطقی و همه جانبه اتخاذ نماید (Error! Bookmark not defined).

با افزایش پیچیدگی‌های محیط سازمانی، سرعت تغییرات، تشدید رقابت و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود، نقش منابع انسانی در کلیه اقدامات سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا مفهوم توسعه نیروی انسانی به شدت مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (۲۴). در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و تشریح دانش در به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک می‌کند (۲۵). این امر تاکید است بر اهمیت روزافزون «سرمایه‌های انسانی» به‌عنوان ارزشمندترین دارایی یک سازمان. بی‌شک در محیط رقابتی شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد (۲۶).

هر سازمان از طریق افرادی که در آن کار می‌کنند، شناخته می‌شود. بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه و با صلاحیت را جذب می‌کند و آنها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آنها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است (۲۷). از این رو رشد و تعالی نیروی انسانی می‌تواند به تعالی کسب و کار ترجمه شود و به همین دلیل است که در حوزه مدیریت منابع انسانی به تعالی نیروی انسانی توجه می‌شود (۲۸). در واقع توسعه نیروی انسانی محور رشد و بالندگی سازمانی است. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع سازمانی لازم و ارائه امکانات آموزشی، می‌توانند فرآیند توسعه را تسهیل و تسریع بخشند (۲۹).

توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی یکی از مفاهیمی است که به شرکت‌ها جهت تعالی منابع انسانی کمک می‌کند. با تشویق کارکنان جهت توانمندسازی، کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آنها انگیزه شغلی ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای بهبود نیروی انسانی، به حفظ و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد (۳۰). توسعه منابع انسانی یک رویکرد فراگیر است که مواردی مانند یادگیری، آموزش، توسعه حرفه‌ای و سازمانی را شامل می‌شود. در دهه اخیر این مفهوم در کانون مطالعات منابع انسانی قرار گرفته است (۳۱). توسعه منابع انسانی یک ابزار توانمند برای تحول و تعالی سازمان است و بدون تردید هر گونه فرایند تحول‌آفرین در سازمان نتیجه توسعه نیروی انسانی می‌باشد. توسعه فرایندی جامع است که طی آن کارکنان رشد یافته و مطابق با هدف‌های متعالی سازمان بهبود پیدا می‌کنند (۳۲).

توسعه منابع انسانی از دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی نشأت گرفته است. توسعه منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی، شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند (۳۳). توسعه منابع انسانی بر تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. در حالی که انتخاب فرد مناسب برای شغل و سپس حفظ آنها همیشه مورد توجه بخش منابع انسانی بوده است، تأکید توسعه منابع انسانی بر ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان است. این امر مستلزم آن است که دپارتمان منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند (۳۴). دستیابی به تعالی سازمانی بدین معنا است که مدیران نیاز به تغییر در نگرش و فرهنگ سازمانی دارند. هر گونه تغییری در فرایندها و برنامه‌های سازمان دارای سطحی از ریسک است؛ مدیران باید این ریسک را بپذیرند و از طریق بهبود توانایی‌ها و بالندگی سازمانی میزان ریسک را به حداقل برسانند.

آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت توسعه منابع انسانی دارد. شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده‌ساله اخیر برابر ۰/۳- گزارش شده است و جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی شده است که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (۳۵). در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم^۱ رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۲۰ در میان ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را براساس نه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد که علی‌رغم وضعیت مطلوب کشور در برخی از شاخص‌ها در حوزه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی وضعیت نامناسبی دارد (۳۶). مطالعات پیشین از لحاظ نظری (علمی) بر اهمیت موضوع دلالت دارد و این آمار و ارقام از لحاظ کاربردی (عملی) بر ضرورت مطالعه حاضر تاکید دارد.

توسعه منابع انسانی مجموعه فرایندهایی است که مشخصاً بر برآورده ساختن نیازهای کارکنان و نیروی انسانی متمرکز شده‌اند. این سیستم همسو با اهداف استراتژیک سازمان است. این سیستم بیان‌کننده اهداف، خط‌مشی، فرایندها، مستندات و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی و نگهداری آن است (۳۷). از منظر تعالی منابع انسانی، ارتقا و بهسازی کارکنان فرایندی است که پایان ندارد. ارتقای کارکنان جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر کارکنان پاسخ بگویند. از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستم‌ها در تعامل دائمی و پویا هستند، بنابراین همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستم‌ها پیدا کرد (۳۸). سیستم تعالی منابع انسانی در کسب و کارهای تجاری، به دنبال بهبود مستمر برای افزایش رضایت کارکنان از محصول یا خدمت می‌باشد (۳۹).

مروری بر مطالعات انجام شده

ژو^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه مدل توسعه منابع انسانی از نظر نقش مرکز داده‌های سبز، پرداخت. در این پژوهش با استفاده از مدل ریاضی بهینه‌سازی برنامه ریزی خطی عدد صحیح مختلط مرکز داده‌های موجود، کاهش مصرف انرژی NRE مرکز داده‌ها در حین ایجاد مرکز داده‌های سبز جدید، و انجام تحقیقات مربوط به جستجوی اطلاعات منابع انسانی توسط مرکز داده‌ها و نقش کمکی آن در چگونگی استخدام و آموزش موثر کارکنان می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مرکز داده‌های سبز نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند. در مقایسه با اتکاء صرف به مدیران منابع انسانی، استفاده از

¹ Legatum

² Zhou

مراکز داده‌های سبز برای مدیریت منابع انسانی تا ۱۲ درصد به توانایی تصمیم‌گیری کارکنان شرکت اضافه نموده و بهره‌وری کارکنان را تا حدود ۱۰ درصد افزایش داده و مدیریت جامع و موثر منابع انسانی را به صورت بنیادین محقق می‌نماید (۴۰).

بوکور (2020) در پژوهشی با عنوان "مدل‌سازی مدیریت کیفیت آموزش و پرورش منابع انسانی" عنوان می‌کنند که برای اثبات علمی مدیریت کیفیت، مدل‌های کاربردی مربوط به آمار ریاضی، نظریه احتمالی، نظریه اطلاعات، سیستم‌های فازی، روش‌های گرافیکی، سری زمانی، و روش‌های جبری و عددی مورد استفاده قرار گرفته است. مدل‌ها برای شناسایی نقص‌های خاص و جلوگیری از شکست، همچنین ایجاد اهداف مبتنی بر اجرای راه‌حل‌های پیشنهادی است. مدل‌ها توصیه‌هایی برای شناسایی فرصت‌ها برای بهبود مدیریت کیفیت آموزش منابع انسانی و ایجاد تغییر در نگرش‌ها و اقدامات انجام شده توسط مدیریت سازمانها می‌باشند. این مقاله که با استفاده از مفهوم شاخص جهانی نتیجه جدیدی را ارائه می‌دهد؛ با توجه به این شرایط، در حال حاضر توجه به توسعه تحقیقات در زمینه هوش مصنوعی بسیار مهم است (۴۱).

فروهن و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "جذب کارمندان ایمن: چگونه آگهی‌های شغلی می‌توانند انتخاب‌های متقاضیان را تحت تاثیر قرار دهند" بیان می‌کنند: شناخته شده نیست که چگونه سازمان‌ها در زمینه‌های خطرناک می‌توانند کارکنان را با ویژگی‌های شخصی که احتمالاً برای حمایت از ایمنی سازمان هستند، جذب کنند. با استفاده از پرسشنامه‌ها ($n = 179$)، ما بررسی کردیم که اولویت بندی صحیح ایمنی در تبلیغات شغلی بر جذابیت یک سازمان بر اساس نگرش ایمنی افراد، تمرکز پیشگیری و بدبینی تاثیر می‌گذارد. افراد با نگرش ایمنی مثبت بیشتر، شرکتی با محوریت ایمنی را به عنوان جذاب و شرکت تجاری متمرکز رد کردند. تمرکز پیشگیری، مربوط به جذابیت هر یک از شرکت‌ها نیست. با این حال، تمرکز بیشتر در افراد ارتقاء یافته با درک مثبت هر دو شغل همراه بود، که نشان می‌دهد اشتیاق برای گرفتن شغل ممکن است عامل مهمی باشد. علاوه بر این، بدبینی به طور واضح به ترجیحات شرکت کنندگان در آگهی‌های شغلی مربوط نیست. نتایج نشان می‌دهد که جذب متقاضیانی که ویژگی‌های مربوط به ایمنی را دارند ممکن است بیش از برجسته کردن ایمنی در آگهی‌های شغلی باشد و نیاز به تحقق یک حس واقعی تعهد به ایمنی و توجه به مدیریت ریسک‌ها داشته باشد (۴۲).

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 171.

افتخاری و نادى (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با هدف ارائه الگوی جذب و آموزش نیروی انسانی در مدارس انجام داده‌اند. نتایج تحلیل داده‌ها، حاکی است که جذب و آموزش نیروی انسانی از طریق مدل‌های مدارس کسب و کار شامل: شرایط علی که به عوامل فردی، عوامل شغلی و سازمانی و شرایط انگیزشی به سطح علمی مربیان، سیاست‌های جذب و نگهداشت، زیرساخت فناوری و تعادل کار و مسئولیت‌های خانوادگی و سطح علمی اولیا اشاره دارند.(Error! Bookmark not defined).

نوروزیان و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل ارتقاء و بهینه‌سازی نظام‌گزينش و جذب منابع انسانی در سازمان‌های سلامت محور دولتی پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدل گزينش شامل مولفه‌های استفاده از ابزار نوین، کارآمد در جمع‌آوری اطلاعات در خصوص متقاضیان استخدام. برای استقرار کامل مدل گزينش نیازمند اصلاح برخی قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های مورد عمل گزينش و اصلاح معیارهای احراز صلاحیت متقاضیان جذب در سازمان‌های سلامت محور در سه بعد سازمانی، بعد اجتماعی و فردی است.(Error! Bookmark not defined).

تاج و نامور (۱۳۹۹) به مطالعه شاخص‌های اخلاقی اسلامی جذب و استخدام منابع انسانی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که مدل پیشنهادی مناسب است و روابط بین بعد اصلی یعنی جذب منابع انسانی در اسلام با مولفه‌های معرفی شده و شاخص‌های سنجش آنها مورد تایید قرار گرفت(۴۳).

عقیلی و همکاران (1399) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی توسعه به عنوان رویکردی راهبردی در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش بنیان" به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند حمایت نهادهای حامی از شرکتهای دانش بنیان می‌تواند باعث ثبات کل و تقویت و توسعه فردی و سازمانی شود؛ اما از مهمترین فشارهای برون سازمانی، قوانین و مقررات دولتی مانند قانون استخدامی، قانون کار، قانون بیمه و مالیات که توسط دولت انجام می‌شود، می‌تواند مانع توسعه فردی و سازمانی شرکتهای دانش بنیان شود(۴۴).

مجریان و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی مدل تامین نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران پرداختند. باتوجه به نتایج، ارتقای یادگیری سازمانی، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و اتخاذ راهبردهای انگیزاننده نقش عمده‌ای در جذب نیرو به سازمان خواهند داشت و در عین حال رعایت کدهای اخلاقی و ارزشهای بومی نیز به عنوان فیلتری در پالایش منابع انسانی باید در سازمان‌های دولتی مدنظر قرار گیرند(۴۵).

هاشمی (۱۳۹۸) به بررسی رفتار جذب منابع انسانی تحقیق و توسعه در شرکتهای دانش بنیان پرداخت. نتایج نشان داد که بنگاه‌های دانش بنیان کوچکی که دریافت کننده یک یا هر دو تسهیلات توسعه فناوری و تجاری سازی بوده‌اند، توانسته‌اند نیروی انسانی تحقیق و توسعه را افزایش دهند؛ درحالی که در بنگاه‌های

بزرگ دانش‌بنیان هیچ‌کدام از ترکیب‌های ابزارهای حمایتی تأثیر معناداری بر افزایش نیروی انسانی تحقیق و توسعه نداشته است (۴۶).

تیموری و همکاران (۱۳۹۷) به اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی پرداختند. نتایج اولویت‌بندی نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هر یک از ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت بوده است. (**Error! Bookmark not defined.**)

رضائیان و همکاران (۱۳۹۷) مطالعه‌ای در زمینه شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری انجام دادند. نتایج نشان داد که تفاوت‌هایی میان شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه‌های مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی وجود دارد که نشان‌دهنده فرهنگ متفاوت بانک‌ها و شاخص‌های خاص آن‌ها می‌باشد. (**Error! Bookmark not defined.**) احمدی (۱۳۹۶) به طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران پرداخته است. از مهمترین نتایج تحقیق این است که برای جذب و استخدام منابع انسانی بر اساس عدالت، توجه به شایستگی‌های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق‌گزینه‌های افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانون‌گرایی و اعتمادسازی ضروری می‌باشند (**Error! Bookmark not defined.**)

براین اساس پرواضح است که نزدیک به سه دهه است، بر اهمیت منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید می‌شود. امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی این ارزشمندی را نمایان ساخته است. صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به‌عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند. امروزه اهمیت نیروی انسانی به عنوان کارکنان دانشی و مستعد بر کسی پوشیده نیست. جذب و نگهداشت این منابع مهم امری حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود. بنابراین ضروری است مدیران ذی‌ربط در جذب و نگهداشت منابع انسانی به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی، اخلاق حسنه کارکنان و شرایط اجتماعی و سیاسی کارکنان که براساس توسعه منابع انسانی است، توجه کنند و از گزینه‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای بپرهیزند، تا بتوانند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورند.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از منظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است که بدنبال ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از منظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پیمایشی-مقطعی و از منظر ماهیت داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است.

جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در استان خراسان رضوی است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند.

جامعه آماری بخش کمی شامل کارشناسان، سرپرستان و مدیران بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی است. طبق آمار حجم جامعه آماری در حدود ۶۰۰۰ نفر می‌باشند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد.

$$n = \frac{N \times \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq}{\varepsilon^2(N-1) + \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq} = \frac{957 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2 \times (6000) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)} \cong 345$$

با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد شد و با روش تصادفی ساده به نمونه‌گیری پرداخته شد و تا دستیابی به ۳۴۵ پرسشنامه صحیح ادامه یافت.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (۴۷). در این پژوهش نیز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. سپس از پرسشنامه‌ای برای طراحی الگوی پژوهش استفاده شده است.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید.

¹ Holsti

² Percentage of Agreement Observation

جدول ۱- پایایی بخش کیفی براساس توافق دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد توافق دو کدگذار	تعداد کل کدهای دو کدگذار	پایایی درون موضوعی دو کدگذار	ردیف
۵	۱۱	۳۳	۰/۶۷	۱
۷	۱۵	۳۶	۰/۸۳	۲
۲	۱۶	۴۰	۰/۸۰	۳
کل	۴۲	۱۰۹	۰/۷۷	۴

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، سه مصاحبه به طور همزمان توسط پژوهشگر و همکار، کدگذاری شدند. با توجه به جدول (۱)، مقدار پایایی حاصل برابر با ۰/۷۷ برآورد گردید. از آنجایی که این مقدار بیش از ۰/۶ است، پایایی کدگذاری در مصاحبه‌های کیفی مورد تایید می‌باشد (۴۸).

پرسشنامه استفاده شده به منظور گردآوری داده‌های بخش کمی در این پژوهش، شامل مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به ویژگی‌های منابع انسانی موثر بر جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. که برخی از این شاخص‌ها که از منابع گوناگون استخراج شده عبارتند از شاخص کارآفرین، مولد، مربی، تاثیرگذار، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا و غیره

برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای سنجش پایایی بخش کمی نیز آلفای کرونباخ مصاحبه گردید. آلفای کرونباخ تمامی ابعاد بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است.

جدول ۲- پایایی بخش کمی براساس ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	متغیرهای تحقیق
۰/۸۷	عوامل فنی جذب
۰/۹۱	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل فنی جذب
۰/۸۹	عوامل فنی انسانی
۰/۹۳	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل انسانی جذب
۰/۸۳	عوامل فنی ارزشی
۰/۸۰	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل ارزشی جذب

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل تم (مضمون) است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. در بخش کمی نیز از روش مدلسازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شده است و محاسبات مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Lisrel 10 انجام گرفته است.

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. در جدول زیر، ویژگی جمعیت شناختی خبرگان آورده شده است:

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۳٪	۱۱	مرد	جنسیت
۲۷٪	۴	زن	
۷٪	۱	کمتر از ۳۵ سال	سن
۲۷٪	۴	۳۵ تا ۴۵ سال	
۶۷٪	۱۰	۴۵ سال و بیشتر	
۲۰٪	۳	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۸۰٪	۱۲	دکتری	
۴۰٪	۶	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۶۰٪	۹	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۵	کل	

در بخش کمی نیز از دیدگاه ۳۴۵ نفر از کارکنان استفاده شده است. از منظر جنسیت ۲۴۸ نفر (۷۲٪) مرد و ۹۸ نفر (۲۸٪) از کارکنان را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۶۰ نفر (۱۷٪) مدرک کاردانی و پایین‌تر دارند، ۱۸۹ نفر (۵۵٪) نیز تحصیلات کارشناسی دارند و ۹۶ نفر (۲۸٪) تحصیلات تکمیلی دارند. از منظر سن ۱۰۱ نفر (۲۹٪) از کارکنان کمتر از ۳۵ سال، ۹۱ نفر (۴۵٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۷۲ نفر (۲۱٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۸۱ نفر (۲۳٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند.

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۲٪	۲۴۸	مرد	جنسیت
۲۸٪	۹۷	زن	
۳۵٪	۱۲۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
۳۱٪	۱۰۷	۳۵ تا ۴۵ سال	
۳۴٪	۱۱۶	۴۵ سال و بیشتر	
۱۷٪	۶۰	کاردانی و کمتر	تحصیلات
۵۵٪	۱۸۹	کارشناسی	
۲۸٪	۹۶	تحصیلات تکمیلی	
۲۹٪	۱۰۱	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کاری
۲۶٪	۹۱	۱۰ تا ۱۵ سال	
۲۱٪	۷۲	۱۵ تا ۲۰ سال	
۲۳٪	۸۱	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۳۴۵		کل

برای ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت یافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه چهار سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سوالات مصاحبه طراحی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در جدول ۵ ارائه شده است. جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی

جدول ۵- سوالات مصاحبه تحلیل مضمون

سوالات	ردیف
به نظر شما، مولفه‌های اصلی تاثیرگذار در جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟	۱
به نظر شما مولفه‌های فرعی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟	۲

ردیف	سوالات
۳	به نظر شما، چگونه می‌توان موجبات جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را فراهم آورد؟
۴	روابط میان مولفه‌های جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی اترید استرلینگ^۱ (۴۹) شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۲۱ کد و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۲۱ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مقوله فراگیر، ۱۲ مقوله سازمان‌دهنده و ۵۷ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- شاخص‌های الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

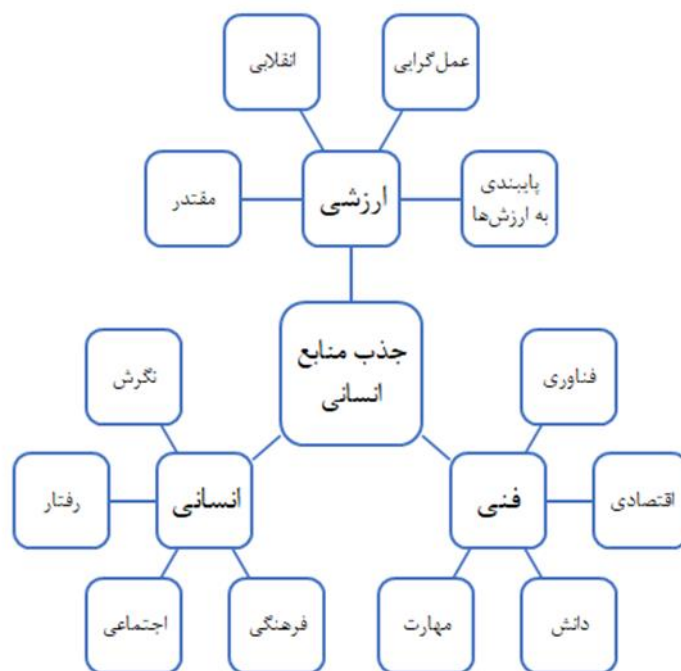
فراگیر	سازمان‌دهنده	مفاهیم (مضامین پایه)
عوامل فنی	مهارت	کارآفرین؛ نوآور؛ ارزش آفرین؛ تعامل‌گرا؛ مولد
	دانش	توسعه‌گرا؛ برخوردار؛ تعالی‌گرا؛ کمال‌گرا؛ بهره‌مند؛ فرهیخته؛ پویا؛ خلاق؛ مربی
عوامل انسانی	نگرش	متوکل؛ مطمئن؛ خودکنترل؛ اینتارگر؛ خودباور؛ خاطر جمع؛ آزاداندیش؛ منضبط؛ با عزت؛ اخلاق مدار
	رفتار	تاثیرگذار؛ مومن؛ مسئولیت‌پذیر؛ مشارکت‌جو؛ صالح؛ مهرورز

¹ Attride-Stirling

مفاهیم (مضامین پایه)	سازمان‌دهنده	فراگیر
متعهد؛ انقلابی	پایبندی به ارزش‌ها	عوامل ارزشی
خود مصلحت‌اندیش؛ استقلال طلب؛ انسجام‌پذیر	عمل‌گرا بودن	
ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه؛ توزیع مناسب درآمد؛ رسیدن به اشتغال کامل؛ متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی؛ فرصت‌های برابر	اقتصادی	عوامل فنی
توسعه کارآمد؛ توسعه یافته؛ جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه؛ برخوردار از دانش پیشرفته؛ نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی؛ فعال؛ توانا در تولید علم و فناوری؛ تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی؛ با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌المللی	تکنولوژیکی	
حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها؛ روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی؛ عدالت اجتماعی؛ فعال و مؤثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی؛ متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی؛ مؤمن؛ جامعه اخلاقی مسئولیت‌پذیر؛ الهام‌بخش در جهان اسلام؛ نهاد مستحکم خانواده	اجتماعی	عوامل انسانی
داشتن عزت نفس؛ اتکال به قدرت لایزال الهی؛ برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تأمین اجتماعی؛ تعامل جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت؛ بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی؛ انضباط؛ ایثارگر؛ ایمن؛ آزادی‌های مشروع؛ به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب؛ برخوردار از وجدان کاری	فرهنگی	
با هویت اسلامی و انقلابی؛ متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن	انقلابی	عوامل ارزشی

مفاهیم (مضامین پایه)	سازمان دهنده	فراگیر
اقتدار با سازمان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت؛ متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی؛ تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه ای بر اساس تعالیم اسلامی و اندیشه های امام (ره)	مقتدر	

با توجه به دسته بندی انجام شده الگوی اولیه پژوهش طراحی و در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۲- الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی

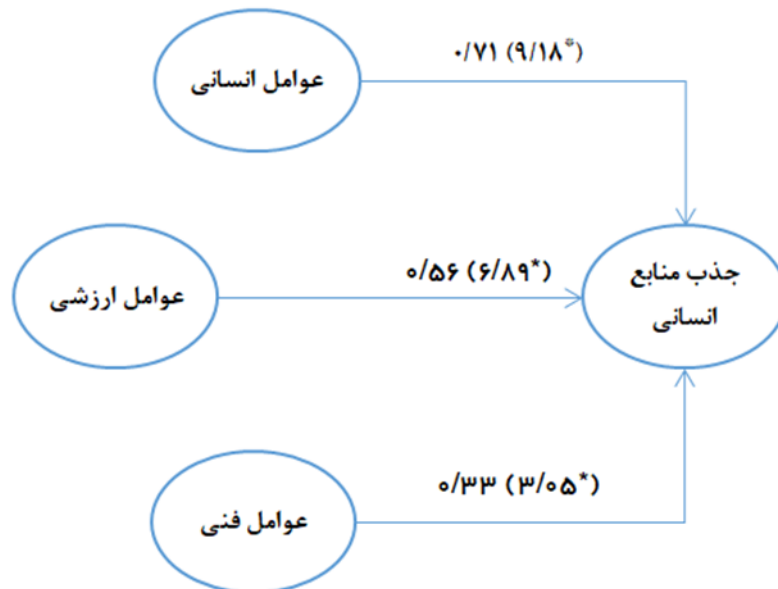
براساس شکل ۱ عوامل انسانی، فنی و ارزشی به عنوان عامل زیربنایی مدل محسوب می شوند که بر نظام جذب منابع انسانی اثر می گذارند. برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی بازاریابی محتوایی در سازمان های دولتی از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل در دو بخش اندازه گیری و بخش

ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۷ ارائه شده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۵ است و مقدار بوت استرپینگ (آماره t) نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول ۷- خلاصه نتایج بخش اندازه‌گیری براساس تحلیل عاملی تاییدی

سازه‌های اصلی	شاخص‌ها	بارعاملی	آماره تی
عوامل انسانی	نگرشی	۰/۶۳	۱۱/۶۰
	رفتاری	۰/۵۲	۵/۹۱
	اجتماعی	۰/۶۷	۳/۷۶
	فرهنگی	۰/۵۳	۲/۷۸
عوامل ارزشی	پایبندی به ارزش‌ها	۰/۶۱	۸/۴۷
	عملگرایی	۰/۶۱	۳/۳۷
	انقلابی	۰/۶۱	۵/۹۱
	مقتدر بودن	۰/۶۳	۹/۰۸
عوامل فنی	مهارتی	۰/۵۷	۱۱/۹۶
	دانشی	۰/۹۳	۲۴/۱۶
	اقتصادی	۰/۸۴	۲۰/۲۸
	فناوری	۰/۸۷	۲۱/۳۲

در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ آمده است رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۳ - اعتبارسنجی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

ضریب تاثیر عوامل انسانی بر جذب منابع انسانی ۰/۷۱ و آماره t نیز ۹/۱۸ بدست آمده است. ضریب تاثیر عوامل ارزشی بر جذب منابع انسانی ۰/۵۶ و آماره t نیز ۶/۸۹ بدست آمده است. ضریب تاثیر عوامل فنی بر جذب منابع انسانی ۰/۳۳ و آماره t نیز ۳/۰۵ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: عوامل انسانی، ارزشی و فنی بر جذب منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

جدول ۸ - خلاصه نتایج بررسی روابط سازه‌های بازاریابی محتوایی در سازمان‌های دولتی

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	عوامل انسانی	جذب منابع انسانی	۰/۷۱	۹/۱۸	تایید
فرضیه ۲	عوامل ارزشی	جذب منابع انسانی	۰/۵۶	۶/۸۹	تایید
فرضیه ۳	عوامل فنی	جذب منابع انسانی	۰/۳۳	۳/۰۵	تایید

در نهایت باید آزمون برازش مدل انجام شود. از شاخص‌های برازش^۱ برای تعیین اعتبار مدل‌های طراحی شده استفاده می‌شود. شاخص‌های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود اما معمولاً

¹ Fitting indexes

استفاده از ۳ تا ۵ شاخص کافی است (۵۰). مدل ساختاری پژوهش در دو مرحله اشباع شده است. نتایج شاخص‌های ارزیابی برازش مدل به صورت زیر است:

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{868.00}{486} = 1.79; RMSEA = 0.038; SRMR = 0.036; GFI = 0.92; NFI = 0.94; TLI = 0.92$$

شاخص خی-دو بهنجار شده^۱ ۱/۷۹ بدست آمده است که کمتر از ۲ است.

شاخص خطای تقریب^۲ RMSEA برابر ۰/۰۳۸ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده^۳ SRMR برابر ۰/۰۳۶ که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشند.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی) انجام شد. که بر اساس یافته‌های این پژوهش الگوی طرح شده از مولفه‌های عوامل فنی، عوامل انسانی و عوامل ارزشی تشکیل شده است براساس نتایج مشخص گردید، عوامل سازمان‌دهنده شامل مهارت، دانش، نگرش، رفتار، پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، انقلابی، مقتدر هستند. در نتایج مطالعات قربانی و همکاران (۱۴۰۰) و واعظی و ارسلان (۱۳۹۸) نیز به مولفه‌های اقتصادی و فرهنگی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همسو است.

عوامل فنی از دانش، مهارت، عوامل اقتصادی و فناوری تشکیل شده است. در نتایج مطالعه توکلی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به مولفه فناوری اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

عوامل انسانی شامل نگرش، رفتار، عوامل اجتماعی و فرهنگی است. در نتایج مطالعات یارلستروم و همکاران (۲۰۱۸) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز به مولفه‌های نگرش و رفتار اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است.

¹ Normed-chi2

² Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA

³ Root Mean Square Residual

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 183.

در نهایت عوامل ارزشی نیز شامل پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، عوامل انقلابی و اقتداری است که در نتایج مطالعه تاکادا و همکاران (۲۰۱۹) به مولفه عمل‌گرایی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

از آنجایی که نتایج این پژوهش، عوامل انسانی، عوامل فنی و عوامل ارزشی را به عنوان عوامل کلیدی موثر بر جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی نموده است که منجر به تحقق ویژگی‌های خاص مورد نظر برای سازمان‌های دولتی ایران بر اساس اسناد بالادستی (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴) می‌شوند، پیشنهاد می‌شود به منظور تامین خواسته اسناد بالادستی و تحقق ویژگی‌های مد نظر سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در سازمان‌های دولتی ایران، مدل ارائه شده در پژوهش حاضر مورد توجه و استفاده قرار گیرد. در ادامه، در راستای بهبود، ارتقا و پیاده‌سازی اثربخش هر یک از عوامل موثر بر جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، بر حسب شدت اثرگذاری و میزان اولویت نقش هر یک از این عوامل در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی، پیشنهادهایی به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌شود:

با توجه به اینکه بر اساس یافته‌های این تحقیق، عوامل انسانی موثر بر جذب منابع انسانی بیشترین تاثیر را در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران داشته است، به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود توجه خاص و ویژه‌ای را به عوامل مذکور مبدول نمایند و با تاکید بر اقدامات و موارد زیر در راستای ارتقا و بهبود عوامل انسانی موثر بر جذب گام بردارند:

- با توجه محور اصلی این پژوهش (جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی)، به مسئولین سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود پیگیری استراتژی طراحی برنامه‌های آموزشی چندجانبه بسیار حائز اهمیت است. عملیاتی سازی این استراتژی مستلزم تغییر پارادایم موجود آموزش به پارادایم مطلوب یادگیری، برقراری بیمه آموزشی، آموزش نیروهای پیمانکار در راستای ارتقاء شایستگی آنها، ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی در زمینه دموکراسی، شهروندگرایی و حقوق شهروندی، ایجاد قطب‌های آموزشی، اولویت بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی برای سطوح مختلف سازمان، آموزش حقوق شهروندی به اعضاء جامعه جهت تقویت روحیه مطالبه‌گری و نیز برگزاری آموزش‌های بازآموزی می‌باشد.

- طراحی نظام جبران خدمات چندجانبه نیز استراتژی اثربخش دیگری در راستای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین است. بدیهی است چنین استراتژی ای، مستلزم انجام اقدامات متعددی از قبیل استقرار سیستم‌ها و سازوکارهای انگیزشی منابع انسانی، ایجاد ارتباط میان نظام جبران خدمات و نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام‌های پرداخت چندگانه، لحاظ کردن میزان مشارکت در فعالیت‌های جمعی در پرداخت حقوق و مزایا، تحول در نظام جبران خدمات از قالب پرداخت ثابت و متغیر به پرداخت متغیر در بلندمدت، شریک کردن کارکنان در منافع سازمان، ایجاد یک الگوی مناسب برای نظام کارانه در کارهای کیفی، اتخاذ رویکرد کارمزدی به جای روزمزدی در نظام جبران خدمات، ایجاد ارتباط میان ارتقاء شغلی و حقوق و دستمزد با آموزش کارکنان، تشکیل صندوق‌های حمایتی برای منابع انسانی، کاهش هزینه‌های سربار نیروی انسانی برای چابک تر و اقتصادی تر شدن سازمان، و ممیزی و رصد مستمر نهادهای نظارتی بر نظام جبران خدمات است.
- مدیران سازمان‌های دولتی باید در راستای جاری سازی تفکر استراتژیک در سازمان گام بردارند. در این زمینه استقرار مکانیزم‌های کنترل استراتژیک از طریق ارزیابی شاخص‌ها و اقدامات، شکل‌گیری تفکر سیستمی در مدیران منابع انسانی، ایفای نقش سیاستگذاری به جای تصدی-گری توسط دولت، نهادینه سازی اهداف استراتژیک سازمان، نهادینه سازی تحول‌آفرینی و آرمان‌گرایی، گفتگوی مشترک میان رهبران سازمان و کارکنان در مورد اهداف استراتژیک سازمان، و استفاده از استراتژی مدیریت منابع انسانی پیمانکارانه جهت همسویی و شراکت تجاری با شرکت‌کننده‌های پیرامونی به پیاده سازی این استراتژی یاری می‌رساند.
- استراتژی اثربخش دیگر، دادن آزادی عمل توأم با پاسخگویی به مدیران منابع انسانی است. بدین سبب عضو کردن مدیر منابع انسانی در هیات مدیره سازمان، تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی، و تغییر مازول‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات خدمات عمومی نوین می‌تواند به عنوان اقداماتی مثمرتر در اجرای پیاده سازی ذکر شده عمل کنند.
- شایسته است مسئولین سازمان‌های دولتی ایران در هنگام جذب منابع انسانی بر نوع نگرش و دیدگاه آنها شامل برخورداری از ویژگی‌های همچون توکل به خدا؛ مطمئن بودن و اطمینان خاطر؛ خودکنترلی؛ ایثارگری؛ خودباوری؛ خاطر جمع بودن از توانایی انجام بهینه کار؛ آزاداندیشی؛ منضبط بودن؛ با عزت بودن و نیز اخلاق‌مداری توجه ویژه‌ای داشته باشند و منابع

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 185.

انسانی مورد نیاز سازمان‌های دولتی ایران از میان داوطلبانی که از ویژگی‌های مذکور در حد مناسب و بالایی برخوردار هستند، جذب گردد.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران برای جذب منابع انسانی بر رفتارهای فردی آنها همچون میزان تاثیرگذار بودن؛ ایمان به خدا و مومن بودن؛ میزان مسئولیت‌پذیری شخصی؛ مشارکت‌جویی در فعالیت‌ها؛ صالح و نیز مهرورز بودن تاکید نمایند و منابع انسانی مورد نیاز برای سازمان را از میان کاندیدهای انتخاب نمایند که به قدر کافی رفتارهای فوق‌الذکر را از خود بروز نمایند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عوامل ارزشی موثر بر جذب منابع انسانی رتبه دوم تاثیر را در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران داشته است. بنابراین، به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود از طریق پیاده‌سازی مناسب اقدامات و موارد ذیل در راستای ارتقا و بهبود عوامل ارزشی موثر بر جذب تاکید نمایند:

- توصیه می‌شود مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران در راستای جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان، از ویژگی پایبند بودن آنها به ارزش‌ها مثل متعهد و انقلابی بودن اطمینان حاصل نمایند و از طریق برگزاری مصاحبه‌های اعتقادی و بررسی‌های محلی، کارکنان را از میان داوطلبانی جذب کنند که از ویژگی‌های فوق برخوردار هستند.

- مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران بایستی در زمان جذب منابع انسانی سازمان بر ویژگی عمل‌گرا بودن داوطلبان مانند خود مصلحت‌اندیشی؛ استقلال طلبی و نیز انسجام‌پذیری افراد تاکید نمایند و از طریق بررسی و مصاحبه، کارکنان را از میان داوطلبانی انتخاب کنند ویژگی عمل‌گرایی در آنها بارز باشد.

از آنجایی که یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد عوامل فنی موثر بر جذب منابع انسانی رتبه سوم اثرگذاری بر تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران را دارد، به مسئولین و مدیران سازمان‌های دولتی ایران توصیه می‌شود با انجام فعالیت‌ها و اقدامات ذیل در راستای ارتقا و بهبود عوامل ارزشی موثر بر جذب تاکید نمایند:

- پیشنهاد می‌گردد مسئولین سازمان‌های دولتی ایران برای جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان، به سطح دانش افراد همچون میزان توسعه‌گرایی؛ خلاقیت؛ بهره‌مندی از دانش روز؛ فرهیختگی؛

پویایی؛ توانایی مربی‌گری؛ تعالی‌گرایی و کمال‌گرایی تاکید داشته باشند و کارکنان سازمان‌های دولتی ایران را از میان کاندیداهایی که از سطح بالایی از دانش مرتبط و متناسب با شغل مورد نظر برخوردارند، جذب نمایند.

- مسئولین سازمان‌های دولتی ایران برای جذب منابع انسانی باید مهارت‌های افراد دوطرفه همچون مهارت کارآفرینی؛ نوآوری؛ ارزش‌آفرین؛ تعامل‌گرایی و مولد بودن را مد نظر قرار دهند و کارکنان را از میان دواطلبانی که دارای مهارت‌های مورد نظر می‌باشند، جذب نمایند.

فهرست منابع

۱. Rostamzadeh, Reza; Badaghi, Hussein; Soltani, Zeinab (2017), The effect of strategic human resource management on the recruitment, retention and empowerment of human resources. *Quarterly Journal of Management Research*, 2 (107), 1-13.
2. Eftekhari, Zahra; Nadi, Ali (2021). Presenting a model of manpower recruitment and training in the school system using data foundation theory. *Human Resource Management Research*, 13 (43), 201-224.
3. Abbaspour, Abbas. (2014). *Advanced Human Resource Management: Approaches and Functions*, Tehran: Samat Publications.
4. Teymouri, Nazanin; Rangriz, Hassan; Abdoli, Bijan (2018). Prioritize the factors affecting the recruitment of human resources and provide an appropriate model based on the competency system. *Journal of Human Resource Management Research*, 10 (31), 75-100.
5. Aranega, A. Y., Allal-Cherif, O., & Sanchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
6. Fackler, D., Stegmaier, J., & Weigt, E. (2019). Does extended unemployment benefit duration ameliorate the negative employment effects of job loss?. *Labour Economics*, 59, 123-138
7. Naval, J., Silva, J. I., & Vázquez-Grenno, J. (2020). Employment effects of on-the-job human capital acquisition. *Labour Economics*, 6(7), 101-127.
8. Badriyah, N., & Muhtarom, A. (2020). Configuration of Employment Training to Improving Work Competencies Toward Competitiveness. In *17th International Symposium on Management (INSYMA 2020)* (pp. 303-306). Atlantis Press, 48(1), 303-306.

9. Rezaian, Ali; Kazemi, Maryam; Qarchaq, Manijeh. (2018). Identifying indicators for attracting, retaining and retaining talented human resources in the banking industry. *Public Management Perspectives*, 9 (35), 15-38.
10. Johnson, A. F., Roberto, K. J., Black, S. L., & Ahamad, F. (2021). Neglected under the law: A typology of stigmatization and effective employment protections. *Human Resource Management Review*, 43(1), 115-135.
11. Ding, Y., Li, Z., Ge, X., & Hu, Y. (2020). Empirical analysis of the synergy of the three sectors' development and labor employment. *Technological Forecasting and Social Change*, 31(2), 137-158.
12. Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
13. Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.
14. Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
15. Francis C, R., & Fraga, F. X. (2020). A Study on Job Satisfaction and the New Vibrant Face of Human Resource Excellence Through Management Paradigms and Passion Pyramid. *Management Paradigms and Passion Pyramid*, 7 (1), 156-187.
16. Zahiri, a., beheshtifar, m., pourkiani, m., & sheikhi, a. (2021). Designing an Excellence Pattern for Effective Human Resources in the Oil Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 736-750.
17. Nowruzian, Mehdi; Rabiee, Reza; Rangriz, Hassan. (2020). Designing a model for upgrading and optimizing the system of selection and recruitment of human resources in government-oriented health organizations. *Health Management*, 11 (3), 45-54.
18. Ahmadi, Parasto. (2017). Designing a model for attracting human resources based on justice for Iranian government agencies. *Urban Management*, 16 (47), 49-60.
19. Aghaz, A., Sheikh, A. and Amirkhani, T. (۲۰۱۷), Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries , *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.۱۰ , No.۳ , pp.۶۶۷ - ۶۹۵ .
- 20 . Chuang, S. and Graham, C. M. (۲۰۱۸), Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۲ No.۷ /۸ , pp. ۴۰۰ - ۴۱۶.
21. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.

22. Mirsapasi, Nasser. (2016). Human resource management with a strategic approach. Tehran: Shervin Publishing.
23. Saadat, Esfandiar. (2016). Human resources management. Tehran: Samat Publications, 12th edition.
24. Takada, E., Saito, S., Sakamoto, F., Suzuki, S., Shibata, Y., Yoneda, T., ... & Nakahira, K. T. (2019). Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan. *Procedia Computer Science*, 15(9), 2580-2588.
25. Ghorbani, Vajheallah; Naghavi, Ali; Hosseini, Davood (2021). Model of strategic resource development in government research organizations. *Journal of Management Research in Iran*, 25 (112), 126-149.
26. Seyed Naghavi, Mir Ali; Waezi, Reza; Afkaneh, Mohammad (2018). Model of human resource excellence in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 22 (2), 11-26.
27. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
28. Kreismann, D., & Talauicar, T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, 20(1), 68-105.
29. Tavakoli, Shahram; Danaei, Abolfazl; Najafi, Mahmoud (2021). Provide a model of media strategies in the development of human resources of oil organizations. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 12 (48), 56-71.
30. Egieya, J. M., Ayo-Imoru, R. M., Ewim, D. R., & Agedah, E. C. (2021). Human resource development and needs analysis for nuclear power plant deployment in Nigeria. *Nuclear Engineering and Technology*.
31. Waezi, Reza; Arsalan, Mohsen (2020). Human resource absorption model with human resources development approach in the public sector of Kerman province. *Journal of Public Management Research*, 12 (43), 135-155.
32. Mohammadi, Abolfazl; Farhi, Ali; Soltani, Mohammad (2016). Designing and explaining the model of attracting human resources with the approach of human resources development of one of the organizations of the Armed Forces. *Journal of Human Resource Management Research*, 7 (1), 187-212 .
33. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.

34. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724
35. Solgi, Zahra; Vahdati, Hojjat; Mousavi, Jamal; Theoretical, perfection. (2021). Designing a model of excellence in pure human resources. *Management Research in Iran*, 25 (1), 74-93.
36. Legatum. (2020). the legatum prosperity index <https://www.prosperity.com/rankings>.
37. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2018). *Human resource excellence: An assessment of strategies and trends*. Stanford University Press.
38. Barrera-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. (2018). Exploring the excellence in socially responsible human resource practices: A case study from Spain. In *Transformational Entrepreneurship*. Routledge, 3 (1), 78-89.
39. Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators: SEM approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
40. Zhou D,(2021), Role of Green Data Center in Human Resources Development Model, *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, S2210-5379(20)30215-8
41. Bucur, Amelia. (2021). Modelling of the Quality Management of the Human Resource Training *Scientific Bulletin*.Vol. XX No 2(40)
42. Fruhen.L .S. , Weis. L.M. , Flin.R. (2021). Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices, *Safety Science* 72 , 255–261.University of Aberdeen, School of Psychology, UK
43. Taj, Hussein; Namvar, Kaveh. (2020). Islamic ethical indicators of recruitment and employment of human resources. *Ethical Research*, 2 (2), 27-48.
44. Aghili, Sara; Nafari, Neda; Qayyumi, Abbas Ali; Ghorbani Ghaljoo, Rahim (2020), Designing an Individual Development Model as a Strategic Approach in Human Resource Development of Knowledge-Based Organizations) Case: Selected Information and Communication Technology Companies, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 51 (14), pp. 68-53.
45. Mojriani, Laleh; Moin, Sasan; Yousefi, Mohammad (2019). Designing a manpower supply model in Iranian sports organizations. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2 (2), 13-18.
46. Hashemi, Zahra (2019). Investigating the behavior of human resources research and development in knowledge-based companies in response to fiscal and tax policies. *Technology Development Management*, 11 (26), 91-124.
47. Danaeifard, Hassan; Alwani, Mehdi; Azar, Adel. (2014). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Saffar Publications.
48. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

49. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
50. Habibi, Arash; Adenor, Maryam. (2017) *Structural Equation Modeling*, Publisher: Tehran University Jihad Publications.

واکاوی ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان از منظر توسعه شایستگی های معلمی

زهرة عباباف^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۴)

چکیده

این پژوهش با هدف کاوش و توصیف ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان از منظر توسعه شایستگی های معلمی انجام شد. بر اساس هدف دو سوال پژوهش طرح گردید و به کمک طرح پژوهش کیفی با رویکرد پدیدار شناسی دنبال شد. مشارکت کنندگان مبتنی بر شیوه نمونه گیری هدفمند و با رعایت تنوع گروه ها به تعداد ۴۴ نفر در چهار گروه: مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی، اساتید و دانشجویان از دانشگاه فرهنگیان؛ اساتید دانشگاه در حوزه های تعلیم و تربیت و تربیت معلم از دانشگاه های خوارزمی، تهران، تربیت مدرس، شهید بهشتی و علامه طباطبایی تهران انتخاب شدند. داده ها به کمک مصاحبه عمیق اکتشافی جمع آوری شدند. مصاحبه با اساتید، مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و همچنین اساتید دیگر دانشگاه ها به شیوه انفرادی و مصاحبه با دانشجویان به شیوه گروه های کانونی انجام شد. از تحلیل داده ها ابعاد شش گانه شایستگی های معلمی: دانش نظری، دانش عملی، زاویه دید، باورهای حرفه ای، توانمندی های فردی و فراشایستگی ها با ۱۵ مولفه؛ و در بخش فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان، ابعاد شش گانه فلسفه تربیت، اعتماد، تربیت معلم، تعاملات درون و برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و فاصله قدرت با ۱۷ مولفه استنباط شد.

کلیدواژه‌ها: تربیت معلم، دانشگاه فرهنگیان، شایستگی های معلمی، فرهنگ سازمانی

^۱. استادیار دانشگاه فرهنگیان، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران z.ababaf@cfu.ac.ir

مقدمه

ورود به موضوع فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان به عنوان سازمان در حال گذار و نوپا با رویکرد دانشگاه ماموریت گرا خود یک مساله است. مساله ای که درون خود خرده مسائل چند گانه و چالش برانگیز به همراه دارد. برخی از خرده مسائل برخاسته از باز اندیشی و نظریه ورزی در باب مفهوم تربیت معلم است. دیگری، تفسیری است که از شایستگی های معلمی در چشم انداز برنامه های درسی دانشگاه فرهنگیان می شود. برخی دیگر به سیاست ها و اهداف کلان نظام آموزش و پرورش در اسناد رسمی به عنوان یک سازمان کهنه کار با مفروضه ها، ارزش ها و ساختارهای درون خود (شاین، ۲۰۰۴ نقل در سرپا، ۲۰۱۶) برمی گردد. برخی دیگر برخاسته از مفروضه ها، ارزش ها، ساختارها و به تبع آن آیین نامه ها و ضوابط جذب و نگهداشت سرمایه انسانی نظام آموزش عالی به عنوان یک سازمان کهنه کار است.

برخی مسائل متأثر از نظام باوری و کارکرد مدیران در جهت دهی و محتوا دهی به رهبری سازمانی، برنامه های رسمی و غیر رسمی دانشگاه فرهنگیان است. برخی مسائل برخاسته از تعامل بین دانشجویان و اساتید است. دانشجویان و اساتید به عنوان کنشگران هوشمند صاحب اختیار و اندیشه همراه با پیشینه تربیتی و هویتی، در درون و برون از مرزهای کلاس های درس دانشگاه فرهنگیان در حال ساخته شدن و ساختن همدیگر هستند. برخی مسائل برخاسته از درخواست ها و نیازهای یادگیری دانش آموزان به عنوان نسل پیش رو است که دانش آموخته های دانشگاه فرهنگیان باید پاسخگوی آنها باشند. برخی مسائل متأثر از ساختارها و اقدامات دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان نوپا از یک طرف و از طرف دیگر، متأثر از مفروضه های تربیت معلم به عنوان یک رویداد تاریخی است.

پیش هم قرار گرفتن این تکه مساله ها که به بخشی از آنها اشاره شد، در پازل دانشگاه فرهنگیان به عنوان متولی نظام تربیت معلم، بر همدیگر اثرگذار خواهند بود و ترکیب در حال تغییری شکل می گیرد که درک صورت مساله را پیچیده می کند. بدین منظور به مطالعه فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان از منظر توسعه شایستگی های معلمی پرداخته می شود. در گام نخست برای ساده کردن بستر پژوهش، به بازخوانی ایده های صاحب نظران حوزه فرهنگ سازمانی پرداخته سپس این ایده ها از منظر توسعه شایستگی های معلمی دنبال می شوند.

هافستد (۱۹۸۹)، چگونگی اثرگذاری فرهنگ بر رفتار کارگزاران یک سازمان را مورد مطالعه قرار داده است. از نظر او سازمان ها به شدت تحت تاثیر فرهنگ سازمانی خود هستند. فرهنگ سازمانی نه تنها بر رفتار افراد درون سازمان اثرگذار است بلکه احتمال انتقال موفقیت آمیز نظریه های سازمانی و سبک های

1 . Schein

2 . Serpa

3 . Hofstede

مدیریت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. دنیسون^۱ (۱۹۸۴)، فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزش ها، اعتقادات و هنجارهای رفتاری تعریف می کند که هسته ی اصلی هویت یک سازمان را مشخص می کنند (هلینگر و همکاران، ۱۹۹۸). اسپورن (۲۰۱۹)، فرهنگ سازمانی دانشگاه را مجموعه ای از ارزش ها و باورهای اشخاص وابسته به دانشگاه ها می داند که طی فرایند تاریخی شکل می گیرد و با استفاده از زبان و نمادها انتقال می یابند و بر تصمیم گیری در دانشگاه ها اثرگذار هستند (اردو و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۶۳). از نگاه شاین (۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضه های بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به سازگاری با محیط خارجی و رشد درون سازمانی آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل می کند که از نظر افراد سازمان قابل اتکاء است. سپس به عنوان یک روش درک کردن، اندیشه کردن و احساس کردن برای حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می شود.

از منظر توسعه شایستگی های معلمی آندریا و گاسلینگ^۲ (۲۰۰۵)، معتقدند معلمی کنشی هوشیارانه و اخلاقی است که ماهیت تربیتی دارد. اثر بخش بودن عملکرد حرفه ای معلمان وابسته به هویت حرفه ای و آن متاثر از دو هویت فردی و سازمانی است (ص ۵۶). هویت فردی معلم ویژگی های شخصیتی و پیشینه تربیتی و تحصیلی معلم را شامل می شود. هویت سازمانی معلم متاثر از نقشی است که در سازمان ایفا می کند. فرهنگ سازمانی نظام تعلیم و تربیت همراه با مولفه های درون سازمانی خود در طی زمان و متناسب با نقش معلمی زمینه های شکل گیری هویت سازمانی معلم را فراهم می سازد. بخشی از هویت سازمانی معلمان در دوره دانشجویی معلم در محیط تربیت معلم (دانشگاه فرهنگیان) پایه گذاری می شود. هویت حرفه ای معلمان در تعامل بین هویت فردی و سازمانی توسعه می یابد. هویت حرفه ای معلمان طیفی از شایستگی ها را شامل می شود که در قالب عملکرد حرفه ای ظهور می یابند.

تمرکز بر تبیین نظام تربیت معلم و توصیف شایستگی های معلمی مورد توجه شورای عالی انقلاب فرهنگی بوده است. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با الزاماتی برای مجریان در سال ۱۳۹۰ در شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب شد. در بخشی از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر شایستگی های معلمی تاکید شده است. از تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کلیاتی در ابعاد دینی، فلسفی، ارزشی، مهارتی، علمی، اجتماعی و تربیتی در زمینه شایستگی های معلمی استنباط شد (عزیزیان و همکاران، ۱۳۹۵). عملیاتی کردن این کلیات نیازمند انجام مطالعه ای روشمند است تا مبنایی برای تدوین برنامه های تربیت معلم باشند.

^۱ . Denison

^۲ . Hellinger

^۳ . Andrea & Gosling

دانشگاه فرهنگیان به عنوان متولی تربیت معلم با آرمان ها، ساختارهای سازمانی، خط مشی ها، قوانین، و برنامه های درسی به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی در فراهم کردن فضا و بستر شکل گیری هویت حرفه ای دانشجو معلمان نقش اساسی دارد. از نگاه هافمن و همکاران (۲۰۰۲)، فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی لازم است با رویکرد حمایتی به مدرسان در نوآوری و به دانشجویان در پیشرفت تحصیلی کمک کند (اردو و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۶۱). بنابراین، مطالعه در باب فضای فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان به لحاظ نقشی که در شکل گیری و توسعه شایستگی های معلمی دارد یک ضرورت است. از طرف دیگر، داشتن تعریفی روشن از ابعاد شایستگی های معلمی به فهم ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با توسعه شایستگی های معلمی کمک می کند. بر این اساس، این نوشتار به دنبال پاسخ به دو سوال به شرح ذیل است:

۱. ابعاد شایستگی های معلمی کدامند؟

۲. ابعاد فرهنگ سازمانی متناسب با شایستگی های معلمی در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

زمینه پژوهش

ادبیات حوزه تعلیم و تربیت به نقش معلمان به عنوان اثرگذارترین کنشگران محیط یادگیری تاکید دارد (واکر، ۲۰۰۳). یکی از دشوارترین کنش معلم، توانایی مواجهه با رویدادهای نوظهور در موقعیت های یادگیری است. قابلیتی که باید فرایند تربیت را طی کند. از دید بوچبرگر (۲۰۰۱)، لازم است در فرایند آموزش و پرورش توانایی های دانش آموزان در مواجهه با حل مسائل، درک نیاز و احساس دیگران در روابط بین فردی، مقبولیت، وابستگی مشترک و احترام رشد یابند به نحوی که موجب رشد توان شخصی آنها در عمل مستقلانه، مستدلانه و مسئولانه شود. این امر در صورتی امکان پذیر است که نقش های تغییر یافته ای از معلم نسبت به قبل پیش بینی و توصیف شوند (دوجک، دوجک و پاولین، ۲۰۰۹).

تامل بر ابعاد شایستگی های معلمی متناسب با تغییرات به عنوان یک واقعیت اجتناب ناپذیر در سطح ملی و جهانی یک ضرورت است. جامعه و نهادهای آن در مواجهه با تغییرات به طور مستمر با مشکلاتی رو به رو می شوند که باید پاسخ مناسب با آن را داشته باشند (اولیوا، ۲۰۱۰). این امر مستلزم آن است که معلمان با هدف بالندگی حرفه ای بتوانند قابلیت های عمل فکورانه را در خود پرورش دهند. در دهه های اخیر، عمل فکورانه به عنوان یک موضوع مرتبط با بالندگی حرفه ای معلمان مورد بحث قرار گرفته

1. Hofman

2. Walker

3. Bochberger

4. Devjak', Devjak' & Pavlin'

5. Oliva

6. Reflective practice

است (مایرز، ۲۰۱۶: ۴). این رویکرد به بالندگی حرفه ای تحت مفاهیم معلم در مقام یک کنشگر فکور^۱، یک پژوهشگر و یک حرفه ای بالنده^۲ اشاره می کند.

نکته قابل تامل چگونگی رسیدن معلمان به این سطح از بالندگی است. مسلماً قرار گرفتن در بستر بالندگی همراهی دو عامل قابلیت های فردی و حمایت های محیط های یاددهی - یادگیری را می طلبد. فردیت، پیشینه تربیتی و تحصیلی دانشجو معلمان در تعامل با کیفیت برنامه های درسی، رویکردهای آموزشی، و سطح بالندگی حرفه ای مدرسان دانشگاه فرهنگیان بسترهای بنیادین شکل گیری شایستگی های حرفه ای دانشجو معلمان را فراهم می سازند. اما این تعامل در فضای متاثر از هنجارها، باورها، ارزشها، قوانین، آیین ها، الگوهای رفتاری، ساختار سلسله مراتبی، و اسطوره های متاثر از سنت بزرگان تاریخ تربیت معلم در طی چهار سال زندگی دانشجویان به وقوع می پیوندد. بنابراین، پرداختن به مفهوم شناسی فضای فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان به مثابه فضای زیستن و زندگی کردن با هدف بالندگی حرفه ای یک امر ضروری است که در ادامه به آن اشاره می شود.

در ادبیات فرهنگ سازمانی، فرهنگ^۳ به معنای سازه ای نظام یافته از ویژگی های گوناگون تعریف می شود که معرف یک نهاد اجتماعی است و آن را از دیگر نهادها متمایز می سازد. از نگاه هافستد (۱۹۸۰)، فرهنگ به معنای مجموعه باورهای مشترک بین افراد یک گروه است که آنها را از دیگران متمایز می سازد.

از نگاهی دیگر، فراستخواه (۱۳۹۶)، دو مفهوم فرهنگ و فضا را با یکدیگر می آورد و به نوعی با تعریف فضا به مفهوم سازی فرهنگ می پردازد. از این نگاه، "شاکله ی آگاهی و فرهنگی ما به واسطه فضا و در فضا شکل می گیرد"^۴ (ص ۲۹۹). او به نقل از لوفور (۱۹۹۱)، سه لایه فضا را معرفی می کند: فضای برخاسته از تماس ها و حس های معمولی؛ فضای برخاسته از گفتمان های مختلف؛ و فضای برخاسته از تجربه های زیسته و اعمال زندگی روز مره است. فضای سوم حاوی احساس ها، انگیزش ها، معانی، تخیلات، تداعی ها و آگاهی های پنهان ما است که خاصیتی اثیری و عمدتاً غیر رسمی دارد و در جریان و روان است (ص ۳۰۰).

فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به طور نسبی بر تمام اعضای سازمان اثر می گذارد و از این رو درک درست از آن برای اداره سازمان و انجام کار مؤثر حائز اهمیت است. فرهنگ سازمانی از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، لایه ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز

1 . professional development

2 . reflective practitioner

3 . Extended professional

4 . Culture

پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضه‌ها، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. ارزش‌های فرهنگ سازمانی معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان ملاک‌هایی در مواجهه با مشکلات و اتخاذ راه‌حل‌های قابل اعتماد پذیرفته شده‌اند.

اسطوره‌ها به عنوان بخشی از لایه فرهنگ سازمانی، نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان هستند و موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کنند. هدف از حفظ اسطوره‌ها ترغیب انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن‌هاست تا در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. اسطوره‌ها الگوهایی برای رفتاری افراد درون سازمان قلمداد می‌شوند و به مرور در رفتار افراد ماندگار شده و به یک سنت سازمانی تبدیل می‌شوند. باورها، ارزش‌ها و اسطوره‌ها برای سازمان‌های کهنه کار که دارای قدمت هستند از اهمیت خاصی برخوردار است و این امر در مورد دانشگاه فرهنگیان امروز و تربیت معلم دیروز صدق می‌کند.

مسائل اساسی دیگری که پژوهشگران مدیریت تطبیقی از جمله هافستد (۱۹۸۰-۲۰۱۱)، به آن توجه پیدا کرده‌اند، این باور است که مدیریت و سازمان از ابتدا تا انتها زیر نفوذ فرهنگ است. لذا از راه شناخت بهتر و آگاهی از ارزش‌های فرهنگ و نقطه نظرانی که از سوی افراد مطرح می‌شود، بهتر می‌توان رفتار سازمان‌ها و ماهیت و عملیات مدیریت در قالب فرهنگی خاص را درک و تعبیر نمود. مطالعات اخیر هافستد درباره‌ی ابعاد ارزشهای فرهنگی و اجتماعی، به طور خاص بر ارزشهای مربوط به کار تمرکز دارد. هافستد معتقد است افراد دارای برنامه‌های ذهنی خاص خود هستند که در خانواده و در اوایل دوره‌ی کودکی آنها به وجود می‌آیند و در مدارس، دانشگاه‌ها و سازمان‌های مختلف تقویت می‌شوند. این برنامه‌های ذهنی حاوی مؤلفه‌های فرهنگ ملی هستند و به شکل واضحی در ارزشهای فرهنگی و اجتماعی گوناگونی که در میان افراد کشورهای مختلف وجود دارد، بیان می‌شوند. بر اساس دیدگاه هافستد ارزشهای کاری، جهانی نیستند (صفر دوست، ۱۳۹۴: ۱۷۵). هافستد و همکاران او (۲۰۱۰-۲۰۱۱)، در سطح ملی شش بعد فرهنگ سازمانی به شرح ذیل مطرح کرده‌اند.

فاصله قدرت، میزان نابرابری یا تفاوت و فاصله قدرت دو فرد. فاصله قدرت زیاد حاکی از آن است که صاحبان قدرت یا چهره‌های صاحب اختیار از امتیازاتی بهره‌مند هستند که در چارچوب روابط تعریف شده فرا دست - فرو دست میان اعضای سازمان شکل گرفته است (نقل در عسگریان، ۱۳۸۸: ۱۱۱). اگر

^۱. Power Distance

در فرهنگی فاصله قدرت بالا باشد، اقتدار قوی و تاکید بر سلسله مراتب در بخش‌ها ترجیح داده می‌شود تا به ایجاد و حفظ جامعه منظم و وابسته به توزیع قدرت کمک کنند(لی و هاریسون، ۲۰۰۸: ۲۱۶).

ابهام‌گریزی^۱، به ترجیح افراد در باره میزان ثبات یا قابلیت پیش‌بینی سازمان اشاره دارد. اجتناب از عدم اطمینان زیاد، بیانگر آن است که اعضای سازمان به شدت برای قوانین و مقررات کتبی و توافق جمعی ارجحیت قائل‌اند و در برابر سطوح بالای اضطراب و فشار آسیب‌پذیرترند. بعد دیگر فردگرایی^۲ است که جوامع از این لحاظ متفاوت از هم عمل می‌کنند. در برخی جوامع علایق فردی بر علایق گروهی ترجیح دارد و در برخی دیگر علایق گروهی بر علایق فردی مقدم می‌باشد. معمولاً جوامع به صورت واقعی جایی بین این دو قرار دارند. برتری قائل شدن برای اعمال فردی، ارجح دانستن تصمیم‌های فردی به جای تصمیم‌های گروهی و تأکید بر کار فردی از شاخص‌های فردگرایی است (نقل در عسگریان، ۱۳۸۸: ۱۱۱).

مردگرایی^۳ بعد دیگری است که هافستد به کمک همکاران خود به آن پرداخته است. بعد مردانگی در مقابل زنانگی^۴ نشان‌دهنده میزان تأکید بر ارزش‌های مردانه نظیر قطعیت، رقابت و موفقیت نسبت به ارزش‌های زنانه نظیر روابط شخصی و صمیمانه است (ژاو^۵؛ ۲۰۰۵: ۲۹). در جوامع زن‌گرا، زنان افرادی فروتن، حساس و علاقه‌مند به کیفیت زندگی تصور شده‌اند. و در جوامع مردگرا، مردان افرادی مدعی، جدی و متمرکز بر موفقیت و نتایج مادی هستند(هیوتینگر، ۲۰۰۸: ۳۶۲). نگرش بلند مدت در برابر نگرش کوتاه مدت^۶؛ این بعد متمرکز بر تلاش‌های افراد برای رسیدن به آینده بهتر در مقابل تلاش برای استفاده از زمان حال و گذشته است(هافستد، ۲۰۱۱). بعد ششم خویشتن‌داری در مقابل افراط^۷ است. این بعد متمرکز بر ترجیحات اساسی انسان برای لذت بردن از زندگی در مقابل عدم محدودیت برای لذت بردن از زندگی است(هافستد، ۲۰۱۱).

پژوهش در باب فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان به دلیل نوپا بودن انجام نشده است اما پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی در دیگر دانشگاه‌ها گسترده است. از جمله: اردو و همکاران(۱۴۰۱)، به فراترکیب مولفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه؛ زارعی و همکاران(۱۴۰۱)، به نقش رهبری دانش و فرهنگ سازمانی در عملکرد شغلی؛ محمدی، و همکاران(۱۴۰۰)، به تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مولفه‌های بهسازی اعضای هیات علمی؛ باقری و قاسمی زاد(۱۳۹۸)، شناسایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب

1. Uncertainty Avoidance

2. Individualism

3. Masculinity

4. femininity

5. Zhao

6. Long Term versus Short Term Orientation

7. Indulgence versus Restraint

در دانشگاه علوم پزشکی؛ صفایی موحد(۱۳۹۶)، به فضای فرهنگی دانشگاه ها با عنوان زیر پوست دانشگاه: واکاوی پدیده استثمار آکادمیک در نظام آموزش عالی ایران؛ فولادی(۱۳۹۵)، به تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در سازمان با میانجیگری اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان؛ گردوان(۱۳۹۵)، به رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در مدارس متوسطه دوره دوم شهر تهران از دیدگاه دبیران؛ نیازآذری(۱۳۹۵)، به تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل؛ یوسفی(۱۳۹۴)، به تأثیر سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی بر نوآوری با نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی، در شرکت های دانش بنیان حوزه ی های تک مستقر در پارک های علم و فناوری شهر تهران؛ و ذوالفقار زاده و همکاران(۱۳۹۰)، به کشف « فرهنگ دانشگاه » واکاوی نظری و گونه شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی پرداخته اند.

پژوهش هایی که در این زمینه در خارج از کشور انجام شده است نشان دهنده نقش اساسی فرهنگ سازمانی در هویت بخشیدن به کنشگران درون سازمان است. از جمله می توان به پژوهش های وست وود(۲۰۲۲)، دیدگاه اعضای هیات علمی بین المللی در زمینه فرهنگ سازمانی و مدیریت؛ جمالی و همکاران(۲۰۲۲)، تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد اعضای هیات علمی؛ دسل و همکاران(۲۰۲۲)، برداشت های گوناگون از فرهنگ سازمانی در کالج ها و دانشکده های داروسازی ایالات متحده؛ سیتی و همکاران(۲۰۲۲)، مفهوم رهبری در حوزه فرهنگ سازمانی در مدارس اسلامی؛ لجیتیم(۲۰۲۱)، رهبری و تعامل؛ و دیل(۲۰۱۲)، حس ساختن با جهت دهی و شکل دهی به رفتار اعضاء اشاره کرد.

روش شناسی پژوهش

بر اساس سوال های پژوهش که در صدد کاوش و توصیف چیستی ابعاد شایستگی های معلمی و ابعاد فرهنگ سازمانی متناسب با آن از نگاه کنشگران عرصه تعلیم و تربیت معلم بود از طرح پژوهش کیفی^۶ استفاده شد(ین،۲۰۱۴) تا فهمی عمیق از پدیده^۸ مورد مطالعه مبتنی بر پژوهش را مهیا سازد (کرسول؛ ۲۰۱۴: ۱۶). فهم ابعاد فرهنگ سازمانی از منظر شایستگی های معلمی مستلزم آن بود که

1 . Westwood

2 . Desselle

3 . Siti

4 . Legi t i m

5 . Di l l

6 . Qualitative research design

7 . Yin

8 . Phenomenon

9 . Creswell

پدیده مذکور از نگاه افراد ذی ربط مورد کاوش و تامل قرار گیرد (دنزین و لینکلن، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۸). در این پژوهش برای دست یافتن به دانش تجربی مشارکت کنندگان که تجربه زیسته مشترکی در زمینه پدیده مورد پژوهش داشته اند از رویکرد پژوهش پدیدار شناختی در قالب الگوی پارادایمی تفسیری و استفاده از گام های سیستماتیک کولایزی^۲ (گال و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۳۶ و مارتون^۳، ۲۰۱۴) در تکمیل طرح پژوهش کیفی بهره برده شد. واکاوی باورهای حرفه ای کنشگران در حوزه تعلیم و تربیت و تربیت معلم می تواند زمینه و فرصتی برای شناخت وسیع تر در گستره و عمق نسبت به ابعاد شایستگی های معلمی و ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با رشد این شایستگی ها باشد.

جمع آوری داده های پژوهش بر اساس مصاحبه عمیق اکتشافی به کمک سؤال های باز پاسخ (گال و همکاران، ۱۳۸۶) انجام شد. مصاحبه با اساتید و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان و همچنین اساتید دیگر دانشگاه ها به شیوه انفرادی و با دانشجویان مصاحبه به شیوه گروه های کانونی اجرا شد.

انتخاب مشارکت کنندگان مبتنی بر شیوه نمونه گیری هدفمند و با رعایت تنوع گروه ها بوده است. مشارکت کنندگان به تعداد ۴۴ نفر در چهار گروه: اساتید دانشگاه فرهنگیان، مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان، اساتید دانشگاه در حوزه علوم تربیتی، و دانشجویان ترم هشتم از دانشگاه فرهنگیان به شرح (جدول ۱) حضور داشتند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

مشارکت کنندگان	رتبه علمی	محل مصاحبه	تعداد	حداقل و حد اکثر مدت زمان انجام مصاحبه باهریک
مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان	استادیار	سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان	۹ نفر	۶۰-۹۰ دقیقه
اساتید دانشگاه فرهنگیان	استادیار	پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه فرهنگیان در شهر تهران با ۲۰ نفر	۹ نفر	۶۰-۹۰ دقیقه

1. Denzin & Lincoln

2. Colaizzi

3. Marton

		سال سابقه تدریس در تربیت معلم		
۶۰-۹۰ دقیقه	۶ نفر	دانشگاه تهران، تربیت مدرس، شهیدبهشتی، علامه طباطبایی، خوارزمی	دانشیار و استاد	اساتید دانشگاه ها در حوزه علوم تربیتی
۶۰ دقیقه	۲۰ نفر	پرديس ها و مراکز تابعه دانشگاه فرهنگيان در شهر تهران	کارشناسی	دانشجویان دانشگاه فرهنگیان ترم هشتم

اعتبار یافته ها با انجام اقدام هایی دنبال شد: از نظر لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، روش های افزایش اعتبار یافته ها عبارتند از: نخست، لازم است پژوهشگر زمان کافی برای آگاه شدن از فرهنگ و درک مسائل مرتبط با سؤال پژوهش صرف کند (ص ۳۰۲). این اصل به دو شیوه اعمال شد: یکی سابقه نسبتاً طولانی پژوهشگر در دانشگاه فرهنگیان به عنوان استاد و دیگری اختصاص دادن زمان طولانی برای مطالعه منابع معتبر و قابل دسترس، از ابعاد و نگاه های گوناگون نسبت به موضوع پژوهش. دوم، اعتبار یافته ها از طریق منابع مختلف، روش های مختلف و گاهی اوقات بررسی های چندگانه انجام شود (ص ۳۰۷). برای این منظور سه شیوه اتخاذ شد: یکی استفاده از تنوع گروه های مشارکت کننده بوده است و در این راستا داده ها از طریق مصاحبه با چهار گروه: مدیران و کارشناسان، دانشجویان، اساتید متخصص در حوزه های علوم تربیتی و تربیت معلم دارای دارای تجربه تدریس کسب شد. دوم، مشارکت کنندگان به شیوه هدف مند و بر اساس دو ملاک: تخصص و تجربه حرفه ای در حوزه آموزش عالی، آموزش و پرورش، و تربیت معلم انتخاب شدند. سوم، کد گذاری در سه مرحله باز، محوری، و گزینشی انجام شد و در تمام مراحل فرایند رفت و برگشت تا حصول اطمینان از صحت کد گذاری ها رعایت شد (مایلز و هابرم، ۱۹۹۴؛ استک، ۲۰۰۰: ۴۳۶).

یافته ها

ابعاد شایستگی های معلمی

تحلیل داده های کیفی از نگاه مشارکت کنندگان ۶ بعد از شایستگی های معلمی: دانشی، فردی، زاویه دید، باورهای حرفه ای، توانمندی های مهارتی و فرا شایستگی را نمایان ساخت. این طیف ۶ بعدی شامل ۱۵ مولفه است (جدول ۲).

¹. Lincoln & Guba

². Miles & Huberman

³. Stake

جدول ۲. ابعاد شایستگی های معلمی

شایستگی ها	مولفه ها	گزاره ها
دانشی	دانش موضوعی	"از نظر من مهم ترین شایستگی های حرفه ای دانشجویان این دانشگاه، خبره شدن در دانش محتوایی است که باید تدریس کنند".
	دانش تعلیم و تربیت در حوزه عام	"باید نظام آموزش و پرورش ایران چه از لحاظ اداری و چه از لحاظ آموزشی بشناسند ... باید دانشجویان با دانشگاهی که در آن درس می خوانند و وزارتی که در آن هستند بیشتر از پیش آشنا شوند".
	دانش تعلیم و تربیت در حوزه خاص	" یک معلم با نحوه یادگیری دانش آموز، آشنایی داشته باشد. سبک های یادگیری دانش آموزان را بشناسد".
فردی	ظرفیت ذهنی	"استفاده حداکثری از هوش تعاملی، تمرکز بر یادگیری و بالندگی به صورت مداوم، تعاملات حرفه ای جمعی و احساس تکلیف اخلاقی و الهی از دیگر ویژگی های مربی هنرمند است".
	ظرفیت روانشناختی	" یک معلم باید روحیه دلسوزی داشته باشد.....اینکه از خودش یک حمیت و دلسوزی و عشق و سوز درونی داشته باشد این ویژگی معلمی است". "در حوزه نگاه رهبر انقلاب به طور ویژه، گزاره هایی که در فرمایشات ایشان برای دستیابی به معلم طراز انقلاب برجسته است مثلا روحیه نشاط و شادابی در معلم است".
زاویه دید	نگاه توحیدی	" یک سری شایستگی ها هست که معلم مثل دیگران باید داشته باشد ولی برای معلم این شایستگی ها اولویت دارد. مثل شایستگی های اخلاقی و دینی".
	نگاه شناختی زیبا	علاقه در همه شغل ها و حرفه ها لازم است، اما در معلمی این مولفه مهم تر و بارزتر است. در واقع، عشق به معلمی سبب می شود تا معلم کار خود را به زیبایی انجام دهد. "
	رویکرد حرفه ای	"معلم باید مربی باشد و مهمترین عنصر تحولی و چرخشی در سند تحول همین معادل سازی معلم با مربی است..... منظور از معلم به معنای مربی، معلمی است که توانایی دارد رخداد یادگیری عمیق و لذت بخش انجام دهد. یک مربی واقعی اعماق وجود و هویت یادگیرنده را تحت تاثیر قرار می دهد و منجر به تحول در فرد می شود".

<p>"مورد دیگری که من حتی در بند دوم منشور معلمی در یونسکو هم مشاهده کردم، اخلاق و تعهد حرفه ای بود. به نظر من یکی از شایستگی ها این است که یک سری پایبندی های حرفه ای و تعهد اخلاقی باید وجود داشته باشند. حالا ما در دین مان این موضوع را خیلی عمیق و انسان ساز می دانیم ولی چیزی که خیلی مهم است این است که در واقع این تعهد حرفه ای باید نهادینه شود."</p>	<p>تعهد حرفه ای</p>	<p>باورهای حرفه ای</p>
<p>"(استاد) می کوشد آن نقطه ضعف ها و گره های کوری که وجود دارد و بچه ها با آن ها درگیر هستند، بتواند آن ها را هر طور شده باز کند و بچه ها را در مسیر زندگی امیدوار کند و مشکلاتشان را پاسخگو باشد. کلاس درس باید یک محیط صمیمی، گفت و گو و سؤال برانگیز باشد."</p>	<p>ارزش های حرفه ای</p>	
<p>"ضلع سوم، ضلع توانایی ها و مهارت هاست. یک سری امور را معلم باید بتواند که عملاً انجام دهد. عنایت داشته باشید ممکن است یک معلم دانا هست، خواهان هم هست اما توانا نیست. یعنی اگر از او امتحان بگیرید، از او سؤال پرسید تمام روش های تدریس مطرح را برای شما توضیح می دهد و بررسی کنید چه بسا علاقه به معلمی هم دارد، شوق هم دارد، اما چون توانایی ندارد، دستش می لرزد، چون مهارت ندارد، نمی تواند در عرصه ی یادگیری و تربیت مدیریت بکند و اداره کند."</p>	<p>دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه عام</p>	
<p>"دانشجو معلم باید بتواند تا آخر تحصیلش در دانشگاه فرهنگیان بر نحوه تدریس محتوا و آموزش آن هم مسلط شود. یعنی مثلاً بتواند به خوبی عربی را تدریس کند." "بدانیم الان با توجه به فناوری هایی که وجود دارد، چگونه می شود با سرعت بیشتری، با دقت بیشتری، به اصلی ترین اطلاعات صحیح دست پیدا کرد؛ دیگر اینکه کدام اطلاعات برای چه موقعیتی، برای چه کاری مناسب است. انتخاب این اطلاعات مهم است." "معلمی با قدرت تامل بر موقعیت تربیتی که قادر به ایجاد یک روند مرتبط و مسئولانه از اقدامات قابل قبول برای ایجاد شرایط یادگیری مطلوب باشد. معلمی که بتواند دانش نظری و عملی خود را همزمان در موقعیت تربیتی به کارگیرد."</p>	<p>دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه خاص</p>	<p>توانمندی های مهارتی</p>
<p>"یکی از ویژگی های معلمی، مهارت در سخنرانی است. یعنی اگر کسی قادر به سخنوری و سخن گفتن نیست، نباید معلم شود. زیرا کار معلم استفاده از کلمات مؤثر و اثربخش است و انتقال مطالب به ذهن متعلم است."</p>	<p>مهارت های ارتباط کلامی</p>	

فراشایستگی ها	باور نسبت به خود	" معلم شود، باید کریم النفس باشد؛ یعنی باید خودش را بشناسد، جایگاه و ارزش خود را بداند".
	باور نسبت به نقش خود	" در راه معلمی و استادی، علمش را افزایش بدهد و از تجربیات دیگران استفاده کند".

ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با شایستگی های معلمی

تحلیل داده های کیفی در زمینه فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با شایستگی های معلمی طیف وسیعی از مولفه های فرهنگ سازمانی را نمایان ساخت. با رعایت اختصار می توان بر ۶ بعد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان با ۱۷ مولفه تاکید کرد. فلسفه تربیت با دو مولفه پاسداری از سنت ها و گرایش به مدرنیته؛ ارتقای سطح تعاملات سازمانی با دو مولفه توسعه شبکه تعاملات برون سازمانی در سطح بین المللی، و توسعه تعاملات برون سازمانی در سطح داخلی؛ اعتماد با دو مولفه نگاه مثبت به مجموعه تحت مدیریت و نگاه مثبت به مجموعه تحت مدیریت؛ تربیت معلم با دو مولفه فهم شایستگی و تربیت چند ساحتی؛ فاصله قدرت با پنج مولفه توسعه فضای گفتمانی، توسعه فضای مشارکتی، توزیع عادلانه امکانات و کاهش فاصله ارتباط سلسه مراتبی، توسعه فضای هم اندیشی و آزاد اندیشی در ساختار ارتباط درون سازمانی، توسعه و کاربست ساختار ارتباط افقی در تصمیم سازی و تصمیم گیری؛ ارزش های سازمانی با چهار مولفه توسعه فرهنگ یادگیری، توسعه فرهنگ جمع گرایی، توسعه فرهنگ کیفیت نگری، و توسعه فرهنگ کلیت نگری مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان را شکل داده اند(جدول ۳).

جدول ۳. ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان

ابعاد	مولفه ها	گزاره ها
فلسفه تربیت	پاسداری از سنت ها	"تربیت معلم فضای عرفان مسلکی زیادی داشت و کار برای خدا بود و فرد با یک هدف و شاکله خاصی وارد این فضا می شد. این فضا با تبدیل به دانشگاه تغییر پیدا کرد و عضو هیئت علمی دانشگاه بودن و... فضا را تغییر داد و ما نتوانستیم آن انگیزه ها و شایستگی های لازم را در اساتید ایجاد کنیم". "یکی از نکات مهم که ماموریت ماست تربیت معلم است. وقتی آن را ریشه یابی کنیم بر می گردیم به آموزه های قرآنی و انبیاء الهی".

<p>"اگر شهید رجایی هم زنده بود تربیت دهه ۶۰ را نمی پذیرفت. باید با حفظ آن روحیه عرفانی و دیگر خواهی با استفاده از ملزومات جدید، پیش رفت".</p> <p>"بحث انعطاف پذیری هم هست ... ما نباید خشک برخورد کنیم که مرغ یه پا دارد. باید بازسازی کنیم و مرور کنیم و اگر دیدیم غلط است درستش کنیم ... اگر بازسازی درستش نکرد ادامه بدهیم تا درست شود".</p> <p>"تولید از معبر نقد باید عبور کند. ما دیدگاه های تربیت معلم را باید نقد کنیم، آن چه مسلم هست نکات مثبت در آن فراوان است اما نکات مثبت را باید عالمانه بفهمیم و عالمانه بیاوریم در پازل برنامه ی داخلی خود قرار دهیم".</p>	<p>گرایش به مدرنیته</p>	
<p>"بنده معتقدم که باید از دنیا استفاده کرد اما عنایت داشته باشید که نقشه ی راه را نباید از دنیا گرفت".</p> <p>"یک بخشی از حرکت ما ارتباط با جهان است".</p>	<p>توسعه تعاملات برون سازمانی در سطح بین المللی</p>	
<p>"ما باید ارتباطات بین سازمانی خودمان را بالا ببریم. ما موجود زنده هستیم که ارتباطات مان با سازمانهای تسهیل گر و سازمان های تامین گر که حامیان ما هستند باید بالا باشد".</p> <p>"من معتقدم یک نیم نگاهی به شیوه های تربیتی حوزه های علمیه هم داشته باشیم. من معتقدم برخی از شیوه های آموزش حوزه علمیه معادل مدرن ترین شیوه های آموزش در دنیاست".</p>	<p>توسعه تعاملات برون سازمانی در سطح داخلی</p>	<p>تعاملات سازمانی</p>
<p>"آنچه در این سه سال برای من در کارم شیرین بوده است، رفتار مسئول مافوقم از این حیث بوده که به همکاران زیرمجموعه خود اعتماد کرده و به آنها مسئولیت می دهد. این ویژگی باعث شده که همکاران در کارهای خود احساس اضطراب نکنند".</p>	<p>تفویض اختیار در حوزه تصمیم گیری</p>	<p>اعتماد</p>
<p>"هدف را مشخص کنیم ولی دیگر خیلی در جزئیات دخالت نکنیم. بگذاریم خود افراد متناسب با شرایط تصمیماتی بگیرند و به تصمیمات آنها احترام بگذاریم. اینها از بحث هایی است که به نظر من می تواند در دانشگاه موثر باشد".</p>	<p>نگاه مثبت به مجموعه تحت مدیریت</p>	
<p>"شانیت با مفهوم مربی و مربی گری در دانشگاه فرهنگیان ملازم است".</p> <p>"معلم باید مربی باشد و مهمترین عنصر تحولی و چرخشی در سند تحول همین معادل سازی معلم با مربی است".</p>	<p>فهم شانیت</p>	<p>تربیت معلم</p>

<p>"معلم راهنمای فرد برای رسیدن به تکامل و تعالی است."</p>		
<p>"این ریشه در فرهنگ سازمانی ما دارد که ما ببینیم آیا تربیت معلم را فقط تربیت دانشی می دانیم یا به وجود آوردن یک هویت یکپارچه دانشی، اخلاقی، فردی و شخصیتی و ... همه اینها را در حوزه ساختهای شش گانه باید باهم ببینیم."</p>	<p>تربیت چند ساحتی</p>	
<p>"فضایی که این ویژگی ها (شایستگی های معلمی) را ایجاد می کند فضایی باز است که فرصت گفت و شنود را ایجاد می کند و پشتیبان حرکت ذهنی و بدنی است و فضاهایی که نقد و پرسش و پاسخ گویی حاکم است و می تواند از همه این ویژگی ها حمایت کند."</p>	<p>توسعه فضای گفتمانی</p>	
<p>"اما آنچه مورد تاکید است شنیدن صدای اساتید و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها است و هیئت علمی باید یک نوع احساس مالکیت در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری ها داشته باشد و من به این وجه مشارکت بیشتر قائل هستم تا وجه مالی."</p>	<p>توسعه فضای مشارکتی</p>	<p>فاصله قدرت</p>
<p>"وقتی آن بالاتر قرار است کاری انجام شود، بی واسطه بودجه در اختیارشان قرار می گیرد، وقت در اختیارشان قرار می گیرد، نیرو در اختیارشان قرار می گیرد و من این را شاهد بودم. یعنی مثلاً خانم که من خیلی به ایشان ارادت دارم؛ وقتی که می خواهند ارزشیابی عملکردی سال گذشته در تابستان اتفاق بیافتد، مدرس ها بالاترین حقوق برای طراحی سؤال، تصحیح یا مثلاً هر چیزی که باشد، در آن رده است."</p>	<p>توزیع عادلانه امکانات و کاهش فاصله ارتباط سلسه مراتبی</p>	
<p>"..... این افراد خود سانسوری می کنند و نمی توانند خوب کار کنند. یعنی این آدم ها دانشگاه دیدند، مدرسه هم دیدند؛ ولی فضای دانشگاه فرهنگیان به گونه ای است که یا فضای پردیس ها به گونه ای است که این افراد دچار خود سانسوری شده اند و نمی توانند فعالیت کنند. اگر بخواهم بی پروا تر در این باره صحبت کنم، ارزش های سازمانی بیشتر ریاکارانه است."</p> <p>"من فکر می کنم همه باید کنار همدیگر بشینیم. حرف های مان با صداقت بزنیم. شفاف سازی کنیم."</p> <p>"باید فرصت هایی برای گفتگو و بازی و باهم صحبت کردن و حرف شنیدن و مباحثه کردن و مناظره کردن و شنیدن داشته باشند."</p>	<p>توسعه فضای هم اندیشی و آزاد اندیشی در ساختار ارتباطات درون سازمانی</p>	

<p>"نکته ای که مهم است و متأسفانه الان در دانشگاه فراگیر شده، این است که جلسات فقط با حضور مدیران تشکیل می شود. کارشناسان ما هم می توانند نظر داشته باشند. کارشناس ما هست که دارد کار انجام می دهد و دارای انبوهی از تجربه است. خصوصاً کسانی که سالهای زیادی را گذرانده اند. من نمی خواهم بی احترامی کنم به کسی که تجربه کمی دارد و او هم به همان اندازه تجربه دارد. از تجربه های اونهم استفاده می کنم شاید به روز تر از من هم است. ولی من به اندازه ۳۰ سال تجربه دارم و تجربه های من نباید به راحتی دفن شود و مورد بی حرمتی و بی اعتنائی قرار گیرد. باید حرفها زده شود. نظرات شنیده شود. وقتی من احساس کنم حرفی که می زنم مقام مافوقم برای این حرف من ارزش قائل است، خود به خود در من انگیزه بیشتری ایجاد می شود".</p>	<p>توسعه و کاربست ساختار ارتباط افقی در تصمیم سازی و تصمیم گیری</p>	
<p>"ما (ناظران) می خواهیم ببینیم چه کتابی را درس می دهید، دقیقاً جملاتی که بین ما رد و بدل شد. گفتم والا ما کتاب درس نمی دهیم. گفتند شما باید کتاب مشخص کنید، نمی شود که همینطوری درس بدهید ... فضای علمی پایین است یعنی به نظر من در جمع اساتید که می نشینم یا در جمع دانشجویها، وقتی به کتابخانه می روی، نوآوری هایی که انتظار داری در دانشگاه فرهنگیان وجود داشته باشد، آن حرف های علمی که انتظار داری در گفت و گوهای اساتید باشد، کمتر است".</p> <p>"الان باید با کمال تأسف باید بگویم که اینقدر کارهای روزمره به روسای ما فشار می آورد که اصلاً فرصت نمی کنند که به دغدغه های بالاتری فکر کنند؛ و فرصت کنند که به حرفهای بچه ها گوش کنند و با آنها ارتباط برقرار کنند".</p> <p>"ضعف در نگاه تحولی است. یعنی اینکه در مدیریت راهبردی دانشگاه و سیاست گذاری های دانشگاه، در همه اجزا دانشگاه نگاه تحولی مشهود نیست. یعنی همه به این نمی اندیشند که باید تحول ایجاد بشود".</p>	<p>توسعه فرهنگ یادگیری</p>	<p>ارزشهای سازمانی</p>
<p>"الان ۷۰ درصد استادهای ما دیگرخواه نیستند و به فکر منافع خودشان هستند. در معلمی باید دیگرخواهی تقویت شود نه خودخواهی. این مقتضیات نمی تواند معلم دیگر خواه تربیت کند و خودخواهی باعث می شود تا ما دانشجو را از خود برتر نبینیم".</p>	<p>توسعه فرهنگ جمع گرایی</p>	

<p>"ما عموماً جایگاه‌ها و پست‌ها را به صورت طعمه نگاه می‌کنیم نه به صورت یک فرصت تا این کمک‌کند به جامعه و کشورمان. می‌خواهیم از فرصت پیش‌آمده حداکثر بهره اقتصادی و سیاسی را ببریم."</p>		
<p>"مدیر گروه برنامه ریزی آموزشی ندارد. مدیر گروه باید خط مشی‌های درون‌گروهی را بازتعریف کند." "من می‌گویم که نسبت به خیلی جاها امکانات بهتری داریم اما افراد خوب سازماندهی نمی‌شوند و خوب از امکاناتی که هست استفاده نمی‌شود. یعنی بخشی به اسم بهره‌برداری بهینه اصلاً اتفاق نمی‌افتد یا عدم رضایت شغلی است یا سازماندهی نامناسب نیرو است." "معاونت نظارت همین امر ارزشیابی‌های دانشجویان و اساتید را بررسی می‌کند. در این بخش کیفیت مشخص نمی‌شود و نتایج تنها در حد کمیت و عدد و رقم است." "الان اساتید از دانشجویها چه می‌خواهند، در حال حاضر فقط یک نمره. همین موضوع را دانشجویها هم یاد می‌گیرند." "ما همیشه از این ضربه می‌خوریم که هنوز طرف خیلی ساخته نشده است، خیلی تجربه پیدا نکرده است، خیلی روی خودش مدیریت ندارد، به او یک کاری واگذار می‌شود که انگار وسعت وجودی‌اش اندازه‌ی آن کار نیست. حالا هم باعث می‌شود کار خوب انجام نشود و هم عکس‌العمل‌های بدی که می‌کند باعث تنزل شخصیت وجودی‌اش هم می‌شود."</p>	<p>توسعه فرهنگ کیفیت نگری</p>	
<p>"تفکر جزیره‌ای و انجام کار به همین صورت از مشکلات دیگر این مجموعه است." "آیا شما در سازمان مرکزی باور دارید که وقت می‌گذاریم برای امر واحد و هر بخشی حوضچه‌ای است که هر کدام کار خودش را انجام می‌دهد؟ مثلاً آموزش کار خودش را انجام می‌دهد یا بخش فرهنگی کار دیگره‌ای میکند و .. یا اینها همه کل هستند در جهت اهداف؟" "نباید در سازمان مرکزی بخشی نگری کنیم. چون آفتی است که می‌تواند یک ترمز برای حرکت رو به جلوی این دانشگاه بزرگ و مهم کشور باشد. بخشی نگری در سطح معاونت هاست. معاونت‌ها همه باید در کنار هم در پیشبرد اهداف</p>	<p>توسعه فرهنگ کلیت نگری</p>	

<p>آموزشی، فرهنگی و دانشجویی باشند. در بین مسئولین و معاونت ها وجود دارد. با توجه به برنامه ها می گویم. مثلا یک بازدید را یک معاونت انجام می دهد مثلا معاونت آموزشی. خوب اگر هماهنگی باشد در کنارش بحث های دانشجویی هم دنبال شود چه اشکالی دارد؟"</p> <p>"من نمی بینم این یکپارچگی در بین معاونت ها را هر کسی دارد بخش ویژه خودش را به صورت جدا از سایر بخش ها انجام می دهد. مثل زمین فوتبال می ماند. همه اعضای تیم باید باهم کار کنند و حواسشان باید به هم باشد. گلی که زده شد یعنی معلم طراز انقلاب!"</p>		
---	--	--

بحث و نتیجه گیری

تحلیل داده های کیفی در باره شایستگی های معلمی از نگاه مشارکت کنندگان ۶ بعد از شایستگی های معلمی: دانشی، فردی، باورهای حرفه ای، زاویه دید، توانمندی های مهارتی و فرا شایستگی با ۱۵ مولفه را نمایان ساخت. از تحلیل داده های کیفی در زمینه فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با شایستگی های معلمی ۶ بعد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان با ۱۷ مولفه استنباط شد و در ادامه به توضیح هر کدام پرداخته می شود.

توانمندی های دانشی: از نگاه مشارکت کنندگان در حوزه دانشی سه مولفه اصلی دانش موضوعی، دانش تعلیم و تربیت در حوزه عام و دانش تعلیم و تربیت در حوزه خاص قابل استنباط بود. دانش موضوعی به درک معنادار فلسفه، منطق، تاریخ، ساختار، زبان و ادبیات، و روش شناسی دانش موضوعی معلمان اشاره می کند. این دانش در یک ترکیب هوشیارانه با دانش تعلیم و تربیت (پداگوژی)، معلم را توانا در معلمی کردن می کند. مدرسان دانشگاه فرهنگیان بیش از دیگر گروه ها بر دانش تخصصی به عنوان یکی از اساسی ترین شایستگی های معلمی تاکید داشتند. دانش تعلیم و تربیت در حوزه عام دیگر شایستگی مورد تاکید مشارکت کنندگان بوده است. این دانش به شکل گیری معرفت و بصیرت معلمی کمک می کند. از تحلیل داده ها، دانش معرفت شناختی، دانش روانشناختی، دانش مشاوره، دانش سازمانی و دانش فناوری استنباط شد.

از یافته های فوق می توان این استنباط را داشت که معلم برای ایفای نقش خود، نیازمند یک برنامه درسی جامع تربیت معلم است به نحوی که یک توازن کمی و کیفی بین دروس تربیتی و تخصصی برقرار گردد. تسلط معلمان بر دانش موضوعی یک امر اساسی است. معلمان نیاز دارند تا به تسلطی فراتر از

کسب دانش تخصصی ارتقاء یابند. آنها باید به یک فراتحلیل بر دانش تخصصی خود نائل آیند در غیر این صورت نمی توانند تسهیل گر و راهنمای فرایند یادگیری در عمل به رویکردهای نوین راهبردهای یاددهی - یادگیری باشند. کسب صلاحیت تدریس مستلزم توانمندی در دانش میان رشته ای است. این امر زمانی امکان پذیر است که معلم با تسلط بر دانش موضوع مورد تدریس بتواند یک تلفیق هنرمندانه یا وحدت خلاقانه بین دانش موضوعی با دانش و عمل برنامه درسی بیافریند.

ظرفیت های فردی: ظرفیت های فردی به قابلیت ها و توانمندی های شخصی معلم اشاره دارد. این شایستگی عامل اساسی در تفاوت های حرفه ای معلمان نسبت به یکدیگر هستند. از تحلیل داده ها، مولفه های ذهن واگرا-تحلیلی- خلاقانه- وابسته به زمینه و ذهن معنوی- اخلاقی زیر مجموعه مولفه اصلی ظرفیت ذهنی؛ و مولفه های شکیبایی و سعه صدر داشتن، وحدت وجودی و صادق بودن با خود، شفقت و دیگر خواه بودن، و همدلی، مسئولیت پذیری، شادابی و گشاده رویی، اصالت و احترام به دیگران، جامعه پذیری و سازگاری، و نقد پذیری زیر مجموعه ظرفیت روانشناختی قرار گرفته اند.

ظرفیت روانشناختی به قابلیت های روانشناختی معلم اشاره دارد که از او یک شخصیت انسانی - اخلاقی می سازد که در مواجهه با تکلیف معلمی حساس و مسئولیت پذیر گردد. این قابلیت ها به معلم کمک می کنند تا خلق و خوی متناسب با نقش مربی گری خود داشته باشد. ظرفیت ذهنی به قابلیت های ذهنی - هوشی معلم اشاره می کند که در شکل گیری توانمندی های حرفه ای و کارکرد انسان گرایانه، شخصیت و خلق و خوی معلمی اش نقش اساسی دارند. ظرفیت های ذهنی به معلم کمک می کنند تا توانمندی مساله یابی، چگونگی مواجهه با آن متناسب با ظرفیت کنشگران در موقعیت یادگیری داشته باشد. او را توانا در درک دنیای طرف مقابل و برقراری ارتباط با او می کند. ظرفیت های ذهنی به معلم کمک می کنند تا مربی اثرگذار باشد.

این یافته نشان دهنده اهمیت توجه به سهم شخصیت فرد داوطلب حرفه معلمی در شکل گیری هویت حرفه ای اش در باور کسانی است که در حوزه تربیت معلم تجربه زیسته دارند. جهان بینی و نگاه ارزشی، اخلاقیات، سطح انگیزش، هوش و سبک تربیتی معلم اگر مهم ترین عامل تلقی نشود قطعاً جهت دهنده و عامل اثرگذار بر دانش و عمل حرفه ای معلم خواهند بود. هرچند آموزش بر تمایلات، اخلاق و تفکر فرد اثر گذار است، اما به سختی این اثر گذاری درونی می شود؛ زیرا این امور ارتباط تنگاتنگی با انتخاب، شخصیت و پیشینه تربیتی فرد دارند. فهم¹ و توانمندی ذهنی یک عامل اثرگذار بر عملکرد موفق معلم است. معلم فهیم می تواند عملکرد هوشمندانه داشته باشد. عاقلانه و متناسب با شرایط تصمیم بگیرد و عمل کند. محیط کلاس درس یک محیط یادگیری در حال شدن است. معلم در تعامل با دانش آموزان با تمامیت خود آن را می سازند و با آن زندگی می کنند. در این ساختن با مسائلی رو به رو می شوند که

¹. understanding

از دید آیزنر (۱۹۸۳)، نیازمند اتخاذ تدابیر آنی است زیرا نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع و متناسب با موقعیت دارد و گاهی نیازمند تأمل است.

زاویه دید: این بعد در بردارنده دو مولفه اصلی: نگاه توحیدی و نگاه زیبا شناختی است. نگاه توحیدی مبانی معرفت‌شناختی هویت معلمی را می‌سازد و معلم را از یک کارگزار سازمانی به یک انسان متعالی معتقد به ارزش‌های الهی هدایت می‌کند. چنین معلمی نه تنها به اصول و ارزش‌های سازمانی خود متعهد است بلکه فراتر از آن خود را در محضر خدای متعال می‌بیند و نگاهی آسمانی و عملکردی زمینی دارد. باور مبتنی بر معرفت و شعور دینی به معلم کمک می‌کند تا افق دیدی به وسعت جهان توحیدی پیدا کند و در لا به لای فراز و نشیب‌های حرفه‌ای دچار انفعال و کوتاه‌نگری نشود. نگاه زیباشناختی نوعی نگاه ارزشی، واحد، عمیق، روشن، صادقانه، ظریف و همگون نسبت به جهان هستی با تمام پدیده‌ها و رویدادهای درون آن است. چنین باوری نسبت به پدیده‌ای به نام انسان و رویدادی به نام موقعیت یادگیری برای معلم نگاهی وسیع در گستره و عمق به همراه دارد. باور زیبا شناسانه: نگاه مثبت به انسان و معلمی، قابلیت‌های رشدی‌متربی، هنر معلمی، قداست معلمی، کرامت انسانی‌متربی، در حال زندگی کردن، شور حرفه‌ای و عشق به معلمی شامل شده است.

باورهای حرفه‌ای: باورهای حرفه‌ای به معنای نوع نگاه و جهت‌گیری معلم در مواجهه با نقش معلمی اش است. رویکرد حرفه‌ای یک معلم برخاسته از فلسفه معلمی و منطق آن است. معرفت و فهم نسبت به نظام باوری همراه با تعهدات اخلاقی به معلم کمک می‌کنند تا سختی کار را تحمل کند و به کمک پشتوانه ذهنی و اخلاق، هنر و علم را در هم آمیزد و به عنوان الگوی فکری و رفتاری در دنیای شخصی و اجتماعی دانش‌آموزان ایفای نقش کند. در تایید این ادعا می‌توان بر مضمون اخلاق در متون برنامه درسی تأمل کرد. اخلاق از مضامین مورد بحث در ادبیات برنامه درسی و آموزشگری است. از نگاه گرین (۱۹۷۳)، درک اخلاقی به انواع زیادی از ارزش‌گذاری، داوری‌های خوب و بد، درست و غلط و ارتباط بین داوری‌ها و اقدامات معلم اشاره دارد (پاینار، ۱۹۹۶). مکنتی (۱۹۸۴)، توانایی بصیر بودن را مستلزم داشتن فضیلت معنوی و منش می‌داند. دان و پندلبری (۲۰۰۵)، در باب فضائل اخلاقی به صبر معلمان در مقابله با مشکل اشاره دارد، یک معنا از تعادل که در بردارنده جزئیات در دل کلیات است و اعتدال که به فرد اجازه می‌دهد بر صداقت تأکید داشته باشد، در غیر این صورت منفور خواهد بود (یان، ۲۰۰۹).

توانمندی‌های مهارتی: توانمندی‌های مهارتی به آن بخش از شایستگی‌ها اشاره دارند که معلم توانمندی حرکت از نظر به عمل و بالعکس را داشته باشد. پیچیده‌ترین شایستگی حرفه‌ای مربوط به

¹. Mackenty

². Dunn & Pendlebury

³. Yonne

این دسته از توانمندی‌ها است که ماهیت عملی، تجربی و وابسته به شرایط دارند. توانمندی‌های مهارتی: دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه عام، دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه خاص، و مهارت‌های ارتباط کلامی را شامل شده‌اند. دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه عام به معلم کمک می‌کند تا نقش تربیتی خود را در مواجهه با موقعیت تربیتی ایفا نماید. این توانمندی معلم را به سمت عمل‌منتورینگ هدایت می‌کند. منتورینگ یک توانمندی است که معلم را قادر می‌سازد تا هنر زندگی کردن به دانش آموزان یاد دهد. دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه عام مولفه‌های: توانایی تاثیر گذاری بر وجود درونی دانش آموزان، توانایی تسهیل‌گری در فرایند تحولی دانش آموزان، توانایی کاربست رویکرد هنرمندانه و زیبا شناسانه در تحول وجود درونی دانش آموزان، توانایی بکار بستن هوش هیجانی، توانایی استمرار بخشی به فرایند هدایت‌گری تحولی توانایی استفاده از خرد جمعی، توانایی تاثیر گذاری بر کنشگران تعلیم و تربیت، توانایی برقراری ارتباط انسانی با همکاران را شامل شده است.

دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه خاص به مجموعه توانمندی‌های مهارتی اشاره دارد که معلم را قادر به تدریس اثر بخش می‌کند. نمود چنین توانمندی‌هایی در یک معلم مستلزم ترکیبی از دانش عملی تعلیم و تربیت با دانش موضوعی است که ماهیتی عملی، تجربی و تخصصی دارد. مهارت برقراری ارتباط کلامی دیگر شایستگی است که در مدیریت محیط یادگیری و فرایند یاددهی - یادگیری در کلاس درس نقش اساسی دارد. برخوردار بودن معلمان از مهارت‌های زبانی به اجرایی شدن دانش عملی تعلیم و تربیت در حوزه‌های عام و خاص کمک می‌کند. معلمان به کمک مهارت‌های زبانی می‌توانند به بازنمایی مفاهیم و تبدیل آنها به نمادهای زبانی متناسب با درک دانش آموزان بپردازند. ویگوتسکی، از زبان به عنوان ابزار و واسطه‌ای برای ارتقای سطح منطقه تقریبی رشد یاد می‌کند (سیف، ۱۳۹۶).

فراشایستگی‌ها: فراشایستگی دو مولفه باور نسبت به خود (متمركز بر خود درونی) و باور نسبت به نقش خود (متمركز بر خود بیرونی) را شامل شده است. فراشایستگی به ظرفیت‌های فراشناختی - عاطفی - اجتماعی رشد یافته شخص اشاره دارد که متمركز بر مفهوم "خود": خود آگاهی، خود آموزی، خود مدیریت و خود ارزیابی است (اروت، ۱۹۹۴: ۱۱۵). خود، نقش اساسی در رشد حرفه‌ای معلمان دارد (کول‌آو همکاران، ۲۰۰۹؛ نقل در پوت جی تر، ۲۰۱۲: ۸۷) و به معلم کمک می‌کند تا نسبت به ارزش خود به عنوان یک شخصیت در حوزه فردی و هم به عنوان یک معلم در حوزه اجتماعی آگاه شود. این سطح از شایستگی به معلم توان خود ارزیابی، خود اصلاحی، خود تنظیمی و خود کارآمدی می‌دهد.

1 . Self

2 . Erute

3 . Cole

4 . Potgieter

دهد(فرریرا^۱ و کوت زی، ۲۰۱۳: ۱۳۷). بنابراین، وجه تمایز مفهوم فراشایستگی با دیگر شایستگی ها در نقشی است که در رشد حرفه ای معلم ایفا می کند. فراشایستگی به عنوان یک مولفه هدایت گر به معلم کمک می کند تا نگاه، دانش، مهارت و توان مندی های حرفه ای خود را در مسیر تعالی مورد تامل، باز اندیشی و باز سازی قرار دهد.

در پاسخ به سوال دوم پژوهش که در مورد ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با طیف شایستگی های معلمی است، ۶ بعد فرهنگ سازمانی از تحلیل داده ها استنباط شد. فلسفه تربیت با دو مولفه پاسداری از سنت ها و گرایش به مدرنیته؛ ارتقای سطح تعاملات سازمانی با دو مولفه توسعه تعاملات برون سازمانی در سطح بین المللی، و توسعه تعاملات برون سازمانی در سطح داخلی؛ اعتماد با دو مولفه نگاه مثبت به مجموعه تحت مدیریت و تفویض اختیار در حوزه تصمیم گیری؛ تربیت معلم با دو مولفه فهم شایستگی و تربیت چند ساحتی؛ فاصله قدرت با پنج مولفه توسعه فضای گفتگویی، توسعه فضای مشارکتی، توزیع عادلانه امکانات و کاهش فاصله ارتباط سلسه مراتبی، توسعه فضای هم اندیشی و آزاد اندیشی در ساختار ارتباط درون سازمانی، توسعه و کاربست ساختار ارتباط افقی در تصمیم سازی و تصمیم گیری؛ ارزش های سازمانی با چهار مولفه توسعه فرهنگ یادگیری، توسعه فرهنگ جمع گرایی، توسعه فرهنگ کیفیت نگری، و توسعه فرهنگ کلیت نگری مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان را شکل دادند.

فلسفه تربیت: فلسفه تربیت مبانی معرفت شناختی تربیت معلم را توصیف می کند و به تمامی فعالیت های سازمانی جهت و معنا می دهد. فلسفه تربیت دانشگاه فرهنگیان امری منفک از فلسفه حاکم بر نظام باوری جامعه و فلسفه تربیت تعریف شده در اسناد رسمی نخواهد بود. یافته ها طیفی از دو نگاه فلسفی: سنت و مدرنیته را نشان دادند. فلسفه پاسداری از سنت ها بر این تاکید دارد که تربیت معلم امری است که با ارزش های فرهنگی و اجتماعی مردم سرزمین ما ارتباط دارد پس باید میراث فرهنگی را حفظ کرد و به آن متعهد بود. نگاه سنتی به معنای برگشت به عقب نیست بلکه به معنای حفظ عقبه است. فلسفه مدرن بر دو اصل تغییر و تجربه تاکید دارد و نگاهش به حال و آینده در حال تحول است. از این نگاه، ارزش ها مقوله هایی وابسته به شرایط اند و به پویایی در همه ابعاد فعالیت بشری اهمیت می دهند. بنابراین، سنت تا آنجایی ارزش دارد که موجب حل مسائل زندگی شود. تصمیم در باب ترجیح یک فلسفه تربیت امری اساسی است. به نظر می رسد سیاست های کلان دانشگاه فرهنگیان نیازمند تدوینی روشن و قابل اتکاء در باب فلسفه تربیت متناسب با واقعیت های پیش رو است. اگر سند تحول بنیادین نظام

¹ .Ferreira

² .Coetzee

آموزش و پرورش به عنوان منبع بنیادین نظام تعلیم و تربیت کشور تلقی می شود، لازم است مضامین آن مبتنی بر اصل واقع گرایی و روش علمی عملیاتی شوند و دانشگاه تکلیف خود را بر سر دو راهی گرایش به سنت و مدرنیته روشن سازد.

ارتقای سطح تعاملات درون و برون سازمانی: زمانی که بین بخش های مختلف دانشگاه فرهنگیان تعامل سازنده و همیارانه وجود داشته باشد و شبکه تعاملات به دیگر سازمان های موجود در سطح کشور، منطقه و جهانی تعمیم یابد، در این شرایط می توان ادعا کرد که سطح تعاملات دانشگاه در ابعاد درون و برون سازمانی ارتقاء یافته است. چنین تعاملی به کارگزاران دانشگاه فرهنگیان کمک می کند که دید وسیع و واقع بینانه ای نسبت به پدیده ها و رویدادهای پیش رو در حوزه داخلی و بین المللی به دست آورند و برنامه ریزی متناسب با شرایط داشته باشند.

یافته های پژوهش از جمله تامل بر ابعاد فرهنگ سازمانی فاصله قدرت و اعتماد، نشان داد مدیران دانشگاه فرهنگیان لازم است تامل بیشتری در جهت توسعه تعاملات درون سازمانی در بخش های مختلف دانشگاه داشته باشند تا زمینه تعاملات سازنده و "همیارانه نه رقابتی" بین اعضای سازمان تقویت شود. دامنه این تعاملات چه در سطح کلان (سازمان مرکزی) و چه در سطح خرد (کلاس های درس) با دیگر گروه های اجتماعی رسمی و غیر رسمی در سطح داخلی و بین المللی وسعت یابد. توسعه تعاملات داخلی و خارجی در سطوح خرد و کلان سازمانی به توسعه ظرفیت های حرفه ای دانشجو معلمان کمک می کند زیرا آنها را با فضا های گفتمانی و چشم انداز های حرفه ای متفاوت در داخل و خارج از کشور مواجه می کند. در حال حاضر وجود امکانات فضای مجازی این تعامل را تسهیل کرده است.

تعاملات برون سازمانی دانشگاه فرهنگیان با دیگر نهادهای رسمی و غیر رسمی در سطوح داخلی و خارجی زمینه بهره گیری از دانش و تجربه صاحب نظران داخلی و خارجی در حوزه تربیت معلم را فراهم می سازد. وجود این تعاملات به دانشگاه کمک می کنند که به عنوان یک نظام علمی - تربیتی به حیات و بالندگی خود ادامه دهد. از بابتی دیگر، بین فرهنگ سازمانی محیط های آکادمیک با فرهنگ جامعه داخلی و خارجی رابطه دوطرفه ظرفیتی وجود دارد. فرهنگ جامعه داخلی و بین المللی بر فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان تأثیر می گذارند؛ متقابلاً، فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان نیز بر روند و ارتقای سطح فرهنگ جامعه داخلی و بین المللی تأثیر خود را خواهد گذاشت. این اثرگذاری به کمک تربیت دانش آموخته های خود در مقام معلمان شایسته انجام خواهد داد.

اعتماد: داشتن نگاه مثبت و تفویض اختیار به مجموعه تحت مدیریت نشان دهنده وجود فضای اعتماد بین کنشگران دانشگاه فرهنگیان است. حس اعتماد همراه با احترام نسبت به یکدیگر در ایجاد انگیزه و جهت دادن به رفتار سازمانی کنشگران به سمت تحقق اهداف دانشگاه فرهنگیان موثر است. مشارکت دادن کنشگران در تصمیم سازی و تصمیم گیری، فاصله قدرت در دانشگاه فرهنگیان را کاهش می دهد

و همین امر سبب کاهش فرایند بروکراسی در ساختار ارتباط درون و برون سازمانی می شود. کاهش سطح اعتماد سبب می شود کنشگران دانشگاه فرهنگیان به خصوص در حوزه ستادی در ایفای نقش سازمانی خود از انجام کارهای نوظهور که نیازمند تامل و مساله شناسی است امتناع کنند و نتوانند تصمیمات و عکس العمل های مناسبی از خود نشان دهند. زیرا نمی خواهند مسئولیت خطر پذیری را بپذیرند و از آن فاصله می گیرند. ادامه این فرایند سطح ابهام گریزی را کاهش می دهد و در نهایت زمینه تجربه اجتماعی مشترک درون واحدهای دانشگاهی فراهم نمی شوند و فضای فرهنگ بروکراسی به عنوان یک هژمونی بر تمامی تصمیمات خرد و ارزش های روزمره کنشگران در حوزه ستاد سایه می اندازد. ادامه این فرایند تمایل به خود سانسوری و مصلحت اندیشی را افزایش و صراحت بین فردی را کاهش می دهد. به تبع آن، زمینه تجربه اجتماعی مشترک درون واحدهای دانشگاهی فراهم نمی شود. این هژمونی در قالب پداگوژی پنهان بر ذهن و رفتار اساتید و دانشجویان دانشگاه فرهنگیان اثر گذار است.

فاصله قدرت: مولفه مورد تاکید دیگر کاهش فاصله قدرت است. دانشگاه فرهنگیان برای کاهش فاصله قدرت نیازمند آن است که فضای فرهنگ سازمانی را به سمت توسعه فضای گفتگومانی، توسعه فضای مشارکتی، توزیع عادلانه امکانات و کاهش فاصله ارتباط سلسله مراتبی، و توسعه فضای هم اندیشی و آزاد اندیشی در ساختار ارتباط درون سازمانی هدایت کند. فاصله قدرت میزان نزدیکی بین افراد درون سازمان با یکدیگر و به خصوص با مدیران مافوق خود را نشان می دهد. در این فضا افراد به راحتی می توانند در تعامل با یکدیگر باشند. توزیع قدرت و امتیاز تا حدی متعادل و مبتنی بر قواعد تعریف شده و مورد تفاهم افراد سازمان است. بنابراین، می توان پذیرفت دانشگاه فرهنگیان بر اساس رسالت و نقشی که در تربیت معلم شایسته متناسب با درخواست های نسل پیش رو دارد بر فضای فرهنگ سازمانی خود از این باب تامل بیشتری داشته باشد. نتایج مطالعات به عمل آمده حاکی از آن است که اغلب سازمان ها با فاصله قدرت کم و فرهنگ مشارکتی، دارای بهره وری های بالا بوده اند. سازمان هایی با فرهنگ بروکراسی صرفاً برای اجرای فرامین و دستورات صادر شده، مناسب تشخیص داده شده اند (هارینگتون، ۱۹۹۵). یافته های این پژوهش نشان داد دانشگاه فرهنگیان نیازمند یک باز اندیشی در این زمینه به کمک تامل بر ساختار سازمانی و تدوین الگوهای ارتباطی بین سطوح مدیریت و دیگر کنشگران دانشگاه است.

دانشگاه فرهنگیان با برگزاری نشست ها در سطح بین الملل، تصویب فرصت های پژوهشی و مطالعاتی، برنامه های رشد بالندگی متناسب با نیاز مدرسان دانشگاه، برگزاری کرسی های علمی- ترویجی، تفویض اختیار به استان ها، میدان دادن به گروه های آموزشی و مواردی از این قبیل تلاش کرده است فضای فرهنگ سازمانی را به سمت استقبال از ایده های متفاوت و رشد حرفه ای هدایت نماید اما این روند باید همسو با دیگر تصمیم های استراتژیک در سطح مدیریت کلان دانشگاه باشد.

تربیت معلم: تربیت معلم دو مولفه فهم شانیت معلمی و تربیت چند ساحتی را شامل شده است. تربیت چند ساحتی در تربیت معلم مستلزم آن است که دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه ها و استراتژی های چندگانه برای پرورش همه ابعاد وجودی دانشجو معلمان استفاده کند. شانیت معلمی به باور عمومی به جایگاه و منزلت معلم و معلمی اشاره می کند و ریشه در فرهنگ تربیت کشورمان دارد. شانیت در باب معلمی به معنای بزرگ، ریش سفید، مرشد و مربی در ادبیات کهن ما آمده است. معلم مظهر خوبی، پاساری و دانایی می باشد و رسیدن به این سطح از شانیت مستلزم رشد همه جانبه شخصیت معلم است. تاکید بر رشد همه جانبه شخصیت معلم متناسب با درخواست های نسل پیش رو به حفظ شانیت معلم کمک می کند. تربیت چنین معلم شایسته ای نیازمند حضور همزمان تمامی مولفه های مورد اشاره فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان است. اما شایسته بودن و شایسته شدن یک معلم صرفا معلول نظام آموزشی و مولفه های فرهنگ سازمانی آن نیست بلکه مستلزم تلفیقی هنرمندانه از شخصیت و قابلیت های دانشجو معلم با مصنوعات، ارزش ها و مفروضه های فرهنگ سازمانی تربیت معلم است.

ارزش های سازمانی: ارزش های سازمانی مولفه های فرهنگ یادگیری، جمع گرایی، کلیت نگری، و کیفیت گرایی را شامل شده است. فرهنگ یادگیری در مقابل فرهنگ مدرسه ای قرار می گیرد. فرهنگ یادگیری به مانند ارزش کلیت نگری مورد تاکید نیمی از مشارکت کنندگان بوده است. مشارکت کنندگان انتظار دارند فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان متاثر از فرهنگ یادگیری باشد. آنها معتقدند باید از فضای دانش آموزی، اداری و کارمندی فاصله گرفت و به سمت یادگیری و تحول حرکت کرد. در فرهنگ یادگیری، کنشگران دانشگاه فرهنگیان دانش پژوه هستند. دانش پژوه کسی است که به دنبال کشف حقیقت برای حل مسائل اساسی دانشگاه می باشد و او را متفاوت از پژوهشگری می کند که به دنبال انجام پژوهش بر اساس یک ماموریت سازمانی است (پاینار، ۲۰۱۸ نقل در عباباف، ۱۳۹۸). تربیت کنشگران دانش پژوه فضای فرهنگ آکادمیک را می طلبد که متفاوت با فرهنگ مدیریتی در دانشگاه است (عباباف، ۱۳۹۶). ارزش دانش پژوهی در فرهنگ روزمره کنشگران دانشگاهی زمینه رشد حرفه ای و دانایی نسبت به نقش سازمانی شان را ارتقاء می بخشد. زیرا کنشگران دانشگاه فرهنگیان یادگیرندگان بزرگسال تلقی می شوند که گرایش به یادگیری زندگی محور، وظیفه محور و مسأله محور دارند. بر اساس فرهنگ یادگیری در دانشگاه فرهنگیان تمامی افراد در رده های مختلف سازمانی یادگیرنده محسوب می شوند. این تاکید در باره دانشجو معلمان دوره های کارشناسی پیوسته و ناپیوسته مورد تاکید بیشتر است.

کیفیت نگری به عنوان یکی دیگر از مولفه های ارزشی مورد تاکید بوده است. کیفی نگری در تقابل با کمی نگری نیست؛ بلکه تاکید بیشتر بر کیفی نگری در کنار کمی نگری در تصمیم گیری ها، برنامه ریزی ها و دیگر فعالیت های دانشگاهی است. منطق، هدف، محتوا و کارکرد تصمیم ها و برنامه ها و به خصوص

میزان اثربخشی آنها مورد توجه بیشتر قرار گیرند. مردمی بودن، آزادی آکادمیک و اختصاص دادن فرصت هایی برای بالندگی فردی و جمعی افراد سازمان دیگر ویژگی کیفی نگری است. ضرورت دارد کارکردهای مدیریت همچون برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت به صورت علمی و اصولی انجام شود و بازتاب آن در سطح محیط های کلاس های درس، و مناسبات سازمانی پی گیری گردد. فضای کیفیت گرا بر این واقعیت تاکید دارد که کنشگران دانشگاه فرهنگیان اعتبار بخشیدن و موفقیت دانشگاه فرهنگیان در تربیت کردن معلمان شایسته بر خود محوری و اثبات خود ترجیح دهند. این فضای فرهنگی بستر توسعه ارزش های تفکر کلیت نگری و جمع گرایی را تسهیل می کند (فین چام و رودز، ۱۹۹۹). کلیت نگری نوعی نگاه سیستماتیک و همه جانبه نگر است که پدیده ها و فرایندها را در ارتباط باهم می بیند و به وحدت عمل سازمانی تاکید دارد. نگاه جامع و سیستماتیک از موازی کاری، رقابت، و هدر رفتن سرمایه انسانی و مالی جلوگیری می کند. در تاکید این ادعا از نقل قول های کارشناسان و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان استفاده می شود که با بیانی روشن اهمیت و نقش کلیت گرایی را توضیح داده اند: "تفکر جزیره ای و انجام کار به همین صورت از مشکلات دیگر این مجموعه است." "نباید در سازمان مرکزی بخشی نگری کنیم. چون آفتی است که می تواند یک ترمز برای حرکت رو به جلوی این دانشگاه بزرگ و مهم کشور باشد. بخشی نگری در سطح معاونت هاست. معاونت ها همه باید در کنار هم در پیشبرد اهداف آموزشی، فرهنگی و دانشجویی باشند."

دیگر مولفه ارزش سازمانی جمع گرایی در مقابل فرد گرایی است. در جمع گرایی افراد سازمان را خانواده خود و اساتید دانشجو معلمان را به مثابه فرزندان خود در نظر می گیرند. دانشگاهی که ارزش های جمعی بر ارزش های فردی ترجیح دارد، مفهوم "ما" بیش از مفهوم "من" نه صرفا در لفظ بلکه در باور و عمل به کار برده می شود. یافته ها نشان داده اند که سطح اعتماد در همه واحدهای دانشگاه فرهنگیان مشابه نیست. الگوی ارتباطی بین کارکنان برخی معاونت ها گرایش به اعتماد دارد و در برخی کمتر دیده می شود. گرایش به باور خودی و غیر خودی بر فضای فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان سایه انداخته است. حضور این سطح از باور و سطح اعتماد بین کارکنان دانشگاه بر کاهش گرایش آنها به جمع گرایی موثر بوده است. لازم است برای دیوار بلند خودی و غیر خودی چاره ای اندیشید زیرا به سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی دانشگاه فرهنگیان آسیب خواهد زد و زمینه ساز ناشناخته ماندن سرمایه انسانی و به حاشیه رفتن کنشگران شایسته می شود (بورديو، ۱۹۸۵ نقل در علاقه بند، ۱۳۹۴). به لحاظ روانشناختی نگاه مثبت، اعتماد و جمع گرایی بر کیفیت پردازش داده های شناختی در مغز موثر است و به دنبال آن انگیزه گفتگوی مستقیم، شفاف، همدلانه، اصیل و محترمانه بین افراد تقویت می شود.

در مجموع یافته ها با عقاید و یافته های پژوهش وست وود (۲۰۲۲)، اجتناب از رویکردهای مدیریت از بالا به پایین و تلاش جهت کاربست شیوه های رهبری فراگیر برای ارتقای فرهنگ سازمانی دانشگاه؛

جمالی و همکاران (۲۰۲۲)، اجرای مدیریت تحول آفرین در دانشگاه با دادن استقلال، اعتماد متقابل، و حمایت از افراد تحت مدیریت؛ سیتی و همکاران (۲۰۲۲)، حفظ ارزش های فرهنگی و دینی؛ سرپا (۲۰۱۶) و هافستد (۲۰۱۱)، ارزش های فرهنگ سازمانی؛ لوفور (۱۹۹۱)، لایه های فضای فرهنگی؛ انگین کاراداغ و همکاران، (۲۰۱۴)، خرده فرهنگ های سازمانی و فرهنگ جامعه؛ آکپابویو (۲۰۱۲)، محیط یادگیری؛ آندری و گاسلینگ (۲۰۰۵) و بتانسز (۱۹۹۹)، رشد حرفه ای معلمان؛ کلینتون (۲۰۱۱)، رشد حرفه ای معلمان به عنوان یادگیرندگان بزرگسال؛ کولینا و همکاران (۲۰۱۳)، عمل مبتنی بر تامل؛ کول ویل (۲۰۱۲)، فرهنگ یادگیری؛ کوپر (۲۰۱۱)، فرهنگ سازمانی؛ نولز (۱۹۸۹)، سبک یادگیری بزرگسالان؛ ویل کینس و اوچی (۱۹۸۳)، پیتر (۱۹۹۲)، و لیم (۱۹۹۵)، همبستگی بین عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ کلارک (۱۹۸۷)، ارزش های مشترک دانشگاهی برای تربیت انسان ایده آل دانشگاهی؛ اردو و همکاران (۱۴۰۱)، ارزش های محوری، مصنوعات با خرده مولفه های: بستر ارتباطی، تعامل بین اعضا، جو تغییر و تحول سازمانی؛ زارعی و همکاران (۱۴۰۱)، نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی؛ محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، تاثیر فرهنگ سازمانی در بالندگی حرفه ای اعضای هیات علمی؛ باقری و قاسمی زاد (۱۴۰۰)، ضرورت حضور مولفه های: تفکر و نواندیشی، مشتری محوری، روحیه کار تیمی، مسئولیت پذیری، و تعامل و شراکت در محیط دانشگاهی؛ رضایی (۱۳۹۹)، شایستگی های معلمی؛ شفایی یامچلو (۱۳۹۵)، شناسایی وضعیت موجود مسئولیت اجتماعی دانشگاه؛ اون سول یی (۱۳۹۵)، تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان؛ فولادی (۱۳۹۵)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در سازمان؛ گردوان (۱۳۹۵)، رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در مدارس؛ نیازآذری و همکاران (۱۳۹۵)، تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی؛ هاشم آبادی (۱۳۹۵)، وضعیت حرفه ای گرای اعضای هیئت علمی؛ یوسفی (۱۳۹۴)، تاثیر سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی بر نوآوری؛ ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۴)، نقش فرهنگ دانشگاهی بر دانش آفرینی؛ و عباباف (۱۳۹۴)، فرهنگ سازمانی و نقش آن در توسعه سرمایه های فکری دانشگاه همسو بوده است.

پیشنهاد ها

کیفی نگری به عنوان یک ارزش سازمانی مورد تاکید کنشگران این پژوهش بوده است. این یافته این معنا را در خود دارد که دانشگاه فرهنگیان محلی برای تربیت شدن و تربیت کردن است. بنابراین، خردمندی، آینده پژوهی، برنامه ریزی، جامع نگری، واقع نگری و جمع گرایی کنشگران در این مجموعه به خصوص حوزه مدیریت را می طلبد.

نهادینه شدن رویکرد وظیفه مداری و توحید مداری به عنوان مفروضه های سازمانی همسو با تعاملات درون سازمانی مبتنی بر ارزش های اخلاقی، فضای فرهنگ سازمانی را به سمت کیفی عمل کردن هدایت می کند. چنین درخواستی بر این مضمون تاکید دارد که آیین نامه های جذب، حفظ و ارتقای کنشگران

دانشگاه فرهنگیان متناسب با ارزش ها و الزام های فضای تعلیم و تربیت تنظیم شوند (عباباف، ۱۴۰۱). این امر به توسعه کیفی فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان مبتنی بر مولفه های مورد اشاره کمک می کند تا بستر تربیت معلم شایسته طراز جمهوری اسلامی تسهیل شود.

استفاده از ظرفیت های علمی- تربیتی افراد شایسته و ایده پرداز در عرصه تربیت در حوزه های علمیه و دانشگاه ها در داخل و خارج از کشور برای بالندگی کنشگران در رده های گوناگون در قالب نشست های گفتمانی و هم اندیشی که موجب تبادل ایده، منطق، احساس و تجربه شود یک امر ضروری است. تاکید بر آنکه این تعاملات دوطرفه و در قالب نشست های گفتمانی و دو طرفه باشد. نشست ها در قالب همایش ها، سخنرانی ها، نشست های تخصصی و هر نشست یک طرفه آگاهی دهنده است اما تربیت کننده و تحول زا نیست.

منابع

- اردو، فاطمه؛ پورکریمی، جواد؛ کرامتی، محمد رضا؛ و ذاکر صالحی، غلام رضا (۱۴۰۱)، فراترکیب مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۲۰، شماره ۲؛ ص ۲۵۷-۲۹۰
- اون سول بی (۱۳۹۵) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت های کره ای و چینی فعال در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده کارافرینی، دانشگاه تهران.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). روش های تحقیق کیفی و آمیخته. انتشارات دیدار. چاپ دوم.
- باقری کراچی، امین و قاسمی زاد، علیرضا (۱۳۹۸)، شناسایی مولفه های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه علوم پزشکی. فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی. سال ۱۰، شماره ۱؛ ص ۴۹-۵۷
- ذوالفقار زاده، محمد مهدی؛ امیری، علی نقی؛ زارعی متین، حسن (۱۳۹۰). کشف فرهنگ دانشگاه: واکاوی نظری و گونه شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی. مجله اندیشه مدیریت راهبردی. شماره ۹؛ ص ۴۵ - ۹۸
- رضایی، منیژه (۱۳۹۹). شناسایی و تعیین شایستگیهای حرفه‌ای معلمان با ابتناء بر اسناد تحولی آموزش و پرورش و اعتبارسنجی آنها. فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۱؛ ص ۶۳-۸۲.
- زارعی، زهرا؛ پورشافعی، هادی؛ و عسگری، علی (۱۴۰۱)، نقش رهبری دانش و فرهنگ سازمانی در عملکرد شغلی. فصلنامه علمی مطالعات فرهنگی- اجتماعی خراسان. سال ۱۶، شماره ۳؛ ص ۶۷-۹۲
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۶). روانشناسی پرورشی نوین: روانشناسی یادگیری و آموزش. نشر دوران. تهران.
- عباباف، زهره (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی قدرت نیمه پنهان در کیفیت بخشی نظام آموزش عالی. دومین همایش کیفیت بخشی در نظام آموزش عالی. دانشگاه فرهنگیان. تهران.

واکوی ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان...، زهره عبا‌باف 219

عبا‌باف، زهره؛ فراستخواه، مقصود؛ مهرعلیزاده، یدالله؛ فتیحی، کورش(۱۳۹۳). تامل بر صلاحیت های حرفه ای معلمان در مطالعات برنامه درسی. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز. شماره ۶؛ ص ۱۵۷-۱۸۲. عبا‌باف، زهره(۱۴۰۱). شاخص های ترفیع و ارتقای اساتید دانشگاه فرهنگیان. طرح پیشنهادی به بنیاد ملی نخبگان. چاپ نشده

عسگریان، مصطفی؛ طاهری عطار، فتانه (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش. در مجله: رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. شماره ۱۰؛ ص ۲۱-۳۴

عسگریان، محمد(۱۳۸۸). مفهوم سازی فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی. سال ششم. شماره ۲۴؛ ص ۱۲۴-۱۰۱.

عزیزیان، زهرا؛ ارشد بخش، زهرا؛ حسن پور، مائده؛ مقیسه، فاطمه؛ درخشان، آذر، داورزنی، فاطمه؛ نصیری، سهیلا(۱۳۹۵). شایستگی های معلمی در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، طرح پژوهشی با راهنمایی زهره عبا‌باف. تربیت معلم شهید باهنر تهران.

علاقه بند، علی(۱۳۹۴). جامعه شناسی آموزش و پرورش. انتشارات روان. تهران.

فاضلی، نعمت الله(۱۳۹۶). فرهنگ و دانشگاه: انتشارات ثالث. تهران.

فراستخواه، مقصود(۱۳۹۶). گاه و بیگاهی دانشگاه در ایران. انتشارات آگاه. تهران.

فولادی، نجمه (۱۳۹۵) تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در سازمان با میانجیگری اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران.

غال، جویس و همکاران(۱۳۸۶). روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه: نصر، احمد رضا و همکاران انتشارات دانشگاه شهید بهشتی. چاپ اول.

گردوان، امیرمقصود (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در مدارس متوسطه دوره دوم شهر تهران از دیدگاه دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

محمدی، حمید رضا؛ صالحی، محمد؛ و جباری، نگین(۱۴۰۰)، تأثیر مولفه های فرهنگ سازمانی بر مولفه های بهسازی اعضای هیات علمی. پژوهش در آموزش علوم پزشکی. دوره ۱۳، شماره ۲، ص ۳۷-۴۶

مهرمحمدی، محمود(۱۳۹۴). نوشتن، ابزار بالندگی حرفه ای مهجور و مغفول. سخنرانی در گروپ انشاء و نویسندگی. انجمن مطالعات برنامه درسی ایران.

نیازآذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم؛ محمدی البرزی، اعظم (۱۳۹۵). بررسی تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب. در مجله: مدیریت بهره وری. شماره ۳۶؛ ص

هوی، وین ک. و میسکل، سیسیل ج. (۱۳۹۷). مدیریت آموزشی: نظریه، تحقیق و کاربرد. ترجمه سلیمانی، نادر؛ صفری، محمود؛ و نظری، سید مرتضی. انتشارات سمت.

یوسفی، امیر (۱۳۹۴). تاثیر سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی بر نوآوری با نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی، در شرکت های دانش بنیان حوزه ی های تک مستقر در پارک های علم و فناوری شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

Adams, Maurianne(1992). Academic Culture: The Hidden Curriculum.3(6). A publication of The Professional & Organizational Development Network in Higher Education (www.podnetwork.org).

Andrea, Vaneeta- marie, D. & Gosling, David(2005), Improving Teaching and Learning, A Whole Institution Approach, Open University Press.

Akpabio, Eno(2012), Beneficiaries' Perspective on Service Learning : Case Study of Advertising and Public Relations Campaign course, sage open, pp. 1-7.

Andrea, Vaneeta- marie, D. & Gosling, David(2005), Improving Teaching and Learning, A Whole Institution Approach, Open University Press.

Clark, . (1971). Culture complexity and typology of studies in higher education.

Clinton, Jones(2011), Principal As Facilitators Of Professional Development With Teachers As Adult Learners, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Education In the graduate School of the University of Missouri.

Clouston, Teena J. (2005). Facilitating tutorials in problem-based learning : students' perspectives. Routledge. New York

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Devjak', Tatjana. Devjak', Samo & Pavlin', Alenka Polak'(2009). The Development of Primary Teachers Competencies as a basis to Introduce the Study Programs of Undergraduate Teacher. journal of Education. 37. pp 60-71.

Dill, David D. (2012).THE MANAGEMENT OF ACADEMIC CULTURE REVISITED: INTEGRATING UNIVERSITIES IN AN ENTREPRENEURIAL AGE1. The Dynamics of Culture, Identity and Organisational Change. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. pp. 222-237.

Hofstede, G. (1989). Organizing for cultural diversity. European Management Journal, 7(4), 390-397.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures et organizations: nose procreations' mentals. Pearson Education France.

Hofstede, G (2011) Dimensional zing cultures: The Hofstede model in context.

Online readings in psychology and culture 2, no. 1: 8-26.

Jamali, Amna Rasool; Bhutto Arabella; Khaskhely, Mahvish; & Waqar, Sethar (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher Education. *Management Science Letters*. Pp.1-20

(www.GrowingScience.com/msl)

Newberry, Byron; Austin, Katherine; Lawson, William; Gorsuch, Greta & Darwin, Thomas(2011), *Acclimating International Graduate Students to Professional Engineering Ethics* Springer

Oliva, P.F.(2010); *Developing the curriculum*; Pearson Press; 7th edition; USA.

Pinar, William(2018). *George Grant's Critique of Education*. UBC Inc.

Pinar, William, F. & Zhang, Hua (2015). Without experience is teacher development possible? utobiography and Teacher Development in China: Subjectivity and Culture in Curriculum Reform. Palgrave Macmillan US.

Siti Aisyah; Munaya Ulil Ilmi; Muhammad Amirudin Rosyid; Eni Wulandari; & Fandi Akhmad (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Islamic Education*. Vol 3, No.1, pp. 40-59

(<https://doi.org/10.31538/tjje.v3i1.106>)

Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Westwood, Marilyn (2022). International Faculty's Perspectives on Organizational Culture and Management: A Three-Step Action Plan. *United International Journal for Research & Technology*. Volume 03, Issue 03; pp. 18-23

ارائه مدلی برای توسعه شایستگی های مربی‌گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران

نسیم مداحی^۱

افسانه زمانی مقدم*^۲

پریوش جعفری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۲)

چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه مدلی برای توسعه شایستگی های مربی‌گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران می باشد. این پژوهش به دلیل ماهیت موضوع، از نوع توصیفی و از نوع پیمایشی است. ابزار به کارگرفته شده در این پژوهش مصاحبه های باز و پرسشنامه ساختار یافته می باشد. به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۳۰ نفر از خبرگان مربی‌گری کشوری به روش دلفی مصاحبه انجام شد. سپس مدل نهایی با استفاده از پرسشنامه بین ۲۱۰ نفر از مدیران و مسئولین آموزش شهرداری تهران توزیع گردید و با استفاده از معادلات ساختاری در نرم افزار Amos24 و تحلیل عاملی تایید مورد ارزیابی گسترده‌تر قرار گرفت. براساس نتایج بدست آمده، متغیرهای شایستگی‌های کنش‌مربی، شایستگی رفتاری‌مربی، شایستگی اجرایی‌مربی و شایستگی پایش کردن مربی به عنوان ابعاد متغیر توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در مدیران آموزش شهرداری تهران شناسایی گردیدند. ابعاد شایستگی‌های کنش‌مربی عبارتند از: تجزیه و تحلیل فردی و راهبردی، وضع مقاصد راهبردی و توسعه طرح‌های عملیاتی. رهبری تحول آفرین، اعتماد، گوش کردن فعال و پرسشگری قدرتمند به عنوان مولفه‌های شایستگی رفتاری‌مربی، توانمندسازی، توسعه و تشویق و هدایت در انجام وظیفه به عنوان مولفه‌های شایستگی اجرایی‌مربی، همچنین پایش مثبت، پایش منفی و بازخورد به عنوان مولفه‌های شایستگی پایش کردن مربی به شناخته شدند.

واژگان کلیدی: شایستگی های مربی‌گری، کوچینگ، توسعه شایستگی مدیران آموزش، توانمند سازی مدیران

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

۲ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۳ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

در دنیای متحول امروزی که زیربنای آن را اقتصاد دانش محور شکل می دهد، فقط سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که سرمایه انسانی را جذب و حفظ کنند و توسعه دهند. از این رو منابع انسانی توسعه یافته نقش اساسی در رشد پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند (۳). کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست چیز دیگری را توسعه بخشد (۵). آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسایل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می دهد (۳). آموزش یک فرایند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی باشد. کارکنان در هر سطحی اعم از مشاغل باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. مضافاً این که هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت های جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوط را قرار بگیرد (۱۰). تکنیک های روابط انسانی بویژه در الگو های ارتباطی در مهارت هایی چون گوش کردن فعال، ارتباط موثر، حضور فعال، ثبات درونی، برانگیختن افراد، حس کنجکاوی، ارتباط مستقیم، تسهیل گری، ایجاد آگاهی، مدیریت بر خویشتن و ارائه خط مشی های مناسب برای رشد و توسعه فردی از جمله تکنیک ها و فنونی است که در اوج شایستگی های کوچینگ در مدیران و کارکنان ظاهر می شود (۹).

در الگوسازی سازمانی در مسیر تحول توسعه ای خودکنترلی، خودتوانمندسازی، برانگیختگی درونی و مسئولیت پذیری نیروی انسانی، مفهوم مربی گری و سازوکارهای آن به عنوان یک گفتمان نوین در مدیریت مطرح گردید (۱). از این نظر جستجوی راه های جدید برای افزایش پتانسیل و ارتقاء ظرفیت های سرمایه های انسانی و تضمین عملکرد کارکنان و مدیران یکی از مهم ترین مساله های سازمان های پیشرو به شمار می رود. بهبود عملکرد و توسعه فضاهای مربی گری الگویی است که از یک طرف با نظریه های روانشناسی در ارتباط است و از طرف دیگر با نظریه انگیزش بهداشت و روابط انسانی جدید مدیریت پیوند دارد (۱۷). در سال های اخیر دانشمندان توجه بسیاری به حوزه شایستگی داشته اند (۱۳). در دو دهه اخیر نیز مدل های مختلفی برای اجرای مربی گری در سازمان معرفی شده است. انتخاب مدل از طریق توجه به اهداف سازمانی، شرایط سازمان، استراتژی ها و چشم انداز آن تعیین می شود (۲). مطالعات نظری و پیشینه تحقیق نشان داد که مدل مربی گری به عنوان یک مدلی که می تواند کنش های سازمانی را مورد توجه قرار دهد با شرایط طبیعی و بحرانی سازمان سازگار شود و در نهایت به پیش مثبت و منفی عملکرد نیروی انسانی بیانجامد، مدل قابل اجرا و

اثربخش شناخته شده است (۴). در این تحقیق سازمان شهرداری تهران به عنوان میدان مورد مطالعه در نظر گرفته شده است. این سازمان به دلیل وسعت جغرافیایی، تنوع ارائه خدمات، تنوع مراجعین به سازمان به طور روزانه و حساسیت تصمیمات مدیریتی از ویژگی خاصی برخوردار است.

در شهرداری تهران نظام نامه آموزش نیروی انسانی طراحی و تصویب شده که اجرای آموزش های کارکنان را تعریف نموده است (۶). ولی در هیچ یک از انواع آموزش ها اعم از رسمی و غیررسمی، کوتاه مدت و درازمدت به روش « مربی گری» اشاره نشده است. این نشان می دهد که آموزش نوین مبتنی بر الگوی مربی گری در این سند آموزشی مغفول واقع شده است. در تحقیق لوویس (۲۰۱۸) تجربه مربی گری در سازمان نشان داده است که این مدل آموزشی در توسعه رهبری سازمانی اعم از دوره های کوتاه مدت و بلندمدت تأثیر مثبت داشته است. با توجه به تجارب پژوهشی آموزش به شیوهی مربی گری به مزیت های فراوانی در سازمان می انجامد. لذا این تحقیق درصدد است تا شایستگی های مربی گری، مدیران آموزش در شهرداری را به گونه ای توسعه دهد که این مدیران میانی بتوانند به عنوان مربی کارکنان زیردست خود را روزانه و به تناسب نیاز آن ها و نیاز سازمان هدایت نمایند. بنابراین سؤال اساسی در این مطالعه این است: مدل توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران کدام است؟

مبانی نظری

تبیین آموزش با مدل مربی گری

بر اساس مطالعات انجام شده یکی از پارامترهای مرسوم و فراگیر در توسعه منابع انسانی آموزش و تکنیک های نوین یادگیری است. تجربیات و مبانی علمی نشان داده است که آموزش و توسعه فردی همیشه مهم ترین ابزار در بهبود عملکرد کارکنان در نظر گرفته می شود. مربی گری یکی از روش های آموزش کارکنان است که مانند روش های دیگر آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می شود. مربی گری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان به ارمغان آورد (۱۴). در دهه ی اخیر، ابزار مربی گیری محبوبیت چشم گیری میان رهبران و کارکنان سازمان ها یافته است، به طوری که سازمان ها و کارکنانشان به مربی گری توجه زیادی کرده اند و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را در آن سرمایه گذاری می کنند (۱۵). ضرورت بهره برداری مناسب از سرمایه های انسانی سازمان ها بر لزوم تدوین و به کارگیری الگوهای آموزشی مناسب موقعیت ها و شرایط حال حاضر سازمان

¹ Louis

ارائه مدلی برای توسعه شایستگی های مربی گری...، نسیم مداحی، افسانه زمانی مقدم، پرپوش جعفری 225.

تأکید می کند. یکی از این الگوها و روش های تجربه شده موفق و کاربردی، روش مربی گری است که بر اساس بررسی صورت گرفته برای سازمان های تخصصی نظیر شهرداری می تواند دستاوردهای قابل توجهی دربرداشته باشد (۷).

امروزه به ابزار مربی گری در آموزش توجه ویژه ای می شود و سرمایه گذاری های مادی و انسانی زیادی در این الگوی آموزشی صورت گرفته است، به طوری که اکثر سازمان ها و شرکت های پیشرو سعی در فراهم نمودن و به کارگیری مربی گری در زمینه ها بسترهای مختلف برای آموزش منابع انسانی خود داشته اند (۸). مایکروسافت^۱، اپل^۲، سامسونگ^۳، ناسا^۴، وودافون^۵، ولوو^۶، آلتاتل^۷ ... از جمله شرکت ها و سازمان هایی هستند که به مربی گری در آموزش منابع انسانی خود روی آورده و آن را نهادینه کرده اند. برخی انجمن ها و مؤسسات بین المللی فعال در حوزه آموزش و به سازی، مانند آموزش یا بهسازی آمریکا^۸، انجمن مدیریتی آمریکا^۹ یا فدراسیون بین المللی مربی گری^{۱۰}، فعالیت های گسترده ای در حوزه مربی گری انجام داده اند (۷).

ویژگی های اساسی مربی گری

پژوهشگران عرصه مربی گری بر این باورند که این مدل آموزشی تخصصی بوده، نیازمند تفکر جامع نگر، تسلط بر وظایف سازمانی، شناخت نیازمندی های کارکنان و مدیریت زمان است. شخص مربی علاوه بر این که نیازمند داشتن شرایط مربی گری است، لزوماً می بایست ویژگی های فرایندی رسالت مربی گری را نیز بشناسد تا به اهداف از قبل تعیین شده ای آن نایل شود. این ویژگی ها در قالب موارد شش گانه ای ذیل تعریف شده است:

۱- امکان ارائه بازخورد^۱ به افراد درباره نقاط قوت و ضعف روش به کار گرفته شده؛

¹ Coaching

² Microsoft

³ Apple

⁴ Samsung

⁵ Nasa

⁶ Vodafone

⁷ Volvo

⁸ Alcatel

⁹ American Society for Training and Development (ASTD)

¹ American Management Association (AMA)

¹ International Coaching Federation (ICF)

¹ Feedback

- ۲- تمرکز بر بهبود عملکرد و ارتقای سطح مهارت‌های فردی؛
- ۳- پوشش اهداف فردی و سازمانی در روش مربی‌گری؛
- ۴- تأکید و استقرار بر فرض خودآگاهی افراد و یا امکان دستیابی به خودآگاهی افراد؛
- ۵- محدود بودن به زمان؛
- ۶- تأکید بر عملکرد کاری با امکان بحث در خصوص مسایل شخصی افراد؛ (کاپو^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

لوویس^(۲۰۱۸) در مقاله پژوهشی خود با عنوان « نقش مربی‌گری در توسعه رهبری و ایجاد قدرت در سازمان » انجام داده است. به این نتیجه دست یافت که مربی‌گری رهبری یک رویکرد تجربی و فردی است که در توسعه رهبری سازمانی تأثیر دارد و در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت به توانمندسازی رهبری و دستیابی به اهداف توسعه سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. مربی‌گری می‌تواند به رهبران در سازمان‌ها یاد دهد که چگونه تجربه خود را بازتاب دهند. بینش آن را استخراج و از آن بهره‌برداری نمایند.

بیکریچ^(۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان « مربی‌گری اجرایی در طول تغییر سازمانی با تأکید بر دیدگاه‌ها و عملکردهای مدیران » طی یک مطالعه‌ای کیفی به این نتیجه رسیدند که شرکت دادن مربیان در یک دوره مربی‌گری دو تغییر عمده را به وجود آورد. یکی تغییر در خصوصیات فردی مدیر، دوم ایجاد تغییر در دیگران. به عبارت دیگر این دو نوع تغییر سازمانی و اجتماعی قلمداد شده است. این نشان می‌دهد که اجرای فرایند مربی‌گری موجبات تغییر در خود مدیریت و نیز ایجاد تغییر در دیگران می‌شود.

هامباچ^(۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان « ارزیابی موفقیت مربی‌گری برای بهبود مستمر فرایند تشخیص رهبر خوب در سیستم CI » نتیجه این که صلاحیت‌های مربی‌گری قبل از اجرای برنامه بهبود مستمر و بعد از اجرای آن قابل اندازه‌گیری و به صورت یک استاندارد درآمد، را بدست آوردند.

¹ Coacho

² Yarborough

³ Bickrich

⁴ Hambach

دولوت^۱ (۲۰۱۷) تحقیق بر روی « فرایند مربی گری و تأثیر آن بر توانایی کارکنان در بخش میهمانداری » انجام داده اند، در این تحقیق آمده است اگرچه مربی گری به ندرت در بخش میهمانداری مورد استفاده قرار گرفته، ولی مدیریت این گروه از منابع انسانی همواره از دست یابی به توسعه شایستگی های خود رنج برده اند. طبق نتیجه نهایی آنها مدیر تیم میهمانداران می تواند پس از کسب شایستگی ها به عنوان مربی نقش سازنده و اثربخشی برای زیردستان خود داشته باشد.

رک وو^۲ (۲۰۱۷) در مطالعه میدانی خود با عنوان « مطالعه اکتشافی برای بررسی مشترک مربی گری و مدیریت مربی گری در تعهد سازمانی » به این نتایج دست یافتند که بین مربی گری مدیریت و تعهد سازمانی رابطه ای مثبت وجود داشته است. هر چه همدلی مربی و فراگیران بیشتر باشد، اثر تعدیل کنندگی آن بیشتر می شود.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف ارایه مدلی برای توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران برنامه ریزی و انجام شده و با رویکرد ترکیبی و با طرح شیوه های ترکیبی اکتشافی انجام شده است. هدف پژوهش حاضر توسعه ای و کاربردی است. از آنجا که به ارائه یک مدل نوین در حوزه توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش در شهرداری تهران می پردازد و سبب توسعه دانش موجود در حوزه شایستگی های مدیران آموزش می گردد، دارای جهت گیری توسعه ای است و چون قصد کاربردی نمودن مدل مفهومی را به منظور حل مسائل موجود در جامعه آماری مورد نظر دارد، از نوع کاربردی است. به منظور ساخت مدل از روش کیفی (تکنیک دلفی) استفاده شده است. پس از به دست آوردن مدل مفهومی، جهت بررسی تعمیم پذیری آن به تحقیق کمی پرداخته شد. برای کار در ابتدا پرسشنامه ای برخواسته از مدل مفهومی به دست آمده تهیه گردید و سپس بین اعضای نمونه آماری توزیع و جمع آوری شد. داده های استخراج شده به کمک نرم افزار Amos24 و مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل و آزمون قرار گرفت و سپس مدل نهایی تحقیق به دست آمد. در مورد کلیت و اجزای مدل طراحی شده از خبرگان دانشگاهی و متخصصین مربی گری بین المللی نظرسنجی شده و اصلاحات لازم بر مبنای این نظرات اعمال گردیده است. جامعه آماری در تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل ۳۰

¹ Dolot

² Rokwoo

³ ICF

نفر از خبرگان و متخصصان آموزش و منابع انسانی و مربی‌گری بین‌الملل و جامعه آماری تحقیق در بخش کمی شامل ۴۶۰ نفر از مدیران و مسئولین آموزش شهر تهران می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش دلفی بصورت هدفمند بوده و در بخش کمی بصورت غیر احتمالی در دسترس می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز، طبق فرمول کوکران حدوداً ۲۱۰ نفر انتخاب شدند. در پژوهش حاضر و به منظور تایید عوامل موثر در شایستگی‌های مربی‌گری مدیران از مصاحبه‌های رودررو و نیمه ساختار یافته استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به هدف اصلی این پژوهش یعنی ایجاد یک پلت فرم بنیادی برای ارائه مدل‌هایی جهت توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و محدودیت‌های پیش‌رو، از روش دلفی استفاده شده است. می‌توان مهم‌ترین دلیل این انتخاب را به وجود آوردن اجماع و توافق بین صاحب‌نظران و گروه‌های مختلف ذینفع با اعتبار بالا دانست. پس از شناسایی برخی از معیارهای توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهردار تهران، نسبت به طراحی پرسشنامه اقدام نموده و سپس آن را میان جامعه هدف توزیع نموده و نتایج را مورد بررسی قرار دادیم. اجرای روش دلفی با انجام مجموعه‌ای از دوره‌های متوالی صورت پذیرفت و قبل از شروع این فرایند، محقق به تکوین سؤالات تحقیق پرداخت و ابهامات و عدم وضوح در آنها را برطرف ساخت تا سؤالات روشن و تمرکز سؤالات بر هدف تحقیق حفظ گردد. پرسشنامه‌ها در سه مرحله به گروه متخصصان از پیش تعیین شده ارسال گردید. پرسشنامه دور اول با ساختار نیمه باز و ترکیب سؤالات باز و چند گزینه‌ای بود. این موضوع به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد که فضای باز نسبتاً بیشتری برای بسط موضوع تحت بررسی داشته باشند. تجزیه و تحلیل کیفی نتایج دور اول، زیرساختی را برای دور دوم و دورهای بعد فراهم می‌کند. نقش دور اول مربوط به شناسایی مباحث مهم در دوره‌های بعدی است. سؤالات باز پاسخ برای افزایش غنای داده‌های جمع‌آوری شده مرسوم هستند.

نتایج مرحله اول دلفی:

بر اساس نظرات گروه خبرگان و در مجموع ۴۷ شاخص از میان گویه‌های استخراجی به عنوان عوامل حاصل از انجام مرحله‌ی اول دلفی تبیین گردید. و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله دوم دلفی انجام گردید.

نتایج مرحله دوم دلفی:

در مرحله ی دوم طرح دلفی از خبرگان پاسخگو خواسته شد تا نظرات و دیدگاه های خود را در رابطه با ۴۷ عوامل موثر در طراحی و تبیین توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهردار تهران اعلام نمایند. براساس یافته های حاصله از این مرحله و مقایسه امتیاز حاصله برای هر مؤلفه، مؤلفه هایی که امتیازی کمتری از ۴,۳۱۵۹ کسب کرده اند، حضورشان در مرحله بعد تایید نمی گردد. لذا مشخص شد که از بین ۴۷ مؤلفه به دست آمده از مرحله اول، تعداد ۴ شاخص دیگر حذف شده و ۳ شاخص اضافه گردیده و در نهایت تعداد ۴۶ مؤلفه به عنوان عوامل نهایی طراحی و تبیین مدل توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهردار تهران، تبیین گردید.

نتایج نهایی یافته های مرحله اول و دوم دلفی، که بصورت مستقیم و تاثیر گذار به مرحله سوم دلفی راه یافت. با توجه به تایید این سوالات در مرحله سوم دلفی، مراحل دلفی در این مرحله به پایان رسید و در نهایت ۴۶ شاخص و ۱۳ مؤلفه به شکل جدول شماره ۱ شناسایی گردید.

جدول شماره ۱- نتایج نهایی یافته های مرحله اول و دوم دلفی

سوال	شاخص	مؤلفه ها	ابعاد
۱-۴	نیازسنجی	تجزیه و تحلیل فردی و راهبردی	شایستگی های کیش مربی
	نظر سنجی		
	توسعه منابع انسانی		
	تقویت نقاط قوت کارکنان		
۵-۸	اجرای آموزش هدفمند	وضع مقاصد راهبردی	
	آموزش زمان بندی شده		
	توافق در طرح های آموزشی		
	ارزیابی توسعه منابع انسانی		
۹-۱۲	طرح های عملیاتی توسعه محور	توسعه طرح های عملیاتی	
	تجزیه و تحلیل و مساله یابی		
	تحکیم رابطه مدیر با مسئولان آموزشی		
	بهره برداری از طرح های عملیاتی		
۱۳-۱۶	یاریگر کارکنان		رفتاری تک شایستگی
	دیدگاه همه جانبه		

	اطمینان از توانمندی کارکنان	رهبری تحول آفرین	شایستگی اجرایی مربی
	مصلحت کارکنان		
۱۷-۱۹	حمایت مستمر	اعتماد	
	توجه به ادراکات و سبک های یادگیری		
	دغدغه آینده		
۲۰-۲۲	عدم قضاوت شخصی	گوش کردن فعال	
	گوش دادن		
	درک موضوعات		
۲۳-۲۵	درک دیدگاه های کارمندان	پرسشگری قدرتمند	
	ایجاد سوال در جهت ایجاد تعهد		
	ایجاد سوال در جهت یادگیری		
۲۶-۲۹	توانمند سازی	توانمندسازی	
	توسعه منابع انسانی		
	قابلیت رفتار سازمانی		
	ارتقای دانش فنی		
۳۰-۳۲	ترغیب و تشویق	توسعه و تشویق	
	انگیزش شغلی کارکنان		
	نگرش مثبت به سازمان		
۳۳-۳۶	انجام وظایف سازمانی	هدایت در انجام وظیف	
	افزایش مهارت شغلی		
	بهبود عملکرد سازمانی		
	رضایت کارکنان و احساس کارایی		
۳۷-۳۹	ارزیابی و تشخیص نقاط قوت دوره آموزشی	پایش مثبت	شایستگی پایش کردن مربی
	بازخورد مثبت		
	نتایج دوره ها		
۴۰-۴۳	ارزیابی و تشخیص نقاط ضعف دوره آموزشی	پایش منفی	
	تعدیل طرح های عملیاتی دوره		
	بازنگیری و بهینه سازی اجرای دوره		

	باز طراحی پایش مجدد دوره		
۴۴-۴۶	بهبود روند یادگیری	باز خورد	
	نیازهای آموزشی		
	رسیدن به هدف		

تحلیل کمی داده‌ها

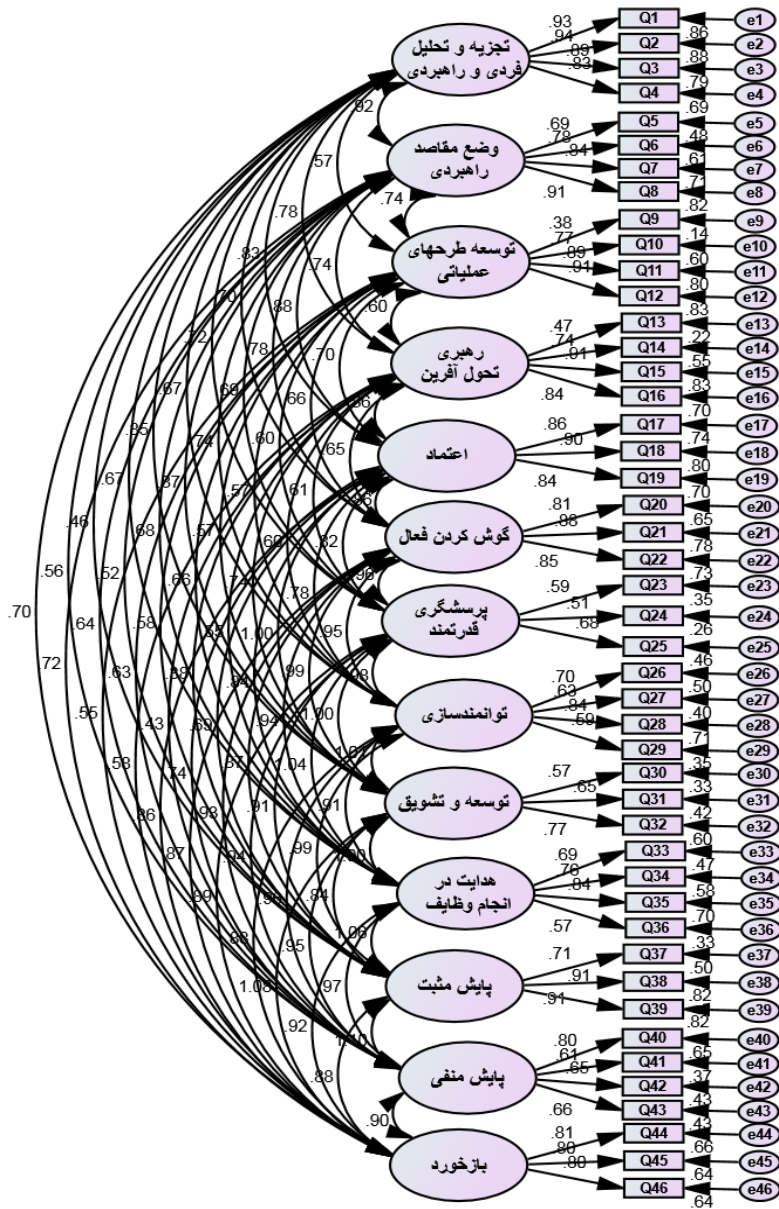
پس از شناسایی عوامل موثر، پرسشنامه‌ای تنظیم گردیده و بصورت وسیع در اختیار مدیران ارشد، میانی و پایه مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران قرار گرفت. در این بخش داده های تحقیق با استفاده از روش های علمی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. با استفاده از تحلیل عامل تائیدی ساختار کلی پرسشنامه تحقیق مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است. روایی، اندازه گیری نشان داده شده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. بنابراین رابطه بین عامل(متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بارهای عاملی نشان داده می شود. بطور کلی با تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Amos^{۲۴} سوالات پاسخ داده شد. برای نیل به این منظور نخست آزمون نرمال بودن داده ها صورت گرفته است. سپس تحلیل عامل تائیدی برای هر یک از متغیرها انجام شده است. در نهایت نیز مدل تحقیق اجرا شده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می نماید برای تمامی سوالات مقادیر چولگی یا کشیدگی بین ۳- و ۳+ است و همچنین نسبت بحرانی ضریب مردیا در سطر چند متغیره کمتر از ۲,۵۸ (۲,۴۴۹) می باشد که این به معنای تأیید نرمال بودن چند متغیره می باشد.

جدول ۲-ارزیابی نرمال بودن

گوپه	مینیمم	ماکزیمم	چولگی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
Q46	1.000	4.000	-.203	-1.413	-.985	-.428
Q45	1.000	4.000	.361	2.511	-1.085	-.779
Q44	1.000	4.000	-.193	-1.342	-.441	-1.536
Q43	1.000	4.000	.288	2.004	-.954	-.322
Q42	1.000	4.000	1.136	7.912	.012	.043
Q41	1.000	4.000	-.395	-2.753	-.498	-1.733
Q40	1.000	4.000	-.090	-.629	-.598	-.082
Q39	1.000	4.000	-.582	-4.050	.369	1.286
Q38	1.000	4.000	-1.241	-8.645	1.763	.140

گویه	مینیمم	ماکزیمم	چولگی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
Q37	1.000	4.000	.107	.747	-.809	-.817
Q36	1.000	4.000	-.559	-3.893	.132	.459
Q35	1.000	4.000	1.083	7.543	-.073	-.253
Q34	1.000	4.000	.299	2.082	-1.090	-.794
Q33	1.000	4.000	-.070	-.490	-1.011	-.521
Q32	1.000	4.000	-.151	-1.052	-.744	-.589
Q31	1.000	4.000	-.416	-2.894	.467	1.627
Q30	1.000	4.000	-.828	-5.766	-.516	-1.798
Q29	1.000	4.000	-.582	-4.053	.012	.042
Q28	1.000	4.000	.163	1.138	-1.010	-.516
Q27	1.000	4.000	-.402	-2.800	-.540	-1.881
Q26	1.000	4.000	-.857	-5.969	.087	.303
Q25	1.000	4.000	-.206	-1.434	-.935	-.255
Q24	1.000	4.000	-1.085	-7.557	.231	.805
Q23	1.000	4.000	1.487	10.357	.840	.926
Q22	1.000	4.000	.464	3.232	-1.053	-.666
Q21	1.000	4.000	.360	2.505	-1.143	-.982
Q20	1.000	4.000	1.142	7.954	.165	.574
Q19	1.000	4.000	1.808	12.594	2.143	.464
Q18	1.000	5.000	.110	.770	-1.076	-.747
Q17	1.000	5.000	.308	2.147	-1.027	-.575
Q16	1.000	5.000	.478	3.331	-.882	-.072
Q15	1.000	5.000	.141	.982	-1.036	-.606
Q14	1.000	5.000	.371	2.583	-.843	-.935
Q13	1.000	5.000	.907	6.319	-.039	-.135
Q12	1.000	5.000	.937	6.524	.222	.773
Q11	1.000	5.000	.882	6.143	.189	.657
Q10	1.000	5.000	.748	5.209	.034	.118
Q9	1.000	5.000	.284	1.976	-1.080	-.762
Q8	1.000	5.000	-.023	-.159	-.989	-.442
Q7	1.000	5.000	-.708	-4.933	-.507	-1.765
Q6	1.000	5.000	.641	4.464	-.175	-.610
Q5	1.000	5.000	.857	5.969	.355	1.237
Q4	1.000	5.000	-.201	-1.401	-1.036	-.609
Q3	1.000	5.000	-.274	-1.905	-.969	-.375
Q2	1.000	5.000	-.345	-2.405	-.894	-.114
Q1	1.000	5.000	-.026	-.178	-1.100	-.830
چند متغیره					43.231	2.449

شکل ۱، مدل اولیه پژوهش با بارعاملی عاملی را نشان می دهد برای روایی و برازش بهتر مدل، گویه هایی که بارعاملی پایین تر از ۰,۳ هستند باید از مدل حذف گردند که در این پژوهش بار عاملی همه گویه ها بالاتر از ۰,۳ بود و از روایی لازم برخوردار هستند.



شکل ۱-مدل تحلیل عاملی مرتبه اول پژوهش با بارهای عاملی

شاخص های برازش مدل اولیه پژوهش به شرح جدول ۳، می باشد.

جدول ۳- شاخص های برازش مدل اولیه

نوع شاخص	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
برازش مدل	۴/۶۷۰	۰/۷۱۱	۰/۸۴۰	۰/۸۱۱	۰/۸۹۱	۰/۸۵۳	۰/۷۵۹	۰/۱۰۰

که پس از اصلاح شاخص های برازش طبق جدول ۴ بدست آمد.

جدول ۴- شاخص های برازش مدل اصلاح شده

نوع شاخص	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
برازش مدل	۳/۷۰۰	۰/۹۴۴	۰/۹۰۲	۰/۹۱۲	۰/۹۶۵	۰/۹۰۸	۰/۸۸۷	۰/۰۷۴

براساس جدول ۴، پس از اصلاح مدل نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی نیز بهبود یافت و به ۳/۷۰۰ رسید. شاخص های برازش تطبیقی نیز همگی (غیر از GFI با اختلاف جزئی) پس از اصلاح مدل به بالاتر از ۹۰ درصد رسیدند و مناسب هستند. در جدول ۵ بارهای عاملی گویه ها و تایید یا رد آنها آمده است.

جدول ۵- نتیجه تحلیل عاملی تاییدی مولفه های پژوهش

تایید/رد	بار عاملی	معرف	شاخص ها	رتبه
تایید	.928	Q1	نیازسنجی	۱
تایید	.934	Q2	نظر سنجی	۲
تایید	.883	Q3	توسعه منابع انسانی	۳
تایید	.821	Q4	تقویت نقاط قوت کارکنان	۴
تایید	.663	Q5	اجرای آموزش هدفمند	۵
تایید	.755	Q6	آموزش زمان بندی شده	۶
تایید	.820	Q7	توافق در طرح های آموزشی	۷
تایید	.893	Q8	ارزیابی توسعه منابع انسانی	۸

ردیف	شاخص ها	معرف	بار عاملی	تایید/رد
۹	طرح های عملیاتی توسعه محور	Q9	.388	تایید
۱۰	تجزیه و تحلیل و مساله یابی	Q10	.781	تایید
۱۱	تحکیم رابطه مدیر با مسئولان آموزشی	Q11	.898	تایید
۱۲	بهره برداری از طرح های عملیاتی	Q12	.917	تایید
۱۳	یاریرگر کارکنان	Q13	.432	تایید
۱۴	دیدگاه همه جانبه	Q14	.707	تایید
۱۵	اطمینان از توانمندی کارکنان	Q15	.893	تایید
۱۶	مصلحت کارکنان	Q16	.810	تایید
۱۷	حمایت مستمر	Q17	.776	تایید
۱۸	توجه به ادراکات و سبک های یادگیری	Q18	.850	تایید
۱۹	دغدغه آینده	Q19	.783	تایید
۲۰	عدم قضاوت شخصی	Q20	.784	تایید
۲۱	گوش دادن	Q21	.867	تایید
۲۲	درک موضوعات	Q22	.831	تایید
۲۳	درک دیدگاه های کارمندان	Q23	.593	تایید
۲۴	ایجاد سوال در جهت ایجاد تعهد	Q24	.508	تایید
۲۵	ایجاد سوال در جهت ایجاد یادگیری	Q25	.644	تایید
۲۶	توانمند سازی	Q26	.672	تایید
۲۷	توسعه منابع انسانی	Q27	.597	تایید
۲۸	قابلیت رفتار سازمانی	Q28	.821	تایید

ردیف	شاخص ها	معرف	بار عاملی	تایید/رد
۲۹	ارتقای دانش فنی	Q29	.559	تایید
۳۰	ترغیب و تشویق	Q30	.672	تایید
۳۱	انگیزش شغلی کارکنان	Q31	.657	تایید
۳۲	نگرش مثبت به سازمان	Q32	.788	تایید
۳۳	انجام وظایف سازمانی	Q33	.773	تایید
۳۴	افزایش مهارت شغلی	Q34	.772	تایید
۳۵	بهبود عملکرد سازمانی	Q35	.827	تایید
۳۶	رضایت کارکنان و احساس کارایی	Q36	.558	تایید
۳۷	ارزیابی و تشخیص نقاط قوت دوره آموزشی	Q37	.752	تایید
۳۸	بازخورد مثبت	Q38	.843	تایید
۳۹	نتایج دوره ها	Q39	.840	تایید
۴۰	ارزیابی و تشخیص نقاط ضعف دوره آموزشی	Q40	.794	تایید
۴۱	تعدیل طرح های عملیاتی دوره	Q41	.580	تایید
۴۲	بازنگری و بهینه سازی اجرای دوره	Q42	.636	تایید
۴۳	باز طراحی پایش مجدد دوره	Q43	.648	تایید
۴۴	بهبود روند یادگیری	Q44	.822	تایید
۴۵	نیازهای آموزشی	Q45	.759	تایید
۴۶	رسیدن به هدف	Q46	.733	تایید

شاخص های برازش مدل نهایی پژوهش به شرح جدول ۶، می باشد. این نشان می دهد، شاخص های برازش تطبیقی بالاتر از ۹۰ درصد و مناسب هستند. شاخص RMSEA پایینتر از ۰/۰۷۸ (۰/۰۷۸) و مناسب است. بنابراین در کل مدل از برازش خوب و مناسب برخوردار می باشد.

جدول ۶- شاخص های برازش مدل

نوع شاخص	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
برازش مدل	۳/۷۴۵	۰/۹۳۴	۰/۹۰۰	۰/۹۱۰	۰/۹۴۳	۰/۹۰۴	۰/۸۸۰	۰/۰۷۸

جدول ۷، ضرایب و معناداری روابط بین متغیرها را نشان می دهد.

جدول ۷- ضرایب تاثیر و معناداری روابط

بحث و نتیجه گیری

امروزه مربیگری به عنوان یک روش توسعه مدیریت و یک راهبرد برای بهبود عملکرد، اخیراً توجه زیادی بین محققان به خود جلب کرده است. یکی از مهم ترین نیازهای پژوهشی در این زمینه، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در مربیگری، به خصوص درجه صلاحیت و شایستگی مربیان، در قالب الگویی کاربردی و قابل ارزیابی است؛ چراکه به کارگماردن تواناترین و شایسته ترین افراد برای مربیگری و یا افزایش شایستگی های مربیان، حیاتی ترین مسئله در افزایش کیفیت در مدیریت سازمان هاست (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰). از اینرو هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای توسعه شایستگی های مربیگری مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهردار تهران می باشد. نتایج حاصل از تحقیق و یافته ها در انجام این تحقیق از استراتژی تحقیق ترکیبی مبتنی بر بهره گیری از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است. هر یک از رویکردهای مذکور دارای مفروضاتی است که آنها را از یکدیگر متمایز می سازد. استفاده از این دو رویکرد به منظور رفع کاستی های احتمالی هر یک از رویکردها به صورت جداگانه می باشد. در راستای جواب به سوالات تحقیق مشخص شد:

سوال اول: عوامل مؤثر بر توسعه شایستگی های مربیگری در مدیران آموزش شهرداری تهران کدامند؟

شایستگی های کنش مربی، شایستگی رفتاری مربی، شایستگی اجرایی مربی و شایستگی پایش کردن مربی در توسعه شایستگی های مربیگری در مدیران آموزش شهرداری تهران تاثیر معناداری دارند. با توجه به نتایج بدست آمده، توسعه شایستگی های مربیگری در مدیران آموزش شهرداری، ۱۲،۷ درصد از واریانس متغیر شایستگی های کنش مربی، ۷۲،۱ درصد از واریانس متغیر شایستگی رفتاری مربی،

۳۳,۳ درصد از واریانس متغیر شایستگی اجرایی مربی و ۷,۴ درصد از واریانس متغیر شایستگی پیش کردن مربی در توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در مدیران آموزش شهرداری تهران را تبیین و پیش بینی می‌کرد.

سوال دوم: مدل مناسب توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش شهرداری تهران چگونه است؟

براساس نتایج بدست آمده، متغیرهای شایستگی‌های کنش مربی، شایستگی رفتاری مربی، شایستگی اجرایی مربی و شایستگی پیش کردن مربی به عنوان ابعاد متغیر توسعه شایستگی‌های مربی‌گری در مدیران آموزش شهرداری تهران شناسایی گردیدند. ابعاد شایستگی‌های کنش مربی عبارتند از: تجزیه و تحلیل فردی و راهبردی، وضع مقاصد راهبردی و توسعه طرح‌های عملیاتی. رهبری تحول آفرین، اعتماد، گوش کردن فعال و پرسشگری قدرتمند به عنوان مولفه‌های شایستگی رفتاری مربی، توانمندسازی، توسعه و تشویق و هدایت در انجام وظیفه به عنوان مولفه‌های شایستگی اجرایی مربی، همچنین پیش مثبت، پیش منفی و بازخورد به عنوان مولفه‌های شایستگی پیش کردن مربی شناخته شد.

سوال سوم: اولویت‌های توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش شهرداری تهران چگونه است؟

جدول ۵-۱- اولویت بندی شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش شهرداری تهران را نشان می‌دهد.

جدول ۵-۱- اولویت بندی شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش شهرداری تهران

رتبه	ضریب استاندارد	نام متغیر
چهارم	.357	شایستگی‌های کنش مربی
اول	.849	شایستگی رفتاری مربی
سوم	.577	شایستگی اجرایی مربی
دوم	.821	شایستگی پیش کردن مربی

براساس جدول مذکور رتبه اول در توسعه شایستگی‌های مربی‌گری مدیران آموزش شهرداری تهران را مولفه " شایستگی رفتاری مربی " با ضریب استاندارد ۰,۸۴۹ تشکیل می‌دهد. مولفه " شایستگی پیش کردن مربی " با ضریب استاندارد ۰,۸۲۱ در رتبه دوم قرار می‌گیرد. مولفه‌های " شایستگی اجرایی مربی "

با ضریب استاندارد ۰,۵۷۷ و "شایستگی های کنش مربی" با ضریب استاندارد ۰,۳۵۷ به ترتیب در رتبه های سوم و چهارم از نظر اهمیت تاثیرگذاری در توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش شهرداری تهران می باشند. همانگونه که اشاره شد رهبری تحول آفرین، اعتماد، گوش کردن فعال و پرسشگری قدرتمند به عنوان مولفه های شایستگی رفتاری مربی می باشد. لذا می توان چنین گفت: تعامل مثبت مربیان و مدیران آموزشی با کارکنان و درک و حمایت از آنها و... بیشترین تاثیر را در توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش شهرداری تهران قرار دارد همچنین بازخورد و پایش مناسب بعد از شایستگی رفتاری مربی تاثیر بسزایی در توسعه شایستگی های مربی گری مدیران آموزش شهرداری تهران داشته باشد.

References

1. Alwani, Mehdi; Khodami, Abdul Samad. Coaching is an effective approach in human resource management (concepts of principles and applications). Tehran: Jihaddaneshgahi Publications. 1396.
2. Bickerich, kartin. Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives. International Journal of theory Research and practice. 2017.
3. Coacho Utrilla, Pedro Nunez. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Casa. Intangible capital. 2015. 11(2). 166-189.
4. Dolot, Anna. Coaching Process and its influence on employees' Competencies in The hospital sector-case study. International journal of contemporary management. 2017. vol16 (2). 75-8.
5. Fadaei Kiwani, Reza and Sadat Eshkor, Seyedeh Zuleikha, 1396, the position of education in the development of human resources in modern organizations.
6. Hambach, J. Evaluation of Coaching success for the continuous improvement process – How to distinguish a good leader in CI? Procedia manufacturing. 2017. (9). 331-338.
7. Hosseini Amiri, Seyed Mahmoud and Darvish, Behrooz and Farokhi, Mohammad Rez. A Study of the Coaching Role of Senior Managers on Job Transfer with Emphasis on Employee Warmth Mediators and Colleagues Competence (Case Study: All Areas of Tehran Municipality), Third National Conference on Strategies Achieving sustainable development in Iranian architecture and urban planning, Tehran. 1398.
8. Louis, D., & Fatien Diochon, P. The coaching space: A production of power relationships in organizational settings. Organization. 2018. 25(6), 710-731.
9. Nwogo, O. O., & Kabari, J. B. Human Resource Training and Staff Performance in Ohazara Local Government Area of Ebonyi State, Nigeria (2015-2019). International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology. 2021. 1(6), 18-27.
10. Khosravi Pour, Bahman and Pour Fateh, Nasibeh, 2015, The necessity and role of education in the development and improvement of human resources, the first national conference on economics, management and humanities with the approach of applied knowledge, Tehran.

11. Renard, Laurent. Executive coaching for professional organization, PHD Thesis. school of humanities, The American university of London. 2005.
12. Roke woo, Hyung. Exploratory study examining the joint impact study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. 2017.
13. Sangari, Negin; Puroli, Behrooz. The effect of manager's coaching behavior on results related to employee performance. Journal of Management and Development Process. (3). 171- 147. 1393.
14. Vazifeh Doost, Hossein, Radmardghadiri, Gholam Hossein. Design and explain the conceptual model of management coaching and organizational trust in the context of organizational culture. Proceedings of the National Conference on Organizational Culture with a Developmental Approach. Tehran: Civilica Publications. 1393.
15. Woulfin, Sarah.L. and Rigby, JESSICA.G. Coaching for conference: How Instructional coaches lead change in the evaluation Era. Educational Researcher. 2017. vol20(10). 1-6.
16. Wu, L., Chen, G., & Peng, S. Human Capital Expansion and Global Value Chain Upgrading: Firm-level Evidence from China. China & World Economy. 2021. 29(5), 28-56.
17. Yousefi, Mohammad Reza; Mashali, Behzad, Manti, Hossein. Investigating the possibility of implementing a coaching model in human resource training based on the data theory of the foundation (Case study of the Tax Affairs Organization). Tax Research Journal. 1393. (34). Series 82. 257- 233.

1.

ارائه الگوی برنامه توسعه فردی (PDP) مدیران مدارس دوره ابتدایی^۱

حمید رحیمیان^۲

مرتضی بدری^۳

مرتضی طاهری^۴

عباس عباس پور^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱)

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش شناسایی فرآیند توسعه فردی به منظور ارائه الگوی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی است. چارچوب اصلی پژوهش کیفی است و جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و خبرگان نظام آموزش و پرورش پس از اشباع نظری به تعداد ۲۲ نفر تشکیل داد که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از فن تحلیل مضمون انجام شد. نتیجه پژوهش عبارت است از یک فرآیند شش مرحله‌ای، شامل ترسیم وضعیت مطلوب، تحلیل وضعیت موجود، تحلیل شکاف بین دو وضعیت، تعیین نیازها و هدفگذاری، اقدامات و فعالیت‌های برنامه توسعه و بالاخره ارزیابی و ثبت نتایج بود. همچنین پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی موثر، الزامات برنامه یعنی: مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و نگرش مدیران، و نیز راهبردهای این برنامه در قالب مولفه‌هایی شناسایی شد. در این تحقیق بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه فردی و مصاحبه صاحب‌نظران، الگویی جامع برای توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد شده است که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه فردی به شمار رود.

کلیدواژه‌ها: توسعه فردی، برنامه توسعه فردی، مدیران مدارس ابتدایی

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده دوم است.

۲ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۴ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

۵ استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

توسعه هر کشور در گرو توسعه آموزش و پرورش آن است و توسعه آموزش و پرورش در گرو مدیریت صحیح. علاوه بر تزریق منابع مالی و فیزیکی برای موفقیت در آموزش و پرورش، می‌توان با سرمایه‌گذاری در فرآیندها و ظرفیت‌سازی در آموزش و پرورش، به این مهم دست یافت. از جمله عواملی که می‌تواند به ظرفیت‌سازی در این نظام کمک کند، مدیریت مدارس است. مدیران مدارس نقشی حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان دارند؛ طوری که شغل مدیریت مدرسه، به یکی از چالش‌برانگیزترین و بااهمیت‌ترین شغل‌ها در جوامع امروزی تبدیل شده است چرا که هم برای بقای شخص مدیر و هم برای پاسخگویی به مطالبات دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و جامعه نیازمند اکتساب و توسعه دانش، تجربه، شایستگی و مهارت‌هایی در این حوزه هستند و با توجه به اینکه هر مدیر آموزشی مسائل خاصی را تجربه می‌کنند و با چالش‌هایی فراتر از چالش‌های اولیه شغل روبه‌رو هستند، لذا برنامه‌های توسعه مدیران باید مرتبط، فردی و منحصر به فرد باشند و به طور کلی، فرصت‌هایی برای یادگیری شخصی و حرفه‌ای فراهم آورد. با این وجود مطالعات متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های فردی لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند.

تحقیقات بسیاری حکایت از تاثیر مدیر مدارس بر اثربخشی مدارس و نتایج مربوط به یادگیرندگان دارند (۱، ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶). همین امر باعث شده است آمادگی و توسعه مدیران مدارس، موضوع طلایه‌دار^۱ تئوری و عمل رهبری و مدیریت آموزشی باشد (۷). توسعه مدیران آموزش، یکی از اجزای ضروری برای ایجاد محیط آموزشی کارآمد، پیشبرد آموزش و توسعه و بهبود عملکرد فراگیران است (۸، ۹ و ۱۰). تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن، دارند (۱۱). توسعه فردی، مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقششان، ارتقا دهند و سبب بهبود نتایج یادگیری، خلق محیط یادگیرنده، افزایش کیفیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان گردند (۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵) و ظرفیت مدیران مدارس جهت رهبری مؤثرتر را بالا برده و مهارت‌های آنها را در حوزه‌هایی چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (۱۶). از این رو ضروری است مدیران مدارس برنامه‌های آموزش فردی‌ای را که می‌تواند صلاحیت‌های لازم، دانش و اختیارات را به آنها واگذار کند تا آنها را قادر سازد تا در زمینه اصلاحات آموزشی به طور موثر عمل کنند، برای خود طراحی کنند (۱۷).

¹ cutting edge

در این خصوص در رابطه با توسعه مناسب^۱ مدیران آموزشی (۱۸)، پیشنهاد می‌کنند مدیران آموزشی نیاز به دانش‌های مختلفی در مراحل مختلف شغلی خود دارند. به طور خاص، مدیران، نیاز به توانایی‌های شخصی و ارتباطی خاصی دارند که به آنها کمک کند تا پیچیدگی نقش خود را برطرف کنند. سازمان‌ها به منظور تحریک کارکنان به انجام فعالیت‌های یادگیری و توسعه، از برنامه‌های توسعه شخصی به عنوان یک ابزار استراتژیک استفاده می‌کنند؛ به طوری که امروزه توسعه فردی در بین سازمان‌ها و مدیران محبوبیت پیدا کرده و به عنوان ابزار یادگیری رسمی نگریسته می‌شود (۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۲۲). اما توسعه فردی مدیران مدارس که اساساً نقش رهبری آموزشی را در سطح عملیاتی در بدنه نظام آموزش و پرورش بر عهده دارند، مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به آنچه بیان شد، مشخص است که موضوع برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی که اکثریت مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش کشور را تشکیل می‌دهند، مستلزم توجه ویژه بوده و لزوم طراحی الگویی برای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی با در نظر گرفتن ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص نظام آموزش و پرورش کشور، در راستای ارتقاء کیفیت آموزشی در مدارس ضروری به نظر می‌رسد. مسلماً طراحی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی می‌تواند فرآیند توسعه فردی را مشخص نموده و صلاحیت‌های لازم را مشخص کرده و مدل توسعه فردی را برای راهنمایی برنامه‌های توسعه فردی آینده در زمینه تربیت مدیران مدارس دوره ابتدایی کشور ارائه دهد

مبانی نظری پژوهش

بررسی تعاریف ارائه شده در خصوص توسعه منابع انسانی نشان‌دهنده این است که یادگیری، نقش محوری در توسعه منابع انسانی دارد. در رویکرد یادگیری بر نقش افراد به عنوان یادگیرنده خودراهر با حمایت سایر ذینفعانی که دیدگاهی مشابه در خصوص توسعه دارند، تاکید شده است و تلاش می‌شود غالباً افراد در قالب توسعه منابع انسانی، فرصت‌های بیشتری برای افزایش منافع فردی داشته باشند (۲۲). رویکرد یادگیری خودمحور، مبنای برنامه توسعه فردی است. در یادگیری خودمحور، هیچ یک از روش‌های یادگیری رد نمی‌شود اما یادگیرنده قادر است روش‌های یادگیری را با توجه به ترجیحات خود انتخاب کند. باورها، اعتقادات، رجحان‌ها و رفتارهای افراد که دربرگیرنده سبک‌های یادگیری آنان است، به آنها کمک می‌کند تا در موقعیت‌های معینی یادگیری ایشان تسهیل گردد و برنامه توسعه فردی به عنوان قابلیت توصیف می‌شود که قادر به تلفیق ارزشها و رجحان‌های فردی با اهداف سازمانی از طریق شیوه‌ها و روش‌های مناسب یادگیری است (۲۴). فراهم آوردن فرصت‌های لازم برای توسعه فردی، یک رویه اساسی در سیستم مدیریت منابع انسانی است زیرا چنین فرصت‌هایی منابع سرمایه انسانی را در سازمان

^۱ appropriate development

توسعه می‌دهد و مزیت‌های رقابتی پایداری را ممکن می‌سازد (۲۵). توسعه فردی فرآیند مستمر پرورش، شکل دادن و بهبود مهارت‌ها و دانش به منظور به حداکثر رساندن اثربخشی و قابلیت‌های فرد است (۲۶) مدیران برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را به خوبی دریافت نکرده‌اند (۲۷). در صورتی که در فضای فعلی پاسخگویی و درخواست برای بهبود مدارس، مدیران با مطالبات بی‌وقفه برای اجرای اصلاحات جدید آموزشی سروکار دارند، رهبران مدارس مسئولیت اجرای تغییرات را بر عهده دارند (۲۸). براین اساس سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و اجرای استراتژی‌های خود بایستی اقداماتی مؤثر در حوزه مدیران را انجام دهند (۲۹). مدیرانی که در برنامه‌های توسعه شرکت می‌کنند با اعمال دانش و مهارت‌های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه‌های آموزشی در مدارس، دانش خود را به روز کرده و توسعه می‌دهند و عملکرد شغلی خود را بهبود می‌بخشند (۳۰). یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای برنامه‌های توسعه و یادگیری مدیران منجر به شکل‌گیری بهتر ارتباط مدیر با معلمان، ایجاد انگیزه، ظرفیت و اعتماد در معلمان می‌شود (۳۱). برنامه توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای تسهیل می‌شود (۳۲). هدف اصلی برنامه توسعه فردی افزایش ظرفیت برای تأمل در فعالیتهای یادگیری، برنامه‌ریزی فرایند یادگیری و توسعه آن و مسئولیت اجرای مستقل آن است (۳۳). به‌زعم (۳۲) برنامه توسعه فردی، هم به منزله یک ابزار و بخش اساسی از یک فرایند ارزیابی و هم نقطه شروعی برای ظرفیت‌سازی بوده و به منزله چارچوبی تلقی می‌گردد که در آن اهداف یادگیری آینده ساخته می‌شود و شیوه‌ای نظام‌مند برای برقراری ارتباط با نیازهای یادگیرنده فراهم است (۲۸) در مطالعه‌ی ای ادراکات مدیران با تجربه ابتدایی را در مورد اینکه آیا آنها احساس می‌کنند برای عوامل تغییر موثر هستند؟ را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیران احساس می‌کنند پیشرفت بسیار کمی در مورد اینکه چگونه رهبر تغییر باشند دریافت کرده‌اند. در عوض، یادگیری حرفه‌ای آنها به عنوان عوامل تغییر از طریق تجربه شغلی و شبکه‌سازی با همکاران مورد اعتماد رخ می‌دهد. و این منجر به شکاف دانش در درک مدیران از فرآیند تغییر شده‌است.

سراو کونا و همکاران (۳۴)، در پژوهشی به نیازهای توسعه‌ی مدیران مدارس پرتغال و روش‌های ترجیحی یادگیری آنها پرداختند. نتیجه‌گیری آنها به این صورت است که در سطح جهانی، مدیران مدارس، نوعی از مهارت‌های مدیریتی و فرصت‌های آموزشی را درخواست می‌کنند که آنها را قادر می‌سازد مهارت‌های رهبری (مثلاً فردی، بین‌فردی/اجتماعی-احساسی) را توسعه دهند (۳۵). در مطالعه‌ای با عنوان "تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی: افزایش صلاحیت‌های توسعه برای مدیران مدارس ابتدایی" به نیازسنجی این نیازها پرداختند. نتایج پژوهش عمده‌نیازها را به ترتیب زیر نمایان کرد: ۱. نیازهای آموزشی در مورد جنبه‌های

آمادگی منابع انسانی/ مدیر مدرسه در برخورد با تغییر ۲. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های تغییر ساختار سازمانی ۳. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های تسهیم و تنظیم کار ۴. نیازهای آموزشی در مورد جنبه های درک و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات

تینگل، کورالز و پیترز (۳۶)، در پژوهشی با عنوان "برنامه های توسعه رهبری: سرمایه گذاری برای مدیران مدارس" مطرح کردن با توجه به اینکه برخی از برنامه های آمادگی مدیران مدارس در دانشگاه ها به طور صحیح مدیران را برای نقش های رهبری آموزش نمی دهند، برنامه های توسعه رهبری با نام "خودتان را رشد دهید"^۳ بر تأثیرگذاری مدیران مدارس به عنوان رهبران مدرسه، تأثیر مثبت داشت

نگ و ستو (۳۷)، در مطالعه ای به آماده سازی رهبران مدارس و نیازهای توسعه مدیران تازه منصوب شده پرداختند. نتایج نشان داد که در هنگ کنگ، نیاز شدیدی به تهیه فرصت های لازم برای توسعه مداوم مدیران مدارس تازه منصوب شده وجود دارد تا آنها بتوانند با اصلاحات و جهانی شدن در توسعه مدارس برخورد بهتری داشته باشند در تحقیقی که توسط دیویس و دارلینگ هاموند (۳۸)، با عنوان "برنامه های ابتکاری آماده سازی مدیران مدارس" انجام شد ضمن بررسی پنج برنامه آماده سازی مدیران مدارس، به ویژگی های مشترک این پنج برنامه ها اشاره شد: هر کدام از این برنامه ها توسط یک نظریه عملی هدایت می شوند که رهبری آموزشی را در قلب اصلاح مدرسه قرار می دهد و جایی که رهبری مدرسه موثر از طریق تلفیق تجربیات عملی و مبتنی بر مسئله و دانش مبتنی بر تحقیق به بهترین وجه توسعه می یابد. سرچپانی و نصیری (۴۳) در پژوهشی به اعتبارسنجی مدل توسعه مدیران مدارس پرداختند. یافته های این مطالعه نشان داد که پدیده اصلی در فرآیند توسعه مدیران مدارس، برنامه های توسعه مشارکتی، تدارک درگیری اختیاری ذهنی و عاطفی یک فرد در گروه مربوط به خود و شرایط سازمانی که انگیزه و مسئولیت را ایجاد می کنند، هستند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی، در آموزش و پرورش ۱۴۰۰ با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از صاحب نظران، خبرگان و مدیران آموزش و پرورش در چهار گروه اعضای هیات علمی، معاونین آموزشی، راهبران آموزشی- تربیتی و مدیران موفق مدارس دوره ابتدایی انجام شد که پس از اخذ رضایت وارد مطالعه شدند. نمونه گیری به روش هدفمند انجام شد و به منظور جمع آوری و تولید داده ها مشارکت کنندگان تحت مصاحبه به روش گفتگوی دوطرفه نیمه ساختارمند قرار گرفتند. میانگین مدت زمان مصاحبه ها بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه بود. فرآیند مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به طوریکه از مصاحبه بیست و یکم، اطلاعات جدیدی نسبت به داده های مصاحبه های قبلی به دست

¹ Tingle, Corrales, & Peters

² grow your own

نیامد. برای انجام مصاحبه ابتدا هدف پژوهش به مشارکت‌کننده توضیح داده شد و پژوهشگر با ارائه یک سؤال کلی در مورد ابعاد و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی روند مصاحبه را شروع نمود، سپس بر اساس دیدگاه‌ها و پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤالات اکتشافی، عمق‌دهنده و جزئی‌تری در راستای هدف پژوهش مطرح شد. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن بود که پژوهشگر با طرح سؤال باز درصدد بود تا بدون محدود کردن عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شونده‌ها از دیدگاه‌ها و نظرات آنها مطلع شود. روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش، روش تحلیل محتوای استقرایی بود، به این صورت که متن مصاحبه ضبط‌شده و در همان روز کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده‌سازی و تایپ شد و به‌عنوان داده اصلی تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. کدهای استخراج‌شده که در حقیقت معنای عبارات مهم حاصل از گفته‌های مشارکت‌کنندگان بود، بر اساس تشابه و تناسب موضوع در یک دسته قرار داده شدند و با مقایسه طبقات و زیر طبقات، درونمایه‌ها و مقوله‌های انتزاعی استخراج گردید (۳۹). برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های کیفی از راهبردهای ۱. تحلیل و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲. تحلیل و بازبینی توسط همکاران و مثلث‌سازی (چندسویه نگری) استفاده شد (۴۰). برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده برگردانده و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. بعلاوه برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، الگوی به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تأیید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. متن تمام مصاحبه‌ها، کدها، طبقات و نتایج تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت. بعلاوه برای تحقق چند سویه نگری در این پژوهش از منابع چندگانه داده از بین افراد مطلع در حوزه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی برای کسب اطمینان از واقعی بودن موقعیت، مطابق با درک پژوهشگر استفاده شد. درنهایت کدها و طبقات و الگوی استخراج‌شده در اختیار ۴ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی (حداقل مدرک کارشناسی ارشد) خارج از پژوهش قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تأیید قرار گرفت. شایان‌ذکر است که فرایند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل و اعتبارسنجی در این پژوهش، در یک دوره زمانی ۱۸ ماهه از اواخر بهار ۱۳۹۹ تا اواخر زمستان ۱۴۰۰ انجام شده است. در جهت رعایت اخلاق پژوهشی مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه و با رضایت آگاهانه (با آگاهی از هدف مطالعه) در مطالعه شرکت نمودند و به آنها اطمینان داده شد که اظهارات و داده‌های آنان محرمانه خواهد بود.

جدول (۱). ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

کدمصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت و رشته تحصیلی
۰۱	مرد	دکتری	۱۴	معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش، دکتری تخصصی زبان و ادبیات فارسی
۰۲	مرد	دکتری	۱۸	راهبر آموزشی و تربیتی، دکتری مشاوره
۰۳	مرد	دکتری	۱۹	عضو هیات علمی دانشگاه، دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی
۰۴	زن	دکتری	۲۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مشاوره
۰۵	مرد	دکتری	۱۳	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی
۰۶	مرد	کارشناسی ارشد	۹	معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش، فوق لیسانس فقه و الهیات
۰۷	مرد	دکتری	۶	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، فوق لیسانس مشاوره مدرسه
۰۸	مرد	دکتری	۱۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی
۰۹	زن	دکتری	۲۱	عضو هیات علمی دانشگاه؛ دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۱۹	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، دکتری تخصصی مدیریت آموزشی
۱۱	مرد	دکتری	۹	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدائی، دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	۱۷	معاون پرورشی اداره آموزش و پرورش،
۱۳	زن	دکتری	۱۱	راهبر آموزشی و تربیتی، دکتری مشاوره
۱۴	مرد	دکتری	۲۰	عضو هیات علمی؛ دکتری انسان‌شناسی
۱۵	مرد	دکتری	۱۹	عضو هیات علمی؛ دکتری روان‌شناسی تربیتی

کدهمصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت و رشته تحصیلی
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	۲۲	مدیر مستقل مدرسه دوره ابتدایی، فوق-لیسانس آموزش ابتدایی
۱۷	مرد	دکتری	۹	عضو هیات علمی؛ دکتری مدیریت دولتی
۱۸	مرد	دکتری	۱۳	معاون آموزشی مدرسه، دکتری مدیریت آموزشی
۱۹	زن	دکتری	۱۷	عضو هیات علمی؛ دکتری برنامه‌ریزی درسی
۲۰	مرد	دکتری	۵	مدیرآموزگار دوره ابتدایی، دکتری آموزش عالی
۲۱	زن	دانشجوی دکتری	۲۹	معاون آموزشی مدرسه، دکتری زبان و ادبیات فارسی
۲۲	مرد	دکتری	۱۴	عضو هیات علمی؛ دکتری مدیریت منابع انسانی

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

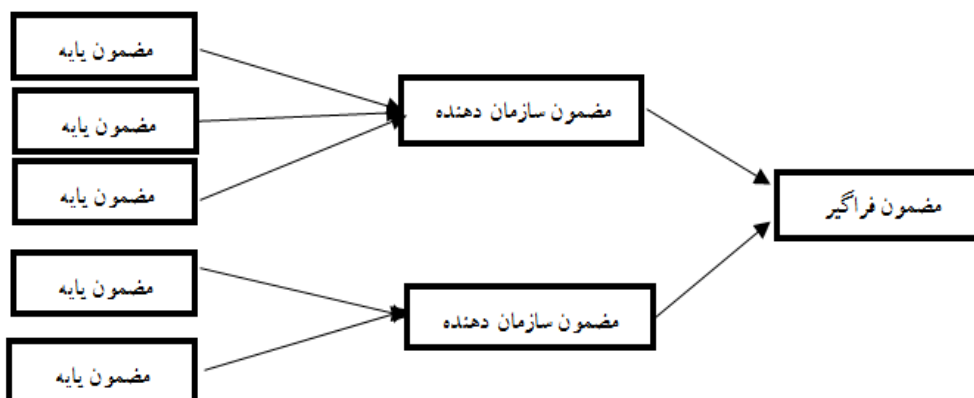
برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از تحقیق کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۴۱). بر اساس پیشنهاد براون و کلارک، می‌توان تحلیل مضمون را طی شش گام اجرا نمود البته این مراحل تحلیل یک فرآیند خطی نبوده و بیشتر حالت بازگشتی دارد که مستلزم حرکت‌هایی رو به عقب و جلو در سرتاسر مراحل تحلیل می‌باشد این گام‌ها عبارتند از آشنایی با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، نامگذاری مضامین و تدوین گزارش. با استفاده از این تکنیک، سه دسته از مضامین به نام مضامین پایه^۱ (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده^۲ (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر^۳ (مضامین عالی در برگیرنده

^۱Basic Theme

^۲ Organizing Theme

^۳ Global Theme

اصول حاکم بر متن به مثابه کل) از صحبت‌ها، گفت‌وگوها و مصاحبه‌ها استخراج خواهد شد (۴۲). مضامین پایه نزدیک‌ترین مضامین به گفته‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌باشد که مستقیم از میان صحبت‌ها استخراج می‌شود. این دسته از مضامین کمترین سطح انتزاع و بیشترین سطح عینیت و دقت را در بین سطوح مضامین دارند؛ اما از آنجایی که معمولاً تعداد این مضامین زیاد است و امکان توضیح و تفسیر و ترسیم همه آن‌ها وجود ندارد، نیاز است که آن‌ها به تعداد کمتری تقلیل یابند. بدین منظور، مضامین پایه‌ای که درون‌مایه و محتوای مشترکی دارند، ذیل یک دسته قرار می‌گیرند و مضامین سازمان دهنده را شکل می‌دهند؛ و سپس از کنار هم قرار گرفتن مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر شکل می‌گیرد. طی کردن این مسیر استقرایی به دلیل قابل‌بیان ساختن یافته‌هاست. این مسیر در قالب شکل ۱ قابل‌نمایش است.



شکل (۱). فرآیند تحلیل مضمون

یافته‌های پژوهش

ابتدا نمونه‌ای از تحلیل یک مصاحبه و کدهای احصاشده از تحلیل مضمون آورده شده است. در ادامه، تحلیل مضمون مراحل برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی، پیش‌بایست‌ها، الزامات، راهبردها و عوامل موثر بر این برنامه به صورت احضا مضامین سطح اول و دوم از مضامین پایه و احضا مضمون فراگیر از روی مضامین سازنده انجام شده است.

جدول (۲) نمونه‌ای از کدهای احصاشده از تحلیل مضمون

مضامین پایه	متن مصاحبه	کدمصاحبه- شوونده
۱. دانش اصول مدیریت ۲. نگرش مثبت به توسعه ۳. مهارت توسعه ۴. شناخت خود ۵. خود تمرکزی ۶. انبساط ارزشی ۷. توانایی ارتباط غیررسمی ۸. رایندگی فکری ۹. مهارت دریافت بازخورد ۱۰. مهارت ارائه بازخورد ۱۱. مشورت‌پذیری ۱۲. انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه نظرات دیگران ۱۳. متعهد به ارزش‌های سازمانی	<p>ببیند برای ایجاد یک برنامه توسعه فردی، ما به سه مقوله نیاز داریم یک مدیر باید دانش، نگرش و مهارت خود را همزمان برای توسعه فردی داشته باشد توضیح می‌دهم. دقت کنید مثلاً اگر ما می‌گوییم یک مدیر باید نظارت داشته باشد بر امور آموزشی، پرورشی و اداری، در مرحله اول باید اصول و روش‌های نظارت آموزشی و تربیتی را بداند و بشناسد یعنی علم و دانش نظارت را داشته باشد در مرحله دوم نگرش مثبتی از نظارت داشته باشد، حمایت‌گر و تشویق‌گر نظارت باشد و در مرحله سوم باید توانایی و مهارت اجرایی کردن نظارت آموزشی و تربیتی داشته باشد. اینها برای توسعه فردی لازم هستند. یک برنامه توسعه فردی زمانی ارزشمند است که صادقانه خودتان را بشناسید. اگر به عنوان یک مدیر ندانید چه کسی هستید، نمی‌توانید فعالانه برای آینده خود برنامه ریزی کنید</p> <p>یک مدیر برای توسعه فردی لازم بیش از آنکه به دیگران بپردازد، در پی ارتقای خود باشد یعنی بیش از آنکه تمرکزش بر دیگران باشد، بر خود متمرکز باشد و ارزش‌های متفاوت با ارزش‌های فردی خود را بپذیرد و از رفتارهای تنگ‌نظرانه درباره دیگران بپرهیزد. و بتواند یک ارتباط غیر رسمی قوی با دیگران برقرار کند. تا سرمنشا تحولات فکری باشد و مدام سایر اعضا را با ایده‌ها و نقطه نظرات خود به وجد آورد.</p> <p>برای توسعه فردی یک مدیر باید مهارت گرفتن بازخورد از اعضای مدرسه، اداره و محیط و همچنین مهارت ارائه بازخوردهای لازم به آموزش‌های کلاسی، به کادر آموزشی و پرورشی مدرسه به محیط اجتماع را داشته باشد. مدیر باید مشورت‌پذیر باشد و علاوه بر مشورت‌پذیری می‌بایست</p>	۰۱

ارائه الگوی برنامه توسعه فردی ... حمید رحیمیان، مرتضی بدری، مرتضی طاهری... 251

کدمصاحبه- شونده	متن مصاحبه	مضامین پایه
	ایده‌ها، افکار و پیشنهادات بقیه را جدا از منبع آن ارزیابی کند یعنی مهم آن پیشنهاد باشد نه پیشنهاد دهنده آن. البته هر سازمانی ارزش‌های مختص به خود دارد و یک مدیر باید به ارزش‌های یک مدرسه پایبند باشد	

جدول (۳). تحلیل مضمون مراحل برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدائی

مضمون فراگیر	مضامین سازنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
برنامه توسعه فردی مدیران مدارس	ترسیم چشم-انداز و وضعیت مطلوب توسعه فردی	ترسیم وضعیت مطلوب	ترسیم تصویر ذهنی مطلوب از آینده، آینده-نگری روشن، ترسیم دیدگاه واضح از آینده شغلی، پیش‌بینی‌های توسعه، تبیین چشم-اندازی مطلوب، ایده‌پردازی، تامل در مورد آینده، آینده‌نگری، ترسیم وضعیت مورد انتظار، تعیین وضعیت مطلوب، ترسیم وضعیت مطلوب، تبیین وضعیت مطلوب توسعه، ترسیم چشم-اندازی مناسب
		تعیین شاخص‌های آینده مطلوب	تعیین ملاک‌های دستیابی به توسعه، تعیین و ترسیم استانداردهای توسعه، تعیین خواسته-های شغلی به صورت دقیق، تعیین ملاک‌های توسعه، تعیین آرمان‌ها و اهداف آینده، تعیین شاخص‌های توسعه، تعیین معیارهای موفقیت، استانداردهای عملکرد مطلوب
	تحلیل وضعیت موجود توسعه فردی	شناخت وضعیت موجود	تعیین وضعیت موجود، شناخت نقاط قوت و ضعف، شناسایی نقاط قوت، شناخت فرصت‌ها، شناخت تهدیدها، شناخت وضعیت موجود، شناسایی وضعیت موجود، شناخت توانایی بالقوه، شناسایی وضعیت موجود، شناسایی نقاط قوت و ضعف

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
مضامین پایه	تحلیل و ارزیابی وضعیت موجود	ارزیابی وضعیت موجود، تحلیل وضعیت موجود، تحلیل وضعیت موجود مدرسه، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات موجود، بررسی عملکرد فردی، بررسی چالش‌های موجود، تحلیل وضعیت موجود (شناخت علائق، مهارت‌ها و نگرش‌ها)
	تعیین و تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب	تعیین و تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب، بازخورد از خودارزیابی‌ها، مرتبط کردن مهارت‌های مورد نیاز به یک هدف، مساله‌یابی، شناسایی فرصت‌ها، تشخیص فرصت‌های توسعه، شناخت مهارت‌های مورد نیاز،
	شناخت فرصت‌ها	شناسایی ظرفیت‌ها توسعه، شناسایی فرصت‌های توسعه، ایجاد و درک مهارت‌های مورد نیاز توسعه
	شناسایی حوزه‌های قابل بهبود	شناخت کمبودهای احتمالی، شناسایی محدودیت‌ها، شناسایی نقص‌ها،
	تعیین نیازها و هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی PDP	نیازهای یادگیری و توسعه، شناسایی نیازهای توسعه، شناخت نیازها، شناسایی نیازها، شناخت نیازهای یادگیری، ثبت ساختارمند نیازهای یادگیری، الزامات یادگیری و توسعه، تعیین نیازهای توسعه‌ای، نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید، تعیین موارد نیازمند توسعه، هدف-گذاری (تعیین اهداف)، تعیین اهداف حرفه‌ای، تعیین اهداف و جهت‌های توسعه فردی، تعیین اهداف، شناسایی شایستگی‌های توسعه، اهداف توسعه‌ای، تعیین اهداف، هدف‌گذاری و تشخیص مسیر توسعه،
	الویت‌بندی اهداف و نیازها	شناخت الویت‌های توسعه، الویت‌بندی الزامات، الویت‌بندی کارها توسعه، الویت‌بندی اهداف،

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
	الویت‌بندی خواسته‌ها، الویت‌بندی نیازها، الویت‌بندی کردن مهارت‌ها	
	تعیین میزان اعتبارات، تعیین منابع مورد نیاز، پیش‌بینی و اعتبارات، تعیین اقدامات، تعیین منابع توسعه، الویت-بندی کردن هزینه، تامین منابع توسعه، تدارک امکانات مورد نیاز توسعه، الویت‌بندی منابع، جذب کمک‌های مردمی، جذب سرمایه‌گذار	تعیین، تامین و تدارک منابع توسعه
	برنامه‌ریزی برای نیل به هدف، طراحی برنامه توسعه، تعیین برنامه عمل، تعیین تدابیر و استراتژیهای توسعه چگونگی رسیدن به موقعیت مطلوب، شناسایی سازوکارهای رفع نیازهای توسعه، تعیین نحوه توسعه، زمان‌بندی برنامه توسعه، زمینه‌سازی‌های توسعه، زمان‌بندی اقدامات توسعه، تنظیم برنامه سالانه، گزینه‌های توسعه‌ای، تهیه برنامه اقدام، مهلت دستیابی به اهداف، آشنایی با نحوه توسعه فردی، سازوکارهای توسعه، شناسایی راهکارهای توسعه، پیش‌بینی نتایج، پیش‌بینی اقدامات توسعه، برنامه‌ریزی توسعه، تدابیر توسعه، برنامه‌ریزی مکتوب، زمان بندی برنامه توسعه	برنامه‌ریزی توسعه
آمادگی برای توسعه، تعیین نقطه آغاز، پیوند الویت‌ها و مهارت‌ها، پیش‌بینی اجرای مطلوب برنامه توسعه، تخصیص پاداش به اجرا کردن PDP ، ارتباط برنامه‌های توسعه با نیازهای سازمانی، لیست‌کردن مهارت‌های مورد نیاز توسعه، پیش‌نویس مکتوب برنامه توسعه، تشخیص و تعیین ابزارهای یادگیری، شناسایی محتوای مورد نیاز توسعه فردی، ترکیب کردن	آمادگی برای انجام اقدامات توسعه	

مضمون فراگیر	مضامین سازنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
			برنامه‌های توسعه با وظایف شغلی، شناسایی استعداد های کادر مدرسه
ارزیابی، بازخورد و مستندسازی PDP	اقدامات و فعالیت‌های لازم PDP	اقدامات فردی:	آموزش، مربیگری، غنی‌سازی شغل، دیگرآموزی، تقویت حوزه‌های مورد علاقه، تجارب درست، بکارگیری مقالات مرتبط با مدیریت مدارس، مطالعه مقالات به‌روز، مجلات، حضور در کنفرانس‌ها، اقدام پژوهی،
		اقدامات گروهی	تبادل تجارب، کار تیمی، شبکه‌سازی، جلسات هم‌اندیشی، تیم‌سازی، شرکت در جلسات هم‌اندیشی، استفاده از تجربیات موفق همسالان، جانشین‌پروری، درس پژوهی،
		اقدامات سازمانی	آموزش‌های ضمن خدمت، سازمان یادگیرنده، فعالیت‌های سازمانی توسعه‌ای، اقدامات و شیوه‌های اجرایی توسعه، انجام اقدامات توسعه‌ای، کلاس‌های ضمن خدمت، بکارگیری استعداد های کادر مدرسه،
		ارزیابی برنامه توسعه فردی	ارزیابی برنامه توسعه، انطباق عملکرد با شاخص‌ها، ارزیابی عملکرد، مرور توسعه و ارزیابی نتایج، ارزیابی توسعه، ارزیابی توسعه، ارزیابی جامع کارهای توسعه،
		بازخورد برنامه توسعه فردی	دریافت بازخوردهای توانمندساز، بازخورد توسعه، بازخورد و استفاده از نتایج، بازخورد از زیردستان، همکاران و اداره،
		مستندسازی و گزارش نتایج توسعه فردی	تهیه گزارش برنامه توسعه، مستند کردن تجارب، ثبت نتایج برنامه توسعه، مستندسازی و ارائه گزارش عملکرد به منطقه، اشتراک‌گذاری نتایج برنامه توسعه
		تجدیدنظر در برنامه توسعه فردی	باز اندیشی در برنامه توسعه، بازنگری برنامه توسعه فردی، دوباره‌نویسی برنامه توسعه، تغییر برنامه توسعه،

جدول (۴) تحلیل مضمون نگرش، دانش و مهارت‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی	نگرش برنامه توسعه فردی	وفاداری سازمانی، تعهد سازمانی، نگرش مثبت به توسعه، تعهد به توسعه فردی، اشتیاق به توسعه، احساس تعلق، رغبت به یادگیری،
	نگرش محوری برنامه	شایسته سالاری، تعهد به داشتن برنامه توسعه، نگرش چندوجهی، نگرش اقتضایی، تعهد به برنامه توسعه
	دانش برنامه توسعه فردی	روانشناسی یادگیری، دانش اقدام پژوهی، دانش درس پژوهی، دانش آموزش پژوهی، دانش مدیریت آموزشی، دانش راهبری آموزشی و تربیتی، اصول رهبری، برنامه‌ریزی آموزشی، نظریه‌های یادگیری، شناخت اهداف دوره ابتدایی، برنامه‌ریزی درسی، دانش سیاست-گذاری آموزشی، سنجش و ارزشیابی آموزشی، ارزشیابی کیفی-توصیفی، طراحی آموزشی، فلسفه آموزش و پرورش، شناخت سرفصل‌های آموزشی، محتوای آموزشی (کتاب درسی)، نظارت آموزشی، الگوهای تدریس، اسناد بالادستی آموزش و پرورش،
	دانش عمومی برنامه توسعه فردی	اقتصاد آموزش، جامعه‌شناسی، دانش مدیریت، دانش استدلال، دانش استراتژیک، دانش مدیریت پروژه، اصول تصمیم‌گیری، اصول برنامه‌ریزی، اصول رهبری، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، سواد رسانه، دانش هنری، دانش بوم‌شناختی، دانش تاریخی، دانش جغرافیا، دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش اصول مدیریت،

<p>شناخت خود، خودتمرکزی، خودکنترلی، خودشناسی، خودارزیابی، خوداندیشی، خودتاملی، تقویت مهارت خودکنترلی، تاب-آوری، خودرهبری، خودنفوذی، خودنظم‌دهی، خودنظارتی، خودبهسازی، خودارتقای، کمال-جویی،</p>	<p>مهارت‌های خودتوسعه‌ای</p>	<p>مهارت‌های مورد نیاز برنامه توسعه فردی</p>	
<p>راهبردهای یادگیری، مهارت تدریس و رهبری کلاس درس، ترویج ارزیابی در خدمت یادگیری، فعالیت‌های یاددهی‌یادگیری، فعالیت‌های یادگیری، شناخت اهداف آموزشی، سنجش و ارزشیابی آموزشی، تئوری‌های تدریس و یادگیری، اصول آموزش اثربخش، نظارت و راهبری آموزشی، آخرین یافته‌های علمی مدیریت مدرسه، نظارت غیرمستقیم، نظارت و ارزیابی، شناخت نیازهای آموزشی، اصلاحات آموزشی و پرورشی، اقدام‌پژوهی، مهارت پرسشگری، تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی، الگوهای تدریس، تعیین انتظارات و نشانگرهای دقیق آموزشی، کیفیت بخشی به اجرای مطلوب ارزشیابی توصیفی، نقد علمی، استفاده از علوم، سبک‌های مختلف تدریس، نیازهای آموزشی، ارزشیابی زمینه، ارزشیابی درون‌داد، ارزشیابی فرآیند، ارزشیابی برون‌داد، یادگیری معنادار، طراحی طرح درس، پداگوژی و استفاده صحیح از راهبردهای آموزشی در جریان فرایند یاددهی و یادگیری، آشنایی با محتوای کتب دوره ابتدایی،</p>	<p>مهارت‌های آموزشی</p>		
<p>گزارش‌دهی جامع و به موقع به سطوح بالای مدیریت، مهارت توسعه، تشکیل شورای معلمان، تشکیل شورای مدرسه، مدیریت صحیح مالی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت مالی، شناخت پیشرفت‌های جدید، سازگاری با</p>	<p>مهارت‌های اداری و پشتیبانی</p>		

<p>پیشرفت‌های جدید، عملگرا بودن، اقتضانگری، ایجاد تغییر، مدیریت تغییرات، ذهنیت حسابگر، پرورش قابلیت‌های، الگوی معلم بودن، الویت انجام بخشنامه‌ها، گزارش عملکرد مدرسه، مساله‌یابی، شناخت عیب کار، الویت‌بندی هزینه‌کردن، مهارت مکاتبه و نامه‌نگاری‌های اداری، در نظر گرفتن اهداف چالشی،</p>			
<p>ایجاد روابط بارور و سازنده، روابط انسانی، انبساط ارزشی، توانایی ارتباط غیررسمی، مهارت دریافت بازخورد، مهارت ارائه بازخورد، زبان بدن، انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه- نظرات دیگران، حل تعارض، انعطاف‌پذیری در گفتار، انعطاف‌پذیری در رفتار، تشویق مباحثه، انعطاف‌پذیری در شنیدن نقطه‌نظرات دیگران، زبان کلامی، تعامل اثربخش و فعال، شنیدن موثر و نقدپذیری، روابط اجتماعی بالا، روابط اجتماعی، تصمیم‌گیری مشارکتی، مذاکره و ارتباط اثربخش، قدرت اقناع، برخورد مناسب با ارباب رجوع، تعامل با مدیران هم‌حوزه، کار گروهی، همکاری تیمی، مدیریت مشارکتی، توانایی ابراز افکار و عقاید، متقاعدسازی، تحریک گفتگو، فن بیان و بیان درست</p>	<p>مهارت‌های ارتباطی</p>		
<p>الهام‌بخشی، نفوذ، انگیزه‌بخشی، تواناسازی، نفوذ در زیردستان، اسوه بودن، رشد دیگران، الگو بودن، "ما" شدن، هدف‌گذاری آرمانی، جذب شخص، کاریزما بودن، نفوذ شخصی، وجه خوب، بینش تحول‌گرا، پراثری، حسن‌شهرت، تشویق به تقویت، ارتباط موثر، شناخت اصول رهبری، حسن‌نیت، هدایتگری، انگیزش مدیریتی، توانایی ایجاد انگیزه، روحیه‌بخشی، تسکین‌بخشی، همدلی، قدرت برانگیختگی، حمایت از رفتارها و تجربیات، اعتباربخشی،</p>	<p>مهارت‌های رهبری</p>		

<p>ایجاد وفاق بین افراد، نظارت مداوم بر مسائل دانش‌آموزان، پرورش ذوق، قضاوت صحیح، نظارت و راهبری تربیتی، درک هم‌نوع، حس حمایتگر، الگو بودن برای اعضا، اصلاحات پرورشی، درک زیبایی، اسوه بودن، مهارت زیباشناسی، زبان هنر، درک هنری، حساسیت هنری، تحلیل رفتار اعضا، درک اجتماعی، تربیت رسانه‌ای، شناخت زیبایی‌ها، ارزشیابی نقادانه، تربیت هنری، لذت و خشنودی، داستان‌سرایی، درک ابعاد هنری، زبان هنر، پرورش تفکر، بازنمایی احساسی، صلاحیت‌های عاطفی، بسط هنری، به‌کارگیری تخیل، نقد هنری، سواد هنری، پرورش قابلیت‌های دانش‌آموزان، توجه به اهداف عاطفی، تلاش به دستیابی به اهداف عاطفی، تغییر نگرش دانش‌آموزان، حمایت از شوخ‌طبی، قصه‌گویی، شهروند مسئول،</p>	<p>مهارت‌های پرورشی</p>		
--	--------------------------------	--	--

جدول (۵). پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی مدیران مدارس، عوامل موثر بر آن و راهبردهای آن

مضامین پایه	مضامین سازنده		مضمون فراگیر
	سطح دوم	سطح اول	
<p>پذیرش مسئولیت، روحیه‌ی توسعه، انگیزه‌های توسعه فردی، نگرش مثبت به توسعه، درک چرایی نیاز به مهارت‌های توسعه، انگیزه توسعه، تمایل به توسعه، روحیه پژوهشگری، پذیرش تغییر، نگرش توسعه، تأمل و تفکر توسعه، فعالیت‌های تربیت‌بدنی، نگرش مثبت به آموزش و توسعه، صلاحیت‌های شناختی، مقبولیت مدیر، جهت‌گیری ایدئولوژیک،</p>	<p>پیش‌بایست‌های فردی</p>	<p>پیش‌بایست‌های برنامه توسعه فردی</p>	<p>برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدائی</p>
<p>چشم‌انداز و اهداف سازمانی، جو سازمانی فرهنگ سازمانی، گفتمان دانش‌آموزمحوری، جو حمایتگر و پرسشگر، الزامات یادگیری و توسعه،</p>	<p>پیش‌بایست‌های سازمانی</p>		

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
		مدرسه محوری، تدارک امکانات فیزیکی، امکان- پذیرى توسعه، به رسمیت شناختن هنر، فضای مطلوب سازمان، مسئولیت پذیری اعضای سازمان، نظام مشارکت، محیط واقعی تر یادگیری
عوامل موثر بر برنامه توسعه فردی مدیران مدارس	عوامل فردی	اطلاع از وظایف شغلی، زاینده گی فکری، مشورت پذیرى، تفکر نقادانه، شایستگی های متناسب با تخصص، دانش روز متناسب با تخصص، جزئی نگری، جامعیت در نگاه، آگاهی از توانایی ها و استعدادها، کمال جویی، انسجام شخصیتی، آزادی عمل، تمام کنندگی، گشودگی ذهنی و فکری، ذهنیت فراملی، توانایی تصمیم گیری، اعتمادبنفس، جرات ورزی، واقع بینی، اخلاق حرفه ای، ذهن خلاق و آفرینشگر، سعه صدر، ریسک پذیرى، سبک های یادگیری، مقبولیت ارزشی، هوش طبیعت گرا، توجه به جنبه های توسعه، دغدغه مند، شناسایی روش های آموزش و توسعه، اخلاق محوری، ابتکار عمل، تمرکز برنتایج بلندمدت، توصیف کننده، غلبه بر محدودیتهای، مدیریت کارآمد و صحیح منابع، در مقابل منابع، مطالعه مقالات مرتبط با مدیریت مدارس، قاطعیت، تخصیص زمان به فعالیت های ورزشی، خدامحوری، سلامت روانی و جسمانی، اخلاق و رفتار زیست محیطی، دید مسئولانه نسبت به جامعه و طبیعت، روحیه ورزشی، منش ورزشی، نتیجه گرا بودن، به کارگیری تخیل، احساس نشاط و طراوت، بهداشت روانی، علم تغذیه، سواد سلامت، اهمیت دادن به سلامت، دغدغه اجتماعی

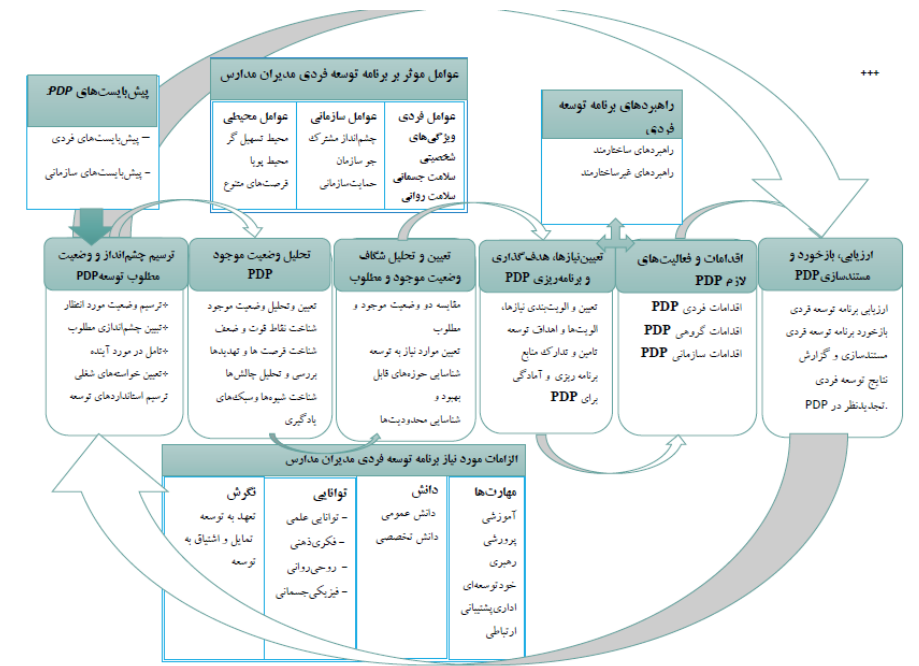
مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
	عوامل سازمانی	<p>چشم انداز مشترک، متعهد به ارزش های سازمانی، توانمندی-های ذینفعان، بهینه سازی فرآیندها، توجه به مقوله ویژگی های مدیریتی، ورزش مداوم اعضای مدرسه، نهادینه سازی نظم و انضباط در مدرسه، بینش سازمانی، تعهد جمعی به توسعه، نهادینه-سازی برنامه محوری توسعه، شناخت نیازهای سازمانی، پویایی گروهی، بروزرسانی آموزش ها، مشورت و استفاده از خرد جمعی در تصمیم-گیری، توسعه و تقویت فرهنگ مشارکت، جذب شخصی، مدیریت سبز و مصرف بهینه منابع، ضوابط و مقررات بهداشتی، جو ورزشی، فرصت دادن به اعضا، هویت سازمانی، شفافیت سازمانی، استراتژی های آموزشی،</p>
	عوامل محیطی	<p>محیط مثبت و تسهیل گر، مواجهه فعال با محیط، آراستگی محیط کار، مشارکت و کار گروهی، امنیت و ایمنی محیط مدارس، آگاهی زیست محیطی، التزام به ارزش های جامعه، محیط دل پذیر، بهداشت محیط، شاداب سازی مدرسه، استفاده از ظرفیت های محیطی، محیط مثبت، فراهم بودن فرصت توسعه، بهداشت روانی محیط یادگیری، تسهیل فرآیند یادگیری، همراه کردن اعضا، مدیریت زمان، معیارهای زیست محیطی، فضا سازی و زیباسازی حیاط مدرسه، ارزیابی منابع محیطی، اهمیت شعر و شعرسرایی، مصرف بهینه، محیط پویا، روان-شناسی محیط، تجربه های زیباشناسانه، محیط چند حسی، محیط ورزشی، توجه به موسیقی سنتی و متناسب با فرهنگ، محیط کار مطلوب، تعامل با سازمان های بیرونی، فرصت های متنوع</p>

مضمون فراگیر	مضامین سازنده	
	سطح اول	سطح دوم
راهبردهای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی	راهبردهای ساختارمند	یادگیری، برگزاری اردوهای علمی و هنری، چیدمان درست، نگاه زیست‌محیطی، تغییر الگوی مصرف، اهتمام بر صیانت از طبیعت، محیط الهام بخش،
	راهبردهای غیرساختارمند	آموزش هدفمند، ساختارهای منعطف، تمرکزگرایی، فناوری اطلاعات، تیم‌سازی، فرآیندسازی توسعه فردی، فعالیت‌های مبتنی بر هدف، کار تیمی، آموزش‌های متنوع، دستورالعمل‌های مشخص توسعه، ساختار توانمندساز، راهبرد یادگیرنده‌محور، رویکرد سازنده‌گرایی، راهبرد یادگیری در محل کار، راهبرد توسعه، راهبرد مبتنی بر عملکرد، راهبردهای هدایت‌شده توسعه، توسعه دوره‌های آموزش،
		شبیه‌سازی موقعیت‌ها، جو پرسشگری، بهبود عملکرد و توانایی، جلب حمایت‌ها، ابلاغ (انتقال) چشم‌انداز، جو ایجاد شده، جذب ظرفیت‌های جوامع محلی، فرآیند مستمر بهبود مهارت‌ها، کارگروهی، یادگیری مداوم، درگیر کردن ذینفعان مدرسه در اصلاحات، تنوع مهارت‌ها، پژوهش‌های مدرسه‌ای، تشکیل تیم-های پژوهشی در سطح مدارس، آموزش زیست-محیطی،

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این سوال ارائه مدلی مرحله‌ای (فرآیندی) از برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی بود. بدین منظور علاوه بر مرور نظام‌مند ادبیات حوزه توسعه مدیران مدارس، با استفاده از مصاحبه با خبرگان حوزه برنامه توسعه فردی و توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، اقدام به طراحی فرآیند برنامه توسعه فردی مدیران مدارس دوره ابتدایی شده است. سعی بر آن بوده است تا با لحاظ ضرورت تحقیق و خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک در خصوص برنامه‌ای جامع برای توسعه

فردی مدیران مدارس به مدلی مناسب دست یافته شود. در کشور ما علیرغم توجه به مقوله آموزش مدیران در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های متصور برای آنان، فرآیند توسعه فردی مدیران بویژه مدیران مدارس چندان مدنظر قرار نگرفته و این مهم در نظام آموزش و پرورش مغفول مانده است. در این خصوص آنگونه که از مطالعه پیشینه تحقیق برآمده است، خلأ تحقیقاتی هم در فقدان تحقیقات داخلی و هم در کمبود چارچوبها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه توسعه فردی مدیران مدارس بپردازند، به چشم می‌آید. حجم منابع موجود در ادبیات تحقیق که به تشریح برنامه توسعه فردی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع توسعه مدیران مدارس به شکلی سیستماتیک و چند بعدی نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی اختصاصی در این حوزه مطالعاتی داشت، ضمن آنکه اساسا مطالعات اندکی در خصوص مقوله یادشده در حوزه مدیریت مدارس در منابع داخلی و خارجی وجود داشت. لذا، در این تحقیق تلاش شد چارچوبی متشکل از ابعاد چندگانه و مؤلفه‌های برنامه توسعه فردی و مراتب دستیابی به آنها در قالب عناوین آموزشی و اقدامات و فرآیند توسعه فردی مدیران مدارس، ارائه شود. به علاوه در این تحقیق بر مبنای ترکیب الگوها و برنامه‌های توسعه فردی و مصاحبه صاحب‌نظران، الگویی جامع برای توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی پیشنهاد شده است (شکل) که می‌تواند مبنای چگونگی توسعه فردی به شمار رود.



شکل (۱). مدل نهایی پژوهش

مدل پیشنهادشدهی برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدائی براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مدلی جامع و فرآیندی بود که شش مرحله اساسی که نقطه‌ی آغاز این مدل، ترسیم چشم‌انداز و وضعیت مطلوب برنامه توسعه و نقطه‌ی پایان آن، ارزیابی، بازخورد و مستندسازی برنامه توسعه فردی بود. البته مدل پیشنهادی چنان‌که ملاحظه شد مدلی خطی نبود در واقع نقطه پایان، شروعی دوباره است. در مدل پیشنهادی بعد از اینکه مدیر مدرسه، چشم‌انداز و وضعیت مطلوب توسعه فردی خود را ترسیم کرد سراغ بررسی و تحلیل وضعیت موجود خود می‌پردازد. نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و براین اساس فرصت‌ها و محدودیت‌های خود را به درستی تشخیص می‌دهد. مرحله بعدی برنامه توسعه فردی، تعیین شکاف و فاصله بین این دو وضعیت است. در واقع تحلیل شکاف، مهارتی است که یک مدیر نیاز به آن دارد. در ادامه می‌بایست براساس تحلیل انجام شده، نیازها تشخیص و الویت‌بندی شود و براساس نیازها، اهدافی را که مدیر را در راه رسیدن به وضعیت مطلوب کمک می‌کند، تعیین کند و در ادامه تدابیری را برای نحوه دستیابی به آن انتخاب کند یا به عبارتی برنامه‌ریزی کند. تا این مرحله از برنامه‌های توسعه فردی، مدیر مدرسه فقط پیش‌بینی‌هایی را انجام داده است اکنون براساس تمام آن برنامه‌هایی که داشته می‌بایست اقداماتی را انجام دهد در واقع اینجا بحث عملی کردن برنامه‌ها مطرح است. هرچند برنامه مورد نظر برنامه توسعه فردی است، ولی اقدامات صرفاً اقدامات فردی نیست. برای دستیابی به توسعه فردی یک مدیر نیاز به انجام اقدامات گروهی و سازمانی هم دارد. در مرحله نهایی می‌بایست برنامه توسعه فردی ارزیابی شود هم از طریق خودارزیابی‌ها و هم از طریق دگرازیابی‌ها حالا همکار است، معلم است، راهبر تربیتی است یا ... بازخورد قسمتی دیگر از مرحله نهایی برنامه توسعه فردی است. یک مدیر مدرسه باید یادگیرنده باشد و یادگیری از برنامه توسعه فردی نیاز به بازخورد دارد یعنی از ارزیابی‌های انجام شده در قسمت قبل برای استفاده بهتر و ارتقای عمل در آینده استفاده شود و نهایتاً مستندسازی و گزارش نتایج اجرای برنامه توسعه فردی آخرین عملی است که براساس یافته‌های پژوهش مدیر مدرسه باید انجام دهد. البته برنامه توسعه فردی فقط این مراحل نیست در وهله اول یک برنامه توسعه فردی نیاز به یک‌سری پیش‌بایسته‌ها دارد. پیش‌بایسته‌هایی که فردی هستند یعنی باید باشند که برنامه توسعه درست طراحی و درست اجرایی شود. پیش‌بایسته‌هایی مثل روحیه و انگیزه توسعه. به هر حال برنامه توسعه نیاز به نگرش مثبت به توسعه دارد و پیش‌بایسته‌های دوم، پیش‌بایسته‌هایی هستند که از سازمان نشأت می‌گیرند و باید در سازمان باشند. مثل چشم‌انداز توسعه در مدرسه یا جو حمایت‌گر مدرسه. یک برنامه توسعه فردی کامل و دقیق نیازمند الزاماتی هم هست. که یافته‌های این پژوهش الزامات برنامه توسعه را در سه دسته متفاوت اما مکمل ۱. الزامات مهارتی^۱، ۲. الزامات دانشی^۲

¹ Skills

² Knowledge

۳. الزامات نگرشی و ۴. توانایی‌های مورد نیاز تقسیم‌بندی شد. دسته اول الزامات، الزامات مهارتی هستند یک مدیر مدرسه برای طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی باید مهارتهایی را داشته باشد. مهارت عبارتست از «توانایی پیاده سازی علم در عمل». مهارت از طریق کاربرد دانش در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می شود و بدون آن در بسیاری از موارد، معلومات مدیر منشاء تاثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون بکارگیری و تجربه کردن اصول تیمی در عمل نمی تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند. مهارت‌های مورد نیاز در پنج دسته مهارت‌های آموزشی، پرورشی، خودتوسعه‌ای، ارتباطی و اداری-پشتیبانی. مهارت‌های آموزشی به معنای درک و تسلط در انجام فعالیت‌های آموزشی است. خصوصاً مهارت‌هایی که در ارتباط با روشها و فرآیندها یاددهی-یادگیری می باشند. مهارت‌های پرورشی، به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و ارزشیابی و پیگیری اجرای فعالیت‌های پرورشی اشاره دارد. مهارت‌های پرورشی، استعداد و توانایی مدیران مدارس در پیگیری و دستیابی به اهداف پرورشی است. مهارت‌های خودتوسعه‌ای، شامل مهارت‌های داوطلبانه، خودمحور و غیر رسمی مورد نیاز مدرسه است که مدیران مدارس انجام می دهند تا در شغل خود به اثربخشی لازم برسند. مهارت‌های ارتباطی، قابلیت‌هایی هستند که مدیران مدارس باید در هنگام ارسال و دریافت انواع اطلاعات از آنها استفاده کنند. مهارت‌های اداری-پشتیبانی، برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای عملیات امور اداری مدرسه و خدمات پشتیبانی آن است.

دسته دوم الزامات برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، الزامات دانشی هستند. معلومات نظری که پر سابقه ترین بعد شایستگی می باشد، حاصل مطالعات و تحقیقات دانشمندان است. فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری، بطور معمول از طریق تحصیل در رشته مدیریت آموزشی و غالباً در سطوح دانشگاهی طی می شود. توسعه دانش و معلومات، زیر بنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود تاثیر چندانی در برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ندارد. به صورت عملیدانش عبارت است از مجموعه معلومات و دانستنی‌هایی که مدیر مدرسه برای زندگی شغلی خود از آن‌ها بهره می‌گیرد. به عبارتی دانش مجموعه اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است. در پژوهش حاضر اهم دانش‌های شناسایی شده در قالب دو دسته کلی دانش عمومی و دانش تخصصی جای گرفت. دانش عمومی در برنامه توسعه فردی، به آگاهی‌های کلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و هدایت امور مدرسه اشاره دارد. اما دانش تخصصی مربوط به دانش اصول و مدیریت آموزشی و آگاهی از فرآیند یاددهی و یادگیری است.

دسته سوم الزامات برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، الزامات نگرشی هستند. نگرش عبارتست از "تصور ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن" تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میان اندیشه و

¹ Attitude

² Ability

عمل وی را تبیین کرده و شکل می دهد. درک انسان از پدیده های پیرامون خود و تصمیم گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. نقش نگرش که در واقع ادراک انسان ها را شکل می دهد، در مدیریت بسیار مهمتر از دانش و مهارت و فرآیند ایجاد و تغییر آن نیز پیچیده تر از فریند کسب دانش و مهارت است. نگرش در برنامه توسعه فردی عبارت است از ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی که مدیر مدرسه را پیشاپیش آماده می کند تا به برنامه توسعه فردی خودش به شیوه‌ی مثبت یا منفی بنگرد. اگر نگرش مدیر نسبت به برنامه توسعه، مثبت باشد و براساس این نگرش، نوعی تعهد حرفه‌ای داشته باشد، طراحی و اجرای برنامه توسعه بهتر انجام می شود.

عوامل متعددی وجود دارند که در طراحی و اجرای درست برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی موثر هستند. در این پژوهش، عوامل موثر بر برنامه توسعه فردی مدیران مدارس در سه دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم بندی شدند. عوامل فردی موثر در برنامه توسعه فردی عواملی هستند که از خود فرد نشأت می گیرند. عوامل سازمانی، عواملی هستند که از اهداف، استراتژی و چشم انداز سازمان نشأت می گیرند. هرچند برای موفقیت در برنامه توسعه فردی، مدیر باید صفت‌ها و مهارت‌های فردی مختلفی را دارا باشد، اما چنان چه تمامی شرایط و عوامل فردی و سازمانی موثر هم مساعد باشد، موفقیت در برنامه توسعه فردی حاصل نخواهد شد مگر آن که عوامل محیطی به شکل مطلوبی فراهم شوند. عوامل محیطی، کلیه ی عوامل، متغیرها و پارامترهایی است که متناسب با اقدامات تنظیم شده برنامه توسعه فردی، با انواع تسهیلات، حمایت‌ها و تشویق‌ها، مدرسه را برای اجرایی نمودن برنامه توسعه فردی مهیا می کند.

در برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی، باید راهبردهایی برای اجرای درست برنامه در نظر گرفته شود. یعنی بعد از تعیین اهداف توسعه‌ای، برنامه‌ای برای رسیدن به آنها تدارک دیده شود. راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه جانبه که نشان می دهد مدیر مدرسه چگونه می تواند به ماموریت و اهداف برنامه خود دست یابد. در این پژوهش راهبردهای برنامه توسعه فردی مدیران مدارس ابتدایی در قالب دو دسته راهبردهای ساختارمند و غیرساختارمند تقسیم بندی و ارائه شد. راهبردهای ساختارمند راهبردهایی هستند منظم، قالبمند و برنامه ریزی شده که مدیران از آن طریق مهارت، دانش و نگرش جدید را می آموزند. اما راهبردهای غیرساختارمند غالباً در محیط کار و در نتیجه عمل و عکس العمل‌ها به وقوع می پیوندند و نظم و قالب‌مندی دقیقی ندارند. بنابراین در حالی که راهبردهای ساختارمند در فضای آموزشی مشخص و بر اساس برنامه های نظام مند انجام می پذیرد، راهبردهای غیرساختارمند بیشتر از حسگری کارکنان بر مبنای تجربیاتشان در جریان روزانه و جو غیر رسمی حاصل می شود.

References

1. Rhodes, C., & Brundrett, M. (2010). Leadership for learning. The principles of educational leadership and management, 153-175.
2. Sun, J., & Leithwood, K. (2017). Leadership Effects on Student Learning Mediated by Teacher Emotions. In *How School Leaders Contribute to Student Success* (pp. 137-152). Springer, Cham.
3. Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (Eds.). (2017). *How school leaders contribute to student success: The four paths framework* (Vol. 23). Springer.
4. Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership.
5. Bush, T. (2010). Leadership development. The principles of educational leadership & management, 112-131.
6. Naicker, I., & Naidoo, S. V. (2014). Is the Whole More than the Sum of Its Parts? A Community of Practice Approach to Leadership Development of School Principals. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 289-298.
7. Eacott, S., & Asuga, G. N. (2014). School leadership preparation and development in Africa: A critical insight. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 919-934.
8. Rhodes, C., & Houghton-Hill, S. (2000). The linkage of continuing professional development and the classroom experience of pupils: Barriers perceived by senior managers in some secondary schools. *Journal of In-Service Education*, 26(3), 423-435
9. Birman, B. F., Desimone, L., Porter, A. C., & Garet, M. S. (2000). Designing professional development that works. *Educational leadership*, 57(8), 28-33.
10. Bacheler, M. (2015). Professional development of continuing higher education unit leaders: A need for a competency-based approach. *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.
11. Griffith, H. V. (2012). The California league of middle schools' professional development for principals: a model of coaching and mentoring (Doctoral dissertation, Education).
12. Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*, 13(1), n1.
13. Harper Jr, R. E. (2008). An investigation into the professional development needs of urban principals and their perceptions of the potential of online professional development (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
14. Allen, J. G. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).

15. Billheimer, D. M. (2007). A study of West Virginia principals: Technology standards, Professional development, and effective instructional technology leaders.
16. Courtney, S. J., & Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.
17. Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97.
18. Dempster, N., Alen, J., & Gatehouse, R. (2009). Professional learning for experienced educational leaders: Research and practice. *Australian school leadership today*, 314-332
19. Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019, July). Developing Employee's Competency through the Implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi. In *Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)*. Atlantis Press.
20. Beusaert, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2011). The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*, 15(4), 249-270.
21. Bennett, B. (2006). Personal development plans: evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(6), 13-15.
22. Greenan, P. (2016). Personal development plans: insights from a case based approach. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 322-334.
23. Poell, R. F., & van der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*, 24(3), 180-193.
24. Tymms, M., Peters, J., & Scott, I. (2013). Personal Development Planning: pedagogy and the politicisation of the personal. *Research in Post-Compulsory Education*, 18(3), 257-268.
25. Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203-1226.
26. Maguire, W., & Blaylock, P. (2017). Preparing a personal development plan for all members of the dental team. *British Dental Journal*, 223(6), 402-404.
27. Garris III, R. O. D. (2020). *The Role of the Secondary School Principal: Examining the Evolution and Current Dynamics of the Role of Secondary Principals*. Robert Morris University.

28. Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: do principals have the tools they need?. *Management in Education*, 35(1), 43-51.
29. Liu, Y., Wang, H., Chen, J., Zhang, X., Yue, X., Ke, J., ... & Peng, C. (2020). Emergency management of nursing human resources and supplies to respond to coronavirus disease 2019 epidemic. *International Journal of Nursing Sciences*, 7(2), 135-138.
30. Şenol, H. (2019). Professional Development of Educational Leaders. In *Educational Leadership*. IntechOpen.
31. Rimmer, A. (2018). How do I prepare a personal development plan?. *Bmj*, 363, k4725.
32. Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans—Practical pitfalls. *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 3(4), 220-223.
33. Bintani, K. (2020, August). Personal Development Plan as a Guidance and Counseling Strategy in Higher Education. In *2nd International Seminar on Guidance and Counseling 2019 (ISGC 2019)* (pp. 18-22). Atlantis Press.
34. Serrão Cunha, R., Tintoré, M., Cabral, I., & Matias Alves, J. (2020). Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods. *Education Sciences*, 10(9), 219
35. Febrizon, E., Rusdinal, R., & Hadiyanto, H. (2020, March). Training Needs Analysis: Enhancing Organizational Development Competence for Elementary School Principals. In *International Conference on Elementary Education* (Vol. 2, No. 1, pp. 14-28).
36. Tingle, E., Corrales, A., & Peters, M. L. (2019). Leadership development programs: Investing in school principals. *Educational Studies*, 45(1), 1-16.
37. Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557.
38. Davis, S. H., & Darling-Hammond, L. (2012). Innovative principal preparation programs: What works and how we know. *Planning and changing*, 43, 25-45.
39. Grove, S. K., Burns, N., & Gray, J. (2012). *The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence*. Elsevier Health Sciences.
40. Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324.
41. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
42. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
43. Sarchahani, Z., & Nasiri Valik Boney, F. (2020). Validation of the model for development of school principals. *Biannual Journal of Education Experiences*, 3(1), 1-18.

طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی^۱

ناصر غلامی^۲

هادی رمضانیان فهندری*^۳

حسین مومنی مهموئی^۴

مهدی زیرک^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی می‌باشد. تحقیق حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش تحقیق از نوع آمیخته (مختلط) می‌باشد. از طرف دیگر نوع تحقیق بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی می‌باشد. در بخش کیفی از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. از آنجا که در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۶ (۱۹۹۸) بهره گرفته شد. در مرحله دوم پژوهش و ساخت پرسشنامه، از روش کمی به منظور آزمون مدل پیشنهادی استفاده شده و در این مرحله از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. جامعه آماری کارکنان شرکت بازرگانی دولتی ایران و ادارات تابعه به تعداد ۲۷۵۶ نفر بود. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه محقق ساخته برابر با ۰/۸۶۷ بوده که پایایی ابزار پژوهش را تایید می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تاییدی با کمک نرم‌افزار PLS استفاده گردید. نتایج عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر، پیامدها و نتایج موثر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران را مشخص کرد. همچنین عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردی و علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران تاثیر دارند.

کلیدواژه‌ها: آموزش منابع انسانی، عوامل حیاتی موفقیت، روش کدگذاری، مدل‌یابی معادلات ساختاری.

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

^۲ دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۳ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران (مسئول مکاتبات) ramazanian@ujsas.ac.ir

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۵ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

^۶ Strauss & Corbin

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد در سازمان است و می‌تواند نشان دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد (۱). امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به منابع انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. اجرای آموزش‌ش و بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط بطور موثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. بگونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر آموزش در بهره‌وری سازمانی را نشان داده است (۲). آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمان‌ها می‌باشد و همیشه برای باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند می‌باشد و بر این مهم هزینه گذاشته شده آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است و پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند (۳). در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (۴). تغییرات سریع تکنولوژی و تحولات شدید محیطی، سازمانها را به ارائه آموزش‌های سازمانی، بیش از پیش ملزم و متعهد ساخته است. طرح موضوع «دانشگاه سازمان» از سوی برخی از صاحب‌نظران و سازمان‌های پیشرو را می‌توان نشان از اهمیت روزافزون این آموزش‌ها، در بهبود دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان دانست (۵). آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است. سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملا رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف آموزش گذاشته و تفویض اختیار گردد و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. در محیط آشوبناک امروزی موفقیت هر سازمانی مستلزم در اختیار داشتن منابع انسانی ماهر و کارآمد

می‌باشد(۳). اما برای آنکه سازمان‌ها بتوانند از مزایای سرمایه گذاری شان در آموزش بهره ببرند، بایستی کارکنانشان آنچه را که از آموزش در طی زمان فرا می‌گیرند به محیط کار تعمیم دهند. در صورتی که دانش و مهارت‌های آموخته شده به محیط کار انتقال یابند می‌توان امیدوار بود نتایج و اهدافی نظیر افزایش کیفیت محصولات و خدمات، بهبود کمیت و کیفیت انجام کارها، افزایش سودآوری و بهره‌وری، کاهش ضایعات، کاهش اتلاف زمان، افزایش فروش، کاهش هزینه‌ها در نتیجه‌ی آموزش حاصل گردد. انتقال آموزش به موقعیت شغلی برای موفقیت تلاش‌های بهسازی منابع انسانی اهمیت حیاتی دارد(۴). یکی از اهداف مهم اطمینان از اثربخش بودن دوره‌های آموزش است. برای نیل به این هدف باید عوامل حیاتی موفقیت این دوره‌ها شناسایی شوند. عوامل حیاتی موفقیت در کلیه‌ی سطوح سازمان وجود دارند و از منابع زیادی قابل استخراج هستند. بنابراین با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و تعیین اهداف کلان، عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالای سازمان به عوامل سطوح پایین مرتبط خواهند شد، به عبارتی به عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالا دست نمی‌یابیم مگر اینکه عوامل سطوح پایین اجرا شوند(۷). توجه به این نکته ضروری است که از مزایای پیاده‌سازی عوامل حیاتی موفقیت افزایش استقبال پرسنل از برنامه‌ها، سیستم‌ها یا بهبود فرایندها و کاهش احتمال خطا در حصول اهداف استراتژیک و کسب و کار، تعمیق درک مدیریت از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها و قابلیت تعمیم این روش ارزش‌آفرین در برنامه‌ریزی، توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌ها، سیستم‌ها، بهبود فرآیندها و بهبود مستمر عملیات و عملکردها است و تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، باتجربه و آموزش دیده نیاز دارند و در نتیجه برای آماده‌سازی چنین نیروهایی علاوه بر آموزش‌های دانشگاهی و بلندمدت، آموزش‌هایی در کوتاه مدت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا منابع انسانی کارآمد و متخصص خود را تأمین کنند. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران چگونه است؟ و عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر موثر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عوامل حیاتی موفقیت

مفهوم عوامل حیاتی موفقیت برای اولین بار توسط جان روکات و در مطالعات مدیریت پروژه مطرح شد(۵). عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پر اهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. توجه به این مقوله ضروری است که عوامل حیاتی موفقیت روی دیگر شایستگی‌های محوری هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل محدودی هستند که در موفقیت سازمان

نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد باید آنها را مهیا کند. به دیگر سخن هر عامل حیاتی موفقیت زمینه‌ای است که باید کارهای مربوط به آن به بهترین وجه انجام شوند تا سازمان موفق شود (۸). عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان متناسب هستند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند (۹). عوامل حیاتی موفقیت در برگیرنده فعالیت‌های ضروری هستند که باید بخوبی شکل داده شوند تا بتوان به مأموریت و اهداف سازمان به خوبی دست یافت (۱۰). معتقدند عوامل حیاتی موفقیت را می‌توان به طور کلی به عنوان ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سیستم، عوامل سازمانی و محیطی و موانع طرح‌های پیشنهادی طبقه بندی کرد. با این حال، این دسته بندی از عوامل حیاتی موفقیت قطعی نیست، زیرا ممکن است به عنوان مثال، کار تیمی را هم بتوان به عنوان یک ویژگی سیستم و هم به عنوان یک عامل سازمانی طبقه بندی کرد. به همین ترتیب، تبلیغات می‌تواند یک عامل سازمانی باشد، گرچه بیشتر با ویژگی‌های سیستم ارتباط دارد. بنابراین می‌توان فهمید که این عوامل به هم مرتبط هستند. عوامل متعددی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اثر دارد که لازم است با بررسی آنها عوامل حیاتی موفقیت شناسایی گردد (۱۱).

جدول ۱: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت منابع انسانی

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
۱	حسن پور و همکاران (۱۲)	دلبستگی شغلی کارکنان توانمندسازی کارکنان تعهد سازمانی کارکنان آمادگی روان شناختی امنیت روان شناختی
۲	کشوری و همکاران (۱۳)	شفاف سازی شرح شغل، پیاده سازی فرهنگ پویای سازمانی، شرایط محیطی ایمن و سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد، هدایت بیمارستانها به سمت سازمانهای یادگیرنده.
۳	خلیلی و همکاران (۱۴)	سیاستها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان و اولویتهای اجرای دوره های آموزشی برای توانمندسازی
۴	حسینی و	تاب‌آوری، خودکارآمدی، امیدواری و کنترل بحران

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
	همکاران (۱۵)	
۵	اسدی و ذاکری (۱۶)	تاب آوری و بهزیستی روانشناختی، و کیفیت خواب و استراحت کارکنان، رفاه و پاداش دهی به کارکنان
۶	شهواریان و قینانی (۱۷)	آموزش و بالندگی منابع انسانی، استراتژیهای سطح فردی سازمان - استراتژیهای سازمانی، افزایش درآمد جهت تامین منابع پرداخت حقوق، اجرای استراتژیهای کاهش هزینه، طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز، بهره مندی از استراتژیهای مدیریت بحران منابع انسانی، همراستایی استراتژیک با قوانین فرادستی و همراستایی مدیران بخش دولتی و خصوصی و حمایت دولت از مدیریت منابع انسانی شرکت
۷	اصغری صارم و مرکزی مقدم (۱۸)	عواملی چون رهبری تحول افروز، بهبود انگیزش، تخصص گرایی در زمان استخدام، بهبود نظام شغلی، شایسته سالاری، تحول در ساختار، بهبود و همکاری و اصلاح نگرش، بهبود اخلاق و بهبود کیفیت زندگی کاری.
۸	سیوندی پور و همکاران (۱۹)	بالارفتن عملکرد، آموزش و تعلیم ایمنی و سلامت و روابط کارگری و اثربخشی عملیاتی
۹	کریمی و همکاران (۲۰)	عوامل مدیریتی (تخصصی، عمومی، عملیاتی، برنامه ای)، انگیزشی، محیطی سازمانی، نگهدارنده (بهداشتی، ایمنی، مالی، تسهیلاتی یا رفاهی)، آموزشی و تحقیقاتی، ساختاری و معنوی
۱۰	پرهیزکار و رحمانی (۲۱)	ارتباطات و افشای اطلاعات، توانمندسازی مدیران برای بحران، توسعه منابع انسانی، کاهش نیروی انسانی، مدیریت هزینه پرسنل
۱۱	کنس و همکاران (۲۲)	تمرکز بر رفاه و سلامت کارکنان، منابع انسانی چابک، تمرکز مجدد بر روی انسان، مدیریت تغییرات و چالش ها با تمرکز بر رفتارها و نگرش افراد، اعتماد، توجه بیشتر به دیجیتالی سازی
۱۲	نایفین و همکاران (۲۳)	مدیریت مرزهای بین کار و دورکاری، افزایش اعتماد در برخوردهای از راه دور، تشکیل گروه های مجازی از کارکنان برای بهبود ارتباطات، مدیریت عواطف و احساسات کارکنان، افزایش تعاملات غیر وظیفه ای بین کارمندان، رهبری و مدیریت مجازی، افزایش استفاده از رهبران کاریزماتیک و تحول گرا، تقویت خوشبینی و سرمایه روانشناختی کارکنان.
۱۳	برچ و همکاران (۲۴)	حفظ رفتار رهبری وظیفه محور و رابطه محور در کنار هم، مدیریت عملکرد

¹ Kenneth et al

² Kniffin et al

³ Bartsch et al.

ردیف	محقق	مشروح عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت منابع انسانی
		کارکنان در یک فضای مجازی در شرایط بحرانی، استقلال کار فردی، انسجام تیمی کارکنان
۱۴	آچاری و اگراوال ^۱ (۲۵)	انعطاف پذیری از راه دور، افزایش کیفیت جبران خدمات، تمرکز بر افزایش رضایت شغلی، بهبود بهداشت و ایمنی محل کار، افزایش میزان امنیت شغلی
۱۵	گیگائوری ^۲ (۲۶)	سیستمهای منابع انسانی جدید، ارتقاء مهارت‌های فناورانه کارکنان، مدیریت عملکرد آنلاین، تعادل بین کار و زندگی، تسهیل زیرساخت‌های دیجیتالی سازی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در دورکاری، افزایش انگیزش و جامعه پذیری آنلاین کارکنان.
۱۶	السافتی و راغب ^۳ (۲۷)	راهنمایی و پشتیبانی در محل کار برای دسترسی به اطلاعات، مزایای مالی بیشتر برای کارکنان، عوامل مرتبط با سلامتی و کیفیت زندگی، بهبود ارتباطات و تبلیغات
۱۷	سلیمان و همکاران ^۴ (۲۸)	ارائه جلسات آموزش بهداشت به کارکنان خط مقدم، اجرای برنامه جانشینی با رعایت عدالت، اطمینان از به خطر نیفتادن اعتبار سازمان، شروع طرح‌های تشویقی در تمام سطوح سازمان، ایجاد انگیزه در کارمندان، هدایت کلیه کارکنان سازمان به رعایت نکات بهداشتی، کمک به کارمندان در غلبه بر عدم اطمینان خود در زمان بحران، اطمینان از آشنایی کارکنان با ابزارهای دورکاری برای ارتباطات احساسی، هماهنگی و ادغام با بخش‌های دیگر برای کمک به سازمان برای کاوش و دستیابی به اهداف سازمانی به طور ابتکاری
۱۸	ساکسنا و همکاران ^۵ (۲۹)	بهبود اتوماسیون، تقویت بینش و بصیرت کارکنان نسبت به بحران و عبور موفق از آن، تقویت خودکنترلی کارکنان، افزایش قدرت تصمیم‌گیری، استفاده هوش مصنوعی و تمرکز بر شیوه‌های جدید یادگیری

1 ACHARYA and AGRAWAL

2 Gigauri

3 Elsafety & Ragheb

4 Sulaiman

5 Saxena et al.

آموزش منابع انسانی

در کشور ما، با توجه به نقش کلیدی سرمایه‌های انسانی به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور، تربیت متخصصان توانمند در راستای آموزش و توسعه منابع انسانی، امری اجتناب ناپذیر می‌باشد (۳۰). آموزش به عنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریع‌ترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش به عنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (۳۱).

بنا به موارد طرح شده می‌توان مهم‌ترین عواملی که نیاز به آموزش را در سازمان نشان می‌دهد را به شرح زیر عنوان کرد:

- جابجایی‌های افقی و عمودی در سازمان
- ورود کارکنان جدید به سازمان
- پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی
- تزریق روابط انسانی به سازمان
- حرکت به سوی بهره‌وری همه جانبه در سازمان
- پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و غیره (۳۲).

امروزه به اعتقاد همه صاحب‌نظران و متخصصان، فراگیری علوم به صورت دانش عمومی محور و فراگیری علوم و کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌های تخصصی به صورت خاص به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت بالایی در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت از آن جا است که انسان تنها از طریق آموزش می‌تواند توانایی‌های خاص و نامحدود خود را از بالقوه بودن به سمت فعل به حرکت در آورد (۳۳). ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است (۳۴). آموزش کارکنان به عنوان یک فرایند، شامل گام‌ها و مراحل مختلفی است که به صورت یک جریان پیوسته و متقابل، اهداف آموزشی و توسعه ای کارکنان را دنبال می‌کند. در یک مدل نظام مند و سیستمی، فرایند به عنوان هسته مرکزی نظام، عمل پردازش و تبدیل درون دادها به برون دادها را بر عهده دارد. فرایند آموزش کارکنان شامل چهار گام اساسی نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرا و

ارزشیابی نتایج آموزشی و مدیریت آموزش (نظارت آموزش) است. هریک از این گام‌ها نیز به عنوان یک فرآیند شامل مراحل و گام‌های کوچکتری هستند که هدف نهایی فرآیند را پی‌گیری می‌کنند (۳۵).

پیشینه تحقیق

زاهدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش متناسب با سند تحول بنیادین در چهارچوب نظریه نهادگرایی جدید انجام داده است. روش پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها به صورت آمیخته و شامل تحلیل محتوا، پیمایش و نظام خبره فازی و از نظر هدف کاربردی است. نمونه‌آماری در بخش پیمایش شامل ۲۱۹ نفر از مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و صاحب‌نظران وزارت آموزش و پرورش و در روش الگوسازی ریاضی ۱۰ نفر از خبرگان سازمانی می‌باشد. برای تعیین اعتبار مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی و برای اعتبار همگرا از محاسبه همبستگی و پرسشنامه تأییدشده توسط خبرگان استفاده می‌شود. تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی مدل تحقیق، بیانگر آن است که برای متناسب‌سازی شیوه‌های منابع انسانی با اهداف سند تحول بنیادین، نیاز است به ترکیبات متفاوتی از مؤلفه‌های عقلانیت، بوم و هم‌شکلی در پیکربندی هریک از ابعاد مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش توجه شود. یافتن این ترکیبات بهینه می‌تواند پیاده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی را در جهت کسب اهداف سند تحول بنیادین تسهیل نماید (۳۶).

محمد خانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعالی و بالندگی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور پرداخته‌اند. برای این منظور از کارکنان سازمان هواشناسی ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش آمیخته (کمی - کیفی) بود که برای شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که برای این بخش از ۹ خبره برای این منظور کمک گرفته شد که مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت در این بخش ۵۰ کد توصیفی و ۱۴ کد محوری شناسایی گردید. برای سنجش دو متغیر بالندگی و تعالی از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. در بخش کمی اطلاعات بدست آمده از ۳ پرسشنامه با استفاده از نرم افزار pls مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج نشان داد متغیر تعالی با ضریب ۰,۷۲۹ نسبت به بالندگی با ضریب ۰,۶۹۱ در جایگاه اول اهمیت آن در توسعه منابع انسانی دارد. در نهایت با توجه به ضرایب بدست آمده از پژوهش مدل نهایی طراحی گردید و برای اعتبارسنجی پرسشنامه ایی طراحی گردید و به ۲۰ خبره از اعضای هیات علمی ارائه گردید و مدل نهایی تأیید شد. در این قسمت با نظر خبرگان مدل به دو شکل طراحی شده است مدل اول نوع سازمان در تعامل بالندگی و تعالی است که چهار نوع سازمان شناسایی گردید ۱- مکانیکی ۲- نتیجه‌گرا ۳- تعاملی ۴- ارگانیک که هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود است. در نهایت مدل نهایی با چهار جنبه ۱- فلسفه

و اهداف با میانگین (۳,۷۸) ۲- مبانی تئوریک (۳,۵۲) ۳- سازوکار اجرایی (۳,۸۹) ۴- ارزشیابی و مهندسی مجدد (۳,۷۴) مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که مدل مورد تایید است (۳۷).

یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای به شناسایی و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی با استفاده از غربالگری فازی و تکنیک دیمتل (مورد مطالعه شهرداری کلان شهر قم) پرداخته اند. تحقیق حاضر شامل دو قسمت شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار سامانه ERP و اولویت بندی و بررسی میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری عوامل شناسایی شده می‌باشد. برای شناسایی عوامل، جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی صورت گرفت. سپس عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سامانه ERP شناسایی و در ۲۴ بعد تقسیم شدند. بر اساس غربالگری فازی ۱۱ بعد از ۲۴ بعد تقسیم بندی شده مبنای مقایسات زوجی عوامل و تعیین تأثیرگذاری و اثرپذیری قرار گرفتند. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها کتابخانه‌های-پیمایشی است و جامعه آماری آن را مدیران ارشد شهرداری قم تشکیل می‌دهند که از این بین به دلیل استفاده از تکنیک دیمتل ۹ نفر از خبرگان حوزه‌های برنامه ریزی و فناوری اطلاعات از شهرداری مرکز و سازمان فاوای شهرداری قم انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک دیمتل و نرم افزار اکسل و متلب استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد اثرگذارترین عامل، فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$) و اثرپذیرترین عامل، مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$) می‌باشد. فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$)، چشم انداز ($R-C=0/56$)، مهارت‌های کارکنان ($R-C=0/53$)، حمایت مدیریت عالی ($R-C=0/41$) و ارتباطات ($R-C=0/06$)، عوامل اثرگذار و پنج عامل مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$)، فروشنده ($R-C=-0/67$)، کنترل و ارزیابی ($R-C=-0/52$)، استراتژی پیاده سازی ($R-C=-0/29$)، هزینه‌ها ($R-C=-0/23$) و تیم اجرایی پروژه ($R-C=-0/20$)، عوامل اثرپذیر می‌باشند. همچنین پرتعامل ترین عامل، حمایت مدیریت عالی ($R+C=10/54$) و کم تعامل ترین عامل، چشم انداز ($R+C=8/37$) می‌باشد (۳۸).

محمد اعظم اکبر و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل موفقیت مؤثر بر الزامات روند مدیریت را در توسعه نرم افزار جهانی تغییر می‌دهند" بیان نمودند برنامه ریزی و مدیریت تغییرات مورد نیاز در توسعه نرم افزار جهانی (GSD) یک کار چالش برانگیز است. در حالی که تغییر الزامات مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است، روند مدیریت تغییر مورد نیاز (RCM) هنوز هم یک منطقه در حال ظهور در GSD است. هدف این مقاله شناسایی عوامل موفقیت RCM در محیط GSD

¹ MOHAMMAD AZEEM AKBAR

است. ما از رویکرد مرور ادبیات سیستمیک (SLR) استفاده کردیم و ۲۳ عامل موفقیت را که در پروژه-های GSD تأثیر می‌گذارد شناسایی کردیم. یافته‌های SLR نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل تغییر تأثیر، تغییر درک، پشتیبانی از مدیریت، آگاهی از فرآیند RCM، استاندارد برای RCM، اندازه گیری پیشرفت، الزامات به روز شده و به حداقل رساندن ریسک شکست پروژه از عوامل اصلی تأثیر RCM در یک پروژه GSD است. ما مقایسه ای از فاکتورهای موفقیت شناسایی شده در سازمان‌های مشتری و فروشنده ارائه می‌دهیم. علاوه بر این، ما یک چارچوب برای طبقه بندی عوامل موفقیت شناسایی شده برای اجرای فرآیند RCM ارائه می‌دهیم. ما معتقدیم که سازمان‌های GSD می‌توانند از این چارچوب برای مدیریت بهتر تغییر الزامات در پروژه‌های GSD استفاده کنند (۳۹).

جیارامان کریشناسوامی و همکاران^۱ (2021) در پژوهشی تحت عنوان "چه چیزی برای موفقیت در آموزش عالی مؤسسات آموزشی خصوصی اهمیت دارد؟ درک دانشجویان ارشد در مالزی" بیان نمودند که در ساختار آموزش عالی، دانشجویان تمایل به یادگیری مجازی و چهره به چهره و تقاضای شبیه سازی‌های متنوع از مؤسسات آموزش عالی را دارند. هدف از این مطالعه، نشان دادن اهمیت موفقیت در آموزش عالی (HES) برای یکی از برترین دانشگاه‌های خصوصی مالزی است. در مقاله، یک مدل تحقیقاتی برای HES ارائه شده است و از دیدگاه مدیریت مورد آزمایش قرار گرفته است. این مدل تحقیقاتی دارای پنج بعد، یعنی کلاس هوشمند، فناوری کاربرپسند، پشتیبانی همسالان، مشارکت و حاکمیت اجتماعی به عنوان عوامل تعیین کننده احتمالی HES است. از ۱۰۷ پاسخ دهندگان در نظرسنجی، ۷۶ (۷۱ درصد) پاسخ دهندگان برای HES مطلوب بودند، این بدان معنی است که موسسه آموزشی هدفمند برای پیشرفت شغلی دانشجویان تلاش می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که مشارکت این موسسه تأثیر مثبتی در HES دارد. کلاس هوشمند و حکمرانی اجتماعی دیگر تعیین کننده‌هایی هستند که تأثیر مثبتی بر HES دارند. یک تأسیسات زیربنایی عالی به همراه فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای پرورش اشتراک دانش، اعتماد به نفس، آموزش کیفیت و تعالی دانشگاهی این موسسه، آن را به یک فضای سالم برای دانش آموزان جهت ادامه تحصیل تبدیل می‌کند. با این حال، فن آوری کاربر پسند و پشتیبانی همسالان قابل توجه نبود (۴۰).

رامیدی (2020) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی سبز در آژانس‌های مسافرتی مصر: محدودیت‌های اجرا و الزامات موفقیت مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای ترویج استفاده پایدار از منابع شرکت و اطمینان از پایداری محیطی اشاره دارد. شیوه‌های

¹ Jayaraman Krishnaswamy

² Romeedy

مدیریت منابع انسانی سبز شامل تجزیه و تحلیل مشاغل سبز، استخدام سبز، انتخاب سبز، القای سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش و توسعه سبز و پاداش سبز است. این مطالعه با هدف تعیین میزان استفاده از آژانس‌های مسافرتی مصری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، محدودیت‌های پیش روی اجرا و مهمترین الزامات اجرای موفق آنها انجام شده است. برای دستیابی به هدف مطالعه، دویست و هفتاد فرم نظرسنجی به یک نمونه تصادفی از مدیران گروه‌های مسافرتی مصری (A) در استان قاهره توزیع شد. این مطالعه نشان داد که آژانس‌های مسافرتی مصری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را اعمال نمی‌کنند، زیرا محدودیت‌های زیادی برای استفاده از آنها وجود دارد. این مطالعه همچنین برخی از الزامات برای رفع این محدودیت‌ها و اطمینان از موفقیت در اعمال شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را مورد بررسی قرار داد (۴۱).

آدل صابرخان و فاروق رشید (2019) در پژوهشی تحت عنوان "شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و موفقیت پروژه، نقش تعدیل کننده اخلاق کار اسلامی در سازمان‌های پروژه پاکستان است" بیان نمودند تحقیقات در مورد رابطه بین "شیوه‌های HR" و درک "موفقیت پروژه" در سازمان‌های مستقر در پاکستان تحریک کننده است. اسلام در اخلاق به عنوان یک عامل مهم در زندگی روزمره فکر می‌کند. این مطالعه فرضیه‌های مستقیم و تعدیل کننده ای را برای رابطه بین چهار روش انتخابی HR (استخدام و انتخاب کارمندان، آموزش و توسعه کارمندان، ارزیابی عملکرد عملکرد کارمندان و سیستم جبران کارمندان)، "موفقیت پروژه" (PS) و "اخلاق کار اسلامی" (IWE) ایجاد می‌کند. در سازمان‌های پاکستانی مستقر در پروژه. این فرضیه‌ها با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع آوری شده از "۴" شهرهای بزرگ کشور با استفاده از طرح مقطعی تأیید شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کمتر "ETD" هر سه روش HR در PS در سازمان‌های مستقر در پاکستان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، آنها اثرات تعدیل کننده IWE را فقط در رابطه بین عملکرد "استخدام و انتخاب کارمندان" و کارمندان شخصی نشان می‌دهند که توسط کارمندان در سازمان‌ها درک می‌شود. اهمیت، پیامدها و محدودیت‌های نتایج نیز برای تحقیقات بیشتر بررسی شده است (۴۲).

پدرو ژوزه مارتینز-ژورادو و همکاران (2019) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی در فرآیندهای اتخاذ و اجرای تولید ناب: عوامل موفقیت در صنعت هوانوردی" بیان نمودند هدف این مقاله شناسایی عوامل موفقیت در مدیریت منابع انسانی در طی فرآیند انتقال به تولید ناب است. با استفاده از تحقیقات مطالعه موردی در صنعت هوانوردی، نتایج یک سری عوامل توضیحی را نشان می‌دهد که

¹ Adeel Sabir Khan & Farooq Rasheed

² Pedro José Martínez-Jurado, José Moyano-Fuentes a, Pilar Jerez-Gómez

بسته به مرحله فرآیند انتقال، در فاکتورهای اصلی قرار می‌گیرند. بنابراین، در مرحله پیش از اتخاذ، تشکیل کمیته‌های مشترک مدیریت - اتحادیه‌ها عامل اصلی است. پنج عامل اصلی در سه مرحله دیگر فرایند تصویب و اجرای یافت می‌شود: آموزش، ارتباطات، پاداش، طراحی شغل و سازمان کار. علاوه بر این، عناصر توضیحی متنوعی در هر یک از عوامل اصلی موجود در هر مرحله از روند انتقال به تولید ناب شناسایی شده است. سرانجام، یک مدل برای درک دنباله‌ای که منجر به تغییر فرهنگی در ارتباط با تولید ناب می‌شود، ساخته شده است (۴۳).

شوکهاندا و کیکو ایتو (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت سازمانی و منابع انسانی و نوآوری: کدام شیوه‌های مدیریت با نوآوری محصول و / یا فرایند مرتبط هستند؟" بیان نمودند ما با استفاده از داده‌های سطح شرکت از بررسی ملی نوآوری ژاپن، عوامل موفقیت در نوآوری شرکت‌ها را بررسی می‌کنیم. ما بر رابطه بین شیوه‌های مدیریت سازمانی و منابع انسانی برای تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری محصول / فرآیند تمرکز می‌کنیم. ما می‌دانیم که همکاری‌های بین گروهی / تیم‌ها و ایجاد / جابجایی / ادغام مراکز تحقیق و توسعه با نوآوری محصول و فرآیند ارتباط مثبت دارند. داشتن اعضای هیئت مدیره با پیشینه تحقیق و توسعه با نوآوری محصول همراه است، به این معنی که تصمیم‌گیری از بالا به پایین ممکن است برای شرکت‌ها برای معرفی محصولات جدید مهم باشد. در بین عواملی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ارزیابی پرسنل که منعکس‌کننده نتایج تحقیق و توسعه است، به نظر می‌رسد رابطه‌ای به خصوص قوی با نوآوری محصول داشته باشد. علاوه بر این، رابطه مثبت بین ایجاد / جابجایی / ادغام مراکز تحقیق و توسعه و موفقیت در نوآوری نشان می‌دهد که تغییرات شدید سازمانی می‌تواند به عنوان یک سیگنال روشن عزم بنگاه‌ها برای دنبال کردن یک استراتژی مبتنی بر نوآوری و کمک به سرعت بخشیدن به موفقیت در نوآوری باشد (۴۴).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش تحقیق از نوع آمیخته (مختلط) می‌باشد. از طرف دیگر نوع تحقیق بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی می‌باشد. در بخش کیفی از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی به سه بخش تقسیم می‌شود (جدول ۲). حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است.

¹ Shoko Hanedaa Keiko Ito

جدول ۲: مشخصات کلی افراد مورد مصاحبه در مرحله کیفی

تعداد	گروه مورد مصاحبه	
۴	معاون وزیر و مدیر عامل شرکت بازرگانی دولتی ایران	صاحب‌نظران حوزه مدیریت
	عضو هیات مدیره و معاون اداری و مالی شرکت بازرگانی دولتی ایران	
	عضو هیات مدیره و معاون برنامه ریزی شرکت بازرگانی دولتی ایران	
	رئیس مرکز پژوهشها	
۴	مدیر کل امور اداری و منابع انسانی	مدیران شرکت بازرگانی دولتی ایران
	مدیر کل بودجه، تشکیلات و آموزش	
	مدیر کل طرح و برنامه	
	مدیر کل فن آوری اطلاعات	
۴	ریاست اداره منابع انسانی	کارکنان ..
	ریاست اداره آموزش	
	کارمند ارشد حوزه آموزش	
	کارمند ارشد حوزه منابع انسانی	

جهت افزایش روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده را بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان شده اطمینان یابد علاوه بر این محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی (سه سویه‌نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و تحلیل موارد منفی برای افزایش روایی پژوهش خود استفاده کرده است. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمون^۱ و روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۲ (توافق درون موضوعی) استفاده شد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، برابر ۹۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۱) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مصاحبه‌های این پژوهش مورد تأیید می‌باشد.

^۱- re-test reliability

^۲- inter-coder reliability

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۱ (۴۶) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد.

در مرحله دوم پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و ساخت پرسشنامه، از روش کمی به منظور آزمودن مدل پیشنهادی طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران استفاده شده است. در این مرحله از شیوه پژوهش توصیفی-تحلیلی و از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت بازرگانی دولتی ایران و ادارات تابعه به تعداد ۲۷۵۶ نفر پرسنل می‌باشند. به منظور گردآوری داده‌ها در فاز کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. فرم مقدماتی پرسشنامه با ۱۴۷ گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل در اختیار تیم پژوهشی قرار گرفت که در نتیجه بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه به ۱۳۳ گویه کاهش یافت. در ادامه، نسخه اصلاح شده حاصل از بازخورد تیم پژوهش، به سه نفر دیگر از متخصصان ارائه شد و از آنها خواسته شد نظرات اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه بیان کنند. پس از اخذ نظرات این صاحب‌نظران، اصلاحات لازم با مشورت تیم پژوهش در پرسشنامه به عمل آمد و ضمن اصلاح جمله‌بندی و نحوه بیان گویه‌ها، تعداد گویه‌ها به ۱۱۱ گویه کاهش یافت. لذا فرم نهایی ۱۱۱ گویه‌ای پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت.

فرم نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری اجرا شد و سپس ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه محقق ساخته برابر با ۰/۸۶۷ می‌باشد که پایایی ابزار پژوهش را تأیید می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم‌افزار PLS استفاده گردید.

یافته‌ها

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد. از مصاحبه شونده‌ها سوال شد

^۱- Strauss & Corbin

^۲- Strauss & Corbin

که : به نظر شما با توجه به تعریف آموزش منابع انسانی ، چه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر توسعه آموزش منابع انسانی موثر هستند؟

جدول ۳: عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی

عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی									
پیامدها		راهدردی		زمینه ای		علی		مداخله گر	
کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها	کد شناسه	مقاله ها
QE		QD		QC		QB		QA	
QE1	افزایش میزان مشارکت کارکنان در فرآیندهای آموزش	QD1	برخورداري از نظام برنامه ریزی توسعه فردی	QC1	افزایش دقت در جذب منابع انسانی	QB1	مدیریت ریسک در آموزش	QA1	برخورداري از نظام تدوین شایستگی ها در بخش منابع انسانی
QE2	ایجاد نظام مشارکتی در تصمیم گیری های آموزشی	QD2	توسعه فرهنگ انتقال آموزش	QC2	افزایش میزان انطباق میان الزامات شغلی و شرایط فردی در جذب منابع انسانی	QB2	ارتباط ارگانیک بین مدیریت عملکرد و مدیریت آموزش توسعه منابع انسانی	QA2	کاهش نرخ جابجایی غیرمعمول نیروی انسانی
QE3	توسعه نظام طراحی آموزشی مبتنی بر مدل های جدید	QD3	توسعه فرهنگ ثبت و انتقال تجربیات و دانش افراد	QC3	وضع قوانین و مقررات متناسب با شرایط توسعه منابع انسانی	QB3	استفاده از روش های نوین یادگیری در توسعه کارکنان	QA3	اتخاذ رویکرد جامع، استراتژیک و سیستمی به مقوله توسعه منابع انسانی
QE4	بهره برداری از امکانات و زیرساخت های فناوری اطلاعات در توسعه منابع انسانی	QD4	ایجاد ساختارهای مشارکتی در حوزه آموزش	QC4	برخورداري از منابع انسانی کارآمد و متخصص در حوزه توسعه منابع انسانی	QB4	ایجاد نظام ارزشیابی آموزشی در سطوح عملکردی و بازگشت سرمایه	QA4	اهتمام به ارزش ها و ملاحظات اخلاقی در توسعه منابع انسانی
QE5	توسعه نقش تحقیق و پژوهش در آموزش	QD5	وجود نظام انگیزش و جبران خدمات برای توسعه عملکرد آموزشی کارکنان	QC5	برخورداري از مدیران کارآمد	QB5	بهره برداری و استفاده از روش های استاندارد آموزش و بهسازی منابع انسانی	QA5	آینده پژوهی و آینده نگری توسعه منابع انسانی

عوامل موثر موفقیت در توسعه آموزش منابع انسانی								
مداخله‌گر	علی	زمینه ای	راهبردی	پیامدها				
QA6	بهره‌گیری از تجربه‌های آموزشی سایر سازمان‌ها (مطالعات تطبیقی)	QB6	سیاست‌گذاری‌های کلان نهادهای بالادستی در توسعه منابع انسانی	QC6	تأمین منابع مالی، برخورداری از بانک اطلاعاتی مدیریت آموزش و منابع کالبدی آموزش	QD6	توسعه نظام‌های انگیزشی در توسعه منابع انسانی	
QA7	بروز بودن مقررات آموزشی	QB7	آینده پژوهی و آینده نگری توسعه منابع انسانی	QC7	فرآیندهای مبتنی بر استانداردهای نوین آموزش	QD7	برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده پژوهی	
				QC8	برخورداری از ساختار متناسب با پارامترهای یادگیری و توسعه منابع انسانی			

جدول ۴: برازش نهایی عوامل مداخله‌گر

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱/۹۹	$\frac{x^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰/۰۷۲	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰/۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰/۹۵	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰/۹۴	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰/۹۷	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰/۹۶	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۴) مقدار χ^2 محاسبه شده ۱,۹۹ است، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل مداخله‌گر می‌باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص‌های CFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی برای عوامل مداخله‌گر دارد

جدول ۵: برازش نهایی عوامل علی

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱,۷۶	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۵	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۷	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۳	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰,۹۷	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰,۹۶	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۵) مقدار χ^2 محاسبه شده ۱,۷۶ است، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل علی می‌باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۵ است، میزان شاخص‌های CFI و AGFI نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی برازش مناسبی برای عوامل علی دارد.

جدول ۶: برازش نهایی عوامل زمینه‌ای

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۲,۱۶	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۶	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	RMR ≥ 0	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۴	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۴	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۰/۹۷	$NFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰/۹۶	$CFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	$IFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۶) مقدار χ^2 محاسبه شده ۲,۱۶ است ، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای عوامل زمینه ای می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص های CFI و AGFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی این پرسشنامه برازش مناسبی برای عوامل زمینه ای دارد.

جدول ۷: برازش نهایی عوامل راهبردی

مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
۱/۶۳	$\frac{\chi^2}{df}$	قابل قبول	مجذور کای
۰,۰۶	$RMSEA < 0.05$	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
۰,۰۵	$RMR \geq 0$	قابل قبول	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰,۹۳	$GFI > 0.9$	بسیار خوب	نیکویی برازش
۰,۹۴	$AGFI > 0.85$	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
۰,۹۲	$NFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
۰,۹۳	$CFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
۱	$IFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

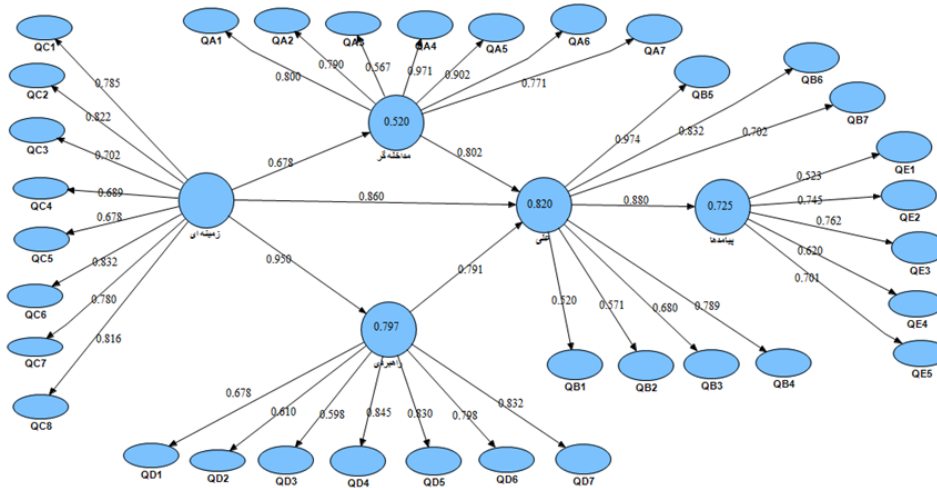
با توجه به جدول (۷) مقدار χ^2 محاسبه شده ۲,۱۶ است ، وجود χ^2 کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب عوامل راهبردی می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در برای عوامل راهبردی این مقدار برابر ۰,۰۶ است، میزان شاخص های CFI و AGFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی برای عوامل راهبردی برازش مناسبی دارد.

جدول ۸: برازش نیکویی پیامدها

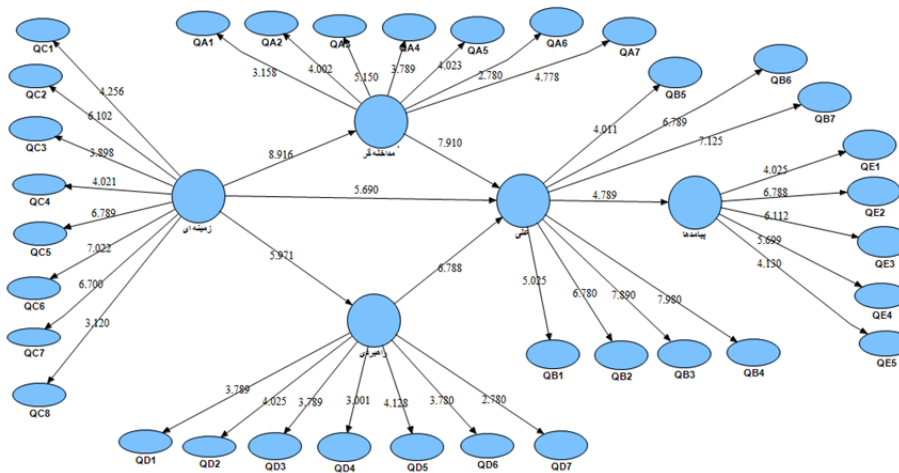
مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
1/56	$\frac{x^2}{df}$	قابل قبول	مجدور کای
0/07	RMSEA < 0.05	بسیار خوب	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب
0/06	RMR \geq 0	بسیار خوب	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
0/98	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
0/95	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
0/93	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
0/98	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
1	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

با توجه به جدول (۸) مقدار x^2/df محاسبه شده ۱,۵۶ است، وجود x^2/df کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب برای پیامدها می باشد همچنین جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) می-بایستی کمتر از ۰,۰۵ باشد که در نتایج نشان داد این مقدار برابر ۰,۰۷ است، میزان شاخص های CFI و AGFI GFI و NFL نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که به ترتیب بالاتر از میزان تعیین شده است، بنابراین داده های این پژوهش با ساختار عاملی برازش مناسبی برای پیامدها دارد

شکل (۱) خروجی نرم افزار PLS در حالت استاندارد در خصوص مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد. همچنین در شکل (۲) خروجی نرم افزار در حالت معناداری t مربوط به مدل مفهومی پژوهش آورده شده است.



شکل ۱: ضریب بارعاملی مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲: ضریب معناداری مدل مفهومی پژوهش

جدول ۹: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مدل مفهومی پژوهش

متغیرها	ضریب بار عاملی	ضریب معناداری	Q2	R2	سازه
زمینه ای- علی	0/678	۵/۶۹۰	0/521	-	توسعه آموزش مدیریت منابع انسانی
زمینه ای- مداخله گر	0/860	۸/۹۱۶	۰/۷۴۵	0/520	
زمینه ای- راهبردی	0/950	۵/۹۷۱	۰/۶۴۸	0/797	
مداخله گر- علی	۰/۸۰۲	۷/۹۱۰	۰/۳۴۵	-	
راهبردی- علی	۰/۷۹۱	۶/۷۸۸	۰/۴۵۰	0/820	
علی- پیامدها	۰/۸۸۰	۴/۷۸۹	۰/۷۸۸	0/725	
AVE	۰/۷۸۰				
آلفای کرونباخ	۰/۹۳۵				
پایایی ترکیبی	۰/۹۰۷				

همان طور که در جدول بالا مشخص است و همچنین با توجه به اشکال (۱) و (۲)، مقادیر ضریب مسیر در تحلیل عاملی مرتبه دوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۹۳۵ و ۰/۹۰۷ می باشد که خود بیانگر همسانی درونی بالای متغیرها است. در این مدل مقدار AVE برابر با ۰/۷۸۰ گزارش شده که از میزان ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرای مدل نیز تایید می شود. با توجه به جدول (۹) مقادیر ضریب تعیین قابل توجه و مطلوب است. همچنین میزان شاخص اشتراک با روایی متقاطع برابر با ۰/۱۷۸ گزارش شد که نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد.

نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی می باشد. لذا سعی در شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل راهبردی، عوامل مداخله گر و شناسایی پیامدها و نتایج عوامل حیاتی موفقیت در آموزش منابع انسانی شرکت بازرگانی دولتی ایران شده است. از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه

و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری، و انتخابی بهره گرفته شد.

نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۰۷۲) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۵۷۱) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۷,۰۲۸) مثبت و در سطح ۰,۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل علی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در تبیین این اثر می‌توان گفت چون فرایند مدیریت دانش باعث شناسایی، تولید، توزیع، سازماندهی، کاربرد و بروزرسانی دانش کارکنان می‌شود این فرآیندها می‌توانند کارکنان را در دستیابی به دانش موثر یاری رسانند و دستیابی و کسب دانش موثر توسط کارکنان، باعث بهره‌وری کارکنان از دوره‌های آموزشی خواهد شد و کارکنان تلاش می‌کنند که یادگیری‌های خود از دوره‌های آموزشی را به محیط کار خود انتقال دهند که این انتقال یادگیری نیز باعث تغییر نگرش، رفتار و مهارت افزایی آنان خواهد شد بنابراین چون توسعه منابع انسانی از مولفه‌های پویایی مدیریت هر سازمانی محسوب می‌شود برای این که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران، برنامه ریزی جامعی جهت آموزش و توسعه کارکنان داشته باشند مدیران بایستی قابلیت توانایی کارکنان خود را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند در دنیای متغیر و متحول کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب ناپذیر است و سازمان‌هایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه ریزی نکنند، با دشواری مواجه خواهند شد. هرچه کارکنان ماهرتر باشند، تلاش مدیریت برای بهبود بهره‌وری ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می‌شود. فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش نقش مهم و بسزایی در تغییر دانش، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان خواهند داشت. که با یافته‌های جیارامان کریشناسوامی و همکاران (2019)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، سیوندی پور و همکاران (۱۳۹۹)، نایفین و همکاران (۲۰۲۱)، برچ و همکاران (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰)، عابدینی و همکاران (۱۳۹۹)، اصغری و مرکزی مقدم (۱۳۹۴) همخوانی دارد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل زمینه‌ای بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۶۲) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۶۷۷) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۱۰,۷۳۵) مثبت و در سطح ۰,۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل زمینه‌ای بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در تبیین این اثر می‌توان گفت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها و بخصوص آموزش عالی انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقا کارایی و کسب مزیت رقابتی در علم و دانش می‌باشد. به عبارت دیگر هدف نهایی

مدیریت دانش شامل اشتراک، خلق، انتشار و بکارگیری به منظور ارتقاء سازمانی و کسب ارزش افزوده بر دانش موجود در آموزش عالی می‌باشد که نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سود دهی سازمان را ایفا می‌نماید و در این میان رهبران با توجه به مولفه‌های سبک تحولی و تبادلی و داشتن انعطاف‌پذیری می‌توانند به این امر جامه عمل بپوشانند. یافته‌های حاصل از پژوهش ابزری، شانمی، طالبی و عبدالمنافی (۱۳۹۰) نشان داده است که در جامعه مورد مطالعه از بین مولفه‌های مدیریت دانش کمترین توجه به ترتیب به مولفه‌های کاربرد و ایجاد دانش شده است و بیشترین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در بین مولفه‌های مدیریت دانش به ترتیب به ایجاد و کاربرد دانش است. در بین شاخص‌های تسهیم دانش، کمترین توجه به ترتیب به پاداش، تشویق و ارزیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و جریان آزاد اطلاعات در سازمان و در مورد شاخص‌های مولفه کاربرد دانش کمترین توجه به ترتیب به شاخص‌های برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نحوه‌ی به عمل رساندن دانش در اختیار افراد و تعداد نوآوری‌های کارکنان شده است. این پژوهش در راستای تحقیقات شریفه کا و محمدعثمان (۲۰۱۹)، دیمتری و همکاران (۲۰۱۷)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۰)، حیدری و همکاران (۱۳۹۲)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، ایزدپناه و همکاران (۱۳۹۸) می‌باشد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل راهبردی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰٫۸۵) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰٫۸۱۶) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۴۴٫۵۲۳) مثبت و در سطح ۰٫۰۱ معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل راهبردی بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. هرچه عوامل راهبردی مطلوبتر باشد اجرای موفقیت‌آمیز آموزش منابع انسانی بهتر است با بکار بردن مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد نوین مستلزم تعیین فرصت‌ها، تهدیدات فراسازمانی بوده که موجب تعیین و تشخیص شکاف دانش در سازمان است که یعنی فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است که خلا دانش در سازمان را مشخص می‌کند که این کار مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است که می‌تواند از عناصر جلو برنده مدیریت دانش بوده که با اتکا بر خلاقیت و نوآوری به توسعه مدیریت دانش در سازمان مبادرت ورزد. بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها و بخصوص آموزش عالی انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقا کارایی و کسب مزیت رقابتی در علم و دانش می‌باشد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل اشتراک، خلق، انتشار و بکارگیری به منظور ارتقاء سازمانی و کسب ارزش افزوده بر دانش موجود در آموزش عالی می‌باشد که نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سود دهی سازمان را ایفا می‌نماید و در این میان رهبران با توجه به مولفه‌های سبک تحولی و تبادلی و داشتن انعطاف‌پذیری می‌توانند به این امر جامه عمل بپوشانند مدیریت بر اساس ارزش‌ها را موثر می‌سازند بلکه وجود کارکنانی است که این تاثیر را ایجاد می‌کند. برای اینکه ارزش‌ها در سازمان حاکم گردد ابتدا باید آنها را شناخت و هم

چنین باید یاد گرفت که چگونه باید ارزش‌ها را در وجود افراد و کارکنان ایجاد کرد تا کاکتان به این ارزش‌ها متعهد شوند و آنها را به کار گیرند. بدیهی است که باید در این راستا چگونه مدیریت کردن و اداره کردن سازمان‌ها را براساس ارزش‌ها فرا گرفت که این مهم تحت تاثیر فرهنگ و جود سازمان است اینجاست که رابطه متقابل فرهنگ و ارزش سازمانی است. این پژوهش در راستای تحقیقات آدل صابر خان و فارق رشید (۲۰۱۵)، محمد اعظم اکبر و هنکاران (۲۰۱۹)، سازنا و همکاران (۲۰۲۰)، اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، شهواریان و قینانی (۱۳۹۹)، السافتی و راغب (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰) می‌باشد. نتایج نشان داد اثر مستقیم استاندارد نشده عوامل مداخله‌گر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی (۰,۹۱) می‌باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰,۹۰۶) می‌باشد. آماره تی مربوط به این اثر نیز (۳۶,۶۵۴) مثبت و در سطح ۰,۰۱. معنی دار می‌باشد. با توجه به این نتیجه معنی دار، فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود، یعنی عوامل مداخله‌گر بر موفقیت در آموزش منابع انسانی تاثیر دارد. در این پژوهش عوامل تکنولوژی، ساختار، فرهنگ به عنوان عوامل تاثیر گذار در پیاده سازی مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفتند دانشگاه الگوی اصلی سازمان‌های دانش مدار هستند که باید روش‌های مدیریت دانش را در جهت تولید، اشتراک، سازماندهی و استفاده موثر از منابع اطلاعاتی، دانش و سرمایه‌های فکری بکار گیرند. یک دانشگاه با پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات، قادر خواهد بود قابلیت‌های دانش پروری خود را افزایش دهد و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر شرکت‌های بازرگانی و مراکز تحقیقاتی دست یابد. فرهنگ نامناسب عموماً به عنوان بازدارنده کلیدی تولید و تسهیم دانش اثربخش مورد توجه قرار می‌گیرد بنابراین شرکت بازرگانی باید به هر وسیله ممکن به سمت یک فرهنگ دانش گرا حرکت کنند. از سوی دیگر به ادعای نوناکا ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد و این بدان معناست که برای تسهیل استقرار مدیریت دانش، سازمان باید از ساختار سازمانی مناسبی برخوردار باشد. الگوی ارگانیک بیشتر بر کار گروهی، تعاملات چهره به چهره، یادگیری و نوآوری مبتنی هستند، کیفیت‌هایی مانند برابری، توانمندسازی روابط افقی و ایجاد توافق و رضایت عمومی که به طور سنتی تساوی طلب در نظر گرفته می‌شدند در سازمان‌های ارگانیکی اهمیت بیشتری می‌یابند که وضعیت شرکت‌های بازرگانی در ساختار سازمانی نیز این ویژگی‌ها را می‌طلبد. تکنولوژی نقش تسهیل کننده در فرآیند مدیریت دانش دارد، به عبارتی اگر فناوری اطلاعات به کمک نیامده بود و دسترسی به اطلاعات را از حالت انحصاری خارج نکرده بود (به عبارتی دسترسی به اطلاعات دیگر مزیت رقابتی به شمار نمی‌آمد و دانش به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح نمی‌شد. با چنین پیش زمینه-ای می‌توان دسترسی بهنگام به اطلاعات صحیح و بروز شده، استفاده از شبکه جهانی اینترنت و شبکه‌های اینترنت، برگزاری دوره‌های آموزشی مجازی، کتابخانه فنی تخصصی الکترونیکی، سیستم‌های نرم افزاری و مواردی از این دست را ابزارهای موثری در استقرار و پیاده سازی کارآمد مدیریت دانش

دانست. این پژوهش در راستای تحقیقات حسن پور و همکاران (۱۳۹۷)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۸)، اسدی و ذاکری (۱۳۹۹)، پرهیزگار و رحمانی (۱۳۹۲)، آچاری و اگراوال (۲۰۲۰)، گیگائوری (۲۰۲۰)، السافتی و راغب (۲۰۲۰) سازنا و همکاران (۲۰۲۰) عابدینی و همکاران (۱۳۹۹) می‌باشد. با توجه به نتایج برای استفاده بهتر و بکارگیری مهارت و دانش توسط کارکنان پیشنهاد می‌شود کارکنان به منابع مختلف و متنوع اطلاعاتی مانند کتابخانه‌های دیجیتال، کارگاه‌های آموزشی، سمینارهای تخصصی شغلی، دسترسی داشته باشند چون دسترسی بیشتر و استفاده بیشتر از منابع مختلف هم باعث شناسایی و هم دستیابی به مهارت و دانش جدید خواهد شد. برای بهبود تسهیم مهارت و دانش و افزایش میانگین به سمت مطلوب، پیشنهاد می‌شود کارکنان تشویق به مشورت و استفاده از خرد جمعی شوند و امروزه که استفاده از فناوری‌ها و شبکه‌های اجتماعی شرایط برای تسهیم دانش را فراهم می‌کند، بنابراین تشویق کارکنان به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش خود با دیگر افراد سازمان بسیار موثر خواهد بود. برای بهبود وضعیت تولید دانش و مهارت پیشنهاد می‌شود بین کارکنان و سرپرستان و مدیران فضای مثبت تری ایجاد شود و کارکنان در خصوص آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار خویش تشویق گردند.

منابع

- 1) Golipour, Maryam, Oladian, Masoumeh, Safari, Mahmoud (2021) Analysis of the process of human resource development and the development of an appropriate model in the higher education system, Quarterly Journal of Education and Human Resources Development, Year 7, No. 27, pp. 114-136.
- 2) Mir, Fahimeh, Jahan Dideh, Marzieh (2020) The Necessity and Position of Human Resource Training in Organizations, Journal of Nations Research, No. 30, pp. 95-121 .
- 3) Abedini, Ahmad and Eliassy, Farangis, (2021), The study of the importance of education in the development of human resources in education, Fifth International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran
- 4) Hamzhepour, Abdolsalam (2019), "Study of the relationship between training courses with job performance of tax staff in the south of West Azerbaijan province", Quarterly Journal of Economics and Taxation, Volume 1, No. 27, pp. 110-136
- 5) Nemati, Maryam, Khodabakhshi, Mohammad, Heidari, Ali (2019) The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations, the 6th National Conference on Management Research in Humanities in Iran. University of Tehran.
- 6) Shams Morkani, Gholamreza, Hosseini, Nayreh (2019) Organizational education, transfer of education to the workplace, Tehran, Bavar Adalat Publications.

- 7) Caralli, R. (۲۰۲۰) ۲۰۱۹, the Critical Success Factors Method: Establishing A Foundation for Enterprise Security Management.
- 8) Rezaeian, Ali, Neyestani, Ali Abdollahi (2020) Recognizing the key factors of success in the management of the Islamic system from the perspective of system theory, the perspective of public management, seventh year, No. 25
- 9) Rahnavard, Farajullah; Qarakhani, Behzad; Taherpour, Habibullah; Mostafavi, Farrokh (2019) Factors Affecting Trust in Government Organizations in Tehran, Journal of Public Management, University of Tehran, Volume 6,
- 10) Lasrado, F(2019) Building a Strong Foundation for a High-Functioning Culture of Creativity and Innovation, Fostering Creativity and Innovation pp 1-33| Cite as
- 11) Rezvanipour, Hamidreza (2021) Identification of key success factors in the implementation of strategic human resource planning, Master Thesis, Human Resources Management, Alborz Campus Library Registration Number: 1064; Central Library
- 12) Hassanpour, Hossein Ali, Judaki, Maryam (2018) Identifying and ranking the factors affecting the increase of employee productivity using network analysis process (ANP) technique (Case study: National Standard Organization of Iran, Quarterly Journal of Standard and Quality Management, Volume: 8 , Number 3
- 13) Keshrati, Mohammad, Shirdel, Arash, Taheri, Mir Ghaed, Massoud, Yousefi Alireza (2018) Challenges of Optimal Human Resource Management in Hospital: A Qualitative Study, Journal of Qualitative Research in Health Sciences, No. 4, 4, pp. 349-360.
- 14) Khalili, Reza, Mahmoudzadeh, Amir, Ghazi, Iran, Rashidi, Mohammad Mehdi (2019) Crisis Management Model in the Human Resources System of Oil Companies, Journal of Human Resources Management in the Oil Industry, Year 11, No. 41.
- 15) Hosseini, Seyed Mohammad, Pirkhaefi, Alireza, Mohammadi, Akbar (2020) The effect of creativity on academic achievement with regard to the mediating role of resilience and sense of school belonging in high school students of the armed forces families, Scientific Journal of Education In Law Enforcement Sciences - Year 8, No. 28.
- 16) Asadi, Esmail, Zakeri, Mohammad (2020) Challenges of Human Resource Management in the Iranian Administrative System, Journal of Administrative Transformation, New Series, Issue 8 - Consecutive Issue 6
- 17) Shahvazian, Salaleh, Hashemi Ghinani, Firoozeh (2020) The Corona Challenge and Human Resource Management in Transition from the Crisis to Provide a Solution in the Iranian Hotel Industry, Tourism Management Studies of the Fifteenth Year, "covid 19 Epidemic Special Issue,
- 18) Sarem, Asghar, Markazi Moghadam, Nader (2015) Analysis of critical factors for the success of human resource development in the field of health based on Q method, Quarterly Journal of Management of Government Organizations, Third Year, No. 11.
- 19) Sivandipour, Sobhan, Mousavi Rad, Seyed Hamed (2020) Analysis of quality management system using system dynamics, Volume 7, Number 1, pp. 42-29.

- 20) Karimi, Hamid Reza (2010) Identifying the factors affecting human resource management in controlling (prevention, mitigation, response) earthquake crisis in Imam Sajjad (AS) NAJA Hospital, Andad and Nejat Journal, Volume 2, Number 1. pp. 71-84.
- 21) Parhizkar, Mohammad Mehdi, Fallah, Nima (2013) Identifying and prioritizing effective human resource management measures in crisis situations using a combined approach of ANP and DEMATE, *Organizational Resource Management Research*, Third Year, No. 3.
- 22) Kenneth وCa., Harney, Brian , Townsend, Keith and Winterton, Jonathan (2021) Guest editorial: human capital, high involvement and well-being: assessing progress and advancing understanding. *Employee Relations*, 43 (4). pp. 829-841. ISSN 0142fferkey-5455
- 23) Kniffin, Kevin M. Narayanan, Jayanth Anseel, Frederik Antonakis, John Ashford, Susan P. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>, ncing undg
- 24) Silke Bartsch , Ellen Weber , Marion Büttgen , Ariana Huber(2020), Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *journal of Service Management*, Volume 32 Issue 1
- 25) RIDIKA ACHARYA, DR. BARKHA AGRAWAL, IMPACT OF COVID-19 ON HUMAN RESOURCE POLICY: EMPLOYEE PERSPECTIVE, UNNAYAN | Volume-XII | (Conference Special Issue) Dec.2020, ISSN No.2349-6622.
- 26) Iza Gigauri (2020) Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Inovatus Services Ltd., vol. 6(6), pages 15-24.
- 27) Ashraf Saeed Elsafty1 , Mohammad Ragheb(2020) The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt, *Business and Management Studies* Vol. 6, No. 2; June 2020 ISSN: 2374-5916 E-ISSN: 2374-5924 Published by Redfame Publishing URL: <http://bms.redfame.com>
- 28) MABA Sulaiman, MN Ahmed, MS Shabbir - Utopia y Praxis ..., 2020 - redalyc.org(2020) Covid-19 challenges and human resource management in organized retail operations, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, no. Esp.12, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela
- 29) Gaurav Saxena, Dharendra Kumar, Verma, Amit Paraye, Alpana Rajan, Anil Rawat(2020) Improved and robust deep learning agent for preliminary detection of diabetic retinopathy using public datasets, *Intelligence-Based Medicine*, Volumes 3–4, December 2020, 100022.
- 30) Qaroneh, Davood, Sanaeipour, Fatemeh, Emami, Kobra (2020) Education and Development of Human Resources as an Academic Field: Past Experiences and Future Perspectives, *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Fifth Year, No. 19, 54-29.

- 31) Adedoyin Olawale, Adeyi (2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT.44895
- 32) Shariatmadari, Mehdi; 2018. The need for training in human resource improvement and development in the third millennium,
- 33) Nahasi, Mahin (2018) The role of education in human resource development, M.Sc. Thesis under the guidance of Dr. Mohammad Rasoul Golshan Foumani, Islamic Azad University, North Tehran Branch,
- 34) Zarei, Khadijeh (2016) Educational effectiveness, *Tadbir Magazine*, No. 166
- 35) Caffarella, Rosemary (2020) *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers. Second Edition. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*, https://www.researchgate.net/publication/234657083_Planning_Programs_for_Adult_Learners_A_Practical_Guide_for_Educators_Trainers_and_Staff_Developers_Second_Edition_The_Jossey_Bass_Higher_and_Adult_Education_Series.
- 36) Zahedi, Alireza, Malek Akhlaq, Ismail, Mohtashami, Ali, Dostar, Mohammad (2021) Designing a human resource management model for education in accordance with the document of fundamental change, *Human Resource Management Research*, Volume 13, Number 2 - Serial Number 44, Page 171 , 171-212
- 37) Mohammadkhani, Kamran, Shiri Yayichi, Hajar, Nasiri Gharghani, Babak (2020) Designing a Comprehensive Model of Human Resources Development Based on Organizational Excellence and Maturity, *Public Management Perspectives Quarterly*, Volume 11, Number 3 - Serial Issue 43
- 38) Yazdani, Hamidreza, Abedini, Ali,, Hakim, Amin, Abarghavi, Alireza (2020) Identification and prioritization of critical success factors in the establishment and implementation of organizational resource planning system using fuzzy screening and Demitel technique (Study of Qom Metropolitan Municipality), *Journal of Productivity Management*, Fourteenth Year, No. 52, pp. 195-231.
- 39) MOHAMMAD AZEEM AKBAR 1,2, JUN SANG 1,2, NASRULLAH1,2, ARIF ALI KHAN3 , MUHAMMAD SHAFIQ4 , AND FAZAL-E-AMIN5(2021) Towards the Guidelines for Requirements Change Management in Global Software Development: Client-Vendor Perspective, <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=8721231>
- 40) Jayaraman Krishnaswamy, (2021) What matters for higher education success of private educational institutions? Senior students' perceptions in Malaysia, *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- 41) Bassam Samir Al-Romeedy (2020) Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* , Volume 18, Issue 4.
- 42) Adeel Sabir Khan, Farooq Rasheed(2015) Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations, *International Journal of Project Management*, Volume 33, Issue 2, February 2015, Pages 435-445

- 43) Pedro José Martínez-Juradoa,* , José Moyano-Fuentes a, Pilar Jerez-Gómez (2019) Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry, BRQ Business Research Quarterly, Volume 17, Issue 1, January–March 2014, Pages 47-68.
 - 44) Shoko Hanedaa, , Keiko Ito(2018) Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? Research Policy, Volume 47, Issue 1, Pages 194-208.
 - 45) Wile, David(1996) Why does do,performance Improvement , Volume, Issue,Pages 30-35, <https://doi.org/10.1002/pfi.4170350209>
 - 46) Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (199۸), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage
-

Proposing a Cognitive Model for the Development of Cultural Creative Industries Employees (Case Study: IRIB)

Iliya Monzavi (Ph.D. student, Tehran University, Kish branch, Iran..)

Seyyed Mehdi Sharifi (Associate professor, Tehran University, Tehran.)

Fereshteh Amin (Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Tehran.)

(Received: 2022/12/07; Accepted: 2023/01/07)

PP.1-22

Abstract

Human resources are known as the most key factor in the progress and achievement of organizational goals, so the development of human resources in different dimensions is necessary, especially from a cognitive perspective. For this purpose, the present article has been carried out with the aim of presenting a cognitive model of the development of employees of creative and cultural industries in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. In terms of the research approach, the qualitative method, especially the theme analysis method, has been used. First, the researcher prepared an interview protocol based on the dimensions and components obtained from the theoretical foundations and background of the research, and then, through the method of thematic analysis, 20 experts in the area of human resources in the organization were interviewed. Radio and Television of the Islamic Republic of Iran, which were selected in a non-random way, took action and by using the steps of thematic analysis, a conceptual model was obtained in five conceptual layers, categories and codes. The results of the research showed that according to the interviews conducted and the content analysis process, the dimensions include 1-mental-psychological development of employees, 2-behavioral development of employees, 3-skill development of employees, 4- analytical development of employees and 5- Supportive development of employees, which was presented in the form of a network model.

Keywords: cognition, dimensions, pattern, human resource development

A Model for Human Resources Development with Succession Planning Approach in the Universities (A Case Study of Universities from Nine Regions)

hadi keikhosravi (PhD student of Islamic Azad University, Semnan branch)

Farshad Faezi Razi (Associate Professor of Islamic Azad University, Semnan branch)

Seyed Abdollah heydariyeh (Assistant Professor of Islamic Azad University, Semnan branch)

(Received: 2022/02/21; Accepted: 2023/01/19)

PP.23-44

Abstract

The present study aims to design and present a model of human resources development with a succession planning approach in universities based on the grounded theory method. In terms of nature and method, it is descriptive and exploratory, and data collection is qualitative and based on semi-structured and targeted interviews. The data required for this research has been collected by interviewing 14 university managers in the country who had experience or were experts in the field of human resource management. The data analysis was conducted using SPSS and ATLAS.ti software in three stages of open coding, axial coding and selective coding inspired by the systematic paradigm model of Strauss and Corbin, and the validity and reliability of the data were obtained using the methods of review by participants and review by experts. The central phenomenon of the current research is the development of employees based on the Succession Planning system, which were developed according to the causal, contextual, intervening conditions and its consequences, strategies and the final model has been presented.

Keywords: succession planning, human resource development, grounded theory, higher education

The Role of Critical Success Factors in Managers' Empowerment: A Case Study of Isfahan Municipality Contracting Companies

Reyhaneh Sadat Hashemi (PhD student, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran)

Ahmadreza Shekarchizadeh (Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Najafabad, Isfahan, Iran.)

Mohammad Shekarchiyan Khoozestani (PhD student, International Affairs, Faculty of Law and Political Sciences, Islamic Azad University of South Tehran, Tehran)

(Received: 2022/02/13; Accepted: 2022/05/21)

PP.45-66

Abstract

Competent human force contributes to organizations' entry into complex arenas of competition. Since many factors play a role in managers' empowerment, examining their commonalities helps identify and demonstrate critical success factors (CSFs) in their empowerment. Empowerment is a useful tool for improving the quality of employees and increasing organizational effectiveness. Competent organizations are the outcome of the ideas of competent managers. Thus, the present study aimed to identify the CSFs in empowering the managers of Isfahan Municipality (Iran) contracting companies. This was an applied study using the descriptive survey method. The statistical population comprised managers of Isfahan Municipality contracting companies. A sample size of 120 was estimated by using Cochran's formula. The data collection instrument was a researcher-made questionnaire using the Delphi method. The data were analyzed in SPSS via descriptive statistics and a one-sample t-test. Based on the results, the CSFs affected the target population's empowerment at an above-average level (4.179). Six factors (motivation, education, managerial skills, focusing on human resource development, increasing awareness, and analytical thinking) were the CSFs of managers' empowerment. Also, the above-average role of these factors for managers' empowerment was confirmed.

Keywords: managers' empowerment, contracting companies, Isfahan municipality, critical success factors

**A Competency Model for Education Managers of Higher Education Centers with the
Approach of Professional Skills
(A Case Study: Islamic Azad Universities of Razavi Khorasan Province)**

Elham Fariborzi(Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Educational administration, Islamic Azad University, Mashhad Branch , Mashhad, Iran.)

Mahmood Ghorbani (Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran)

Atefeh Sadat Razavi(Department of Educational Sciences and Educational Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.)

(Received: 2021/08/07; Accepted: 2022/01/30)

PP.67-97

Abstract

Knowledge is the foundation for the development and social welfare of countries. It highlights the significant role of the managers of educational and research centers of universities. The present study was conducted with the purpose of designing a competency model for education managers with the approach of professional skills in Razavi Khorasan Islamic Azad Universities. This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of mixed method (qualitative-quantitative). The statistical population of the research in the qualitative part included university experts with related expertise, who were included in the study through targeted sampling. The data collecting method was library information and measurement tools included a semi-structured interview in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part which was designed based on the data obtained from the interviews. The findings showed that 75% of the competency of education managers of Razavi Khorasan Azad Universities depends on the dimensions and components of professional skills including six dimensions: technical, human, perceptive, communication, team work as well as innovative skills. These dimensions can explain and predict the competency of education managers, which has eight dimensions as follows: personal characteristics, management skills, organizational factors, entrepreneurial competency, business competency, leadership, decision-making, and cooperation. Also, it was suggested that Islamic Azad University should act step by step and gradually according to a roadmap and long-term strategic plan in order to realize these concepts. For the implementation, it is necessary to formulate an operational plan and have a paradigmatic approach with a local and regional perspective.

Keywords: competencies, competency of managers, professional skills, Azad universities

Characteristics of Peer Mentoring for University Professors: A Synthesis Research based on Roberts Model

Nasrin Ozaie (PhD student, Educational Curriculum, Curriculum Department, Faculty Humanities, Rajaie Teacher Training University, Tehran, Iran.)

Alireza Assareh (Professor, Curriculum Department, Faculty Humanities, Rajaie Teacher Training University, Tehran, Iran)

Mahmood Mehrmohammadi (Professor, Curriculum Department, Faculty Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.)

Mohammadreza Emamjome (Associate Professor, Curriculum Department, Faculty Humanities, Rajaie Teacher Training University, Tehran, Iran)

Gholamali Ahmadi (Associate Professor, Curriculum Department, Faculty Humanities, Rajaie Teacher Training University, Tehran, Iran.)

(Received: 2021/12/28; Accepted: 2022/04/04)

PP.98-134

Abstract

Peer mentoring is one of the modern approaches in the professional development of employees, especially university professors. The purpose of this study is to investigate the elements of peer mentoring program for university professors through a qualitative synthesis research approach based on Roberts (2007) model. The research population consists of 347 articles published in prestigious scientific journals from 2005 to 2021 on the features and models of peer mentoring for teaching professors and instructors. The research sample includes 58 scientific research articles that were purposefully collected. Research data were collected from qualitative analysis of the articles. Based on the data analysis, peer mentoring components were classified into five dimensions and 29 factors. These dimensions include individual dimension (job skills, leadership skills, balance, decision-making skills, problem-solving skills, perceptual skills, accessibility, personality dimensions, motivation), organizational dimension (professional development, support and encouragement, infrastructure, attention to professional components, organizational and managerial structure), cultural dimension (attention to cultural requirements) and dimension of requirements (dignity, pedagogical knowledge management, clear strategy, process personalization, cost-effectiveness, security, being based on the principles of the workplace curriculum, being based on heutagogy, program requirements and role-paying) and communications (positive communication, social communication, communication in relationships and usefulness). Therefore, in order to better implement peer mentoring patterns, it is better address all these five dimensions.

Keywords: mentoring, peer mentoring, professors, university

Explaining Human Resource Competencies via the Educational Services Marketing Approach: A Meta-Analysis

Saeed Talebi (Ph.D. student, Department of Business Administration, Islamic Azad University of Rasht, Rasht, Iran)

Seyyed Mahmood Shabgoo Monsef (Assistant Professor, Department of Business Administration, Islamic Azad University of Rasht, Rasht, Iran)

Kambiz Shahroodi (Associate Professor, Department of Business Administration, Islamic Azad University of Rasht, Rasht, Iran)

Farzin Farahbod (Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Islamic Azad University of Rasht, Rasht, Iran)

(Received: 2021/03/18; Accepted: 2022/11/12)

PP.135-162

Abstract

High-quality education is a prerequisite for a flourishing economy. The quality of education can be improved through novel approaches. Furthermore, attending to education experts' traits and competencies as well as focusing on competency-based human resources in education is an approach directly linked to the quality of education and improved competition in this market. This study aimed to explain the key competencies of human resources in education using the educational services marketing approach. This meta-analysis analyzed the results of previous studies on the competencies necessary for educational services from 2005 to 2020. 67 references were initially selected out of 91 primary references based on their abstracts; then, 39 references were selected based on their content, and finally, 12 relevant references were reviewed. The heterogeneity of effect size was first confirmed, and then, the effect size of each index was checked in the Comprehensive Meta-Analysis (CMA) software. The Q test results indicating the heterogeneity of the studies (99% confidence) approved the use of combined effects of the random effects model. Based on the random effects results in the CMA analysis, 24 key competencies were obtained for educational services marketing. *Time management* and *creativity* had the highest effect sizes (0.584 and 0.538, respectively), while *listening skill* and *analytic power* (0.285) had the lowest effect sizes among the key competencies.

Keywords: Education Industry, Educational Marketing, Occupational Competency, Educational Institutions, Meta-Analysis

Development-oriented HR Recruitment Model for Public Organizations: A Case Study of Razavi Khorasan Province

Saeed Karamati-Tavalaei (Ph.D. candidate, Department of Public Administration, Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin, Iran)

Habibolah Doaei (Professor, Asrar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran)

Abolfazl Kaazemi (Assistant professor, Islamic Azad University Qazvin Branch, Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Industrial Engineering Department, Qazvin, Iran)

(Received: 2021/10/27; Accepted: 2021/12/01)

PP.163-190

Abstract

This research aims to develop a human resources (HR) recruitment model to develop HR in public organizations. This applied developmental research used cross-sectional survey method for data collection. The exploratory mixed method was used to achieve the research objective. The statistical population of the qualitative phase included the experienced managers of public organizations in Razavi Khorasan Province. Fifteen participants were selected by purposive sampling until theoretical data saturation. The statistical population of the quantitative phase included 6000 participants from the HR experts of public organizations. The sample size was estimated at 345 participants using Cochran's sample size formula. The required sample size was reached by performing the stratified sampling method in four areas of Razavi Khorasan Province. Data were collected using questionnaires and interviews. The basic categories of human resources development were identified in thematic analysis and the final model was validated through structural equation modeling (SEM). Quantitative data were analyzed in MAXQDA software and qualitative data were analyzed in LISREL, too. The results show that the frequent categories include the technical, human, and value factors. The organizational factors include skills, knowledge, attitude, behavior, commitment to values, pragmatism, economy, technology, social, cultural, and revolutionary and strength elements. The technical factors include knowledge, skills, and economic and technological elements. The human factors include attitude, behavior, social, and cultural elements. Finally, the value factors include commitment to values, pragmatism, and the revolutionary and strength elements.

Keywords: human resources development, human resources recruitment, public organizations

Exploring the Dimensions of Organizational Culture in Farhangian University from the Lens of the Teacher Competencies

Zohreh Ababaf (Assistant professor of Farhangian university, Education Department, Tehran, Iran.)

(Received: 2022/08/15; Accepted: 2023/01/24)

PP.191-221

Abstract

The purpose of this paper is to explore and describe the teacher competencies and organizational culture in the viewpoint of activists in the areas of higher education and teacher education. The research was based on qualitative research with a phenomenological approach. Data of the research were collected with the deep semi-structured interviews. Participants in the research were based on a targeted sampling method with respect to the diversity of the groups. The participants included 44 activists in the four groups; faculty members of Farhangian university, representative of the leadership institution, experts, and students of Farhangian university as well as faculty members of other universities in the area of education and higher education. By analysis of the data, six teacher competency domains were inferred: theoretical knowledge, practical knowledge, monotheistic and aesthetic perspective, professional beliefs, personality, and meta competencies including 15 components. Analysis of data showed that faculty members, the board of Directors, and experts of Farhangian university have a mutual opinion about the six competency domains, but students of Farhangian university and faculty members of other universities had a different opinion about the personal competencies. In part of organizational culture, six domains were identified including educational philosophy, trust, organizational interactions, organizational relationships, teacher education, and organizational evaluations with 17 components

Keywords: teacher education, teacher competencies, organizational culture, Farhangian university

Developing a Coaching Competency Model for Education Managers in All Districts of Tehran Municipality

Nasim Madahi (Ph.D. candidate of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran)

Afsaneh Zamani-Moghaddam (Associate Professor, Educational Management Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran)

Parivash Jafari (Associate Professor, Educational Management Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran)

(Received: 2022/02/21; Accepted: 2023/01/19)

PP.222-240

Abstract

The present research aims to develop a model for coaching competencies for education managers in the 22 districts of Tehran municipality. This descriptive survey used open interviews and a structured questionnaire for data collection. Purposive sampling method was used to select 30 national coaching experts for interviews. The data collected from the interviews were analyzed with the Delphi method. In the next stage, the final model was confirmed using a questionnaire distributed among 210 education managers of Tehran municipality and assessed through structural equation modeling (SEM) in Amos 24 and confirmatory factor analysis. Based on the results, coach's responsive competencies, coach's behavioral competencies, coach's executive competencies, and coach's performance monitoring competencies were identified as the dimensions of developing coaching competencies in the education managers of Tehran municipality. Coach's responsive competencies included personal and strategic analysis, setting strategic goals, and developing operational plans. Coach's behavioral competencies included transformational leadership, trust, active listening, and powerful questioning. Coach's executive competencies included empowerment, encouragement and guidance in the performance of duties. Coach's performance monitoring competencies included positive monitoring, negative monitoring and feedback.

Keywords: Coaching competencies, Coaching, Developing education manager competencies, Empowering managers

A Personal Development Plan (PDP) Template for Primary School Principals

hamid rahimian (Associate Professor, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University)

morteza badri (Ph.D. student of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University)

morteza taheri (Associate Professor, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University)

abas abaspoor (Professor of the Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University)

(Received: 2022/03/16; Accepted: 2022/07/13)

PP.247-268

Abstract

The purpose of this research is to identify the process of personal development in order to present a model of the Personal Development Plan (PDP) for elementary school principals. The main framework of the research is qualitative, and semi-structured interviews were used to collect data. The research method is qualitative in terms of data nature and applied in terms of purpose. The participants of the research were professors and management specialists and managers and experts of the education system. After theoretical saturation, 22 individuals were selected by purposive sampling. The data analysis was done using thematic analysis technique. The result of the research is a six-step process, including drawing the desired situation, analyzing the current situation, analyzing the gap between the two situations, determining the needs and setting goals, actions and activities of the development plan, and finally evaluating and recording the results. Also, the requirements of the Personal Development Plan of elementary school principals were identified as effective individual, organizational and environmental factors, the requirements of the program i.e.: skills, abilities, knowledge and attitude of principals; in addition, the strategies of this program were identified in the form of components. In this research, based on the combination of personal development models and programs and expert interviews, a comprehensive model for the personal development of elementary school principals has been proposed, which can be considered as the basis for developing individuals.

Keywords: personal development, Personal Development Plan, elementary school principals

A Model of Critical Success Factors in Human Resources Training

Naser Gholami(Ph.D. student in Educational Administration, Educational Sciences Department, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh Branch, Torbat Heydarieh, Iran.)

Hadi Ramezani Ghahandari(Visiting Assistant Professor, Department of Educational Sciences, , Islamic Azad University, Torbet Heydarieh Branch, Torbet Heydarieh, Iran - Assistant Professor of Educational Administration, University of Judicial Sciences and Administrative Services of the Judiciary, Tehran, Iran)

Mehdi Zirak(Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Torbet Heydarieh Branch, Torbet Heydarieh, Iran.)

Hossein Momeni (Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Torbet Heydarieh Branch, Torbet Heydarieh, Iran)

(Received: 2021/10/19; Accepted: 2021/12/14)

PP.269-297

Abstract

The purpose of this research is to design a model of critical success factors in human resources training. The study is an applied research in terms of its purpose, and it is a mixed research method in terms of its research method. On the other hand, the type of research according to data collection is field type. In the qualitative part, interviews were used to collect the study data. Since semi-structured interviews were used in the qualitative stage, the three-stage coding method of Strauss and Corbin (1998) was applied for data analysis. In the second stage of the research, in order to prepare a questionnaire, a quantitative method was used to test the proposed model, and in this stage structural equation modeling was employed. The statistical population was the employees of Iran State Trading Company and its subsidiary offices that included 2756 individuals. The alpha coefficient calculated for the researcher-made questionnaire was equal to 0.867, which confirms the reliability of the research tool. Data analysis was conducted through mean and standard deviation; in the inferential statistics section it was done by confirmatory factor analysis and PLS software. The results revealed the causal, contextual, strategic, intervening factors, consequences, and effective results on the success of human resources training in Iran's state-owned trading company. Furthermore, intervening, context, strategic, and causal conditions have an effect on the success of human resources training in Iran's state-owned trading company.

Keywords: human resource training, critical success factors, coding method, structural equation modeling

Table of Contents

Proposing a Cognitive Model for the Development of Cultural Creative Industries Employees (Case Study: IRIB)

Iliya Monzavi, Seyyed Mehdi Sharifi, Fereshteh Amin1

A Model for Human Resources Development with Succession Planning Approach in the Universities (A Case Study of Universities from Nine Regions)

hadi keikhosravi, Farshad Faezi Razi, Seyed Abdollah heydariyeh 23

The Role of Critical Success Factors in Managers' Empowerment: A Case Study of Isfahan Municipality Contracting Companies

Reyhaneh Sadat Hashemi, Ahmadreza Shekarchizadeh, , Mohammad Shekarchiyan Khoozestani45

A Competency Model for Education Managers of Higher Education Centers with the Approach of Professional Skills

(A Case Study: Islamic Azad Universities of Razavi Khorasan Province)

Elham Fariborzi , Mahmood Ghorbani ,Atefeh Sadat Razavi67

Characteristics of Peer Mentoring for University Professors: A Synthesis Research based on Roberts Model

Nasrin Ozaie , Alireza Assareh , Mahmood Mehrmohammadi , Mohammadreza Emamjome, Gholamali Ahmadi98

Explaining Human Resource Competencies via the Educational Services Marketing Approach: A Meta-Analysis

Saeed Talebi , Seyyed Mahmood Shabgoo Monsef , Kambiz Shahroodi , Farzin Farahbod135

Development-oriented HR Recruitment Model for Public Organizations: A Case Study of Razavi Khorasan Province

Saeed Karamati-Tavalaee, Habibolah Doaei, Abolfazl Kaazemi 163

Exploring the Dimensions of Organizational Culture in Farhangian University from the Lens of the Teacher Competencies

Zohreh Ababaf 191

Developing a Coaching Competency Model for Education Managers in All Districts of Tehran Municipality

Nasim Madahi, Afsaneh Zamani-Moghaddam, Parivash Jafari..... 218

A Personal Development Plan (PDP) Template for Primary School Principals

hamid rahimian, , morteza badri , morteza taheri , abas abaspoor 241

A Model of Critical Success Factors in Human Resources Training

Naser Gholami, Hadi Ramezani Ghahandari, Mehdi Zirak, Hossein Momeni269

Editorial Board

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

Referees

1,Dr. Manijeh Ahmadi: Assistant Professor of Educational Sciences at Payam Noor University
2,Dr. Saeed Safaie Movahed: Human resources consultant of National Iranian Oil Company
3. Dr. Mozhgan Abdollahi: Assistant Professor of Educational Sciences, Islamic Azad University of Karaj
4. Dr. Nader Barzegar: Assistant Professor of Educational Sciences, Islamic Azad University, Islamshahr Branch
5. Dr. Ahmad Bezar Jazayeri: PhD in Educational Management, Shahid Beheshti University
6. Dr. Firooz Nouri Kalkhoran: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University

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

Vol. 9, No. 35, Winter 2023

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kouros Fathi Vajargah

General Director:

Akram Dehbashi

English Proofreader:

Zahra Heidari

Persian Proofreader:

Zahra Taghdiri

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Zahra Taghdiri

Address:

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

Phone: **81032228**

Fax: **81032228**

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

Website **www.istd.ir**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

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

Vol. 9, No. 35

Winter 2023