

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال یازدهم، بهار ۴۰

بهار ۱۴۰۳

- 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 یازدهم، شماره ۴۰، بهار ۱۴۰۳

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباضلت خراسانی

سر دبیر:

دکتر کورش فتاحی واجارگاه

مدیر داخلی:

اکرم دهباشی

ویراستار انگلیسی:

زهرا حیدری

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

زهرا تقدیری

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

زهرا تقدیری

نشانی دفتر فصلنامه:

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

رایانامه : journal@istd.ir

نشانی اینترنتی : www.istd.ir

تلفن: ۸۶۰۳۶۸۱۲

دورنگار: ۸۶۰۳۶۸۱۴

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	مارتین هیدن، استاد	استاد	آموزش عالی و منابع انسانی	ساترن کراس یونیورسیتی استرالیا
۲	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه 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 ابیلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۷	ابراهیم صالحی عمران	استاد	آموزش عالی	دانشگاه مازندران
۸	غلامعلی طبرسا	استاد	مدیریت دولتی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	داود معصومی	دانشیار	آموزش	دانشگاه گاول سوئد
۱۰	بهروز قلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر احمد بزار جزایری: دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی
۲. دکتر محمد جوادی پور: دانشیار دانشگاه تهران
۳. دکتر اسماعیل جعفری: استادیار دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر محمدتقی رودی: دانش آموخته دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر علی خورسندی طاسکوه: استادیار دانشگاه علامه طباطبایی
۵. دکتر مژگان عبداللهی: استادیار علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی کرج
۶. 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
- مشارکت طلبی 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.

■ 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 نوبستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب

محمدباقر رضاعلیزاده ، ناصر میرسپاسی ، کرم اله دانش فرد..... ۱

تعیین نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی

کوروش فتیحی واجارگاه، فیروز نوری کلخوران ، رضا فتیحی ، نادر برزگر ۳۳

تاملی بر برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند و آمریکا

زهره عباغاب..... ۵۴

شناختن شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی: رویکردی سنتز پژوهی

بهزاد جهانشیری ، هادی پورشافی ، حسین مومنی مهموئی..... ۸۸

بررسی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان بر حضور فعال و هدفمند در کلاس های آموزشی ضمن خدمت سازمانهای دولتی: ارائه الگوی تفکر بر اساس نظریه زمینه ای

علی رفیعی ، غلامرضا صدیق اورعی..... ۱۱۳

نیازسنجی آموزشی پرستاران مراکز درمانی مرتبط با فرآیند انتقال خون

مینا موسی خانی ، اباضلت خراسانی ، معصومه السادات ابطحی ۱۶۴

بررسی جایگاه آموزش تلفیقی به منظور توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور

حسین نجفی..... ۱۸۴

شناسایی و مدلیابی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان های نظام مهندسی مبتنی بر

رهیافت ترکیبی تحلیل مضمون و حداقل مربعات جزئی

حمیدرضا یزدان جو ، صابر خندان علمداری ، حسین غضنفری..... ۲۰۸

اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب

محمدباقر رضاعلیزاده^۱

ناصر میرسیاسی^۲

کرم اله دانش فرد^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، اعتباریابی مدل طراحی شده توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب است. بر همین اساس از رویکرد آمیخته پژوهش از نوع اکتشافی استفاده شده است. جامعه پژوهش در بخش کیفی عبارت از صاحب‌نظران و متخصصان حوزه توسعه منابع انسانی و بیانیه گام دوم انقلاب است که از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور و با روش نمونه‌گیری هدفمند؛ ۱۵ نفر بر اساس اشباع اطلاعاتی پژوهشگر مورد مصاحبه قرار گرفتند. در بخش کمی پژوهش نیز کارکنان بخش منابع انسانی وزارتخانه‌ها بوده‌اند که از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی ۳۷۲ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه پژوهش اجرا شد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS انجام شد. طبق یافته‌های پژوهش در بررسی برازش مدل، حکایت از برازش مناسب مدل بود. پس از بررسی برازش مدل طراحی شده برای ارزیابی ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب در تشریح ابعاد مشخص شده که بُعد جامعه بیشترین نقش را در میان ابعاد مورد بررسی دارد و بعد از این بُعد، بُعد سازمانی قرار داشت. در انتهای این پیوستار نیز بُعد فردی، در تشکیل ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب نقش معناداری ایفا نمود. بر اساس یافته‌های پژوهش، لزوم هماهنگی بین سیاست‌های توسعه منابع انسانی با سیاست‌های کشور از جمله خط-مشی‌های ارائه شده در بیانیه گام دوم انقلاب ضروری است و موجب تحقق اهداف توسعه منابع انسانی در کشور خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، بیانیه گام دوم انقلاب، مدل توسعه منابع انسانی، سرمایه انسانی

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه

آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.rezaalizadeh427@gmail.com

^۲ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول). nassermirsepasi@yahoo.com

^۳ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

daneshfard@srbiau.ac.ir

مقدمه و بیان مسأله

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و جوامع است و توسعه منابع انسانی نیز ضروری‌ترین عامل حفظ و به روز رسانی این سرمایه مهم در جهان رقابتی عصر حاضر می‌باشد. سازمان‌ها و جوامع امروزی در موقعیت رقابتی قرار دارند و این رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و سازمان برای بقای خود به ناچار به بهبود اصلاح و بهبود عملکرد نیاز دارد (صفایی و همکاران، ۱۴۰۱)، و این بهبود در درجه اول به توسعه منابع و سرمایه‌های سازمان بستگی دارد. بکارگیری و بهره‌مندی به‌جا و مناسب از سرمایه‌ی انسانی و حفظ و نگهداری مطلوب این سرمایه بی‌بدیل، به‌مثابه بزرگ‌ترین ثروت هر جامعه است و امروز به‌صورت مسئله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها و ملت‌ها در جوامع مختلف است (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۸). در همین راستا هاریسون^۱ (به نقل از گیلی^۲ و همکاران، ۲۰۰۰) معتقد است منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملت‌ها را تشکیل می‌دهد. سرمایه و منابع طبیعی نیز عوامل مهمی در تولید و ارائه خدمات هستند ولی این انسان‌ها هستند که سرمایه را انباشت می‌کنند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را بنا نموده و در مجموع توسعه را به ارمغان می‌آورند. کشوری که نتواند دانش و مهارت مردم خود را رشد و گسترش دهد و از آن در اقتصاد ملی به بهترین وجه استفاده کند، قادر نخواهد بود مشکلات توسعه‌نیافتگی خود را حل نماید. در جهان پر از رقابت امروزی، مفهوم توسعه یکی از مفاهیم اساسی و بسیار مهم در جوامع امروزی بوده، چراکه با عبور از قرن بیست و یکم هر روز شاهد گسترده‌گی و پیچیدگی جوامع و سازمان‌ها هستیم و این مزیت رقابتی سازمان‌هاست که موفقیت یا عدم موفقیت آنها را مشخص می‌کند (بنیتز^۳، ۲۰۱۶).

امروزه بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران از واژه توسعه منابع انسانی به منظور اشاره به آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمان استفاده می‌کنند و آن را بخش مهمی از سرمایه گذاری سازمان می‌دانند (وینش^۴، ۲۰۱۴). توسعه منابع انسانی بر این فرض استوار است که موجودیت سازمان-ها برآمده از وجود منابع انسانی است که در آن فعالیت دارند و سازمان به منظور رسیدن به اهداف و تحقق آرمان‌های خود به دانش و تخصص انسانی متکی است. توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و جوامع از افراد و گروه‌ها، فرآیندهای کاری و یکپارچگی سازمانی حمایت و پشتیبانی می‌کنند (عابد^۵،

1. Harbison

2. Gilley

3. Benitez

4. Vinesh

5. Abed

۲۰۱۸). هدف توسعه منابع انسانی ارتقاء عملکرد افراد و بهبود اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است. امروزه، توسعه منابع انسانی به عنوان کلید بهره‌وری بیشتر، روابط اثربخش‌تر، و سود بیشتر برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود. این امر اگر به صورت مناسب و مطلوب برنامه‌ریزی و اجرا شود مزایای نامحدودی برای سازمان‌ها و جوامع به ارمغان می‌آورد (واستنهام، ۲۰۱۵). عابد (۲۰۱۸) منافع و مزایای توسعه منابع انسانی را به شرح زیر بر می‌شمارد:

- توسعه منابع انسانی صلاحیت و شایستگی افراد را ارتقاء می‌دهد و مهارت، دانش و نگرش جدید در آنان ایجاد می‌کند.
- فرآیند مطلوب توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی بهتر در این رابطه، موجب می‌شود افراد نسبت به شغل خود متعهدتر شوند. این امر از طریق یک سیستم ارزشیابی عملکرد صحیح و منصفانه به وقوع می‌پیوندد.
- از طریق توسعه منابع انسانی می‌توان محیط کاری توأم با اعتماد و احترام ایجاد نمود.
- با کمک توسعه منابع انسانی می‌توان پذیرش نسبت به تغییر را در افراد تسهیل نمود؛ چرا که موجب می‌شود کارکنان خود را مجهز به دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای حل مسأله می‌یابند (عابد، ۲۰۱۸).

با توجه به آنچه گفته شد نیاز به توسعه و تقویت منابع انسانی به‌عنوان عوامل انسانی توسعه‌یافته امری ضروری تلقی می‌شود. توسعه منابع انسانی مجموعه اقدامات، فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی است که به‌منظور ارتقاء سطح توانمندی‌ها، دانش و شایستگی‌های نیروی کار انجام می‌شود. در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور نیز بر اهمیت مدیریت و توسعه سرمایه انسانی تأکید شده است. بررسی اهداف این سند بیانگر آن است که راه رسیدن و دستیابی ایران به کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با بها دادن به منابع انسانی و در واقع پیشرفت سرمایه انسانی در سطح ملی امکان‌پذیر هست (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، ۱۳۸۲). برنامه توسعه ششم نیز بر اهمیت این مهم و تأکید بر آموزش و حفظ سرمایه‌های انسانی کشور اشاره دارد (برنامه ششم توسعه، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، طبق نظر بسیاری از پژوهشگران و اندیشمندان طراحی و تدوین نظام‌ها و سیستم‌های گوناگون اداری، مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی ارتباط تنگاتنگی با نظام کلان سیاسی کشورها دارد؛ چرا

1. Vasantham

که همان‌طور که جای کومار^۱ (۲۰۰۵) اشاره می‌کند نظام سیاسی، مسائل حاکمیت را در سطح کلان مورد بحث قرار می‌دهد؛ در حالی که نظام سازی های مربوطه همان مسائل را در سطوح خردتر و متنوع‌تر مورد بررسی قرار می‌دهند و در صدد آن هستند که آرمان‌های اساسی یک جامعه را تحقق بخشند، آرمان‌هایی که توسط منابع ارزشی اصلی و نخستین بیان شده‌اند (جای کومار، ۲۰۰۵: ۴). بر این اساس چنین می‌توان ادعا کرد که میان نظام‌های اداری، مدیریتی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی با نظام سیاسی کلان جامعه که توسط رهبران جامعه بیان می‌شود و یا در قانون مورد اشاره قرار می‌گیرد، تفکیک و جدایی وجود ندارد؛ زیرا هر دو، نوعی تدبیر و اعمال مدیریت در امور عمومی و عام‌المنفعه است (فورتادو^۲، ۲۰۲۱). منابع این سیاست‌های کلان می‌تواند در اسناد گوناگون بالا دستی باشد. در حال حاضر یکی از این منابع اصلی که دارای ارزش حقوقی، شرعی و سیاسی است و همچنین توانایی تبیین چشم‌انداز و ارائه راه‌کار در این مسیر را داراست، "بیانیه گام دوم انقلاب است که در تاریخ ۱۳۹۷/۱۱/۲۲ توسط مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) ابلاغ شده است. در بخش‌های گوناگون بیانیه مذکور بر اهمیت سرمایه‌های انسانی مطلوب و شایسته به منظور دستیابی به رشد و پیشرفت کشور اشاره شده است و به انحاء مختلف تأکید شده است که نیروی انسانی خیره و شایسته موجب پویایی و حرکت مطلوب جامعه شده و رشد توسعه کشور را به ارمغان می‌آورد. بر همین اساس، و با توجه به رهنمودهای مقام معظم رهبری در رابطه با تربیت و توسعه نیروی انسانی شایسته و مطلوب، طراحی و اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی بر اساس این سند راهبردی و ارزشمند می‌تواند راهگشای بسیاری از چالش‌ها و مسائل مربوط به تربیت و توسعه منابع انسانی برای اداره کشور باشد. در همین راستا، پژوهش حاضر در نظر دارد تا مدل توسعه منابع انسانی بر بیانیه گام دوم انقلاب که به نوعی سیاست‌های کلی و راهبردهای اساسی کشور از دیدگاه مقام معظم رهبری است را تدوین نموده و اعتبار آن را بررسی نماید. به عبارت دیگر، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا مدل مطلوب توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب از اعتبار کافی برخوردار است؟

نگاهی به پیشینه پژوهش

- پیشینه داخلی

با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده حوزه موضوع پژوهش یعنی توسعه منابع انسانی و بیانیه گام دوم انقلاب، مشخص می‌شود که در رابطه با جوانب مختلف موضوع پژوهش‌هایی انجام شده است، هر چند

^۱ . Jaykumar

^۲ . Furtado

به نظر می رسد در رابطه با اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب، پژوهش ها بسیار اندکی است. در یکی از پژوهش های اخیر، بابایی راینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)" که با هدف طراحی مدل بومی برای سازمان های دولتی و با روش پژوهش آمیخته انجام شد، پژوهشگران مدلی را ارائه نمودند که مشتمل بر سه بعد اصلی: عوامل فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، عوامل سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته سالاری، مدیریت استعداد) و عوامل محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی- اجتماعی) است.

حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰)، طی پژوهشی دیگر در دانشگاه های تابعه ی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی اقدام به طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب نموده و نتایج پژوهش را در مقاله ای تحت عنوان "طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه های علوم پزشکی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی" منتشر کردند. یافته های این پژوهش که با رویکرد ترکیبی و روش تحلیل محتوای عرفی و تحلیل عاملی تأییدی به انجام رسیده است حاکی از آن است که مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب باید شامل ده عامل (پاسخگویی، شفاف سازی، ظرفیت سازی حکمرانی و توسعه، نگرش هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه گرایی، اثربخشی نقش ها و وظایف، توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه فردی و توسعه آموزشی) در شش طبقه (شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها) باشد. همچنین این گونه استدلال شده است که در اولویت بندی معیارهای اصلی به ترتیب نگرش و هویت بخشی، هماهنگ سازی، توسعه فرهنگی اجتماعی و توسعه آموزشی دارای اهمیت بسیار بالایی هستند. میرین بابا زادگان (۱۳۹۸) در پژوهشی دیگر با عنوان "تدوین الگو راهبردی توانمندسازی نیروی انسانی یا رویکرد معادلات ساختاری" در سازمان گردشگری تهران پرداخت. در این پژوهش که با رویکرد کیفی ۵ مؤلفه اصلی شامل چشم انداز و مأموریت ها، خط مشی سازمان، شرکاء و ذینفعان، کارکنان و فرآیندها شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش وی نشان داد که کلیه مؤلفه ها به همراه زیر مؤلفه های مربوطه بر توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان گردشگری استان تهران موثر می باشند. به نظر می رسد این پژوهش از دیدگاهی دیگر بر مقوله توانمندسازی پرداخته است و عوامل محتوایی همچون چشم انداز، خط مشی، شرکاء و ... را مورد توجه قرار داده است. در پژوهشی دیگر، که توسط عابدینی و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان "ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمان" و با روش توصیفی- پیمایشی انجام شد چنین گزارش داد که از میان ابعاد توسعه منابع انسانی، بعد مدیریت عملکرد بیشترین تأثیر را بر سرمایه

اجتماعی سازمانی دارد و توسعه منابع انسانی از طریق بعد سرمایه اجتماعی، بیشترین تأثیر را به همراه دارد.

در بررسی‌های انجام شده، پژوهش‌هایی نیز در خارج از کشور حول محور موضوع پژوهش انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. اینتانت^۱ و چو^۲ (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی با عنوان "الگوی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی در اقتصاد دانشی: ایجاد سرمایه فکری و ظرفیت نوآوری" که با روش تحلیلی انجام داده‌اند چنین گزارش می‌دهند که ظرفیت مدیریت دانش سازمانی با سرمایه فکری آن رابطه مثبت دارد که همین امر بر توانایی نوآورانه آن نیز تأثیر مثبت می‌گذارد. هشیم^۳ (۲۰۱۰) در پژوهشی دیگر تحت عنوان "اصول مدیریت منابع انسانی با توجه به دیدگاه‌های اسلامی" که با هدف به بررسی تأثیر دیدگاه‌های اسلامی در مدیریت منابع انسانی پرداخت. نتایج این پژوهش که با روش توصیفی-تحلیلی انجام شد حاکی از آن است که دیدگاه‌های اسلامی و ویژگی‌های زمینه‌های جامعه مالزی در فعالیت‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است و در اقدامات مربوط به توسعه و مدیریت و توسعه منابع انسانی نمی‌توان این ویژگی‌های زمینه‌ای و باورهای مذهبی را مورد غفلت قرار داد. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ی پژوهش‌های انجام شده در حوزه موضوع پژوهش و نتایج آن‌ها

عنوان پژوهش	پژوهشگر/ان	سال انجام	روش پژوهش	نتایج
طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقاء اثر بخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)	بابایی راینی و همکاران	۱۴۰۰	پژوهش آمیخته	پژوهشگران مدلی را ارائه نمودند که دارای سه بعد اصلی یعنی عوامل فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، عوامل سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته سالاری، مدیریت استعداد) و عوامل محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) است.
طراحی و اعتباریابی الگوی	حاجیلو و	۱۴۰۰	رویکرد	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی

1 . Intant
2 . Chew
3 . Hashim

عنوان پژوهش	پژوهشگر/ان	سال انجام	روش پژوهش	نتایج
توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه های علوم پزشکی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	همکاران		ترکیبی و روش تحلیل محتوای عرفی و تحلیل عاملی تأییدی	خوب باید شامل ده عامل (پاسخگویی، شفاف سازی، ظرفیت سازی حکمرانی و توسعه، نگرش هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه گرایی، اثربخشی نقش ها و وظایف، توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه فردی و توسعه آموزشی) در شش طبقه (شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها) باشد.
تدوین الگو راهبردی توانمندسازی نیروی انسانی یا رویکرد معادلات ساختاری	میرین بابا زادگان	۱۳۹۸	توصیفی-پیمایشی (مدل معادلات ساختاری)	در این پژوهش ۵ مؤلفه اصلی شامل چشم انداز و مأموریت‌ها، خط‌مشی سازمان، شرکاء و ذینفعان، کارکنان و فرآیندها شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش وی نشان داد که کلیه مؤلفه‌ها به همراه زیر مؤلفه‌های مربوطه بر توانمند سازی سرمایه انسانی سازمان گردشگری استان تهران موثر می‌باشند.
ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمان	عابدینی و همکاران	۱۳۹۸	توصیفی-پیمایشی	از میان ابعاد توسعه منابع انسانی، بعد مدیریت عملکرد بیشترین تأثیر را بر سرمایه اجتماعی سازمانی دارد و توسعه منابع انسانی از طریق بعد سرمایه اجتماعی، بیشترین تأثیر را به همراه دارد.
الگوی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی در اقتصاد دانشی: ایجاد سرمایه فکری و ظرفیت نوآوری	اینترنت و چو	۲۰۱۰	توصیفی-تحلیلی	ظرفیت مدیریت دانش سازمانی با سرمایه فکری آن رابطه مثبت دارد که همین امر بر توانایی نوآورانه آن نیز تأثیر مثبت می‌گذارد.
اصول مدیریت منابع انسانی با توجه به دیدگاه‌های اسلامی	هشیم	۲۰۱۰	توصیفی-تحلیلی	دیدگاه‌های اسلامی و ویژگی‌های زمینه‌ای جامعه مالزی در فعالیت‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است و در اقدامات مربوط به توسعه و مدیریت و توسعه منابع

عنوان پژوهش	پژوهشگر/ان	سال انجام	روش پژوهش	نتایج
				انسانی نمی‌توان این ویژگی‌های زمینه‌ای و باورهای مذهبی را مورد غفلت قرارداد.

با مرور پیشینه پژوهشی و نظری، چنین می‌توان دریافت که پژوهش‌های مختلف ابعاد متعددی از قبیل فرد، سازمان، جامعه، سیاست‌ها و خط مشی‌ها، فرهنگ، کارکنان و ... را به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه منابع انسانی بر شمرده‌اند. موضوع مهم دیگری که به نظر می‌رسد قابل تأمل است و به پژوهش حاضر نیز مربوط می‌شود این است که برخی از پژوهش‌ها بر ارتباط مستقیم و قابل توجه بین ویژگی‌ها و شرایط بومی و محلی یک جامعه و سیاست‌های توسعه منابع انسانی و کیفیت اجرا و انجام آن تأکید نموده‌اند.

پژوهش حاضر نیز بر آن است مدل توسعه منابع انسانی را مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب که یکی از اسناد سیاستی مهم کشور است، اعتباریابی نماید.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد یک پژوهش آمیخته اکتشافی است که هدف آن اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب است. همچنین، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و به شیوه اکتشافی انجام شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است که پروتکل مصاحبه حول محور مسئله اصلی پژوهش تدوین شد. در بخش کمی نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته برای این منظور استفاده بعمل آمده است. برای سنجش اعتماد یا پایایی ابزار پرسش نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کل پرسش نامه ۰/۹۸٪ محاسبه شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی متخصصان و خبرگان با تجربه در مدیریت و حوزه‌ی توسعه منابع انسانی و بیانیه گام دوم انقلاب است که از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سراسر کشور انتخاب شده‌اند. روش نمونه در گام کیفی پژوهش نیز روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ می‌باشد. نمونه‌گیری هدفمند نوعی شیوه نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی است که بیشتر زمانی مورد استفاده

1. Purposive sampling

قرار می‌گیرد که نیاز به نمونه‌های خیره باشد (جلالی، ۱۳۹۱). بر اساس اشباع اطلاعاتی پژوهشگر با ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان مصاحبه انجام شده است. محل پژوهش در بخش کمی نیز همه ی وزارتخانه‌های دولتی در سطح کشور بود. جامعه آماری نیز عبارت از کارکنان بخش منابع انسانی وزارتخانه ها تشکیل می‌دهند که ۶۲۷ نفر می‌باشند و با استفاده از روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی و از طریق فرمول کوکران تعداد ۳۷۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. همچنین در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته‌است و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده‌ها و استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا یافته‌های پژوهش در بخش کیفی تشریح می‌شود و سپس نتایج تحلیل داده‌های کمی ارائه می‌گردد. در بخش کیفی پژوهش با ۱۵ نفر مصاحبه به عمل آمد که مشخصات مصاحبه شونده‌گان در جدول ۲ زیر آمده است:

جدول ۲. مشخصات شرکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش

ردیف	نام دانشگاه	رتبه استادان	حوزه تخصصی
۱	دانشگاه تبریز	دانشیار	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی
۲	دانشگاه صنعتی مالک اشتر	استاد	مهندسی صنایع
۳	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز	دانشیار	مدیریت دولتی - منابع انسانی
۴	دانشگاه صنعتی مالک اشتر	دانشیار	مدیریت استراتژیک
۵	دانشگاه شهید بهشتی	استادیار	مدیریت دولتی - منابع انسانی
۶	دانشگاه نیروی هوایی شهید ستاری	استادیار	مدیریت آموزشی
۷	دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام	استادیار	مدیریت دولتی - منابع انسانی
۸	دانشگاه صنعتی مالک اشتر	دانشیار	فقه و حقوق اسلامی
۹	دانشگاه صنعتی مالک اشتر	دانشیار	مدیریت دولتی - منابع انسانی
۱۰	دانشگاه شهید بهشتی	دانشیار	صاحب‌نظر حوزه توسعه منابع انسانی
۱۱	دانشگاه زنجان	دانشیار	مدیریت دولتی - مدیریت رفتار ساز
۱۲	دانشگاه تربیت مدرس	استادیار	مدیریت دولتی - مدیریت رفتار ساز

1. Cochran formula

۱۳	دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی
۱۴	دانشگاه شهید بهشتی	استادیار	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی
۱۵	دانشگاه شهید بهشتی	استاد	صاحب نظر حوزه توسعه منابع انسانی

نتیجه تحلیل اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی به تفصیل در جدول ۳ زیر آمده است.

جدول ۳. مقولات حاصل از تحلیل کیفی اطلاعات به دست آمده از مصاحبه

مقوله های محوری	مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
	توانمندسازی	توانمندسازی جسمی
		توانمندسازی روانی و روان شناختی
		ارتقاء اخلاقی و شخصیتی
		توانمندسازی دانشی و مهارتی
		توانمندسازی اقتصادی و مادی
فرد	برنامه ریزی (مسیر) شغلی	برنامه ریزی دقیق شغلی
		برنامه ریزی رشد همه جانبه
		برنامه ریزی یادگیری و توسعه مهارت
	نیازها	سنجش درست نیازها
		نیاز معنوی و دینی
		نیاز اقتصادی و مادی
	انگیزه	میل به آرمان های انقلاب
		توجه به انگیزه های مادی و معنوی
		تمایل به پیشرفت و موفقیت
سازمان	نیازسنجی	نیازسنجی و تدوین تقویم دوره های آموزشی
		خواسته های مشتریان / کاربران
		اندازه گیری اختلاف بین مهارت موجود و مطلوب
		ضرورت ها و نیازمندی های کشور
		دقت و جامعیت در نیازسنجی

راهبردهای منابع انسانی سازمان	هدف گذاری	
چشم اندازهای توسعه منابع انسانی		
واقع بینی		
تدوین اهداف با توجه به فرهنگ جامعه و اسناد بالادستی		
افزایش ظرفیت های مادی و معنوی کشور		
انتخاب روش آموزش مناسب	طراحی آموزش	
تدوین محتوای مناسب در فرآیند توسعه منابع انسانی		
تکنولوژی های کمک آموزشی		
طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	نظام اطلاعات و ارتباطات	
گردآوری، پردازش، ذخیره و انتشار اطلاعات		
پشتیبانی تصمیم، هماهنگ سازی فعالیت های مدیریت		
میزان تغییرات ایجاد شده در دانش و نگرش فراگیران	اثربخشی آموزشی	
تغییرات حاصل از آموزش در رفتار کارکنان		
پیامدها و نتایج سازمانی دوره های آموزشی		
فرصت های برابر در برخورداری از امکانات آموزشی	عدالت آموزشی	
امکان استفاده از مدرسین دانشگاه ها و مراکز آموزشی مختلف		
توجه به تفاوت های فردی در نحوه یادگیری فراگیران		
توجه به نیازها و اولویت های آموزشی مبتنی بر مأموریت و چشم انداز هر سازمان		
توجه به اصول یادگیری قبل، حین و بعد از اجرای دوره آموزشی		
تولید محتوای آموزشی مناسب و مکتبی	محتوا آموزش ها	
محتوای متنی آفلاین و آنلاین		
محتوای مدیا آفلاین و آنلاین (پادکست و ویدیو)		
تازگی و انعطاف پذیری محتوا آموزشی		
جلب مشارکت کارکنان در اجرای برنامه	اجرا برنامه ها	
مهیا کردن زمینه ها و امکانات مورد نیاز		
در نظر گرفتن واقعیت های بومی و شرایط		

اندازه گیری میزان دستیابی به اهداف	ارزشیابی	
اثر بخشی و بهره وری نیروها		
ارزشیابی نتایج دوره‌های آموزشی		
تدوین شاخص های عملکردی		
شناخت وضعیت مهارت‌های فعلی		
شناسایی شکاف های عملکرد بین نیروها		
تأکید بر آرمان های انقلاب	فرهنگ کشور	جامعه
زبان، رسم و رسوم و دین		
عدالت محوری		
فساد ستیزی		
توجه به ارزش های دینی و مذهبی	ارزش های جامعه	
پژوهش محوری و علم محوری		
توجه به ارزش های ملی و انقلابی		
مشارکت و همکاری آحاد جامعه	الزامات جامعه/سازمان	
مدیریت صحیح ظرفیت‌های مادی و معنوی کشور		
انسجام اقدامات و فعالیت ها در کشور		

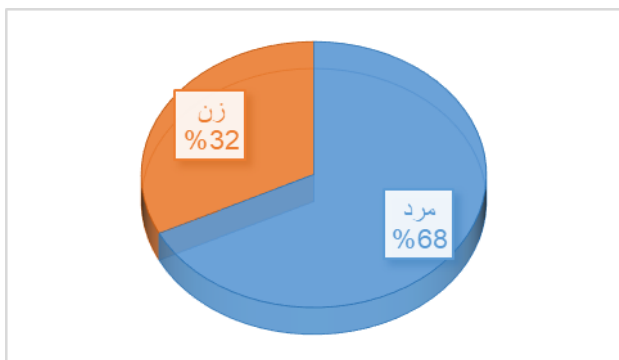
چنانکه در جدول بالا نشان داده شده است، در تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها ۳ مقوله محوری با بُعد (شامل فرد، سازمان و جامعه) و ۱۶ مقوله اصلی (مؤلفه) به دست آمد. همچنین لازم به ذکر است که مقوله‌های فرعی (به عنوان شاخص) حاصل از تحلیل نیز ۶۱ مقوله بوده است که به نوعی نشان دهنده شاخص‌های مورد نظر مشارکت‌کنندگان برای مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب می‌باشد. در این قسمت به توضیح هر یک از این ابعاد، به همراه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه پرداخته می‌شود.

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

به‌منظور شناخت بهتر جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری لازم است این داده‌ها توصیف شوند.

جنسیت :

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب جنسیت



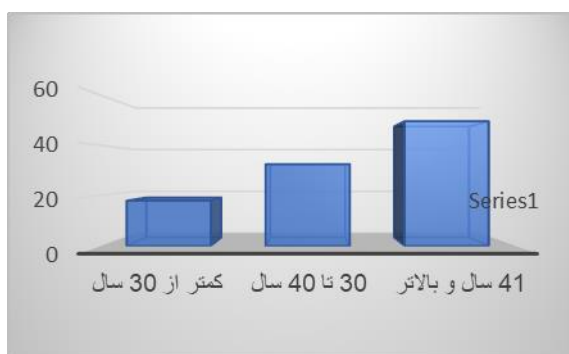
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۵۲	۶۷/۷
زن	۱۲۰	۳۲/۳
جمع کل	۳۷۲	۱۰۰

نمودار ۱. درصد فراوانی بر حسب جنسیت

پاسخ‌دهندگان به پرسش نامه از لحاظ جنسیت؛ ۶۷/۷ درصد مرد و ۳۲/۳ درصد زن بوده‌اند.

سن :

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان بر حسب سن



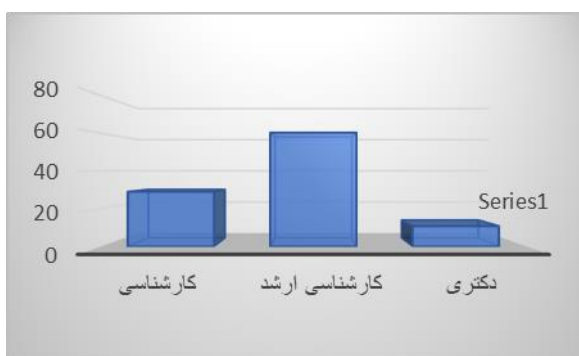
سن	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳۰ سال	۶۷	۱۸
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۱	۳۲/۵
۴۱ سال و بالاتر	۱۸۴	۴۹/۵
جمع کل	۳۷۲	۱۰۰

نمودار ۲. درصد فراوانی بر حسب سن

پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سن؛ ۱۸ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۳۲/۵ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۹/۵ درصد ۴۱ سال به بالا هستند.

سطح تحصیلات :

جدول ۶. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان برحسب تحصیلات



سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	۱۰۸	۲۹
کارشناسی ارشد	۲۲۴	۶۰/۲
دکتری	۴۰	۱۰/۸
جمع کل	۳۷۲	۱۰۰

نمودار ۳. درصد فراوانی برحسب تحصیلات

پاسخ‌دهندگان به پرسش نامه از لحاظ سطح تحصیلات؛ ۲۹ درصد کارشناسی ۶۰/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۰/۸ درصد دکتری بوده‌اند.

سابقه کاری:

جدول ۷. توزیع فراوانی و درصد پاسخ گویان برحسب سابقه کاری



سابقه کاری	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از 10 سال	24	6/5
10 تا 20 سال	168	45/2
21 سال و بالاتر	180	48/4
جمع کل	372	100

نمودار ۳. درصد فراوانی برحسب سابقه کاری

پاسخ دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سابقه کاری؛ ۶/۵ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال ، ۴۵/۲ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال بودند و ۴۸/۴ درصد هم بالای ۲۱ سال سابقه داشتند.

بررسی مدل نظری تحقیق

به منظور بررسی و تعیین مدل مناسب توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب از روش تحلیل عاملی استفاده شد که در سطور بعد ارائه می شود. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود، بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶، قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است (کلاین، ۱۹۹۴) در این قسمت به بررسی آزمون مدل نظری تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS و PLS می پردازیم. قبل از ارائه مدل نهایی برای بررسی وضعیت ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های مؤلفه های ابتدا شاخص های توصیفی متغیرها و استنباطی این متغیرها ارائه شده است.

یافته های توصیفی

نمرات اختصاص یافته به مؤلفه های شانزده گانه از سوی نمونه آماری در قالب جدول ۸ ارائه شده است. بر اساس این جدول، نمره بالاترین و پائین ترین مؤلفه هر یک از متغیرها به طور جداگانه از دیدگاه پاسخ گویان تعیین گردیده است.

جدول ۸: یافته های توصیفی متغیر

ردیف	عنوان مؤلفه	تعداد شاخص	بالاترین میانگین تفکیک شده		پایین ترین میانگین تفکیک شده	
			عنوان شاخص	درصد میانگین	عنوان شاخص	درصد میانگین
۱	توانمندسازی	۵	اقتصادی و مادی	٪۷۲	اخلاقی و شخصیتی	٪۶۰
۲	برنامه ریزی (مسیر) شغلی	۳	برنامه ریزی یادگیری و توسعه مهارت	٪۷۱	برنامه ریزی دقیق شغلی	٪۶۵
۳	نیازها	۳	سنجش درست نیازها	٪۶۸	نیاز اقتصادی و مادی	٪۵۲
۴	انگیزه	۳	توجه به انگیزه های مادی و معنوی	٪۷۳	تمایل به پیشرفت و موفقیت	٪۶۳
۵	نیازسنجی	۵	خواسته های مشتریان / کاربران	٪۸۵	اندازه گیری اختلاف بین مهارت موجود و مطلوب	٪۷۱
۶	هدف گذاری	۵	تدوین اهداف با توجه به فرهنگ جامعه و اسناد بالادستی	٪۷۸	واقع بینی	٪۶۲
۷	طراحی آموزش	۳	تدوین محتوای مناسب در فرآیند توسعه منابع انسانی	٪۷۶	انتخاب روش آموزش مناسب	٪۶۵
۸	نظام اطلاعات و ارتباطات	۳	پشتیبانی تصمیم، هماهنگ سازی فعالیت های مدیریت	٪۸۲	طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	٪۵۵
۹	اثربخشی آموزشی	۳	تغییرات حاصل از آموزش در رفتار کارکنان	٪۷۹	میزان تغییرات ایجاد شده در دانش و نگرش فراگیران	٪۵۳
۱۰	عدالت آموزشی	۵	توجه به نیازها و اولویت های آموزشی مبتنی بر مأموریت و چشم انداز هر سازمان	٪۶۷	امکان استفاده از مدرسین دانشگاه ها و مراکز آموزشی مختلف	٪۵۰
۱۱	محتوای آموزش ها	۴	محتوای متنی آفلاین و آنلاین	٪۷۵	تولید محتوای آموزشی مناسب و مکتبی	٪۶۱
۱۲	اجرای برنامه ها	۳	مهیاکردن زمینه ها و امکانات	٪۶۹	جلب مشارکت کارکنان در اجرای	٪۳۸

ردیف	عنوان مؤلفه	تعداد شاخص	بالاترین میانگین تفکیک شده		پایین ترین میانگین تفکیک شده	
			عنوان شاخص	درصد میانگین	عنوان شاخص	درصد میانگین
			مورد نیاز		برنامه	
۱۳	ارزشیابی	۶	شناخت وضعیت های مهارت فعلی	٪۷۲	ارزشیابی نتایج دوره های آموزشی	٪۵۴
۱۴	فرهنگ کشور	۴	عدالت محوری	٪۷۸	فساد ستیزی	٪۶۳
۱۵	ارزش های جامعه	۳	پژوهش محوری و علم محوری	٪۸۳	توجه به ارزش های ملی و انقلابی	٪۷۴
۱۶	الزامات جامعه/ سازمان	۳	مدیریت صحیح ظرفیت های مادی و معنوی کشور	٪۸۵	مشارکت و همکاری آحاد جامعه	٪۷۲

آماره های استنباطی

داده های آزمودنی ها، در پاسخ به سؤالات فرعی پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه مقیاس ارزیابی پاسخ ها در پرسش نامه از ۱ تا ۵ است، لذا میانگین فرضی این پژوهش برابر با ۳ در نظر گرفته شد.

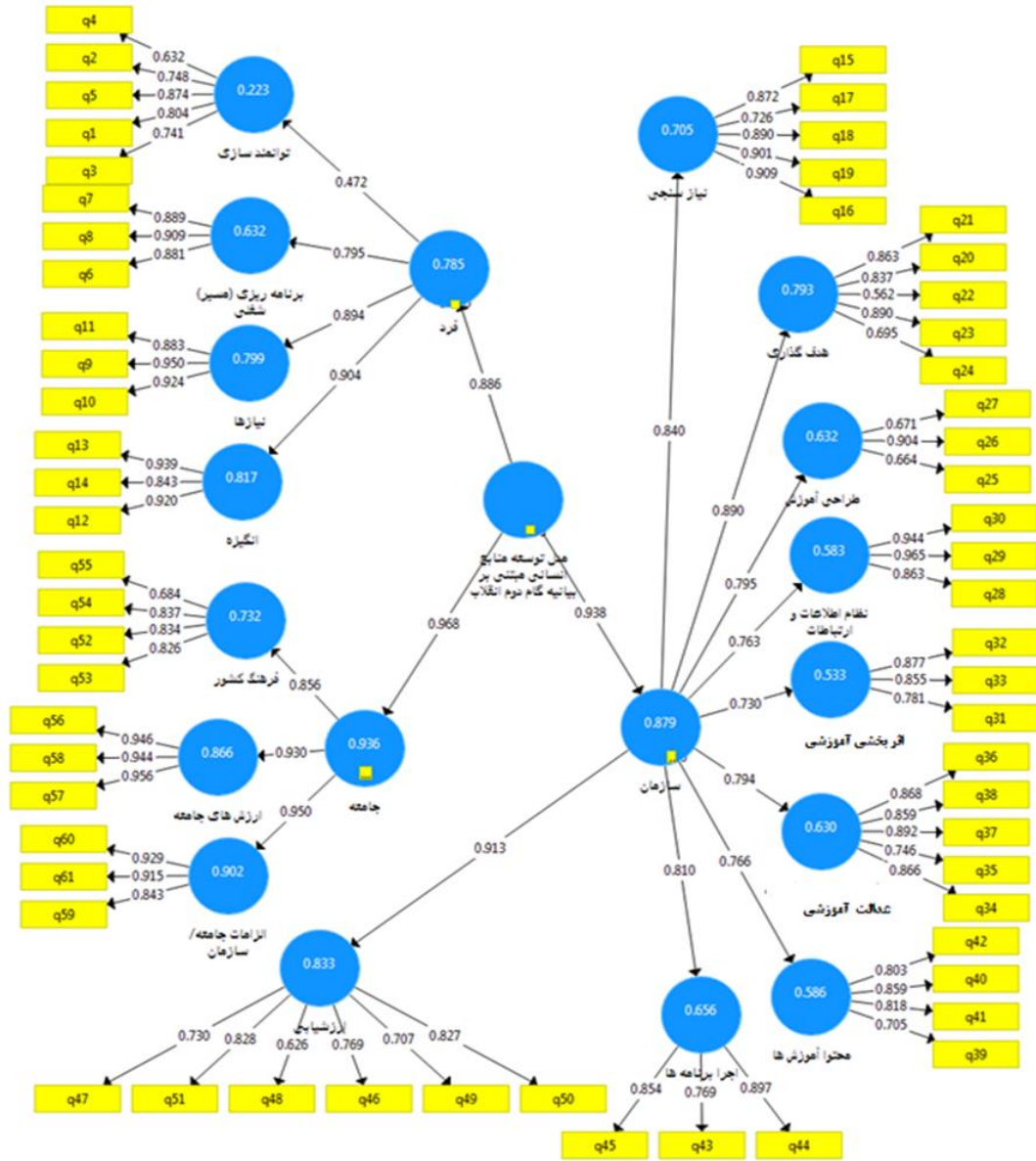
جدول ۹: آماره های استنباطی

ردیف	عنوان متغیرها	میانگین کل مؤلفه ها	میانگین جامعه	سطح اعتبار	مشاهده t آماره شده	درصد اطمینان
۱	توانمندسازی	۳/۲۲	۳	۰/۰۰۱	۵/۶	٪۹۵
۲	برنامه ریزی (مسیر) شغلی	۳/۵۷	۳	۰/۰۰۱	۶/۸	٪۹۵
۳	نیازها	۳/۳۱	۳	۰/۰۰۱	۶/۲	٪۹۵
۴	انگیزه	۳/۸۲	۳	۰/۰۰۱	۷/۳	٪۹۵
۵	نیازسنجی	۳/۱۳	۳	۰/۰۰۱	۵/۳	٪۹۵
۶	هدف گذاری	۳/۱۸	۳	۰/۰۰۱	۵/۵	٪۹۵
۷	طراحی آموزش	۳/۷۵	۳	۰/۰۰۱	۷/۱	٪۹۵
۸	نظام اطلاعات و ارتباطات	۳/۴۹	۳	۰/۰۰۱	۶/۶	٪۹۵
۹	اثر بخشی آموزشی	۳/۱۰	۳	۰/۰۰۱	۴/۳۲	٪۹۵
۱۰	عدالت آموزشی	۳/۲۷	۳	۰/۰۰۱	۵/۷	٪۹۵
۱۱	محتوای آموزش ها	۳/۳۴	۳	۰/۰۰۱	۶/۳	٪۹۵

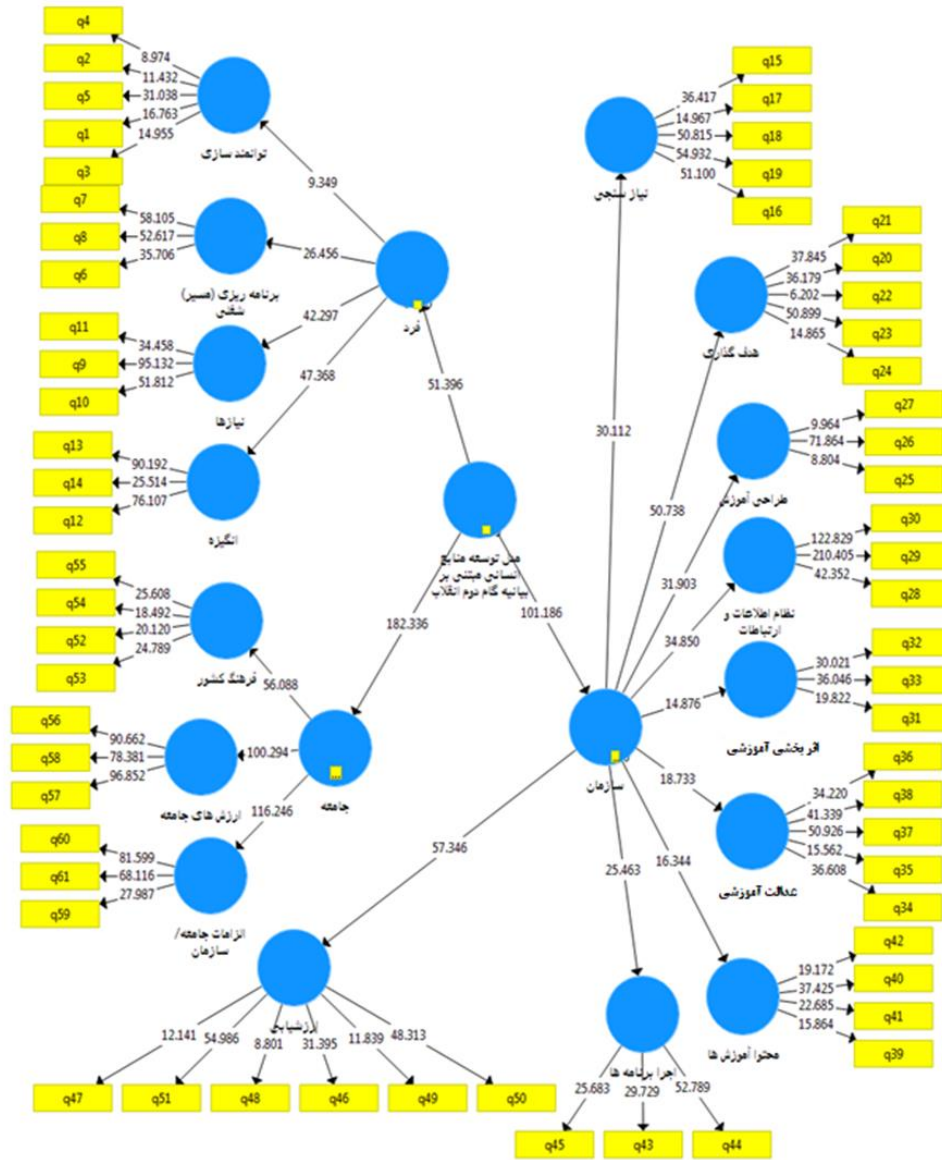
۱۲	اجرای برنامه ها	۳/۸۹	۳	۰/۰۰۱	۷/۵	%۹۵
۱۳	ارزشیابی	۳/۵۵	۳	۰/۰۰۱	۶/۷	%۹۵
۱۴	فرهنگ کشور	۳/۲۹	۳	۰/۰۰۱	۶/۳	%۹۵
۱۵	ارزش های جامعه	۳/۹۵	۳	۰/۰۰۱	۸/۱	%۹۵
۱۶	الزامات جامعه/ سازمان	۳/۸۲	۳	۰/۰۰۱	۷/۴	%۹۵

مدل ساختاری پژوهش

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از اهداف پژوهش یعنی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب بر اساس یک ساختار علی با تکنیک معادلات ساختاری آزمون شده است که در شکل‌های شماره ۱ و ۲ آمده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی در تحلیل عاملی تأییدی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری در تحلیل عاملی تأییدی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب

برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل؛ از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

پایایی! به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق؛ به بررسی سنجش بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌پردازیم.

سنجش بارهای عاملی:

جدول ۱۰. ضرایب مسیر و معناداری بارهای عاملی در مدل

سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	عامل ها
۰/۰۰۱	۱۰۰/۲۹۴	۰/۹۳۰	جامعه -> ارزش های جامعه
۰/۰۰۱	۱۱۶/۲۴۶	۰/۹۵۰	جامعه -> الزامات جامعه/ سازمان
۰/۰۰۱	۴۶/۰۸۸	۰/۸۵۶	جامعه -> فرهنگ کشور
۰/۰۰۱	۲۵/۴۶۳	۰/۸۱۰	سازمان -> اجرا برنامه ها
۰/۰۰۱	۵۷/۳۴۶	۰/۹۱۳	سازمان -> ارزشیابی
۰/۰۰۱	۱۴/۸۷۶	۰/۷۳۰	سازمان -> اثربخشی آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱/۹۰۳	۰/۷۹۵	سازمان -> طراحی آموزش
۰/۰۰۱	۱۶/۳۴۴	۰/۷۶۶	سازمان -> محتوا آموزش ها
۰/۰۰۱	۳۴/۸۵۰	۰/۷۶۳	سازمان -> نظام اطلاعات و ارتباطات
۰/۰۰۱	۳۰/۱۱۲	۰/۸۴۰	سازمان -> نیاز سنجی
۰/۰۰۱	۵۰/۷۳۸	۰/۸۹۰	سازمان -> هدف گذاری
۰/۰۰۱	۱۸/۷۳۳	۰/۷۹۴	سازمان -> عدالت آموزشی
۰/۰۰۱	۴۷/۳۹۸	۰/۹۰۴	فرد -> انگیزه
۰/۰۰۱	۲۶/۴۵۶	۰/۷۹۵	فرد -> برنامه ریزی (مسیر) شغلی
۰/۰۰۱	۹/۳۴۹	۰/۴۷۲	فرد -> توانمند سازی
۰/۰۰۱	۴۲/۲۹۷	۰/۸۹۴	فرد -> نیازها

1. Reliability

2. Composite Reliability

۰/۰۰۱	۱۸۲/۳۳۶	۰/۹۶۸	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> جامعه
۰/۰۰۱	۱۰۱/۱۸۶	۰/۹۳۸	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان
۰/۰۰۱	۵۱/۳۹۶	۰/۸۸۶	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> فرد

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰,۴ می‌باشد. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰,۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS؛ بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۱۱. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون
۰/۸۷۹	۰/۷۹۱	اجرا برنامه ها
۰/۹۶۴	۰/۹۴۴	ارزش های جامعه
۰/۸۸۵	۰/۸۴۴	ارزشیابی
۰/۹۲۵	۰/۸۷۷	الزامات جامعه/ سازمان
۰/۹۲۹	۰/۸۸۴	انگیزه
۰/۹۲۲	۰/۸۷۳	برنامه ریزی (مسیر) شغلی
۰/۸۷۴	۰/۸۳۴	توانمند سازی
۱	۱	جامعه
۰/۸۷۶	۰/۷۸۸	اثر بخشی آموزشی
۱	۱	سازمان
۰/۷۹۵	۰/۷۱۲	طراحی آموزش
۱	۱	فرد
۰/۸۷۴	۰/۸۱۵	فرهنگ کشور
۰/۸۷۵	۰/۸۰۹	محتوا آموزش ها

۱	۱	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب
۰/۹۴۷	۰/۹۱۵	نظام اطلاعات و ارتباطات
۰/۹۳۵	۰/۹۱۲	نیازسنجی
۰/۹۴۲	۰/۹۰۸	نیازها
۰/۸۸۳	۰/۸۲۹	هدف گذاری
۰/۹۲۷	۰/۹۰۱	عدالت آموزشی

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

روایی همگرا^۱

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول ۱۲. نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)	متغیرهای مکنون
۰/۷۰۸	اجرا برنامه‌ها
۰/۹۰۰	ارزش‌های جامعه
۰/۵۶۴	ارزشیابی
۰/۸۰۴	الزامات جامعه / سازمان
۰/۸۱۳	انگیزه
۰/۷۹۸	برنامه ریزی (مسیر) شغلی
۰/۵۸۴	توانمند سازی
۱	جامعه
۰/۷۰۳	اثر بخشی آموزشی
۱	سازمان

1. Convergent Validity

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
طراحی آموزش	۰/۵۷۰
فرد	۱
فرهنگ کشور	۰/۶۳۷
محتوا آموزش ها	۰/۶۳۷
مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب	۱
نظام اطلاعات و ارتباطات	۰/۸۵۶
نیاز سنجی	۰/۷۴۳
نیازها	۰/۸۴۵
هدف گذاری	۰/۶۰۸
عدالت آموزشی	۰/۷۱۹

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰،۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

برازش مدل ساختاری:

ضرایب معناداری (مقادیر t_values)

با توجه به شکل شماره ۲، فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از ۱،۹۶ به دست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها تأیید می‌شود.

معیار R Squares یا R²

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R² معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

1. Average Variance Extracted

R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۱ مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول ۱۳. نتایج معیار R^2 برای سازه درون‌زا

R^2	متغیرهای مکنون
۰/۶۵۶	اجرا برنامه ها
۰/۸۶۶	ارزش های جامعه
۰/۸۳۳	ارزشیابی
۰/۹۰۲	الزامات جامعه/ سازمان
۰/۸۱۷	انگیزه
۰/۶۳۲	برنامه ریزی (مسیر) شغلی
۰/۲۲۳	توانمند سازی
۰/۹۳۶	جامعه
۰/۵۳۳	اثر بخشی آموزشی
۰/۸۷۹	سازمان
۰/۶۳۲	طراحی آموزش
۰/۷۸۵	فرد
۰/۷۳۲	فرهنگ کشور
۰/۵۸۶	محتوا آموزش ها
۰/۵۸۳	نظام اطلاعات و ارتباطات
۰/۷۰۵	نیاز سنجی
۰/۷۹۹	نیازها
۰/۷۹۳	هدف گذاری
۰/۶۳۰	عدالت آموزشی

برازش مدل کلی

معیار GOF^1

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰،۲۵، ۰،۳۶ و ۰،۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۱۴. نتایج برازش مدل کلی

GOF	R2	Communality
۰/۵۱۳	۰/۴۸۸	۰/۴۹۷

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۵۱۳، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

تشریح نتایج به دست آمده مدل نهایی:

بر اساس یافته‌های پژوهش در اعتبار سنجی مدل نهایی در محور ابعاد، ۳ بعد اساسی (۱) فرد متشکل از ۴ مؤلفه؛ توانمند سازی با ۵ شاخص، برنامه ریزی (مسیر) شغلی با ۳ شاخص، نیازها با ۳ شاخص و انگیزه نیز با ۳ شاخص؛ (۲) سازمان با مؤلفه‌های نه‌گانه؛ نیازسنجی با ۵ شاخص، هدف گذاری با ۵ شاخص، طراحی آموزش با ۳ شاخص، نظام اطلاعات و ارتباطات با ۳ شاخص، اثربخشی آموزشی با ۳ شاخص، عدالت آموزشی با ۵ شاخص، محتوا آموزش‌ها با ۴ شاخص، اجرا برنامه‌ها با ۳ شاخص و در نهایت ارزشیابی با ۶ شاخص؛ (۳) جامعه با ۳ مؤلفه؛ فرهنگ کشور با ۴ شاخص، ارزش‌های جامعه با ۳ شاخص و الزامات جامعه/ سازمان با ۳ شاخص تشکیل شد. در بخش کمی پژوهش برازش بسیار مناسب مدل کلی ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب تأیید شد و پس از

بررسی برازش مدل طراحی شده برای ارزیابی ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب (شکل ۱)، در تشریح ابعاد مشخص شد که بعد جامعه با بارعاملی ۰/۹۶۸ بیشترین نقش را در میان ابعاد مورد بررسی دارد و بعد از این بعد، بعد سازمانی با میزان بار عاملی ۰/۹۳۸ قرار داشت. درانتهای این پیوستار نیز بعد فردی با میزان بار عاملی ۰/۸۸۶، در تشکیل ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب نقش معناداری ایفا نمود.

همچنین در میان مؤلفه های ۱۶ گانه نیز، مؤلفه الزامات جامعه/ سازمان با بار عاملی ۰/۹۵۰ بیشترین نقش را دارا بود و مؤلفه توانمندسازی نیز با بار عاملی ۰/۴۷۲ کمترین نقش را بر عهده داشت. در نهایت اینکه از میان شاخص های مورد بررسی نیز ، شاخص «گردآوری، پردازش، ذخیره و انتشار اطلاعات» با بار عاملی ۰/۹۶۵ بیشترین نقش و شاخص «واقع بینی» با بار عاملی ۰/۵۶۲ کمترین نقش را دارا بود. بر اساس نتایج به دست آمده همچنین اثرات مستقیم ابعاد، مؤلفه ها نیز در پژوهش حاضر حاصل شد.

جدول ۱۵. اثرات غیر مستقیم حاصل در مدل برازش شده

ضریب اثرات غیر مستقیم	مسیر اثرات غیر مستقیم
۰/۷۶۰	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> اجرا برنامه ها
۰/۹۰۰	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> جامعه -> ارزش های جامعه
۰/۸۵۶	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> ارزشیابی
۰/۹۱۹	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> جامعه -> الزامات جامعه/ سازمان
۰/۸۰۱	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> فرد -> انگیزه
۰/۷۰۵	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> فرد -> برنامه ریزی (مسیر) شغلی
۰/۴۱۸	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> فرد -> توانمند سازی
۰/۶۸۵	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> اثربخشی آموزشی
۰/۷۴۶	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> طراحی آموزش
۰/۸۲۸	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> جامعه -> فرهنگ کشور
۰/۷۱۸	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> محتوا آموزش ها
۰/۷۱۶	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> نظام اطلاعات و ارتباطات
۰/۷۸۷	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> نیاز سنجی
۰/۷۹۲	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> فرد -> نیازها
۰/۸۳۵	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> هدف گذاری
۰/۷۴۴	مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب -> سازمان -> عدالت آموزشی

بر اساس نتایج به دست آمده بیشترین ضریب اثرات غیر مستقیم، مربوط به مسیر «مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب - جامعه - الزامات جامعه/ سازمان» با مقدار ۰/۹۱۹ و کمترین ضریب مسیر نیز مربوط به ضریب غیر مستقیم «مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب - فرد - توانمند سازی» با مقدار ۰/۴۱۸ بود.

بحث و نتیجه گیری

در بخش قبل یافته‌های پژوهش ارائه و بررسی شد. همان‌طور که گفته شد هدف این پژوهش اعتباریابی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب بود که در راستای این هدف؛ ابعاد، مؤلفه‌های مدل مطلوب توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب بر اساس نظر خبرگان و متخصصان امر مورد بررسی قرار گرفت و سپس مقولات به دست آمده در ذیل ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها (یا شاخص‌ها) از طریق تحلیل‌های آماری مورد بررسی قرار گرفت.

- در بعد مدل توسعه منابع انسانی با توجه به بیانیه گام دوم انقلاب سه بعد اساسی مدل توسعه منابع انسانی یعنی فرد، جامعه و سازمان مورد شناسایی قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش نیز برازش بسیار مناسب مدل کلی ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب تأیید شد و پس از بررسی برازش مدل طراحی شده برای ارزیابی ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب در تشریح ابعاد مشخص شد که بعد جامعه بیشترین نقش را در میان ابعاد مورد بررسی دارد و بعد از این بعد، بعد سازمانی قرار داشت. درانتهای این پیوستار نیز بعد فردی در تشکیل ابعاد اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب نقش معناداری ایفا نمود. بابایی راینی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود بر این سه بعد در مدل توسعه منابع انسانی تأکید نموده‌اند و معتقدند مدل مطلوب توسعه منابع انسانی باید این ابعاد مهم را در بر گیرد.

- در بعد مؤلفه‌های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب، مطابق با یافته‌های پژوهش ۱۶ مؤلفه؛ توانمندسازی، برنامه ریزی شغلی، نیازها، انگیزه‌ها، نیازسنجی، هدف گذاری، طراحی آموزش، نظام اطلاعات و ارتباطات، اثربخشی آموزشی، عدالت آموزشی، محتوای آموزش‌ها، اجرای برنامه‌ها، ارزشیابی، فرهنگ، ارزش‌ها و الزامات جامعه/ سازمان مورد توجه قرار گرفت؛ مسئولین و مدیران منابع انسانی باید این مؤلفه‌ها را مورد استفاده قرار دهند. در بخش کمی پژوهش نیز جهت بررسی برازش مدل مؤلفه‌های اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب؛ از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شد و نتایج بررسی‌ها برازش مدل را تأیید کرد. پس از بررسی برازش مدل طراحی شده برای ارزیابی مؤلفه‌های اصلی مدل

توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب، در تشریح مؤلفه‌ها مشخص شد که مؤلفه الزامات جامعه/ سازمان، بیشترین نقش را در میان مؤلفه‌های مورد بررسی در زمینه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب داشت و بعد از آن، مؤلفه توانمندسازی کمترین نقش را دارا می‌باشد. هم راستا به نتایج این پژوهش، هشیم (۲۰۱۰) بر توجه به دیدگاه‌های اسلامی و شرایط زمینه‌ای جامعه مالزی را در فرآیند توسعه منابع انسانی تأکید می‌کند

- در بعد شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب نیز بر اساس یافته‌های پژوهش، ۶۱ شاخص نیز شناسایی شد که ۱۴ شاخص ذیل بعد فردی، ۳۷ شاخص ذیل بعد سازمانی و ۱۰ شاخص نیز ذیل بعد جامعه قرار داشت. به‌منظور جلوگیری از اطاله‌ی کلام، شاخص‌های اشاره شده به‌طور کامل در این قسمت تکرار نمی‌شود ولی چنانکه در قسمت یافته‌های پژوهش ملاحظه شد در بین این شاخص‌ها مواردی چون ارتقاء اخلاقی و شخصیتی، عدالت محوری، فساد ستیزی، برنامه ریزی رشد همه جانبه، نیاز معنوی و دینی، تأکید بر آرمان‌های انقلاب، ضرورت‌ها و نیازمندی‌های کشور، افزایش ظرفیت‌های مادی و معنوی کشور، توجه به ارزش‌های دینی و مذهبی، توجه به ارزش‌های ملی و انقلابی، مشارکت و همکاری آحاد جامعه در کشور وجود دارد که به نوعی منعکس‌کننده روح بیانیه گام دوم انقلاب در مدل توسعه منابع انسانی برآمده از پژوهش است.

به‌طور کلی، بر اساس نتایج این پژوهش چنین می‌توان نتیجه گرفت که، لزوم ارتباط و هماهنگی سیاست‌های توسعه منابع انسانی با سیاست‌های کلی کشور امری انکارناپذیر است و انعکاس سیاست‌های کلی کشور در فرآیندهای توسعه منابع انسانی موجب هماهنگی بین سیاست‌ها و تحقق اهداف توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و کلیت جامعه خواهد شد. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود در درجه اول، توجه به سیاست‌های کلی کشور به‌ویژه بیانیه گام دوم انقلاب در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، چرا که بدون این هماهنگی موفقیت و اثربخشی این برنامه‌ها با چالش جدی مواجه خواهد شد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که در فرآیند توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در این زمینه، توجه و تأکید بر فرهنگ، ارزش‌ها و ویژگی‌های بومی جامعه ضروری است. در همین راستا پیشنهاد می‌شود مسئولان و برنامه‌ریزان نسبت به این مهم توجه جدی داشته و در برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌ها فرهنگ، ارزش‌ها و شرایط بومی و محلی جامعه را مورد توجه قرار دهند. به‌طور کلی بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی کشور بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه‌ی مدل مطلوب توسعه منابع انسانی بر اساس مؤلفه‌های ایرانی- اسلامی

- برگزاری همایش‌ها و جلسات هم اندیشی در رابطه با فرصت‌ها، چالش‌ها، و موانع موجود بر سر راه تحول توسعه منابع انسانی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب

تشویق و ترغیب مسئولان و مجریان حوزه توسعه منابع انسانی کشور در جهت بهره‌گیری از بیانیه گام دوم انقلاب

منابع

- Abed Mahidy Alhalboosi, Faeq. (2018). Human Resource Development. 10.13140/RG.2.2.34328.65285.
- AbediniI, Maryam, Mirsepasi, Nasser, & Kashani, Faride. (2019). A Human Resource Development Model with Organizational Social Capital Promotion Approach. RESOURCE MANAGEMENT IN POLICE, 7(1), 31-54. SID. <https://sid.ir/paper/264052/en>
- Babae Rayni, A., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). Public Organizations Management, 9(3), 45-60. doi: 10.30473/ipom.2021.51553.4025. [In Persian].
- Benitez et al 2016". Human Resource Management in Higher Education: 13
- Brown, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. (8)
- Furtado, Rafael. (2021). Promoting human development by public policies: intersections among education, healthcare and sport.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Hajiloo, Mohammad, Mohammadi, Nabiollah, Doroudi, Homa, & Mansori, Ali. (2021). Designing and Validating a Human Resource Development Model Based on Good Governance in Universities of Medical Sciences Affiliated with the Ministry of Health. JOURNAL OF

MEDICAL EDUCATION DEVELOPMENT, 14(42), 9-23. SID. <https://sid.ir/paper/415943/en> [In Persian].

- Hashim, Junaidah. (2010) Human Resource Management Practices on organizational commitment The Islamic perspective, personnel review, vol 39, No 6
- Intan-Soraya, R. and Chew, K. (2010), "A framework for human resource management in the knowledge economy: building intellectual capital and innovative capability", International Journal of Business and Management Science, Vol. 3 No. 2, pp. 251-273.
- Jalali, Rostam. (2012). Qualitative Research Sampling. Journal of Qualitative Research in Health Science, 1(4), 310-320. SID. <https://sid.ir/paper/215407/en> [In Persian].
- Jaykumar, N.K, Administrative Law, New Delhi, Prentice of India, 2005.
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. London: Routledge
- Mirin Babazadegan, S. M. (2019). Developing a strategic model of human capital empowerment with a structural equation approach (Case Study: Tourist Organization of Tehran). Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge, 3(11), 395-418. [In Persian].
- mohammadi, A., farrahi, A., soltani, M., & tarverdi, K. (2015). Designing and Explaining a Model for Human Resource Development in a Military Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 187-212. [In Persian].
- Nazari, Farhad. (2021). Professional ethics in education centers, with emphasis on the statement of the second step of the Islamic Revolution. PROFESSIONAL ETHIC IN EDUCATION, 1(1), 124-153. SID. <https://sid.ir/paper/952727/en>. [In Persian].
- Nori, A., & Yadollahi, R.. (2019). The Pattern for Performance Evaluation from the Viewpoint of His Eminence the Supreme Leader. DEFENSE STRATEGIC STUDIES, 17(77), 157-178. SID. <https://sid.ir/paper/377045/en> [In Persian].
- Safaei E, Bahlake T, Fallah Z, Askari A. (2022) Structural Relations of Human Resource Development with Organizational Performance in physical Education Teachers Emphasizing the Role of the Orientation of Advanced Goals. *Educ Strategy Med Sci* 2022; 15 (3):260-269. URL: <http://edcbmj.ir/article-1-2264-fa.html> [In Persian].

- Seyyed Naghavi, M., Alwani S, ; Ghorbanizadeh, V., Hosseini, S(2018). Human resources development model in Iranian government organizations with modern public service approach (case study: Ministry of Energy), Farda Management scientific research journal, Volume 18, Number 58, Spring 2018, pp. 19-34
- Vasantham S.Tephillah, International,(2015), "BENEFITS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT", Journal of Research in Economics and Social Sciences, Vol.5, Issue 9.
- Vinesh, (2014), "Role of Training & Development in an Organizational Development", International Journal of Management and International Business Studies, Volume 4, Number 2, pp. 213-220.
- Yuliantari, P. D., & Martini, I. A. O. (2019). Implementation of human resource development to improve employee performance. International research journal of management, IT and social sciences, 6(6), 194-200.

تعیین نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی

کورش فتحی واجارگاه*^۱

فیروز نوری کلخوران^۲

رضا فتحی^۳

نادر برزگر^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۱)

چکیده

توسعه مربیان ورزشی هر کشوری دارای اهمیت فراوانی می باشد و موفقیت در حوزه ورزش نتایج مهم فرهنگی، تربیتی و اقتصادی را به همراه خواهد داشت. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می شود که فدراسیون جهانی رشته مورد مطالعه در داخل کشور باشد و متولی اصلی مدیریت این رشته در سطح بین المللی متعلق به کشور ایران باشد. توسعه مربیان می تواند منجر به تحول و ارتقاء در حوزه ورزشی گردد. تربیت و توسعه مربیان در همه سطوح دارای اهمیت است و از لحاظ اعتبار جهانی این گروه دارای بیشترین تأثیر را در کسب افتخارت بر عهده دارند. هدف از انجام این مطالعه، تعیین نیازهای آموزشی مربیان ورزشی در رشته های مرتبط با فدراسیون پهلوانی می باشد. برای تحقق چنین هدفی پژوهشی با رویکرد ترکیبی (آمیخته) انجام شد. در بخش کیفی با استفاده از روش اکتشافی و با دو ابزار دیکوم (تعداد مشارکت کنندگان ۹ نفر) و مصاحبه نیمه ساختاریافته (تعداد مشارکت کنندگان ۱۲ نفر و انتخاب شده با رویکرد گلوله برفی) و روش تحلیل آمون با مدل آتراید و استیرلینگ، نیازهای مرتبط با مربیان فدراسیون پهلوانی استخراج گردید و سپس با روش پیمایش (و به کارگیری آزمون های تی تگ گروه، تحلیل واریانس یک طرفه یا آنوا و همچنین آزمون فریدمن) نیازهای آموزشی تعیین و اولویت بندی شد. نیازهای آموزشی پس از بررسی و تحلیل در قالب پنج گروه اصلی توانایی های اخلاقی، توانایی های بین المللی، توانایی های تخصصی، توانایی های نرم و توانایی های همراستایی سازمانی طبقه بندی و ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: نیازهای آموزشی، فدراسیون پهلوانی، مربیان، آموزش و توسعه.

۱- استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

kouroshfathi2@gmail.com

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

f.nourikalhoran@basu.ac.ir

۳- استادیار گروه محیط زیست و انرژی، پژوهشکده انرژی، پژوهشگاه مواد و انرژی، تهران، ایران. r.fathi@merc.ac.ir

۴- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. barzegar@iiu.ac.ir

مقدمه

ورزش هر کشوری نماد توانمندی های ویژه در بازتاب و بازنمایی توان ملی دارد. توسعه ورزشکاران و مربیان آن ها می تواند نتایج بسیار مطلوبی را برای هر کشور داشته باشد. از این رو تلاش می شود به صورت مستمر این فرآیند مدیریت شده و مهارت های لازم در مربیان ایجاد و توسعه یابد. شایستگی های مربیان ورزشی یکی از مهمترین فاکتورهای توسعه ورزش در هر کشوری می باشد. پرداختن به نیازهای مرتبط با مربیان و توسعه روش های بسته بندی برنامه های درسی آن ها با رویکردهای متنوع بخشی از فعالیت های لازم جهت توسعه این بخش می باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش نیروی انسانی شامل ابعاد دانش فناورانه، آشنایی با سیستم مدیریت دانش، استقبال از برنامه های یادگیری- توسعه ای، نگرش مدیران، تعهد مدیران به الگوهای آموزشی، عوامل شخصیتی مدیران، نگرش های دینفعان بانکی، مهارت های رهبری مدیران مرتبط می باشد (صمدیان برزکی و همکاران، ۱۴۰۲) (۱۳) ولیکن خود همین موضوع نیز زمینه های مختلفی را ضروری می نماید، که یکی از آن ها توجه به انواع روش های نوین یادگیری می باشد (نوری کلخوران، ۱۴۰۲) (۱۴). با فرض مهیا بودن این عناصر، شناسایی نیازهای آموزشی از مهم ترین موارد در این حوزه خواهد بود. مربیان می توانند بر نتایج ورزشکاران مانند عملکرد و پیشرفت شخصی تأثیر بگذارند. با این حال، مربیان خود یادگیرندگانی هستند که به دنبال توسعه مهارت مربیگری خود هستند. مربیان ممکن است به روش های بی شماری درگیر شوند و از تمرینات بازتابی بهره ببرند (۲). شایستگی های متنوعی برای توسعه عملکرد مربیان ورزشی لازم است که در طبقات مختلف قابل ارائه است؛ توانمندی های مرتبط با فناوری و ارتباطات یکی از این موارد است. راه حل ها و شایستگی های مربیان در حوزه های فناوری ارتباطات و اطلاعات مشتمل بر اپی ژنتیک، روبات ها، سایبورگ ها، فناوری های نانو، متاورس^۵ و پلت فرم های واقعیت مجازی ذکر شده است (۱). از جمله توانمندی های دیگر مورد نیاز مربیان خصوصاً در صحنه های بین المللی طبق مطالعه ای که در سال ۲۰۲۲ انجام شده است، بینش جدیدی را در مورد طیف وسیعی از

Epigenetics

Robots

Cyborgs

Nano technologies

Metaverse

Virtual reality platforms

چالش‌های جسمی، روانی و عاطفی که مربیان المپیک و پارالمپیک در دوران بازی‌های المپیک و پارالمپیک با آن‌ها مواجه هستند، ارائه می‌کند. مدیریت استرس نشان می‌تواند یکی از توانایی‌های مربیان باشد. مربی می‌تواند از این اطلاعات برای کمک به مربیان برای ایجاد مکانیسم‌های مقابله‌ای مؤثر استفاده کند، که متعاقباً منجر به نتایج مثبت‌تر ناشی از استرس‌هایی که تجربه می‌کنند، شود (۳). استفاده از انواع روش‌های توسعه توانمندی‌های منابع انسانی در حوزه مربیان علاوه بر تعدد، دارای تنوع فنی نیز می‌باشد. اکتساب دانش؛ ترجمه دانش^۲ و کیفیت‌های پزشکان و مربیان^۳ و روش‌های رسمی شامل آموزش عالی و آموزش هیئت حاکمه ملی بود، در حالی که استفاده از محیط‌های یادگیری مجازی و کارگاه‌های سنتی هر دو به عنوان ابزاری برای انتشار و ترجمه دانش مورد توجه قرار گرفتند. و مسیری را برای توسعه مربیان در پیش روی متولیان قرار داده است (۴). در شرایط در حال تحول کنونی سازمان‌ها به منظور ادامه حیات ناچار به تطابق خود با شرایط متغیر و پیشرفت علم و تکنولوژی هستند. آنان سعی بر آن دارند تا شایستگی‌های کارکنان خود را برای محیط و شرایط در حال تحول بهبود بخشند (سوبا؛ ۲۰۰۹) (۵). بخش آموزش در سازمان‌ها عهده دار این امر مهم بوده و سازوکار مورد نیاز برای رسیدن به پویایی و ادامه‌ی حیات سازمان را به وجود می‌آورد. در این میان ضروری است کارکنان سازمان‌ها به طور مستمر از نظر دانشی، مهارتی و نگرشی توسعه و بهبود یابند و توانمندی‌های مورد نیاز را کسب نمایند. توسعه آموزش سازمانی سعی بر آن دارد تا بر شایستگی‌های ویژه و معینی تمرکز نماید. به عبارت دیگر تدوین و تعقیب شایستگی‌های معین یکی از اساسی‌ترین محورها در آموزش‌های سازمانی است (پارادایس؛ ۲۰۰۷) (۶).

شایستگی از ویژگی‌های کارمند است که:

۱. به عملکرد موفق شغلی کمک می‌کند.

۲. منجر به موفقیت سازمان می‌شود.

-
- Knowledge acquisition
 - Knowledge translation
 - Qualities of practitioners and coaches
 - Subba
 - Paradise

این‌ها شامل دانش قابل‌اندازه‌گیری، مهارت‌ها و توانایی‌های دیگر مثل ارزش‌ها، انگیزش، ابتکار، و خویشتن‌داری هستند که مجریان برتر را از مجریان متوسط متمایز می‌سازد (شیپمن^۱ و همکاران، ۲۰۰۰؛ اسپنسر، مک‌کلند و اسپنسر، ۱۹۹۴) (۷).

جدول شماره (۱). تعاریف اصلی شایستگی

صاحب‌نظران	تعریف
رابرتسون، کالینان و بارترام	شایستگی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود.
هانستین (۲۰۰۰)	شایستگی عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (۸).
مولر ^۳	شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که توان و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (۹).

بهسازی، مفهومی چند وجهی است که در مدیریت، روان‌شناسی، انسان‌شناسی، اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اصطلاح بهسازی یا توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت افزایش شرایط انسانی معرفی شد (۱۰).

روش پژوهش

برای تعیین نیازهای آموزشی و تعیین برنامه‌های مورد نیاز لازم است طی فرآیندی نسبتاً قابل توجه به گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شود. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها رویکرد مورد استفاده ترکیبی (آمیخته کیفی و کمی) خواهد بود. در بخش کیفی از رویکردهای مختلفی مانند برگزاری کارگاه‌های دیکوم که به نوعی گروه‌کانونی می‌باشد به همراه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، استفاده شده است. برای استخراج مفاهیم مورد نیاز از روش تحلیل مضمون برای شناخت، تحلیل و گزارش

^۱Shippmann

^۳Spencer, McClelland & Spencer

^۳Mueller

الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده شده است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌نماید (۱۱). برای تحلیل مضمون از مدل آتراید و استیرلینگ^۱ استفاده شده است. این مدل شامل سه مرحله کلی می‌باشد. مرحله اول، تجزیه متن، مرحله دوم اکتشاف متن و مرحله سوم، یکپارچه‌سازی اکتشافات. در هر یک از این مراحل، سطح انتزاعی بیشتری جهت تحلیل به تناسب مراحل مورد نیاز است. تشریح این مراحل را به ترتیب ذیل می‌توان مشاهده کرد (۱۲).

- تجزیه متن (کدگذاری داده‌های متنی، شناسایی مضامین، ساخت مجموعه‌ای از مضامین)
- اکتشاف متن (توصیف و کشف مجموعه‌ای از مضامین و خلاصه‌سازی نتایج)
- کشف یکپارچه‌سازی (تفسیر الگوها)

در بخش کمی از روش پیمایش استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های کمی به دست آمده از آزمون‌های متنوعی استفاده شده است. برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف^۲ استفاده شد. از آزمون فریدمن برای رتبه بندی نیازها آموزشی شده است و از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) به منظور (تعیین تفاوت‌های مرتبط با اطلاعات دموگرافیکال) استفاده شده است. با توجه به اینکه شناسایی نیازهای آموزشی مبنای توسعه توانمندی‌های مربیان می‌باشد، لازم است ابتدا سوالات مورد نظر در ابتدا ذکر شده و سپس براساس نتایج و بررسی‌ها، به تحلیل داده‌ها پرداخته شود. سوالات مورد نظر در این پژوهش به عبارت ذیل می‌باشند:

۱- نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی و زورخانه‌ای کدامند؟

۲- اولویت نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی و زورخانه‌ای کدامند؟

یافته‌های پژوهش

جهت ارائه نتایج پژوهش لازم است برای هر سوال بخش خاصی را در نظر گرفت و براساس آن پیش رفت. سوال ۱- نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی و زورخانه‌ای کدامند؟ با توجه به اینکه داده‌های کیفی از منبع برگزاری کارگاه دیکوم و همچنین مصاحبه‌های تخصصی استخراج شده

^۱Attride & stirling

^۲ Kolmogorov–Smirnov test (KS)

است، در این بخش یافته های مرتبط ارائه می شود. بخش اول از داده ها، نتایج اجرای کارگاه دیکوم می باشد.

جدول شماره (۳). نتایج کارگاه دیکوم

کد	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
D1	نیازسنجی منطقه ای	توان سنجی و ارزیابی وارزیابی آگاهی و استقبال مردم از ورزش زورخانه ای و پهلوانی
		بررسی مطالعه تعداد ورزشکاران موجود و قابل جذب
		بررسی و نتایج امکانات و تجهیزات بالقوه و بالفعل منطقه
D2	برنامه ریزی فعالیتهای	اخذ نیازها و انتقادات فدراسیون، وزارت، جهانی و جامع
		بررسی منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه
		تدوین و اولویت بندی فعالیت ها و نیازهای ورزش باستانی
D3	آموزش ورزشکاران	تدوین و نهایی سازی و تصویب برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت
		آزمون و صدور گواهینامه
		آماده سازی تیم
D4	بکارگیری اصول ایمنی، بهداشت و تغذیه	آموزش مربیگری
		رعایت اصول تغذیه
		رعایت موارد بهداشتی و ورزشی
D5	مدیریت و هدایت روحی و روانی ورزشکاران	رعایت موارد بهینه ی ورزشی
		برقراری سبک های ارتباطی، مدیریتی و رهبری
		شناخت جامع از ورزشکاران در ابعاد مختلف
D6	فرهنگ سازی و ایجاد تفکر ورزش باستانی	اجرای طرح
		ارزش یابی و ارائه راه حل های بهبود
		طراحی فرآیند فرهنگ سازی
D7	همکاری در تدوین آیین نامه ها، دستورالعملها و رویه های اجرای آن	اجرای مستندات سازمان و بازننگری
		جمع آوری و بررسی مستندات سازمانی
		مشارکت در تدوین مستندات سازمان

اجرای آزمون	انتخاب ورزشکاران و حضور در مسابقات استانی و کشوری و جهانی	D8
اطلاع رسانی در زورخانه		
آماده سازی تیم منتخب		
برنامه ریزی آزمون		
حضور در مسابقه	خود ارتقایی و توانمندسازی خود	D9
بررسی و مطالعه نتایج مستندات موجود		
بررسی وضعیت اطلاعاتی و دانشی خود		
تدوین برنامه های بهبود و آموزش و گذراندن آن	نوآوری و آینده پژوهی در ورزش باستانی	D10
بررسی نوآورانه		
تحلیل مسائل، چالش، نکات قابل بهبود ورزش باستانی		
خلاقیت و دیده پردازی	ارائه گزارش عملکرد سالیانه	D11
ارائه راهکارهای بهبود و گزارش نهایی		
تدوین فرمت ارائه گزارش		
جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها		

در بخش کیفی متخصصین و مربیان مربیگری رشته پهلوانی و زورخانه ای برای موضوع مصاحبه دعوت شدند. مصاحبه های تخصصی با ۱۲ نفر از متخصصین و مربیان رشته صورت گرفت. در انتخاب مصاحبه شوندهگان و مشارکت کنندگان در بخش کیفی از روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. مصاحبه ها تا جایی پیش رفت که داده ها به اشباع نظری رسیدند. تحلیل مصاحبه های بعمل آمده مطابق با مدل آتراید و استیرلینگ انجام شد و نتایج آن در قالب جدول ذیل تهیه و ارائه گردید.

جدول شماره (۴). نتایج تحلیل مصاحبه های نیمه ساختارمند

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
آشنایی با نسل های مختلف و تنوع احترامی به آنها	احترام	توانایی های اخلاقی
متعهد بودن به ادب و احترام	احترام	توانایی های اخلاقی
اخلاق مدار بودن	اخلاق مداری	توانایی های اخلاقی
اخلاق مدار و یاری دهنده به هم نوعان	اخلاق مداری	توانایی های اخلاقی
برخورداری از اخلاق پهلوانی	اخلاق مداری	توانایی های اخلاقی

توانایی های اخلاقی	اخلاق مداری	ترویج اصول اخلاقی
توانایی های اخلاقی	اخلاق مداری	داشتن اخلاق خوب و خوش مربی
توانایی های اخلاقی	مذهبی	آشنایی با قرآن و احادیث
توانایی های اخلاقی	مذهبی	توجه داشتن به احکام شرعی
توانایی های اخلاقی	مذهبی	گرفتن دست یتیم و ضعیف
توانایی های اخلاقی	ملی	برخورداری از روحیه جوانمردی و میهن پرستی
توانایی های اخلاقی	ملی	دارای حس وطن پرستی بودن
توانایی های اخلاقی	نمادهای مذهبی	آشنایی با دعا خوانی
توانایی های اخلاقی	هویت ملی و مذهبی	آشنایی با آداب و رسوم ملی و مذهبی
توانایی های اخلاقی	هویت ملی و مذهبی	آشنایی با هویت ملی زورخانه ای، توانایی ایجاد کسب و کار از طریق رشته زورخانه ای (در مدارس، پادگان ها و ...)
توانایی های بین المللی	جنبه های بین المللی	آشنایی با زبان انگلیسی برای معرفی مخاطبین بین المللی
توانایی های بین المللی	جنبه های بین المللی	آشنایی با آیین نامه های بین المللی
توانایی های بین المللی	جنبه های بین المللی	آشنایی با روند مسابقات ملی، منطقه ای و بین المللی
توانایی های بین المللی	جنبه های بین المللی	آشنایی با کلیات و ساختار فدراسیون بین المللی پهلوانی و زورخانه ای (IZSF)
توانایی های بین المللی	جنبه های بین المللی	تسلط بر آیین نامه های بین المللی زورخانه ای
توانایی های تخصصی	ابزارهای تخصصی ورزش زورخانه ای	تسلط بر آسیب ابزارها
توانایی های تخصصی	ابزارهای تخصصی ورزش زورخانه ای	تسلط بر فنون ورزش زورخانه ای (دویدن ها، چرخ زدن (چمنی و تیز)، کباده گیری، سنگ زدن، میل بازی دو میل تا شش میل باز)
توانایی های تخصصی	ابزارهای تخصصی ورزش زورخانه ای	توانایی کاربری ابزارهای تخصصی ورزش زورخانه ای
توانایی های تخصصی	اقتصاد ورزش	آشنایی با اقتصاد ورزش زورخانه ای و پهلوانی

توانایی های تخصصی	آسیب شناسی	آشنایی با آسیب شناسی
توانایی های تخصصی	آناتومی و فیزیولوژی	آشنایی با اصول فیزیولوژی و آناتومی
توانایی های تخصصی	آناتومی و فیزیولوژی	آشنایی با آناتومی
توانایی های تخصصی	آناتومی و فیزیولوژی	آشنایی با آناتومی بدن
توانایی های تخصصی	آناتومی و فیزیولوژی	آشنایی با آناتومی و فیزیولوژی
توانایی های تخصصی	بدن سازی	آشنایی با اصول بدن سازی
توانایی های تخصصی	بدن سازی	آشنایی با علم بدنسازی
توانایی های تخصصی	بهداشتی ایمنی	آشنایی با کمک های اولیه
توانایی های تخصصی	توجه به مهارت های موسیقی حماسی	آشنایی با اشعار حماسی
توانایی های تخصصی	توجه به مهارت های موسیقی حماسی	آشنایی با اشعار حماسی و ضرب آهنگ های مرتبط
توانایی های تخصصی	توجه به مهارت های موسیقی حماسی	آشنایی با موسیقی مخصوص زورخانه ها
توانایی های تخصصی	توجه به مهارت های موسیقی حماسی	توانایی علمی سازی فرآیندهای ورزشی، موسیقی حماسی
توانایی های تخصصی	جذاب سازی زورخانه	توانایی جذاب سازی زورخانه
توانایی های تخصصی	حرکت شناسی	آشنایی با حرکت شناسی
توانایی های تخصصی	حرکت شناسی	آشنایی با علم حرکت شناسی در ورزش زورخانه ای
توانایی های تخصصی	حرکت شناسی	آشنایی با مراحل توسعه حرفه ای مربیان ورزشکاران ورزش زورخانه ای
توانایی های تخصصی	حرکت شناسی	توانایی انجام صحیح حرکات ورزشی
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	تسلط بر فنون ورزش زورخانه ای (دویدن ها، چرخ زدن (چمنی و تیز)، کباده گیری، سنگ زدن، میل بازی، میل گیری و میل بازی دو میل تا شش میل باز)
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با اصول تغذیه

توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با انواع داروها
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با ایمنی ورزشی و بهداشت
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با بهداشت فردی و اجتماعی
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با تکنیک های مخاطب شناسی و ذائقه شناسی
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با روشهای تدریس
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با علم تغذیه
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با فیزیولوژی
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	آشنایی با مهارت های دانش افزایی
توانایی های تخصصی	حوزه فنی و تخصصی	توانایی خود ارتقایی در زمینه های فنی و تدوین برنامه توسعه فردی (تغذیه، ایمنی، ...)
توانایی های تخصصی	داوری	آشنایی با ابزارهای داوری و آشنایی با پایگاه داده
توانایی های تخصصی	دستورالعمل ها	آشنایی با آیین نامه ها
توانایی های تخصصی	رهبری و میانداری	توانایی رهبری و میانداری
توانایی های تخصصی	رهبری و میانداری	توانایی رهبریت نه فرماندهی
توانایی های تخصصی	سازه های روانی	آشنایی با روانشناسی اجتماعی
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	آشنایی با اصول بازی شناسی و شادی سازی تمرینات
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	آشنایی با اصول علمی تمرین
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	آشنایی با روش های ایجاد تمرکز
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	آشنایی با علم و فنون تمرین
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	آشنایی با نحوه تمرین و تمرین سازی
توانایی های تخصصی	طراحی تمرین	توانایی طراحی تمرین (شروع ادامه و پایان)
توانایی های تخصصی	فرهنگ ورزشی	آشنایی با آداب و رسوم و ترویج فرهنگ
توانایی های تخصصی	فرهنگ ورزشی	آشنایی با تاریخ و فرهنگ رشته ورزشی
توانایی های تخصصی	کشتی	توانایی فنون کشتی

توانایی های نرم	ارتباطات	توانایی برقراری ارتباط موثر و صحیح
توانایی های نرم	ارتباطات	توانایی برقراری ارتباطات موثر
توانایی های نرم	ارتباطات	دسترسی به رسانه های جمعی و اینترنت
توانایی های نرم	الگو سازی	توانایی الگوسازی
توانایی های نرم	انگیزه بخشی	انگیزه بخش بودن
توانایی های نرم	ایثار	برخورداری از روحیه گذشت و ایثار
توانایی های نرم	تغییر نگرش	توانایی تغییر نگرش
توانایی های نرم	توسعه فردی	توانایی ارشاد و توسعه فردی
توانایی های نرم	تیم سازی	توانایی تیم سازی
توانایی های نرم	راستگویی	متعهد بودن به راستگویی و صداقت
توانایی های نرم	سازه های روانی	آشنایی با روانشناسی کودک نوجوان و نونهال و در همه رده های سنی
توانایی های نرم	سازه های روانی	آشنایی با روانشناسی و ارتباط مؤثر و شناخت روحیه و تعامل با ورزشکار
توانایی های نرم	سازه های روانی	آشنایی با روانشناسی و ارتباط مؤثر و شناخت روحیه و تعامل با ورزشکار (از رده خردسال و بزرگسال)
توانایی های نرم	سواد یادگیری	توانایی جستجوی منابع جدید یادگیری
توانایی های نرم	مدیریت استعداد	آشنایی با آزمون ها و سنجش استعدادها
توانایی های نرم	مدیریت استعداد	توانایی استعدادیابی
توانایی های نرم	مربیگری	توانایی انتقال دانش و مهارت به افراد
توانایی های نرم	مربیگری	آشنایی با روش های تدریس و تکنیک های انتقال یادگیری
توانایی های نرم	مکانیزم های مربیگری	آشنایی با اصول مربیگری
توانایی های نرم	مکانیزم های مربیگری	آشنایی با تکنیک های مربیگری
توانایی های نرم	مکانیزم های مربیگری	توجه داشتن مربی به تمام شاگردان
توانایی های همراستایی سازمانی	مدیریت و برنامه ریزی کلان	آشنایی با مدیریت و مدیریت زمان

توانایی های همراستایی سازمانی	مستند سازی	توانایی مستندسازی
توانایی های همراستایی سازمانی	مستند سازی	توانایی مستندسازی و تولید منابع آموزشی
توانایی های همراستایی سازمانی	همراهی با راهبردها	توانایی همراه بودن با راهبردها و استراتژی‌های توسعه ورزش زورخانه ای

در این بخش برای تعیین نیازهای آموزشی مربیان فدراسیون پهلوانی و زورخانه ای از روش پیمایش استفاده گردید.

الف) تعیین نرمال بودن / نرمال نبودن توزیع داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها لازم است ابتدا، نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد. برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

ب) تعیین نیازها: برای تعیین نیازها در این بخش از آزمون تی تک گروه استفاده شد و با نمره آزمون ۳ موارد در طیف لیکرت بررسی شد.

ج) اولویت بندی نیازها:

جدول شماره (۵). رتبه بندی نیازهای آموزشی پهلوانی و زورخانه‌ای (براساس آزمون فریدمن)

رتبه نیاز	نیازهای آموزشی پهلوانی و زورخانه‌ای	میانگین رتبه
۱	آسیب شناسی ورزشی	۳۱,۵۰
۲	حرکت شناسی ورزشی	۳۰,۳۴
۳	روش‌های نوین آموزش در ورزش زورخانه‌ای	۳۰,۱۶
۴	اصول و قواعد مربیگری	۲۹,۲۵
۵	اصول آمادگی جسمانی ویژه زورخانه‌ای	۲۸,۷۲
۶	رسانه‌های ورزشی و تعاملات مرتبط و مجامع ورزشی	۲۷,۵۳
۷	حقوق و بیمه ورزشی	۲۷,۳۱

۲۷,۰۳	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی	۸
۲۶,۴۴	استعدادیابی و مدیریت استعداد	۹
۲۶,۳۱	اصول و ضوابط داوری ملی و بین المللی	۱۰
۲۵,۸۸	اصول و مبانی تغذیه ورزشی	۱۱
۲۵,۸۸	بهداشت، کمک های اولیه و ایمنی ورزشی	۱۲
۲۵,۸۱	صلاحیت و نقش های رهبری و میانداری در ورزش زورخانه ای	۱۳
۲۵,۶۶	طراحی، اجرا و ارزیابی تمرین	۱۴
۲۵,۴۱	فیزیولوژی ورزشی	۱۵
۲۵,۰۹	کاربرد بیوشیمی در ورزش	۱۶
۲۴,۵۹	آداب پهلوانی و فرهنگ ورزش زورخانه ای	۱۷
۲۴,۴۷	اخلاق مدارای و احترام به سنین مختلف	۱۸
۲۴,۴۱	کارورزی (مدیریت و برگزاری مسابقات ورزشی	۱۹
۲۴,۰۶	مدیریت دانش در ورزش	۲۰
۲۳,۸۸	مدیریت آموزش و یادگیری در ورزش	۲۱
۲۳,۸۱	سنجش و اندازه گیری در ورزش	۲۲
۲۳,۰۹	کاربری ابزار تخصصی ورزش زورخانه ای	۲۳
۲۳,۰۶	کشتی پهلوانی : فنون خاک و فنون سرپا	۲۴
۲۳,۰۶	استانداردهای ورزش زورخانه ای	۲۵
۲۳,۰۶	اصول ارتباطات و تعاملات با ورزشکاران و ذینفعان	۲۶
۲۲,۹۱	کارورزی (باشگاه داری و مدیریت باشگاهی)	۲۷
۲۲,۰۰	کاربرد بیومکانیک در ورزش	۲۸
۲۱,۹۱	راهبردها و طرح های کسب و کار و اقتصاد ورزش	۲۹
۲۱,۵۶	استانداردهای فضا و تجهیزات ورزش زورخانه ای	۳۰
۲۱,۵۰	روش تحقیق و آمار کاربردی در ورزش	۳۱
۲۱,۴۷	اصول داوری و قوانین در ورزش زورخانه ای	۳۲
۲۰,۷۸	آداب و رسوم ملی و مذهبی در ورزش زورخانه ای	۳۳
۲۰,۷۸	تدوین گزارش های تخصصی ورزشی	۳۴
۲۰,۱۶	ادبیات مخصوص زورخانه ها و ورزش باستانی	۳۵
۱۹,۱۳	نرمش های پشتیبانی پشت تخته	۳۶
۱۸,۳۸	فنون ورزش زورخانه ای :انواع حرکات پای صحیح در ورزش زورخانه ای	۳۷
۱۷,۳۴	اصطلاحات ورزش زورخانه ای	۳۸

۱۷,۲۸	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع دویدن‌ها، چرخ چمنی و تیز	۳۹
۱۷,۱۶	مراسم و سنت‌های ورزش زورخانه‌ای	۴۰
۱۶,۶۳	لباس و تجهیزات در ورزش زورخانه‌ای	۴۱
۱۶,۳۴	روانشناسی ورزشی	۴۲
۱۶,۱۶	فنون ورزش زورخانه‌ای: میل‌گیری و میل‌بازی	۴۳
۱۵,۴۷	فنون ورزش زورخانه‌ای: کباده‌گیری و سنگ‌گرفتن	۴۴
۱۲,۲۵	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع شنا و آداب آن در ورزش زورخانه‌ای	۴۵

ب) تجزیه و تحلیل داده‌ها مرتبط با اطلاعات دموگرافیکال پاسخ دهندگان با آزمون آنوا

جدول شماره (۶) تحلیل نیازها برحسب جنسیت		
سطح معناداری	عدد F	نیازهای آموزشی
۰,۰۴۷	۴,۴۷۶	آداب پهلوانی و فرهنگ ورزش زورخانه‌ای
۰,۰۶۷	۳,۷۲۸	اصول داوری و قوانین در ورزش زورخانه‌ای
۰,۰۹۲	۳,۱۲۲	اصطلاحات ورزش زورخانه‌ای
۰,۱۰۱	۲,۹۴۳	فنون ورزش زورخانه‌ای: میل‌گیری و میل‌بازی
۰,۱۷۳	۱,۹۸۸	مراسم و سنت‌های ورزش زورخانه‌ای
۰,۲۴۱	۱,۴۵۶	کارورزی (باشگاه داری و مدیریت باشگاهی)
۰,۲۵۰	۱,۳۹۹	روانشناسی ورزشی
۰,۳۱۶	۱,۰۵۵	استانداردهای فضا و تجهیزات ورزش زورخانه‌ای
۰,۳۴۵	۰,۹۳۲	تدوین گزارش‌های تخصصی ورزشی
۰,۳۹۴	۰,۷۵۸	روش تحقیق و آمار کاربردی در ورزش
۰,۴۰۳	۰,۷۲۸	سنجش و اندازه‌گیری در ورزش
۰,۴۱۳	۰,۶۹۸	مدیریت آموزش و یادگیری در ورزش
۰,۴۱۳	۰,۶۹۷	مدیریت دانش در ورزش
۰,۴۱۳	۰,۶۹۷	استانداردهای ورزش زورخانه‌ای
۰,۴۲۹	۰,۶۵۰	اصول ارتباطات و تعاملات با ورزشکاران و ذینفعان
۰,۴۴۴	۰,۶۰۹	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع حرکات پای صحیح در ورزش زورخانه‌ای
۰,۴۴۶	۰,۶۰۴	کاربرد بیوشیمی در ورزش

۰,۴۵۶	۰,۵۷۸	رسانه های ورزشی و تعاملات مرتبط و مجامع ورزشی
۰,۴۷۴	۰,۵۳۲	صلاحیت و نقش های رهبری و میانداری در ورزش زورخانه ای
۰,۴۸۴	۰,۵۰۸	فنون ورزش زورخانه ای: کباده گیری و سنگ گرفتن
۰,۴۸۸	۰,۴۹۷	طراحی، اجرا و ارزیابی تمرین
۰,۴۸۸	۰,۴۹۷	فیزیولوژی ورزشی
۰,۵۰۳	۰,۴۶۴	کشتی پهلوانی: فنون خاک و فنون سرپا
۰,۵۱۲	۰,۴۴۴	اصول و قواعد مربیگری
۰,۵۱۲	۰,۴۴۴	حرکت شناسی ورزشی
۰,۵۱۶	۰,۴۳۶	فنون ورزش زورخانه ای: انواع دویدن ها، چرخ چمنی و تیز
۰,۵۴۸	۰,۳۷۲	اصول و مبانی تغذیه ورزشی
۰,۵۴۸	۰,۳۷۲	حقوق و بیمه ورزشی
۰,۵۵۳	۰,۳۶۳	فنون ورزش زورخانه ای: انواع شنا و آداب آن در ورزش زورخانه ای
۰,۵۶۵	۰,۳۴۲	بهداشت، کمک های اولیه و ایمنی ورزشی
۰,۵۷۵	۰,۳۲۴	اصول آمادگی جسمانی ویژه زورخانه ای
۰,۵۸۴	۰,۳۰۸	آسیب شناسی ورزشی
۰,۵۹۸	۰,۲۸۷	روش های نوین آموزش در ورزش زورخانه ای
۰,۵۹۸	۰,۲۸۷	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۰,۶۳۰	۰,۲۴۰	استعدادیابی و مدیریت استعداد
۰,۷۳۲	۰,۱۲۱	کارورزی (مدیریت و برگزاری مسابقات ورزشی)
۰,۷۶۵	۰,۰۹۱	اصول و ضوابط داوری ملی و بین المللی
۰,۸۱۶	۰,۰۵۵	لباس و تجهیزات در ورزش زورخانه ای
۰,۸۵۵	۰,۰۳۴	اخلاق مداری و احترام به سنین مختلف
۰,۸۹۹	۰,۰۱۷	کاربرد بیومکانیک در ورزش
۰,۹۰۳	۰,۰۱۵	راهبردها و طرح های کسب و کار و اقتصاد ورزش
۰,۹۱۷	۰,۰۱۱	ادبیات مخصوص زورخانه ها و ورزش باستانی
۰,۹۶۳	۰,۰۰۲	آداب و رسوم ملی و مذهبی در ورزش زورخانه ای
۰,۹۶۶	۰,۰۰۲	کاربری ابزار تخصصی ورزش زورخانه ای
۰,۹۶۹	۰,۰۰۲	نرمش های پشتیبانی پشت تخته

تحلیل : تفاوت معناداری در عنوان نیازهای آموزشی از نظر گروه های پاسخ دهنده (برحسب جنسیت) وجود ندارد.

جدول شماره (۷) تحلیل نیازها برحسب مدرک تحصیلی		
سطح معناداری	عدد F	نیازهای آموزشی
۰,۱۲۸	۲,۰۸۴	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۰,۱۹۶	۱,۷۰۰	طراحی، اجرا و ارزیابی تمرین
۰,۲۱۳	۱,۶۲۶	فنون ورزش زورخانه‌ای:انواع دویدن‌ها، چرخ چمنی و تیز
۰,۲۲۹	۱,۵۶۵	راهبردها و طرح های کسب و کار و اقتصاد ورزش
۰,۲۵۹	۱,۴۶۴	اصول ارتباطات و تعاملات با ورزشکاران و ذینفعان
۰,۲۶۵	۱,۴۳۵	فیزیولوژی ورزشی
۰,۲۹۳	۱,۳۴۸	کارورزی (باشگاه داری و مدیریت باشگاهی)
۰,۳۱۹	۱,۲۷۴	اصول داوری و قوانین در ورزش زورخانه‌ای
۰,۳۵۳	۱,۱۸۳	آداب پهلوانی و فرهنگ ورزش زورخانه‌ای
۰,۳۸۳	۱,۱۱۲	اصول و مبانی تغذیه ورزشی
۰,۴۰۸	۱,۰۵۶	فنون ورزش زورخانه‌ای:میل گیری و میل بازی
۰,۴۵۲	۰,۹۶۴	اصول و قواعد مربیگری
۰,۴۵۷	۰,۹۵۴	آداب و رسوم ملی و مذهبی در ورزش زورخانه‌ای
۰,۴۷۲	۰,۹۲۶	اصطلاحات ورزش زورخانه‌ای
۰,۴۷۹	۰,۹۱۳	آسیب شناسی ورزشی
۰,۴۸۶	۰,۸۹۹	بهداشت، کمک های اولیه و ایمنی ورزشی
۰,۵۰۴	۰,۸۶۷	تدوین گزارش های تخصصی ورزشی
۰,۵۱۲	۰,۸۵۱	روش های نوین آموزش در ورزش زورخانه‌ای
۰,۵۱۶	۰,۸۴۵	مدیریت آموزش و یادگیری در ورزش
۰,۵۷۱	۰,۷۵۱	سنجش و اندازه گیری در ورزش
۰,۵۷۴	۰,۷۴۷	اصول آمادگی جسمانی ویژه زورخانه‌ای
۰,۵۷۵	۰,۷۴۴	کشتی پهلوانی : فنون خاک و فنون سرپا
۰,۵۹۰	۰,۷۲۱	نرمش های پشتیبانی پشت تخته
۰,۶۰۰	۰,۷۰۷	استعدادیابی و مدیریت استعداد
۰,۶۵۴	۰,۶۲۰	حرکت شناسی ورزشی

۰,۶۸۳	۰,۵۷۷	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع شنا و آداب آن در ورزش زورخانه ای
۰,۶۹۳	۰,۵۶۳	روانشناسی ورزشی
۰,۶۹۳	۰,۵۶۲	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع حرکات پای صحیح در ورزش زورخانه ای
۰,۷۰۷	۰,۵۴۳	روش تحقیق و آمار کاربردی در ورزش
۰,۷۱۲	۰,۵۳۵	مراسم و سنت‌های ورزش زورخانه ای
۰,۷۱۳	۰,۵۳۴	رسانه های ورزشی و تعاملات مرتبط و مجامع ورزشی
۰,۷۲۲	۰,۵۲۱	کاربرد بیومکانیک در ورزش
۰,۷۵۵	۰,۴۷۳	کارورزی (مدیریت و برگزاری مسابقات ورزشی
۰,۷۶۷	۰,۴۵۶	کاربری ابزار تخصصی ورزش زورخانه‌ای
۰,۷۹۲	۰,۴۲۰	استانداردهای ورزش زورخانه ای
۰,۷۹۹	۰,۴۰۹	لباس و تجهیزات در ورزش زورخانه ای
۰,۸۲۴	۰,۳۷۴	حقوق و بیمه ورزشی
۰,۸۲۶	۰,۳۷۱	فنون ورزش زورخانه‌ای: کباده گیری و سنگ گرفتن
۰,۸۳۱	۰,۳۶۳	کاربرد بیوشیمی در ورزش
۰,۸۳۴	۰,۳۵۹	استانداردهای فضا و تجهیزات ورزش زورخانه‌ای
۰,۸۸۲	۰,۲۸۷	صلاحیت و نقش‌های رهبری و میانداری در ورزش زورخانه‌ای
۰,۹۱۷	۰,۲۳۱	اخلاق مداری و احترام به سنین مختلف
۰,۹۳۳	۰,۲۰۳	ادبیات مخصوص زورخانه‌ها و ورزش باستانی
۰,۹۵۷	۰,۱۵۸	مدیریت دانش در ورزش
۰,۹۹۲	۰,۰۶۳	اصول و ضوابط داوری ملی و بین المللی

تحلیل : تفاوت معناداری در عنوان نیازهای آموزشی از نظر گروه های پاسخ دهنده (برحسب مدرک تحصیلی) وجود ندارد.

جدول شماره (۵) تحلیل نیازها برحسب سابقه کار		
سطح معناداری	عدد F	نیازهای آموزشی
۰,۰۲	۵,۳۰	فنون ورزش زورخانه‌ای: میل گیری و میل بازی
۰,۰۸	۳,۰۲	اصطلاحات ورزش زورخانه‌ای
۰,۱۰	۲,۶۶	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع حرکات پای صحیح در ورزش زورخانه ای
۰,۱۲	۲,۴۲	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع دویدن‌ها، چرخ چمنی و تیز
۰,۱۷	۱,۹۸	فنون ورزش زورخانه‌ای: انواع شنا و آداب آن در ورزش زورخانه ای
۰,۲۱	۱,۷۱	فنون ورزش زورخانه‌ای: کباده گیری و سنگ گرفتن
۰,۲۳	۱,۶۳	آداب و رسوم ملی و مذهبی در ورزش زورخانه‌ای
۰,۲۸	۱,۳۸	حقوق و بیمه ورزشی
۰,۴۲	۰,۹۱	راهبردها و طرح های کسب و کار و اقتصاد ورزش
۰,۴۳	۰,۸۹	نرمش‌های پشتیبانی پشت تخته
۰,۴۴	۰,۸۶	بهداشت، کمک های اولیه و ایمنی ورزشی
۰,۴۶	۰,۸۱	کارورزی (مدیریت و برگزاری مسابقات ورزشی
۰,۴۹	۰,۷۴	تدوین گزارش های تخصصی ورزشی
۰,۵۹	۰,۵۵	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۰,۶۰	۰,۵۳	اصول و مبانی تغذیه ورزشی
۰,۶۲	۰,۴۹	اصول و ضوابط داوری ملی و بین المللی
۰,۶۲	۰,۴۹	لباس و تجهیزات در ورزش زورخانه ای
۰,۶۵	۰,۴۴	مدیریت آموزش و یادگیری در ورزش
۰,۶۶	۰,۴۳	مدیریت دانش در ورزش
۰,۶۹	۰,۳۸	کارورزی (باشگاه داری و مدیریت باشگاهی
۰,۶۹	۰,۳۸	سنجش و اندازه گیری در ورزش
۰,۷۰	۰,۳۶	رسانه های ورزشی و تعاملات مرتبط و مجامع ورزشی
۰,۷۲	۰,۳۳	روش تحقیق و آمار کاربردی در ورزش
۰,۷۳	۰,۳۳	روش‌های نوین آموزش در ورزش زورخانه‌ای

۰,۷۴	۰,۳۱	کاربرد بیوشیمی در ورزش
۰,۷۶	۰,۲۷	استانداردهای فضا و تجهیزات ورزش زورخانه‌ای
۰,۷۷	۰,۲۷	آسیب شناسی ورزشی
۰,۷۸	۰,۲۵	صلاحیت و نقش‌های رهبری و میانداری در ورزش زورخانه‌ای
۰,۷۸	۰,۲۵	فیزیولوژی ورزشی
۰,۷۸	۰,۲۵	طراحی، اجرا و ارزیابی تمرین
۰,۸۰	۰,۲۳	ادبیات مخصوص زورخانه‌ها و ورزش باستانی
۰,۸۲	۰,۲۰	استعدادیابی و مدیریت استعداد
۰,۸۳	۰,۱۹	اصول و قواعد مربیگری
۰,۸۳	۰,۱۹	حرکت شناسی ورزشی
۰,۸۴	۰,۱۸	کشتی پهلوانی : فتون خاک و فتون سرپا
۰,۸۶	۰,۱۵	اصول آمادگی جسمانی ویژه زورخانه‌ای
۰,۸۷	۰,۱۴	مراسم و سنت‌های ورزش زورخانه‌ای
۰,۸۷	۰,۱۴	روانشناسی ورزشی
۰,۹۰	۰,۱۱	اخلاق مداری و احترام به سنین مختلف
۰,۹۳	۰,۰۷	آداب پهلوانی و فرهنگ ورزش زورخانه‌ای
۰,۹۵	۰,۰۵	اصول ارتباطات و تعاملات با ورزشکاران و ذینفعان
۰,۹۷	۰,۰۳	استانداردهای ورزش زورخانه‌ای
۰,۹۸	۰,۰۲	کاربری ابزار تخصصی ورزش زورخانه‌ای
۰,۹۸	۰,۰۲	اصول داوری و قوانین در ورزش زورخانه‌ای
۰,۹۹	۰,۰۱	کاربرد بیومکانیک در ورزش

تحلیل : تفاوت معناداری در عنوان نیازهای آموزشی از نظر گروه‌های پاسخ‌دهنده (برحسب سابقه کار) وجود ندارد.

جمع بندی و پیشنهادات

شناسایی نیازهای آموزشی اخص از مدیریت فرآیند توسعه مربیان می باشد. از این رو در این پژوهش تلاش شده است رویکرد به صورت کلان مورد بررسی قرار بگیرد. در ابتدا به صورت کلی بر موضوع تعیین نیازها تأکید شد و در ادامه به بحث بسته بندی نیازها در قالب برنامه های کوتاه و بلند مدت پرداخته شد. تأثیر گذاری فراروان مربیان بر حوزه عملکردی سطح ورزش غیر قابل انکار است و بر همین اساس و در این پژوهش بر تأمین نیازهای آموزشی مربیان تأکید شده است. براساس مطالعات بدست آمده پیشنهادات ذیل قابل ارائه است:

- بهره مندی فدراسیون جهانی از نتایج این طرح در قالب برنامه های آموزشی تک درس، پودمانی، بلند مدت و مطابق با درجه بندی اعمال شده مربیان توسط فدراسیون
- به کار گیری از شایستگی های بدست آمده در جذب مربیان و مصاحبه های تخصصی

منابع

1. Ceyhan MA. Examination of Information and Communication Technologies Competencies of Teacher Candidates Studying at the Faculty of Sport Sciences. *Education Quarterly Reviews*. 2022 Mar 26;5(1).
2. Thornton JS, Grierson L, Vanstone M, Allice I, Mahmud M, Mountjoy M. A Win-Win for Sport and Exercise Medicine and Primary Care: A Qualitative Case Study of the Added Competence Model in Canada. *Sports Medicine*. 2022 Mar 16:1-7.
3. Loftus S, Taylor R, Grecic D, Harper DJ. Olympic and Paralympic coaches living with stress—is it such a problem? Potential implications for future coach education in sport. *International Sport Coaching Journal*. 2022 Jul 9;1(aop):1-3.
4. Kingsbury D. Coaches' acquisition of sport science knowledge and the role of education providers (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University).
5. Subba, Rao (2009), "Essentials of Human Resource management and Industrial Relations", Himalaya Publication House, 3rd Revised & Enlarged Edition.
6. Paradise A. (2007). *State of the Industry: ASTD's Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance*. Alexandria, VA: ASTD
7. Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B.J., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
8. Kelessidis, Vassilis. (2000). BENCHMARKING. Report produced for the EC funded project. Available at:
9. Mueller, E. (2006). Production planning and operation in competence cell based networks, *Production Planning & Control*, 17 (2), 99-112.

10. Kuttim, M. Kallaste, m vensaar, U.and kiss. A. Entrepreneurship Educational University Level and students Entrepreneurial Intentions. *Procedia-social and Behavioral science*. 2014; 110: 658-668.
11. Braun, V., & Clark, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative in psychology*.2006; 3(2): 77-101.
12. Attride – Stirling, J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*,2001 ;1(3): 385-405.
13. Samadianbarzaki, Abbasali,safari,mahmoud,Oladian,Masome.(2024).Presenting a model in order to improve the professional qualification of human resources managers of National Bank of Iran *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*,39,133-150.
14. Nouri Kalkhoran,Dr Firouz.(2023)Determining the factors of the decision making model for choosing training and learning methods in human resources development *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*,37,PP.239-262.

تاملی بر برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند و آمریکا

زهره عباباف^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸)

چکیده

تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم نقشی موثر بر کیفیت بخشی نظام تربیت معلم دارد و برون داد آن معلمان شایسته ای خواهند بود که به ارتقای نظام آموزش و پرورش کشور کمک خواهند کرد. در این راستا، این پژوهش با هدف شناخت مولفه های برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند و آمریکا به عنوان دو کشور توسعه یافته بر اساس یک طرح پژوهش نظری مبتنی بر راهبرد اسنادی-تحلیلی انجام شد. روش جمع آوری داده ها، مطالعه منابع مکتوب شامل کتاب، مقاله، و اسناد در باره برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم کشورهای فنلاند و آمریکا از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بود. از تحلیل داده ها، طیفی وسیع از مقوله ها استخراج و سپس در سه مقوله اصلی و کلی تر چشم انداز، محتوا و شیوه های اجرای برنامه ها سازماندهی شدند. آینده پژوهی به عنوان مقوله فرعی چشم انداز برنامه های درسی هر دو کشور، یک عامل اثرگذار در تدوین محتوا و شیوه های اجرای برنامه های آن ها است. همچنین محتوای برنامه های درسی در این دو کشور از انعطاف پذیری و شمولیت برخوردار است و پیوند نظر با عمل مورد تاکید است. استراتژی های آموزشی و استراتژی های عدالت خواهانه و ضد استعماری به عنوان دو استراتژی مکمل در شیوه های اجرای برنامه ها استفاده گردیده است. در تمامی برنامه ها احترام به استقلال حرفه ای و توسعه حس عاملیت به عنوان یک مقوله اثرگذار در تعالی حرفه ای مدرسان مورد تاکید است.

کلیدواژه‌ها: برنامه درسی تعالی حرفه ای، تربیت معلم، دانشگاه فرهنگیان، فنلاند و آمریکا.

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

مقدمه

واژه "مدرس" یک مفهوم عام است و در فرهنگ فارسی معین به معنای درس دهنده و تدریس کننده است (فرهنگ فارسی، ۱۳۸۴). لونبرگ^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، مدرسان را افرادی توصیف می کنند که در حال تدریس یا حرفه آموزی^۲ به دانشجو معلمان و معلمان تازه کار یا با تجربه با هدف توسعه حرفه ای شان هستند (لونبرگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۵-۶). در تعریف کمیسیون اروپا (۲۰۱۳)، مدرس کسی است که به روش رسمی در حمایت از یادگیری دانشجو معلمان و معلمان مشارکت می کند. این گروه از متخصصان شامل معلمانی با وظایف و تجربیات کاری بی شماری هستند که در زمینه هایی از برنامه های آموزش معلمان در آموزش عالی گرفته تا مدارس کار می کنند. گان^۳ و همکاران (۲۰۱۵) و مک نیکول و بلیک^۴ (۲۰۱۳) مدرسان را به عنوان یک گروه ناهمگون با نقش های حرفه ای متعدد، از جمله معلم معلمان و محقق در حال رشد تعریف کرده اند. اجماع بین پژوهشگران در سراسر جهان وجود دارد مبنی بر اینکه مدرسان نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزش معلمان دارند (کمیسیون اروپا ۲۰۱۳؛ نقل در کائو^۵، ۲۰۲۱). در برخی از متون از واژه های "مدرس معلم" یا "معلم معلمان" یا "مربیان مدرس معلم" یا "معلم" مترادف با واژه "مدرس" برای مدرسان تربیت معلم استفاده شده است. همچنین در برخی متون واژه "هیات علمی" برای مدرسان حوزه تربیت معلم به خصوص مدرسان دانشگاهی به کار برده اند. رایج ترین واژه در متون حوزه مطالعات تربیت معلم استفاده از واژه "مدرس معلم" بوده است (ون در^۶ و همکاران، ۲۰۱۷؛ کاستر و همکاران، ۲۰۰۸؛ ونگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۱؛ مک کئون^۸ و همکاران، ۲۰۱۰؛ براون^۹ و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیانگ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۳).

^۱ Educator^۲ Lunenberg^۳ Coach^۴ Gunn^۵ McNicholl and Blake^۶ Cao^۷ Teacher educator^۸ Teacher of teachers^۹ Educator of teacher educator^{۱۰} Teacher^{۱۱} Faculty^{۱۲} Van der^{۱۳} Wang^{۱۴} McKeon^{۱۵} Brown^{۱۶} Liang

مدرسان خبره نقش اساسی در کیفیت بخشیدن به فرایند تربیت معلم دارند (پینگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). شعاع تاثیر عملکرد مدرسان خبره فراتر از محدوده مراکز تربیت معلم، به مدارس و کیفیت آموزش کودکان و نوجوانان در مدارس تعمیم می یابد. مدرسان نقش های گوناگونی در محیط یادگیری ایفا می کنند. لوننبرگ و همکاران (۲۰۱۴)، به نقش های حرفه ای مدرسان اشاره می کنند که طیف گسترده ای از نقش ها از جمله مدرسی، پژوهشگری، مربی گری، و برنامه ریز درسی اشاره می کنند و اصلی ترین نقش مدرسان را تسهیل گری فرایند یادگیری در دانشجو معلمان و معلمان می دانند. هر کدام از نقش های مذکور طیف وسیعی از قابلیت های حرفه ای را می طلبد. تسهیل گری یادگیری یک فرایند پیچیده است که به طور غیر مستقیم دیگر نقش ها را فرا می خواند زیرا یادگیری یک فرایند مکانیکی و ماشینی نیست بلکه یک فرایند زنده شناختی- عاطفی است که کیفیت آن وابسته به کیفیت ارتباط بین مدرس و دانشجو و برنامه درسی پویا است که هر دو آنها مستلزم دارا بودن قابلیت هایی است. کوچران-اسمیت (۲۰۰۲)، تسهیل گری یادگیری را یک فعالیت پیچیده می داند که درون شبکه هایی از مفاهیم اجتماعی، فرهنگی، تاریخی، و سیاسی روی می دهد(ص ۸).

چگونگی برخورداری مدرسان از قابلیت های حرفه ای از دو نظر قابل تامل است یکی، طراحی و اجرای یک دوره تحصیلی برنامه ریزی شده در آموزش عالی با عنوان رشته تربیت مدرس که داوطلبان ورود به این حوزه را تحت آموزش رسمی قرار دهد. دیگری، طراحی و اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای ضمن خدمت که زمینه های رشد حرفه ای مدرسان و از جمله مدرسان تربیت معلم را فراهم سازد. عمده برنامه های درسی تعالی حرفه ای مدرسان به کمک برنامه های تعالی حرفه ای ضمن خدمت هدایت می شود.

برخی پژوهشگران حوزه تربیت معلم از جمله مایر^۳ و همکاران (۲۰۱۱) و ریچن برگ^۴ و همکاران (۲۰۱۵)، معتقدند که اکثر مدرسان هنوز از عملکرد حرفه ای رشد یافته مطلوبی برخوردار نیستند زیرا از یک برنامه آموزشی هدف مند که آنها را به عنوان مدرس تربیت معلم تربیت کند محروم هستند. عموماً مدرسان بر اساس سال ها تجربه تدریس در مدارس یا از طریق گرفتن مدارک دانشگاهی وارد شغل مدرسی می شوند که هیچکدام برای مدرس شدن کافی نیستند(دینکل من^۵ و همکاران، ۲۰۰۸؛ موری و مارتینز^۶، ۲۰۰۸). به همین دلیل مدرسان تازه کار عموماً با همکاران خود در زمینه مشکلاتی که با آنها مواجه

^۱. Ping

^۷. در کشور ایران، دانشگاه فرهنگیان مرجع اصلی نظام تربیت معلم است.

3 Mayer

4 Reichenberg

5 Dinkelman

6 Murray & Martinez

هستند و ایده های جدیدی که در کلاس های درس خود به کار برده اند به بحث می پردازند (سونن^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

در زمینه تعالی حرفه ای مدرسان دنجرینک^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، دو دیدگاه تعالی گروهی و تعالی فردی پیشنهاد می کنند. دیدگاه اول، بر برنامه درسی تعالی حرفه ای و هویت حرفه ای تاکید دارد که مدرسان آن را به اشتراک می گذارند. دومی، بر فردیت^۳ مدرس متمرکز است که بر نگرش، دانش، و مهارت های خاص و هدف مند در فرایند رشد حرفه ای^۴ خود تاکید می کند. اثربخش بودن مدرسان وابسته به دارا بودن ترکیبی از انواع شایستگی ها است. بخشی از شایستگی ها متأثر از قابلیتها و توانمندیهای فردی مدرسان است (آلتان^۵ و همکاران، ۲۰۱۹) و به نظر می رسد این بخش سهم اساسی در سرنوشت حرفه ای مدرسان ایفا می نماید. بخش دیگر به محیط کاری مدرسان ارتباط دارد. محیطی که هویت سازمانی را پایه گذاری یا هدایت می کند (داندر^۶ و گازلینگ^۷، ۲۰۰۵). تعامل میان هویتهای فردی و سازمانی هویت مدرسی را می سازد.

حضور سطحی از شایستگی ها در مدرسان برای ورود به نظام آموزش عالی لازم است اما رشد حرفه ای و شکل گیری هویت سازمانی مدرسان متأثر از برنامه های رشد حرفه ای در محیط کاری (بندعلی و همکاران، ۱۴۰۳) و در تعامل با متغیرهای فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل جنبه دیگر پرداختن به موضوع پژوهش، دسترسی مدرسان به برنامه های رشد حرفه ای در محیط آکادمیک به عنوان یک محیط کاری است. تحقق این امر مستلزم توجه مدیران و مدرسان دانشگاه هر دو است. مدیران نیاز دارند تا مطمئن شوند که فرصت های رشد حرفه ای مدرسان متناسب با نیاز حرفه ای آنها پیش بینی شده است. مدرسان نیاز دارند تا زمانی را در برنامه کاری خود قرار دهند تا با پرداختن به این فرصت ها نه تنها در زمینه رشدی خود بهره ببرند بلکه برای سازمان خود هم مفید باشند (گاپا^۸ و همکاران، ۲۰۰۷).

بر اساس مطالب ذکر شده، می توان این جمع بندی را داشت که پژوهش در زمینه تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم از دو بعد: شناسایی طیف شایستگی ها و دیگری، نقش برنامه های درسی تعالی حرفه ای در ارتقای طیف شایستگی ها در مدرسان قابل تامل است. مرور ادبیات پژوهش نشان می دهد

1 Swennen & Klink
 2 Dengerink
 3 perspective
 4 the individual
 5 professional growth
 6 Altan
 7 D'Andrea & Gosling
 8 GaPPa

که شایستگی های حرفه ای مدرسان تربیت معلم که به برخی از آنها اشاره شد، دامنه ای وسیع دارد (سیمونوویچ^۱، ۲۰۲۳) و بدون حمایت سازمانی در قالب برنامه های تعالی حرفه ای نظامدار و مستمر تحقق نمی یابند. پژوهش های انجام شده در باره نقش برنامه های تعالی حرفه ای بر تعالی شایستگی های حرفه ای مدرسان نشان داده است که اینگونه برنامه ها تاثیر مفیدی بر توسعه شایستگی های مدرسی داشته اند (سیکویو و ایزابیری^۲، ۲۰۲۳؛ ناگل^۳ و همکاران، ۲۰۲۳؛ و آلمیدا و ریچیت^۴، ۲۰۲۳).

برخی پژوهش های انجام شده از جمله پژوهش حسینی و الله کرمی^۵ (۱۴۰۲) در باره برخورداری مدرسان دانشگاه فرهنگیان از طیف شایستگی های حرفه ای نشان داد که مدرسان برای استفاده از آموزش مجازی نیازمند آموزش هستند. رضانی و همکاران^۱ (۱۳۹۷)، در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که مدرسان دانشگاه فرهنگیان نیازمند کسب شایستگی هایی در زمینه های مهارت های پژوهش و تولید مقاله، استفاده از فناوری در پژوهش، و انجام پژوهش مبتنی بر تدریس هستند. کریمی^۲ (۱۴۰۲) تعالی حرفه ای مدرسان دانشگاه فرهنگیان را به عنوان یک عامل کلیدی در کیفیت بخشی به نظام تربیت معلم معرفی کرد. از سویی دیگر، دانشگاه فرهنگیان به عنوان دانشگاه ماموریت گرا که وظیفه تربیت معلم نسل ها را برعهده دارد با چالش باز اندیشی و باز تعریف هویت مدرسی با هویت حرفه ای "معلم معلمان بودن و شادگرد پروری"، و/یا هویت "پژوهشگر آکادمیک" بودن بر اساس اساسنامه دانشگاه فرهنگیان مواجه هستند. لیانگ، ال و میسل^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهش خود به این دو ویژگی بسیار مهم "معلم معلمان" و هویت "پژوهشگر" اشاره کرده اند. بر اساس این دو ویژگی، مدرسان دانشگاه محور بر هویت پژوهشگری و مدرسان مدرسه محور بر هویت معلمی گرایش داشتند. چنین چالشی در حوزه سیاستگذاری جذب و نگهداشت منابع انسانی سبب شده است که دانشگاه فرهنگیان گاهی به سمت جذب دانش آموختگان دانشگاهی با رزومه پژوهشی قوی و گاهی به سمت جذب دکتر معلم ها گرایش پیدا کند که هرکدام به تنهایی می تواند چالش آفرین باشد و برای رفع چالش ها نیازمند باز طراحی و اجرای برنامه های تعالی حرفه ای با تمرکز بر طیف های متفاوت شایستگی های مدرسی است. برخی تصمیم سازان حوزه تربیت معلم کشور این نگاه را دنبال می کنند که ملاکهای جذب هیات علمی در دانشگاه فرهنگیان باید متفاوت از دیگر دانشگاه ها و متناسب با نیاز تربیت معلم و آموزش و پرورش باشد (رفیعی و عبداللهی، ۱۴۰۱). بنابراین، تعالی حرفه ای مدرسان دانشگاه فرهنگیان متناسب با الزام های زیست در قرن ۲۱ ام چه با نگاه دانشگاهی و آکادمیک و چه با نگاه مدرسه ای و شاگرد پروری مستلزم آن است که حوزه توسعه

1 Simonović

2 Sikoyo1 & Isabirye

3 Nagel

4 Almeida & Richit

5 Liang, Ell & Meissel

منابع انسانی دانشگاه برنامه های تعالی حرفه ای نظامدار و مستمر تنظیم کند. لذا استفاده از تجارب کشور های توسعه یافته که دارای تجارب موفق آموزش مدرسه ای و/یا دانشگاهی هستند می تواند به برنامه ریزان این حوزه در دانشگاه فرهنگیان به عنوان تنها مرجع تربیت معلم در کشور کمک کند. بر این اساس، این پژوهش نظری مبتنی بر راهبرد اسنادی-تحلیلی در نظر دارد با شناسایی مولفه های برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان دو کشور فنلاند و امریکا به این سوال پاسخ دهد که مولفه های فوق الذکر در این دو کشور توسعه یافته کدامند، آیا وجوه مشترک و متمایز دارند، تا بر این اساس بتوان چنین برنامه ای را برای دانشگاه فرهنگیان به عنوان مرجع اصلی تربیت معلم کشور مورد مطالعه و بررسی دقیق تر قرار داد.

چشم انداز نظری

مدرسان مستقر در نظام تربیت معلم در برنامه درسی تعالی حرفه ای معلمان پیش از خدمت و ضمن خدمت نقش کلیدی دارند. پژوهش های کمی در زمینه شکل گیری هویت مدرسان و درک آنها از هویت حرفه ای شان در محیط دانشگاه انجام شده است. در زمینه چند هویت رایج از جمله "معلم معلمان"، "پژوهشگر"^۲ و "معلم آموزش عالی"^۳ مطالعاتی انجام شده است (گریفیث^۴ و همکاران، ۲۰۱۴؛ اسنوک^۵ و همکاران، ۲۰۱۰؛ لیانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ نیوبری^۶، ۲۰۱۴؛ نقل در لیانگ و همکاران، ۲۰۲۳). فهم هویت حرفه ای می تواند بر خلق و خوی، مشارکت کاری، تعهد و توسعه حرفه ای مدرسان تاثیر بگذارد.

هویت حرفه ای مدرسان به باور پینگ، شلینگز، و بیچارد (۲۰۱۸)، به نقش حرفه ای آنها به عنوان معلم معلمان که در حال آموزش دادن و پرورش معلمان آینده هستند ارتباط دارد. مدرسان خود را به عنوان معلمان خبره^۸ تلقی می کنند که دارای تجارب غنی در پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان در مدارس هستند. این گروه از معلمان به تدریج به سمت معلم معلمان شدن تغییر نقش می دهند. در این مرحله آنها از طریق طرح مسائل و چالش هایی معلمان را در جهت پیدا کردن راه حل ها هدایت می کنند. شارپلین (۲۰۱۱)، نظر متفاوت دارد. او معتقد است که باید از دو نقش مدرسی و معلمی حمایت کرد. به

1 teacher of teachers”

2“researcher”

3“teacher in higher education”

4 Griffiths

5 Snoek

6 Liang

7 Newberry

8 expert teachers

9 Sharplin

این معنا که لازم نیست برای مدرس شدن فرایند معلم بودن در مدارس را طی نمود زیرا هرکدام از تجارب معلمی و مدرسی در جای خود ارزشمند هستند. نکته اینجاست که بین این دو تجربه ارتباط برقرار شود تا زمینه پیوند بین نظریه و عمل در فرایند تدریس مدرسان فراهم گردد.

برخی نقش ارشادگر^۱ را بخشی از نقش حرفه ای مدرسان تلقی می کنند. یک ارشادگر فردی است که با توجه به شایستگی ها تجربی، صلاحیت های دانشی و مهارت های ارتباطی بالایی که دارد به نیرو های تازه وارد خدمات حرفه ای ارائه می دهد. در این زمینه مک دوناف و براندنبرگ^۲ (۲۰۱۲)، در مطالعات خود به این نکته اشاره می کنند که نقش ارشادگر برای مدرسان شامل هماهنگی و مدیریت دوره های کارآموزی دانشجو معلمان در مدارس، حمایت آنها در طول کار آموزی، و ارزیابی کارهای آنها در پایان دوره می شود. محقق^۳ بودن بخش دیگر نقش حرفه ای مدرس است که به توسعه آگاهی مدرس کمک می کند. از نگاه مک گوری^۴ و همکارانش^۵ (۲۰۱۰)، برای تعالی بخشیدن به نقش حرفه ای مدرسان تربیت معلم در مقام محقق- مدرس^۶ لازم است مهارت های ذهنی جست و جو گری، توانایی طرح سوالات تامل برانگیز، و توانایی تامل بر اقدامات تدریس آنها توسعه یابد. از نگاه مایرز^۷ (۲۰۱۲)، فرایند تامل کردن یک پدیده پیچیده و چند وجهی است و مستلزم آن است که مدرسان به عنوان یک پژوهشگر دارای نگرش های تاملی، تخصص بالنده^۸ و توانمندی های حرفه ای باشند. به عبارتی، دامنه فرایند تامل کردن محدود به بهبود فرایند یاددهی- یادگیری نمی شود بلکه نیازمند کسب مهارت های خاصی است که به مدرس برای تامل کردن به شیوه ای سازنده در باره تجارب در حال انجام کمک کند. استمرار این فرایند موجب توسعه یافتن دانش و مهارت های مدرسی، و بهبود عملکرد حرفه ای مدرسان می شود (مایرز، ۲۰۱۲: ۳-۴).

در توصیف قابلیت های فردی معلمان آلتان^۸ و همکاران^۹ (۲۰۱۷)، به "آمادگی"^۹ به عنوان یک ویژگی فردی که در ایفای نقش حرفه ای معلمان نقش موثری دارد اشاره می کنند. آمادگی یک الگوی رفتاری است که به شکلی هشیارانه و قابل کنترل عمل می کند. این آمادگی با عادات روزمره مانند توقف پشت

1 mentor
2 McDonough and Brandenburg
3 researcher
4 McGregor
5 teacher educator-researcher
6 Myers
7 extended professional
8 Altan
9 disposition

چراغ قرمز، عمل از روی اجبار، و یا برخی عادات نادرست متفاوت است. آمادگی نوعی عادات ذهنی است که هر دو حیطة شناختی و عاطفی را شامل می شود. این قابلیت موجب می شود که معلمان دانش، نگرش و مهارت های خود را از لحاظ تأثیری که بر عملکرد آنها در کلاس درس یا موقعیت های حرفه ای می گذارند مورد بررسی قرار دهند. این قابلیت در فرایند گفتمان در ارتباطات اجتماعی و تعامل با دیگران خود را نشان می دهد (تورنتون، ۲۰۰۶؛ نقل در آلتان و همکاران، ۲۰۱۷).

مدرسان تازه کار در سالهای اولیه تدریس خود در زمینه برخورداری از طیف شایستگی های مدرسی که به آنها اشاره شد، به لحاظ نبود نظام تربیت مدرس و نگذردن دوره آموزشی رسمی، نیازمند برنامه درسی تعالی حرفه ای هدایت شده هستند. از نگاه گیلس پی و رابرتسون^۳ (۲۰۱۰)، مدرسان جدید به دانش و مهارتهایی در زمینه تدریس، پژوهش، نگرش ها و علایق حرفه ای، مهارتهای بین فردی و دانش حرفه ای در زمینه آموزش عالی نیاز دارند. در زمینه تدریس آنها باید با طرح درس آشنا شوند، اینکه چگونه یادگیری اتفاق می افتد، روشهای استفاده از فناوری در کمک به فرایند یادگیری، اینکه چگونه دانشجویان تشویق شوند تا به شکل فعال در فرایند یادگیری مشارکت کنند و اینکه چگونه پیشرفت و یادگیری دانشجویان را ارزیابی کنند. آنها نیاز دارند تا بفهمند که چگونه ایده های پژوهشی تدوین، اجرا و نوشته می شوند. آنها باید نسبت به استانداردهای اخلاقی متعهد باشند، مهارتهایی در تولید شبکه های حرفه ای و یک گرایشی به یادگیری مادام العمر داشته باشند. آنها همچنین باید درکی از تاریخ آموزش عالی، گوناگونی مؤسسه ها و مأموریت های آنها، هویت و مسئولیت هایی نسبت به انواع متفاوتی از انتصاب ها و حس به ظهور رساندن هویت حرفه ای به عنوان یک محقق داشته باشند. تجارب حرفه ای این مدرسان ارزشمند هستند و می توانند برای مدرسان تازه کار راهنما باشند. (گروبر و هارتیس، ۲۰۱۸: ۵۲). از سویی دیگر، مدرسان خبره اگر در شرایط نامطلوب اجتماعی زیست کنند نمی توانند روند طبیعی رشد را طی نمایند. بنابراین، توسعه حرفه ای مدرسان تربیت معلم به کمک تعامل بین دو عامل قابلیت های فردی و زمینه های حمایتی در محیط کار تحقق می یابد.

چشم انداز پژوهشی

پژوهش‌هایی در زمینه نقش برنامه درسی تعالی حرفه‌ای در عملکرد حرفه‌ای مدرسان از جنبه‌های گوناگون انجام شده است. از جمله: سیکویو و ایزابیری (۲۰۲۳)، در باره نقش پداگوژی یادگیرنده محور در تعالی حرفه‌ای مدرسان پژوهش کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد تغییرات مثبت قابل توجهی در باور، دانش و عملکرد حرفه‌ای مدرسان برای استفاده از نوآوری‌های آموزشی ایجاد شده است. در پژوهشی دیگر ناگل^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، متمرکز بر نقش عاملیت مدرسان بر تعالی حرفه‌ای شدند. نتایج پژوهش آنها نشان داد، توسعه حس عاملیت مدرسان می‌تواند آنها را به سمت اجرای آموزش تحول آفرین هدایت نماید. در تکمیل توسعه حس عاملیت مدرسان، رودجرز^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی در باره نقش باورهای مدرسان در عملکرد حرفه‌ای شان در کلاس درس انجام دادند. نتایج پژوهش آنها نشان داد، باورهای مدرسان به مانند حس عاملیت نقشی اساسی در عملکرد حرفه‌ای آنها دارد اما این باورهای حرفه‌ای به عنوان یک متغیر بیش از آنکه متاثر از برنامه‌های تعالی حرفه‌ای باشد، متاثر از تجارب حرفه‌ای موفق و ناموفق مدرسان در کلاس درس است. این یافته نشان می‌دهد که اگر برنامه‌های تعالی حرفه‌ای مدرسان نمودی در حل مشکلات آموزشی مدرسان در کلاس درس نداشته باشد نمی‌تواند منشاء اثر باشد. علاوه بر پژوهش‌های انجام شده در باب عوامل موثر بر تعالی حرفه‌ای مدرسان، پژوهش‌هایی در باره نقش برنامه‌های تعالی حرفه‌ای در حیطة‌ای فراتر از بهبود عملکرد حرفه‌ای در محیط کار انجام شده است. در این باره می‌توان به پژوهش فیشر^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، اشاره کرد. آنها در زمینه نقش تربیت معلم در توسعه پایدار پژوهش کردند. این پژوهش به دنبال آموزشی بود که معلمان را برای مواجهه با چالش‌های اجتماعی و زیست محیطی در سطح جهان توانمند سازد. آنها به این نتیجه رسیدند که مدرسان و معلمان برای مواجهه با چالش‌های بزرگ اجتماعی-محیطی دوره معاصر لازم است از دانش بین رشته‌ای و فرا رشته‌ای و رویکردهای علمی استفاده کنند. از دید آنها ایجاد پیوند بین تربیت معلم و توسعه پایدار می‌تواند به کیفیت بخشی آموزش و پاسخگویی به نیازهای آینده کمک کند.

در ایران پژوهش‌هایی در باره نقش برنامه تعالی حرفه‌ای در بهبود عملکرد حرفه‌ای مدرسان تربیت معلم انجام شده است اما تنوع موضوعی پژوهش‌های انجام شده به وسعت پژوهش‌های خارجی نبوده است. در این زمینه علاوه بر سه پژوهش ذکر شده در طرح مساله، به اختصار به دو پژوهش در باره

1 Sikoyo1 & Isabirye

2 Nagel

3 Rodgers

4 Fischer

شاخص های شایستگی های حرفه ای مدرسان دانشگاه فرهنگیان و دیگری، عوامل و راهکارهای اثر بخش کردن برنامه های تعالی مدرسان اشاره می شود. نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۱۴۰۲)، نشان داد برای تربیت نیروی انسانی شایسته لازم است به مولفه های دانشی - تخصصی؛ ارزشی - معنوی؛ منشی - رفتاری؛ کنشی - تعاملی؛ مهارتی - حرفه ای؛ و رهبری - مدیریتی توجه شود. پژوهش رودی (۱۴۰۲)، نشان داد که ۶ عامل: زمینه و بسترسازی؛ برنامه ریزی؛ محتوا؛ ارتباط و همکاری؛ انگیزه توسعه؛ حمایت و پیگیری به عنوان عوامل موثر بر اثربخش کردن برنامه های تعالی حرفه ای مدرسان نقش دارند. مروری بر مبانی نظری و پژوهش های انجام شده که به گزیده ای از آنها اشاره شد، حاکی از نقش برنامه های تعالی حرفه ای بر بهبود عملکرد حرفه ای معلمان/مدرسان است. بنابراین، مطالعه در باب برنامه های تعالی حرفه ای کشورهای توسعه یافته و اقتباس از آنها برای نظام تربیت معلم کشور می تواند مفید باشد.

روش پژوهش

این مطالعه یک پژوهش نظری مبتنی بر راهبرد اسنادی-تحلیلی است. روش جمع آوری داده ها، مطالعه منابع مکتوب شامل کتاب، مقاله، و اسناد در باره برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم کشورهای فنلاند و آمریکا از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بود. بعد از ثبت تمام نکات کلیدی مرتبط با موضوع به تفکیک هر کشور و در جهت پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش، فرایند جست و جو، یادداشت برداری، و کد گذاری ها ادامه یافت (گال و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۸۵).

جمع آوری داده های پژوهش با استفاده از پایگاه های معتبر داده های علمی داخلی (از جمله: پایگاه اسنادی جهان اسلام ای اس سی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز و سیویلیکا)، و بین المللی (از جمله: *JSTOR, Springer, Taylor & ERIC, Elsevier, Google Scholar, Francis Group, ProQuest, ScienceDirect, SAGE, EBSCO & Emerald*)؛ همچنین از وبگاه های انجمن تربیت معلم و تربیت مدرس اروپا و آمریکا استفاده شد. به لحاظ گستردگی نظام های آموزشی در کشور آمریکا، اسناد موجود در وبگاه های دانشگاه های هاروارد، استفورد (به عنوان دو دانشگاه برتر) و واترلو (به عنوان با سابقه ترین دانشگاه در حوزه توسعه منابع انسانی) مورد مطالعه قرار گرفتند. داده های پژوهش به کمک جست و جو در منابع داخلی با کلید واژه های تربیت مدرس، تربیت معلم، توسعه حرفه ای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان، برنامه توسعه حرفه ای هیات علمی، و شایستگی های حرفه ای اعضای هیات علمی؛ و در منابع بین المللی با کلید واژه های (*Teacher educator, Teacher of teachers, Educator of teacher educator, Teacher, Faculty, of Professional competencies, professional knowledge of development teacher educator, professional practice of teacher educator, Teacher*

مجموع ۸۵ عنوان مقاله، کتاب و گزارش های رسمی شناسایی شد که از بین آنها حدود ۷۰ منبع به شیوه عمدی و آگاهانه انتخاب شدند (فلیک، ۱۳۹۲، نقل در صادقی و عرفان منش، ۱۳۹۴: ۷۴). برای این منظور، با مطالعه اولیه یا چکیده منابع مذکور مرتبط ترین منابع با موضوع و سوال اصلی پژوهش انتخاب شدند و منابعی که بیشتر بر آموزش معلمان متمرکز بود و ارتباطی با برنامه تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم نداشت از منابع مذکور حذف شدند. به لحاظ اینکه دسترسی به برخی کتاب های انتخاب شده امکان پذیر نبود، در نهایت ۶۰ منبع مورد بررسی و کد گذاری قرار گرفت.

برای تحلیل داده ها از شیوه استقرای تحلیلی^۱ استفاده شد. در این شیوه ابتدا کل متن سند جهت فهم ساختار مفهومی آن مطالعه و سپس از فرایند کدگذاری^۲ داده ها استفاده شد. برای تحلیل اولیه داده ها از کد گذاری خط به خط^۳ به کمک برنامه Maxqda 2022 استفاده شد (توماس و هاردن، ۲۰۰۸: ۵). در مرحله دوم، کدهای باز برای ساخت مضامین توصیفی^۴ در حوزه های مرتبط سازماندهی شدند و در مرحله سوم، مضامین تحلیلی^۵ استخراج شدند (توماس و هاردن، ۲۰۰۸: ۴).

با هدف اعتبار بخشی به پژوهش (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵: ۳۰۲)، مواردی رعایت شد. از جمله: آگاه بودن از موقعیت و فهم مسائل مرتبط با سؤال پژوهش، این اصل به ۲ شیوه: سابقه نسبتا طولانی پژوهشگر به عنوان مدرس در محیط تربیت معلم که به درک مفاهیم استنتاج شده از منابع کمک می کرد؛ و دوم، اختصاص دادن زمان طولانی برای مطالعه منابع معتبر و قابل دسترس نسبت به موضوع پژوهش اعمال شد. علاوه بر این، از چهار معیار: باور پذیری، تایید پذیری، انتقال پذیری و اطمینان پذیری استفاده گردید (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵).

برای باور پذیری در جهت تامین روایی درونی یافته های این پژوهش نکاتی اعمال شد: بین یافته های این پژوهش با مفاهیم مطرح در ادبیات پژوهش ارتباط برقرار می شد تا یافته ها از یک مبنا و منطق نظری برخوردار باشند. برای تایید پذیری یافته های پژوهش، چند اصل رعایت شد: دقت در فرایند جست

-
1. Flick
 2. Analytic Induction
 3. Coding
 4. Line by Line Coding
 5. Thomas & Harden
 6. Descriptive themes
 7. Analytical themes
 8. Thomas & Harden
 9. Lincoln & Guba

و جو و انتخاب اسناد از پایگاه های اطلاعاتی معتبر، جمع آوری منابع علمی متعدد، مطالعه اجمالی متن برای جدا سازی منابع اصلی و مرتبط با موضوع؛ همچنین داده های اولیه با یافته های پژوهش مورد بررسی مجدداً قرار گرفت. برای این منظور، متن اسناد برای فهم معنای کلی متن و فهم ارتباط گزاره ها با کلیت متن، جدا سازی گزاره های مرتبط با موضوع پژوهش، و انجام فرایند کدگذاری داده ها مجدداً مورد بررسی قرار گرفت به خصوص در مواردی که تشخیص مولفه ها با ابهام همراه بود.

انتقال پذیری در جهت تامین روایی بیرونی یافته ها با انتخاب کشورها در دو نقطه مختلف جهان (اروپا و آمریکا) با پراکندگی جغرافیایی و ناهمترایی در زمینه و ساختار آموزشی برای توصیف مولفه های توسعه حرفه ای دنبال شد. کشف مولفه های مشابه در برنامه تعالی حرفه ای مدرسان این دو کشور علی رغم تفاوت های جغرافیایی - فرهنگی - آموزشی می تواند به انتقال پذیری یافته ها کمک کند (معدن دار آرانی و کاکیا، ۱۳۹۸: ۱۵۰-۱۵۱). در این پژوهش برای بررسی درستی فرایند پژوهش و صحت یافته ها از ارزیاب خارجی متخصص در تحقیقات آموزشی و دستیار پژوهش استفاده گردید (کرسول ۲۰۱۲: ۲۵۹-۲۶۰).

یافته ها

از تحلیل داده های برنامه تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا ۳۹۷ + ۵۹۵ کد باز استخراج شد. بر اساس سوال پژوهش و بعد از انجام دو مرحله کدگذاری، مقوله های فرعی و مقوله های اصلی/مضامین استخراج شدند. مصداق مفهومی مضامین در این پژوهش شامل چشم انداز، محتوا، و روش اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان بوده است. یافته های پژوهش به تفکیک سه مقوله اصلی برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا ارائه می شوند.

- چشم انداز برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند و آمریکا

¹ . The accuracy of findings

² . Creswell

جدول ۱- مقوله های چشم انداز برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند و آمریکا

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
کشور فنلاند		
آینده پژوهی - نگاه بین المللی و سیستماتیک	توسعه کلان روندهای جهانی ^۱	"موضوعات بین المللی سازی و بین فرهنگی و نیازهای جهانی، اجتماعی و بازار کار حوزه وسیع تری را تشکیل می دهند که می توان آن را مگاترندهای جهانی نامید(کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)".
	توسعه رویکرد بین المللی و بین فرهنگی	
	توسعه خبرگی یکپارچه، چند بعدی و پاسخگو	"این مگاترندها ماهیت تخصص حرفه ای مورد نیاز جهان و جهانی شدن که به سرعت در حال تغییر است را شکل می دهند. توسعه خبرگی یکپارچه، چند بعدی و پاسخگو برای مقابله با چالش های جهانی لازم است(کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)".
	توسعه بهزیستی	برنامه ها باید بر توسعه "شایستگی های آینده و حمایت از اشتغال پذیری دانشجویان، توسعه پایدار و یادگیری تاکید داشته باشند (مارائن و همکاران، ۲۰۱۹)".
	توسعه رهبری پداگوژیک	"تصمیمات پداگوژیک خود را بر اساس استدلال های رسمی، سیستماتیک و تجربی استوار کنند (وستبری و همکاران، ۲۰۰۵)".
	توسعه فرهنگ همکاری	"اصلاحات باید از خود مدرسان معلم و با به کارگیری روش های پداگوژیک و آموزشی به روز شده در تدریس شان شروع شود کورتاگن و همکاران (۲۰۰۶)".

^۱ . Global megatrends

کلان روندهای (مگاترندهای) جهانی، نیروهای کلان اقتصادی و ژئواستراتژیکی هستند که جهان و آینده جمعی ما را به روش های عمیقی شکل می دهند.

گزاره ها	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
<p>"برای ارائه دانش نظری به دانشجو معلمان در قالب توصیفات موردی و روایت ها تلاش های موفق انجام شده است (لوین ۱۹۹۵؛ نقل در تریگواسون، ۲۰۰۹)."</p>	توسعه نقش اجتماعی	
<p>استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، برنامه ریزی درسی مشارکتی و یادگیری مبتنی بر پروژه. گروه‌هایی از همکاران که با هم یاد می‌گیرند و با هم همکاری می‌کنند «تیم‌های یادگیری» نامیده می‌شوند (گودوین و همکاران، ۲۰۱۴)</p>	توسعه فرهنگ به اشتراک گذاری دانش	
<p>آنها چهار عنصر اساسی برای آماده سازی مدرسان تربیت معلم توصیف کردند که شامل: (الف) پل زدن دانش و عمل؛ (ب) خود راهبری و یادگیری مادام العمر؛ (ج) همکاری؛ و (د) مذاکره در مورد دستور کارهای چندگانه و متناقض است (گودوین و همکاران، ۲۰۱۴)</p>	توسعه تفکر پژوهش محور	
<p>مدرسان به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسائل مربوط به جامعه چند فرهنگی، همکاری بین مدرسه و خانه و همکاری با دنیای کار نیاز دارند. (بای من و همکاران، ۲۰۲۰)</p>	توسعه دانش چندگانه حرفه ای	
کشور آمریکا		
<p>ما می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که هر کودک، صرف‌نظر از نژاد، جنسیت یا پس‌زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی، به فرصت‌های یادگیری با کیفیت دسترسی دارد. با استفاده از نوآوری، پرورش صداهای متنوع، و با تقویت همکاری، می‌توانیم چشم‌انداز آموزشی را شکل دهیم که همه را توانمند می‌سازد و ارتقا می‌دهد (براون، ۲۰۲۳)</p>	اولویت قابل شدن به آموزش با کیفیت به کودکان	
	پداگوژی آموزشی آزادی خواهانه	

مقاله های اصلی	مقاله های فرعی	گزاره ها
آینده پژوهی - نگاه بین المللی و سیستماتیک	یادگیری تحول آفرین مبتنی بر فرهنگ سرزمین	پداگوژی آموزشی اثرگذار و آزادی خواهانه، یادگیری تحول آفرین مبتنی بر جامعه، توسعه هویت و جایگاه رهبری شخصی مورد تاکید است (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	توسعه هویت و جایگاه رهبری شخصی	
	بررسی ابعاد مثبت و منفی هوش مصنوعی در تربیت معلم	به تاثیر هوش مصنوعی بر آموزش و تربیت دانشجو توجه شود. ابعاد مثبت و منفی تاثیر هوش مصنوعی در تربیت معلم بررسی شود (شوارتز، ۲۰۲۳).
	توسعه تفکر سیستماتیک	
	توسعه نگاه جهانی	مشارکت در ایجاد چشم اندازهایی برای آموزش، یادگیری و آموزش معلمان که موضوعاتی مانند فناوری، تفکر سیستمی و دیدگاه های جهانی را در نظر می گیرد (انجمن مدرسان تربیت معلم آمریکا، ۲۰۲۳)
	باز اندیشی در زمینه مفهوم تسلط ^۱	مدرسان در زمینه مفهوم تسلط باز اندیشی کنند زیرا بسیاری از انواع تسلط منسوخ می شود. فناوری می تواند روشی بسیار مؤثر برای افزایش حمایت از یادگیرندگانی باشد که از آموزش و نیروی کار کنار گذاشته شده اند (شوارتز، ۲۰۲۳).
	جلب همکاری تمامی ذی نفعان	فرصتی تجربی منحصر به فرد برای یادگیری و ارتباط با کارآفرینان، مبتکران و رهبران آموزشی شوارتز، (۲۰۲۳)
	بومی سازی پداگوژی و برنامه های درسی	در پاسخ به اولویت های مشخص شده از جمله: تعامل با بزرگان، آشتی و استعمار زدایی در برنامه استراتژیک ۲۰۲۰-۲۰۲۵، در سال جاری ساخت یک تیم بومی سازی و ضد نژادپرستی آغاز شد (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲۰۲۴)

1. "mastery".

چشم انداز برنامه های فنلاند متمرکز بر آینده پژوهی، اصلاحات و همکاری متناسب با تحولات جهانی است. در چشم اندازه آینده پژوهی، کلان روندهای جهانی را دنبال می کند که مستلزم توجه به نیازها و تقاضای اجتماعی در عرصه های گوناگون است. سرمایه گذاری بر دانش تخصصی - پداگوژیک مدرسان تربیت معلم مورد تاکید است. چشم انداز برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا متمرکز بر چشم انداز آینده پژوهی است و بر همان اساس اولویت هایی در برنامه ها قائل شده اند. در چشم انداز آینده پژوهی، پرداختن به مقوله هوش مصنوعی و آموزش با کیفیت به همه کودکان بیش از دیگر موضوعات ذهن برنامه ریزان حوزه آموزش را به خود معطوف کرده است. توسعه همکاری، ارتباط با ذی نفعان، عدالت طلبی، توسعه نگاه جهانی و تفکر سیستماتیک، و بومی سازی به کمک تعامل با رهبران بومیان در جهت استعمار زدایی در اولویت است.

- محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا

جدول ۲- مقوله های محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
کشور فنلاند		
مهارت های حرفه ای	مهارت های راهنمایی دانشجویان به سمت کسب شایستگی های معلمی	محتوای برنامه تعالی حرفه ای مدرسان تاکید بر کسب شایستگی هایی است که مدرسان را در آموزش و راهنمایی دانشجویان معلمان توانمند سازد. بتواند دانشجوی معلمان را به سطح بالاتری از حمایت برای توسعه محیط های یادگیری، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، حل مسائل مربوط به جامعه چند فرهنگی، همکاری بین مدرسه و خانه و همکاری با دنیای کار هدایت کند (وزارت آموزش و پرورش و فرهنگ، ۲۰۱۶).
	مهارت های استفاده از فناوری در تدریس	مدرسان به مجموعه ای از شایستگی های دیجیتالی خاص حرفه خود نیاز دارند تا بتوانند از پتانسیل فناوری های دیجیتال برای رشد و نوآوری در آموزش استفاده کنند (ردکر و پانی، ۲۰۱۷).
	مهارت های شاگرد پروری و پژوهشگری	مدرسان دو دسته علاقه در حوزه تعالی حرفه ای بیان کرده اند که شامل: "علاقه آکادمیک" و "علاقه آموزشی" است (مکفیل و گوبرمن، ۲۰۱۷). توسعه حرفه ای و کار مدرسان به طور یکپارچه به هم مرتبط هستند. با این حال، ماهیت کار مدرسان پیچیده است زیرا آموزش معلم ماهیت چند وجهی دارد (کلینساس، ۲۰۱۷).
	مهارت های پداگوژیک مبتنی بر محیط کار	آموزش پداگوژیک دانشگاهی عمدتاً از منظر تأثیر آن بر رویکردهای معلمان به تدریس، به ویژه رویکرد دانش آموز محور، ساخت هویت معلمان، تامل، و تلفیق تکنولوژی در

مقاله های اصلی	مقاله های فرعی	گزاره ها
		آموزش مورد بررسی قرار گرفته است (کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳). تلاش هایی برای مشخص کردن محتوای مرتبط با دوره های پداگوژی دانشگاهی انجام شده است (سینلندر و استیگمار، ۲۰۲۱).
	مهارت های آموزش مبتنی بر پژوهش	تعالی حرفه ای مدرسان در حوزه آموزش مبتنی بر پژوهش، شش دسته حوزه یادگیری شامل محتوای آموزشی مبتنی بر تحقیق؛ روش تدریس و طراحی دروس مبتنی بر تحقیق؛ به کارگیری روش های پرسش محور در تدریس؛ نقش محقق داشتن در تربیت معلم؛ تشویق دانشجو معلمان به مشارکت در کارهای پژوهشی؛ و پیوند بین تحقیق و تدریس را توصیف کرد. (کائو، ۳۰۲۱)
	تفویض نظر با عمل	مدرسان معلم به دانش برای عمل تربیت کردن معلم نیاز دارند. این دانش باید در برنامه دکتری مدرسان داوطلب تدریس در تربیت معلم گنجانده شود. برای کاهش فاصله بین نظر و عمل ابتدا باید یک گفتگوی جمعی در مورد معنای یک مدرس معلم با کیفیت وجود داشته باشد تا کار/دانش/مهارت/تعمد منحصر به فرد کسانی که به معلمان آموزش می دهند مشخص شود (گودوین و همکاران، ۲۰۱۴). آنها چهار عنصر اساسی برای آماده سازی مدرسان تربیت معلم توصیف کردند که شامل: (الف) پل زدن دانش و عمل؛ (ب) خود راهبری و یادگیری مادام العمر؛ (ج) همکاری؛ و (د) مذاکره در مورد دستور کارهای چندگانه و متناقض است (گودوین و همکاران، ۲۰۱۴)
	مهارت های فرهنگ به اشتراک گذاری دانش	یکی دیگر از حمایت های اصلی ارائه شده توسط موسسات مبتنی بر مدرسه، تبادلات علمی بین مناطق است که اغلب برای مدرسان ارائه می شود. این برنامه به مدرسان امکان می دهد تا داستان هایی را با همتایان خود در سایر مدارس تربیت معلم به اشتراک بگذارند. مطالعات اخیر در زمینه مطالعه با همتایان بر تأثیر قوی یادگیری به کمک تعامل و همکاری تأکید می کنند (شاک، ۲۰۰۸ و باراک، ۲۰۱۰ نقل در کیو، ۲۰۱۵).
	مهارت های نگارش علمی	مدرسان آکادمیک محور دانشگاه علاقه به یادگیری در زمینه های بررسی مقالات علمی؛ شرکت و ارائه مقاله در کنفرانس ها؛ نظارت بر پایان نامه های علمی دانشجویان؛ توانایی در استفاده از رسانه ها؛ و نگارش علمی برای توسعه حرفه ای داشتند بای من و همکاران، ۲۰۲۰).
	مهارت های سواد رسانه ای	برای تعالی حرفه ای مدرسان در حوزه سواد رسانه ای و تولید محتوای الکترونیکی، شش حیطه محتوایی را معرفی کردند (ردکر و پانی، ۲۰۱۷).
	مهارت های پی سی کی	به وجود نوعی استانداردهای حرفه ای یا چارچوب مرجعی بر اساس یافت و زمینه محیط کار اشاره می شود که درک ماهیت پیچیده کار مدرسان معلم را ارائه می دهد و به عنوان یک مرجع دانش و مسیر حرکت عمل می کند (لوننبرگ، دنگرینک و کورتاگن، ۲۰۱۴)

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
مهارت‌های پژوهشگری مبتنی بر محیط کار و مسائل اجتماعی	مهارت‌های تدریس متناسب با فرهنگ رشته ای	مدرس معلم بودن مستلزم پرداختن به یک نقش دوگانه پیچیده است. هم بر یادگیری در باره تدریس برای دانشجو معلمان متمرکز است و هم از طریق تدریس خود، نقش معلم را الگوسازی می کنند (کوستر و همکاران، ۲۰۰۵)
	مهارت‌های به گزینی متناسب با موضوع تدریس	تولید دانش یک کار پیچیده است که مستلزم استفاده معلمان از مهارت های تفکر سطح بالاتر بر اساس دیدگاه انتقادی و همچنین تفکر و اقدام هدفمند به تغییر موقعیت های مشکل ساز و ناعادلانه در مدارس است (بیستا، ۲۰۱۵؛ کوکران اسمیت و لیتل، ۲۰۰۹؛ هارگریوز و فولان، ۲۰۱۲).
	مهارت‌های تربیت معلمان فکور متناسب با فرهنگ رشته ای	مدرسان یاد بگیرند چگونه نظریه های آموزشی را به طرق مختلف با عمل ادغام کنند. هدف این است که دانشجو معلمان را تشویق کنند تا کارورزهای تاملی با نگرش پژوهشگرانه نسبت به تدریس باشند و بتوانند تصمیمات آموزشی خود را بر استدلال‌های منطقی مبتنی کنند (کیناسلاتی و همکاران، ۲۰۰۶؛ و همکاران ۲۰۱۰؛ و تریگواسون؛ ۲۰۰۹؛ نقل در کائو، ۲۰۲۱).
	مهارت‌های پژوهشگری مبتنی بر محیط کار و مسائل اجتماعی	مشارکت در پروژه های آموزشی نوآورانه که بر سه وظیفه اصلی دانشگاه یعنی آموزش، تحقیق و تاثیر اجتماعی دلالت دارد (بای من و همکاران، ۲۰۲۰)
	مهارت‌های تدریس موضوعی مدرسه محور	مدرسان مدرسه با فعالیت‌های حرفه‌ای عمل محور حمایت می‌شوند، که در آن فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در آموزش نمایشی، مشاهده آموزش، تجربه به اشتراک گذاشته شده با مدرسه به آنها داده می‌شود. فعالیت های حرفه‌ای عمل محور با یادگیری جمعی، یادگیری مشارکتی (مک فیل و همکاران، ۲۰۱۴؛ دیوی و هام، ۲۰۱۰). تفکر انتقادی (مانند برنت و لینگام، ۲۰۰۷؛ چیتین، ۲۰۱۰) مرتبط هستند که همگی باعث تغییر و رشد در مدرسان می شوند (کاراگیورگی و نیکولایدو، ۲۰۱۳ نقل در کیو، ۲۰۱۵).
	مهارت‌های پژوهشگری متناسب با فرهنگ رشته ای	هدف از رویکرد مبتنی بر پژوهش به عنوان راهنمای اصلی در برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند آن است تا آنها بر مهارت‌های پژوهشی تسلط یابند. این مهارت‌ها به آنها این امکان را می دهد که پیوند مفیدی بین تحقیق و شیوه تدریس خود ایجاد کنند و آموزش معلمان مبتنی بر تحقیق را انجام دهند. مدرسان تفکر و شایستگی های به دست آمده از انجام تحقیق را در آموزش و تصمیم گیری های آموزشی به کار می گیرند (توم و همکاران ۲۰۰۸، ۲۰۱۰).
	کشور آمریکا	

مقاله های اصلی	مقاله های فرعی	گزاره ها
	مهارت‌های آموزشی و تسهیل‌گری در آموزش ترکیبی	مهارت‌های آموزشی و تسهیل‌گری در محیط‌های یادگیری آنلاین و ترکیبی؛ استراتژی‌ها و آموزش‌های عملی برای آموزش، یادگیری و رهبری آنلاین؛ مهارت‌های ادغام فناوری با موضوع مورد تدریس؛ شخصی‌سازی یادگیری؛ تمرین یادگیری مشارکتی در کلاس مجازی (مرکز توسعه منابع انسانی هاروارد، ۲۰۲۳). همکاران آموزشی دانشگاه واترلو به همه‌گیری کووید-۱۹ واکنش نشان دادند و پروژه‌ای را در سطح موسسه حمایت کردند که از مدرسانی که مشتاق آماده شدن برای بازگشت به تدریس حضوری بودند، با تبدیل دوره‌های اضطراری از راه دور خود به نسخه‌های ترکیبی که بهترین‌ها را در بر می‌گیرد، آماده شدند. از هر دو جهان (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲۰۲۳)
	مهارت‌های پرسشگری	تکنیک‌های طرح سؤال برای خلق فرهنگ عمیق پژوهشگری در کلاس درس (مرکز توسعه منابع انسانی هاروارد، ۲۰۲۳)
	مهارت‌های مدیریت روابط بین فردی	مدیریت اختلافات پیچیده با همکاران همراه با ارتقای همکاری و تقویت حس همدلی و با هم بودن؛ و تقویت حس عاملیت (مرکز توسعه منابع انسانی هاروارد، ۲۰۲۳)
	مهارت‌های مدرسی	تعداد زیادی از مدرسان معلم در آمریکا و استرالیا دانش آموخته‌های دانشگاه‌ها با مدرک دکتر هستند و کمتر از مدارس ابتدایی یا متوسطه می‌آیند (زیچنر، ۲۰۱۰).
	مهارت‌های پژوهشگری مبتنی بر شواهد	تحقیقات مبتنی بر شواهد در مورد آموزش و یادگیری با کیفیت، آماده‌سازی مدرس و رهبری معلم (انجمن مدرسان معلم آمریکا، ۲۰۲۳)
	مهارت‌های شاگرد پروری و پژوهشگری	به نظر می‌رسد که تمایل این مدرسان معلمان به نگاه متفاوت به نقش‌ها و مسئولیت‌های خود توسط سیاست‌های ملی تقویت می‌شود و از یک سو از گنجاندن یا حتی تغییر به آموزش معلمان مبتنی بر مدرسه (مثلاً معلمان مدرسه محور) حمایت می‌کنند. مانند آموزش معلمان در انگلستان و ولز، و از سوی دیگر، آموزش معلمان بیشتر مبتنی بر تحقیقات آکادمیک است (کوکران اسمیت، ۲۰۰۵؛ موری و همکاران، ۲۰۱۱).
	فهم آزادی آکادمیک	به کمک کاوش و رهبری «کاربر محور» با ایجاد تجربیات یادگیری در کنار مدرسان، مطالعه تاریخیچه آزادی آکادمیک می‌تواند به ما در فهم پیچیدگی‌های بحث در پردیس‌های دانشگاهی کمک کند. - برای آموزش عالی آمریکا امروز پایه و اساس و پیشرفت نسبتاً جدید است (لوین، ۲۰۲۳)

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
	مهارت‌های چند فرهنگی و استعمارزدایی	مدرسان در تمام سطوح پیوستار توسعه حرفه ای در کنار جوامع رنگین پوست می ایستد تا بی عدالتی نژادی را از بین ببرد و نقش نژادپرستی سیستماتیک را در سیستم آموزشی و مدارس ما بررسی کند (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	تلفیق نظر و عمل	کوکران- اسمیت و لیتل (۱۹۹۹)، به ارتباط بین نظریه و عمل در یادگیری معلمان اشاره می کنند که لازم است بین سه مفهوم یادگیری معلم: دانش برای عمل، دانش در عمل، و دانش عمل تفاوت قائل شد (گودوین و همکاران ۲۰۱۴)
پژوهشی و پداگوژیک	مهارت‌های تدریس موضوعی / پی سی کی	قوی و متوازن در کنار مدرسان در محتوای موضوعی، مطالعات بنیادی، آموزش چند فرهنگی و چند زبانه، و عملکرد صحیح آموزشی در تمام سطوح پیوستار توسعه حرفه ای در کنار جوامع رنگین پوست می ایستد (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	مهارت‌های خبرگی پژوهشی و پداگوژیک	رابینسون و مک میلان، ۲۰۰۶؛ ویلسون، ۲۰۰۶؛ و زایشتر، ۲۰۰۵ در برنامه های تربیت مدرس بر خبرگی پژوهشی و پداگوژیک مرتبط با تربیت معلم تاکید می کنند (گودوین و همکاران ۲۰۱۴)
	مهارت‌های مدرسی مبتنی بر فرهنگ رشته ای	توسعه حرفه ای، توسعه یک هویت حرفه ای در مقام یک مدرس معلم معرفی می شود. توسعه یک هویت حرفه ای در مقام یک مدرس معلم تا حد زیادی در حین کار به عنوان مدرس معلم و از طریق تعامل با همکاران، دانشجو معلمان و افرادی که در آموزش معلمان نقش دارند شکل می گیرد (سوینن و همکاران، ۲۰۱۰)
	مهارت‌های پی سی کی متناسب با فرهنگ دانشگاهی	در استرالیا و آمریکا، تاکید می شود که دشواری های این دوره انتقالی ناشی از فقدان حمایت سازمانی از تغییر هویت حرفه ای مدرسان تازه کار است. معلمانی که در موقعیت های عالی در مدارس بودند به موقعیت های پایین در آموزش عالی، یعنی از سطح خیره به سطح مبتدی حرکت می کنند ویلیامز و ریتر (۲۰۱۰) و دینکلمن و همکاران. (۲۰۰۶)

محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند شامل طیف وسیعی از شایستگی های مدرسی در زمینه شایستگی های عام و خاص حرفه ای، است. به لحاظ اینکه برنامه های تعالی حرفه ای فنلاند بر تدریس مبتنی بر شواهد و پژوهش تاکید دارند، محتوای برنامه ها در جهت توسعه فرهنگ پژوهشگری است. علاوه بر تاکید بر فرهنگ پژوهشگری، برنامه های فنلاند بر توسعه فرهنگ همکاری و به اشتراک گذاری دانش تاکید دارند. در بخش مهارت‌های خاص حرفه ای موضوعات متنوع تخصصی در حوزه پی سی کی و مهارت‌های تدریس و پژوهشگری متناسب با فرهنگ رشته ای توجه می شود. محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا به مانند برنامه های فنلاند حیطه های متنوعی را شامل می شوند که متمرکز بر توسعه فردی و عدالت طلبی است. در توسعه فردی به استقلال حرفه ای و توسعه حس عاملیت توجه می شود. برنامه ها در جهت تحقق بخشیدن به عدالت اجتماعی و عدالت شغلی مدرسان،

از آموزش چند زبانه و چند فرهنگی در جهت استعمارزدایی بهره می گیرند. در توسعه شایستگی های خاص حرفه ای بر توسعه مهارت های تدریس مبتنی بر فرهنگ دانشگاهی و پی سی کی تاکید دارند.

- شیوه های اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا

جدول ۳- مقوله های شیوه های اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
کشور فنلاند		
	استفاده از رویکرد پژوهش محور	رویکرد پژوهش محور موضوع اصلی آموزش معلمان فنلاند و توسعه آموزش معلمان است که به طور سیستماتیک توسط دانشگاه مورد تاکید دانشگاه ها و وزارت آموزش و پرورش و فرهنگ فنلاند قرار گرفته است. این یک اصل کلی است که تمام برنامه های آموزش معلمان از آن پیروی می کنند و همه دوره ها به روش های مختلف با تحقیق مرتبط هستند (توم ^۱ و همکاران ۲۰۱۰).
	ادغام فناوری در آموزش و یادگیری	ادغام فناوری در آموزش و یادگیری؛ ادغام کار، فعالیت های فوق برنامه، و جامعه؛ تعامل با آموزش نظری؛ یادگیری، اکولوژی ها و اکوسیستم ها، نظریه های یادگیری؛ شیوه های ترویج یادگیری فعال و تعاملی؛ آموزش، یادگیری و ارزشیابی چند بعدی (کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)
	استفاده از یادگیری اکولوژی و اکوسیستم ها	
	شبکه سازی	همکاری با یکدیگر؛ فعالیت های شبکه ای؛ به اشتراک گذاری دانش، تجربیات و شیوه های خوب؛ گفتگو و حمایت همتا؛ جوامع دانش نوآورانه و فرهنگ کار مشارکتی، بین فرهنگی در آموزش و اشتغال (کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)
	استفاده از رویکرد مشارکتی و بین فرهنگی	
	ادغام محیط های یادگیری چند کاره	در زمینه آموزش پداگوژی دانشگاه نه تم اصلی شناسایی شد که یکی از آنها ادغام محیط های یادگیری چند کاره بود (کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
استراتژی های عدالت خواهانه	استفاده از روشهای توسعه تفکر تاملی و انتقادی	روش متداول در تقویت تامل این است که به دانشجو معلم اجازه دهید یک گزارش تاملی در دفترچه ثبت تجارب یادگیری خود بنویسد. شیوه پیوند نظریه و عمل به گونه ای که مدرسان بتوانند از طریق کنش مبتنی بر نظریه به مشکلات تدریس روزمره رسیدگی کنند (تریگواسون، ۲۰۰۹). کورتاگن و همکاران (۲۰۰۶) اظهار می دارند که تضادها بین نظریه و عمل در داخل و بین مؤسسات تربیت معلم و در بسیاری از آنها وجود دارد
	استفاده از ظرفیت های فناوری در شخصی سازی، همکاری و ارتباطات، و حل مساله	استفاده از فناوری های دیجیتال برای افزایش مشارکت فعال مدرسان (ردکر و پانی (۲۰۱۷) مطالعه بر روی بلاک چین برای آموزش نیز در حال انجام است. مدرسان به مجموعه ای از شایستگی های دیجیتالی خاص حرفه خود نیاز دارند تا بتوانند از پتانسیل فناوری های دیجیتال برای رشد و نوآوری در آموزش استفاده کنند (ردکر و پانی، ۲۰۱۷)
	استفاده از روشهای پرسش محور	به کارگیری روش های پرسش محور در تدریس نیز باید تشویق شود. در یادگیری پژوهش محور، راهنمایی و نظارت با کیفیت بالا از طرف مدرسان بسیار مهم است تا اطمینان حاصل شود که دانشجو معلمان تجربه یادگیری خوب داشته اند
	آموزش مبتنی بر محیط کار	یادگیری حرفه ای تلفیق شده در کارهای روتین محیط کار (کمپل و همکاران، ۲۰۱۷)
	استفاده از روش تدریس و طراحی دروس مبتنی بر پژوهش	مدرسان از کارهای تحقیقاتی خود در آموزش معلمان سود می برند و روش های تدریس خود را بر این اساس توسعه می دهند (کوکران اسمیت ۲۰۰۵؛ کروکفورد و همکاران ۲۰۱۱).
تعامل با آموزش نظری در جهت توسعه تفکر کثرت گرا	استفاده از روشهای چند زبانه در جهت اجرای برابری و انصاف	پایداری زبانی و فرهنگی؛ تنوع؛ محتوا و یادگیری تلفیقی زبان (CLIL) و سایر روش های چند زبانه؛ شمول، برابری و انصاف؛ حمایت از یک کار مثبت و مشارکتی و فرهنگ تدریس؛ مشارکت دادن شرکت کنندگان و گوش دادن به نیازهای آنها (کیوکینن و همکاران، ۲۰۲۳)
	تعامل با آموزش نظری در جهت توسعه تفکر کثرت گرا	وسعه تفکر کثرت گرا تا بتواند برای اظهارات خود استدلال کند اهمیت دارد. مدرسان با استراتژی های مختلفی که اعمال می کنند به راحتی می توانند

مقاله های اصلی	مقاله های فرعی	گزاره ها
		دانشجو معلمان را به صحبت آزادانه و آشکار با توجه به استدلال های مختلف تشویق کنند. مدرسان و همچنین دانشجو معلمان در کار آینده خود، باید نظرات مختلف را تحمل کنند و همچنین بتوانند دانشجویان/دانش آموزان خود را به این سمت هدایت کنند که بتوانند موضوع را از زوایای مختلف ببیند و نظرات مختلف را در مورد آن تحمل کنند.
شناسایی منابع	مواع فردی	دو عامل "کمبود زمان" و «کمبود صلاحیت» به عنوان مواع توسعه حرفه ای مدرسان تربیت معلم فنلاند شناسایی شدند(بای من و همکاران، ۲۰۲۰)
	مواع سازمانی - شغلی	عوامل استرس زای شغلی مانند کمبود وقت، حجم کاری بیش از حد و کمبود منابع هستند. مواع توسعه حرفه ای عدم تشویق مدیران و جو کاری منفی نیز بر پیشرفت حرفه ای تأثیر منفی می گذارد. در سطح فردی مواردی مانند ترس از تغییر و فقدان انگیزه درونی مانع پیشرفت حرفه ای می شوند (دیوی، ۲۰۱۳)
کشور آمریکا		
استراتژی های آموزشی	انجام نیازسنجی	دو نظرسنجی در سطح ملی و بازار یابی و نظر سنجی خاص سازمان(مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۴)
	استفاده از گفتمان مبتنی بر پژوهش	متمرکز شدن بر پژوهش هایی که موجب توسعه دانش پایه مرتبط با تربیت معلم می شود.
	استفاده از شیوه منتورینگ	مدرسان در مقام یک منتور معلمان مشروط و معلمان تازه کار مدارس را در زمینه آموزش پایه راهنمایی می کنند.
	استفاده از برنامه های پودمانی	تشکیل مؤسسه تابستانی، جلسات مجازی ماهانه و جلسات یادگیری گروهی (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲-۲۳)
	استفاده از رویکرد شایستگی فرهنگی در جهت تکثیر گرایی	کاربست شایستگی فرهنگی و بهبود عدالت اجتماعی در تربیت معلم.. در مرکز همه کارهایی که انجام می دهیم، ما در تلاش هستیم تا سیستم های آموزشی ایجاد کنیم که سیستم های دوست داشتنی هستند که جوانان را پرورش می دهند، از آنها مراقبت می کنند و آنها را توسعه می دهند. با انجام این کار، می توانیم یادگیرندگان، متفکران، رهبران و اعضای جامعه را پرورش

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	گزاره ها
		دهیم که در یک دموکراسی چند فرهنگی واقعی به آنها نیاز داریم (نصیر، ۲۰۲۳)
	استفاده از شیوه های تحول آفرین مبتنی بر پژوهش	تمرکز بر روی شیوه های رهبری تحول آفرین مبتنی بر پژوهش بطور سیستماتیک در مورد عملکرد خود تحقیق کند، در مورد آنها فکر کند، و آنها را بهبود بخشد و تمهد خود را به توسعه حرفه ای مستمر نشان دهد. (انجمن مدرسان معلم آمریکا، ۲۰۲۴)
	استفاده از کوچینگ به شیوه فردی یا گروه های کوچک	برای توسعه حرفه ای می توان از طریق کوچینگ یا منتورینگ، برنامه ریزی مشارکتی و آموزش و به اشتراک گذاری شیوه های خوب توسعه حرفه ای با کیفیت بالا و هماهنگ با برنامه کلاس درس عمل کرد (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه ۲۰۱۴)
	استفاده از شیوه یادگیری نا همزمان به کمک سیستم یادگیری Canvas ^۱	برخی دوره ها از شیوه یادگیری نا همزمان به کمک سیستم مدیریت یادگیری Canvas استفاده می شود. برنامه های نا همزمان به گونه ای طراحی شده اند که به صورت خودکار تنظیم می شوند. برنامه ها شامل یک برنامه هفتگی پیشنهادی با دو روز در هفته برای انجام تکالیف است. انجام تکالیف بر اساس برنامه زمانی توصیه شده اجباری نیست، اما به شرکت کنندگان اجازه می دهد تا با کل گروه درگیر شوند و از آنها یاد بگیرند، که به ایجاد یک اجتماع یادگیری کمک می کند (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه هاروارد، ۲۰۲۴).
	ایجاد فضای مثبت و اعتماد در محیط کار	ایجاد و عملیاتی شدن برنامه ها برای ایجاد و حفظ روابط اعتماد با تیم های آموزشی، پرورش جامعه و فرهنگ مثبت در محیط کار (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	ایجاد باشگاه کتاب	ایجاد یک باشگاه کتاب از طریق باز گذاشتن کتابخانه برای کارکنان و استادان (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲-۲۳)
	استفاده از یادگیری تجربی	استفاده از یادگیری تجربی به شکل های مختلف مورد تاکید است (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲۰۲۳)

مقاله های اصلی	مقاله های فرعی	گزاره ها
	تاکید بر آموزش ترکیبی	در حالی که یادگیری ترکیبی می تواند اشکال مختلفی داشته باشد، این پروژه بر رویکرد کلاس درس معکوس متمرکز شده است (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه واترلو، ۲۰۲۳)
استراتژی های عدالت خواهانه و ضد	رهبری عدالت خواهانه در جهت توسعه حس عاملیت	رهبری عدالت اجتماعی به کمک تقویت فرهنگ یادگیری، ارزش قایل شدن برای همه ذی نفعان، تقویت ظرفیت رهبری، حس هویت و بینش آموزشی (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	استفاده از شیوه های آموزشی آزادی خواهانه	حمایت از بهترین شیوه های آموزشی آزادی خواهانه در میان تیم های آموزشی برای ترویج برابری و یادگیری عمیق تر برای همه، شرکت در اجتماع رهبران آموزشی و گسترش اجتماع رهبران آموزشی (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه استنفورد، ۲۰۲۳)
	استفاده از رهبری فکورانه و آزادی بخش	از ابزارهایی برای پشتیبانی از نیازهای همه یادگیرندگان، مجهز شده در ایجاد سیستم های آزادی بخش پایدار، هدایت شرکت کنندگان با رهبری مؤثرتر و چشم اندازی قوی، بهبود محیط کار مبتنی بر عدالت اجتماعی، و شکل یافتن یک شبکه حرفه ای قوی با ریشه در رهبری و یادگیری مشترک مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه هاروارد، ۲۰۲۴).
	استفاده از گفتمان های استراتژیک در جهت استعمارزدایی	تعریف پروژه هایی با هماهنگی دفتر برابری، تنوع نژادی و ضد نژادپرستی و توسعه شیوه ها، برنامه ها و/یا ماژول های ضد نژادپرستی در برنامه های آماده سازی مدرسان حمایت می کند که مدرسان و مدیران مدارس آینده و فعلی را قادر می سازد تا به بهترین شکل به جامعه ای که در آن به طور حرفه ای فعالیت می کنند کمک کنند (انجمن مدرسان معلم آمریکا، ۲۰۲۳).

برنامه های درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا دو استراتژی آموزشی و عدالت خواهانه را به موازات هم دنبال می کنند. در بعد آموزشی، برنامه های درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند انواعی از استراتژی های آموزشی را تجربه کرده اند. استراتژی های آموزشی برنامه ها گرایش یه استفاده از شیوه های تعاملی بیش از شیوه های تجویزی دارند. برنامه های فنلاند استراتژی های احترام به آموزش چند فرهنگی در جهت عدالت طلبی هم با جدیت دنبال می کنند و در این راستا به شناسایی موانع اجرای برنامه های تعالی حرفه ای مدرسان خود پرداخته اند. برنامه های درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا

به مانند فنلاند انواعی از استراتژی های آموزشی را تجربه کرده اند. به موازات آن به اجرای استراتژی های ضد نژدا پرستی در جهت استعمار زدایی و عدالت خواهی اقدام کرده اند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش شناسایی مولفه های برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا به عنوان کشورهای توسعه یافته بوده است. استفاده از تجارب حرفه ای برنامه ریزان تعالی حرفه ای مدرسان چنین کشورهایی می تواند برای برنامه ریزان بخش توسعه منابع انسانی دانشگاه فرهنگیان مفید باشد. در راستای هدف و سوال پژوهش، داده ها مورد تحلیل قرار گرفتند و طیفی وسیع از مقوله ها استخراج و سپس حول سه مقوله اصلی چشم انداز، محتوا و شیوه های اجرای برنامه ها سازماندهی شدند. از نگاه اکثر نظریه پردازان حوزه مطالعات برنامه درسی، هر برنامه ای حداقل دو بعد هدف و محتوا را شامل می شود (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۹۹: ۱۳۶).

چشم اندازها. چشم انداز برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان مقوله ای است که به محتوا و شیوه های اجرای برنامه ها جهت می دهد. سیاستگذاران با توصیفی روشن از چشم اندازهای برنامه ها می توانند محتوا و شیوه های اجرای برنامه های را مشخص نمایند به نحوی که برنامه ها از یک انسجام درون محتوایی برخوردار باشند. نقاط مشترک برنامه های فنلاند و آمریکا در بعد چشم انداز متاثر از نوع نگاه شان به تحولات آینده و تأثیری است که بر نظام آموزشی و نقش مدرسان می گذارد. دیگری، نوع نگاه شان به سمت توسعه عدالت اجتماعی از طریق نظام آموزشی، فرهنگ همکاری، مشارکت بین مدرسان و دیگر عامل های نظام آموزشی است. به بیانی دیگر، برنامه ریزان نظام آموزشی این دو کشور بر این باورند که یک رابطه دو سویه بین نظام آموزشی به معنای عام و تحولات جهانی وجود دارد. یک نگاه سیستماتیک که نظام آموزشی را یک سیستم اجتماعی باز می داند که هم بستر ساز تحولات جهانی است و هم متاثر از عوامل محیطی و بیرونی است. از این دید نظام آموزشی تحت تأثیر احکام دولتی، سیاست و تاریخ هر کشوری است و هم متاثر از عوامل محیطی از جمله تحولات جهانی در عرصه علم و فناوری است (هوی و میسکل، ۱۳۹۷).

تفاوت چشم انداز برنامه های این دو کشور در این است که برنامه های فنلاند در جهت پاسخ به نیازهای جهانی، اجتماعی و بازار کار، توسعه پایدار و یادگیری، و شایستگی های آینده در جهت حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی، توسعه انسانی و برابری آموزشی است. فنلاند سیستم آموزشی نوآورانه راه حل محور

¹ . Hoy & Miskel

با چشم انداز آموزشی جامع ملی با تاکید بر نیازهای آموزشی خاص را دنبال می کند. فنلاند سرزمین سازمان های غیر دولتی است که ۱۳۰۰۰۰ گروه یا انجمن تا سال ۲۰۱۱ ثبت کرده و در حدود ۱۵ میلیون عضو دارد. هر فنلاندی متعلق به سه نهاد یا انجمن است. بنابراین، چشم اندازهای برنامه های این کشور متاثر از این بافت و زمینه فرهنگی- اجتماعی است. برنامه های تعالی حرفه ای آمریکا متمرکز بر هوش مصنوعی شده است. در این کشور معتبرترین دانشگاه های جهان قرار دارند که نشان دهنده حضور دانشمندان و اندیشمندان در رشته های گوناگون دانشگاهی است. شوارتز^۱ رئیس دانشکده علوم تربیتی دانشگاه استنفورد در سال ۲۰۲۳ در کنفرانس سالانه در زمینه نوآوری آموزشی و تکنولوژی، بر نقش هوش مصنوعی بر باز اندیشی در باره سیاستگذاری ها، برنامه های درسی آموزش عالی، برنامه های مهارت آموزی و استراتژی های اجرایی در دانشگاه استنفورد تاکید داشت. دومین تاکید او، بر تربیت کنشگرانی با کیفیت بالا به عنوان یکی از موثرترین عامل آموزشی بوده است که از تعامل عامل انسانی و عامل تکنولوژی حاصل می شود. همچنین در زمینه استراتژی های اجرایی، بر همکاری بین پژوهشگران، رهبران مدارس، سیاستگذاران، کارآفرینان و حامیان مالی تأکید داشت.

محتوا. محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا از چشم انداز آینده پژوهی، تغییرات، همکاری و هویت اجتماعی بخشیدن به نظام آموزشی در سطح جهانی تبعیت می کند. محتوای برنامه ها موضوعات متنوعی از قبیل مسائل مربوط به جامعه چند فرهنگی، مهارتهای پژوهشگری و حل مساله، مهارتهای آموزش مبتنی بر پژوهش، پیوند نظر و عمل را پوشش می دهند. وجه مشترک آنها تنوع بخشیدن به موضوعات در جهت پاسخ دادن به نیازهای متفاوت مدرسان از گروه های نژادی، ملیتی، جنسیتی، فرهنگی و زبانی گوناگون است. وجه تمایز محتوای برنامه های فنلاند به دلیل تاکید شان بر توسعه فرهنگ مشارکت و همکاری با همدیگر است. واژه مشارکت و همکاری در متون مربوط به برنامه های فنلاند بیش از متون مربوط به برنامه های آمریکا دیده می شود. اصل مشارکت، یادگیری از همکاران و با همکاران و کار تیمی به شیوه های گوناگون در برنامه های فنلاند طراحی شده است. تمایز دیگر، شخصی سازی محتوای برنامه های فنلاند است. برنامه ها موضوعاتی را پوشش می دهند که متناسب با ویژگی ها و علایق شخصی مدرسان است و در این زمینه از ظرفیت های پیشرفته فناوری کمک گرفته اند. محتوای برنامه ها در حالیکه شخصی سازی می شود اما توجه به نقش اجتماعی و نقش سازمانی مدرسان این کشور مورد غفلت قرار نمی گیرد. به همین منظور علاقه به اشتراک گذاری دانش مورد تاکید است تا هم بالندگی فردی و هم بالندگی اجتماعی مدرسان تحت یک برنامه هدایت شده قرار

¹ . Schwartz

گیرند. محتوای برنامه ها به مدرسان کمک می کند تا فهم عمیق تری نسبت به جامعه چند فرهنگی به دست آورند و ماهیت پیچیده نقش حرفه ای خود را عمیق تر درک کنند.

محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا با توجه به حضور رنگین پوست ها و وجود تعارض های نژادی و حجم بالای مهاجران، در جهت حفظ عدالت آموزشی و اجتماعی بر پرهیز از نژاد پرستی و استعمار زدایی تاکید می کند. هر ساله در کنفرانس بین المللی ارا، موضوع برابری و عدالت آموزشی نقش محوری داشته و پژوهشگران برجسته ای در این زمینه سخنرانی می کنند. در این راستا، محتوای برنامه های تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا رویکردی آزادی خواهانه، اکتشافی، و تخصصی- حرفه ای دارد. به طور مثال برنامه های دانشگاه هاروارد تکنیک های طرح سؤال برای خلق فرهنگ عمیق پژوهشگری در کلاس درس؛ مدیریت اختلافات پیچیده با همکاران همراه با ارتقای همکاری و تقویت حس همدلی و با هم بودن؛ و تقویت حس عاملیت را دنبال می کند. محتوای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا علاوه بر اینکه متاثر از چشم اندازهای برنامه ها است از استانداردهایی تبعیت می کند که چهار بعد دانش آموزان/دانشجویان، معلم/مدرس، همسالان و جامعه را مورد ارزیابی قرار می دهد. در بعد دانش آموز/دانشجو، تاکید بر ارتقای سطح یادگیری (ارشادگری)؛ در بعد معلم/مدرس تربیت معلم، بر مشارکت در فعالیت های یادگیری مادام العمر (پژوهشگری)؛ در بعد همتایان/همکاران، بر همکاری در پژوهش های علمی (مشارکت)؛ و در بعد جامعه، بر داشتن نقشی سازنده در اجتماع (رهبری) تاکید می شود.

شیوه های اجرا: شیوه های اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان فنلاند و آمریکا متاثر از چشم اندازها و محتوای برنامه ها است. به همین دلیل هر دو کشور شیوه های مشترکی را در برنامه های خود دنبال می کنند. شیوه های اجرای برنامه ها هم بر کاربست استراتژی های آموزشی و هم استراتژی های عدالت خواهانه استوار است اما دارای وجوه تمایز هم هستند. شیوه های اجرای برنامه های فنلاند بر استفاده از استراتژی های ادغام محیط های یادگیری چند کاره و یکپارچه سازی ابعاد خبرگی حرفه ای تاکید دارند. در این راستا به آسیب شناسی برنامه ها و شناسایی موانع فردی و سازمانی اجرای موفقیت آمیز برنامه ها هم پرداخته اند. رهبران آموزشی فنلاند بیش از آمریکا به آسیب شناسی برنامه ها و عوامل تسهیل کننده تعالی حرفه مدرسان پرداخته اند یا حداقل در این زمینه بیش از آمریکایی ها این موضوع را در معرض دید خوانندگان قرار داده اند.

¹. American Educational Research Association(AERA)

². mentorship

³. scholarship

⁴. partnership

⁵. leadership

با توجه به رویکرد آموزش معلمان فنلاند که پژوهش محور است، انجام پژوهش بخش اساسی کار مدرسان است. مدرسان ترکیبی از روش معلم محور و دانشجو محور را به کار می برند. مطالعات هوو همکاران (۲۰۱۴)، نشان داد هر چه معلمان بیشتر از تدریس به شیوه دانش آموز محور استفاده کنند به نقش پژوهش در تدریس بیشتر بها می دهند. مطالعه دیگری که با مدرسان در چین انجام شد یافته‌های مشابهی به دست آمد. مدرسانی که متمرکز بر آموزش دانشجو محور شدند به درک عمیق تری از رابطه بین پژوهش و تدریس پی بردند (هو و همکاران ۲۰۱۴). رهبران آموزشی فنلاند تلاش می کنند آموزش معلمان در دانشگاه ها به طور جدی با رویکرد آموزش پژوهش محور همراه باشد. با این حال، مدرسان تربیت معلم فنلاند باید به مسائل پداگوژیک متناسب با بافت و زمینه مدارس توجه کنند. از نگاه برخی پژوهشگران استفاده از رویکرد آموزش پژوهش محور هم متأثر از بافت و زمینه محیط کار است و هم متأثر از تجارب حرفه ای مدرسان و معنایی است که از آموزش، یادگیری و پژوهش به دست آورده اند (برو، ۲۰۱۰، نیومن، ۱۹۹۲، و رابرتسون، ۲۰۰۷؛ نقل در کائو، ۲۰۲۱).

شیوه های اجرای برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان آمریکا بر گفتمان مبتنی بر پژوهش، یادگیری حرفه ای، و بومی سازی پداگوژی و برنامه درسی در استعمارزدایی استوار است. اجرای برنامه ها تحقق یافتن عدالت اجتماعی، توانایی تحلیل سیستمی، آسیب شناسی سیستمی برای رفع چالش ها، توانمندی در اجرای شیوه آموزشی آزادی خواهانه، تربیت شدن رهبرانی فکور و دارای تفکر آموزشی را دنبال می کنند. در تحقق بخشیدن به عدالت اجتماعی، انجمن مدرسان معلم آمریکا با همراهی انجمن آمریکایی پژوهش های آموزشی پروژه های متعددی در زمینه نقش نژادپرستی سیستماتیک در نظام آموزشی و مدارس به انجام رساندند (انجمن آمریکایی پژوهش های آموزشی، ۲۰۲۳). آنها سیاستگذاران حوزه نظام آموزشی در سطح مدارس و دانشگاه ها را در جریان نتایج پژوهش ها قرار دادند و تشویق به حمایت مالی برای تدوین و اجرای برنامه های ضد نژادپرستی برای گروه های به حاشیه رانده شده شامل همه اقلیت های نژادی، فرهنگی، اقتصادی از گروه های دانش آموزان، دانشجویان، معلمان و مدرسان کرده اند. برای سال ۲۰۲۴ انجمن آمریکایی پژوهش های آموزشی بودجه ای برای انجام چندین پروژه در زمینه وضعیت نظام آموزشی مدارس آمریکا در جهت اجرای عدالت آموزشی و استعمار زدایی اختصاص داده است. دانشگاه هاروارد به کمک فناوری های پیشرفته دوره هایی طراحی کرده که از شیوه یادگیری ناهمزمان به کمک سیستم مدیریت یادگیری الکترونیک استفاده می کند. برنامه های ناهمزمان به گونه ای طراحی شده اند که به صورت خودکار تنظیم می شوند (مرکز توسعه منابع انسانی دانشگاه هاروارد، ۲۰۲۴). دسترسی

¹. Hu

². Neumann

برابر مدرسان به اینگونه برنامه ها سبب می شود تا مدرسان با توجه به نیازهای شخصی و زمان در دسترس به تعالی حرفه ای خود بپردازند و از سویی دیگر، زمینه تحقق عدالت طلبی فراهم می شود.

یافته های این پژوهش نشان داد دو کشور فنلاند و آمریکا دارای تجارب نسبتا طولانی و قابل ملاحظه ای در حوزه برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان/معلمان هستند. محتوا و شیوه های اجرای برنامه های آن از یک چشم انداز تعریف شده ای که نگاهی به جلو و جهانی دارند تبعیت می کند. ساخت چشم اندازها مهم ترین و بنیادین ترین بخش یک برنامه درسی است زیرا به محتوا و شیوه های اجرای برنامه ها جهت می دهند. از سویی دیگر، ساخت چشم انداز یک برنامه فرایندی کاملا تخصصی و نیازمند هم اندیشی گروه متخصصانی است که علاوه بر دانش تخصصی در حوزه برنامه درسی آموزش عالی، تجربه زیسته در نظام تربیت معلم ایران داشته و آگاه به تحولات جهانی باشند. بر این اساس، پیشنهاد می شود که دانشگاه فرهنگیان به عنوان مرجع اصلی تربیت معلم کشور به احیا و نوسازی پژوهشکده مطالعات تربیت معلم اقدام نماید. ذیل این پژوهشکده، واحدهایی تعریف شوند و یکی از این واحدها به برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان تربیت معلم اختصاص یابد. گروه متخصص در این واحد بر اساس اساسنامه دانشگاه فرهنگیان و یک شیوه نامه مدون به مطالعه و هم اندیشی در باب برنامه درسی تعالی حرفه ای مدرسان به شیوه ای علمی بپردازند.

تقدیر و تشکر: از همراهی معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه فرهنگیان تشکر می شود. این مقاله بر گرفته از طرح پژوهشی با شماره قرارداد ۱۲۰/۸۵۳۲/۵۰۰۰ مورخ ۱۴۰۱،۰۸،۱۱ است که با حمایت مالی دانشگاه فرهنگیان کشور انجام گرفته است.

۱. پژوهشکده مطالعات تربیت معلم در زمان ریاست محترم دانشگاه فرهنگیان آقای دکتر مهرمحمدی راه اندازی شد اما در حال حاضر این پژوهشکده فعال نیست.

منابع

- اساسنامه دانشگاه فرهنگیان (۱۳۹۰). شورای عالی انقلاب فرهنگی. معاونت حقوقی ریاست جمهوری. ایران.
- بندعلی، بهاء؛ شاهوردی، راضیه؛ رحیمی، سمیه؛ رضائی زاده، مرتضی؛ و خراسانی، اباصلت (۱۴۰۳). مطالعه اثربخشی دوره‌های مجازی بالندگی هیأت علمی دانشگاه‌ها بر اساس اصول علم تعلیم و تربیت. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۱(۴۰)، ۳۳-۱
- پاسالاری، حامد؛ عزیزی، نعمت‌الله؛ و غلامی، خلیل (۱۴۰۱). بررسی تطبیقی رویکردهای آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت در نظام تربیت معلم ایران، فنلاند، انگلستان و ژاپن. فصلنامه پژوهش در تربیت معلم، ۵(۱)، ۳۵-۶۵
- رودی، محمد تقی (۱۴۰۲). شناسایی عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۰(۳۸)، ۳۲-۵۹
- صادقی، محمد؛ جعفری، سکینه؛ و محمدی، شیرکوه (۱۴۰۲). شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های تربیت نیروی انسانی شایسته در دانشگاه فرهنگیان: یک پژوهش ترکیبی. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۲(۱)، ۵۷-۸۳
- صادقی فسایی، سهیلا، و عرفان منش، ایمان. (۱۳۹۴). مبانی روش شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی. مورد مطالعه: تاثیرات مدرن شدن بر خانواده ایرانی. راهبرد فرهنگ، ۸(۲۹)، ۶۱-۹۱.
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۹). اصول و مفاهیم اساسی برنامه ریزی درسی. انتشارات علم استادان. ویرایش دوم. تهران.
- معدن دار آرنی، عباس و کاکیا، لیدا (۱۳۹۸). روش تحقیق تطبیقی در علوم انسانی: با تاکید بر مطالعات علوم تربیتی و روان شناسی. انتشارات سمت. چاپ اول. تهران.
- معدن دار آرنی، عباس (۱۳۹۵). مطالعات تطبیقی در آموزش و پرورش: کاربرت روشهای جدید تحقیق. فصلنامه خانواده و پژوهش. شماره ۲۷. ۶۹-۹۰
- هوی، وین، گ. و میسکل، سیسیل، ج. (۱۳۹۷). مدیریت آموزشی: نظریه، تحقیق و کاربرد. ترجمه نادر سلیمانی، محمود صفری، و سید مرتضی نظری. انتشارات سمت. چاپ اول. تهران.

1. Adarkwah, M. A., Mekonen, Y. K., & Kalim, U. (2021). *Teacher Professional Development as a Catalyst for Faculty Development: The Case of a University in China*. *Journal of Education and Training Studies*, 9(5), 1-15.
2. Altan, Servet; Lane, Jennie F. & Dottin, Erskine (2017). *Using Habits of Mind, Intelligent Behaviors, and Educational Theories to Create a*

- Conceptual Framework for Developing Effective Teaching Dispositions. Journal of teacher education.* <http://journals.sagepub.com>
3. Brown, H., & Bradford, A. (2022). *Faculty Perspectives on Professional Development and Certification for English-medium Instruction Programs in Japan.* *Nagoya Journal of Higher Education*, 22, 55-87.
 4. Byman, R., Jyrhämä, R., Stenberg, K., Maaranen, K., Sintonen, S., & Kynäslahti, H. (2021). *Finnish teacher educators' preferences for their professional development—quantitative exploration.* *European Journal of Teacher Education*, 44(4), 432-451.
 5. Cao, Yanling; Postareff, Liisa; Lindblom-Ylänne, Sari & Toom, Auli(2021). *A survey research on Finnish teacher educators' research-teaching integration and its relationship with their approaches to teaching.* *European Journal of Teacher Education.* Volume 46. Pp. 171-198
 6. Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.).* Boston, MA: Pearson.
 7. Dengerink, J., Lunenberg, M., & Kools, Q. (2015). *What and how teacher educators prefer to learn.* *Journal of education for teaching*, 41(1), 78-96.
 8. Fischer, Daniel; King, Jordan; Rieckmann, Marco; Barth, Matthias; Büssing, Alexander; Hemmer, Ingrid and Lindau-Bank, Detlev (2022). *Teacher Education for Sustainable Development: A Review of an Emerging Research Field.* *Journal of teacher education.* Pp. 1-16.
 9. Gillespie, Kay, J. & Robertson, Douglas, L. (2010), *A Guide to Faculty Development*, Jossey- Bass.
 10. Gopinathan, S. (2007). *Globalisation, the Singapore developmental state and education policy: A thesis revisited.* *Globalisation, societies and education*, 5(1), 53-70.
 11. Griffiths, V., Thompson, S., & Hryniewicz, L. (2014). *Landmarks in the professional and academic development of mid-career teacher educators.* *European journal of teacher education*, 37(1), 74-90.
 12. Karkkainen, katarzyna.k.; jaaskela, paivikki & tynjala, paivi (2023). *How does university teachers' pedagogical training meet topical challenges raised by educational research? A case study from Finland.* *Teaching and Teacher Education.* www.elsevier.com/locate/tate
 13. Koster, Bob; Dengerink, Jurriën; Korthagen, Fred & Lunenberg, Mieke (2008). *Teacher educators working on their own professional development: goals, activities and outcomes of a project for the professional development of teacher educators.* *Teachers and Teaching: theory and practice.* Vol. 14, Nos 5-6. Pp. 567–587

14. Liang, Jingjing; Ell, Fiona; Meissel, Kane (2023). *Researcher or teacher-of-teachers: What affects the salient identity of Chinese university-based teacher educators. Teaching and Teacher Education. www.elsevier.com/locate/tate*
15. Lim, K. M. (2013). *Teacher education in Singapore. Paper presented at the SEAMEO RIHED Regional Seminar on Teacher Education, National Institute of Education, Singapore,*
16. Lunenberg, Mieke; Dengerink, Jurriën; Korthagen, Fred (2014). *The Professional Teacher Educator Roles, Behaviour, and Professional Development of Teacher Educators. Professional Learning. Volume 13. Series editor: J. John Loughran. SENSE PUBLISHERS.*
17. Mayer, D., Mitchell, J., Santoro, N., & White, S. (2011). *Teacher educators and 'accidental' careers in academe: An Australian perspective. Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy, 37(3), 247–260.*
18. Mcgregor, Debra (2014). *Handbook for Teacher Educators: Transfer, Translate or Transform. Edited by S. Rodrigues. Sense Publishers*
19. McKeon, F., & Harrison, J. (2010). *Developing pedagogical practice and professional identities of beginning teacher educators. Professional development in education, 36(1-2), 25-44.*
20. McNicholl, J., & Blake, A. (2013). *Transforming teacher education, an activity theory analysis. Journal of Education for Teaching, 39(3), 281-300.*
21. Myers, Paula Zwozdiak (2012). *The Teacher 's Reflective Practice Handbook: Becoming an extended professional through capturing evidence-informed practice. Routledge.*
22. Newberry, M. (2014). *Teacher educator identity development of the nontraditional teacher educator. Studying Teacher Education, 10(2), 163-178.*
23. Ng, K. (2018). *Design of a teacher education model that improves teacher educator efficiency in processing teacher candidate data (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).*
24. Reichenberg, R., Avissar, G., Sagee, R. (2015). *I owe to my tutor much of my professional development; Looking at the benefits of tutoring as perceived by the tutees. Professional development in Education, 41(1), 40-56.*
25. Snoek, M., Swennen, A., & Van der Klink, M. (2010). *The teacher educator: A neglected factor in the contemporary debate on teacher education. In B. Hudson, P. Zgaga, & B. Åstrand (Eds.), Advancing Quality Cultures for*

- Teacher Education in Europe: Tensions and Opportunities* (pp. 33-48). Umeå School of Education.
26. Swennen, A., & Van der Klink, M. (2009). *Epilogue: Enhancing the profession of teacher educators. Becoming a teacher educator. Theory and practice for teacher educators*, 219-227.
 27. Thomas, J., & Harden, A. (2008). *Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. [tps://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45](https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45).
 28. Van der Klink, M., Kools, Q., Avissar, G., White, S., & Sakata, T. (2017). *Professional development of teacher educators: What do they do? Findings from an explorative international study. Professional development in education*, 43(2), 163-178.
 29. Wang, F., Lo, L. N., Chen, X., & Qin, C. (2021). *Journey to the West: The overseas learning experiences of Chinese teacher educators in Canada. Teaching and Teacher Education*, 108, 103509.
 30. Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods. 5th ed. Thousand Oaks. CA: Sage*.

شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی: رویکردی سنتزپژوهی

بهزاد جهانشیری^۱

هادی پورشافعی^۲

حسین مومنی مهموئی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳)

چکیده

نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. یکی از شاخص‌های حفظ، نگهداشت، توانمندسازی و توسعه‌یافتگی کارمندان در سازمان‌ها توجه به جانشین‌پروری افراد برای پست‌های آینده سازمان است. این مهم در سازمان‌های آموزشی با توجه به اهداف آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین‌پروری مدیران در مدارس و مراکز آموزشی بود. رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و روش آن سنتزپژوهی بود. حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات منتشرشده در دهه اخیر (۲۰۲۳-۲۰۰۶) بود که از این میان تعداد ۲۴ عنوان بر اساس پایش موضوعی محتوایی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه گردآوری شدند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، عوامل کلیدی در ۴ بعد، ۱۱ عامل و ۵۴ مقوله شامل بعد مدیریت جانشین‌پروری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون شایستگی محوری، مدیریت دانش، رهبری تحولی و خلاقانه، برنامه‌ریزی راهبردی)؛ بعد فرهنگ‌سازمانی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی، تفویض اختیار، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد)؛ بعد رویکردها و راهبردهای جانشین‌پروری (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون رویکردهای مبتنی بر خودتوسعه‌ای و رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی)؛ بعد پایش و ارزیابی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون پایش برنامه‌ای و ارزیابی شایستگی‌های فردی) طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد برای طراحی الگوهای جانشین‌پروری باید علاوه بر مؤلفه‌های شخصی جانشین، فرهنگ‌سازمانی، توجه به رویکردهای مؤثر در آموزش، مدیریت مناسب در جانشین‌پروری و ارزیابی مناسب را در نظر گرفت.

کلیدواژه‌ها: جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدارس، مراکز آموزشی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

behzadJahan2124@gmail.com

^۲ دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول).

Hpourshafei@birjand.ac.ir

^۳ دانشیار مطالعات برنامه درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

MomeniMahmouei@iautorbat.ac.ir

مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (۱). به عبارتی، سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش و دارایی سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان‌ها بسیار مهم است (۲)؛ بنابراین استفاده و به‌کارگیری سرمایه انسانی با استعداد، شایسته، دارای قابلیت‌های گسترده و هوشمند مهم‌ترین مسئله در عرصه کسب‌وکار برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (۳). حال علی‌رغم این اهمیت و تأثیرگذاری بالای نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های گوناگون بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در جذب، حفظ و ارتقا نیروی انسانی با مشکل روبرو هستند و به هدر رفتن استعدادهای و توانمندی‌های نیروی انسانی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها قلمداد می‌شود و این هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (۴)؛ بنابراین، شرایطی بر سازمان‌ها و در جهت استفاده مؤثر از استعداد حاکم است که به نبرد مانند می‌شود و از آن تحت عنوان جنگ استعداد یا جنگ بر سر استعدادهای یاد می‌شود (۵). در این نبرد، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که با مدیریت منابع انسانی، به شناسایی نیازهای فعلی و آینده خود و با جذب و نگهداشت استعدادهای سرمایه انسانی که برای تداوم حیاتشان ضروری است، قادر باشند بر استعدادهای مدیریت صحیحی داشته باشند (۶).

طی چند نسل گذشته، مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان رشته‌ای مبتنی بر احساسات در محیط‌های گوناگون قرار گرفته که متکی بر شواهد دقیق و اطلاعات کمی و ملموس است (۷). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مختلف به‌عنوان یک راهبرد منسجم در پی مدیریت بر دارایی‌های ارزشمند سازمان، یعنی افرادی که به‌صورت فردی و یا دسته‌جمعی در مجموعه‌ای فعالیت می‌کنند است. هدف از مدیریت منابع انسانی، جهت‌بخشی و اطمینان از توانایی سازمان در رسیدن به موفقیت است (۸). در واقع مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های سازمان است (۹) و مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هرکدام از شرکت‌های زیرمجموعه و پیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (۸)؛ بنابراین بسیار مهم است که از طریق مدیریت منابع انسانی، همواره افراد شایسته و مناسب برای بخش‌های مختلف سازمان وجود داشته باشند. به‌بیان‌دیگر، ادامه حیات سازنده یک سازمان در حوزه منابع انسانی به

داشتن برنامه‌ای برای مخازن استعداد سازمانی بستگی دارد، برنامه‌ای که از طریق "جانشین پروری" محقق می‌شود (۷).

جانشین پروری و اهمیت آن برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی، با توجه بسیاری از شرکت‌های بزرگ به برنامه‌های استعدادیابی و پرورش ذخایر استعدادی مورد توجه قرار گرفت. اولین تلاش‌ها در این زمینه با فعالیت‌های توسعه‌ی رهبری معطوف به آموزش‌های مهارتی و رسمی شروع شد که در قالب آن، مدیران به دانشکده‌های مدیریت اعزام می‌شدند یا مدرسانی از بیرون برای آموزش مهارت‌های رهبری به شرکت‌ها فراخوان می‌شدند (۱۰). در سال‌های اولیه توجه به این حوزه، تصور می‌شد که آموزش‌های رسمی و دوره‌های آموزشی بهترین ابزار برای رسیدن به هدف، یعنی تربیت افراد لایق و شایسته دارد اما پژوهش‌های انجام‌شده در مرکز رهبری خلاق کارولینای شمالی آمریکا نشان داد که مأموریت‌های شغلی و مدیران مافوق، بهترین منابع یادگیری مدیران و مؤثرترین ابزارهای پرورش استعداد‌های رهبری هستند. به همین دلیل مشخص شد آموزش‌های رسمی و دانشگاهی به‌تنهایی برای حمایت از برنامه‌های پرورش مدیران کافی نیست و توجه صاحب‌نظران را به آن دسته از فعالیت‌هایی واداشت که در ضمن کار و از طریق روش‌های متنوع، این هدف را میسر می‌سازد جلب نمود (۱۱).

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران پیشین از سازمان، جلوگیری شود (۱۲). جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می‌گویند (۱۳). بامطالعه مقالات مرتبط و تطبیق آن‌ها، برنامه جانشین پروری را می‌توان به دو مبحث، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد. انتخاب جانشین به مؤلفه‌هایی همچون گزینش مخزنی از استعدادها، انتخاب چندین کاندیدا برای یک پست و چندین گزینه برای یک کاندیدا، توسعه فرآیندی رسمی، مشخص و سیستماتیک برای انتخاب به‌کارگیری روش‌های گوناگون ارزیابی و توجه به معیارهای نتیجه‌گرا و قابل‌مشاهده، توجه به علایق و اهداف کارکنان، آموزش مدیران در مورد شیوه صحیح انتخاب است و توسعه جانشین شامل مؤلفه‌هایی همچون تعیین برنامه توسعه برای هر کاندیدا و الزام پیگیری آن، گره زدن پاداش مدیران به مشارکت در برنامه‌ریزی و پیگیری آن، توسعه برنامه آموزشی بر اساس نیازهای هر فرد و فرصت‌های جانشینی، به‌کارگیری گردش شغلی و تکالیف شغلی است (۱).

جانشین پروری در سازمان‌های مختلف نمود داشته و مورد توجه واقع می‌شود؛ اما در سازمان‌های فرهنگی از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ زیرا برون داد سازمان‌های فرهنگی، سایر بخش‌های جامعه و حوزه‌های مختلف، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه در سازمان‌های فرهنگی، بحث رقابت‌های تجاری، صنعتی و بازرگانی همانند سایر حوزه‌ها وجود ندارد اما رقابت در زمینه جذب و نگهداشت سرمایه و استعدادها، اهمیت دوچندان دارد (۱۴). از جمله این بخش‌ها که نقش حیاتی در فرهنگ‌سازی و انتقال فرهنگی دارد، نهادهای آموزشی هستند که تحقیقات بسیاری به اهمیت مسئله جانشین پروری در آن‌ها اشاره داشته‌اند (۱۷، ۱۶، ۱۵)؛ زیرا شرایط و عوامل محیطی پیرامون مؤسسات آموزشی، بیش‌ازپیش پیچیده شده است و آثار این پیچیدگی، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزشی را سخت‌تر کرده است؛ بنابراین برای جهت‌دهی به اهداف و رسالت‌های این مؤسسات و رویارویی مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به جانشین پروری در آموزش امری ضروری است (۱۸).

بخش عمده از فرایندهای آموزشی در جوامع مختلف از طریق آموزش عمومی محقق می‌شود. به عبارتی فرآیند آموزشی در مدرسه و محیط آموزشی، شکل مدون و اصولی به خود گرفته و محیط‌های آموزشی با آن برخورد حرفه‌ای دارند و به اشاعه دانش در سطح جامعه از این طریق می‌پردازند (۱۹). در مدارس بخش عمده از فعالیت‌های حرفه‌ای و گسترش حیطه دانشی و حرفه‌ای از طریق فرایندهای توسعه حرفه‌ای صورت می‌پذیرد. توسعه حرفه‌ای را می‌توان همان توسعه خرد علمی قلمداد کرد که به فرآیندهایی همچون تصمیم‌گیری درست و اخلاقی می‌انجامد و بر فرآیندهای آن تأثیر می‌گذارد (۲۰)؛ بنابراین می‌تواند مبنایی مناسب برای فعالیت‌های جانشین پروری باشد و فعالیت‌های جانشین پروری از این طریق پیش برده شود. لذا با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان‌های آموزشی (۱۶، ۱۷) و همچنین تأکید مقام معظم رهبری بر حضور نسل جوان مؤمن، دانا و پراکنده برای کاهش فاصله بین بایدها و واقعیت‌ها در جامعه اسلامی تراز انقلاب در نسل جوان کشور و به‌کارگیری این ظرفیت در مسئولیت‌های مختلف اجرایی و مدیریتی (۲۱) شایسته است که در آموزش و پرورش و مدارس نیز به این مقوله توجه ویژه صورت پذیرد. در سطح بین‌الملل پژوهش‌های زیادی در زمینه جانشین پروری در محیط‌های آموزشی انجام گرفته و الگوهای مختلفی در این زمینه ارائه شده است، شناخت و مطالعه این الگوها و استخراج مؤلفه‌های جانشین پروری از این پژوهش‌ها، زمینه و بستر طراحی الگوهای بومی برای محیط‌های آموزشی داخل کشور را فراهم می‌آورد و منجر به استفاده از دانش موجود در این زمینه می‌شود. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی جانشین پروری با توجه به پیشینه پژوهشی بپردازیم. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی چیست؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی (The-synthesis research) است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند (۲۲) و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی است (۲۲). 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. 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 ۱ چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تایید از روش اسکات (۴۹) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۲/۴۰ بدست آمد که نشان دهنده ۸۲ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{45+43+39+51}{4 \times 54} \times 100 = 82/40$$

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

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

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

جانشین پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران پیشین از سازمان، جلوگیری شود (۱۲). جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری

مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می‌شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می‌گویند (۱۳).

لذا با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی (۱۶، ۱۷) و همچنین تأکید مقام معظم رهبری بر حضور نسل جوان مؤمن، دانا و پرانگیزه برای کاهش فاصله بین بایدها و واقعیت‌ها در جامعه اسلامی تراز انقلاب در نسل جوان کشور و به‌کارگیری این ظرفیت در مسئولیت‌های مختلف اجرایی و مدیریتی (۲۱) شایسته است که در آموزش و پرورش و مدارس نیز به این مقوله توجه ویژه صورت پذیرد. از این‌رو در این بخش از پژوهش با بررسی پیشینه پژوهشی موجود به شناسایی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی با توجه به پیشینه پژوهشی پرداخته شد.

مرحله دوم: اجرای پژوهش به‌منظور بازیابی مطالعات

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۲۳). از این‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی از قبیل؛ جانشین‌پروری، جانشینی در مدارس و مراکز آموزشی، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ Sid، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ Scopus، Emerald، Sage، Scientific، 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 بالابردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به‌صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر یک نفر خبره در زمینه برنامه‌ریزی درسی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشت. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات منتشرشده تدوین شد.

مرحله سوم: گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (۲۴). معیارهای ورود^۱ به این پژوهش شامل موارد ذیل است:

- ۱- مقالات علمی پژوهشی انتشار یافته در زمینه جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
 - ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله اشاره به جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی است.
 - ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده باشند.
- با توجه به جستجوهای انجام شده ۱۴۳ مطالعه در راستای ملاک‌های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند و بر اساس ملاک‌های خروج از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند که ملاک‌های خروج این مطالعه شامل موارد زیر است:
- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.
 - ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته بودند.
 - ۳- پژوهش‌هایی که به بررسی نقش جانشین پروری بر سایر متغیرهای تربیتی پرداخته بودند.
- در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد، قسمت‌هایی که در فرم مورد نظر بود عبارت‌اند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلیدواژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. در ادامه در جدول ۱ به عنوان نمونه نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

¹ . Inclusion Criterion

جدول ۱: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱۰	نامرتب از نظر محتوا	۴۵	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2008 to present	"Curriculum template for reciting the succession"	Scopus
۱۴	نامرتب از نظر محتوا	۷۰	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	Article title, Abstract, Keywords /2008 to present	" Curriculum template for reciting the succession "	Sage
۰	نامرتب از نظر محتوا	۶	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار، فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	پروتابل جامع علوم انسانی
۰	نامرتب از نظر محتوا	۶	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار، فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	SID
۰	نامرتب از نظر محتوا	۵	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار و فصل کتاب	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها / ۱۳۸۶ تاکنون	الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	نورمگز

بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها به ترتیب به این شرح است؛ کل مطالعات مرتبط با کلیدواژه‌ها ۱۳۲ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی عناوین ۳۲ مورد، چکیده مقالات مورد بررسی ۱۰۰ مورد، حذف پژوهش‌های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۵۴ مورد، تحقیقات مرتبط با متن

کامل ۴۶ مورد، حذف تحقیقات نامرتبب پس از بررسی متن کامل ۲۲ مورد، کل تحقیقات نهایی ۲۴ مورد، بنابراین در این پژوهش ۲۴ پژوهش انتخاب شدند.

مرحله چهارم: 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 (۲۴). از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول سه مفهوم اصلی است.

۱- **جانشین پروری**: جانشین پروری به فرآیند شناسایی، استخدام، آموزش و نگهداری مجموعه‌ای از استعداد‌های انسانی جهت تصدی مشاغل و پست‌های کلیدی آن در آینده اطلاق می شود که از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می شوند به این فرآیند، مدیریت استعداد هم می گویند (۱۳).

۲- **برنامه درسی**: برنامه درسی مجموعه‌ای از تصمیم‌های از پیش گرفته شده و مسیر شناخته شده‌ای که یادگیرندگان بر که برای یک درس خاص، یک پایه تحصیلی یا یک دوره تحصیلی در نظر گرفته شده است (۲۰).

۳- **شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری**: در پژوهش حاضر منظور از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها جانشین پروری عوامل و شاخص‌هایی است که طبق مقالات و مدل‌های مورد بررسی برای اجرای جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی در نظر گرفته می شود.

مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در اساس تشخیص برنامه‌ریزان باید طی کنند، تکیه دارد. این مجموعه از تصمیم‌ها، در سند برنامه درسی منعکس می شود **قالب فرآوردهای ملموس**

با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط باهدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مراکز آموزشی و مدارس از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج می شوند؛ از این رو با توجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۲ اقدام به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی می شود.

جدول ۲: مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
۱	Somboonvechakarn et al (25)	۲۰۲۲	مدیریت نوآوری، سرمایه اجتماعی، نوآوری بادانش، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی رهبری و حفظ رهبری در گروهی از مدارس متفاوت.
۲	Aravena (26)	۲۰۲۲	تأکید بر کیفیت رهبری، توجه به بهبود مستمر مدرسه، تأثیرپذیری معلمان از مدیر، محیط حمایتی، پاسخگویی، آشنایی با چارچوب‌های سازمان، توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان
۳	Ard & Beasley (27)	۲۰۲۲	تداوم و استمرار انتقال تجربه، توجه به ارتباطات رسمی و غیررسمی، تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی، تناسب مناسب، تعهد به فرآیند، توانمندسازی معلمان، ابراز قدردانی و دانستن زمان مناسب، در دسترس بودن
۴	Phillips (28)	۲۰۲۱	توجه به عوامل استرس‌زای محیطی، استفاده از روش‌های مربیگری و ایجاد روابط مثبت، تناسب با امکانات سازمانی و بودجه و منابع مالی، توجه به فرایندهای غیررسمی پرورش افراد توانمند
۵	Deitte et al (29)	۲۰۲۱	شناخت تغییرات سازمانی، حفظ و توسعه وضعیت موجود، توجه به نقش‌های رهبری، توازن نیروی انسانی ورودی و خروجی، مسئولیت‌پذیری، تداوم و نظارت اداری مؤثر بر برنامه‌ها و یا واحدهای آموزش، حل تعارضات درون‌سازمانی
۶	Beasley & Ard (30)	۲۰۲۱	استفاده از برنامه‌های استخدام، توسعه حرفه‌ای، افزایش قرار گرفتن در معرض تجارب و مسئولیت‌های رهبری، مربیگری و راهنمایی، شناسایی استعدادها درون‌سازمانی، حمایت مالی، حمایت رهبری و ارتباطات عناصر اساسی.
۷	Owolabi & Adeosun (31)	۲۰۲۱	دسترسی‌پذیری، مهارت و توانایی‌های آموزشی و مدیریتی، درک نیازهای آینده مدرسه، توانمندی در کار کردن با گروه مانند، همدلی، هم‌آفرینی، همسازی و هم‌سنجی، تمایل و تعهد به مدیریت، هم‌راستایی با استراتژی‌های سازمانی

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
۸	Okwakpam (32)	۲۰۱۹	مشارکت دادن مدیریت و کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها به برنامه از طریق درک نیاز مدرسه، تجزیه و تحلیل وضعیت جاری و پیش روی مدرسه، ارزیابی عملکرد معلمان و جانشینان احتمالی، توجه به شایستگی و نگرش شغلی، تحلیل کار و فعالیت‌های آموزشی، انتقال تجارب به شکل جمعی و اشتراکی
۹	Montecinos, Bush & Aravena (33)	۲۰۱۸	طراحی و اجرای مداخلات به هنگام، توجه به تصمیمات زیربنایی در مدارس، آشنایی با برنامه درسی، مهارت در نظارت آموزشی و بررسی همه‌جانبه مسائل، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌های منظم مدرسه‌ای، توانایی ارائه رهبری برای تنوع فرهنگی، آگاهی از روندهای ارزیابی کلاس درس، دانش رشد کودک، دانش حقوقی نقش مدیر، دانش بودجه‌بندی
۱۰	Peters-Hawkins, Reed & Kingsberry (34)	۲۰۱۸	بررسی نیازهای مدیریتی مراکز آموزشی، توجه به منتورینگ و کوچینگ به‌عنوان روش‌های توسعه جانشین پروری در مدارس، تبدیل معلمان به مدیران مدارس و توجه به پیشینه افراد در جانشین پروری، استفاده از کارگاه‌های تعاملی، تعیین ویژگی‌های افراد برای جانشینی مناسب
۱۱	Payne et al (35)	۲۰۱۸	جذب و انتقال دانش کلیدی، اندازه‌گیری، نظارت و ارزیابی معیارها به‌منظور توسعه یک طرح جانشینی مؤثر و حفظ ثبات عملیاتی و راهبردی مرکز، ارتباط مداوم و پیوسته با مدیران پیشین، تجربه ورزی و انتقال تجارب در کنار معلومات، توجه به ظرفیت شبکه‌های مجازی در توسعه فردی و گروهی، فعالیت‌های گروهی تبادل تجارب همچون درس پژوهی
۱۲	Fusarelli, Fusarelli, & Riddick (36)	۲۰۱۸	توجه به فرهنگ و جمعیت‌شناسی مدرسه، رشد همه‌جانبه و فراگیر جانشین، استفاده از روش‌های ایفای نقش و رهبری فردی، پیوستگی و استمرار جلسات، حمایت و پشتیبانی در طول فرایند، بازخورد دهی متناسب
۱۳	Bano (37)	۲۰۱۷	استفاده از فناوری در جانشین پروری، ارائه مدل نقشه راه، توصیف استانداردهای مدنظر مدارس، توجه به هنجارهای

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی
			درون مدرسه‌ای، شفافیت در فرایندهای جانشین پروری، حمایت از مشارکت‌کنندگان، خلاقیت و ارائه راهکارهای نوین در نظام جانشینی، انگیزه دادن به افراد و کاندیداها، پروژه محوری در تقویت جانشینان
۱۴	Perrenoud & Sullivan (38)	۲۰۱۷	توجه به فرهنگ درون مدرسه‌ای، اخلاق‌مداری و مدیریت اخلاقی جانشینان، بینش بازخوردی و مسئولیت‌پذیرانه دست‌اندرکاران در فرایند، خودآگاهی و تسلط بر ظرفیت‌های درونی در جانشینان، تأثیرگذاری بین فردی، شناسایی استعداد‌های درون مدرسه، خود مدیریتی در فرایندهای جانشینی، توجه به روش‌های مشارکتی- حرفه‌ای همچون بررسی دروس و آموزش گروهی
۱۵	Lacey (39)	۲۰۱۳	مدیریت استعداد، تأکید بر موقعیت‌ها، فرهنگ اعتماد بین فردی، ارتباط و پشتیبانی، تطبیق استراتژی‌ها و برنامه‌ها برای مقابله با هدر رفت استعداد رهبری و تجربه حرفه‌ای، تقسیم مسئولیت‌ها، تعهد سازمانی، توجه به نظام‌های انگیزشی و مکانیسم‌های تشویقی
۱۶	Harvey & Holland (40)	۲۰۱۳	شناسایی نامزدهای بالقوه، طراحی/ایجاد/تغییر سیستم اطلاعاتی، تجزیه و تحلیل منابع و امکانات، آماده‌سازی افراد مستعد، نظارت و اندازه‌گیری پیشرفت فردی جانشینان، ارزیابی حین عمل
۱۷	Dimmock & Yong Tan (41)	۲۰۱۳	خلاقیت و ابتکار آموزشی، بحث انتقادی و سازنده، توجه به ارتباط مدیر- معلم، توجه به عوامل اجتماعی- فرهنگی، پرهیز از نگاه سلطه طلبانه، حرکت به سمت سازنده گرایی، توجه به توسعه حرفه‌ای جانشینان حین خدمت
۱۸	Renihan (42)	۲۰۱۲	ارتباط مؤثر با کارکنان، درگیر کردن والدین در انتخاب‌ها، توانایی فرد در ارتباط با کودکان و نوجوانان، مشارکت دادن معلمان و کارکنان سازمانی در مدیریت و رهبری مدرسه و مراکز، آگاهی از راهبردهای آموزشی، شفافیت و عدالت در انتخاب و تصمیم‌گیری جانشینان

شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی	سال	نویسنده	ردیف
سواد علمی و فناوری، توجه به استعدادها و پتانسیل‌های فردی، بهسازی افراد مستعد و با پتانسیل، برنامه‌ریزی راهبردی، ثبات مدیریتی، فرهنگ‌سازی در راستای جانشین پروری در مدرسه، تجربه مشاغل کلیدی	۲۰۱۲	Gabčanová (43)	۱۹
تجربه رهبری در سایر مدارس و یا سازمان‌ها، دسترسی‌پذیری، تشکیل شوراهای مشورتی و همفکری در فرایند تعیین جانشین، خودمختاری و استقلال نسبی جانشینان، توجه به تأثیرگذاری در تغییرات مدرسه، همکاری با ادارات و سازمان‌ها	۲۰۱۱	Myung, Loeb & Hornig (44)	۲۰
توجه به ارزش‌ها و چارچوب‌های فرهنگی محیط، توافق دوجانبه و تعاملی در ارتباط، انطباق با سیاست‌های اجرایی منطقه/ ایالت، رشد روانی- اجتماعی، ارزش‌گذاری دوجانبه به فرایند توسعه فرایندی	۲۰۱۱	Meyer, Macmillan & Northfield (45)	۲۱
توجه به اخلاق‌مداری و رعایت موازین اخلاقی، انعطاف‌پذیری فرایندی، حمایت و پشتیبانی به‌موقع، ارائه بازخوردهای سازنده، دلسوزی و همدلی، ایجاد محیط ایمن و حمایتی، تسهیل اشتراک تجربیات بین همکاران، به‌کارگیری ظرفیت آموزش‌های گوناگون در تقویت جانشینان	۲۰۰۹	Meyer, Macmillan & Northfield (46)	۲۲
توجه به کمیت ورودی به سازمان، رضایت شغلی، تبیین مسئولیت‌های حرفه‌ای، امید به آینده و تغییرات سازنده، توجه به استعدادهای کارکنان، توجه به توسعه رهبری در پرورش استعدادهای (تمرکز بر توسعه و رهبری در عمل)	۲۰۰۸	Gregoire & Greathouse (47)	۲۳
برنامه‌ریزی شغلی مرتبط با راهبردهای مدرسه‌ای، توجه به هویت حرفه‌ای معلمان و مدیران، تدوین برنامه ساختارمند، خودکارآمدی معلمان، همکاری پژوهشی، تأکید بر کیفیت تعامل	۲۰۰۶	Rhodes & Brundrett (48)	۲۴

مرحله ششم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی موردبررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های جانشین پروری در مدارس صورت گرفته به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه شاخص‌ها از طریق فرآیند مضمون‌گذاری و مشخص کردن مضامین پایه شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجاکه 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 مضامین پایه در کنار هم قرار گرفته و با مضمون‌بندی مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب‌شده و مؤلفه‌ها (مضامین سازنده) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق مضمون‌بندی سازنده ارائه‌شده است که منجر به شناسایی ۴ بُعد (کد منتخب) شد که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی

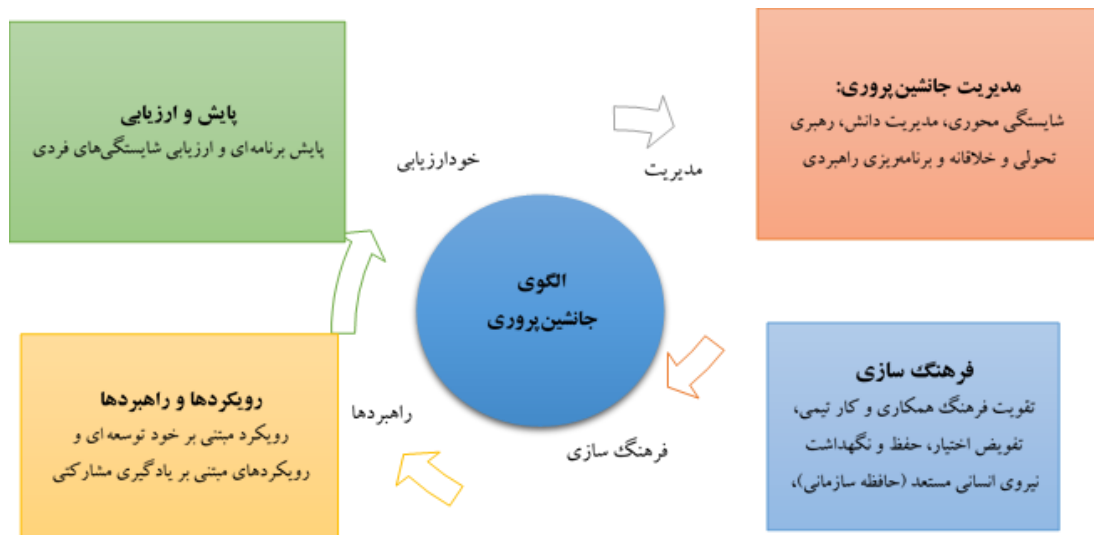
کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۹], [۱۶], [۲۴]	طراحی الگوی شایستگی درون مدرسه‌ای	شایستگی محوری	مدیریت جانشین پروری
[۶], [۱۴], [۱۵], [۱۹]	شناسایی خزانه استعدادی مدنظر در مدارس		
[۶], [۱۱], [۱۴], [۱۶], [۱۹]	شناسایی افراد بااستعداد در تمام سطوح سازمانی (مدرسه تا وزارت)		
[۱۲], [۱۸]	عادلان بودن سیستم جانشینی		
[۶], [۹], [۱۱], [۱۶]	تأکید بر خلق دانش معلمان در حیطه شغلی	مدیریت دانش	
[۵], [۸], [۱۱], [۱۵], [۲۰], [۲۲]	مدیریت اشتراک دانش و تجارب حرفه‌ای مرتبط با تدریس		
[۷], [۹], [۱۲], [۱۵], [۱۷]	نظارت بر جریان‌های هم‌افزایی و اشتراک دانش درون مدرسه‌ای (درس پژوهی)		
[۱], [۲], [۵], [۹], [۱۵], [۱۷], [۱۹]	رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای در راستای استعداد محوری	رهبری تحولی و خلاقانه	
[۱], [۱۴], [۱۷], [۱۹]	مدیریت ابتکاری منابع مدرسه‌ای		

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
فرهنگ سازمانی	برنامه‌ریزی راهبردی	توجه به فرصت‌های یادگیری پایدار و خلاقانه در مدرسه	[۳]، [۹]، [۱۲]، [۱۵]
		طراحی سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی معلمان	[۶]، [۷]، [۸]، [۱۶]، [۲۰]
		انعطاف‌پذیری در راهبردها	[۳]، [۱۱]، [۱۵]، [۱۸]، [۱۹]
		توسعه برنامه‌های جانشین پروری	[۱]، [۵]، [۱۱]، [۱۶]، [۲۰]، [۲۳]
		مدیریت استراتژی‌های سازمانی و تعارضات فرایند جانشین پروری	[۵]، [۹]، [۱۲]، [۲۴]
	تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی	مشاوره با مدیران قبلی و افراد مؤثر در انتخاب جانشین	[۶]، [۱۰]، [۱۱]، [۱۷]، [۲۰]، [۲۲]
		توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان	[۲]، [۹]، [۱۵]، [۱۸]، [۲۴]
		همراهی و همدلی در فعالیتهای حرفه‌ای	[۴]، [۷]، [۹]، [۱۴]، [۱۷]، [۲۲]
		حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای	[۴]، [۵]، [۱۶]، [۱۹]، [۲۴]
	تفویض اختیار	ارائه اختیارات و حوزه تأثیرگذاری مرتبط به کاندیداهای جانشینی	[۸]، [۱۱]، [۱۵]، [۱۸]، [۲۲]
مسئولیت‌پذیری مدیران و معلمان در موقعیت‌های شغلی		[۲]، [۳]، [۵]، [۱۷]	
آینده‌نگری و ریسک‌پذیری در ارائه اختیارات		[۵]، [۸]، [۲۰]	
تقویت و گسترش سطوح تصمیم‌گیری بر مبنای حوزه جانشینی		[۶]، [۹]، [۲۰]	
اخلاق محوری مدیران در برخورد با معلمان و جانشینان		[۲]، [۱۴]، [۲۲]	
حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد (حافظه سازمانی)	توجه به تقویت انگیزش درونی معلمان و مدیران مستعد	[۸]، [۱۴]، [۱۵]	
	اعطا پاداش‌های بیرونی به کارکنان با استعداد	[۱۲]، [۱۵]	
	تقویت عوامل نگرشی و ادراکات نسبت به آینده شغلی	[۸]، [۱۲]، [۲۲]	

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۲], [۴], [۱۶], [۱۶], [۱۹]	حمایت از جانشینان و تلاش برای اجرایی سازی برنامه‌ها		
[۸], [۹], [۱۶]	تنظیم اهداف توسعه حرفه‌ای شخصی	رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای	رویکردها و راهبردهای جانشین پروری
[۱۰], [۱۹]	گردش شغلی		
[۶], [۱۴]	خودشناسی و شناخت استعدادها		
[۱۲], [۱۶]	توسعه حرفه‌ای مبتنی بر پروژه فردی		
[۱۴], [۱۷], [۱۹]	خود مدیریتی در فرایندهای جانشینی		
[۱۷]	آموزش‌های ضمن خدمت		
[۱۲], [۱۴], [۲۴]	خود انگیزشی		
[۱۴], [۲۴]	خودشکوفایی		
[۶], [۱۰]	منتورینگ	رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی	
[۴], [۶], [۱۰]	کوچینگ و مربی‌گری		
[۱], [۶], [۱۷], [۱۸]	کار گروهی و تیمی		
[۳], [۴], [۱۱], [۲۲]	گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی		
[۳], [۱۰], [۱۱], [۲۲]	ایجاد کارگاه‌های تعاملی		
[۲], [۸], [۱۷], [۱۸]	توسعه حرفه‌ای مبتنی بر کار تیمی		
[۱۱], [۲۲]	استفاده از ظرفیت شبکه‌های آموزش مجازی		
[۱۱], [۱۴]	اقدام پژوهی و درس پژوهی		
[۵], [۱۰]	نیازسنجی در حوزه مدرسه	پایش برنامه‌ای	پایش و ارزیابی
[۲], [۵], [۱۰], [۱۹]	پایش مستمر نیازهای سازمانی		
[۸], [۱۶], [۲۳]	تجزیه و تحلیل برنامه‌های کاندیداها		
[۱۰], [۲۲], [۲۳]	تعیین شایستگی‌های کلیدی پست‌های سازمانی		
[۸], [۹], [۱۰], [۱۶], [۱۹]	ارزیابی برنامه‌ها جذب و جانشینی		

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۷], [۲۳]	آینده‌پژوهی آموزشی	ارزیابی شایستگی‌های فردی	
[۸], [۱۴], [۱۶], [۱۹], [۲۳]	ارزیابی توان و پتانسیل فعلی معلمان و مدیران		
[۵], [۹], [۱۴]	بررسی مستمر و پیوسته شایستگی‌های فردی		
[۸], [۱۶], [۱۹]	ارزیابی عملکرد آموزشی و مدیریتی افراد		
[۱۴], [۲۴]	خودارزیابی		
[۷], [۱۸]	دگر سنجی		

الگوی مفهومی و چارچوب نظری می‌تواند به فهم بهتر الگوی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی کمک کند. لذا می‌توان با ترکیب یافته‌های و ارائه آن به‌صورت شماتیک در بستر الگوی تصویری به فهم بهتری یافته‌ها کمک کند؛ در نتیجه برای تدوین الگوی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی هر یک از ابعاد باید مورد توجه قرار گرفته و به ویژگی‌های آن توجه شود. شکل ۱ جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی را نشان می‌دهد همان‌طور که آورده شده تمام عوامل دارای ارتباط متقابل باهم است. تمام این ابعاد بر یکدیگر اثرگذار هستند و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: جانشین‌پروری در مدارس و مراکز

بحث و نتیجه‌گیری

جانشین پروری یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای و مدیریت منابع در سازمان‌ها است این مهم در دهه اخیر در مراکز آموزشی نیز مورد توجه قرار گرفته و به‌عنوان رویکردی برای توسعه حرفه‌ای شناخته می‌شود. در این پژوهش به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی پرداختیم. همان‌طور که در جدول ۳ به آن اشاره شده است با توجه به فرایند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی چهار مؤلفه منتخب مؤلفه‌های مدیریت جانشین پروری، فرهنگ‌سازمانی، رویکردها و راهبردهای جانشین پروری، پایش و ارزیابی از مجموعه مؤلفه‌های احصاء شد. در ادامه به تبیین این موارد به‌صورت خلاصه پرداخته می‌شود.

مدیریت جانشین پروری: با بررسی پیشینه نظری پیرامون حیطة موضوعی مشخص گردید از جمله عواملی که به‌عنوان شاخص‌های کلیدی و منتخب می‌توان ذیل شاخص‌های جانشین پروری در مدارس ذکر نمود، مدیریت جانشین پروری و عوامل مرتبط با آن است. از جمله کدهای محوری این بخش شایستگی محوری است که به شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درون مدرسه‌ای اشاره دارد و در همین راستا می‌توان با تشکیل خزانه استعدادی به شناسایی افراد بااستعداد کمک ویژه‌ای نمود. از دیگر مؤلفه‌های محوری این بخش، مدیریت دانش است که به خلق دانش و تسهیم و انتقال آن در مدرسه و نظارت بر این فرایندها اشاره دارد. در تبیین این محور باید بیان داشت که جانشین پروری با تشریح و اشتراک دانش و اطلاعات و تجارب رابطه مستقیم دارد. محور سوم در این بخش، رهبری خلاقانه و تحولی است که به نقش مدیریت مدارس در استفاده صحیح و ابتکاری از منابع و رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای اشاره دارد؛ و در انتها برنامه‌ریزی راهبردی با اشاره به عواملی همچون طراحی سیستم برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در راهبردها به توسعه برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت تعارضات منجر می‌شود و جانشین پروری را در راستای دستیابی به اهداف آن در مدرسه سوق می‌دهد. یافته‌های پژوهشی در این بخش با نتایج برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۲۹،۲۸،۳۷،۵۰). بانو (۳۷) در پژوهش خود در زمینه اجرای نظام جانشین‌پروری در مدارس بیان داشت؛ مدیریت دانش سازمانی و تشکیل بانک اطلاعاتی از کارمندان در سازمان را از زمینه‌های اجرایی برنامه جانشین‌پروری در مدارس بیان کرد.

فرهنگ‌سازمانی: جانشین پروری در محیط و فضای سازمانی اهمیت پیدا می‌کند و فرهنگ‌سازمانی در هر سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی در شکل‌گیری نقش‌های مربوط به هر فرد داشته باشد. در مدارس نیز این مؤلفه با محورهای مختلف می‌تواند به ایجاد فضای اخلاقی و سالم و توانمند ساز منجر شود. از جمله محورهای ذیل این محور، تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی در مدرسه است. ذیل این محور

مؤلفه‌هایی همچون مشاوره با مدیران قبلی و افراد مؤثر در انتخاب جانشین، توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان، همراهی و همدلی در فعالیت‌های حرفه‌ای، حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای قرار دارند و در تبیین آن باید به نقش ارتباط و تعاملات گروهی در ارتقا و نهادینه‌سازی استعداد پروری و توانمندسازی استناد نمود. محور دوم تفویض اختیار و ارائه مسئولیت به کاندیداهای جانشینی است. در این زمینه ارائه اختیار و در نتیجه مسئولیت و آینده‌نگری در این زمینه مدنظر پژوهشگر قرار داشت. در انتها محور توجه به حافظه سازمانی و ای نگه‌داشت افراد مستعد با مؤلفه‌هایی همچون ارائه انگیزه‌های درونی و بیرونی و اخلاق محوری مدیران در محیط آموزشی می‌تواند به فرهنگ‌سازمانی در این زمینه کمک نماید. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۳۲، ۵۱، ۲۱، ۳۶). سالارانجام و همکاران (۲۱) در پژوهش خود توجه به فرهنگ‌سازمانی و فرهنگ کار تیمی در سازمان را از شاخص‌های اصلی جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی بیان داشتند.

رویکردها و راهبردهای جانشین پروری: جانشین پروری در مدارس و مراکز آموزشی با به‌کارگیری رویکردها و راهبردهای نزدیک به فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای در راستای دستیابی به اهداف حرکت می‌کند. در این زمینه، احصا کدها و مؤلفه‌ها، پژوهشگران را به سمت دو کد محوری رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای و رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی سوق داد. رویکردهای مبتنی بر خود توسعه‌ای همان‌گونه که از عنوان پیداست، با فعالیت‌های مبتنی بر فرد و در فضای خود راهبر اتفاق می‌افتد، ذیل این محور می‌توان رویکردهایی همچون تنظیم اهداف و برنامه‌های شخصی مبتنی بر شناخت استعدادها و پتانسیل‌های فردی را در معلمان و مدیران نام برد. همچنین فعالیت‌های مربوط به خود انگیزشی و خودشکوفایی که در راستای اهداف مربوط به شناسایی استعدادها حرکت می‌کند می‌تواند به دستیابی به اهداف در این محور بینجامد. رویکردهای مبتنی بر یادگیری مشارکتی با فعالیت‌هایی همچون منتورینگ و کوچینگ به تبادل تجارب و معلومات در حیطه جانشینی اشاره دارد و فعالیت‌های مبتنی بر کارگروهی و تیمی را در محیط‌های رسمی و غیررسمی تسهیلگر می‌داند. در این زمینه همچنین فعالیت‌های مرتبط با آموزش مجازی و کارگاه‌های تعاملی نیز می‌تواند مؤثر باشد و در اکثر پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است (۲۲، ۴۱، ۳۲، ۴۵). واکپام (۳۲) در پژوهشی به بررسی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر در مدرسه برای حفظ کارمندان پرداخت در نتایج پژوهش توجه به رویکردهای یادگیری مشارکتی چون منتورینگ، کارگروهی و تیمی و اقدام پژوهی را به‌عنوان شاخص‌های اصلی جانشین‌پروری کارمندان مدارس بیان داشت.

پایش و ارزیابی: پایش برنامه و ارزیابی‌های مربوط به شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد از دیگر مؤلفه‌هایی بود که در پژوهش‌های مختلف مرتبط با حیطه موضوعی مورد اشاره و بررسی قرار گرفته بود. پایش برنامه‌ای با اشاره به بررسی و نیازسنجی در حوزه کاری و بررسی برنامه‌های جانشین‌پروری به به‌روآوری و ارتقا برنامه‌های جانشین‌پروری در مدارس کمک می‌کند. همچنین با پایش مستمر برنامه‌ها و آینده‌پژوهی در این زمینه افق‌های جدیدی از جانشین‌پروری پیش روی برنامه‌های آتی می‌گذارد. ارزیابی شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی نیز، با بررسی شایستگی‌های کلیدی و فعلی افراد برای جانشینی او در موقعیت‌های شغلی مختلف، به عملکرد بهتر و پیش‌بینی این عملکرد می‌انجامند. در این زمینه، فعالیت‌هایی همچون خود سنجی و دگر سنجی در بین همکاران نیز برای ارزیابی فردی می‌تواند مؤثر باشد. یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها یکسان است (۲۸،۳۴،۴۱). فیلیپس (۲۸) در پژوهش خود ضمن بررسی جانشین‌پروری در مدارس، تعیین شایستگی‌های ضروری پست‌های سازمانی، نیازسنجی و ارزیابی برنامه‌های جذب و جانشینی را به‌عنوان شاخصه‌های جانشین‌پروری در مدارس بیان داشتند.

جانشین‌پروری از رویکردهای نوین در سازمان‌ها برای توسعه حرفه‌ای و مدیریت منابع انسانی است در این پژوهش سعی شد هرچند به‌صورت کوچک گامی در جهت شناسایی شاخص‌های این رویکرد در مدارس و مراکز آموزشی برداشته شود. امید است با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های در راستای این موضوع، به طراحی الگوهای بومی در زمینه جانشین‌پروری در مدارس و مراکز آموزشی پرداخته شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش توصیه‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به یافته‌ها توجه به شایستگی محوری در طراحی الگوهای جانشین‌پروری در مراحل گزینش و تربیت جانشین‌ها مورد توجه قرار گیرد برای این مهم با توجه به سایر یافته‌ها باید در هر پست شغلی سازمان شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم را برای اشتغال در آن پست مشخص کند.
- با توجه به نقش مدیریت دانش در جانشین‌پروری در این زمینه پیشنهاد می‌شود در سازمان شبکه‌های ارتباطی برای اشتراک دانش سازمانی توسط کارمندان فراهم آید و دانش سازمانی در فرآیند جانشین‌پروری مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به نقش فرهنگ‌سازی در جانشین‌پروری؛ از این رو لازم است در سازمان‌های آموزشی در زمینه ی فرهنگ کار تیمی و همکاری در زمینه دانش‌افزایی توجه شود.

- با توجه به نقش رویکردهای نوین آموزش سازمانی در الگوهای جانشین پروری از این رو توصیه می‌شود به رویکردهایی چون منتورینگ، کوچینگ، اقدام پژوهی و درس پژوهی توجه شود.

منابع

- 1- Seyed Naqvi, M. A, Chiraghi, N. (2018). Investigating the effect of talent management on the succession of human resources in the National Oil Products Distribution Company, Fars region, central district of Shiraz. *New Process Scientific Journal*, 14(65), 141-125.
- 2- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.
- 3-Goldsmith, K. (2011). *Uncreative writing: managing language in the digital age*. Columbia University Press.
- 4- Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.
- 5- Ali Shaar A. (2017). Investigating the effect of performance evaluation on succession management, the fifth national conference of applied research in management and accounting, Tehran.
- 6- Faqih, A. H., Zakari, M. (2013). Pathology of establishing the succession of managers in Iran's government organizations. *Public Policy in Management*, 5(2), 15-24.
- 7- Hakimi Niasari K., Mujibi T, Mahdizadeh Ashrafi A, Jahangir Fard M. (2019). Analysis of evidence-based succession planning components in Iran's private sector. *Human Resource Management Research Quarterly*, 12(2), 217-250.
- 8- Vaezi S., Taghizadeh Herat A., Mohammadi Eliasi Q., Sheikh I. (2017). The interaction of human resources management of specialized parent company with subsidiaries based on maturity perspective. *Management and Development Process*, 31 (1), 27-56.
- 9- Bastos, P. P. Z. (2017). Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. *Revista de Economia Contemporânea*, 21.

- 10- Farrokhi E., Bagherzadeh M. R., Tabari M., Mehr Ara A. (2020). Presenting the succession model in Tehran Municipality. *Geography Quarterly (Regional Planning)*, 10(1-3), 497-513.
- 11- Ashnagar N., Sharifi A., Imani M. (2018). Identifying and measuring the status of the antecedents and consequences of the succession of the country's education managers in a process model, *Educational Leadership and Management Quarterly*, 12(1), 23-9.
- 12- Masoumi A., Faizi A. (2021). Designing succession model in central province judiciary with the approach of fuzzy theory and multi-criteria gray decision making, *Management Science Research Quarterly*, 3(7), 89-105.
- 13- Ojaghi Giglo K., Rabi A., Khazaei A. (2018). The effect of succession on the organizational commitment of the studied employees: Ardabil Regional Water Company, the first scientific research conference on new achievements in the studies of management, accounting and economic sciences of Iran, Ilam.
- 14- Gulvardi M., Zarei Matin H., Jandaghi Gh. (2016). Identifying effective factors in succession behavior: a qualitative approach, *Human Resource Management Research Quarterly*, 8(2), 183-208.
- 15- Shahlai H., Safar Navadeh M., Armand M., and Musapour N. (2021). Identifying the characteristics of a university textbook in order to design a model with a meta-composite qualitative approach. *Research and writing academic books*, 25(48), 118-88.
- 16- Ghiashi Nadushan, S. (2014). A reflection on the establishment of succession system in university management: a model emerging from the data foundation theory, *scientific-research quarterly of research in educational systems*, 6(19), 55-74.
- 17- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership*. Alliant International University, San Diego.
- 18- Munadi, M. (2020). Preparation of Islamic Religious Education Teachers in Secular Countries: A Study in Austria. *Dinamika Ilmu*, 20(2), 219-239.
- 19- Salavati P., Maleki H., Sohrabi F. (2020). Analysis of the content of the social studies book of the first year of high school based on the content indicators of the national curriculum. *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences - Curriculum Planning)*, 17(37 (64)), 178-187.
- 20- Maleki, S. (2018). Professional development of teachers. *Farda School Development Monthly*, 18(4), 6-18.

- 21- Salaranjad A., and Mohammadi Fateh A. (2021). Identifying and prioritizing the dimensions and components of succession planning in the Islamic Republic of Iran Army, *Military Management Quarterly*, 21(81), 24-41.
- 22- 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.
- 23- Prashar, A. (2015). Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 90(3), 126-38.
- 24- Moffet, J. (2015). Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 37(4), 331-336.
- 25- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in education through successions. *Heliyon*, 8(12), e11760.
- 26- Aravena, F. (2022). Principal succession in schools: A literature review (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 354-370.
- 27- Ard, N., & Beasley, S. F. (2022). Mentoring: A key element in succession planning. *Teaching and Learning*, 17(2), 159-162.
- 28- Phillips, L. K. (2021). Succession planning in education. *Nursing Outlook*, 69(1), 32-42.
- 29- Dettie, L. A., Mian, A. Z., Mullins, M. E., & Desser, T. S. (2021). Looking Ahead: Succession Planning for Education Leadership Roles. *Journal of the American College of Radiology*, 18(12), 1678-1680.
- 30- Beasley, S. F., & Ard, N. (2021). The future of education: Succession planning. *Teaching and Learning in school*, 16(2), 105-109.
- 31- Owolabi, T., & Adeosun, O. (2021). Succession planning and talent retention: evidence from the education in Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4(1), 17-32.
- 32- Okwakpam, J. A. (2019). Effective succession planning in school: A roadmap to employee retention. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1-10.
- 33- Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62, 201-208.

- 34- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning. *Urban Education*, 53(1), 26-54.
- 35- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws, C., & Gieryn, D. (2018). Succession planning in education: addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253-256.
- 36- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313.
- 37- Bano, Y. (2017). A conceptual model of succession planning for public higher learning institutions in Malaysia. *Journal of Techno-Social*, 9(2). 21-72.
- 38- Perrenoud, A. J., & Sullivan, K. T. (2017). Analysis of executive succession planning in k12. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(1), 64-80.
- 39- Lacey, K. (2013). Succession planning in education. *Leading and Managing*, 9(2), 192-195.
- 40- Harvey, J., & Holland, H. (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*, the Wallace Foundation.
- 41- Dimmock, C., & Yong Tan, C. (2013). Educational leadership in Singapore: Tight coupling, sustainability, scalability, and succession. *Journal of educational administration*, 51(3), 320-340.
- 42- Renihan, P. J. (2012). Leadership succession for tomorrow's schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 138-147.
- 43- Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*. 3 (4). 122-143.
- 44- Myung, J., Loeb, S., & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727.
- 45- Meyer, M., Macmillan, R., & Northfield, S. (2011). Principal succession and the micropolitics of educators in schools: Some incidental results from a larger study. *Canadian journal of educational administration and policy*, (117).
- 46- Meyer, M. J., Macmillan, R. B., & Northfield, S. (2009). Principal succession and its impact on teacher morale. *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 171-185.

- 47- Gregoire, M., & Greathouse, K. (2008). Succession planning for school foodservice directors. *Journal of the American Dietetic Association*, 9(108), A68.
- 48- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: A case study located within the English West Midlands. *School Leadership & Management*, 26(3), 269-287.
- 49- Scott, W. (2012). *Theory of financial accounting*. (Translated by Ali Parsaeean). Tehran: Terme.
- 50- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., Heydariyeh, A. (2022). Designing and presenting a model for human resource development with a succession approach in universities (Case study: Universities in Region 9 of the country). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 9(35), 23-44.
- 51- Koozehgaran, S., Beheshtifar, M., Ziaaddini, M. (2022). Design a succession planning model in the Hajj and Pilgrimage Organization with the human resource development approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 9(32), 341-355.
- 52- Javidi, M.R, Pourshafei, H., Zirak, M., Momeni Mahmavi, M. (2021). Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 8(29), 196-219.

بررسی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان بر حضور فعال و هدفمند در کلاس های آموزشی ضمن خدمت سازمانهای دولتی: ارائه الگوی تفکر بر اساس نظریه زمینه ای

علی رفیعی^۱

غلامرضا صدیق اورعی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۶)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان بر حضور فعال و هدفمند در کلاس های آموزشی ضمن خدمت سازمان های دولتی صورت گرفته است. این پژوهش با روش پژوهش کیفی انجام شده که جهت گردآوری داده ها، ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته محقق ساخته بکاربرده شده است. جامعه آماری پژوهش دست اندرکاران حوزه آموزش می باشد. روش نمونه گیری پژوهش هدفمند و از نوع گوله برفی است. داده های پژوهش از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر به اشباع رسید. داده ها بر اساس نظریه گراند تئوری تحلیل شد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها ۹ مقوله کلی برای پاسخ به سوال چرایی فقدان یا انگیزه پایین برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان شرکت های دولتی و ۱۰ مقوله کلی برای پاسخ به سوال چگونگی ایجاد یا افزایش انگیزه برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان شرکت های دولتی بود. این مقوله ها برای سوال چرایی شامل «عدم نیازسنجی دقیق»، «عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی»، «فراگیران»، «عدم شایستگی مدرسان»، «عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی» و مقوله ها برای سوال چگونگی شامل «نیازسنجی دقیق»، «مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی»، «استفاده از مدرسان حرفه ای» و «توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی» می شود. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود مقوله های مذکور جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان استفاده شود.

کلیدواژه ها: آموزش ضمن خدمت، انگیزه، کارمند، کلاس های آموزشی.

^۱ کارشناسی ارشد رشته پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول) rafiee23.abi@khrw.ir

^۲ استادیار گروه آموزشی علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد. Sedighourae@um.ac.ir

مقدمه و بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی^۱ مانند موتورخانه کشتی باوجود اینکه به چشم نمی آید اما نقش بسیار مهمی در حرکت آن به سمت مقصد دارد. این کارمندان سازمان هستند که باید اصلاحات را به اجرا گذاشته، خدمات عمومی را به نحو شایسته و کارآمد به شهروندان ارائه، قانون را اجرا نموده، عدالت را گسترش دهند و نوآوری را به ارمغان آورند. در بخش دولتی به نفع تمامی افراد جامعه است که سازمان بتواند خدمات به موقع و با کیفیت ارائه دهد. باوجود مکانیزه شدن بسیاری از امور در سایه پیشرفت های فناوری، ارائه چنین خدماتی تا حد زیادی به دانش، مهارت و انگیزه کارکنان بستگی دارد که خود تحت تاثیر سیاست ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه تامین، انگیزش، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی است(۲۳).

به رغم تلاش های زیادی که دولت در سالهای اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است هنوز در بیشتر سازمان های دولتی کشور، مدیریت منابع انسانی با مشکلات و ضعف های زیادی مواجه است. موانع فرهنگی، بی انگیزه گی، تبعیض، تعصبات ذهنی و شناختی، ترک کارکنان باسابقه، عدم مشارکت کارکنان، رشوه خواری، عدم شناخت نیاز کارکنان از جمله عوامل رفتاری چالش های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به شمار می آیند(۴۸).

زمینه و بستر سازمان های دولتی از منظر نهادی^۲، سیاسی و فرهنگی نیز با بخش خصوصی متفاوت است و امکان تقلید مطلق از بخش خصوصی در بخش دولتی نیست(۲۳). این ها می تواند بر عدم موفقیت پروژه های ارتقای عملکرد موثر باشد(۳).

آموزش و توانمندی شغلی^۳ یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و مخصوصاً در مدیریت نیروی انسانی است. بعد از نظام جذب، نظام بهسازی و بکارگیری متناسب سرمایه ی انسانی قرار دارد. در واقع آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمان بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی بشمار می رود و سبب توانمندی و رشد سرمایه انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند و در نهایت موجب رسیدن به هدف های سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می شود(۱۵).

¹ Human resources management

² institutional

³ Job ability

⁴ Human capital

انگیزش کارکنان دولت از جمله موضوعات جذاب و از گسترده ترین چالش های مدیریت دولتی بوده است و مبنای انگیزه آن باور، ارزش ها و نگرش ها است. عوامل اثرگذار بر این انگیزه می تواند در زمینه های اجتماعی-تاریخی، انگیزشی، ویژگی های شخصیتی و رفتارهای فرد وجود داشته باشد (۲۱). توجه به انگیزه کارمندان برای شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا کارمندان با انگیزه در طول دوره ها دارای کارایی، اثربخشی و بهره وری هستند و به صورت کلی شرکت در دوره های آموزشی لازمه اش انگیزه است.

دنیای امروز دنیای سازمانی است زیرا انسان هر جایی که زندگی میکند و هر کاری که انجام می دهد با سازمان های متفاوتی در ارتباط است و بیشتر زندگی روزمره مردم بخشی از سازمان است. عموماً، برای انجام دادن یک فعالیت لازم و بایسته، سازمان تشکیل می شود که هدف، روش و فعالیت مشخصی دارد و به تناسب امور یادشده، نیروی انسانی متناسب و کارآمدی بکارگرفته می شود.

مهمترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی متخصص و متعهد است که مهمترین مزیت رقابتی و از مهمترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی محسوب می شود. سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست این سرمایه بالقوه را به سرمایه بالفعل تبدیل کرده و در جهت اهداف سازمان هدایت کنند. این سرمایه هیچگاه در ترازنامه و صورتهای سود و زیان سازمان منعکس نمی شود درحالی که سودآوری سازمان ها بواسطه سرمایه انسانی است. نیروی انسانی متخصص و متعهد با رفتار و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع می تواند زیان های مادی را بزودی جبران و تامین کند و بر سرمایه های مادی سازمان بیافزاید و بیش از آنچه که برای تربیت و آموزش او هزینه می شود برای سازمان ارزش افزوده بوجود آورد (onlineword.ir).

از سوی دیگر با محیطی ناپایدار و پیچیده، رقابت روزافزون، تغییرات و تحولات سریع، پیشرفت های تکنولوژی، توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات سریع در جهان امروز روبرو هستیم (۱۸) که با سرعت تغییرات در محیط و روش های کارآمد همراه است لذا آموزش مداوم نیروی انسانی سازمان را ضروری می سازند. لذا آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان، یک امر ضروری برای کارآمدی، اثربخشی و بهره وری است. پژوهش های معدودی در زمینه انگیزه کارمندان دولت برای شرکت در دوره های ضمن خدمت انجام شده است. خلاصه ای از برخی یافته های این پژوهش ها در جدول ۱ آمده است.

پیشینه پژوهشی انگیزه کارمندان

عنوان	محقق	سال	روش	یافته ها
ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران	جوکار تنگ کرمی و همکاران	۱۳۹۴	کمی	عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، انتظار و سودمندی درونی با انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به طور مستقیم رابطه معنادار دارد و متغیر عوامل آموزشی قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.
عوامل انگیزشی موثر بر شرکت پرستاران در برنامه های آموزش ضمن خدمت: مطالعه موردی پرستاران شاغل در بیمارستان های آموزشی- عمومی دانشگاه علوم پزشکی کرمان	والی و همکاران	۱۳۹۴	کمی	عوامل حرفه ای از اهمیت بسیار زیادی در برنامه ریزی دوره های آموزشی ضمن خدمت برای پرستاران در مراکز بیمارستانی است.
عوامل موثر بر انگیزش پرستاران بیمارستان های آموزشی شهر بجنورد جهت شرکت در برنامه های آموزش ضمن خدمت	صادقی و همکاران	۱۳۹۳	کمی	ابعاد حرفه ای می تواند انگیزه آن ها را جهت شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت تامین کند.
با موضوع عوامل اجتماعی- فردی موثر بر انگیزش تحصیلی در دانش آموزان	عباس زاده و همکاران	۱۳۸۷	کمی	بین متغیرهای امکانات مدارس، عوامل روانی، عوامل گروهی، سطح تحصیلات، عوامل مدیریتی- آموزشی، عوامل فیزیکی، سن و انگیزش تحصیلی همبستگی معنی داری وجود دارد.
رابطه فرصت دیجیتالی با انگیزه شرکت و کارائی دوره های آموزش مهارتهای (ICDL)	محمودپور و همکاران	۱۳۸۹	کمی	بین دسترسی به مولفه های فرصت های دیجیتالی و انگیزه بالا برای شرکت در دوره های ICDL و کارایی این دوره ها رابطه ی معنی داری وجود دارد.
عوامل موثر بر انگیزه پرستاران برای شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت	سجادیانیا و همکاران	۲۰۱۵	کیفی	نیازسنجی آموزشی مناسب، توجه دقیق به نیازهای آموزشی پرستاران، تعیین مناسب زمان و مکان برای ارائه دوره های آموزشی و تشویق شرکت پرستاران در دوره های آموزشی از عوامل موثر بر انگیزه پرستاران

عنوان	محقق	سال	روش	یافته ها
				است.
بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان براساس نظریه تعدیل یافته انتظار	ابراهیم آبادی	۲۰۱۱	کمی	شرایط، انتظار، ابزار درونی، و ظرفیت درونی بر انگیزه کارکنان تاثیر داشته است.
تأثیر آموزش بر عملکرد شغلی و توسعه شغلی: نقش انگیزه به عنوان متغیر مداخله گر	نیتی و همکاران	۲۰۲۱	کمی	آموزش و انگیزه میتواند عملکرد شغلی را بهبود بخشد.
تأثیر آموزش و ارتقای شغلی بر انگیزه کاری و پیامدهای آن بر عملکرد شغلی	Haryon و همکاران	۲۰۲۰	کمی	تأثیر مثبت و معنادار آموزش و ارتقاء بر انگیزش کار ، تأثیر مثبت و معنادار آموزش و ارتقاء و انگیزه کاری بر عملکرد شغلی داشت
تأثیر آموزش بر انگیزش کارکنان در مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بزرگ در زمینه خدمات برای بازار داخلی	Ozkese r	۲۰۱۹	کمی	تایید فرضیه ها آموزش با توجه به سن کارمندان متفاوت است و آموزش می تواند به عنوان یک عامل کلیدی برای افزایش انگیزه در نظر گرفته شود.
بررسی عوامل مؤثر انگیزش کارکنان در بخش آموزش عالی	Hanays و ha همکاران	۲۰۱۸	کمی	توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار گروهی تأثیرات مثبت قابل توجهی بر انگیزش کارکنان دارد.

با نگاهی دقیق تر به یافته های پژوهشی در حوزه آموزش های ضمن خدمت کارمندان دولت و علی الخصوص مطالعات داخلی یک نقص عمده ای در بررسی پیشینه پژوهش وجود دارد. تا جایی که مطالعات داخلی نشان می دهد، تحقیقاتی درباره انگیزه های شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت انجام شده اما درباب چگونگی افزایش آن تعداد آن بسیار کم است که به طور ضمنی اشاره به

نبود یا کمبود انگیزه در دوره های آموزشی ضمن خدمت دارند. اکثر این تحقیقات از نگاهی کمی به این موضوع پرداخته اند. به عبارت دیگر؛ روش شناسی این تحقیقات در پرداختن به این موضوع کمی بوده است. بررسی جامع به این موضوع می طلبد که نگاهی کیفی برای تفهیم موضوع داشته باشیم.

مطالعات خارجی انجام شده به نقش آموزش به عنوان عاملی انگیزه بخش برای افزایش کارایی شغلی اشاره دارد که ماهیت آموزش به عنوان عاملی انگیزه بخش حفظ کرده است. نکته جالب در این مطالعات آن است که به عوامل موثر بر انگیزه برای شرکت در دوره های آموزشی اشاره نشده بلکه به آموزش به عنوان عنصری انگیزه بخش جهت افزایش کارایی شغلی اشاره دارد. به عبارت دیگر؛ آموزش ضمن خدمت ماهیت خود را به عنوان یک عنصر انگیزش بخش برای افزایش کارایی شغلی حفظ کرده است ولی در تحقیقات داخلی آموزش به عنوان یک عنصر انگیزه بخش مطرح نیست و ماهیت خود را از دست داده یا در حال از دست دادن است.

پژوهش حاضر تلاش دارد با درنظر گرفتن خلا پژوهشی اشاره شده و با بکارگیری روشهای کیفی که امکان تعمیق بیشتر بر روی علل فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان در آموزش های ضمن خدمت را مهیا سازد، به مطالعه راه حل های ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی بپردازد و به دو سوال « چرا کارمندان سازمان های دولتی برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت، انگیزه کافی ندارند؟ » و « چگونه می توان این انگیزه را در کارمندان سازمان های دولتی ایجاد یا تقویت کرد؟ » پاسخ دهد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر، یک مطالعه کیفی به روش پدیدارشناسی است. به منظور جمع آوری داده ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، استفاده شد. به منظور بررسی روایی سوالات مصاحبه از اجرای یک مصاحبه برای پیش آزمون استفاده شد. جهت تعیین پایایی سوالات مصاحبه ها با ارسال سوالات مصاحبه ها به افراد خبره از میزان صحت و پایایی آن اطمینان حاصل شد. مصاحبه ها تا جایی ادامه داشت که به اجماع نظری دست یافته شود. داده های بدست آمده از مصاحبه ها به روش گراند تئوری تحلیل و بررسی شد. همچنین از نمونه گیری گوله برفی جهت تعیین نمونه استفاده شد. به علاوه به دلیل تجربیات و تخصص که متخصصان مدیریت آموزشی داشتند، به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر جهت کشف راه حل های ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان انتخاب شدند.

¹ Phenomenology

در این پژوهش اطلاعات مصاحبه ای از ۲۵ نفر مشارکت کننده ساکن در میدان مطالعه گردآوری گردید. برای تعیین افراد مورد مصاحبه از نمونه گیری کیفی - هدفمند و نیز برای تعیین تعداد مصاحبه شوندگان از منطق اشباع نظری در نمونه گیری نظری استفاده شد.

بدین ترتیب که مصاحبه های متعدد انجام شدند تا جایی که فضای مفهومی سوالات تحقیق اشباع شد و جواب ها تکراری یا مشابه به نظر رسیدند. بعد از گردآوری اطلاعات مقتضی و مناسب که خود حدود یک سال به صورت مستمر به طول انجامید. در این مدت، محقق تمام میدان مطالعه را به دقت و با حوصله بررسی و در تمام مدت به جنبه های گوناگون جامعه مورد نظر توجه کرد. فرآیند انجام تحقیق با مشارکت همدلانه، فعال و دلسوزانه اکثر مصاحبه شونده ها همراه بود.

بعد از گردآوری داده ها، کار طبقه بندی و منظم کردن آنها انجام شد. بدین شکل که ابتدا مصاحبه ها ضبط شده و به تفکیک نام مصاحبه شونده پیاده سازی شدند سپس برای کدبندی از فایل اکسل استفاده شد. این بخش سخت ترین و وقت گیرترین بخش پالایش داده ها بود. لازم به ذکر است که مصاحبه ها با حوصله و دقت مناسب ابتدا پیاده سازی شده و به متن تبدیل شدند. درگام اول تحلیل اطلاعات، داده های مصاحبه ای به تفکیک هر سوال محوری تحقیق به دقت کدبندی باز شدند و مفاهیم اولیه برگرفته از داده ها بدست آمدند. همزمان از اطلاعات مشاهده ای نیز برای تکمیل مفاهیم، تشخیص مناسب کدها و درک کلی ارتباط بین آنها استفاده میشد. بعلاوه، از داده های مشاهده ای و اطلاعات آماری موجود (گردآوری شده) برای نگارش فصل بررسی توصیفی میدان مطالعه و معرفی عمومی ابعاد جامعه مورد مطالعه بهره گرفته شد. در تمام نگارش گزارش این پژوهش، محقق با مراجعه مکرر به داده های مصاحبه ای خود را در فضای میدان مطالعه قرار می داد و جنبه های مختلف آن را به خاطر می آورد. بعد از اتمام فرآیند کدبندی باز، کدبندی محوری شروع شد که در بخش مربوط به روش مقایسه ثابت از آن صحبت شد. در این قسمت مفاهیم بدست آمده با هم مقایسه شدند و مفاهیم مشترک و مشابه در قالب مقولات مرتبط گنجانده شد، به عبارت دیگر که آن دسته از مفاهیمی که دارای دلالت های مشابه یا معانی مشترک بودند در قالب یک مقوله قرار گرفتند. از این رو تعدادی مقوله استخراج شد که هرکدام از آنها شامل مفاهیم و کدهای خاص خود بود. بعد از استخراج مقولات اساسی تحقیق، کدبندی گزینشی آغاز گردید. در مرحله کدبندی گزینشی، باید مقوله هسته - تحلیلی و جامع تعیین میشد. در این مرحله یا باید از بین مقولات بدست آمده، مقوله های هسته مشخص شود یا پژوهشگر یک مقوله خلاقانه و جدید برای پرکردن فضای مفهومی کل مقولات بدست آمده (برای آن سوال خاص) را تعیین می کرد. لذا مقوله محوری برای هر یک از

سوالات محوری پژوهش که فرآیند کدبندی باز، محوری و گزینشی را طی کرده بودند، تعیین شد. سپس باید الگوواره ای برای هر سوال پژوهشی براساس مقولات بدست آمده ترسیم شود. محقق با استفاده از مصاحبه اطلاعات را گردآوری و با روش نظریه زمینه ای به آن پاسخ داده است. منطق و شیوه ی ارائه یافته های تحقیق بر اساس الگوی عملی (۲۰) استفاده شده است.

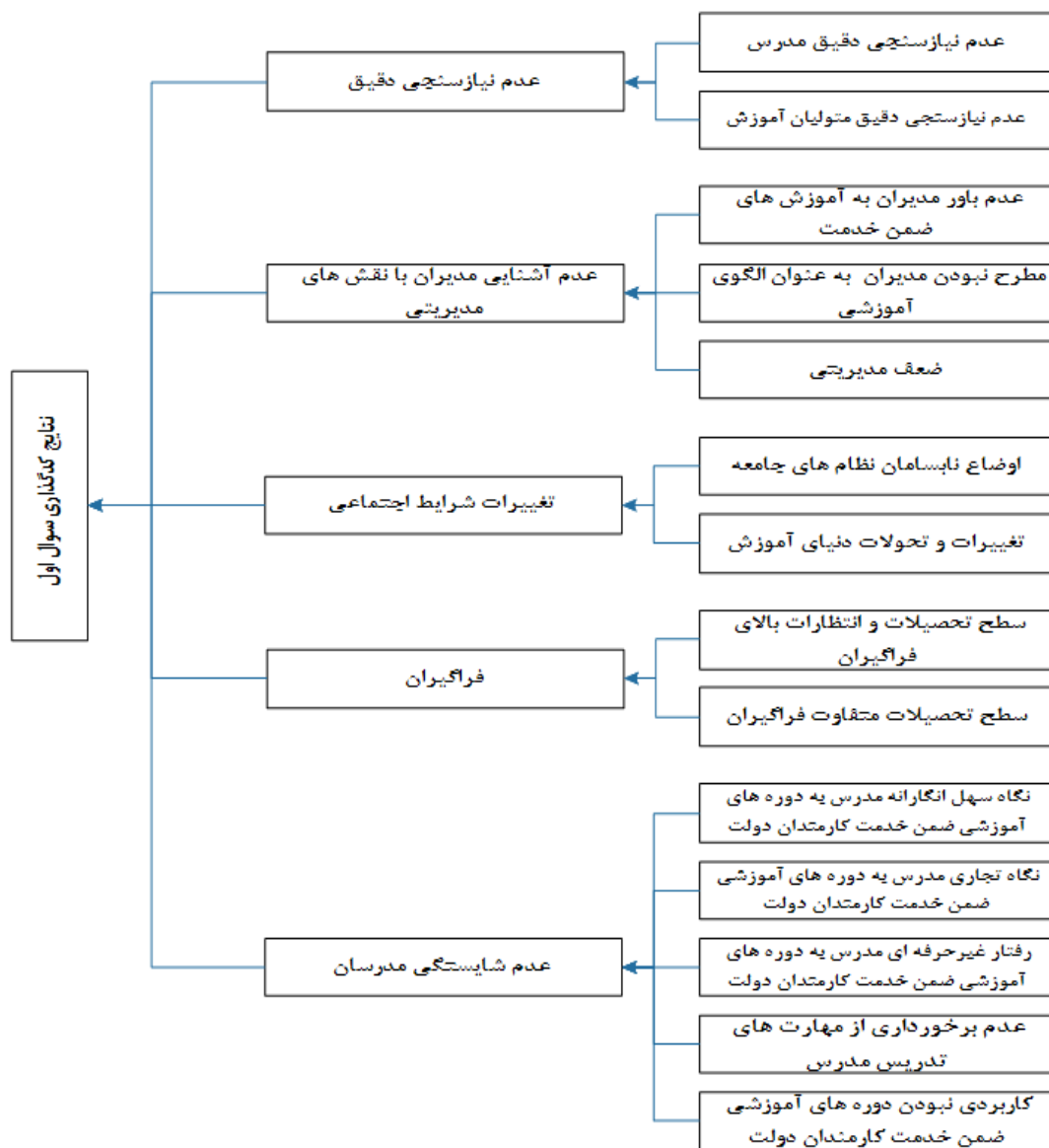
یافته ها

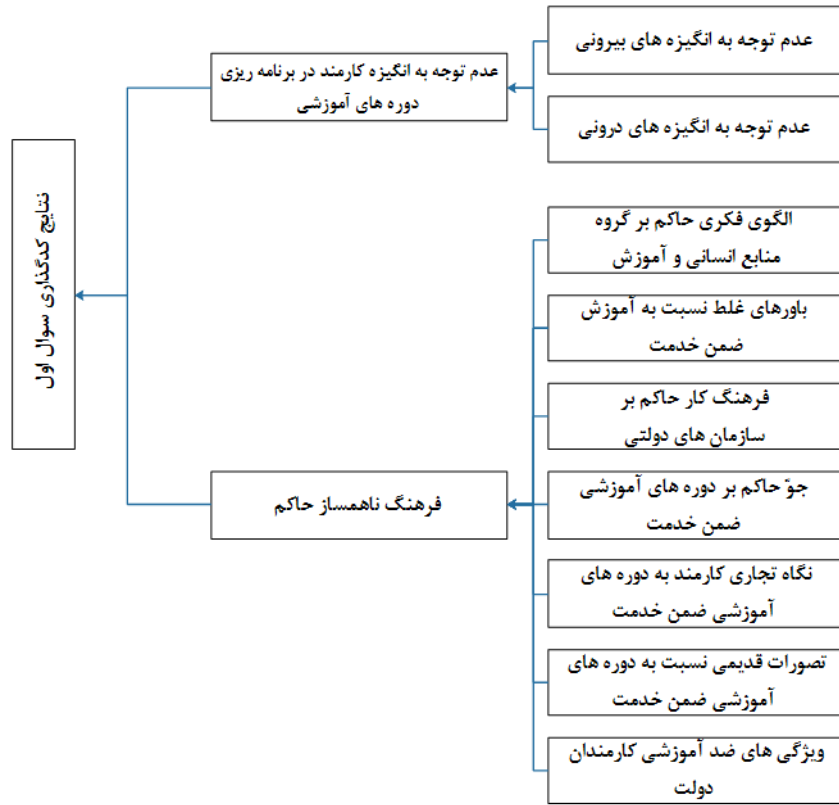
همانطور که بیان شد بعد از مصاحبه با نمونه ها در ابتدا متن مصاحبه ها پیاده سازی شد. سپس شواهد گفتاری مربوط به سوال پژوهش از متن مصاحبه ها جدا شد. در گام بعدی، مفاهیم هر یک از شواهد گفتاری ساخته شد. سپس، مفاهیم مرتبط با هم تحت عنوان کلی تری به نام مقوله گروه بندی گردید. در ادامه سعی شد جهت شفاف سازی مقوله ها به بیان تعریفی از هر مقوله که برگرفته از کلام مصاحبه شوندگان است، پرداخته شود. جهت تهیه جدول تعاریف مقوله ها، در ابتدا هر مقوله گردآوری شد، سپس کلیدواژه ضروری هر مقوله از متن شواهد گفتاری استخراج گردید. نهایتاً پژوهشگران بر اساس کلیدواژگان مذکور به بیان تعاریف مقوله ها پرداختند (۸).

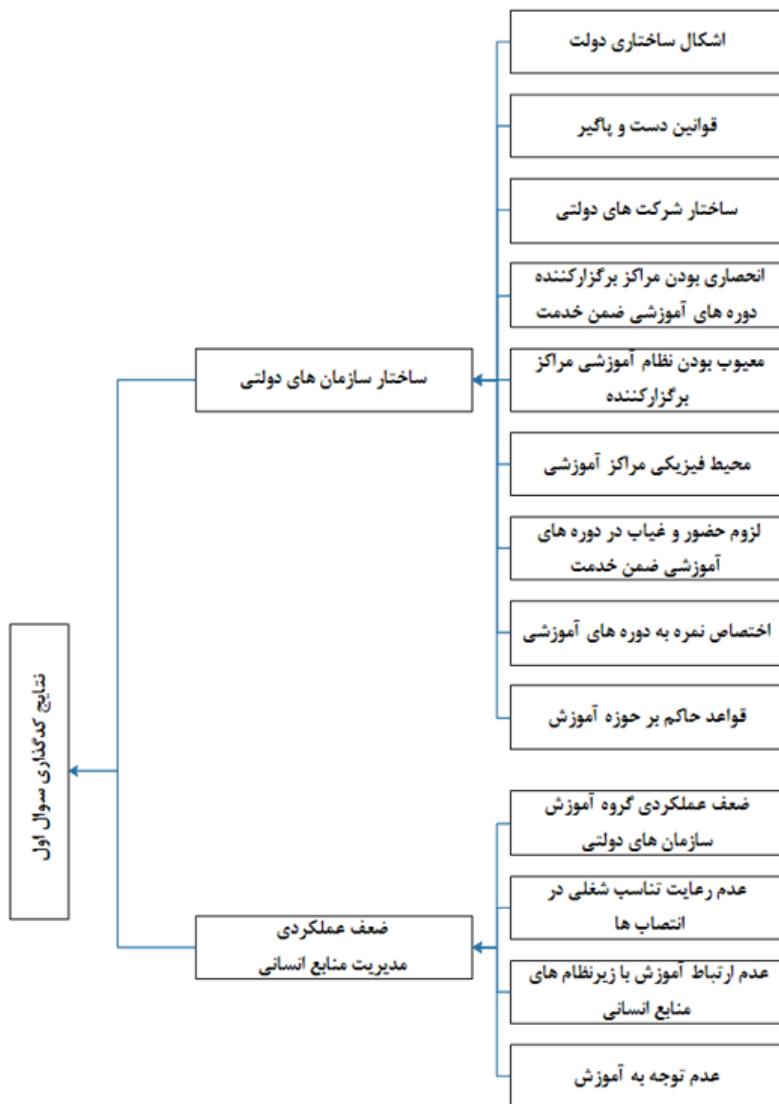
چرایی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان

الگوی ۱، کلیدواژه ها یا کدهای مستخرج از متن شواهد گفتاری مصاحبه ها و تعاریف مقوله ها را درج کرده است. در ادامه هر یک از ۹ مقوله بدست آمده از داده های مصاحبه ها همراه با برخی از شواهد گفتاری مصاحبه ها و ادبیات نظری مرتبط آورده شده است.

الگوی ۱. نتایج کدگذاری سوال اول







عدم نیازسنجی دقیق^۱

یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش های ضمن خدمت بی توجهی یا کم توجهی نسبت به هر یک از گامهای فرایند آموزش-نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی- است (۱۰). موضوع عدم نیازسنجی دقیق در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم نیازسنجی دقیق مدرس و عدم نیازسنجی دقیق متولیان آموزش گره خورده است.

چون استاد خودش حواسش هست در کلاس میتونه نیاز سنجی کنه و میتونه بر بچه ها تسلط داشته باشه که کی بازی میکنه کی نمیکنه چه کسانی رو به راه بیاره چون اونم به راه میاره به هر حال تا اون کسی که بی ربط هم باشه از اون بازهم استفاده میکنه .

برای اینکه فردی که میخواد به عنوان یک مسئول آموزشی مجری باشد و دوره را اجرا کند از استاد دعوت کرده و آمده و بستر آموزش محیا شده و در حال اجرا هست ولی واقعاً از نیاز افراد چون در محیط دیگری هستند مطلع نیست .

عدم نیازسنجی دقیق در این مقوله برمی گردد به عدم مهارت متولیان آموزش در تشخیص و سنجش نیاز آموزشی فراگیران است که برخی از این نیازهای فراگیران، عمومی و برخی تخصصی است.

عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی^۲

موضوع عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریت در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم باور مدیران به آموزش های ضمن خدمت، مطرح نبودن مدیر به عنوان الگوی آموزشی و ضعف مدیریتی گره خورده است. مدیریت فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و انسجام منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازماندهی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد (۲۷). نظریه نقش های مدیریتی به عنوان جدیدترین نظریه مدیریت می گوید که آنچه مدیر انجام می دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه ی چنین ملاحظاتی فعالیت ها و نقش های مدیریت را مشخص کرد. برای اداره موثر یک سازمان چهار نقش مدیر تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی لازم است. هر یک از این نقش های مدیریتی با یکی از خرده نظام ها و یک نظام اجتماعی ارتباط دارد. به دلیل آنکه هر سازمان یک نظام اجتماعی است و هر خرده نظام اجتماعی

¹ Lack of accurate needs assessment

² Management roles

ترکیب شده از خرده نظام های پیوسته بسیاری است. خرده نظام های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری، اقتصادی و تکنولوژی (۲۷). مدیرانی که به این باور ندارند که آموزش های ضمن خدمت می توانند در سازمان کارکرد داشته باشند و این به درک مدیر از کاربرد علم در سازمان بر میگردد. مدیران باید علم به معنای درک و تحلیل واقعیت های سازمانی را فراگیرند تا پایه استواری برای تصمیم های مدیریتی باشد این مدیران نه خودشان به دوره های آموزشی می روند تا به این علم دست یابند یا اینکه علم شان را بروزکنند و نه اینکه کارشناسان زیرنظر خود را به حضور در این دوره ها تشویق می کنند.

می بینیم طرف رئیسش عوض میشه و یک رئیسی میاد که اصلاً از آموزش حمایت نمیکنه یا یک رئیسی میاد که کامل حمایت میکنه.

لایه های ارشد سازمان در دوره های آموزشی حضور ندارند یا به عنوان مدرس یا به عنوان فراگیر یا به عنوان یه الگو و حتی یکبار بیان سرکشی کنند و دوره هم نیاد فقط یکبار بیاد سرکشی کنه وقتی چنین موضوعی نیست مسلماً این میل به مشارکت فعال و هدفمند وجود نخواهد داشت.

من در سازمان هستم و سال اول وارد شدم و دوره های آموزشی شرکت کردم و دو سال و پنج سال بعد حتی ارتقای خاصی در سازمان نمیگیرم ولی یک نفر بدون اینکه آموزش ببینه و بدون اینکه در برنامه های توسعه شرکت کنه صرفاً با لابی کردن و صرفاً با ارتباط با نهادهای خاص در سازمان یک باره به سرعت از بغل من رد میشود (منظورم من نوعی هست)

جوان هایی الان من خودم جوان سراغ دارم تو همکاری جدید شرکت میگه خسته شدم و داره افسرده میشه میگه من یک کاری رو با توان و میل خودم و با علاقه مندی خودم و توانی که داشتم دو گام از مدیرم جلوتر رفتم حالا دارن میگن که تو برای چی این کار رو کردی ، من دارم کارهای شرکت رو پیش میبرم خب یا اون مدیر ضعیفه باید خودشو برسونه به اون یا اینکه یک روالی عادت کردن و چرا انگیزه رو تو اون فرد می کشین.

تغییر شرایط اجتماعی

موضوع تغییر شرایط اجتماعی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اوضاع نابسامان نظام های جامعه و تغییرات و تحولات دنیای آموزش گره خورده است. اوضاع نابسامان نظام های جامعه مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تغییر شرایط اجتماعی به آن اشاره شده است. مصاحبه شوندها بیان می کردن سایر نظام ها نظیر آموزش و پرورش، اقتصاد، فرهنگ اوضاع نابسامانی دارد که این به صورت

ناخودآگاه بر آن اثر می گذارد. دیدگاه تفکر سیستمی^۱ به همین موضوع اشاره دارد که فعالیت های انسان به صورت سیستم های باز هستند که تحت تاثیر محیط قرار دارند(۳۶).

ما در سازمان جزئی از جامعه هستیم اگر به وزارت آموزش و پرورش ما و جایگاه آن اگر جایگاه و اهمیت واقعی خود را داشت ما هم میتوانیم بگوییم آموزش در سازمان ها داریم.

تغییرات و تحولات دنیای آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تغییر شرایط اجتماعی به آن اشاره شده است. ظهور اینترنت، رشد و گسترش روزافزون شبکه جهانی وب، تحول و تغییرات شگرفی در فرایند اطلاع یابی و اطلاع رسانی داده است.

اگر پنج سال یا ده سال پیش میخواستی راجب یک موضوع اطلاع پیدا کنی نیاز بود که حتماً یک دوره آموزشی شرکت کنی ولی الان شما خیلی ساده میتونی در گوگل سرچ کنی مثلاً من اگر بخوام یک دوره آموزشی شرکت کنم باید حداقل هشت ساعت در اون دوره باشم.

سطح تحصیلات و انتظارات بالا مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فراگیران به آن اشاره شده است. در ساله های اخیر باتوجه به رشد مدرک گرایی^۲ در سطح کشور طبیعتاً اثر آن بر ادارات دولتی و بدنه دولت متصور است که به طبع آن استخدام با مدارک بالا و در نتیجه انتظارات بالای کارمندان را به همراه خواهد داشت و این انتظارات بالا در نظام های سازمان اثرات خود را خواهد داشت.^۳

چون رفتی تحقیق کردی و چند تا مقاله داشتی داخل دوره دکتری به هر حال محقق به حساب میای التزام به این هست که بشناسی ولی نمیشناسی تازه پر توقع تراز بقیه هم هستن.

سطح تحصیلات متفاوت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فراگیران به آن اشاره شده است.

^۱ - System Thinking

^۲ - Evidence Orientation

^۳ - در اکثر کشورهای جهان از مدارک تحصیلی برای طبقه بندی و قشر بندی افراد مخصوصاً برای گزینش استفاده می شود. رندل کالینز جامعه شناس معاصر آمریکایی آن را بحران مدرک و جامعه با این ویژگی ها را مدرک گرا و الگوی حاکم بر چنین جوامعی را مدرک گرایی می نامد. نمود آن در محبوبیت مدرک در جامعه، درجه بندی و ارزیابی افراد بر اساس مدرک تحصیلی و نگاه ابزاری به مدرک تحلیلی در جامعه است(فیروزجائیان و همکاران، ۱۳۹۷:۱۴۷).

میخوام بگم خدمت شما یک: سطح تحصیلات، دو: اختلاف زمان اخذ مدرک ، این بحثه اختلاف سطح تحصیلات و اختلاف زمانی که مدرک گرفتیم ، شرایط سن اداری مون، اساتید محترمی که از مدل های مختلفی تشریف میارن، اون مطالبی رو که حاضر می کنن، بسیار نوسان داره بین اون چیزی که بچه هایی که داخل کلاس هستن ، خوب، اینها خودش خیلی از این مطالب باعث میشه که این در مجموع پرسنل دید مثبتی نسبت به آموزش ها نداشته باشن.

عدم شایستگی مدرسان

شایستگی به مدرسان کمک می کند تا بتوانند جریان یادگیری را در جهت صحیح پیش ببرند (۴). موضوع عدم شایستگی مدرسان با موضوع نگاه سهل انگارانه مدرس به دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت، نگاه تجاری مدرس به دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت، رفتار غیر حرفه ای مدرس دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت ، عدم برخورداری از مهارتهای تدریس مدرس دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت و کاربردی نبودن دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت گره خورده است.

اما وقتی خودم میرم و سر این کلاس ها مینشینم و میبینم اون کسی که اومده سر کلاس و داره تدریس میکنه خود اون نفر هم فقط میخواد وقت بگذرونه ، اون نفر هم فقط به دنبال سر دویدن هست دیگه از من دانشجو چه انتظاری هست

.....برخی از اساتید که میان سر کلاس بیشتر بیزینس من و بازاریاب هستن.....

استاد میگن آقای دکتر ، استاد ، مهندس عزیز این مطالبی که شما دارین الان سر کلاس ارائه میکنین فایلش رو هم به ما میدین میگه بله حتماً چشم آخر کلاس که میشه میگه آقا نشد اجازه بدین من ایمیل هاتون رو دارم و براتون میفرستم من شماره استاد رو دارم و چندبار با استاد تماس میگیرم و میخواد سر دویدن رو انجام بده یا یه سی دی به ما میدن در آخر و یه دی وی دی به ما میدن که هر چیزی داخلش اومده غیر از مطالبی که استاد بزرگوار سر کلاس استاد در ارتباط با اون دوره گفته خوبه من هم بر میخورم استادی که اونجا نشسته شاید حتی از نظر سنی از من کوچکتر باشه من دوست ندارم توی این سن کسی من رو اینطوری به بازی بگیره.

مهارت را به عنوان ترکیبی از آموزش رسمی، آموزش غیررسمی و تجربه دانست و تدریس فعالیتی میان فردی^۱ و تعاملی^۲ است که مبتنی بر ارتباط کلامی با هدف یادگیری یا تغییر رفتار یک یا چند فراگیر است (۲۸).

.....بگم من همیشه هم نمیتونم راجب اون موضوع بگم و من یه دفعه میزنم به صحرای کربلا که ذهن به یک سمت نره و خاموش بشه و قفل بشه یه دفعه اصلاً در لحظه که هیچکس انتظار نداشت یه مطلب متفرقه میگفتم بعد یه شوخی هم با بچه ها در کلاس داشتم.....

.....استاد باید بتواند خوب حرف بزند.....

کاربردی نبودن دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله عدم شایستگی مدرسان به آن اشاره شده است. محتوایی که توسط مدرس تولید می شود کاربردی و مفید نیست. تولید محتوا قواعدی دارد که رعایت نمی شود. این قواعد به مدرس کمک می کند که در تدریس خود حرفه ای تر عمل کند.

.....باشم وقتی که من میرم سرکلاسی که چیزی به من گفته میشه که نه به درد دنیای من میخوره و نه به درد آخرت من میخوره.....

عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی

موضوع عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم توجه به انگیزه های بیرونی و درونی گره خورده است..

انگیزه به مجموعه عواملی اشاره دارد که انسان را به سوی فعالیت و هدف به حرکت وا می دارد، آن را هدایت می کند و عامل تداوم آن می شود. زمانی که انجام یک فعالیت به دور از نتایج آن مدنظر باشد، انگیزه درونی و زمانی که فرد فعالیتی را برای دریافت پاداش، بازخورد مثبت و اجتناب از تنبیه انجام می دهد، انگیزه بیرونی مطرح است (۳۹).

¹ - Inter-Personal

² - Intractive

به نظر من بحث های مالی رو روش تمرکز کنین ؛ یعنی پس یکی عللی که انگیزه کافی وجود نداره برای شرکت فعال و هدفمند یکی بحث زیرساخت هست و یکی هم بحث انگیزه های مالی رو در نظر بگیریم .

.....انگیزش درونی به خود آموزش و شیوه اجرا بر میگردد.....

فرهنگ ناهمساز حاکم

یکی از عوامل موثر در بروز یادگیری در یک سازمان زمینه سازی و بسترسازی در بین کارمندان آن سازمان برای ایجاد فرهنگی است که بوسیله آن همه در تلاش برای رشد دادن یکدیگر باشند و با تاثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت سازمان کمک کنند(۶). فرهنگ ناهمساز حاکم در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع الگوی فکری حاکم بر گروه منابع انسانی و آموزش، باورهای غلط نسبت به آموزش ضمن خدمت، فرهنگ کار حاکم بر سازمان های دولتی، جو حاکم بر دوره های آموزشی ضمن خدمت، نگاه تجاری کارمندان به دوره های آموزشی، تصورات قدیمی نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت و ویژگی های ضد آموزشی کارمندان دولت گره خورده است.

الگوی فکری حاکم بر گروه منابع انسانی و آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است. گروه منابع انسانی و آموزش نسبت که متولی برگزاری دوره های آموزشی در شرکت می باشند نسبت به برگزاری دوره های نظراتی دارند که انگیزه فراگیران را تحت تاثیر می گذارد.

نباید به محدودیت ها فکر کنن بلکه به ماهیت موضوع فکر کنن گاهاً دفتر آموزش شرکت تو محدودت هست نه اینجور نباشه....

باورهای^۱ غلط نسبت به آموزش ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

دوره آموزشی رو هم تفریح میبینه حوصله نداره که بیاد کار پژوهش و تحقیق انجام بده.....

^۱ - باورها حاصل تجربیات آموخته شده هستند.(یعقوبیان و همکاران، ۱۳۹۸:۱۰۲).

نگاه کنین کلی این فضای زندگی مردم هست و این در کل جامعه مردم پخش شده و این بی انگیزگی رو از سطوح اولیه زندگی میتونین ببینین تا بالا به قول معروف یکی از وزرا میگه هرکسی در هر طبقه ای که هست ناراضی هست.

.....ما دچار یک گفتمان اداری هستیم.

مبنای تمدن و رشد بر پایه ی کار و اندیشه انسانی بنا شده است لذا شناخت ویژگی های فرهنگ کار جوامع از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است (۲۲). فرهنگ کار بامفاهیم اخلاق کار، وجدان کاری و تعهد کاری نزدیک است و گاهی یکی محسوب می شود. فرهنگ کار مجموعه ای از ویژگی ها مانند دقت و سرعت، سازگاری شغلی، انگیزه کاری، توجه به اهداف سازمانی و تسلط شخصی است (۳۰).

فرد فکر میکنه بیاد در دوره شرکت کنه و یک مهارتی رو کسب کنه بعد این مهارتی که کسب میکنه رو میره سرکار مجبوره از این مهارت استفاده کنه کار خودش زیاد میشه به دلیل اینکه شاید در دوره رغبت نداشته.....

جوا حاکم بر دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است. فضای حاکم بر یادگیری عاملی تعیین کننده در ایجاد انگیزه برای یادگیری است (۱۳).

کلاس اگر پنج نفر باشن که با هم مشارکت کنن تمومه و جو خیلی مهم هست.

به قول شما نشاط اجتماعی اثر خودشو میزاره و نشاط نباشه هیچ اتفاقی نمیفته و رشدی نیست.

نگاه تجاری کارمندان به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

که چیزی که من دارم تو دوره های آموزشی فعلی دارم میبینم و شرکت همکاران در این دوره های آموزشی فقط و فقط برای کسب امتیاز دوره آموزشی برای ارزیابی آخر سالشون هست این یکی از چیزهایی هست که به اصطلاح حتی ممکنه به عنوان دوره آموزشی هم حتی نگاه نکنه ، فقط میخواد چون در کارت هدف پیش بینی شده.

مصاحبه شونده ها اشاره به تصویرسازی های ذهنی داشتند که آموزش های ضمن خدمت در سنوات خدمتی برای آنها ایجاد کرده است.

.....اینها کم کم باعث میشود تصور زنگ زده ای از آموزش سازمانی در ذهن افراد شکل بگیرد

میده کسی که ذهنش بازه یعنی تازه وارد یه سیستم میشه خیلی کار کردن باهوش و انتقال یادگیری آسون تر از کسی هست که انگیزشو از دست داده تازه ما اونو میخوایم صفرش کنیم و برگردونیم به حالت اول و دوباره برنامه آموزشی رو روش پیاده کنیم.

ویژگی های ضدآموزشی کارمندان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

.....حالا ولی دلیلش رو شما همین بی حوصله و بی انگیزه بودن میدونید؟ آره کارمندان دولت کلاً طلبکارن

حوصله داری من میرم سر کلاس میشینم ساعت ده پذیرایی هم میشم و به جای اینکه ساعت چهار برم خونه ساعت یک و نیم تا دو خونمم یه روز هم کار انجام دادم.

ساختار سازمانهای دولتی

موضوع ساختار سازمانهای دولتی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اشکال ساختاری دولت، قوانین دست و پاگیر، انحصاری بودن مراکز برگزارکننده دوره های آموزشی ضمن خدمت، معیوب بودن نظام آموزشی مراکز برگزارکننده ، محیط فیزیکی مراکز آموزشی، لزوم حضور و غیاب در دوره های آموزشی ضمن خدمت، اختصاص نمره به دوره های آموزشی و قواعد حاکم بر حوزه آموزش گره خورده است.

اشکالات ساختاری دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

در ساختار دولتی اساساً وقتی من عملکرد خیلی مهمی نداشته باشم و دوغ و دوش آبی در دولت یکی باشد بنابراین به دنبال ارتقا و بهبود عملکرد نیستم که نیاز به آموزش داشته باشد و احساس نیاز نمیکنم و من اگر در بخش خصوصی باشم آن موقع تشنه یادگیری موثر هستم چون به منافع من گره خورده و ارزش افزوده سازمان من را بالا میبرد.

قوانین دست و پاگیر مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

مورد بعدی قوانین دست و پاگیر است مثلاً با تعداد کم کلاس تشکیل نمی شود.

برنامه های آموزشی رو اومدیم با چی ارزیابی میکنیم، نفر و ساعت یعنی من اگر اختیاری داشتم در حوزه آموزش و تصمیم گیرنده اصلی بودم این مسئله اول از همه فکر میکنم برای پنجاه یا شصت سال پیش بوده الان ما باید بریم به سمتی که بگیم چه میزان یادگیری اتفاق افتاده

انحصاری بودن مراکز برگزارکننده دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

موسسات آموزشی که بدتر از کارمندان شرکت هستند حالا تو وزارت نیرو جای دیگه رو نمیدونم داخل خود وزارت نیرو، بینین دولتی هستند سود و زیان براشون اهمیتی نداره میخوان ساعت رو پر کنن اونا هم یک آماری باید بدن آخر هر سال که این تعداد نفر و این تعداد ساعت دوره فنی و غیر فنی برای آب و برق و گاز زیر مجموعه خودمون اجرا کردیم

یک مورد دیگه هم برمیگرده به سازمان برگزارکننده چه ما که یک مرکز آموزش دولتی هستیم و چه بعضی از مراکز خصوصی که وارد بحث آموزش شدن مثلاً آموزش ها انحصاری میشه و مثلاً میگن ما فقط گواهینامه این مجتمع رو قبول داریم و این مجتمع خودش رو به روز نمیکنه و خودش رو آپدیت نمیکنه و سرفصل های قدیمی و عناوین همه عناوین تکراری هست.....

معیوب بودن نظام آموزشی مراکز برگزارکننده ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

واقعیت این هست که یک سیستم فرسوده هست کل سیستم آموزش بر اساس استاد و شاگردی یک سیستمی هست که به نظر میاد باید شکل های نوین تری رو داشته باشه

کاری ندارم که سیستم آزمون گیری ما هم اشکال داره.....

محیط فیزیکی مراکز آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

محیط هست دقیقاً خود آقای طلوع می‌گه این محیط مجتمع انقدر کسل کننده و تاریک هست که همکاران ما انگیزه ندارن برای همین مهندس می‌گه شما هر جا بخواین ما براتون دوره برگزار میکنیم دیگه مجتمع نیان .

از همه جهت از این جهت که چه دوره ای برن و کجا برن و حتی مکان برگزاری آموزش ها هم بدترین فضا و بدترین قسمت ها رو میگذارن برای آموزش یعنی جاهایی که نه رنگ و روی درست و حسابی داره و نه حال و هوای درستی داره اینها همه در ظاهر خیلی ساده هست ولی در باطن وقتی دو بار یا سه بار یا چهار بار تکرار میشه یک چیز ناخودآگاه در ذهن آدم به وجود میاره و این ناخودآگاه این هست که آموزش اگر مهم بود سازمان به مکانش اهمیت میداد.

لزوم حضور و غیاب در دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

حضور و غیاب اعتماد متقابل را از بین می برد. شان همکار در حضور و غیاب از بین می رود

اختصاص نمره به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

یعنی اصلاً رد در آموزش نداریم و مردودی نداریم یک دوره آموزشی ضمن خدمت بگذرونه و اصلاً این رو نداره که مثلاً ممکنه من این دوره رو بیفتم چون یک بحث اینه که امتحانات واقعی نیست ، تازه امتحانش هم واقعی باشه چیه خود استاد و بخصوص کسانی که با شرکت دارن کار میکنن من استاد دانشگاهی که مشاور من هست من در اداره مسئول پروژه هستم ایشون تو دوره آموزشی استاد من هست میشه اصلاً ما بده بستون نداشته باشیم با هم دیگه اصلاً امکان پذیره

آموزش ها من اعتقاد صد درصد دارم که باید نمره رو ارزش حذف کنیم چون تقلب میکنیم مخصوصاً الان که دوره ها مجازی شده چون این اتفاق میفته و اصلاً فکر نمیکنیم که در شان هست یا نه چون نمره چهارده و هفده یکی هست و بازخوردی نداره و طرف می‌گه بریم چه فرقی میکنه و نمره برای رقابت خیلی خوبه ولی ما چه نیازی به نمره داریم و منی که هفده میگیرم با فردی که بیست میگیره تفاوتی داره خب نه فرقی هم نداره چون دو تامون هم چیزی یاد نگرفتیم

قواعد حاکم بر حوزه آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

یه بخشی از آن فرهنگ‌گست که باید به اجبار در دوره های آموزشی شرکت کنیم.

ما این رو داریم غیر مستقیم اجرایی میکنیم یعنی همون درخواستی که اول پر میکنیم جوری نظر سنجی هست ولی نظر سنجی و درخواست اجباری هست و طرف نگاه میکنه که ساعتش پر شده یا نه و بعد بر اساس اون اعلام نیاز میکنه و این به نظر من بزرگترین معضل آموزش هست.

ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی

ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. برخی از سازمان ها برای بخش آموزش دارای یک پست وجود دارند و برخی دیگر تحت عنوان گروه یا مدیریت آموزش هایی را به کارمندان خود ارائه می کنند. ضعف عملکردی گروه منابع انسانی و آموزش را میتوان در سطح کارشناس آموزش مطرح کرد که به مهارت های لازم مجهز نیست و یا در سطح گروه یا مدیریت مطرح می شود که مهارت لازم جهت ارتباطگیری و برقراری ارتباط نزدیک با سایر بخش های سازمان ندارد تا بتواند به خوبی به شناسایی و تطبیق اولویت های آموزشی با اهداف سازمان بپردازد.

ضعف عملکرد آموزش هم هست که نرفته این مسئله رو بهش بپردازه تو جلسات مختلف که مدیر مشخص نکرده که این دوره باعث چه عملکردی تو حوزه کاری شده مدیران ملزم بشن که عملکرد بدن و بگن اینجا صرفه جویی شد و این بهبود انجام شد بعد از این دوره. خود مسئولین آموزش هم کاری نکردن؟ ما خودمون هم بله چون میبینیم که سازمان الویت هاش چیز دیگری هست خیلی نمیبریم به اون سمت که این مسئله رو در جلسات بهش بپردازیم، مثلاً مدیر ارشد رو باید آگاه کنیم مدیر سرمایه و منابع انسانی رو آگاه کنیم نسبت به این مسئله حساس کنیم و اونجا به گزارش ارئه بدیم که مدیر اطلاع نداشته و باز خوردی نداشته خب چجوری این تعهد رو امضا میکنن.

یک اراده کافی رو نمیدیدم که اینا بیان و بشینن کار رو انجام بدن، خود اراده و تسلیم نشدن در برابر مشکلات و محدودیت ها برای متصدیان دفتر آموزشی و شرکتی که میخوان برنامه ریزی بکنن میتونه انگیزه ساز یک اراده کافی رو نمیدیدم که اینا بیان و بشینن کار رو انجام بدن

باتوجه به اینکه کد محوری ضعف عملکردی گروه آموزش سازمان های دولتی با کدهای محوری عدم بروزرسانی دوره های آموزشی، آموزشی نبودن نماینده های آموزش، عدم استفاده از مدرس توانمند و عدم توجه به سنوات خدمتی فراگیر در برنامه ریزی دوره های آموزشی قرابت معنایی دارد لذا محقق

تصمیم گرفت که این کدها را ذیل کد ضعف عملکردی گروه آموزش سازمانهای دولتی بیاورد. عدم بروزرسانی دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی تازه ای را برای مشاغل مختلف بوجود می آورد و لازم است این مشاغل با پیشرفت علوم همراه باشد و رشد این آموزش ها در بهبود کارآمدی و کیفیت خدمت رسانی اثر مطلوبی بجا می گذارد(۷).

نیاز روز را هم باید در نظر گرفت. دوره ها باید بروز باشد.

آموزش ها آپدیت همیشه مطابق با نیاز صنعت و نیاز روز دنیا

آموزشی نبودن نماینده های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. از آنجایی که کارمندانی که با آموزش سازمان همکاری می کنند و موارد آموزشی را به کارمندان اطلاع رسانی می کنند دیدگاه آموزشی ندارند نارسایی ها را برای نیازسنجی، برنامه ریزی و...آموزش سازمان ایجاد می کنند.

پس شما سه تا فرآیند رو برای ما تعریف کردین ؛ شما مثلاً به یک مدیر میگین یک نماینده برای ما معرفی کن بعد مدیر میگردد که کی از همه بیکار تر هست و کی به درد نمیخوره که بشه رابط آموزشی ؛ دقیقاً چیزی که در ذهن مدیر میگردد همین ؛ بله همینه خاطر جمع باشین ؛ ولی همه نماینده ها اینطوری نیستن ؛ بله ولی اگر خودت بتونی بیای در دل بچه ها و باهاشون صحبت کنی که چی برای روابط آموزش خوبه .

عدم استفاده از مدرس توانمند مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. در فرایند برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی به استفاده از مدرسان توانمند توجه نمی شود(۲۵) در حالی که آموزش کلید شکوفا کردن توانایی انسان است و مهمترین نقش در آموزش متعلق به استاد است چرا که تاثیر گسترده و عمیقی دارند(۱۱).

یکی اساتیدی که انتخاب میشن معمولاً افرادی هستند که هیچ جای دیگری به عنوان مثال بازخورد ندارن یا موفق نبودن یا به لحاظ علمی یا تجربی در جایگاه درستی نیستند

مطالب انقدر پیش پا افتاده بود انقدر پیش پا افتاده بود بر اساس همین که استاد میومد میگفت مثلا بچه های آب منطقه ای هستن اینها بیشتر از این نمیخوان فقط میخوان به حضور داشته باشن و برن یک دوره رد بشه ،انقدر پیش پا افتاده بود اصلا میموندی این چی رو میخواند به ما یاد بده ؟چی رو میخواند به ما اضافه کنه؟هیچی. ما هم به هر حال اومده بودیم میومدیم فقط حضورمون رو می زدیم و وایمیستادیم و می رفتیم

عدم توجه به سنوات خدمتی فراگیران در دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. در برنامه ریزی دوره های آموزشی عدم توجه به سنوات خدمتی، در نظر نگرفتن طبقه شغلی کارمندان و حداقل و حداکثر سن برای شرکت در دوره های آموزشی نارسایی هایی وجود دارد(۲۵).

اشخاص با سنوات بالاتر کلاس آموزشی متناسب با شخصیت خود نمی دانند بهتر است آموزش آنان به نحوی دیگر باشد. به این شکل محترمانه تر خواهد بود.

من فکر کنم بیشتر مشکل بین همکارانی هست که سابقه کارشون بالا هست چون در سابقه کار بالا حالا به خصوص در آب خراسان رضوی برای اینکه اینجا به مجموعه بزرگی هست و چالش های بسیار زیادی داره شما در حین کار با بی نهایت چالش روبرو میشین و رفع میکنین یعنی تجربه کاری شما به حدی میرسه که حس میکنین دیگه نیازی به دوره آموزشی ندارین

سازمانهای موفق آنهایی هستند که به موضوع آموزش با دیدگاه سرمایه گذاری راهبردی می نگرند. سرعت تولید دانش های جدید، تاکید و خواست مشتریان بر افزایش کیفیت خدمات، تغییرات مداوم در نوع درخواست ها، تاکید بر افزایش مهارت کارکنان برای افزایش کارایی از جمله دلایل توجه به نقش آموزش ضمن خدمت کارکنان می باشد(۲۵). عدم اطلاع کارمند از نیازهای آموزشی خود مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. نیازهای آموزشی^۱ به نیازهایی گفته می شود که از طریق آموزش قابل رفع هستند که در حوزه های دانشی،^۲ مهارتی^۳ و نگرشی^۴ مطرح می شوند(۴۶).

1 - Educational Need

2 - Knowledge

3 - Skill

4 - Attitude

اصلاً کارکنان هم نیاز خودشون رو نمیدونن من به این هم رسیدم تو کارمندان

دید آینده هم به شغلش نداره یعنی به نقل از آقای درودی نمیدونه ده سال آینده چه نیازهایی داره آگه این دید رو هم داشته باشه و آگاهی نسبت به آینده داشته باشه خوبه.

عدم رعایت تناسب شغلی در انتصاب ها مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. تناسب شغلی یکی از ابعاد تناسب سازمانی است که به تناسب میان خصوصیات فردی و الزامات شغلی اشاره دارد که بیشتر به سازگاری میان دانش، مهارت ها و توانایی های کارمند از یک سو و الزامات شغلی از سویی دیگر اطلاق می شود (۳۴). نتایج یک پژوهش نشان می دهد رعایت نشدن تناسب شغل و شاغل سبب ایجاد حدود ۷۰ درصد نیاز آموزشی می شود (۱۴).

سازمان های دولتی چقدر به موضوع شایسته سالاری و شایسته گماری دقت میکنیم یک عزیزی میگفت که خیلی ها بیشتر شایسته ی سالاری هستند

عدم ارتباط آموزش ها با زیرنظام های مدیریت منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. زیرنظام های مدیریت منابع انسانی تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان است (۴۴).

مهمترین در سازمان به نظرم ارتباط و پیوند بین آموزش و نظام جبران خدمات هست که این هم موضوع اولیه بود که اشاره کردم

وقتی در منابع انسانی پیوند درست بین ارزشیابی و عملکرد ما با آموزش ما نباشد طرف انگیزه ندارد

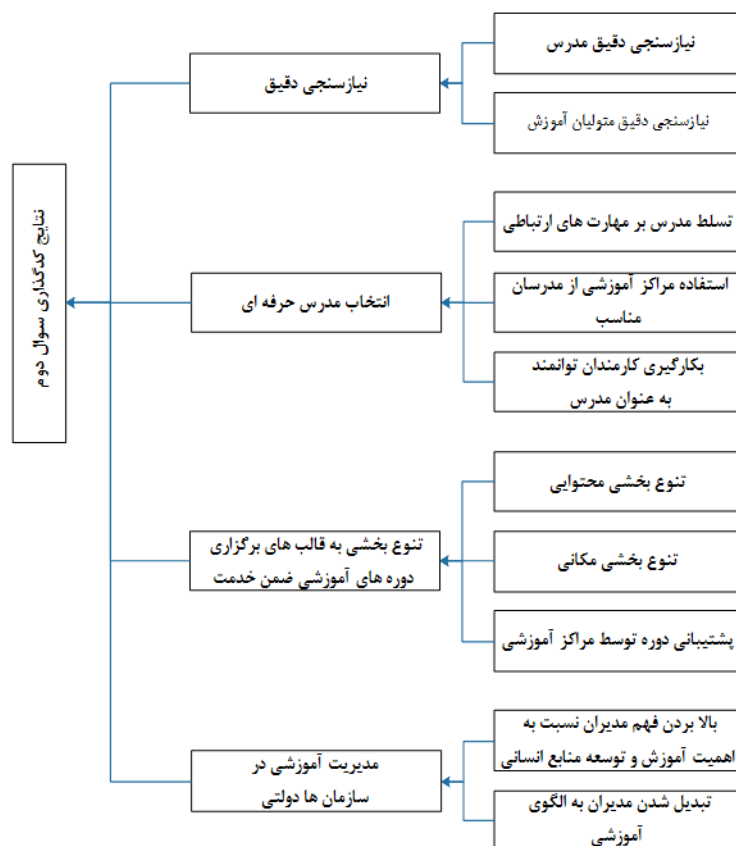
از همه جهت از این جهت که چه دوره ای برن و کجا برن و حتی مکان برگذاری آموزش ها هم بدترین فضا و بدترین قسمت ها رو میگذارن برای آموزش یعنی جاهایی که نه رنگ و روی درست و حسابی داره و نه حال و هوای درستی دارد اینها همه در ظاهر خیلی ساده هست ولی در باطن وقتی دو بار یا سه بار یا چهار بار تکرار میشه یک چیز ناخودآگاه در ذهن آدم به وجود میاره و این ناخودآگاه این هست که آموزش اگر مهم بود سازمان به مکانش اهمیت میداد.

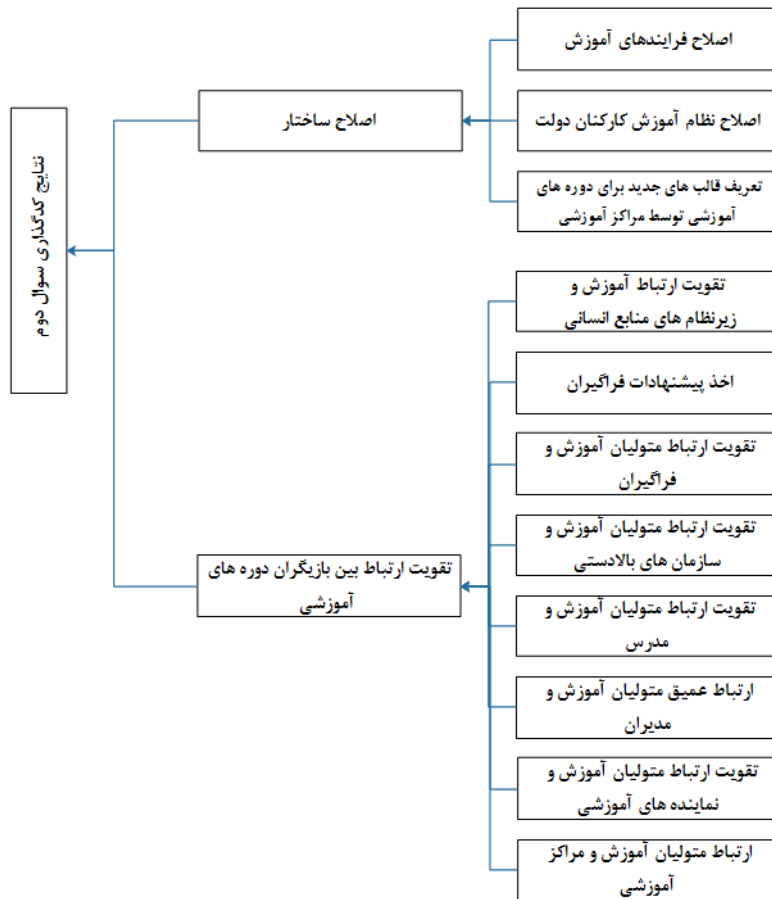
^۱ - چالش اخیر مدیریت دولتی مسئله کارایی است (قلی پور، ۱۳۸۱: ۶۷).

چگونگی ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان

در جستجوهای که محقق داشته است تنها به چند پژوهش در باب انگیزه های مرتبط با دوره های آموزشی ضمن خدمت رسید که بیشتر آنها به انگیزه های درونی و بیرونی و راهکارهایی کلی اشاره داشته اند (جوکار تنگ کرمی و همکاران ۱۳۹۴، والی و همکاران ۱۳۹۴، صادقی و همکاران ۱۳۹۳، عباس زاده و همکاران ۱۳۸۷، Sajjadnia و همکاران (۲۰۱۵) و brahim Abadi, Farhad (۲۰۱۱)). وجه تمایز پژوهش حاضر ارائه راهکارهای جامع با توجه به وضع موجود است. در پاسخ به سوال چگونگی ایجاد یا تقویت انگیزه در کارمندان سازمان های دولتی کرد موارد ذیل احصاء گردید: نیازسنجی دقیق، انتخاب مدرس حرفه ای، تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی، اصلاح ساختار، تقویت ارتباط بین بازیگران دوره های آموزشی، در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی، مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت، مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد حرفه ای متولیان آموزش. الگوی ۲، کلیدواژه ها یا کدهای مستخرج از متن شواهد گفتاری مصاحبه ها و تعاریف مقوله ها را درج کرده است. در ادامه هر یک از ۱۰ مقوله بدست آمده از داده های مصاحبه ها همراه با برخی از شواهد گفتاری مصاحبه ها و ادبیات نظری مرتبط آورده شده است.

الگوی ۲. نتایج کدگذاری سوال دوم





نیازسنجی دقیق

مهم ترین مقوله اصلی مستخرج از داده ها، مقوله «نیازسنجی دقیق» است. موضوع نیازسنجی دقیق در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع نیازسنجی دقیق مدرس، نیازسنجی متولیان آموزش، کاربردی کردن دوره آموزشی توسط مدرس دوره، کاربردی کردن دوره های آموزشی توسط متولیان آموزش شرکت، توجه متولیان آموزش شرکت های دولتی به سبک های یادگیری فراگیران، توجه به سنوات خدمتی در برنامه ریزی دوره های آموزشی و آگاه کردن کارکنان از اهداف سازمان گره خورده است. نیازسنجی به دلیل نقش زیربنایی و ساختاری خود نسبت به سایر فرایندهای آموزش کارکنان از اهمیت و

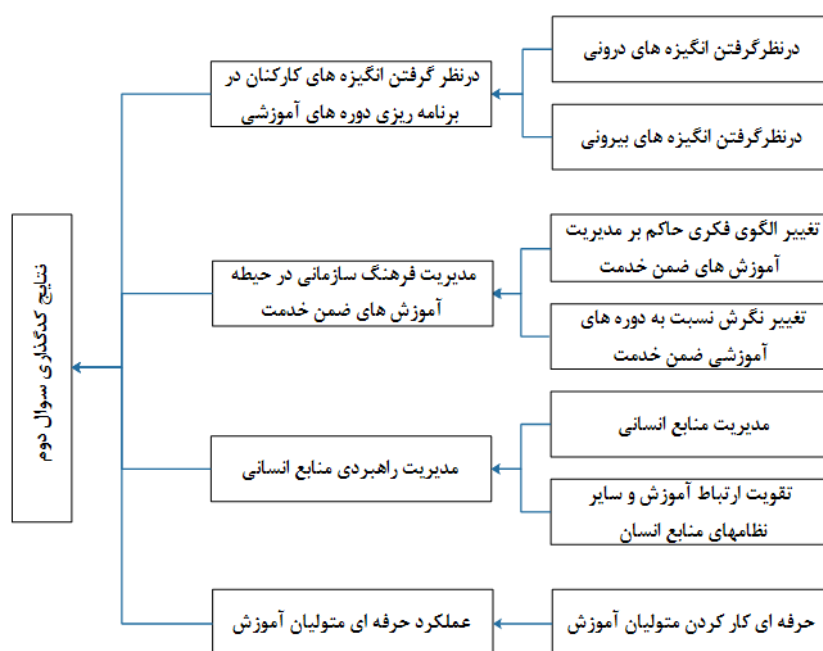
حساسیت بالاتری برخوردار است و اگر به درستی انجام شود مبنای علمی تری برای برنامه ریزی آموزشی فراهم خواهد کرد (۱۰).

نیازسنجی دقیق مدرس دوره مفهوم دیگری است که ذیل مقوله نیازسنجی دقیق به آن اشاره شده است. مدرسان یکی از مهمترین عناصر نظام آموزشی هستند که با مهارت هایی که می توانند داشته باشند خواهند توانست نیازهای فراگیران را پاسخ گویند. به عبارت دیگر یادگیری و موفقیت فراگیر پیش بینی کننده کیفیت مدرس است (۴۲).

به استاد باید گفت که بیاید سازمان را بشناسد و نیازسنجی انجام دهد مثلا دوره ۳۰ ساعت ، ۱۰ ساعتش را بیاید به سازمان و با همکاران گفتگو کند و محیط را حداقل بشناسد و سرفصل ها را با همکاران چک کند و تدوین کند که سرفصل ها بومی سازی گردد و باید ۵۰ درصد از کار استاد همین باشد.

نیازسنجی دقیق متولیان آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله نیازسنجی دقیق به آن اشاره شده است. اولین و اساسی ترین مرحله در اجرای فرایند آموزش اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است (۳۲) که قطعا نقطه ی شروع آن متولیان آموزش ضمن خدمت سازمانهای دولتی می باشند.

به نظر من علت اصلی یکی این هست که باید ببینیم اول در سازمان چه میگذرد و برگردیم در چرخه خود آموزش و فرآیند آموزش یعنی آنچه که در نیازسنجی میگویند و هدف گذاری برویم تا ارزیابی و اثر بخشی این میشود.



از آنجایی کدهای محوری کاربردی کردن دوره های آموزشی توسط متولیان آموزش، توجه متولیان آموزش شرکت های دولتی به سبک های یادگیری فراگیران، توجه به سنوات خدمتی در برنامه ریزی دوره های آموزشی و آگاه کردن کارکنان از اهداف سازمان در ذیل کد محوری نیازسنجی دقیق متولیان آموزش می گنجد لذا محقق این کدها را ذیل کد محوری نیازسنجی دقیق متولیان آموزش قرار داد.

یکی از مهم ترین مقوله اصلی مستخرج از داده ها، مقوله « انتخاب مدرس حرفه ای » است. انتخاب مدرس حرفه ای در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع تسلط مدرس بر مهارت های ارتباطی، استفاده مراکز آموزشی از مدرس مناسب و بکارگیری کارمندان توانمند به عنوان مدرس گره خورده است. تسلط مدرس بر مهارت های ارتباطی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است. مهارت های ارتباطی به مهارت هایی گفته می شود که شخص می تواند بوسیله ی آنها با دیگران به گونه ای ارتباط برقرار کند که باعث ظهور رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش های منفی در طرف مقابل شود. این مهارت برای مدرسان از اهمیت بسیار ویژه ای برخوردار است چرا که مدرسان تاثیر بسزایی بر زندگی یادگیرندگان دارند (۱۲).

استاد باید بتواند خوب حرف بزند.

استاد باید تعاملی کار کند. علاوه بر اینکه فراگیر یاد می دهد استاد نیز چیزی یاد می گیرد.

استفاده مراکز آموزشی از مدرس مناسب مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است. انتخاب مدرس مناسب در فرایند برنامه ریزی دوره ی آموزشی جای می گیرد که به مراکز آموزشی برمی گردد که مدرسانی را که پیشنهاد می کنند مناسب دوره آموزشی باشند.

تو آموزش از همه چیز مهمتر استاده. یعنی واقعاً شما الان توی خودتون نگاه بکنید توی بکگراند خودتون دروسی که استاد های خوب داشتین اثر بخشی اش تا الان مونده

بکارگیری کارمندان توانمند به عنوان مدرس مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است.

برای همکاران بالای بیست سال یا بیست و دو سال سابقه کار بهترین راه اینه که شکل آموزششون عوض بشه و اونها آموزش ده باشن یا اینکه در قالب تجربه بیان یک چیزهایی یا اینکه تدریس کنن و از این تدریس استفاده بشه از تجربیات شون در مقام فراگیر قرار نگیرن و در مقام استاد قرار بگیرن هم شان شون حفظ بشه مثلاً من الان کتاب کوچکی که نوشتم در قالب یک تجربه مدیریتی هست.

تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت

یکی دیگر از مقوله اصلی مستخرج از داده‌ها، مقوله « تنوع قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت » است. تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع تنوع بخشی محتوایی و تغییر قالب های مکانی برگزاری دوره های آموزشی گره خورده است.

کلاس ها شلوغ نشود که تخصصی شود مثلاً یک گروه خاص کاری وارد شوند.

یک دوره رو برگزار کنیم، مثلاً تو یه دوره سه دسته بشن افراد یه عده برن کار پژوهشی انجام بدن و یه عده ای برن ویدیو آموزشی ببینن و عده ای هم برن کلاس آموزشی ببینن

تنوع بخشی مکانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت به آن اشاره شده است.

مثلاً ببریم سد چالیدره مگر سد چالیدره چه اشکالی داره و یه نهار هم بدین مگر شما اونجا نهار نمیدین به بچه ها خب اونجا هم نهار بدین اینطوری هم پروتکل های رعایت شده و هم خیلی راحت من یادم میاد سال هشتاد و دو یا هشتاد و سه حتی با خانواده دعوت میکردن و اینطوری انگیزه به وجود میاوردن و خانواده میرفتن اونجا بازی میکردن مابقی میومدن سرکار و در کلاس آموزشی و این دسته بندی شده بود.

مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی

موضوع مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی و تبدیل شدن مدیران به الگوی آموزشی گره خورده است. مدیریت آموزشی به طور عام، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده است (۵). در فرایندهای آموزش باید مدیران در نظر گرفته شوند. بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. باتوجه به پیچیده شدن جوامع و سازمان ها نیاز به نیروی انسانی با ویژگی هایی خاص است لذا این سازمان ها در حوزه جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش باید به این ویژگی ها توجه و بر اساس آن برنامه ریزی کنند (۳۸). این مدیران سازمان هستند که باید به این فهم و درک از اوضاع و شرایط برسند.

شاید ضعف عملکرد آموزش هم هست که نرفته این مسئله رو بهش بپردازه تو جلسات مختلف

اگر آموزش قرار هست برای همکاران مهم باشه قبل از اون برای مدیران باید خیلی مهم باشه

تبدیل شدن مدیران به الگوی آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی به آن اشاره شده است.

بعد فرهنگی یا گفتمانی این هست که خود مدیر به عنوان یک الگو ظاهر بشه و بیاد دو دوره تدریس کنه و در دو دوره آموزشی حضور داشته باشه و بینش و اصطلاحاً *touchable* بشه و قابل لمس بشه در دوره های آموزشی و در سمینارها

شما باید چهار نفر دیگه هم کنار این فرد بگذارین که از این افراد هم بحث جانشین پروری به وجود بیاد هم این تجربیات منتقل بشه اگر میخوایم کسی رو جابجا کنیم حداقل بزاریم چند نفر کنار دستش باشن

اصلاح ساختار

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله «اصلاح ساختار» است. موضوع اصلاح ساختار در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اصلاح فرایندهای آموزش، اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت، تعریف قالب های جدید برای دوره های آموزشی توسط مراکز آموزشی، تغییر قالب برگزاری دوره های آموزشی، امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی، نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها و کاهش مدت دوره آموزشی گره خورده است. اصلاح فرایندهای آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است. فرایندهای حاکم بر سازمان در حوزه آموزش را باید شناسایی و بررسی مجدد کرد تا بهترین آن انتخاب گردد. به عبارت دیگر مبتنی بر فرایند باید آموزش های ضمن خدمت را باید مدیریت کرد.^۱

آموزش منتهی به مدرک نشه و منتهی به رضایت بشه

بازبینی کنیم سیستمهای مرتبط با فرآیند آموزشی مان را و اصلاح کنیم

^۱ - مدیریت فرایند محور شامل شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان برآوردن نیازهای مشتریان است (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۴).

اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است. با توجه به اصول حاکم بر نظام نوین آموزشی^۱ باید به صورت مداوم قوانین و فرایندها را مورد بازنگری قرار داد. یکی از وظایف کارشناسان و مدیران منابع انسانی باید بازخوردهایی باشد که به سازمان های بالادستی می دهند. به عبارت دیگر آسیب شناسی و بررسی مستمر نظام آموزش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن.

ما آموزش همکار رو منوط کردیم به ارزیابی ها و برآش امتیاز گذاشتیم یعنی همکار یک نگاه تجاری به آموزش پیدا کرده یعنی نگاه تجاری به آموزش رو باید برداریم که آموزش تجاری نیست .

نکته دوم آموزش اختیاری حداقل پنجاه درصد ؛ باید باشه ؟ نه من مثلاً یک دوره دارم در رابطه با بحث فلان هر کسی خواست بیاد و اگر هم خواست نیاد.

با توجه به اینکه مفاهیم نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها ، امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی و کاهش مدت دوره های آموزشی قرابت معنایی با مفهوم اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت دارد لذا ذیل این مفهوم تعریف و توضیح داده می شود. نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

مراکز برگزارکننده بیرونی را در نظر بگیرید که خود همکار شرکت کند که نیازی برای به حدنصاب رسیدن نباشد. خود همکار به این نتیجه برسد که این دوره برایش بهتر است. دوره ای خوب است که خود شخص با علاقه برود.

من میگم اگر به دنبال اثر بخشی هستین ساعت آموزش رو کم کنین و من نوعی مجبور نشم چهل ساعت برم و من ده ساعت برم ولی پنج نفر بریم سر کلاس و برای پنج نفر تشکیل بدن این موضوع برای بحث استاد و شاگرد هست که به نظر من مهم هست.

امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

یعنی این آموزش نباید مبنایش به مبنای امتیازی باشه.....

^۱- نگرش سیستمی، اصل جامعیت و اصلاح و بازخورد مستمر، توجه به تغییرات، نگرش راهبردی، همکاری و مشارکت (qavani n.i r).

صرفاً برای یه سری امتیازات که برش پیش بینی شده و شاید خیلی هم عددی نباشه ولی خب تنها انگیزه اش باید همون امتیازاتی باشه که بهش داده میشه و این در یادگیری هم تاثیر منفی خواهد داشت یعنی تلاشی برای اینکه تفهیم بشود رو نخواهد داشت و فقط گذراندن دوره و مدرکی که خواهد گرفت هدف خواهد بود که این خب نتیجه کافی رو برای این کسی که کلاس ها رو تنظیم کرده نخواهد داشت

کاهش مدت دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

دوره ها هرچه زمانش کمتر باشد بهتر است.

من میگم اگر به دنبال اثر بخشی هستین ساعت آموزش رو کم کنین و من نوعی مجبور نشم چهل ساعت برم و من ده ساعت برم ولی پنج نفر بریم سر کلاس و برای پنج نفر تشکیل بدن این موضوع برای بحث استناد و شاگرد هست که به نظر من مهم هست

تعریف قالب های جدید برای دوره های آموزشی توسط مراکز آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است.

بله بیایم انعطاف این رو داشته باشیم که به شکل های مختلفی یک دوره رو برگزار کنیم، مثلاً تو یه دوره سه دسته بشن افراد یه عده برن کار پژوهشی انجام بدن و یه عده ای برن ویدیو آموزشی ببینن و عده ای هم برن کلاس آموزشی ببینن.

مراکز برگزارکننده بیرونی را در نظر بگیرید که خود همکار شرکت کند که نیازی برای به حدنصاب رسیدن نباشد. خود همکار به این نتیجه برسد که این دوره برایش بهتر است. دوره ای خوب است که خود شخص با علاقه برود.

تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده‌ها، مقوله « تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی » است. موضوع تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع تقویت ارتباط آموزش و زیرنظام های منابع انسانی، اخذ پیشنهادات فراگیران، تقویت ارتباط متولیان آموزش و سازمان های بالادستی، تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس، تقویت ارتباط

متولیان آموزش و مدیران، تقویت ارتباط متولیان آموزش و نماینده های آموزشی و تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی گره خورده است. تقویت ارتباط آموزش و زیرنظام های منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

پیوند بزئید بین آموزش به عنوان یک مولفه و به عنوان یک ساب سیستم با سایر سیستم های منابع انسانی آموزش می‌دهیم که چه بشود که مسیر ارتقا ما باز بشود.

اخذ پیشنهادات فراگیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است. یکی از ساده ترین ابزار برای رسیدن به مدیریت مشارکتی، استقرار نظام پیشنهادات است. ضمن شناسایی نیازهای کارکنان می توان به نقاط قوت و ضعف جهت استفاده بهینه از منابع و امکانات دست یافت. البته اخذ پیشنهادات نتنها می تواند فراگیران را دربرگیرد بلکه شامل سایر بازیگران فرایند اجرای دور های آموزشی خواهد شد.

دیگه مثلاً من گفتم من در تجربیاتی که در این دو سال از افراد می‌شنیدم و اینکه جالب بود که خود مدیر آموزش شرکت برق فردی هست که از دیگران خیلی نظر میگیره و از همکاران نظر میگیره و از ما نظر میگیره مثلاً میگه چه دوره ای خوب هست که برگزار کنیم و مدیر و این قضیه چهارشنبه ها همه ایده ها از سمت همکاران باشه و خودشون درخواست داشته باشن وقتی نظراتشون رو میپرسه انگار اونها رو مشارکت میده و انگار میگن تو هم در بازی باش به قول معروف و اینطوری رغبتشون بیشتر میشه در دوره ها شرکت کنن وقتی خودشون نظر دادن و گفتن این دوره باشه اینطوری رغبتشون هم بیشتر میشه و مشارکت همکاران رو بطلبن خیلی خوب میشه و این مسائلی بود که فکر میکنم موثر هست.

تقویت ارتباط متولیان آموزش و فراگیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

یعنی اون فضای آموزشی و افرادی که میخوان بیان اونجا همدل باشن و یه سری وجوه مشترک داشته باشن و تضاد نداشته باشن

دیگه مثلاً من گفتم من در تجربیاتی که در این دو سال از افراد می‌شنیدم و اینکه جالب بود که خود مدیر آموزش شرکت برق فردی هست که از دیگران خیلی نظر میگیره و از همکاران نظر میگیره و از ما نظر میگیره مثلاً میگه چه دوره ای خوب هست که برگزار کنیم و مدیر و این قضیه چهارشنبه ها همه

ایده ها از سمت همکاران باشه و خودشون درخواست داشته باشن وقتی نظراتشون رو میپرسه انگار اونها رو مشارکت میده و انگار میگن تو هم در بازی باش به قول معروف و اینطوری رغبتشون بیشتر میشه در دوره ها شرکت کنن وقتی خودشون نظر دادن و گفتن این دوره باشه اینطوری رغبتشون هم بیشتر میشه و مشارکت همکاران رو بطلین خیلی خوب میشه و این مسائلی بود که فکر میکنم موثر هست .

تقویت ارتباط متولیان آموزش و سازمان های بالادستی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

راهکار رو ما تنها نمیتونیم باید همون جلسات متولیان آموزش که میزاریم اونجا به موضوعی مصوب بشه و خود شرکت مادر تخصصی پیگیری کنه چون ما این اختیار و اجازه رو نداریم که بریم با سازمان غیر استخدامی وزارت نیرو وارد مذاکره بشیم خود مادر تخصصی باید وارد این زمینه بشه ، اون هم تلاشش رو کرده کارگروه گذاشته ، مثلاً دوره های تخصصی کارگروه آب رو گذاشته ، حالت ما هستن دیگه اونا در سطح کلان دارن دست و پا میزنن ما هم داریم دست و پا میزنیم.

یک بار از اول به آخر مرور کنیم واقعاً میرسیم به همین چیزی که ما با این کارهای پژوهشی و متدهای جدیدی که میخوایم پیاده کنیم تو اونها قرار داده اینو من به ضرس قاطع میگم همه اون چیزی که شما با پژوهش به بحث انگیزه میخواین برسین واقعاً دستورالعمل هاش از قبل وجود داره حالا نمیگم صد درصد ولی واقعاً هشتاد درصد مقرراتی که ابلاغ میشه همین رو داخلش پیدا کردم

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

نگاه کنین قبل از اینکه استاد رو دعوت کنیم به نظر من یه نشست باهاش داشته باشین به هر حال شما نیم ساعت یا بیست دقیقه که با طرف صحبت بکنین متوجه میشین که چند مرد حلاجیه . بله این توصیه خوبی بود.

از نظر من در پرونده های داخلی کلید آموزش استاد هست و استاد خوب بیاوریم افراد جذب میشوند و همه اینها یک وزنی دارن

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

آموزشی تشویقی بهش بده و احکام رو از سوی بالاترین مقام دستگاه اجرایی بدین و این یک تشویق هم میشه.

باید در تغییر رویه مدیران تاثیر بگذارد این دوره های و اگر نمیگذارد مشکل دارد متوجه هستید مثلاً مدیری که در بخش منابع آب هست و بعد هم از اونها باید بخواهیم که حتماً در دوره مهمی که مثلاً ما گذاشته ایم شرکت کنند. تقویت ارتباط متولیان آموزش و نماینده های آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

شما اول روی رابطه ها کار کنید شما تا رابط خوب در معاونت ها پیدا نکنین نمیتونین اهداف رو پیاده کنین.

آره اول رابط ها رو پیدا کنین و به رابط ها آموزش بدین و رابط های خوب پیدا کنین و نگین که فلانی رو معرفی کن خودت پیدا کن.

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله « درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی » است. موضوع درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی کاملاً با موضوع درنظر گرفتن انگیزه درونی و بیرونی گره خورده است. از آنجایی که انگیزش یکی از متغیرهای مهم برای پیش بینی فعالیت های انسانی است (۳۲). لذا شناخت آنها و برنامه ریزی فعالیت های آموزشی بر اساس آن بسیار حائز اهمیت است. در این مفهوم محقق انگیزه را به دو دسته ی درونی و بیرونی تقسیم کرده است. درنظر گرفتن انگیزه های درونی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

از نظر من ماهیت نظام آموزش خودش بزرگترین برانگیزاننده هست در سیستم های مختلف منابع انسانی خود آموزش انقدر جذابیت داره اینکه شخص بعد از شرکت در این برنامه آموزشی میدونه.

...یه دوره ایزوتوپ قرار هست برگزار بشه هرکسی که علاقه مند هست بیاد نه امتیاز داره و نه نمره داره این رو اعلام کنیم

در نظر گرفتن انگیزه های بیرونی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

اون کارمند چند جا اون دانش رو که وقتی بهش میگیریم به دردت میخوره ،لمس کنه.خب یکیش اینه که هر کارمندی به ته برجش نگاه میکنه به ته ماه نگاه میکنه به آخر ماه نگاه میکنه به فیش حقوقی نگاه می کنه ،یکی اونجاها باید دیده بشه.

به نظر من بحث های مالی رو روش تمرکز کنین ؛ یعنی پس یکی عللی که انگیزه کافی وجود نداره برای شرکت فعال و هدفمند یکی بحث زیرساخت هست و یکی هم بحث انگیزه های مالی رو در نظر بگیریم .

مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت

مقوله « مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت» با موضوع تغییر الگوواره حاکم بر مدیریت آموزش های ضمن خدمت و تغییر نگرش نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت گره خورده است. تغییر الگوواره حاکم بر مدیریت آموزش های ضمن خدمت دیگری است که ذیل مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت به آن اشاره شده است. الگوواره مجموعه ای از قواعد، مقررات و پیش فرض هایی است که باید ها و نبایدها را مشخص می کنند و راههای کسب موفقیت را در محدوده ای خاص به ما نشان می دهند(۳۷).

یعنی اگر فرهنگ سازمانی و فرهنگ یادگیرنده نباشه باید اینها رو تغییر بدهیم که حتماً هم نیست ؟

که اصل بر اینه که در بحث تنبیه و تشویق میگن بیشتر بر پاداش تکیه کنید تا بر تنبیه

تغییر نگرش نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت به آن اشاره شده است. آمادگی برای واکنش نسبت به یک فرد، شی، فکر یا وضعیت است(۲). انواع نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری را می توان مورد بررسی قرار داد(۲۶).

ما آموزش همکار رو منوط کردیم به ارزیابی ها و براش امتیاز گذاشتیم یعنی همکار یک نگاه تجاری به آموزش پیدا کرده یعنی نگاه تجاری به آموزش رو باید برداریم که آموزش تجاری نیست.

به نظر من به آموزش باید به عنوان یک سرمایه دیده بشه من صد درصد بهش اعتقاد دارم.

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی با موضوع مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و تقویت ارتباط بین آموزش و سایر نظام های منابع انسانی گره خورده است. برای آنکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به مأموریت و راهبرد، راهبرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. مدیریت منابع انسانی شامل برنامه هایی می شود که به طور خاص مربوط به انسان در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای بکارگیری موثر آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تاکید می کند. به عبارت دیگر مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است (۳۳).

مدیریت منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن اشاره شده است. تمام مقالات و کتب منابع انسانی بر اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی های سازمان یاد می کنند و در سازمان هایی که با یکدیگر رقابت می کنند مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی، بر منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده اند. به دلیل همین اهمیت است که سازمان ها باید به دنبال ایجاد نظام های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند. کارکردهای منابع انسانی تامین، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش و روابط کار است. هر یک از این کارکردها باید آسیب شناسی شده و راه حل های مناسبی برای آن در نظر گرفته شود.

کردید بحث مدیران رو هم گفتید که شرایط احراز ندارند و علت اینکه اهمیت نمیدن به آموزش خود مدیران هستند و راهکار حل مسئله این هست که مدیران سر جای خود بنشینند جانشین پروری اصلش اجرا بشه و مدیران طبق شرایط احراز به کار گرفته بشوند که نمیشن تو شرکت .

ببینید ما الان متأسفانه ارتقا و انتصاباتیه که داریم خیلی سلیقه ای هست یعنی یک کارراهه مشخص نکردیم.

تقویت ارتباط آموزش و سایر نظام های منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن اشاره شده است. مهمترین نظام های مدیریت منابع انسانی، نظام های

آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام های نگهداری منابع انسانی، نظام های جبران خدمت منابع انسانی و نظام های مدیریت عملکرد است (۴۵).

پیوند سیستم های منابع انسانی با آموزش را تقویت کنیم.

بنابراین من باید در نظام ارتقا و انتصابات و نظام جابجایی نقشی پررنگ تر از این که هست برای موضوع یادگیری و توسعه و توجه به اون در نظر بگیریم.

حرفه ای کار کردن متولیان آموزش

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله « حرفه ای کار کردن متولیان » است. با توجه به اهمیت نقش متولیان آموزش مقوله ای جداگانه به آن اختصاص داده شده است.

اتفاقاً شما میدونم در اصفهان خیلی خوب کار میکنید و خیلی هم میدونم که خوب کار میکنید متأسفانه در خیلی از استانها همکار آموزش ما که لایه لای صحبت هاشون متوجه میشیم که کاری هم نمیشه کرد و شرکت نیرو نداره جایگزین این شخص کنه

در بحث انتخاب استاد یک نظر دیگر هم بدهم که شما استادی را انتخاب کنید که خیلی به سیستم وزارت نیرو وابسته نباشد و یک استاد مستقل انتخاب کنید حتی اگر استاد آکادمیک هم میخواهید این خیلی مهم هس.

نتیجه گیری و بحث

بر اساس یافته های این پژوهش، ۹ مقوله اساسی برای تبیین چرایی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت وجود دارد. عدم نیازسنجی دقیق، عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی، تغییر شرایط اجتماعی، فراگیران، عدم شایستگی مدرسان، عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی، فرهنگ ناهمساز حاکم، ساختار

¹ - Training and Development of Human Resources System.

² - Human Resources Maintenance System.

³ - Human Resources Compensation Systems.

⁴ - Human Resources Performance Management Systems.

سازمان های دولتی و ضعف مدیریت منابع انسانی سازمانهای دولتی مقوله هایی است که انگیزه پایین کارمندان شرکت های دولتی را برای حضور فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت تبیین می کند. ۱۰ مقوله اساسی برای ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت یافت شد. نیازسنجی دقیق، انتخاب مدرس حرفه ای، تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی، اصلاح ساختار، تقویت ارتباط بین بازیگران دوره های آموزشی، در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی، مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت، مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد حرفه ای متولیان آموزش مقوله هایی است که می توان انگیزه کارمندان برای حضور فعال و هدفمند را در دوره های آموزش ضمن خدمت ایجاد یا افزایش داد. رعایت این ۱۰ مقوله برای ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان بسیار ضروری و لازم به نظر می رسد.

وجه شباهت پژوهش حاضر با سایر پژوهش ها در حوزه آموزش های ضمن خدمت، توجه به انگیزه به عنوان عامل پیش برنده در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. اولین و اساسی ترین ارزش افزوده تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین تبیین و ارائه راهکارهای جامع جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان شرکت های دولتی جهت حضور فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت دانست. همچنین وجه تمایز دیگر این پژوهش استفاده از روش کیفی و بکارگیری ابزار مصاحبه بر روی متخصصان حوزه آموزش است.

این پژوهش با روش کیفی درصدد آن برآمد تا به فهم چرایی نداشتن انگیزه کافی کارمندان سازمان های دولتی برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت و چگونگی ایجاد یا تقویت این انگیزه را در کارمندان سازمان های دولتی برسد. از دیدگاه نویسنده این مقاله پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی جهت ارتقای انگیزه کارمندان در حوزه آموزش وجود دارد که راهبردهای چرایی نبود یا کاهش انگیزه کارمندان دولت را به قرار زیر بیان می کند.

نیازسنجی دقیق

نیازسنجی دقیق مقوله گزینشی است که برای پاسخ به سوال دوم طراحی شد. این مقوله را می توان در دو سطح یکی در سطح کارشناسان آموزش سازمانهای دولتی و دیگری در سطح مدرسان بررسی کرد. پیشنهاد می گردد در سطح کارشناسان آموزش شرکت های دولتی در نیازسنجی دقیق دوره های آموزشی به موارد ذیل دقت گردد: کسب دانش و مهارت نیازسنجی آموزشی، پایش سبک های یادگیری کارکنان و لحاظ نمودن آن در برنامه ریزی دوره های آموزشی- و ارائه آن به مدرس و همگن

کردن فراگیران بر اساس پست، سن و سنوات. در سطح مدرسان نیز پیشنهاد می‌گردد: اراه اهداف، محورها و نیازهای آموزشی فراگیران به مدرس، طراحی پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر اساس اهداف و محورهای دوره توسط مدرس.

انتخاب مدرس حرفه‌ای

دومین مقوله بسیار مهمی که می‌تواند انگیزه کارمندان را برای شرکت فعال و هدفمند در دوره‌های آموزشی بالا ببرد استفاده از مدرس توانمند است که در قالب مدرس حرفه‌ای پیشنهاد می‌گردد: انتخاب مدرسان مسلط به مهارت‌های ارتباطی، روش تدریس مناسب و، ایجاد بانک مدرسان، استفاده از کارکنان توانمند به عنوان مدرس.

تنوع قالب‌های برگزاری دوره‌های آموزشی

تنوع قالب‌های برگزاری دوره‌های آموزشی مقوله دیگری است که در دسته تنوع بخشی محتوایی پیشنهاد می‌گردد: برگزاری دوره‌های آموزشی مختص یک گروه کاری، برگزاری تخصصی دوره‌های آموزشی و برقرای نظام استاد شاگردی در کلاس. در دسته تنوع بخشی مکانی پیشنهاد می‌گردد: برنامه ریزی بازدیدهای علمی ضمن دوره در داخل و خارج از استان برای فراگیران، استفاده از امکانات سازمانهای دولتی برای برنامه ریزی برگزاری دوره‌های آموزشی، تولید محتوای چند رسانه‌ای، طراحی و پیاده‌سازی سیستم آموزش الکترونیکی مبتنی بر تلفن همراه.

مدیریت آموزشی در سازمان‌های دولتی

مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی ابتدا باید با بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی باشد و با تبدیل کردن مدیران به الگوی آموزشی راه را هموارتر کرد. برای این امر موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد: پرداختن به آموزش در جلسات مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با مدیران کلیدی و ارشد جهت ارائه گزارش و نیازسنجی، طراحی و اجرای فرایندهایی الزام آور برای مدیران جهت بررسی دوره‌های آموزشی کارشناسان، برگزاری دوره‌های کاربردی و اثربخش مختص مدیران، ارائه گزارش سالانه به مدیران برای عملکرد آموزشی و مقایسه آنها با یکدیگر، استفاده از مدیران به عنوان مدرس، تبدیل کردن مدیر به مربی، متعهد کردن مدیران به اهمیت دادن به آموزش

¹- Coach

و توسعه کارشناسان، اجرای جانشین پروری، تعریف فعالیت شغلی به همراه نیاز آموزشی، اصلاح فرایندهای آموزشی(تاثیر گواهینامه بر حقوق و مزایا بعد از کاربردی کردن دوره آموزشی توسط کارمند و مطالبه مدیر از کارمند).

اصلاح ساختار

مقوله اصلاح ساختار، منظور ساختارهایی است که مرتبط با آموزش است. پیشنهاد می گردد اصلاح ساختارها در چند حوزه پیگیری گردد: ۱-اصلاح فرایندهای درونی گروه منابع انسانی و آموزش متناسب با شرایط روز ۲-اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت که نیازمند بازخورد علمی به مراکز تصمیم گیری است نظیر کاهش مدت دوره های آموزشی، اجرای معیار ارزشیابی مناسب، امتیازمحوری دوره های آموزشی و

تقویت ارتباطات بین بازیگران دوره های آموزشی

پیشنهاد تقویت ارتباطات بین بازیگران دوره های آموزشی را می توان در چند دسته مورد بررسی قرار داد: الف. تقویت ارتباط بین آموزش و زیرنظام های منابع انسانی. ب. تقویت ارتباط میان متولیان آموزش و سازمان های بالادستی: این ارتباط می تواند در قالبهایی چون تشکیل کارگروه کشوری، تعریف دوره های جدید، ارائه بازخورد دوره ها و مدرسان به سازمانهای بالادستی و..... باشد. پ. تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس: برای استفاده از مدرسان مناسب دوره های آموزشی که بصورت کاربردی به ارائه مطالب در دوره های ضمن خدمت بپردازد پیشنهاد می گردد: ارائه اهداف و محورهای دوره قبل از شروع دوره به مدرس، برگزاری جلساتی با مدرس، اختصاص مقداری از ساعت دوره به حضور استاد در محل سازمان و آشنایی با محل کار فراگیران(برنامه ریزی ملاقات با مدیران مرتبط با فعالیت های کاری فراگیران نیز میتواند در دستور کار قرار گیرد)، ت: تقویت ارتباط متولیان آموزش شرکت و فراگیران: اهمیت این طیف ارتباط از آنجا مشخص می شود که همه این پژوهش حاضر و برنامه ریزی سازمانها برای کارکنانی است که میخواهند اهداف سازمان را محقق کنند. بنابراین باید متولیان مربوطه در ارتباط مستمر با آنها برای اخذ پیشنهادات و نیازسنجی آموزشی باشند. بنابراین فراگیران در دو دسته مدیران و کارشناسان تقسیم می شوند که برای هر کدام از این دسته ها پیشنهاد می گردد: الف.مدیران: انتخاب و تقدیر هرساله از مدیران آموزشی برتر، برگزاری جلسات نیازسنجی آموزشی با مدیران(مدیر ارشد و مدیران راهبردی سازمان باید در اولویت باشند). ب. کارشناسان: اخذ پیشنهاد از فراگیران بعد از هر دوره، انتخاب و تقدیر از فراگیران برتر بعد از هر دوره آموزشی، شناسایی و استفاده از کارکنان توانمند در دوره های آموزشی، اطلاع رسانی شفاف به کارکنان قبل و بعد از دوره

در مورد اهداف و محورهای، افزایش همدلی در فراگیران هر دوره برای یادگیری. ث: تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدیران: یکی دیگر از مهمترین بخش‌ها جهت کاربردی کردن دوره‌های آموزشی ارتباط با مدیران است که پیشنهاد می‌گردد: برگزاری جلسات فصلی با مدیران جهت نیازسنجی آموزشی و اخذ نیازهای آموزشی، ارائه گزارشات دوره‌های آموزشی به مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش برای طیف‌های متفاوت مدیران، بکارگیری مدیران به عنوان مدرس. ج: تقویت ارتباط متولیان آموزش شرکت و نماینده‌های آموزشی: از آنجایی که نماینده‌های آموزشی در گروه‌های مختلف کاری سفیران آموزش هستند: ۱- لحاظ نمودن معیارهای آموزشی در انتخاب نماینده‌های آموزشی ۲- برگزاری جلسه با نماینده‌های آموزشی در ابتدای هر سال و تقدیر از نماینده‌های برتر اعلام برنامه‌ها و راهبردهای سالانه آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی نگرشی برای نماینده‌های آموزشی. ج: تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی: برگزاری دوره‌های آموزشی با مراکز متعدد، ارزیابی سالانه مراکز برگزارکننده و ارائه بازخورد به آنها.

در نظر گرفتن انگیزه‌های کارکنان در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی

پیشنهادات را در مقوله در نظر گرفتن انگیزه‌های کارکنان در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی را می‌توان در دو دسته تقسیم کرد: الف. انگیزه‌های درونی: تاکید بر ماهیت انگیزه بخش آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی انگیزشی بصورت مستمر (قرار هفتگی با عنوان جذاب)، ارسال پیامهای آموزشی انگیزشی به اشکال مختلف. ب. انگیزه‌های بیرونی: ارتباط داشتن دوره‌ها با سود مالی، در نظر گرفتن اضافه کار آموزشی برای پنج شنبه‌ها، در نظر گرفتن مشوق‌های آنی برای فراگیران، تقدیر از فراگیران فعال با امضای مدیرعامل.

مدیریت فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش ضمن خدمت

مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش ضمن خدمت را می‌توان در دو طیف مدیریت کرد: تغییر الگوی فکری حاکم بر مدیریت آموزش‌های ضمن خدمت و تغییر نگرش نسبت به دوره‌های آموزشی ضمن خدمت. برای این دو دسته پیشنهاد می‌گردد: الف. سنجش فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش و تعریف پروژه‌های بهبود، قرار دادن پایه‌های وجدانی و اخلاقی برای دوره‌های آموزشی، تغییر توجه از نرساعت به یادگیری، مدیریت جو دوره‌های آموزشی، تغییر اصطلاح «نمره» به «معیار ارزشیابی»، غلبه جو تشویق و امید در دوره‌های ضمن خدمت (مانند سپردن مسولیت‌هایی در دوره به فراگیران)، برنامه ریزی دوره‌ای ضمن خدمت بر اساس سنوات مخصوصا همکاران و تغییر دیدگاه

مدیران به کارمندان از نیروی انسانی به منابع انسانی و از آن به سرمایه انسانی، هویت دادن به دوره های آموزشی: که واسطه ای است برای شکل دادن هویت سازمانی.

مدیریت راهبردی منابع انسانی

مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی که مستلزم مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی سازمان است. برای تحقق این امر پیشنهاد می گردد: رعایت اصل جانشین پروری، رعایت شرایط احراز صلاحیت برای انتخاب و انتصاب مدیران، تجزیه و تحلیل دوره های آموزشی مدیران قبل از انتصاب، بکارگیری کارکنان توانمند در پست ها و قالب های مختلف و در نظر گرفتن مزایا مرتبط با آن، طراحی و اجرای کارراهه شغلی، مدیریت رشد متناسب عناصر سازمان، آگاهی کارکنان از اهداف و راهبردهای سازمان، ارتباط دادن زیرنظام های منابع انسانی با یکدیگر.

عملکرد حرفه ای متولیان آموزش

مقوله عملکرد حرفه ای متولیان آموزش که نقش کلیدی را در اجرای پیشنهادات جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارکنان دارد. لذا پیشنهاد به متولیان امر پیشنهاد می گردد: تسلط بر مهارت های ارتباط موثر، اختصاص بهترین روزهای کاری به آموزش، تدوین و رعایت استانداردهای آموزشی، رعایت شرایط احراز در انتخاب و انتصاب کارکنان مدیریت منابع انسانی و آموزش، ارتباط با اساتید مطرح کشور برای ارتقا آموزشهای ضمن خدمت، استفاده از مجلات مطرح کشور و بین المللی حوزه آموزش ، استفاده از سایتهای داخلی و بین المللی حوزه آموزش.

^۱ - اگر همبستگی شغلی-تناسب شغل و شاغل- برقرار باشد درصد زیادی از هزینه های آموزشی جهت آموزش کارمندان برای تطبیق کاهش خواهد یافت(فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۱:۶۸).

منابع

1. Abbaszadeh, Mohammad; Alizadeh Aghdam, Mohammad Baqer and Kohi, Kamal (2007) Social-personal factors affecting academic motivation in high school students. Sociological studies.
2. Afrasiabi, Roya and Maleki, Azam (2019) Examining organizational culture, innovative behavior with work-related attitude with the mediating role of psychological empowerment, *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, Year 4, Number 29, Spring. Pourasad, Mojtaba; Ahmadi, Kiyomarth and Fatemi, Adel (1400) Finding the roots of the existing damage in the human resource management systems of government organizations based on the RCA method, *scientific journal of human resource management research*, year 13, number 3, autumn.
3. Ahmadi, Farid and Ahmadi, Soheila (2008) Promoting productivity and democracy in the modern public service paradigm, *Public Administration Quarterly*, first year, autumn.
4. Aslami, Mahbubeh; Ismaili, Zahra; Saidipour, Bahman and Sarmadi, Mohammad Reza (2017) Explaining the competency of lecturers in the electronic learning environment, *strategic journal of education in medical sciences*, volume 11, number 2, June and July 2017.
5. Asman Dara, Abdul Hamid and Bakht, Mansour (1400) educational management in the perspective of pragmatism, a new approach in *educational sciences quarterly*, volume 4, number 1, spring.¶
6. Batmani, Fardin and Heydari, Saber (2018) Investigating the relationship between organizational culture and teachers' organizational learning, *School Management Scientific Research Quarterly*, 7th Volume, 1st Issue, Spring.¶
7. Bazgir, Tahmine; Hijazi, Asad and Karbalai Hossein Afshar, Mozghan (2019) Determining the impact of in-service training courses on the empowerment of elementary school principals in Tehran, *bi-quarterly promotional scientific journal of new teacher training strategies*, 6th year, 10th issue, autumn and winter.
8. Chenari, Zohra; Rezaizadeh, Morteza; Mohammadi Eliasi, Qanbar and Bahar, Bandali (2019) Identifying and explaining the solutions to improve

- the organizational coaching process, *Career and Organizational Consulting Quarterly*, Volume 12, Number 45, Winter.
9. Ebrahim Abadi, Farhad (2011) The Effects of Demographic Characteristics on Employees' Motivation to Participate in the In-Service Training Courses based on the Modified Expectancy Theory. *Canadian Social Science*. Vol. 7. No. 3. pp. 150-158.
 10. Eidi, Akbar and Noh Ebrahim, Abdur Rahim (2013) Passing from pseudo-needs assessment to real educational needs assessment, *New Approach in Educational Management Scientific Research Quarterly*, 2nd Year, Number 4, Number 8, Winter.¶
 11. Esmaili, Mahmoudreza; Hazni, Seyyed Ali; Mouszadeh, Behrouz and Zavareh, Ali (2016) Characteristics of a good professor and its effect on the academic motivation of dental students, *research in medical science education*, volume 9, number 3, fall.¶
 12. Ezzati Larsari, Ebrahim and Ashaghi, Behnam (2018) measuring the components of communication skills in teaching (case study: physical education teachers), *scientific quarterly for the promotion of educational research*, fifth year, seventeenth issue, spring.
 13. Faghani, Maryam; Joybari, Leila; Thanago, Akram and Mansourian, Azadreza (2012) Studying students' views on educational climate in Golestan University of Medical Sciences, *Journal of Education Development in Medical Sciences*, Volume 6, Number 12, Winter.
 14. Fathi & Jargah, Korosh; Khorasani, Abaslat and Dosti, Homan (2013) Needs assessment and analysis of the training gap of the employees of an insurance company and compilation of their training needs based on the skill standard model, *Insurance Research Journal*, year 27, number 2, winter.
 15. Ghahrani Goluzan, Ali Akbar and Mostafavi Azam Al-Sadat (2014) Investigating the impact of in-service training on employee empowerment from the perspective of learners in Qazvin Governorate, *Journal of Development and Transformation Management*.
 16. Hanaysha, J. R., & Hussain, S. (2018). An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1-2), 22-31
 17. Haryono, S., Supardi, S & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.

18. Javadi, Mohammad; Azar, Adel and Ganjali, Asadullah (2018) Maturity of human capital in superior production organizations and its strategic requirements, scientific research quarterly of human resources management in the oil industry, year 11, number 42, winter
19. Jokar Tang Kerami, Bijan; Amirianzadeh, Mozghan (2014) Presenting a model to evaluate factors influencing employees' motivation to participate in in-service training courses in Iranian Oil Terminals Company, Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry - Year 7, Number 25, Number 32, Fall.
20. Mahmoudpour, Bakhtiar; Bandak, Musa; Zandi, Farzad (2009) The relationship between digital opportunity and participation motivation and the efficiency of skills training courses (ICDL), Educational Psychology Quarterly, Year 5, Number 14.
21. Manzari Tavakoli, Alireza; Bahramzadeh, Mohammadreza and Selajgeh, Sanjar (1400) Prospects for employees' motivation, Scientific Quarterly Journal of Approaches in Business Management, Volume 2, Number 3, Autumn.
22. Moghaddam Aseel, Maryam (2016) The role of individual factors affecting the promotion of work culture, Iranian Social Science Studies, 14th year, number 54, autumn.
23. Mohammadi, Mohammad and Laali, Fatemeh (1400) review and critique of the book Human Resource Management in Government Organizations, critical research journal of humanities texts and programs, Research Institute of Humanities and Cultural Studies, year 21, number three, Khordad.
24. Mohammadpour, Ahmad (2012): Reconstructing the meaning of the consequences of modernization, doctoral dissertation in anthropology, Shiraz University.
25. Mokhtarzadeh, Azadeh and Aghajani, Fahima (2013) Identifying and prioritizing the inadequacies of the training system for employees of the tax organization of Tehran, Public Administration Mission Quarterly, Year 5, Number 15 and 16, Autumn and Winter
26. Monfared, Mahmoud and Khodaviyan, Alireza (2013) The effect of positive organizational behavior on employees' attitude towards organizational change (case study of Khorasan Razavi Governorate), Organizational Behavior Studies Quarterly, 3rd year, number 3, autumn.

27. Nayerpour, Ehsan (2019) principles and theoretical foundations governing management, management researches in the Islamic world, second year, number 5, winter.
28. Nazari, Nabi; Majegi Tabar, Fariba and Mirzaifar, Daoud (2019) The relationship between teaching skills, academic excitement, academic stress and perceived behavioral control in predicting students' academic progress, educational research quarterly, 15th year, summer.
29. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(2), 2385-2393.
30. Niazi, Mohsen; Behroozian, Behrooz; Sakhaei, Ayoub and Hosseinizadeh Arani, Seyed Saeed (2016) meta-analysis of studies on the relationship between the perception of organizational justice and work culture, Scientific Research Quarterly of Government Organizations Management, Volume 5, Number 2, Spring.
31. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. Procedia Computer Science, 158, 802-810.
32. Pakdel, Rahmatullah (1379) needs assessment in the process of systematic training of employees, Tadbir, No. 102, Khordad.
33. Pilpa, Hossein and Farkhian, Sahil (2019) The impact of strategic human resources management on organizational performance with regard to the mediating role of entrepreneurial orientation, applied researches in management and accounting, number 17, spring.
34. Qolipour, Arin (2018) Explanation of internal and external factors affecting the organizational construction of identity in government organizations, Public Administration, Volume 3, Number 7, Fall.
35. Rahmani, Ahmed; Salehi, Javad; Azarshin, Maryam and Bakshinia, Taybeh (2018) The role of external and internal motivation in adults' tendency towards physical activity, growth and motor-sports learning, number 7, spring and summer.
36. Rahnavard, Farajullah; Mohammadi Fateh, Imran and Asadi, Reza (2017) systemic thinking as a platform for improving the performance of leaders and the effectiveness of government organizations, management and development process, period 3, summer.

37. Rashidi, Mohammad Mahdi (2018) Paradigm or pattern of thinking, specialized scientific quarterly of Entrepreneurship Index, fourth year, number 12, summer.
38. Razavi Saeedi, Seyyed Reza (1400) Presenting the competency model of managers in complex organizations, Human Resources Education and Development Quarterly, Year 8, Number 30, Autumn.
39. Rezakhani, Simin Dekht (2007) Investigating the internal and external motivation of students in different fields of Islamic University of Roudhan Branch, New Thoughts in Educational Sciences, No. 2, Spring.^۹
40. Sadeghi, Ahmed; Harishabadi, Mehdi; Abbasi, Zohra and Hosseini, Seyedhamid (2014). Factors affecting the motivation of nurses in teaching hospitals in Bojnord city to participate in in-service training programs. Jundishapour Education Development, 5(2), 114-121.
41. Sajjadnia , Zahra. Sadeghi ,Ahmad . Kavosi, Zahra. Zamani, Mehri . Ravangard, Ramin (2011)Factors affecting the nurses' motivation for participating in the in-service training courses, J Health Man & Info. Jan 2(1):25.
42. Salimi, Jamal and Abdi, Arash (2016) Phenomenology of students' perception of educational elements in the university: a case study of the concept of teachers' educational qualifications, bi-quarterly journal of educational planning studies, 6th term, 12th issue, autumn and winter.
43. Salimi, Mustafa; Ghorban Ali and Ebrahimabadi, Farhad (2008) Investigating the effective factors for participation in training courses while serving the National Oil Products Distribution Company of Iran in Isfahan and Kurdistan regions based on modified expectancy theory
44. Seyed Naghavi, Mir Ali; Khanbashi, Mohammad and Salawati, Mohsen (2016) Aligning the general strategy of human resources with the strategy of human resources subsystems, Quarterly Journal of Human Resource Management Research of Imam Hossein University (AS), 9th year, number 1, spring.Sharif,
45. Tavakoli, Abdullah; Hashemi, Alireza; Thabit, Abbas and Razaghi, Saeed (2017) Presenting the structural model of green human resource management based on human resource management systems, Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), Year 10, Number 1, Spring.

46. Turkzadeh, Jafar; Naseri Jahormi, Reza and Rahmani, Hadi (2014) educational needs assessment of research experts of Yazd University using the model of job and employee, scientific research quarterly journal of new approach in educational management, fifth year, number 4, winter.
47. Wally, Leila; Fatahpour, Amir Hossein; Raadabadi, Mahdi and Saberi Anari, Seyed Hossein (2014). Motivating factors affecting nurses' participation in in-service training programs: a case study of nurses working in teaching-general hospitals of Kerman University of Medical Sciences. Health Management (Health System), 6(2 (consecutive 16)), 65-72.
48. Zeraatkar, Somayeh; Rajabi Farjad, Hajih and Naqashzadeh, Saqi (2019) Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its impact on productivity, Human Resource Management Research, Year 12, Number 4, Winter.

نیازسنجی آموزشی پرستاران مراکز درمانی مرتبط با فرآیند انتقال خون

مینا موسی خانی^۱

اباصلت خراسانی^۲

معصومه السادات ابطحی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵)

چکیده

تعیین نیازهای آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون می‌تواند منجر به بهبود دانش و مهارت‌ها، ارتقا کیفیت خدمات ارائه شده و عملکرد بهتر آنها شود. این مطالعه جهت تعیین نیازهای آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون صورت پذیرفت. جامعه آماری این مطالعه پرستاران خیره شاغل در بیمارستان‌های سراسر کشور می‌باشد و نمونه‌گیری این جامعه آماری بر اساس ترکیب روش طبقه‌بندی، ملاک‌مدار و تصادفی می‌باشد. ابزار کار پژوهش حاضر یک پرسشنامه محقق ساخته که تلفیقی از دو روش استاندارد مهارت و دیکوم می‌باشد. از بین پرستاران منتخب از سوی بیمارستان‌ها پس از مصاحبه، یک گروه به صورت هدفمند انتخاب گردید. برای پرستاران منتخب در سازمان انتقال خون جلسات آموزشی جهت تکمیل ابزار کار گذاشته شد. با استفاده از ابزار کار عنوان وظایف کلی، وظایف فرعی و اولویت‌بندی وظایف فرعی مشخص گردید. سپس دانش، مهارت و نگرش‌های مورد نیاز در زمینه شایستگی‌ها، محتوای آموزشی و اهداف رفتاری مشخص شد. در نهایت دوره‌های آموزشی مرتبط با وظایف و فعالیت‌ها مشخص شد. کارشناسان خیره انتقال خون اطلاعات جمع‌آوری شده را مورد نقد و بررسی قرار دادند. اطلاعات با سایت O*net مطابقت داده شد پس از جمع‌بندی جهت اعتباریابی توسط گروه‌های کانونی که شامل پرستاران خیره منتخب و متخصصان انتقال خون مورد نقد و بررسی قرار گرفت و تأیید نهایی صورت پذیرفت. نتایج به‌دست آمده شامل ۷ وظیفه اصلی و ۴۲ وظیفه فرعی می‌باشد، همچنین اولویت‌بندی وظایف فرعی، سطوح و حیطه شایستگی برای هر وظیفه مشخص گردید. و در نهایت ۱۰ عنوان دوره آموزشی جهت طراحی دوره‌های آموزشی استخراج گردید.

کلیدواژه‌ها: آموزش، نیازسنجی آموزشی، استاندارد مهارت، مراکز درمانی، پرستاران

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی رشته برنامه ریزی درسی گروه علوم تربیتی دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Mina.mousakhani@yahoo.com

^۲ عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. drkhorasanitr@gmail.com

^۳ عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی دانشکده تعلیم و تربیت اسلامی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.abtahi2030@gmail.com

مقدمه

فرآیند تزریق خون، یکی از اعمال بالینی شایع در کل دنیا محسوب میشود، دانش و مهارتهای دست اندرکاران مراقبت بهداشتی جهت بهبود و تقویت کیفیت فرآیند تزریق خون، بسیار اساسی است. (۱) تزریق خون در بیمارستان توسط پرستاران انجام می‌گیرد و آگاهی این گروه در زمینه نحوه تزریق خون و فرآورده‌های خونی، انجام مراقبت‌های ویژه از بیمار، حین و بعد از تزریق، تشخیص عوارض تزریق خون، برخورد با عوارض تزریق و گزارش آن نقش مهمی در افزایش سلامت گیرندگان خون دارد. (۲) بیش از نیمی از این مراحل فوق به آگاهی و مهارت آنان نیاز دارد. (۳) آگاهی ناکافی و عملکرد نامناسب پرستاران می‌تواند به کاهش مراقبت از بیمار منجر گردد و سلامت بیمار را به مخاطره بیندازد. (۴) (۵)

امروزه کاستن از خطاهای پزشکی و ارتقاء سلامت بیماران به یک نگرانی جهانی تبدیل شده است. (۶) انتقال خون بخش مهمی از مراقبت‌های پزشکی پیشرفته است که اگر به طور صحیح از آن استفاده شود می‌تواند نجات‌بخش حیات باشد و از عوارض و خطرات بالقوه آن جلوگیری شود. (۷) پرستاران بایستی از وظایف و مسؤولیت‌هایشان در زمینه طب انتقال خون آگاهی داشته باشند. (۸) چرا که ایمنی و اثربخشی فرآیند تزریق خون به میزان آگاهی آنها بستگی دارد. (۹)

در همین راستا لزوم انجام نیازسنجی آموزشی جهت جلوگیری از خطاها، عوارض، پیشگیری و درمان ضروری به نظر می‌رسد. (۱۰) بررسی‌ها نشان می‌دهد در حوزه نظام آموزش علوم پزشکی و بهداشت ایران، در مقایسه با سایر کشورهای توسعه یافته، نیازسنجی حلقه مفقوده آن است. (۱۱) در همین زمینه به درستی می‌توان ادعا نمود که اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، اجرای صحیح فرآیند نیازسنجی است. (۱۲)

نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناسایی نیازها و درجه‌بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته یا حذف شود به عبارتی به یک فرآیند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه‌ای از نیازهای که بر اساس اولویت تنظیم شده‌اند و باید برای کاهش و برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد. (۱۳) نیازسنجی آموزشی به عنوان یکی از ابزارهای مهم می‌باشد که تصمیم‌گیری اثربخش و سریع را تسهیل کرده و به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا راهکار مناسب را برای پرکردن شکاف‌ها به کار گیرند. (۱۴) بنابراین لازمه ایجاد تغییرات مناسب عملی، انجام یک نیازسنجی آموزشی کارآ و مبتنی بر هدف است. (۱۰)

باید اذعان داشت که پرستاران بزرگترین گروه حرفه‌ای را در سیستم مراقبت بهداشتی و درمان تشکیل می‌دهند. لذا انجام نیازسنجی آموزشی این گروه ضروری به نظر می‌رسد (۱۵). بنابراین، با توجه به نقش بارز پرستاران در سیستم مراقبت بهداشتی بررسی نیازهای آموزشی پرستاران و سایر کارکنان بهداشتی درمانی، برای توانمند ساختن آنها در جهت حفظ شایستگی‌ها و استانداردهای شغلی و اشاعه پیشرفت حرفه‌ای بسیار ضروری است. (۱۶)

از آنجائیکه نیازسنجی آموزشی پایه و اساس و سنگ زیربنایی آموزش می‌باشد، در نتیجه مشخص کردن نیازهای آموزشی افراد درگیر در این زمینه می‌تواند ضمن تضمین سلامتی بیماران نیازمند به مصرف خون و فرآورده‌های خونی موجب ارتقاء سطح دانش کیفی پرستاران درگیر در این امر باشد.

لازم به ذکر است که با توجه به تجربه ای که در پژوهشی با عنوان "متدولوژی نیازسنجی آموزشی کارکنان فنی ادارات کل سازمان انتقال خون" داشتیم، از ترکیب دو روش دیکوم و استاندارد مهارت استفاده شد، که در مقاله آن پژوهش این دو روش توضیح داده شده است. با توجه به کارا بودن پژوهش فوق و با توجه به این روش توانستیم ۳۳ عنوان شغل تخصصی را در ادارات کل سازمان انتقال خون شناسایی نمائیم و از نتایج آن در تقویم سالانه سازمان استفاده نمائیم. و تجربه نشان داد که این روش می‌تواند جهت برطرف کردن نیازهای آموزشی این سازمان موثر باشد. لذا این روش مبنایی برای انجام "نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون" قرار گرفت.

روش دیکوم در برنامه های آموزشی برای کمک به حرفه هایی مانند پرستاری و تغذیه بالینی نیز استفاده شده است (۱۷-۱۹) منسوبی و همکاران در پژوهشی با عنوان " بررسی نیازهای آموزشی پرستاران با روش دیکوم: یک مطالعه موردی" به این نتیجه رسیدند که پرستاران بیمارستان نفت تهران در تمامی شایستگیهای شغلی خود نیاز به آموزش دارند. (۲۰) اجاقی و همکاران در پژوهشی با عنوان "الگوهای نیازسنجی آموزش مداوم پزشکی در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه" یک مطالعه مرور سیستماتیک که از ۶۳۱ مقاله ۲۷ مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که متداولترین الگوهای نیازسنجی که در آموزش مداوم پزشکی انجام گرفته است؛ شامل: نیازسنجی بر مبنای نظر خبرگان، دانش فراگیران، گروه هدف (فراگیران) نیاز احساس شده، وظایف شغلی، استانداردها و نیاز بیماران بودند که بیشترین الگوی بکار رفته، نیازسنجی بر مبنای نیاز احساس شده فراگیران می‌باشد (۲۱) با توجه به نتایج این پژوهش میتوان ذکر کرد این پژوهش که براساس ترکیب استاندارد مهارت و الگوی دیگوم که توافق آراء می باشد انجام شده است و در اصل بر مبنای نظر خبرگان و دانش فراگیران می‌باشد.

در بررسی پیشینه نیازسنجی آموزشی پرستاران جنتی و همکاران در پژوهشی با عنوان " ارزیابی مهمترین نیازهای آموزشی پرستاران: یک مطالعه موردی" به این نتیجه رسیدند که مهمترین نیازهای آموزشی پرستاران از منظر تحقیق و بررسی، وظایف مدیریتی و سرپرستی، ارتباطات و کار تیمی، وظایف بالینی و مهارت های اجرایی و اداری ارزیابی نمود. مهمترین نیازهای آموزشی پرستاران وظایف مدیریتی و سرپرستی بود. (۲۲) طاهری و همکاران در پژوهشی با عنوان " نیازسنجی آموزشی پرستاران شاغل در بیمارستانهای دانشگاه تهران" به این نتیجه رسیدند که با توجه به نیازهای اظهار شده توسط پرستاران مبنی بر ضروری بودن برگزاری دوره های آموزش عمومی و عدم نیاز به برگزاری دوره های آموزش تخصصی در وضعیت حال، پیشنهاد میشود. (۲۳)

در بررسی پیشینه تحقیق در زمینه طب و علوم انتقال خون عاصمی در پژوهشی با عنوان " آنچه پرستار در مورد انتقال خون بداند و به آن عمل کند" به این نتیجه رسیدند که پزشکان وظیفه تجویز تزریق خون را برعهده دارند لیکن اجرای آن از مسئولیت های پرستاران به شمار می آید. لذا دانش و مهارت هر دو گروه در زمینه تشخیص نیاز بیمار به تزریق خون، نحوه صحیح اجرا و شناخت سریع عوارض و مداخلات مناسب ضروری می باشد. (۲۴) پورفرزاد و همکاران در پژوهشی با عنوان " آگاهی و عملکرد پرستاران بیمارستانهای اراک در مورد انتقال خون در سال ۱۳۸۹ " به این نتیجه رسیدند که کیفیت عملکرد پرستاران در انتقال خون نسبتاً قابل قبول و نیاز به داشتن آگاهی بیشتر در مورد عوارض انتقال خون و بهبود عملکرد مراقبتی فرآیند انتقال خون دارند. (۷) جعفری و همکاران در پژوهشی با عنوان " آگاهی از نظام مراقبت از خون در بین گروه های پزشکی در بیمارستان های آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۹۷" به این نتیجه رسیدند که سطح آگاهی کارکنان پزشکی در ارتباط با جنبه های مختلف طب انتقال خون مطلوب است (۲۵) اصلانی و همکارانی در پژوهشی با عنوان " آگاهی پرستاران از انتقال خون در مراکز آموزشی پزشکی کشور دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در سال ۱۳۸۳" به این نتیجه رسیدند که آگاهی پرستاران از خون و اجزای خون در حد متوسط و ناکافی بود. (۲۶) رفیعی و همکاران در پژوهشی با عنوان " دانش و تصمیم گیری بالینی دانشجویان پرستاری دانشگاه علوم پزشکی گیلان در خصوص کاربرد طب انتقال خون در پرستاری کودکان" به این نتیجه رسیدند که توجه به سطح متوسط دانش و سطح پایین تصمیم گیری بالینی دانشجویان، جهت ارتقای ایمنی بیماران، بهتر است دست اندرکاران آموزش قبل از فارغ التحصیلی دانشجویان دوره های تکمیلی در حوزه طب انتقال خون برگزار شود. (۲۷) محسنی و همکاران در پژوهشی با عنوان " آگاهی و اطلاع دانشجویان پرستاری از انتقال خون" به این نتیجه رسیدند که میزان آگاهی دانشجویان پرستاری از خون، فرآورده های آن و انتقال خون در سطح متوسط رو به پایین است. (۲۸) انکان و همکاران در پژوهشی با عنوان " آگاهی پرستاران از انتقال خون" به این نتیجه رسیدند که دانش پرستاران در

خصوص انتقال خون، علت واکنش های ایمونولوژیک و انتقال خون نامطلوب بود. (۳) آزدیانا و همکاران در پژوهشی با عنوان " آگاهی از انتقال خون در بین پرستاران بیمارستان پولائو پینانگ " به این نتیجه رسیدند که در میان پرستاران این بیمارستان دانش متوسطی از مراحل مختلف انتقال خون مشاهده شده است. در این مطالعه کمبود دانش در میان پرستاران در مورد گروه های خونی، سازگاری خونی، ضرورت روش گرم کردن خون، و خطر آلودگی باکتریایی طولانی مدت انتقال خون را نشان داد. (۲۹) تاواریس و همکاران در پژوهشی با عنوان "عوامل مرتبط با آگاهی پرسنل پرستاری یک بیمارستان آموزشی در مورد انتقال خون " به این نتیجه رسیدند که عدم آگاهی در مورد انتقال خون و تأثیر آموزش بر دانش را برجسته می کند. (۱۱) داگچی و همکاران در پژوهشی با عنوان "تعیین سطح دانش کارکنان بهداشتی در مورد انتقال خون " به این نتیجه رسیدند که سطح دانش متخصصان مراقبت های بهداشتی مصاحبه شده در مورد انتقال خون بالاتر از حد متوسط بود. با این وجود، ادامه آموزش ضمن خدمت در مورد انتقال خون توصیه می شود. (۳۰)

نتایج بررسی های صورت گرفته نشان داد آگاهی پرستاران از طب و علوم انتقال اکثراً متوسط رو به پایین می باشد. وحتى در مواردی که آگاهی پرستاران مناسب بود به لزوم استانداردسازی آموزش اشاره شده است. و علی رغم اهمیت این مشاغل که کاملاً مرتبط با حیات انسان می باشد و هرگونه خطا و قصور در این زمینه ها می تواند عواقب جبران ناپذیری را در برداشته باشد. به نظر می رسد نیازسنجی آموزشی در این بخش مغفول مانده و خلاء این موضوع در این حوزه کاملاً مشهود است. پس از آسیب شناسی و بررسی مسائل مرتبط در این زمینه، با توجه به مشاهده مسائلی که در این زمینه وجود دارد بخش اعظمی از آنها با آموزش مناسب و درست قابل جبران است، لذا جهت برطرف کردن این مشکلات پژوهشی با عنوان " نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون " صورت پذیرفت.

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر فرایند انجام جزء تحقیقات توصیفی و میدانی است. جامعه آماری شامل پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون در سراسر کشور است و از نمونه گیری بر اساس ترکیب روش طبقه بندی، ملاک مدار و تصادفی استفاده شد. بدین منظور ابتدا لیست تمام بیمارستان های سراسر کشور از وب سایت وزارت بهداشت استخراج شد که شامل ۱۱۹۸ بیمارستان بود. برای انتخاب بیمارستان ها از نمونه گیری طبقه ای که شامل (انواع بیمارستان ها، سازمان های ذیربط و تخت فعال) استفاده شد.

طبقه‌بندی بیمارستان‌ها به صورت بیمارستان‌های تخصصی و عمومی تقسیم شد، که بیمارستان‌های تخصصی شامل ۱۱ گروه (ارتوپدی، اورولوژی، چشم، پوست، اطفال، جراحی ترمیمی، روانپزشکی، زنان و زایمان، سرطان و آنکولوژی، سوانح و سوختگی و قلب) می‌باشد. از این میان ۷ گروه که شامل (ارتوپدی، اورولوژی، اطفال، زنان و زایمان، سرطان و آنکولوژی، سوانح و سوختگی و قلب) انتخاب شد.

ملاک‌مدار بودن نمونه‌گیری در بیمارستان‌های تخصصی براساس بیمارستان‌های مرجع صورت گرفت. دسته‌بندی دیگر بر اساس سازمان‌های ذیربط صورت پذیرفت: که شامل ۱۴ گروه (ارتش، آموزش و پرورش، بانک‌ها، بخش خصوصی، بنیاد شهید، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه علوم پزشکی، تامین اجتماعی، خیریه، سپاه، شرکت نفت، کمیته امداد، نیروی انتظامی، سایر سازمان‌ها) بود. این دسته بندی در چهار سطح (دانشگاه علوم پزشکی، تامین اجتماعی، خصوصی و سایر) صورت پذیرفت. دسته بندی دیگر براساس تخت‌های فعال بیمارستان بود: که خود شامل ۳ دسته (کمتر از ۱۵۰ تخت، ۵۰۰-۱۵۰ تخت و بالای ۵۰۰ تخت) بود. بیمارستان‌های مورد مطالعه در ۱۲ طبقه (ترکیب دسته ۲ تایی انواع بیمارستانها، ۳ تایی تعداد تخت‌ها و ۴ تایی سازمان‌های ذیربط) تقسیم‌بندی گردید و از هر طبقه یک بیمارستان به صورت تصادفی از طریق نرم افزار انتخاب شد. و در نهایت ۷ بیمارستان تخصصی (بیمارستان‌های شاخص)، ۱۲ بیمارستان از بیمارستان‌های کل کشور، و ۲ بیمارستان هم به صورت هدفمند از بیمارستان‌های مرجع انتخاب گردیدند، ۲۱ بیمارستان انتخاب شد. گروه نیازسنجی باید مجتمع بر افرادی باشد که از ماهیت شغل مورد نظر آگاهی کافی داشته باشند. از این روی گزینش مشارکت تمام افرادی که اطلاعات و داده‌های صحیحی را در اختیار دارند دارای اهمیت زیادی است. (۳۱، ۳۲) لذا از کلیه بیمارستان‌های منتخب درخواست شد تا پرستاران خبره مورد نظر در بیمارستان خود را معرفی نمایند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌ای که با استفاده از ترکیب دو روش استاندارد مهارت و روش دیکوم طراحی گردید که شامل ۸ گام جداگانه می‌باشد به شرح زیر است:

۱- مشخصات کلی شغل ۲- تعریف شغل ۳- شرایط احراز شغل ۴- تجزیه و تحلیل وظایف شغل ۵- شناسایی توانایی‌های مورد نیاز استاندارد مهارت ۶- تدوین محتوای آموزشی ۷- تدوین اهداف رفتاری ۸- دوره‌های آموزشی می‌باشد. (شرح ابزار کار در ذیل به صورت کامل آورده شده است) دستورالعمل نحوه تکمیل ابزار کار به صورت تعریف مفاهیم تهیه و تدوین گردید.

ابتدا طی جلسه آموزشی از بین افراد معرفی شده از سوی بیمارستان‌ها پس از مصاحبه یک گروه به صورت هدفمند انتخاب شد. برای پرستاران خبره منتخب بیمارستانها در سازمان انتقال خون جلساتی ترتیب داده شد و نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون با استفاده از ابزار کار، بارش مغزی و دستورالعمل‌های موجود مربوطه طبق روش دیکوم و استاندارد مهارت صورت پذیرفت.

جمع‌آوری اطلاعات از پرستاران در استان تهران به صورت حضوری و کارگاهی، و برای پرستاران استان‌های دیگر به صورت آنلاین صورت گرفت. پرستاران منتخب با استفاده از ابزار کار به بررسی ویژگی‌های شغل پرداختند. در این قسمت شغل را بین هفت الی نه کلمه کلیدی تعریف شد. سپس وظایف اصلی^۱ را مشخص و با علامت D نمایش داده شد. بر اساس وظایف اصلی هر یک از وظایف فرعی^۲ مشخص و با علامت T نمایش داده شد. و متناسب با وظایف فرعی آنالیز و اولویت‌بندی صورت گرفت. اولویت بندی وظایف فرعی بسیار مهم و ضروری است چرا که نیازهای آموزشی بر مبنای وظایف با اهمیت تر شناخته می‌شود و وظایف با اهمیت تر می‌توانند مبنایی برای مشخص کردن سطوح شایستگی‌ها، سطوح دوره‌ها و همچنین اولویت بندی برگزاری دوره‌های آموزشی باشند.

پرستاران خبره براساس چهار مؤلفه اهمیت و ضرورت، فراوانی و تکرار، سطح یادگیری و مدت زمان انجام به تحلیل وظایف فرعی خود نسبت به سایر وظایف پرداختند. شاخص‌های مورد نظر را بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ امتیازدهی نمودند. به طوریکه برای وظایف (کم اهمیت) امتیاز ۱ و ۲ تعلق گرفت برای وظایف (متوسط) امتیاز ۳ داده شد و برای وظایف (پراهمیت) امتیاز ۴ تا ۵ داده شده. در نهایت از میانگین امتیازات تیک خورده امتیازات نهائی هر وظیفه مشخص گردید. امتیازات به دست آمده مبنایی برای مشخص کردن اهمیت وظایف بود و همچنین بر اساس این امتیازات اولویت‌بندی وظایف، تعیین سطوح شایستگی، سطح برگزاری دوره‌ها و اولویت برگزاری دوره‌ها مشخص گردید.

در ادامه پرستاران به شناسایی توانایی‌های مورد نیاز شایستگی‌های مرتبط باوظایف خود پرداختند، شایستگی دانش و مهارت و نگرش مورد نیاز برای انجام بهتر وظیفه شغل می‌باشد. و با علامت C نمایش داده شد.

پرستاران در شایستگی‌ها مشخص نمودند نیازهای آموزشی در چه سطحی از شایستگی‌ها مورد بررسی قرار گیرند. سطح شایستگی نیز بر اساس امتیازدهی در قسمت تجزیه و تحلیل وظایف مشخص گردید.

برای شایستگی‌هایی که وظایف آنها امتیاز کم‌تر از ۱ و ۲ را کسب کرده بودند دانش(اشاره به معلومات نظری و سطح اول شایستگی) تیک می‌خورد، و در سطح آشنایی قرار گرفتند. شایستگی‌هایی که وظایف آنها امتیاز ۳ را کسب کرده بودند مهارت(توانایی پیاده‌سازی علم در عمل می‌باشد، جنبه انجام دادن امور) تیک می‌خورد و در سطح توانایی قرار گرفتند. شایستگی‌هایی که وظایف آنها امتیاز بالای ۴

¹ DUTY

² TASK

تا ۵ را کسب کرده است، تسلط (بالاترین سطح شایستگی می باشد که هدف آن انتقال دانش به دیگران است) تیک می خورد و در سطح تسلط قرار گرفتند.

پس از مشخص کردن سطوح شایستگی ها محتوای آموزشی مرتبط با هر وظیفه مشخص نمودند. و همچنین اهداف رفتاری (انتظار از فراگیر پس از گذراندن محتوای آموزشی) مشخص شد. پرستاران در آخرین مرحله تعیین عناوین دوره های آموزشی مرتبط با هر وظیفه را انجام دادند. پس از تعیین عناوین دوره های آموزشی نوع دوره (عمومی، تخصصی)، روش اجرایی (مجازی، حضوری، سمیناری، کارگاهی) سپس مدت دوره به ساعت (تئوری، عملی) و سطح دوره (مقدماتی، متوسط، پیشرفته) مشخص نمودند. و در مورد سطح دوره های آموزشی وظایفی که امتیاز کم تر از ۲ و ۱ را کسب کرده بودند سطح دوره های آنها به صورت مقدماتی مشخص گردید. وظایفی که امتیاز ۳ را کسب کرده بودند سطح دوره های آنها به صورت متوسط مشخص گردید. وظایفی که امتیاز بالای ۴ را کسب کرده بودند سطح دوره های آنها به صورت پیشرفته مشخص گردید. در نهایت جمع آوری اطلاعات از پرستاران به پایان رسید. در این مرحله اطلاعات به دست آمده با سایت [O*NET](#) مطابقت داده شد. پس از نهائی کردن اطلاعات جمع آوری شده توسط پرستاران معرفی شده از سوی بیمارستان ها جلسات متعددی با خبرگان انتقال خون ترتیب داده شد و اطلاعات استخراج شده به تفکیک مورد نقد و بررسی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر اعمال گردید. پس از جمع بندی جهت اعتباریابی اطلاعات، گروه های کانونی که شامل افراد خبره منتخب در بیمارستان ها و خبرگان انتقال خون بود تشکیل گردید و پس از نقد و بررسی اطلاعات جمع آوری شده، تائید نهائی صورت گرفت.

یافته ها

ابتدا به شناسایی نیازهای آموزشی پرستار مرتبط با فرآیندهای انتقال خون براساس نیازهای شغل و وظیفه شاغل پرداخته شده است که طبق نتایج به دست آمده شغل پرستار شامل ۷ وظیفه اصلی می باشد جمع امتیاز مکتسبه در شغل پرستاری ۴,۱۴ می باشد که در سطح تسلط قرار می گیرد که به شرح جدول ۱ می باشد:

جدول ۱: شرح وظایف اصلی، امتیازات و سطح شایستگی پرستار

سطح شایستگی	امتیاز	تعداد TA SK	وظایف اصلی شغل پرستار	کد
مهارت	۳,۸	۵	چک دستور پزشکی و تکمیل فرم درخواست خون و فرآورده	DUTY 1
مهارت	۳,۲۹	۵	پیگیری درخواست و نظارت بر کیسه تحویل گرفته شده از آزمایشگاه	DUTY 2
مهارت	۳,۷	۵	شناسایی بیمار، چک وسایل و تزریق داروهای قبل از تزریق خون	DUTY 3
تسلط	۴,۸۳	۹	کنترل مراحل تزریق خون و فرآورده و بررسی وضعیت بالینی و همودینامیک بیمار	DUTY 4
تسلط	۴,۵۴	۶	نظارت و پایش بیمار توسط پرستار مربوطه در حین تزریق خون	DUTY 5
تسلط	۴,۴۲	۷	گزارش مراحل تزریق خون و عوارض آن	DUTY 6
مهارت	۳,۷۵	۵	ثبت کامل مستندات مراحل تزریق خون در پرونده، ثبت خطاها و گزارش آن	DUTY 7
تسلط	۴,۱۴	۴۲	جمع	

شغل پرستار شامل ۴۲ وظیفه فرعی با امتیاز ۴,۱۴ و سطح شایستگی تسلط می‌باشد که شرح آن در جدول ۲ آورده شده است. وظایف فرعی شغل پرستار شامل ۵۲ وظیفه فرعی می‌باشد. جمع کل امتیازات به دست آمده از وظایف اصلی و فرعی در شغل پرستار ۴,۱۴ می‌باشد. طبق یافته‌ها سطح شایستگی (دانش، مهارت، تسلط) در شغل پرستار در حد تسلط می‌باشد.

جدول ۲: تجزیه و تحلیل وظایف اصلی و فرعی، امتیازات و سطح شایستگی پرستار

سطح شایستگی	امتیاز	عناوین وظایف فرعی Task	کد	عنوان وظیفه اصلی DUTY
*	۴	چک دستور پزشک در پرونده بیمار و پیگیری و اجرای آن	D1T1	چک دستور پزشک و تکمیل پیگیری و اجرای دستور خون و فرآورده
*	۴	پیگیری و اجرای دستور پزشک	D1T2	
*	۳,۵	تکمیل صحیح و کامل فرم های درخواست خون مطابق دستور پزشک	D1T3	
*	۴	نمونه گیری از بیمار برای آزمایش کراس مچ و تعیین گروه خونی	D1T4	
*	۳,۵	نظارت بر تحویل کیسه خون و فرآورده	D1T5	
مهارت	۳,۸	جمع		
*	۴,۲۵	چک کردن فرم تحویل خون و مقایسه آن با دستور پزشک	D2T1	پیگیری درخواست و نظارت گرفته شده از فرم در خواست تحویل بر کیسه
*	۴	چک کردن فرم ها و برچسب های کیسه خون	D2T2	
*	۳,۵	تطابق فرم ها و برچسب های کیسه خون	D2T3	
*	۴	بررسی سلامت کیسه خون و فرآورده دریافتی از آزمایشگاه و گزارش آن	D2T4	
*	۳,۵	کنترل و حفظ زنجیره سرما کیسه خون و فرآورده در بخش	D2T5	
مهارت	3.9 5	جمع		
*	۴,۲۵	شناسایی بیمار توسط دو پرستار به صورت جداگانه جهت نمونه گیری	D3T1	شناسایی بیمار، چک وسایل و تزریق داروهای قبل از تزریق
*	۴	شناسایی بیمار توسط دو پرستار به صورت جداگانه جهت تزریق خون	D3T2	
*	۳,۵	چک کیسه خون و تطابق برچسب ها و فرم ها توسط دو پرستار	D3T3	
*	۳,۵	چک وسایل احیا و تزریق خون و اطمینان از سلامت آنها	D3T4	
*	۴	چک دستور پزشک و تزریق داروهای قبل از تزریق خون	D3T5	
مهارت	۳,۷	جمع		
*	۴,۵	کنترل و چک مجدد کیسه خون و فرآورده طبق دستور پزشک	D4T1	کنترل مراحل تزریق خون و
*	۵	کنترل علائم حیاتی بیمار قبل از تزریق خون	D4T2	
*	۵	کنترل علائم حیاتی بیمار حین تزریق خون	D4T3	
*	۵	کنترل علائم حیاتی بیمار پس از تزریق خون	D4T4	

سطح شایستگی			امتیاز	عناوین وظایف فرعی Task	کد	عنوان وظیفه اصلی DUTY
تسلط	مهارت	دانش				
*			۴,۵	در صورت تغییر علائم حیاتی قطع تزریق و اطلاع به پزشک	D4T5	نظارت و پایش بیمار توسط پرستار
*			۵	بررسی وضعیت بالینی و همودینامیک بیمار	D4T6	
*			۵	کنترل سرعت و مدت زمان تزریق خون با توجه به شرایط بیمار	D4T7	
*			۴,۵	عدم همزمان تزریق مایعات دیگر با ست انتقال خون	D4T8	
*			۵	گرفتن علائم حیاتی در حین تزریق خون هر ۱۵-۵ دقیقه یکبار	D4T9	
تسلط			۴,۸۳	جمع		
*			۴,۲۵	ثبت اولیه علائم حیاتی بیمار قبل از تزریق خون	D5T1	
*			۵	نظارت و پایش بیمار توسط پرستار در ۱۵ دقیقه اول تزریق	D5T2	
*			۵	نظارت بر ارزیابی علائم حیاتی بیمار هر ۱۵ دقیقه در حین تزریق	D5T3	
*			۴,۵	توجه به تغییر علائم حیاتی بیمار نسبت به قبل از تزریق	D5T4	
*			۴,۲۵	تکمیل فرم پایش تزریق خون	D5T5	
*			۴,۲۵	ثبت کامل مستندات در پرونده و ارائه گزارش پرستاری	D5T6	
تسلط			۴,۵۴	جمع		
*			۴,۵	اطلاع رسانی و گزارش دهی در صورت وجود عارضه	D6T1	گزارش مراحل تزریق خون و عوارض آن
	*		۳,۵	قطع سریع تزریق خون در صورت بروز عوارض	D6T2	
*			۵	گزارش علائم عوارض حاد تزریق خون به پزشک معالج	D6T3	
*			۵	پر کردن فرم عوارض و گزارش آن به پزشک مربوطه	D6T4	
*			۴,۵	در صورت بروز عوارض مدیریت و اقدامات اولیه تا زمان رسیدن پزشک	D6T5	
	*		۳,۷۵	در مرحله اولیه در صورت کدورت در کیسه گزارش داده شود	D6T6	
	*		۳,۷۵	در صورت مخدوش بودن لیبل گزارش داده شود	D6T7	
تسلط			۴,۴۲	جمع		
	√		۳,۵	تکمیل برگه بانک خون و ثبت علائم حیاتی بیمار و ساعت شروع و اتمام تزریق	D7T1	ثبت کامل
	√		۳,۲۵	ثبت کامل فرآیند تزریق خون در پرونده بیمار	D7T2	

سطح شایستگی	عنوان وظیفه اصلی DUTY	کد	عناوین وظایف فرعی Task	
			امتیاز	سطح تسلط
√	جمع کل پرستار	D7T3	ثابت عوارض احتمالی ایجاد شده در پرونده وثبت دستورات پزشک بعد از اطلاع از عوارض	۳،۷۵
√		D7T4	ارسال فرم مربوط به عوارض خون به بانک خون بیمارستان	۳،۷۵
√		D7T5	ثابت هرگونه خطا و گزارش آن	۴،۵
تسلط				۳،۷۵
سطح شایستگی تسلط	جمع کل پرستار		۴۲ وظیفه فرعی (TASK)	امتیاز مکتسبه ۴،۱۴

در ادامه به نیازهای آموزشی پرستاران در زمینه فرآیندهای مرتبط با انتقال خون پرداخته شده است که نتایج نشان داد نیازهای آموزشی شغل پرستاران شامل ده عنوان دوره آموزشی می باشد، که جمع امتیازات دوره‌های پرستار ۴،۱۴ می باشد که در سطح شایستگی تسلط قرار می گیرد و میزان ساعات آموزشی هریک از دوره‌ها به تفکیک آورده شده است و جمع ساعات آموزشی پرستار ۲۰ ساعت می باشد. شرح نیازهای آموزشی پرستاران به ترتیب اولویت در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: دوره‌های آموزشی پرستاران به ترتیب اولویت

اولویت	عنوان دوره	DUTY1	DUTY2	DUTY3	DUTY4	DUTY5	DUTY6	DUTY7	امتیاز	مدت
		*	*	*	*	*	*	*		
اول	مدیریت خون بیمار	*	*	*	*	*	*	*	۴،۵۹	۲
دوم	فرآیند تزریق خون	*	*	*	*	*	*	*	۴،۲۴	۳
سوم	انواع فرآورده های سلولی و پلاسمایی ونحوه ترانسفیوژن	*	*	*	*	*	*	*	۴،۱۹	۱
چهارم	ثابت مستندات و نحوه شناسایی هویت بیمار	*	*	*	*	*	*	*	۴،۱۷	۲
پنجم	سیستم هموویژیلانس	*	*	*	*	*	*	*	۴،۱۴	۱
ششم	طب انتقال خون در جراحی	*	*	*	*	*	*	*	۴،۱۴	۲

۲	۴,۱۴	*	*	*	*	*	*	*	تشخیص و درمان شوک هموراژیک	هفتم
۴	۴,۱۰	*	*	*		*			عوارض حادو تاخیری انتقال خون، پایش بیمار و نحوه برخورد بیمار	هشتم
۱	۴,۰۸	*	*						بانک خون و انتقال خون بیمارستانی کمیته انتقال خون	نهم
۲	۴,۰۴	*	*				*		زنجیره حمل و نقل و حفظ زنجیره سرما و معیبرسازی آن	دهم
۲۰	۴,۱۸	۹	۱۰	۸	۷	۷	۴	۴	جمع	

جدول ۴ وظایف اصلی پرستاران را با بالاترین امتیاز نشان میدهد که سطح شایستگی پرستاران "تسلط" است که وظایف اصلی کنترل مراحل تزریق خون و فرآورده و بررسی وضعیت بالینی و همودینامیک بیمار با امتیاز ۴,۸۳ و نظارت و پایش بیمار توسط پرستار مربوطه در حین تزریق خون با امتیاز ۴,۵۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- وظایف اصلی با بالاترین امتیاز

کد	عنوان وظیفه اصلی DUTY	امتیاز	سطح شایستگی
DUTY4	کنترل مراحل تزریق خون و فرآورده و بررسی وضعیت بالینی و همودینامیک بیمار	۴,۸۳	تسلط
DUTY5	نظارت و پایش بیمار توسط پرستار مربوطه در حین تزریق خون	۴,۵۴	تسلط

جدول ۵ وظایف اصلی پرستاران را با کمترین امتیاز نشان میدهد که سطح شایستگی پرستاران "متوسط" است که وظایف اصلی چک دستور پزشک و تکمیل فرم درخواست خون و فرآورده با امتیاز ۳,۸ و شناسایی بیمار، چک وسایل و تزریق داروهای قبل از تزریق خون با امتیاز ۳,۷ نشان داده شده است.

جدول ۵- وظایف اصلی با کمترین امتیاز

کد	عنوان وظیفه اصلی DUTY	امتیاز	سطح شایستگی
DUTY1	چک دستور پزشک و تکمیل فرم درخواست خون و فرآورده	۳,۸	متوسط
DUTY3	شناسایی بیمار، چک وسایل و تزریق داروهای قبل از تزریق خون	۳,۷	متوسط

جدول ۶ وظایف اصلی با بالاترین تعداد دوره آموزشی نشان میدهد که برای وظیفه اصلی ثبت کامل مستندات مراحل تزریق خون در پرونده، ثبت خطاها و گزارش آن ۱۱ دوره آموزشی و برای وظیفه اصلی نظارت و پایش بیمار توسط پرستار مربوطه در حین تزریق خون ۹ دوره آموزشی ارائه میگردد.

جدول ۶-وظایف اصلی با بالاترین تعداد دوره آموزشی

دوره‌های آموزشی	عنوان وظیفه اصلی DUTY	کد
۱۱ دوره آموزشی	ثبت کامل مستندات مراحل تزریق خون در پرونده، ثبت خطاها و گزارش آن	DUTY6
۹ دوره آموزشی	نظارت و پایش بیمار توسط پرستار مربوطه در حین تزریق خون	DUTY7

جدول ۷ دوره‌های آموزشی با بیشترین وظایف اصلی نشان می‌دهد که دوره های آموزشی سیستم هموویزیلانس، طب انتقال خون در جراحی و تشخیص و درمان شوک هموراژیک برای وظایف ۱ تا ۷ و دوره های آموزشی ثبت مستندات و نحوه شناسایی هویت بیمار و انواع فرآورده های سلولی و پلاسمایی ونحوه ترانسفیوژن برای وظایف ۱ و ۳ تا ۷ مد نظر می باشد.

جدول ۷-دوره‌های آموزشی با بیشترین وظایف اصلی

عناوین دوره‌های آموزشی	کد
سیستم هموویزیلانس	Duty1,2,3,4,5,6,7
طب انتقال خون در جراحی	Duty1,2,3,4,5,6,7
تشخیص و درمان شوک هموراژیک	Duty1,2,3,4,5,6,7
ثبت مستندات و نحوه شناسایی هویت بیمار	Duty1,3,4,5,6,7
انواع فرآورده های سلولی و پلاسمایی ونحوه ترانسفیوژن	Duty1,3,4,5,6,7

بحث و نتیجه گیری

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام در برنامه ریزی آموزشی کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر بدرستی انجام شود مبنایی عینی تر برای برنامه ریزی سایر فعالیتها فراهم خواهد شد. برای انتقال خون ایمن و مناسب ضروری است که به تمامی افراد که درگیر فرآیند انتقال خون هستند، اطلاعات و آموزش به روز در این زمینه ارائه شود. لذا این امر مستلزم اجرای یک برنامه جامع آموزشی می‌باشد آموزش تمامی پرسنل مرتبط با تزریق خون برای پیروی از دستورالعمل‌های اجرایی استاندارد با توجه به روش‌های معمول کافی نیست و برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کلیه پزشکان، پرستاران و کارکنان بانک خون و سایر پرسنل که با انتقال خون ارتباط دارند نیاز می‌باشد. (۳۵). لذا به جهت اهمیت و حساسیت این موضوع، پژوهشی با عنوان "نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون" صورت گرفته است نتایج حاصل از بررسی نظرات پرستاران خبره با توجه به تجزیه و تحلیل شغل پرستار مرتبط با فرآیند انتقال خون ۱۰ عنوان دوره آموزشی بر اساس وظایف اصلی و فرعی و سطح شایستگی شغل پرستاران شناسایی گردید،

میانگین امتیاز دوره‌های آموزشی ۴،۱۸ و در سطح شایستگی تسلط می‌باشد و میزان جمع ساعات دوره‌های آموزشی ۲۰ ساعت می‌باشد. کلیه دوره‌های آموزشی پرستاران دارای امتیاز بالای ۴ می‌باشند لذا این دوره‌ها در سطح تسلط است و لازم است این دوره‌ها در سطوح پیشرفته برگزار گردد، اطلاعات ارائه شده در این دوره باید به صورتی باشد که نه تنها به ارائه دانش بپردازد بلکه بتواند توانایی و مهارت را در یادگیرندگان ایجاد نماید و در ضمن یادگیرندگان بتوانند پس از طی این دوره نسبت به فرآیندها تسلط داشته باشند. اجرای این دوره‌ها باید در اولویت قرار گیرند. با توجه به امتیازات به دست آمده از دوره‌های آموزشی امتیازات این دوره‌ها همه در سطح تسلط بودن و دوره‌ای در سطح مهارت (توانایی) وجود نداشت. دوره آموزشی عوارض حاد و تاخیری انتقال خون، پایش بیمار و نحوه برخورد با بیمار با ۴ ساعت آموزشی دارای بالاترین میزان ساعات آموزشی می‌باشد. پس از آن دوره آموزشی فرآیند تزریق خون با ۳ ساعت آموزشی دارای بالاترین میزان ساعات آموزشی می‌باشد.

مابقی دوره‌ها دارای ۲ ساعت و ۱ ساعت آموزشی می‌باشند و جمع ساعات آموزشی پرستاران ۲۰ ساعت می‌باشد. نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان دهنده این موضوع می‌باشد که این دوره‌ها جز ضروری‌ترین نیازهای آموزشی پرستاران می‌باشد و اطلاعات پرستاران در این زمینه‌ها ناکافی بوده است. پژوهش‌هایی که محسنی و همکاران انجام داده بودند نشان داد که آگاهی پرستاران و دانشجوین پرستاری از خون و اجزای خون و فرآورده‌ها در حد متوسط رو به پایین و ناکافی بوده است. اصلانی و همکاران به این نتیجه رسیدند آگاهی پرستاران از خون و اجزای خون در حد متوسط و ناکافی بود. همچنین، دانش پرستاران از تکنیک‌های انتقال خون و عوارض انتقال خون متوسط بود و همچنین آزدیانا نیز اشاره به این موضوع داشت که آگاهی پرستاران در زمینه مراحل مختلف عمل انتقال خون ناکافی بوده است و همچنین کمبود دانش در میان پرستاران در مورد گروه‌های خونی، سازگاری خونی، ضرورت روش گرم کردن خون، و خطر آلودگی باکتریایی طولانی مدت انتقال خون را نشان داد. عاصمی نیز اشاره به این موضوع داشت که دانش و مهارت پرستاران در زمینه تشخیص نیاز بیمار به تزریق خون، نحوه صحیح اجرا ضروری می‌باشد. همچنین در این زمینه پورفرزاد و همکاران نیز به این نتیجه رسیدند که پرستاران نیاز به داشتن آگاهی بیشتر در مورد عوارض انتقال خون و بهبود عملکرد مراقبتی بر پایه فرآیند پرستاری دارند. جعفری و همکاران به این نتیجه رسیدند که سطح آگاهی کارکنان پزشکی در ارتباط با جنبه‌های مختلف طب انتقال خون مطلوب نیست. انکان و همکاران به این نتیجه رسیدند ناشناخته‌ترین سوالات مربوط به تغییر ست‌های انتقال خون، شایع‌ترین علت واکنش‌های انتقال خون و واکنش‌های ایمنولوژیک انتقال خون است. فوکانلی و همکاران در پژوهشی با عنوان "مقایسه‌ای انتقال خون ملی" به این نتیجه رسیدند که نظارت بر علائم و نشانه‌های حیاتی در طول دوره قبل از تزریق خون هرگونه واکنش انتقال خون را تسهیل می‌کند. خطر نادیده

گرفتن واکنش انتقال خون ۱۰٪ وجود دارد که به دلیل عدم ثبت علائم حیاتی بیمار آن و علائم در دوره قبل از انتقال خون نشان داده شد. کسریان در پژوهشی با عنوان "میزان آگاهی پرسنل درمانی بیمارستانهای شهر شیراز در زمینه طب انتقال خون و تاثیر آموزش بر آن" به این نتیجه رسیدند آگاهی پزشکان و پرستاران در زمینه طب انتقال خون پایین است و آموزش می تواند منجر به افزایش آگاهی آنها شود. (۳۶) اسلامی وقار در پژوهشی با عنوان "تأثیر یک برنامه آموزشی بر انتقال خون و فرآورده های خونی در سطح دانش و عملکرد پرستاران" به این نتیجه رسید که برنامه های آموزشی در خصوص انتقال خون تاثیر مثبتی بر سطح دانش، آگاهی و کارایی پرستاران دارد. (۳۷) فریکسو همکاران در پژوهشی با عنوان "تأثیر آموزش بردانش پرستاران در طب انتقال خون در یک بیمارستان دانشگاهی پرتغال" به این نتیجه رسیدند که به روز رسانی آموزشی، منجر به کاهش تعداد خطاها در طب انتقال خون می شود. در مطالعه ما شاهد کاهش و حتی حذف بسیاری از انواع خطاها بودیم (۳۸) لذا با توجه به تحقیقات صورت گرفته به نظر می رسد آگاهی پرستاران در زمینه طب و علوم انتقال خون کافی نبوده تحقیقات صورت گرفته نشان داده که آموزش در ارتقاء سطح دانش و آگاهی پرستاران بسیار موثر می باشد.

با توجه به پیشرفت سریع علم و لزوم به روزرسانی استانداردهای عملکرد پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون و نیز از آنجائیکه کار این سازمان مرتبط با حیات انسانها می باشد لازم است در مأموریت خطیر آموزش پرستارانی که در این روند تلاش می نمایند از هیچ تلاشی دریغ نگرند. بنابراین در این سازمان، بیش از هر سازمان یا نهاد دیگری، امر آموزش از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا لازم است با تدارک آموزشهای موثر و سازنده، عملکرد افرادی که در راستای اهداف سازمان می باشند را بهبود بخشید. از سوی دیگر، آموزشهای مرتبط با این فرآیند در جای دیگری جز سازمان صورت نمی پذیرد و آموزش این افراد در نظام آموزشی وزارت بهداشت تامین نمی شود، لذا تدوین نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون ضروری به نظر می رسد تا برای تدوین برنامه ها و طراحی دوره های آموزشی بر مبنای یک الگوی مدون و استاندارد عمل گردد.

نتایج حاصل می تواند پایه و اساس خوبی جهت برنامه ریزی دقیق و واقع بینانه ای در زمینه آموزش پرستاران باشد. نتایج پژوهش می تواند کمکی برای دست اندرکاران آموزش سازمان مذکور باشد تا بتوانند برنامه های آموزشی کوتاه مدت و بلندمدت خود را با عینیت و آینده نگری بیشتری سازماندهی نمایند. ارتقای دانش و مهارت پرستاران در فرآیند انتقال خون برای تضمین ارائه خدمات با کیفیت بالا به بیمار بسیار مهم است. هدف این ارزیابی جامع آموزشی، رسیدگی به نیازهای خاص پرستاران درگیر در فرآیند انتقال خون است که منجر به بهبود نتایج و کیفیت خدمات به بیمار می شود. این شامل یک

ارزیابی کامل از شایستگی های موجود، شناسایی شکاف های دانش و مهارت، و متعاقب آن توسعه دوره های آموزشی هدفمند است. یافته ها در شکل دهی محتوای آموزشی، تعیین آستانه های کیفی و تعریف اهداف رفتاری مؤثر هستند. در انتها پس از نیازسنجی آموزشی پرستاران مرتبط با فرآیند انتقال خون پیشنهاد می گردد طراحی دوره های آموزشی (پودمان های آموزشی) صورت پذیرد. از محدودیت های تحقیق که ممکن است در یافته های تحقیق نیز تأثیر گذار بوده باشد می توان به خلا تحقیقاتی در زمینه موضوع مورد پژوهش در جامعه مورد پژوهش عدم وجود شرح وظایف برای پرستاران مراکز درمانی مرتبط با فرآیند انتقال خون و پراکندگی جامعه آماری عدم امکان دسترسی آسان به نمونه های تحقیق اشاره نمود.

منابع

1. Encan B, Akin S. Knowledge of blood transfusion among nurses. The Journal of Continuing Education in Nursing. 2019;50(4):176-82.
2. Rao SV, Jollis JG, Harrington RA, Granger CB, Newby LK, Armstrong PW, et al. Relationship of blood transfusion and clinical outcomes in patients with acute coronary syndromes. *Jama*. 2004;292(13):1555-62.
3. Bielby L, Stevenson L, Wood E. The role of the transfusion nurse in the hospital and blood centre. *ISBT Science Series*. 2011;6(2):270-6.
4. Purfarzad Z, Farmahini Farahani M, Ghamarizare Z, Ghorbani M, Zamani M. Nurses' Knowledge and practice of blood transfusion in hospitals of Arak in 2010. *Scientific Journal of Iran Blood Transfus Organ*. 2012;9(3):337-45.
5. Mole LJ, Hogg G, Benvie S. Evaluation of a teaching pack designed for nursing students to acquire the essential knowledge for competent practice in blood transfusion administration. *Nurse education in practice*. 2007;7(4):228-37.
6. Farideh Jalali MF, Mohammad reza Balali, Homa Ramezani, Mostafa Moghadam, Fatemeh Rajabpur Niknam, Maryam Khosravian, Nahid Moradi. . Iranian national haemovigilance guideline: Zohd; 2015.
7. Gharehbaghian A, Vafaie N. Research collection of Iranian Blood Transfusion Organization. Tehran: Zohd Publication. 2005;1(2):113.
8. Wu W-C, Rathore SS, Wang Y, Radford MJ, Krumholz HM. Blood transfusion in elderly patients with acute myocardial infarction. *New England Journal of Medicine*. 2001;345(17):1230-6.

- 9.Hijji B, Parahoo K, Hossain MM, Barr O, Murray S. Nurses' practice of blood transfusion in the United Arab Emirates: an observational study. *Journal of clinical nursing*. 2010;19(23-24):3347-57.
- 10.Zareiyani Jahromi A, Ahmadi F. Learning needs assessment in bachelor of nursing: a qualitative research. *Iranian journal of medical education*. 2005;5(2):81-92.
- 11.Bahrami S, Foroghi Abari AA. Health directors and experts, and proper need assessment models. *Iranian Journal of Medical Education*. 2003;3(1):71-9.
- 12.Khorasani A. Training need assessment (operational strategies): industrial research and training center of Iran; 2007.
- 13.Saadat E. Human Resource Management, SAMT, publication. ISBN: 964-459-183-6. 2004.
- 14.Keikhavani S, Hosseinzade M. Educational needs assessment of faculty members in Ilam UMS. *Journal of Medical education development*. 2013;6(11):61-71.
- 15.Sullivan EJ, Decker PJ. Effective leadership and management in nursing. *AJN The American Journal of Nursing*. 1998;98(6):16L.
- 16.Bysse S. Win-Win Growing Your Team Growing Your Business: Promoting the Economic Benefits of Information, Advice and Guidance to Small and Medium-Sized Employers. 2004.
- 17.Lee SM, Kim YH, Shim YM, Choi JS, Yu M. Development of hospital nurses' job description based on DACUM method: Focusing on General Ward and Intensive Care Unit. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 2017;23(5):535-47.
- 18.Kang M-J, Seo J-S, Kim E-M, Park M-S, Woo M-H, Ju D-L, et al. Development of job standards for clinical nutrition therapy for dyslipidemia patients. *Clinical nutrition research*. 2015;4(2):76-89.
- 19.Kosidlak J. DACUM: Setting maternity nursing competency standards for public health nurses. *Management Review*. 1987;76:19-20.
- 20.Nurses' educational needs assessment by DACUM method: a case study. *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2014;3(1):45-54.

21. Hossein Ojaghi Haghghi S, Hejazi A, Zijah V. Need Assessment Models of Continuing Medical Education in Advanced and Developing Countries-A Systematic Review Study. *Depiction of Health*. 2019.
22. Jannati N, Ameri A, Salmanizadeh F. ASSESSMENT OF THE MOST IMPORTANT EDUCATIONAL NEEDS OF NURSING STAFF: A CASE STUDY. *Nursing and Midwifery Journal*. 2020;18(9):722-31.
23. Mahdizadeh AH, Taheri Z. Educational Needs Assessment of Nurses Working In Hospitals of Tehran University. 2 *Journal of Nursing Education*. 2016;5(3):1-9.
24. Assemi S. What the nurse should know and do about blood transfusion. *Iranian Nursing Journal*. 2004;36.
25. Jafari E, Koohestani S, Ghaziizade M. Knowledge among health care workers about hemovigilance in hospitals of Kerman in 2018. *The Scientific Journal of Iranian Blood Transfusion Organization*. 2019;16(4):280-8.
26. Aslani Y, Etemadyfar S, Noryan K. Nurses' knowledge of blood transfusion in medical training centers of Shahrekord University of Medical Science in 2004. *Iranian journal of nursing and midwifery research*. 2010;15(3):141.
27. Taheri -Ezbarami Z, Rafie-papkiadeh S, Mirzaie Takmili M, Kazemnejad-Leili's E. Knowledge and Clinical Decision-Making of Nursing Students of Guilan University of Medical Sciences in Use of Blood Transfusion in Pediatric Nursing. *The Scientific Journal of Iranian Blood Transfusion Organization*. 2020;17(3):188-99.
28. Shamshirian A, Alirahimi Z, Ghorbanpour A, Motamen S, Maadi N, Zamani P, et al. Knowledge and awareness of nursing students on blood transfusion. *International Journal of Medical Investigation*. 2017;6(4):129-34.
29. Lee ELS, Rahim A, Arzuar N, Din T, Azdiana S. Knowledge of blood transfusion among nurses at hospital pulau pinang: nursing responsibilities and patient management related to transfusion reactions. *Education in Medicine Journal*. 2016;8(4).
30. Kavaklioglu AB, Dagci S, Oren B. Determination of health workers' level of knowledge about blood transfusion. *Northern clinics of Istanbul*. 2017;4(2):165.
31. Fathi Vajargah K. Principles of curriculum planning. Tehran, Iran: Iran-Zamin Publications. 2005.

32. Tehraninezhad M, Neshati Sani S, Mirhaji P. Assessing the nurses' views on educational needs in patient education in 2016. 2018.
33. Fathi Vajargah K. DACUM analysis guide (comprehensive approach in educational need-assessment). Tehran, Sima-ye Danesh Publications. 2012.
34. Yamani M, Hasanzadeh Barani Kourad S, Khorasani A. Identify middle managers, educational needs of Iran Khodro co and the affiliated companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*. 2011;4(2):8-27.
35. Rothschild JM, McGurk S, Honour M, Lu L, McClendon AA, Srivastava P, et al. Assessment of education and computerized decision support interventions for improving transfusion practice. *Transfusion*. 2007;47(2):228-39.
36. Kasraian L. The awareness of medical staff of hospitals in Shiraz about transfusion medicine and the impact of education. *Scientific Journal of Iran Blood Transfus Organ*. 2014;11(3):214-20.
37. Vaghar MI. The impact of an educational program on blood and blood products transfusion on nurses' level of knowledge and performance. *Journal of medicine and life*. 2018;11(3):238.
38. Freixo A, Matos I, Leite A, Silva A, Bischoff F, Carvalho M, et al. Nurses knowledge in Transfusion Medicine in a Portuguese university hospital: the impact of an education. *Blood Transfusion*. 2017;15(1):49.

بررسی جایگاه آموزش تلفیقی به منظور توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور

حسین نجفی^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۴)

چکیده

هدف اصلی پژوهش، بررسی جایگاه آموزش تلفیقی به منظور توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور بود. برای انجام پژوهش از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۷۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، دو پرسشنامه محقق ساخته بود که بعد از نظرسنجی به ترتیب برای آموزش تلفیقی پنج بعد میانی پداگوژیکی، روش‌شناسی، فن‌آوری، سبک‌های یادگیری و استراتژی سازمانی با ۴۰ شاخص و آلفای کرونباخ ۰/۹۰۳ و برای توسعه نیروی انسانی پنج بعد دانش و آگاهی، نگرش و بینش، مهارت ورزشی، تفکر خلاقانه و رضایت شغلی با ۳۹ شاخص و آلفای کرونباخ ۰/۸۹۳ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی و معادلات ساختاری مبتنی بر بسته نرم‌افزاری SPSS21 استفاده شد. نتیجه اولیه پژوهش نشان داد که آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی و ابعاد آن اثرگذار بوده است. به عبارتی، آموزش تلفیقی در سطح آلفای ۰/۰۵ به ترتیب بر ابعاد دانش و آگاهی (۰/۵۷۳) بینش (۰/۵۱۰)، رضایت شغلی (۰/۳۶۲)، تفکر نقادانه (۰/۳۵۱) و مهارت ورزشی (۰/۲۴۱) اثرگذار بوده است. نتیجه نهایی پژوهش نیز نشان داد، از آنجا که مقدار کمی دو نسبت به درجه آزادی (۱۹،۸۹/۱۹) برابر با ۱/۰۵ کوچکتر از ۳، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۷ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده برابر با ۰/۹۳ بزرگتر از ۹۰ درصد استاندارد، مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی برابر با ۰/۰۲۹ کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۱ و مقدار ارزش بحرانی برابر با ۰/۳۸۳۲۱ بزرگتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۵ بوده که از یک سو، بیانگر برازش خوب مدل بوده و از سوی دیگر، بیان‌کننده رابطه علی بین آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی بوده است.

کلیدواژه‌ها: آموزش تلفیقی، توسعه نیروی انسانی، استراتژی سازمانی، ابعاد و شاخص‌ها، مدل ساختاری

^۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. Hossien_najafi@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه منابع انسانی، از یک سو، مهمترین منبع راهبردی و از سوی دیگر، مهمترین و بی بدیل ترین سرمایه سازمان ها محسوب می شود که گاهی در ادبیات نظری از آن ها به عنوان سرمایه های انسانی نیز یاد می شود (۲،۱). بر این اساس، بزرگترین مزیت رقابتی کشورها و سازمانها، داشتن سرمایه انسانی توانمند است. اهمیت سرمایه انسانی در ارتقاء رشد و توسعه جامعه به حدی است که اواخر قرن بیستم را عصر سرمایه انسانی و توانمندی های آن نام گذاری کرده اند، طوری که در عصر فاوا؛ سرمایه انسانی، بالاترین و با ارزشترین و بزرگترین دارایی و معیار توسعه هر سازمان و کشوری محسوب می شود (۳)، از این رو، اولین و مهمترین مولفه توسعه در هر کشوری؛ نیروی انسان و توسعه ابعاد وجودی آن است. نیروی انسانی، تنها نهاده ای است که می تواند ضمن تغییر خود، سایر نهاده های دیگر را دگرگون یا متعادل کند و مبنایی برای نوآوری و خلاقیت باشد (۴). علاوه بر این، نیروی انسانی؛ تنها منبعی است که متمایز از سایر سرمایه ها بوده و ویژگی های منفی سرمایه های دیگر مانند فناپذیری و قابلیت تقلید را ندارد (۵). بر این اساس، توسعه نیروی انسانی همواره یکی از چالش های اساسی موسسات صنعتی، تجاری و آموزشی بوده است؛ زیرا این موسسات، در بازارهای رقابتی امروز، چاره ای جز خلق نوآوری و ایده پردازی و تولید ثروت ندارند و این مهم از نیروی انسانی بر می آید. در این راستا، نیروی انسانی اشاره به همه ابعاد وجودی انسان از جمله ابعاد فکری، نگرشی، رفتاری، مهارتی، ارزشی و اجتماعی دارد (۶). کوچاریکف نیز سرمایه انسانی را عبارت از ذخیره دانش، مهارت، صلاحیت و توانائی های افراد که بر کیفیت کار تاثیر مثبت می گذارند، می داند (۷). در باب اهمیت نیروی انسانی باید گفت، هیچ سازمانی بدون توجه به انسان، ابعاد وجودی او و نقش سازنده آن در جامعه جهت ارائه خدمات قادر به ادامه حیات نیست (۸). با این توصیف، پیشرفت و تحول هر جامعه به عنوان مظهر توسعه، بدون تحول و توسعه نیروی انسانی امکان پذیر نیست، به همین دلیل از نیروی انسانی، به عنوان محور توسعه یاد می شود (۹)، با این توصیف، توسعه نیروی انسانی به عنوان یکی از رشته های زیر مجموعه علوم تربیتی مبتنی بر آموزش بزرگسالان در اواخر قرن نوزدهم با کارهای نادلر مطرح گردید (۱۰) که به عنوان مهمترین، گرانترین و با ارزشترین سرمایه سازمان ها و تنها عنصر ذی شعوری محسوب می شود که هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بر عهده دارد (۱۱). بر این اساس، از مهمترین ابعاد توسعه نیروی انسانی می توان به ابعاد فکری، مهارتی،

-
1. Kucharcikova
 2. Nadler
 3. Skill

نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری، خلاقیتی و دانشی اشاره کرد (۱۲،۸،۴) اشاره کرد (شکل ۱) که سازمان ها بخصوص سازمان های آموزشی باید به توسعه همه جانبه توانایی های ذکر شده بالا توجه نمایند.



شکل ۱: ابعاد توسعه نیروی انسانی (۱۲،۸،۴)

به همین دلیل در طی سال های اخیر، سازمان ها و جوامع ناچار به تدوین استراتژی های مناسب در زمینه نیروی انسانی خود هستند و باید راهبردهایی را تدوین و پیش بینی نمایند که همراه و سازگار با تغییر و تحولات محیطی و فرهنگی، دارای انعطاف لازم و کافی باشد. این همراهی و همگامی با تغییرات و توسعه مداوم و مستمر منابع انسانی در سازمان ها و جوامع لازم و ضروری است به همین دلیل است که توسعه نیروی انسانی ضرورت می یابد و باید مورد توجه بیشتر دست اندرکاران سازمان های آموزشی قرار گیرد (۱۳،۲). بنابراین، یکی از عوامل اصلی کارایی هر سازمان به ویژه سازمان های آموزشی، توسعه و ارتقاء سطح علمی نیروی انسانی با هدف ارتقا کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش و تفکر افراد در جهت ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان از طریق آموزش است (۱۴). به عبارتی، از آنجا که نیروی انسانی کارآمد، با ارزشترین منبع هر سازمانی بوده و قسمت اعظم سرمایه گذاری ها، معطوف به نیروی انسانی است، لذا یکی از مهمترین مکانیزم های توسعه انسانی، آموزش است (۱۵)؛ آموزشی که بتواند انسان را به سرمایه انسانی در قالب سرمایه های فکری، مهارتی، نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری، خلاقیتی و دانشی تبدیل کند (۱۶). در دنیای امروز، آموزش معمولاً به دو شیوه حضوری و الکترونیکی ارایه می شود. آموزش حضوری همان رویکرد چهره به چهره و ارتباط عاطفی بین یاددهنده- یادگیرنده در آموزش است که دیگر پاسخ گوی حجم عظیم تقاضا برای آموزش در جامعه اطلاعات محور نیست (۱۷)، به ویژه با همه

2. Attitude
3. Behaviore
4. Knowledge

گیری اخیر کووید-۱۹، مشخص شد که برگزاری دوره های حضوری ممکن است همیشه امکانپذیر نباشد. از این رو ضروری است که راهبرد جدیدی برای برگزاری این دوره ها در نظر گرفته شود. با توجه به نقش مؤثر محیط های مجازی در توسعه منابع انسانی آکادمیک، یکی از راه حل های ارتقای برنامه های آموزشی، استفاده از ظرفیت انواع فناوری ها است (۱۸). نفوذ انواع فن آوری ها در حوزه آموزش، زمینه ظهور روش های جدید آموزشی را فراهم آورده است که یکی از آنها آموزش الکترونیکی می باشد. آموزش الکترونیکی اشاره به استفاده از فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی در آموزش بدون عنصر ارتباط عاطفی دارد (۱۹). هر چند این نوع آموزش در دستیابی به اهداف عدم محدودیت زمان و مکان موفق بوده، اما در رسیدن به اهداف مطلوب و با کیفیت یادگیری به دلیل وجود مشکلات عدم تعاملات انسانی، عاطفی و ارتباطات چهره به چهره در کلاس درس، نبود درک مناسب از فضای مجازی آموزشی، تأخیر در بازخورد، تعویق در یادگیری غیرهمزمان و کمبود انگیزش برای خواندن محتوای الکترونیکی آنلاین، موفق نبوده است. بر این اساس، متخصصان آموزشی از تلفیق ویژگی ها و نقاط قوت دو روش آموزش حضوری و الکترونیکی در کنار هم تحت عنوان آموزش تلفیقی یاد می کنند (۲۰) (جدول ۱).

جدول ۱: ویژگی های آموزش حضوری، الکترونیکی و تلفیقی (۲۰)

آموزش حضوری	آموزش الکترونیکی	آموزش تلفیقی
یاددهنده محوری	یادگیرنده محوری	یاددهنده- یادگیرنده محوری
هزینه های بالا	هزینه های کم	هزینه های متوسط
دیدگاه حضورگرا	دیدگاه ابزارگرا	دیدگاه کیفیت گرا
کیفیت پایین یادگیری	کیفیت پایین یادگیری	کیفیت بالای یادگیری
بهره گیری از انسان	آموزش در هر زمان و مکان	بهره گیری از انسان و امکانات
آموزش در مکان و زمان معین	کنترل کم بر فرآیند آموزشی	استفاده از مکان و زمان مناسب
روش آموزش غیرمنعطف	بهره گیری از ابزارها	انعطاف پذیری در آموزش

بنابراین، با ورود به عصر فاوا و به علت مشکلات سرمایه گذاری و افزایش روز افزون ورود جوانان به تحصیلات عالی، اشتغال زایی، آلودگی هوا و هزینه های بالا، دیگر آموزش حضوری و الکترونیکی محض؛ جوابگوی نیازهای فعلی نسل جدید نیست، به همین دلیل دانشگاه ها و موسسات آموزشی گرایش به رویکرد های تلفیقی آموزش یعنی ترکیب آموزش حضوری و الکترونیکی در قالب آموزش تلفیقی پیدا کرده اند (۱۷). مفهوم آموزش تلفیقی به طور رسمی برای اولین بار توسط مارش^۳ در سال ۲۰۰۳ ارائه

1. E-learning
2. Blended learning
- 3..Marsh

شد (۲۱). برخی آن را به عنوان تلفیقی از نقاط قوت دو شیوه آموزشی (حضوری و الکترونیکی) می‌دانند (۲۲)، برخی دیگر آن را به عنوان رویکردی مناسب جهت دستیابی به اهداف مطلوب یادگیری با بکارگیری فن‌آوری‌های مناسب و متناسب با سبک‌های یادگیری یادگیرندگان جهت یادگیری بهتر می‌دانند (۲۳). اما در اسکول (۲۰۰۲) با نگاه جامع به مفهوم آموزش تلفیقی آن را شامل چهار ترکیب روش‌های تکنولوژی مبتنی بر وب برای دستیابی به اهداف آموزشی؛ ترکیب انواع رویکردهای پداگوژیکی برای تولید بهینه برون‌دادهای یادگیری با یا بدون تکنولوژی؛ ترکیب هر شکل از تکنولوژی آموزشی با آموزش چهره به چهره و یاددهنده محور و ترکیب تکنولوژی آموزشی با وظایف شغلی واقعی برای به وجود آوردن یک تأثیر هماهنگ بین یادگیری و کار و اشتغال می‌داند (۲۴). آموزش تلفیقی با تمرکز بر هارمونی و تعادل سیستم آموزشی (حضوری و الکترونیکی)، موجب افزایش کیفیت یادگیری، کاهش ۵۰ درصدی زمان و هزینه‌های آموزشی، افزایش ۱۰ درصدی نتایج آموزشی (۲۵)، افزایش حده اکثری مسؤلیت‌پذیری و همکاری‌های اجتماعی، افزایش اعتماد به نفس و انگیزه درونی و خودکارآمدی یادگیرندگان (۲۶)، انعطاف‌پذیری در زمان و مکان آموزشی، افزایش بازدهی نسبت به هزینه‌ها در مقایسه با دانشگاه‌های مجازی، غنی‌سازی تجربیات یادگیرندگان در فضای آموزشی و افزایش رضایت دانشجویان می‌شود. علاوه بر این، آموزش تلفیقی به عنوان یک استراتژی سازمانی؛ می‌تواند یادگیری و تعامل دانشجویان را؛ افزایش، دسترسی و انعطاف‌پذیری به محتوای آموزشی را؛ بهبود و الزامات و تعهدات سازمانی را نهادینه سازی کند (۲۷). با توجه به مزایای بالا، درایسدل و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که از بین هفت نفر از ده نفر دانشجو، بیش از ۴۰ درصد از دوره‌هایشان را از سال ۲۰۱۳ به بعد در قالب آموزش تلفیقی انتخاب کرده‌اند که این نشان می‌دهد، آموزش تلفیقی به عنوان یک رویکرد سازمانی، چیزی بیش از یک الگوی آموزشی صرف زودگذر است (۲۸) که براساس آن، می‌توان از آموزش تلفیقی به عنوان بهترین استراتژی سازمانی در سازمان‌های آموزشی در قرن ۲۱ یاد کرد (۲۹). در این راستا، گاریسون و کانوکا (۲۰۰۴) نیز معتقدند که اتخاذ رویکرد استراتژی آموزش تلفیقی، یک روش مؤثر، کم‌خطر و کم‌هزینه، جهت رفع چالش تغییرات سازمانی است که پیشرفت‌های فن‌آوری را برای فرآیند یاددهی-یادگیری به ارمغان آورده است (۳۰).

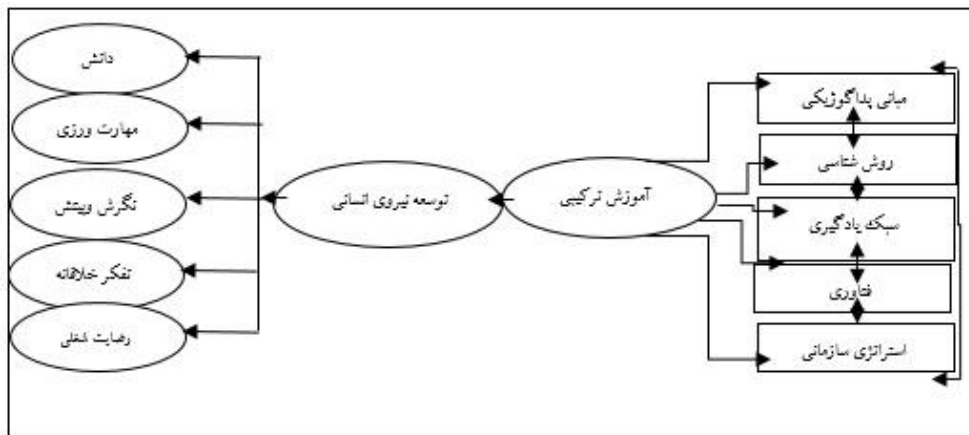
بر این اساس، به کارگیری آموزش تلفیقی به عنوان رویکرد سازمانی این مزیت را دارد تا بتواند تغییری در نگرش، دانش، مهارت و اسلوب فکری استادان، طراحان و مدیران اجرایی دانشگاه‌ها ایجاد کند (۳۱). به عبارتی، آموزش تلفیقی، آموزش تحول‌آفرین سازمان‌یافته است که از طریق آن مؤسسات آموزشی

-
1. Driscolls
 2. Drysdale et al
 3. Garrison & Kanuka

می‌توانند، تغییرات چشمگیر و مهمی در چارچوب مرجع افراد یعنی تغییر در دانش، مهارت، نگرش، تفکر و مهارت‌های شغلی و ادراکی افراد، حول راهبردهای سازمانی ایجاد کنند. براساس همین ادله، در حال حاضر، دانشگاه آریزونا شمالی، از آموزش ترکیبی به‌عنوان مهم‌ترین ابتکار عمل استراتژیک سازمانی در ارتباط با آموزش یاد می‌کند که می‌تواند به بهبود فرآیند یادگیری در قالب تغییرات نگرشی، رفتاری، مهارتی، فکری و شغلی افراد با استفاده از طراحی مجدد مواد درسی و ادغام آن با تکنولوژی‌های جدید بیانجامد (۳۲).

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش در قالب نظرسنجی از اساتید و افراد خبره در حوزه آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی، در این پژوهش، مفهوم آموزش تلفیقی شامل پنج بعد مبانی پداگوژیکی شامل دیدگاه رفتارگرایی، شناخت‌گرایی، ساختن‌گرایی و ارتباط‌گرایی (۳۳،۲۹)؛ بعد روش‌شناسی آموزشی شامل تلفیقی از آموزش معلم‌محوری و یادگیرنده‌محوری، آموزش فردی و گروهی، آموزش پذیرنده و اکتشافی و آموزش حضوری و الکترونیکی (۳۴)؛ بعد سبک‌های یادگیری شامل انواع یادگیری ساختاری و بدون ساختاری، یادگیری فردی و گروهی، یادگیری چهره به چهره و از دور، یادگیری خودراهبری و دگرراهبری، یادگیری سطحی و عمقی و یادگیری وابسته به زمینه و ناوابسته به زمینه (۳۵،۲۳)؛ بعد فن‌آورانه شامل ترکیب انواع فن‌آوری‌ها و چندرسانه‌ای‌ها در فرآیند یاددهی - یادگیری مانند آموزش‌های برنامه‌ریزی شده بر شبکه (آموزش آنلاین، آموزش مبتنی بر اینترنت، آموزش پایه‌ریزی شده بر وب) و آموزش پایه‌ریزی نشده بر شبکه (آموزش مبتنی بر استفاده از کامپیوتر و چندرسانه‌ای‌ها) (۳۶،۲۲) و بعد استراتژی سازمانی نیز شامل مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، مدیریت زمان، خود‌انگیزی و کارایی (۳۲) است و توسعه نیروی انسانی نیز شامل پنج بعد دانش و آگاهی بخشی شامل کسب دانش، درک دانش، سازماندهی دانش، ترویج دانش، تولید دانش، گسترش دانش، کاربرد دانش و ارزشیابی دانش (۱۰)؛ بعد نگرش و بینش شامل رضایت مندی از محیط آموزشی، تعهد و وفاداری نسبت به سیستم آموزشی، وابستگی و درگیری در فرآیند یاددهی - یادگیری، خود تنظیمی یادگیری، انعطاف‌پذیری در محیط آموزشی، پذیرش انتقاد و علاقه مندی به کار در محیط آموزشی (۳۸،۳۷)؛ بعد مهارت‌ورزی (شامل مهارت‌های ارتباطی (فردی، بین فردی، اجتماعی، فرا فردی)، فنی، انسانی، کلامی، غیر کلامی و ادراکی (۳۹،۸)؛ بعد تفکر خلاقانه (شامل بهبود عملکرد، نوآوری، ایده پردازی، نگاه کارآفرینانه، تفکر نقادانه (۱۵). و بعد رضایت شغلی (مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، رضایت شغلی، ارتقای شغلی، موفقیت شغلی است (۴۰). بنابراین، با توجه به مطالب بالا و اهمیت انسان و ابعاد وجودی او در عصر فاوا، باید گفت، هیچ سازمانی بدون توجه به انسان، ابعاد وجودی او و نقش سازنده آن به عنوان یک مزیت رقابتی، قادر به ادامه حیات نبوده و از سوی دیگر، هر گونه پیشرفت و تحول جامعه، بدون تحول و توسعه انسان امکان‌پذیر نیست و این ایجاب می‌کند که برای تربیت انسان‌های دلسوز، متعهد، کارا، توانمند، فکور،

سازگار و خلاق باید در پنج ویژگی فکری، نگرشی، مهارتی، شغلی و دانش او تغییراتی ایجاد گردد که این تغییرات به کمک ابزار آموزش به ویژه آموزش تلفیقی که به عنوان رویکرد استراتژیک سازمانی در قرن ۲۱ نام دارد، شدنی است. بنابراین با توجه به مطالعات نظری و پیشینه پژوهش (۳۲،۳۴،۳۷،۴۱،۴۲) مدل مفهومی پژوهش در رابطه با تاثیر آموزش تلفیقی و ابعاد آن بر توسعه نیروی انسانی در شکل ۲؛ ارائه شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

منبع: (مطالعات نگارنده)

بر اساس مدل مفهومی بالا، این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهشی زیر است:

۱. ابعاد و شاخص‌های آموزش تلفیقی کدامند؟
۲. ابعاد و شاخص‌های توسعه نیروی انسانی کدامند؟
۳. آیا بین آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی ارتباط وجود دارد؟
۴. برازش مدل تجربی نهایی پژوهش چگونه است؟

روش شناسی

برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه پژوهش در باب ابعاد و شاخص‌های آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی، ابتدا با نظرسنجی از ۲۵ نفر از متخصصان آموزش و توسعه نیروی انسانی دانشگاه پیام نور در قالب سه مرحله مبتنی بر روش دلفی، شناسایی و روایی محتوایی آن تأیید شد. از آنجا که هدف پژوهش، بررسی تأثیر آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور بود، لذا پژوهش به صورت توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۷۰۰ نفر از اعضای هیأت‌علمی دانشگاه پیام‌نور در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب جنسیت و رتبه علمی) و با کمک جدول کرجسی و مورگان ۳۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. بعد از شناسایی و تأیید روایی محتوایی مؤلفه‌های پژوهش، اقدام به تدوین دو پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرتی؛ یکی در زمینه آموزش تلفیقی و دیگری پرسشنامه توسعه نیروی انسانی شد. سرانجام پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل برای اعضای علمی فرستاده شد که در پایان ۳۰۲ پرسشنامه برگشت داده شد (جدول ۲).

جدول ۲: توزیع جامعه و نمونه آماری به تفکیک جنسیت و رتبه علمی

نمونه	جامعه		متغیر	
	درصد	فراوانی		
۵۷	۱۷۲	۷۰	۲۵۹۵	مرد
۴۳	۱۳۰	۳۰	۱۱۰۵	زن
۱۰۰	۳۰۲	۱۰۰	۳۷۰۰	کل
۴۲	۱۲۸	۵۵	۲۰۳۵	مربی
۳۶	۱۰۹	۳۴	۱۲۶۵	استادیار
۱۳	۳۹	۸	۲۹۱	دانشیار
۹	۲۶	۳	۱۰۹	استاد
۱۰۰	۳۰۲	۱۰۰	۳۴۳	کل

منبع: (محاسبات نگارنده)

ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بود که بر اساس مدل نظری و پیشینه تحقیق تدوین شد. سرانجام این پرسشنامه برای استخراج ابعاد و شاخص‌ها در اختیار ۲۵ استاد دانشگاه پیام نور قرار گرفت که براساس نظرسنجی از آنها، آموزش تلفیقی دارای پنج بعد مبانی پداگوژیکی، روش‌شناسی، فن‌آوری،

سبک‌های یادگیری و استراتژی سازمانی با ۴۰ شاخص و آلفای کرونباخ ۰/۹۰۳ و توسعه نیروی انسانی دارای پنج بعد دانش و آگاهی، نگرش و بینش، مهارت ورزشی، تفکر خلاقانه و رضایت شغلی با ۳۹ شاخص و آلفای کرونباخ ۰/۸۹۳ با کمک نرم افزار لیزرل ۸/۵۳ مدل نظری تحقیق ارایه شد (جدول ۲). سرانجام برای تجزیه و تحلیل داده ها، علاوه بر آمار توصیفی، از آماراستنباطی (رگرسیون سلسله مراتبی و معادله ساختاری) استفاده گردید.

جدول ۲: روایی و پایایی پرسشنامه

الفای کرونباخ تک تک ابعاد		الفای کرونباخ کل	سوال تعداد	متغیرها
مبانی پداگوژیکی	۰/۸۹۱	۰/۹۰۳	۴۰	آموزش تلفیقی
روش شناسی	۰/۸۹۷			
فناوری	۰/۹۳۲			
سبک یادگیری	۰/۸۵۶			
استراتژی سازمانی	۰/۹۳۹			
دانش و آگاهی	۰/۹۰۱	۰/۸۹۳	۳۹	توسعه نیروی انسانی
نگرش و بینش	۰/۸۹۴			
مهارت ورزشی	۰/۸۴۲			
تفکر خلاقانه	۰/۹۲۳			
رضایت شغلی	۰/۹۰۴			جمع

منبع: (محاسبات نگارنده)

یافته های پژوهش

سوال اول پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و شاخص های اصلی آموزش تلفیقی در دانشگاه پیام نور کدام اند؟

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و در قالب نظرسنجی از اساتید و افراد خبره در حوزه آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور، مفهوم آموزش تلفیقی شامل پنج بعد و ۴۰ شاخص بدین شرح است: بعد پداگوژیکی شامل شاخص دیدگاه رفتارگرایی، شناخت گرایی، ساختن گرایی و ارتباط گرایی؛ بعد روش شناسی شامل شاخص آموزش معلم محوری و یادگیرنده محوری، آموزش فردی و گروهی، آموزش پذیرنده و اکتشافی و آموزش حضوری و الکترونیکی؛ بعد سبک های یادگیری شامل شاخص یادگیری ساختاری و بدون ساختاری، یادگیری فردی و گروهی، یادگیری چهره به چهره و از دور، یادگیری خودراهبری و دگرراهبری، یادگیری سطحی و عمقی و یادگیری وابسته به زمینه و ناوابسته به زمینه؛ بعد فن آورانه شامل شاخص آموزش با کمک رایانه، آموزش با مدیریت رایانه، آموزش مبتنی بر رایانه، آموزش به شیوه زنده همزمان، آموزش به شیوه غیر همزمان، آموزش بر اساس رایانه، آموزش مبتنی بر اینترنت، آموزش مبتنی بر وب، کنفرانس ویدیویی و استریمینگ تصویری و بعد استراتژی سازمانی شامل شاخص مسؤولیت پذیری، پاسخ گویی، مدیریت زمان، خود انگیزی و کارآیی است.

سوال دوم پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و شاخص های اصلی توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور کدام اند؟.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نظرسنجی از اساتید و افراد خبره در حوزه آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور، مفهوم توسعه نیروی انسانی شامل پنج بعد و ۳۹ شاخص بدین شرح است: بعد دانش و آگاهی بخشی شامل شاخص کسب دانش، درک دانش، سازماندهی دانش، ترویج دانش، تولید دانش، گسترش دانش، کاربرد دانش و ارزشیابی دانش؛ بعد نگرش و بینش شامل شاخص رضایتمندی از محیط آموزشی، تعهد و وفاداری نسبت به سیستم آموزشی، وابستگی و درگیری در فرایند یاددهی - یادگیری، خود تنظیمی یادگیری، انعطاف پذیری در محیط آموزشی، پذیرش انتقاد و علاقه مندی به کار در محیط آموزشی؛ بعد مهارت ورزی شامل شاخص مهارت های ارتباطی (فردی، بین فردی، اجتماعی، فرا فردی)، فنی، انسانی، کلامی، غیرکلامی و ادراکی؛ بعد تفکر خلافانه شامل شاخص بهبود عملکرد، نوآوری، ایده پردازی، نگاه کارآفرینانه، تفکر نقادانه و بعد رضایت شغلی شامل شاخص مسؤولیت پذیری، پاسخ گویی، رضایت شغلی، ارتقای شغلی و موفقیت شغلی است.

سوال سوم پژوهش مبنی بر اینکه آیا آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی دانشگاه پیام نور تاثیرگذار است؟. برای پاسخگویی از ضریب همبستگی استفاده شد.

جدول ۳: ضریب همبستگی بین آموزش تلفیقی و ابعاد توسعه نیروی انسانی

آموزش تلفیقی	دانش و آگاهی	بینش	مهارت ورزی	تفکر نقادانه	رضایت شغلی
**۰/۵۷۳	**۰/۵۱۰	**۰/۲۴۱	**۰/۳۵۱	**۰/۳۶۲	

** همبستگی در سطح ۱٪ معنادار است. * همبستگی در سطح ۵٪ معنادار است.

منبع: (محاسبات نگارنده)

اما به منظور بررسی دقیقتر، در جدول ۴ نتایج حاصل از ارتباط بین ابعاد آموزش تلفیقی و ابعاد توسعه نیروی انسانی آورده شده است.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین ابعاد آموزش تلفیقی و ابعاد توسعه منابع انسانی

رضایت شغلی	تفکر نقادانه	مهارت ورزی	بینش و نگرش	دانش و آگاهی	استراتژی سازمانی	سبک یادگیری	فناوری	روش شناسی	پداگوژیکی	سبک پیرو
									۱	پداگوژیکی
									۱	روش شناسی
							۱	**۰/۱۰۹	**۰/۳۲۵	فناوری
						۱	**۰/۱۴۹	۳۰٪	**۰/۲۳۹	سبک یادگیری
					۱	**۰/۲۴۵	**۲۱٪	**۰/۳۵۶	**۰/۲۹۰	استراتژی سازمانی
				۱	۰/۳۵۷	**۰/۲۱۵	۰/۱۷۹	**۰/۳۹۷	**۰/۴۹۰	دانش
			۱	**۰/۲۸۰	**۰/۲۹۷	**۰/۲۴۷	**۰/۱۵۷	**۰/۳۷۸	**۰/۴۲۳	بینش
		۱	**۰/۲۵۹	**۰/۲۴۲	**۰/۲۸۹	**۰/۲۳۱	**۰/۴۷۳	**۰/۲۳۹	**۰/۱۷۸	مهارت ورزی
	۱	**۰/۱۴۵	**۰/۴۷۳	**۰/۴۳۲	**۰/۳۴۲	**۰/۲۴۳	**۰/۲۳۰	**۰/۳۵۷	**۰/۲۸۹	تفکر نقادانه

۱	.۲۳۹ **	**./۲۴۵	**./۳۲۰	**./۲۳۷	<u>**./۴۵۶</u>	**./۲۵۷	**./۳۲۴	**./۲۸۹	**./۳۲۷	رضایت شغلی
---	------------	---------	---------	---------	----------------	---------	---------	---------	---------	------------

منبع: (محاسبات نگارنده)

بر اساس جدول ۴ بالاترین رابطه (خط کشیده و بلد شده) به ترتیب بین دانش و پداگوژیکی (۰/۴۹۰)، مهارت ورزشی و فناوری (۰/۴۷۳)، تفکر نقادانه و بینش (۰/۴۷۳)، روش شناسی و پداگوژیکی (۰/۴۶۴)، رضایت شغلی و استراتژی (۰/۴۵۶)، تفکر نقادانه و دانش (۰/۴۳۲)، بینش و پداگوژیکی (۰/۴۲۳)، دانش و روش شناسی (۰/۳۹۷)، بینش و روش شناسی (۰/۳۷۸)، دانش و روش شناسی (۰/۳۵۷)، دانش و استراتژی (۰/۳۵۷)، استراتژی سازمانی و روش شناسی (۰/۳۵۶)، نقادانه و استراتژی (۰/۳۴۲)، فناوری و پداگوژیکی (۰/۳۲۵) رضایت شغلی و فناوری (۰/۳۲۴) وجود دارد، و از سوی دیگر، کمترین رابطه (خط کشیده و ایتالیک) به ترتیب بین فناوری و روش شناسی (۰/۱۰۹)، تفکر نقادانه و مهارت ورزشی (۰/۱۴۵)، سبک یادگیری و فناوری (۰/۱۴۹) وجود دارد.

سوال چهارم پژوهش مبنی بر اینکه مدل نهایی تجربی پژوهش چگونه است؟ برای پاسخگویی به سوال پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد (جدول ۵). قبل از تحلیل باید گفت، بر اساس تحلیل مدل معادلات ساختاری اگر مقدار نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک تر از ۳ (چون عدد ۳ در وسط مقیاس ۵ لیکرتی است)، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی کوچکتر از ۰/۱ استاندارد، شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده بزرگتر از ۹۰ درصد استاندارد و میزان ارزش بحرانی نیز بزرگتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۵ باشد. می توان گفت که مدل به دست آمده از برازش خوبی برخوردار بوده و از سوی دیگر دلیلی بر تایید فرضیه یا سوال مورد نظر است.

جدول ۵: تحلیل آماری نیکویی برازش

۱۹/۸۹ = خی دو
۱۹ = درجه آزادی ^۱
۰/۹۷ = شاخص نیکویی برازش ^۲
۰/۹۳ = شاخص نیکویی برازش تعدیل شده ^۳
۰/۹۶ = شاخص نیکویی هنجار شده ^۴

1. Degrees of Freedom
2. (GFI Goodness of Fit Index (GFI)
3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
4. Normed Fit Index (NFI)

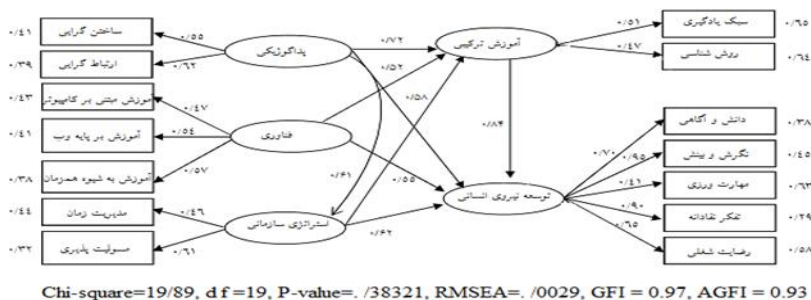
۰/۰۰۲۹ = ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی ^۱
۰/۰۹۶ = فاصله اطمینان ۹۰ درصد برای RMSEA ^۲
۰/۳۸۳۲۱ = مقدار ارزش بحرانی
۰/۹۹ = شاخص نیکویی افزایشی ^۳
۰/۹۴ = شاخص نیکویی نسبی ^۴
۲۱/۹۸ (=p /۲۵) = حداقل تناسب χ^2 دو
۱۹/۸۹ (=p /۳۲) = حداقل مربعات χ^2 دو
۱/۷۷ = تخمین پارامتر غیر مرکزی ^۵
۱۴/۴ = فاصله اطمینان ۹۰ درصد برای NCP ^۶
۰/۱۲ = حداقل تناسب مقدار تابع ^۷
۰/۹۹ = شاخص نیکویی مقایسه ای ^۸
۰/۱۲ = فاصله اطمینان ۹۰ درصد برای F0

منبع: (محاسبات نگارنده)

بر اساس جدول ۵ یکی از معتبرترین شاخص هایی که برای بررسی برازندگی مدل به کار می رود، شاخص نیکویی برازش است. بر این اساس، باید گفت که هر چه شاخص نیکویی برازش به ۱ نزدیکتر باشد مدل با داده ها، برازش بهتری دارد. شاخص نیکویی برازش در این مدل، برابر ۰/۹۷ است، که نشان می دهد مدل با داده ها برازش دارد. علاوه بر این ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی نیز برابر با ۰/۰۲۹ و فاصله اطمینان ۹۰ درصدی آن بین ۰/۳۳ و ۰/۴۵ قرار دارد. چون حد پایین این مقدار از سطح ۰/۰۵ بزرگتر است، می توان نتیجه گرفت که درجه تقریب در جامعه بزرگ است. همچنین مقادیر شاخص های نیکویی برازش تعدیل شده و شاخص نیکویی برازش هنجار شده برابر با ۰/۹۳ و ۰/۴۵ است که نشان می دهد مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. علاوه بر این، به منظور حصول اطمینان از وجود و یا عدم

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
2. RMSEA 90 Percent Confidence Interval for
3. Incremental Fit Index (IFI)
4. Relative Fit Index (RFI)
5. Minimum Fit Function Chi-Square
6. Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square
7. Estimated Non-centrality Parameter (NCP)
8. 90 Percent Confidence Interval for NCP
9. Minimum Fit Function Value
10. Comparative Fit Index (CFI)
11. 90 Percent Confidence Interval for F0

وجود رابطه علی بین آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است (شکل ۳)



شکل 3: مدل تجربی پژوهش. منبع: (محاسبات نگارنده)

بر اساس شکل ۳ از آنجا که مقدار نسبت خی دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳ (چون عدد ۳ در وسط مقیاس ۵ لیکرتی است)، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی کوچکتر از ۰/۰۱ استاندارد، شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده بزرگ تر از ۹۰ درصد استاندارد و میزان ارزش بحرانی نیز بزرگتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۵ باشد. می توان گفت که مدل به دست آمده از برازش خوبی برخوردار بوده و از سوی دیگر دلیلی بر تایید سوال چهارم پژوهش است. از سوی دیگر، چون مقدار خی دو به درجه آزادی در این مدل (۱۹,۸۹/۱۹) برابر با ۱/۰۵ کوچکتر از ۳ (چون عدد ۳ در وسط مقیاس لیکرتی است)، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۷ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده برابر با ۰/۹۳ بزرگتر از ۹۰ درصد استاندارد، مقدار ریشه میانگین مجذورات تقریبی برابر با ۰/۰۲۹ کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۱ و مقدار ارزش بحرانی برابر با ۰/۳۸۳۲۱ بزرگتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۵ به دست آمده است که این شاخص ها بیانگر برازش خوب مدل بوده و نیز بیان کننده رابطه علی میان آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی است.

بحث و نتیجه گیری

سرمایه انسانی با ارزشترین دارایی و سرمایه هر کشور و سازمان است، چرا که در توسعه پایدار، انسان محور توسعه شناخته می شود، بگونه ای که هم به عنوان هدف توسعه و هم عامل توسعه در کانون توسعه پایدار مورد توجه است. در واقع سرمایه انسانی کارآمد و خلاق تعیین کننده عملکرد، برتر و توان رقابتی سازمانها و کشورها است. در این راستا، یکی از مکانیسم های توسعه نیروی انسانی، آموزش است. براین اساس، سعی شده است، پژوهشی در باب تاثیر آموزش به ویژه آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی در دانشگاه پیام نور انجام بگیرد. بنابراین، سوالاتی به شرح ذیل ارایه شد :

برای پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و شاخص های تشکیل دهنده آموزش تلفیقی کدامند؟ از روش دلفی (سه مرحله) و نظر سنجی از ۲۵ استاد و صاحب نظر حوزه آموزش و توسعه نیروی انسانی دانشگاه پیام نور استفاده شد که بر اساس مطالعات نظری و پیشینه پژوهش و نظر سنجی از اساتید خبره، مفهوم آموزش تلفیقی دارای ۵ بعد و ۴۰ شاخص به تفکیک در جدول زیر آمده است.

بعد پداگوژیکی شامل شاخص دیدگاه رفتارگرایی، شناخت گرایی، ساختن گرایی و ارتباط گرایی
بعد روش شناسی شامل شاخص آموزش معلم محوری و یادگیرنده محوری، آموزش فردی و گروهی، آموزش پذیرنده و اکتشافی و آموزش حضوری و الکترونیکی
بعد فن آورانه شامل شاخص آموزش با کمک رایانه، آموزش با مدیریت رایانه، آموزش مبتنی بر رایانه، آموزش به شیوه زنده همزمان، آموزش به شیوه غیر همزمان، آموزش بر اساس رایانه، آموزش مبتنی بر اینترنت، آموزش مبتنی بر وب، کنفرانس ویدیویی و استریمینگ تصویری
بعد سبک های یادگیری شامل شاخص یادگیری ساختاری و بدون ساختاری، یادگیری فردی و گروهی، یادگیری چهره به چهره و از دور، یادگیری خود راهبری و دگر راهبری، یادگیری سطحی و عمقی و یادگیری وابسته به زمینه و ناوابسته به زمینه
بعد استراتژی سازمانی شامل شاخص مسؤولیت پذیری، پاسخ گویی، مدیریت زمان، خود انگیزشی و کارایی

نتیجه این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش های تنگ و همکاران^۱، گاریسون و واگان^۲، لینگ و یانگ^۳، اردید و همکاران^۴، بورن و اوسا^۵، کیم^۶، نجفی، پارک و همکاران^۷، کاسب و همکاران^۸، و بولنس و همکاران^۹ (۴۴،۴۳،۳۷،۳۳،۳۹،۱۲) مبنی بر اینکه آموزش تلفیقی با استفاده از دیدگاه های نظریه پردازی و تلفیق روش های رایج محتوای الکترونیکی و کاربرد فناوری های نوین با استراتژی های سازمانی عنوان رویکرد استراتژیک آموزشی در قرن ۲۱ محسوب می شود (۴۵،۴۴،۴۳،۳۷،۳۴،۳۳،۳۲،۲۹،۲۲،۱۲) همسو است.

برای پاسخ به سوال دوم پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و شاخص های تشکیل دهنده توسعه نیروی انسانی کدامند؟ با توجه به مطالعات نظری و پیشینه پژوهش و نظر سنجی از اساتید خبره، مفهوم توسعه نیروی انسانی دارای ۵ بعد ۳۹ شاخص به تفکیک در جدول زیر آمده است.

بعد دانش و آگاهی بخشی شامل شاخص کسب دانش، درک دانش، سازماندهی دانش، ترویج دانش، تولید دانش، گسترش دانش، کاربرد دانش و ارزشیابی دانش
بعد نگرش و بینش شامل شاخص رضایت مندی از محیط آموزشی، تعهد و وفاداری نسبت به سیستم آموزشی، وابستگی و درگیری در فرایند یاددهی- یادگیری، خود تنظیمی یادگیری، انعطاف پذیری در محیط آموزشی، پذیرش انتقاد و علاقه مندی به کار در محیط آموزشی، پذیرش انتقاد و علاقه مندی به کار در محیط آموزشی
بعد مهارت ورزی شامل شاخص مهارت های ارتباطی (فردی، بین فردی، اجتماعی، فرا فردی)، فنی، انسانی، کلامی، غیرکلامی و ادراکی
بعد تفکر خلاقانه شامل شاخص بهبود عملکرد، نوآوری، ایده پردازی، نگاه کارآفرینانه، تفکر نقادانه
بعد رضایت شغلی شامل شاخص مسئولیت پذیری، پاسخ گویی، رضایت شغلی، ارتقای شغلی و موفقیت شغلی

نتیجه این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش های نوئل^{۱۰}، نجفی^{۱۱}، فاضل و همکاران^{۱۲}، بیگدلی و همکاران^{۱۳}، کومار^{۱۴}، سامیا و همکاران^{۱۵} و اشکور (۴۶،۴۲،۴۰،۳۹،۳۸،۳۷،۱۵) مبنی بر اینکه شاکله توسعه

1. Teng, Bonk, & Kim
2. Garrison, & Vaughan
3. Ling, Y, Yang
4. Ardid, -Tejedor, Dueñas, Riera, & Vidaurre
5. Buran, A & Evseeva
6. Kim
7. Park, Digby & Conroy
8. Kassab, Shafei, Salem & Otoom
9. Boelens, Voet & Wever
10. Naoual
11. Kumar
12. Sukmaya, Gate, Complex & Guwahati

نیروی انسانی دانش، بینش، توانش، تفکر نقادانه، نوآوری، مسولیت پذیری، رضایت و موفقیت شغلی می باشد، همسو است.

برای پاسخ به سوال سوم پژوهش مبنی بر اینکه آیا آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی دانشگاه پیام نور تاثیرگذار است؟ براساس این پژوهش، آموزش تلفیقی بر توسعه نیروی انسانی در سطح آلفای ۰/۰۵ اثرگذار بود که در این اثرگذاری، بالاترین و کمترین رابطه بین متغیرهای آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی در جدول زیر آمده است.

میزان ضریب همبستگی	متغیرها	ردیف (بالاترین رابطه)
۰/۴۹۰	پداگوژیکی با دانش	۱
۰/۴۷۳	فناوری با مهارت ورزی تفکر نقادانه با بینش	۲
۰/۴۶۴	روش شناسی با پداگوژیکی	۳
۰/۴۵۶	دانش با روش شناسی	۴
۰/۴۳۲	تفکر نقادانه با دانش	۵
میزان ضریب همبستگی	متغیرها	ردیف (کمترین رابطه)
۰/۱۰۹	فناوری با روش شناسی	۱
۰/۱۴۵	تفکر نقادانه با مهارت ورزی	۲
۰/۱۴۹	سبک یادگیری با فناوری	۳

نتیجه این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش های تنگ و همکاران، نوئل، نجفی، دریسکول، بهنک، کیم، نجفی، بیگدلی و همکاران، کومار، سمیا و همکاران، کریمیان و فرخی، محمود^۳، اسمعیل نیا و همکاران، تاری و همکاران، و کاتلین و اسمیت^۴ همسو است
(۵۴،۵۳،۵۲،۵۱،۵۰،۴۲،۴۰،۳۹،۳۷،۳۲،۲۷،۲۴،۱۷،۱۵،۱۲).

-
1. Driscoll
 2. Behnke,
 3. Mahmood
 4. Kathleen & Schmidt

بر اساس این پژوهش ها، از آنجایی که مهمترین رکن نظام آموزشی را نیروی انسانی تشکیل می دهد و استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه، به مدیریت صحیح آن وابسته است. لذا، یکی از این مکانیزم های مدیریت و توسعه نیروی انسانی، آموزش به ویژه آموزش متناسب با عصر فاوا یعنی آموزش تلفیقی است. براین اساس، از آموزش به عنوان وسیله ای مطمئن جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات سازمانی یاد می شود (۴۷). به عبارتی، توسعه نیروی انسانی به عنوان محصول نظام آموزشی یکی از مهمترین عوامل جهت توسعه سرمایه انسانی است که مکانیزم آموزش می تواند با استفاده از استراتژی های سازمانی، موجبات ایجاد نوآوری، دانش، بینش و نگرش های جدید و بالتبع منجر به کارایی سازمانی و انسانی می شود (۴۸). به همین دلیل از آموزش به عنوان اسلحه رقابتی سازمان ها یاد می شود؛ طوری که برخی ۸۰ تا ۹۰ درصد توانمندیها و شایستگی های سازمانی از جمله دانش، نگرش، بینش، توانش، رضایت شغلی و موفقیت های اجتماعی به آموزش نسبت می دهند (۴۶). علاوه براین، آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرایند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نیست، بلکه آموزش و توسعه منابع انسانی، نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه همه جانبه جامعه محسوب می شود که اگر به درستی، نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی شود، می تواند به عنوان اساس و پایه سایر عناصر توسعه تلقی شود (۴۹). با این بیان می توان گفت که آموزش به ویژه آموزش تلفیقی در قالب استفاده از مبانی نظریه پردازی، فناوری، روش شناسی جدید و استراتژی های جدید سازمانی، می تواند به عنوان یک سرمایه گذاری مفید در امر آموزش و یادگیری افراد سازمانی در نظر گرفته شود، طوری که این بکارگیری در سطح فردی به ارزشمندی و تعالی و در سطح سازمانی به بهبود و توسعه همه جانبه افراد که سرانجام به تبع آن این تعالی فردی و توسعه سازمانی منجر به توسعه دانش، نگرش، توانش، تفکر انتقادی، خلاقیت، توسعه فردی، رضایت کاری و کارایی سازمانی می شود که این امر در نهایت به توسعه نیروی انسانی منجر می شود.

برای پاسخ به سوال چهارم پژوهش مبنی بر اینکه مدل نهایی تجربی پژوهش چگونه است؟ از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس مدل معادلات ساختاری، از آنجایی که مقدار χ^2 دو نسبت به درجه آزادی (۱۹،۸۹/۱۹) برابر با ۱/۰۵ کوچکتر از ۳ (متوسط مقیاس لیکرتی)، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۷ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده برابر با ۰/۹۳ بزرگتر از ۹۰ درصد استاندارد، مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی برابر با ۰/۰۰۲۹ کوچکتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۱ و مقدار ارزش بحرانی برابر با ۰/۳۸۳۲۱ بزرگتر از سطح معناداری استاندارد ۰/۰۵ بوده که از یک سو، بیانگر برازش خوب مدل بوده و از سوی دیگر، بیان کننده رابطه علی بین آموزش تلفیقی و توسعه نیروی انسانی بوده است.

از رهیافت انجام این پژوهش و بر اساس نتایج به دست آمده، چند راهکار عملی و اجرایی به مجریان آموزش الکترونیکی و تلفیقی کشور به شرح زیر ارائه می شود:

تشکیل کارگروه نظام آموزش تلفیقی (حضور و غیر حضور) در دانشگاه ها و مراکز آموزشی کشور همچون پژوهشکده آموزش باز و از دور دانشگاه پیام نور جهت نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی دوره های آموزش تلفیقی برای توسعه نیروی انسانی زنده و کارآفرین،

شناسایی موانع و رفع مشکلات زیرساختی و تحقق اهداف آموزش تلفیقی متناسب با برنامه ششم توسعه کشور جهت استفاده بهینه از این نوع آموزش در دوره های ضمن خدمت کارکنان دولت،

شناسایی، تدوین و استقرار تضمین کیفیت مربوط به ابعاد و شاخص های تشکیل دهنده آموزش تلفیقی جهت سنجش کیفیت و میزان موفقیت این نوع آموزش در دانشگاه ها و مراکز آموزشی،

تشریح و بیان نقاط قوت آموزش تلفیقی و نحوه استفاده از این نوع آموزش توسط متولیان و مجریان این نوع آموزش در مراکز خدماتی، صنعتی و ...

لذا بر این اساس، آموزش تلفیقی به عنوان رویکرد راهبردی توسعه نیروی انسانی یکسری پیشنهادات آتی به شرح زیر داده می شود:

مسئولان آموزش عمومی و عالی کشور به هنگام نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره های تلفیقی، حتماً به آموزش تلفیقی توجه کنند؛ چرا که این نوع آموزش به عنوان یکی از بهترین روش های آموزشی قرن ۲۱ می تواند اثرات مثبتی در رشد و توسعه نیروی انسانی داشته باشد

مسئولان آموزش عمومی و عالی سراسر کشور، به صورت آزمایشی، چند کلاس درسی را به شیوه آموزش تلفیقی ارائه کنند تا نقاط قوت و ضعف آن نمایان تر شود تا بتوانند در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری های آموزشی درست عمل کنند.

منابع

1. Samadzad, S; ghahremani nahr, J ;Nouri, N & Ghasemi, A. Human Resource Development Strategies in Scientific and Technological Organizations (Case of study:JDEVS), Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources,2024;10(39),PP:112-132.
- 2.Mirsepassi, N; Reza Alizadeh, M & danehfard, KA .Presenting a model for human resource development based on the statement of the second step of the revolution: a qualitative research, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 2023; 10(36),PP:106-125.
- 3.Hasanpoor,M& Labadi,Z.The Importance of Human Capital in the Thir Millennium.Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences, 2016;2(7),PP:45-66.
4. Sylvan, R. Importance of Training & Development Department in HR,American Society for Training and Development, 2017. Rutledge.
5. Azizi ,M& Ghodarzi,A.Human capital development with the coaching approach of special competencies of business coaches.Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources,2018; 5(16),PP: 97-114.
- 6.Iyere,Stan&Joseph.Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics, Journal of Business Administration and Education. .(2017);5(1),pp:55-78.
- 7.Kucharcikova, A. Human Resources Management & Economics, Slovak Republic.2017;pp: 239.
- 8.Najafi, H. An Overview of Distance Education: Principles, Theories, and Generations. Tehran: (2015). ISBA Publishing.
9. UNESCO .Education for all: Purpose and contents. Paris: (1997);UNESCO.
10. Najafi, H .Identifying the constituents of distant education in Iran. Training and providing a model for, the first national conference on the planning and transformation of the educational system,2016: Qom.
11. Lashkari,M. Economic Development and Programming. Tehran,2009: Payame Noor Perss.
12. Teng, T; Curtis, J;Bonk, & Kim, K .The Future of Blended Learning and the Emerging Competencies of Human Resource Development Professionals, Journal Human Resource Development International ,2009;3(12),pp:23-31.

13. Nolan, C .Human Resource development in larch Hotel industry: the case of the smallfirm, journal of European industrial training, 2002; 26(4), pp 88.99.
- 14.Rezaizadeh,Q;Tari,F& Shams,M.Identification and Modeling of the Most Important Challenges of E-learning Using Structural Interpretative Modeling Approach (ISM) in the National Iranian Gas Company. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 2014;7(14),PP:1-27.
- 15.Naoual,B. Training and its role in human resource development. Global Journal of Human Resource Management,2016;4(1), pp.1-12.
16. Gabezi,R. Investigating the Factors Affecting the Productivity of Human Capital in Research Centers (Case Study: Mazandeh Industrial Estate).Innovation and Value Creation, 2013;1(8),PP:29-38.
17. Najafi, H. Introduction to Blended Learning. Isfahan.2017: Jihad University Press.
- 18.Bandali,B;Shahverdi,R;Rahimi,S;Rezaeizadeh,M&Khorasani,A. An Investigation of Effectiveness of Online Development Courses for Faculty Members based on Principles of Education Science, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources ,2023;10(37), PP:1-28.
- 19.Wu, J., & Liu, W. An empirical investigation of the critical factors affecting Student's satisfaction in blended learning. Computers & Education,2013;,4(1),PP: 3-30.
20. Salehi, E., & Salari, Z. (Blended learning; A novel approach to the development of education and teaching process. Learning Educational Strategies Journal, 2013;5(1),PP: 69-75.
21. Shahviran, A., Zavar, T., Ghasemzadeh, A., & Hazratian, F. The feasibility of implementing education system based on the requirements of ISO 10015 in combination Health Network. Medical Sciences, 2016; 7(16),PP: 63-71.
22. Garrison. R., & Vaughan, N. Blended learning in higher Education: Framework, principles and guide line.2008, San Francisco Josses-Bass.
- 23.Procter, C. Blended learning in practice. Sal ford; Conference Proceeding of Education in Changing Environment,2003.
- 24.Driscoll, M. Blended learning: Lets' get beyond the hype. IBM Global Services. Retrieved, 2012,http://www07.ibm.com/services/pdf/blended_learning.

25. Graham, C. R. Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. In C. J. Bonk and C. R. Graham (Eds.), *Handbook of Blended Learning: Global perspectives, local designs*. San Francisco, CA: 2006, Pfeiffer Publishing.
26. Kuzu, I. Y., & Demirkol, M. Effect of blended learning environment model on high school student academic achievement. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2014., 13(1), PP: 78-87.
27. Behnke, C. Blended learning in the culinary arts. In F. S. Glazer (Ed.), *Blended learning: Across the disciplines, across the academy* (13-30). Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC. 2012.
28. Drysdale, J., Graham, C., Spring, K., & Halverson, L. An analysis of research trends in dissertations and theses studying blended learning. *Internet and Higher Education*, 2013., 2(17), PP: 90-100.
29. Ling, Y., Yang, J. Academic and learners' perceptions on blended learning as a strategic initiative to improve student learning experience. *ENCON*. 2017.
30. Garrison, D. R., & Kanuka, H. Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *Internet and Higher Education*, 2004; 7(2), PP: 95-105.
31. Kezar, A. *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. New York, NY: Routledge. 2013.
32. Kim, V. *Blended learning as transformational institutional learning: New directions for higher education*. Northern Arizona University Press. 2015.
33. Izadi, A. Blended learning system as a new approach in education, science and technology. *Journal of Discourses*, 2013; 1(5), 191-214.
34. Ardid, M., Gómez-Tejedor, J. A., Meseguer-Dueñas, J. A., Riera, J., & Ana Vidaurte, A. Online exams for blended assessment: Study of different application methodologies. *Computers & Education*, 2015; 8(1), PP: 296-303.
35. Buran, A. & Evseeva, A. Prospects of blended learning implementation at technical university. *SO BEH SCI* 2015; 20(6): 177-182.
36. Said, H. Towards a blended learning model for teaching and learning computer programming: A case study. *Informatics in Education*, 2008; 7(2), PP: 181-210.
37. Najafi, H. Study of the dimensions and indicators of the combined learning approach and the quality of learning. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 2016; 1(6), PP: 73-90.
38. Fazel, A.; Kamalian, A. & Roshan, A. Identifying the Dimensions and Components Affecting the Empowerment of Human Resource Academies with Emphasis on

Third and Fourth Generation Universities Using the Flexibility Approach: Conceptual Modeling, *Journal of Medical Education Strategies*, 2017; 51(4), pp:468-445.

39. Bigdeli, M.; Davodi, R.; Kamali, N. & Fomani, Q. Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education to Provide a Conceptual Model. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, 2018; 10(32), pp.77-119.

40. Kumar, P. Human Resource development through quality education, *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 2018; 8(2), 99-108.

41. Fink, L. D. *Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses*, revised and updated. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2013.

42. Sukmaya, L.; KKHSOU, R.; Gate, D.; Guwahati, C. EMPOWERING THE HUMAN RESOURCES AND THE ROLE OF DISTANCE LEARNING in Taiwan, *Turkish Online Journal of Distance Education*, 2012; 13(3), PP.239.

43. Park, R.; Digby, C.; Conroy, C. *Blended learning as a tool for Human Resource Development in a Global Context*, University of Minnesota, USA. 2017.

44. Kassab, S.; Shafei, A. Salem, A. & Otoom, S. Relationships between the quality of blended learning experience, self-regulated learning, and academic achievement of medical students: a path analysis, *Advances in Medical Education and Practice*, 2016; 6(3), PP.27- 33.

45. Boelens, R., Voet, M., & De Wever, B. The design of blended learning in response to student diversity in higher education: Instructors' views and use of differentiated instruction in blended learning *Computers & Education*, 2016; 4(9), PP:120-129.

46. Fadaii, R. & Ashkavar, Z. Educational position in the development of human resources of present-day organizations, two-monthly applied studies in management and development sciences, 2017; 2(5), PP.78-89.

47. Khorasani, A.; Javanbakht, A. & Chavoshi, S. The Effect of In-Service Training on the Dimensions of Human Resource Empowerment, *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 2016; 3(9), PP.1-20.

48. Kheyirandish, M. & Qomi, H. Human Capital Development Strategies in the Higher Education System, *Journal of Marine Science Education*, 2016; 59(5), pp. 67-78.

49. Kennedy, M .Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education. *Library Management*,2015; 23(2),pp.1-12.
50. Kharimian, Z& Farokhi,M.Eight Steps for the Development of Virtual Education in Educational Development and Innovation in Medical Sciences Universities Review of an Experiment, *Journal of Medicinal and Cultivation*,2018;27(2),PP. 101-112.
- 51.Mahmood,A. Role of Education in Human Development: A Study of South Asian Countries. *IBA Business Review*,2012;7(2),PP. 130-142.
52. Esmailnia,M;Khhestani,H& Nodehi,A.Presentation of the Excellence Model of Virtual Education at Farhangian University for Human Resource Development. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 2017;4(15),PP:83-108.
53. Tari,F; Shams,Q& Rezaizadeh,M. Identifying and Modeling the Most Important Challenges of E-Learning Using Structural Interpretative Modeling Approach (ISM) in Iranian National Gas Company, *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 2013;4(14),PP.1-27.
- 54 Kathleen, V.& Schmidt,E. *The Role of Education within National Human Resource Development Policy*, University of Wisconsin Milwaukee.2018.

شناسایی و مدل‌یابی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی مبتنی بر رهیافت ترکیبی تحلیل مضمون و حداقل مربعات جزئی

حمیدرضا یزدان جو^۱

صابر خندان علمداری^۲

حسین غضنفری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶)

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و مدل‌یابی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی مبتنی بر رهیافت ترکیبی تحلیل مضمون و حداقل مربعات جزئی در SEM، است. در بخش کیفی این تحقیق، با استفاده از روش هدفمند قضاوتی، از نظرات ۱۲ نفر از اساتید و خبرگان سازمان‌های نظام مهندسی ساختمان مستقر در استان تهران استفاده شد. همچنین، در بخش آماری تحقیق و بر اساس روش تحلیل توان، از نظرات ۲۲۲ نفر از کارشناسان مرتبط با مبحث تحقیق در کلیه سازمان‌های نظام مهندسی ساختمان سطح کشور استفاده گردید. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد که شامل شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی از طریق مصاحبه و با استفاده از روش تحلیل تم و بررسی روابط، برازش و اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق ابزار پرسشنامه و مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی است. نتایج تحقیق نشان داد، مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی فرایندی گام به گام داشته و از پنج مرحله تبیین قصد راهبردی و ضرورت نیاز به مدیریت دانش؛ برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه؛ تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش؛ تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص؛ ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح، تشکیل شده است.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، سازمانهای نظام مهندسی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

hamidreza.yazdanjoo@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. subersum@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. h.ghazanfari13999@gmail.com

مقدمه

یکی از ویژگی‌های اساسی و آشکار این قرن، دوران دانش‌محور بودن آن است؛ به این دلیل که دانش به یک دارایی اساسی تبدیل شده است که هر سازمان باید برای دستیابی به اهداف استراتژیک متعدد از آن استفاده کند (۱). بنابراین، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا چگونگی تبدیل داده‌ها و اطلاعات به دانش و مهارت را در افراد و گروه‌ها تبیین و توضیح دهند. از سوی دیگر، سازمان‌ها در جو اقتصادی کنونی و در نتیجه تعدد ابعاد، از جمله جهانی شدن و تشدید رقابت بین شرکت‌ها، مشکلات متعددی را تجربه می‌کنند (۲). علاوه بر این، شرایط موجود سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا مفاهیم مدیریت جدید، مانند مدیریت دانش و تیم‌های عملکردی مبتنی بر آن را به کار گیرند که یک ابزار ضروری برای افزایش اثربخشی خلق دانش و یادگیری است (۳).

عمدتاً، خلق دانش و یادگیری، فرآیندهای حیاتی در دنیای مدرن هستند، زیرا نوآوری را هدایت می‌کنند که به نوبه خود به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. مدیران موفق با ایجاد یک فضای بدون ترس بر اساس اعتماد به نفس که باعث می‌شود کارکنان دانش خود را به اشتراک بگذارند، عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند چرا که محیطی را مدیریت می‌کنند که توسعه دانش را به حداکثر می‌رساند و منجر به تخصص به سمت نوآوری می‌شود. در این میان، نوآوری مستلزم معرفی ترکیب متفاوتی از جنبه‌های حیاتی ارائه خدمت در سازمان است به طوری که نوآوری، به قدرت هر سازمان در حوزه فعالیت در حال تغییر سریع معاصر، تبدیل شده است (۴). از سویی دیگر، دستیابی به یک مزیت رقابتی مستلزم این است که سازمان‌ها؛ فعال، نوآور و پاسخگو باشند. علاوه بر این، سازمان‌های با مدیریت دانش خلاق، می‌توانند ایده‌ها و دانش پرسنل خود را به کالاها و خدماتی تبدیل کنند که برای دستیابی به نیازهای مشتریان و نوآوری‌ها در تولید کننده اصلی محصولات و خدمات طراحی شده‌اند (۵).

براین اساس، در میان محققان تردیدی وجود ندارد که مدیریت دانش مؤثر، باعث انعطاف پذیری، نوآوری و تداوم عملکرد پایدار سازمان می‌گردد. از این رو، محققان و متخصصان مدیریت دانش، (۶)، (۷) و (۸)، اظهار داشتند که مدیریت دانش در کمک به حوزه مدیریت دانش برای پیشرفت و فراهم سازی امکان همکاری جامعه دانشگاهی و دست اندرکاران مربوطه در زمینه توسعه مدل‌های مفهومی و تجربی که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به بیشترین دانش دست یابند، مفید هستند. در همین رابطه تحقیقات (۹)؛ (۱۰)؛ (۱۱)؛ (۱۲)؛ (۱۳)؛ (۱۴)، به شناخت عناصر مختلف مرتبط با فرآیندهای ذخیره سازی، تسهیم، انتقال، جذب، پیاده سازی و ارزیابی دانش و ارتقاء بهره وری سازمان‌ها، معیارهای مالی، دانش جمعی و بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده به مصرف کنندگان پرداخته‌اند.

مع الوصف، لازم به ذکر است با توجه به تنوع مسائل و پیچیدگی و پویایی دانش، عوامل موثر بر مدیریت دانش، به جامعه دانشگاهی و دست اندرکاران مربوطه کمک می‌کند تا فرایند مدیریت دانش را به گونه‌ای توسعه دهند که با نظام‌های شناختی سازمان مورد مطالعه، همراستا باشند. لذا، برای شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش در یک سازمان لازم است تا ابتدا شناخت کاملی نسبت به ماهیت و اهمیت دانش و مدیریت دانش موجود در سازمان مورد نظر بدست آید و سپس، با شناخت مؤلفه‌ها و کارکردهای آن و در جهت دستیابی به مزایای راهبردی حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش، به بسترها و زمینه‌های موفقیت آن و نحوه برقراری تعامل و تعادل میان این عوامل، توجه ویژه‌ای مبذول نمود (۱۵).

پرداختن به این نقصان‌ها و پوشش آن‌ها در کنار رسالت سازمان نظام مهندسی که شامل ایجاد یک جامعه حرفه‌ای موآلد ثروت، رفاه، دانش و هنر؛ مراقبت از ایمنی، بهداشت و آسایش محیط‌های مسکونی و مدیریت خردمندانه توسعه سالم فضاهای زیستی به کمک مهندسان طراح و نظارت کلی سازمان نظام مهندسی و نیز ارتقای توان سازندگی و نوآوری در سطح ملی و منطقه‌ای و ایجاد بستری برای رقابت‌های بین‌المللی، می‌شود (۱۶)، می‌تواند هم به نقشه راه مدیریت دانش که جهت تحلیل وضع موجود و مدل سازی دانش در سازمان‌های نظام مهندسی مورد استفاده قرار می‌گیرد، کمک کند و هم به عملیاتی کردن مدیریت دانش مورد نظر در مقیاس کشوری با توجه به وضعیت موجود در سازمان‌های نظام مهندسی که حوزه مطالعاتی این پژوهش می‌باشد، یاری رساند. با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد، تحقیقی که به صورت جامع، متوازن و منسجم بتواند فرایندها و شاخص‌های مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی را تبیین و اعتباریابی کند، عرضه نشده است. بررسی‌های میدانی نیز نشان داد تا به امروز هیچ گونه کنترلی بر دانش غیر مکتوب ۱- دانش موجود در اذهان ۲- در این سازمان‌ها، صورت نگرفته و اطلاعات مدون تولید شده در داخل سازمان‌های نظام مهندسی نیز به ندرت به گونه‌ای مجتمع و یکپارچه جمع آوری و در چارچوبی نظامند مدیریت شده است. از سوی دیگر، عدم توجه به اطلاعات تولید شده در داخل سازمان‌های نظام مهندسی و فقدان یک رویکرد منسجم، سازمان‌های مذکور را از جنبه مادی و معنوی متضرر نموده و سبب شده است که بسیاری از این اطلاعات توسط ناشران خصوصی منتشر و در قالب منابع اطلاعاتی دوباره به خود سازمان عرضه شود.

با توجه به طرح موضوع و شکاف تحقیقاتی ارائه شده در فوق، تحقیق حاضر قصد شناسایی و مدلیابی عوامل مذکور به عنوان یک راهنمای چند بعدی و گام به گام برای سازمان‌های نظام مهندسی جهت در نظر گرفتن مبحث مدیریت دانش مبتنی بر نظر خبرگان را دارد. چراکه به اعتقاد محقق، جهت شناسایی

-
1. Non-Written knowledge
 2. Knowledge in mind

عوامل مذکور، متناسب با ساختار سازمانی یک نهاد تخصصی مثل سازمان‌های نظام مهندسی، نمی‌توان از اعضای آن که تخصصی‌ترین رسانه دانشی را نسبت به نیروی هر سازمان دیگری دارا هستند، چشم پوشی نمود؛ به همین دلیل در این پژوهش از نظرات خبرگان به عنوان تخصصی‌ترین ملاک دانشی در سازمان مورد بررسی، استفاده خواهد شد و در عین حال، با شناسایی، تشریح و تبیین عوامل موثر بر مدیریت دانش، نوآوری را در سازمانهای نظام مهندسی هدایت نموده که به نوبه خود به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که موثرترین عوامل مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی، کدامند؟

این مقاله به صورت زیر سازماندهی شده است. ابتدا، پیشینه نظری و تجربی را مورد بررسی قرار می‌دهد و ادبیات مربوط به مدیریت دانش را مستند به مطالعات قبلی، ارائه می‌دهد. دوم، روش‌شناسی مورد استفاده در این تحقیق، به صورتی خلاصه بیان می‌گردد. سپس یافته‌ها را ارائه داده و در نهایت نتایج و پیامدهای عملی این تحقیق را مورد بحث قرار می‌دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش، از تفکر دانشگاهیان و پیشگامانی مانند پیتر دراگر^۱ در دهه ۱۹۷۰، کارل اریک سوئی^۲ در اواخر دهه ۱۹۸۰، و نوناکا و تاکوچی^۳ در دهه ۱۹۹۰ تکامل یافت (۱۷). هیچ اجماعی بین محققان در مورد مدیریت دانش به عنوان یک رشته متمایز وجود ندارد و برخی مدیریت دانش را مشابه مدیریت اطلاعات در نظر می‌گیرند و در مشاهده اهمیت واقعی مدیریت دانش در حرفه خود شکست خورده اند (۱۸). یکی از دلایل اصلی که محققان و متخصصان چنین علاقه‌ای به مدیریت دانش دارند این است که دانش به عنوان منبعی با پتانسیل قابل توجه کمک به موقعیت‌های سازمان در مزیت رقابتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۹). همچنین، تا زمانی که یک تعریف به طور گسترده پذیرفته نشود، اندازه‌گیری مدیریت دانش و شناسایی عوامل موثر بر آن و تاثیر آن بر نتایجی مانند نوآوری و عملکرد سازمان دشوار خواهد بود (۲۰).

به نظر می‌رسد که مدیریت دانش به دلیل فقدان عوامل اساسی برای اندازه‌گیری دانش، از چندین بخش تشکیل شده است. ماهیت رابطه بین مدیریت دانش و خلق ارزش در سازمان نیز توجه زیادی را در ادبیات دانشگاهی به خود جلب کرده است. سازمان‌ها به دلیل عدم اجماع بر روی سنجش مدیریت دانش،

¹ Peter Drucker

² Karl-Erik Sveiby

³ Nonaka and Takeuchi

موفق به توسعه معیارهای بهبود یافته نشدند در حالی که توسعه و حفظ مدیریت دانش برای بقا و موفقیت بلند مدت شرکت حیاتی است (۲۱). چرا که دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک منبع حیاتی شناخته می‌شود که می‌تواند برای بهبود موقعیت رقابتی و عملکرد مالی و غیرمالی یک سازمان، مدیریت شود (۲۲). همچنین محققان بر اهمیت توسعه دانش منحصر به فرد در شرکت‌ها برای ارائه محصولات و خدمات جدید و تمایز آن از رقبای برای دستیابی به مزیت تاکید دارند (۲۳). تعدادی چارچوب نیز در ادبیات مدیریت دانش وجود دارد که شامل مدل جهت‌گیری مدیریت دانش، مدل قابلیت فرآیند مدیریت دانش و مدل جهت‌گیری مدیریت دانش است.

در تعریفی که توسط (۲۴)، ارائه شده، جهت‌گیری مدیریت دانش به عنوان قابلیت متمایز سازمان از مدیریت حافظه سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد یک فرهنگ یادگیری تعبیر شده است. (۲۵) جهت‌گیری مدیریت دانش را به عنوان یک ساختار مرتبه بالاتر با حافظه سازمانی، به اشتراک‌گذاری دانش، پذیرش دانش و جذب دانش به عنوان ابعاد آن عملیاتی کردند. (۲۶) سه بعد جهت‌گیری مدیریت دانش از جمله کسب دانش، انتشار دانش و پاسخگویی به دانش را شناسایی کردند. به طور مشابه، (۲۷) مدل قابلیت فرآیند مدیریت دانش را با کسب دانش، تبدیل، کاربرد، و حفاظت تایید می‌کنند. در پرتو بحث بالا، مدیریت دانش به عنوان یک ساختار چند بعدی با جهت‌گیری یادگیری، به اشتراک‌گذاری دانش، حافظه سازمانی و استفاده مجدد از دانش به عنوان ابعاد آن در تحقیقات قبلی نشان داده شده است. در ادامه، برخی از این مطالعات ربط با مبحث تحقیق خلاصه و ذکر شده‌اند (جدول ۱):

جدول ۱- خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی

نتایج	عنوان	محقق/سال
به این نتیجه دست یافتند که زمانی اتفاق می‌افتد که فرد انگیزه درونی برای یادگیری داشته باشد و هنگامی که کیفیت دانش موجود در سیستم‌های مدیریت دانش به عنوان داشتن ارزش محتوای بالا، درک شود. جالب توجه است که نویسندگان دریافتند که مدیریت ارشد هیچ تأثیری بر قصد فرد برای جستجو ندارد.	عنوان بازبینی کاربرد سیستم مدیریت دانش	(۲۸) (۲۰۲۲)
نتایج نشان دادند که فرآیندهای متعدد مدیریت دانش می‌توانند نقش مهمی در یک سازمان نوآورانه ایفا کنند. با این حال، مهم‌ترین فرآیند برای نوآوری به اشتراک‌گذاری دانش است.	نقش فرایندهای مدیریت دانش برای تقویت و حمایت از سازمان‌های نوآورانه	(۲۹) (۲۰۲۱)

محقق/سال	عنوان	نتایج
		علاوه بر این، مشخص شد که مدیریت دانش در همه انواع نوآوری دخیل است.
(۱) (۲۰۲۱)	یک چارچوب مبتنی بر مدیریت دانش برای افزایش فرهنگ یادگیری در شرکت‌های طراحی معماری در حال توسعه	یافته‌های این تحقیق موانع اجرای مدیریت دانش و بلوک‌های سازنده فرهنگ یادگیری در شرکت‌های طراحی معماری را شناسایی نمود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فقدان فرهنگ سازمانی و مشارکت پایین مدیریت ارشد بالاترین موانع برای اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های طراحی معماری بودند. علاوه بر این، پاسخ دهندگان اشاره کردند که آن‌ها به طور آشکار اطلاعات خود را با دیگر کارکنان برای حفظ منحصر به فرد بودن خود به اشتراک نمی‌گذارند و اینکه محیط کاری سخت شرکت‌های طراحی معماری، خلاقیت را تشویق نمی‌کند یا فرهنگ یادگیری را افزایش نمی‌دهد. همچنین، یادگیری مداوم و بهبود و آزمایش، بازخورد و انعکاس توسط پاسخ دهندگان به عنوان بالاترین بلوک‌های ساختاری یک سازمان یادگیرنده رتبه‌بندی شدند.
(۱۱) (۱۴۰۰)	بررسی مدل‌های مدیریت دانش واستخراج یک مدل جامع	نتایج نشان داد، مدل جامع برای مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی نظیر دانش، انواع دانش و مدیریت دانش و شناخت و مقایسه مدل‌های مختلف مدیریت دانش و سپس توجه کافی به ایجاد زیرساخت‌های لازم از قبیل حمایت و تعهد مدیریت و رهبری در سازمان، سیستم منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار غیر رسمی، زیرساخت فرهنگی و اجتماعی، تیم‌های دانش، بهبود مستمر و ابزارهای مدیریت دانش و فرآیندهایی که موجب جلوگیری از شکست مدیریت دانش می‌شوند مانند شناخت کافی، برنامه‌ریزی صحیح، طراحی خوب، پیاده‌سازی درست و ارزیابی مناسب می‌باشد که در این مقاله ضمن ارائه مفاهیم اساسی به ارائه مدل با این خصوصیات پرداخته شده است.
(۳۰) (۱۴۰۰)	مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها	در این مقاله سعی گردیده چهارده مدل و الگو از مهمترین مدل‌های مدیریت دانش که بیشترین کاربرد را در سازمان‌های مختلف دارند، ا شماره‌ای گردد. از جمله این مدل‌ها، مدل بکویتز و ویلیامز، مدل نیومن و کنورد، مدل نوناکا و تاکوچی، مدل

محقق/سال	عنوان	نتایج
		شرون لاوسون، مدل دمرست، مدل فرید، مدل ادل و گراسیون، مدل بکمن، مدل زک و میر، مدل مک الروی، مدل جاشپارا، مدل هیسیگ، مدل پروبست، روب و رمهاردت، مدل لین و لی، می‌باشند.
(۳۱) (۲۰۲۰)	فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی	نتایج نشان داد که همه شیوه‌های مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت ندارند، بنابراین، تحقیقات آینده باید بین شیوه‌های مدیریت دانش مختلف تمایز قائل شوند. دوم، این مقاله در ارائه شواهد تجربی پیشگام است که یادگیری سازمانی به عنوان واسطه شیوه‌های مدیریت دانش عمل می‌کند.
(۳۲) (۲۰۱۹)	مدل مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان طراحی	پژوهشگران در این تحقیق، با الگوبرداری از الگوی پارادایمی، پدیده مدیریت دانش شخصی را در شش بعد، ۲۲ مفهوم، شانزده زیرمفهوم و ۱۹۸ کد (مشخصه) طبقه‌بندی کرده است.

با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط انجام شده در این تحقیق، مشخص گردید که:

- به طور مشترک در اکثر پژوهش‌ها ابتدا به بررسی وضع موجود مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته شده است و در اهداف و فرضیه‌ها و سؤالات خود به دنبال بررسی فرایندها، شاخص‌های مهم و زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه هستند، بدین صورت که از طریق بررسی کارکردها، معیارهای اندازه‌گیری عملکردها، فرایندها، عوامل کلیدی، مزایا و موانع و مفهوم مدیریت دانش به مطالعه پرداخته‌اند.
- روش‌های پژوهشی مورد استفاده در اکثر آن‌ها روش کمی می‌باشد و یا صرفاً تنها کیفی است و کمتر از روش‌های کمی-کیفی (ترکیبی) یا آمیخته استفاده شده است. در واقع نتایج کمی به تنهایی برای توصیف و تبیین تجارب مدیران کافی نیست.
- نقاط اختلاف پژوهش‌های موجود بیشتر از اشتراک آن‌ها است. بدین صورت که هرکدام از پژوهش‌های موجود از نظر بررسی نوع مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و زیرساخت‌ها با یکدیگر متفاوت است.
- مرور الگوهای ارائه شده و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که نوع سازمان مورد مطالعه تأثیر زیادی بر نوع الگوی ارائه شده مدیریت دانش دارد.

- مرور مطالعات و پژوهش‌های مختلف که با تمرکز بر چنین مباحثی به سرانجام رسیده است، بیشتر حاکی از بررسی صرفاً عوامل موفقیت مدیریت دانش، وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و یا امکان سنجی و ارائه مدل‌هایی با یک نگاه تک زاویه ای به مدیریت دانش به این مسئله پرداخته شده است.

بر این اساس، اهداف زیر به جهت مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی، تعریف گردید:

- (۱) شناسایی مولفه‌های موثر بر عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی
- (۲) تعیین مدل اندازه‌گیری و الگوی ساختاری عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی.

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی؛ به لحاظ روش استنتاج، توصیفی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، آمیخته اکتشافی است. جامعه تحقیق در بخش کیفی پژوهش حاضر را مدیران و کارشناسان سازمان‌های نظام مهندسی ساختمان، مستقر در استان تهران و همچنین اساتید دانشگاه، تشکیل دادند. این افراد در حوزه مربوط به مبحث پژوهش خبره بودند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، روش قضاوتی (بررسی توسط اعضا تیم تحقیق) است. به عبارت دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه، کسانی را انتخاب می‌کند که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند تا امکان ساختن نظریه فراهم شود. در این روش به جای انتخاب یک نمونه ثابت، حجم نمونه آنقدرافزایش می‌یابد تا زمانیکه دیگر کافی باشد (اشباع نظری). (۳۳).

بر این اساس و با توجه به ماهیت روش نمونه‌گیری، در نهایت حجم نمونه این تحقیق براساس خبرگان در دسترس و متمایل به همکاری، ۱۲ نفر تعیین شد. همچنین، جامعه تحقیق در بخش کمی، شامل کلیه کارشناسان سازمان‌های نظام مهندسی ساختمان در سطح کشور بودند. جهت تعیین حجم نمونه تصادفی در بخش کمی تحقیق نیز از روش تحلیل توان^۱ که توسط (۳۴) ارائه شده، استفاده می‌شود. محاسبه حجم نمونه با فرمول کوهن راهکاری صحیح و علمی برای برآورد تعداد کافی نمونه در حل مسائل آماری و مدل‌های ساختاری است (۳۵). بر این اساس، حجم نمونه لازم برای روش معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪ و با نظر گرفتن ۱۳ متغیر آشکار و دو متغیر پنهان برابر با حداقل ۲۳۲،

¹ Power Analysis

تعیین شد. با توجه به اینکه در روش تحقیق آمیخته اکتشافی، ابتدا از روش‌های تحقیق کیفی و سپس، روش‌های تحقیق کمی استفاده می‌شود، مراحل تحقیق حاضر به شیوه زیر انجام گرفته است:

بخش کیفی: در این بخش به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی شناسایی مولفه‌های موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی، از ابزار مصاحبه و روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه و ثانویه نیز در نرم افزار اتلس.تی، انجام گرفت.

بخش کمی: با توجه به هدف و ماهیت موضوع تحقیق، مناسب‌ترین روش در مرحله کمی برای تحقیق حاضر روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بود و لذا، برای به دست آوردن دیدگاه‌های خبرگان امر پیرامون اعتباریابی نتایج تحقیق (تعیین مدل اندازه‌گیری و الگوی ساختاری مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی)، از این روش استفاده شد. در این بخش از تحقیق از ابزار پرسشنامه محقق ساخته برای گردآوری داده‌های کمی بهره گرفته شد، پرسشنامه بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از فرایند تحلیل تم، طراحی شد. برای تحلیل داده‌های کمی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)^۱ در SEM^۲ و در نرم‌افزاری به همین نام استفاده شد.

یافته‌ها

الف) شناسایی مولفه‌های موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی

همانگونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید. بر همین اساس و باهدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و نیز مدیران سکوها دارای گواهینامه تامین مالی جمعی کشور، شامل پارس فاندینگ، کارن کراد، دونگی، هم آفرین، ققنوس و آی‌بی کراد، از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای (۳۴)، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با

¹ Partial least squares regression

² Structural Equation Model

داده‌ها، شواهد گفتاری (۳۵ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۱۴ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب پنج تم فرعی و سپس، یک تم اصلی دسته‌بندی شدند.

در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری، بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

مشارکت‌کننده ۵: "...شما در حین صحبت‌ها به مدیریت اطلاعات اشاره کردید، لطفاً بفرمایید، مدیریت دانش با مدیریت اطلاعات چه تمایزی دارد؟ کدام یک برای سازمان نظام مهندسی کارآمدتر خواهد بود؟

قبل از پرداختن به این مسئله نیاز است تا ابتدا تعریف مدیریت در هر یک از این دو مفهوم را بررسی کنیم. مدیریت اطلاعات در واقع کنترل و سازماندهی فرایندهای اطلاعاتی با هدف شناسایی و دسترس‌پذیر کردن اطلاعات ارزشمند در زمان و مکان مناسب و با کمترین هزینه برای افراد مناسب به منظور بهبود و ارتقا تصمیم‌گیری است. مدیریت دانش نیز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انواع مختلف دانش اعم از دانش صریح، ضمنی و شخصی را در سازمان شناسایی، پردازش و دسترس‌پذیر شود تا در انجام فعالیت‌های اصلی سازمان، حل مشکلات، یادگیری، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از دانش استفاده حداکثری شود. به این ترتیب مشخص می‌شود که اطلاعات، مؤلفه اصلی در هر دو مفهوم مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش است. اما تمایز بین این دو در تمرکز بر فرایندهای پردازشی قبل و بعد از تولید اطلاعات است. اطلاعات حاصل پردازش داده و دانش حاصل پردازش اطلاعات است. تمرکز اصلی مدیریت اطلاعات بر فرایند تبدیل داده به اطلاعات است. به عبارت بهتر مدیریت اطلاعات چرخه حیات اطلاعات را از مرحله تولید و استخراج تا استفاده و به کارگیری اطلاعات را کنترل می‌کند. بدیهی است که در این میان، به دلیل اهمیت داده‌ها در تولید اطلاعات و نیز ارزش اطلاعات تولید شده، مدیریت اطلاعات کنترل و مدیریت داده‌ها را نیز در گستره خود قرار می‌دهد.

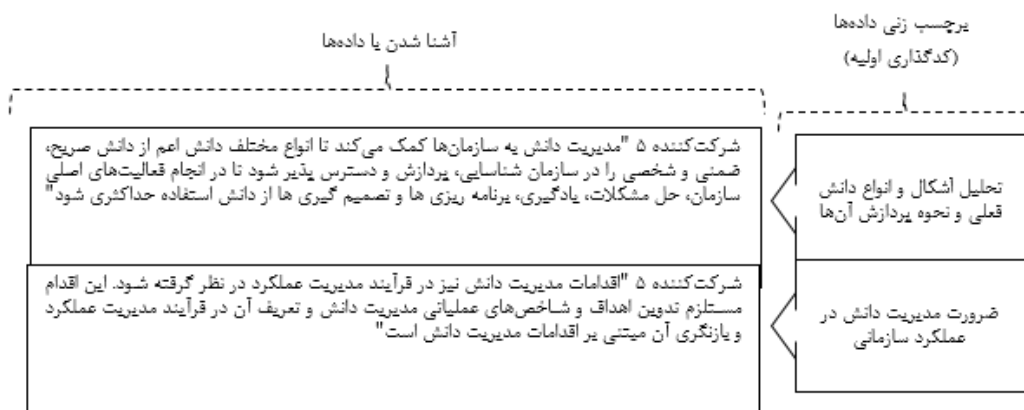
در مقابل تمرکز اصلی مدیریت دانش بر فرایند پردازش اطلاعات و تبدیل آن به دانش است. مدیریت دانش، اطلاعات را از این حیث ارزشمند می‌داند که منجر به تولید دانش خواهند شد. در واقع مدیریت دانش، مدیریت فرایندهای دانشی، از گردآوری اطلاعات برای تولید دانش تا استفاده از دانش تولید شده برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی است.

مدیریت دانش چنانچه بخواهد در سازمانی همچون سازمان نظام مهندسی نهادینه شود، بایستی به عنوان یکی از فعالیت‌های کلیدی در شرح شغل افراد نیز قرار بگیرد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت دانش نیز در فرآیند مدیریت عملکرد در نظر گرفته شود. این اقدام مستلزم

تدوین اهداف و شاخص‌های عملیاتی مدیریت دانش و تعریف آن در فرآیند مدیریت عملکرد و بازنگری آن مبتنی بر اقدامات مدیریت دانش است ..."

نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برجسب زنی داده‌ها در **Error! Reference source not found.** ارائه شده است:

جدول ۲. نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برجسب زنی داده‌ها



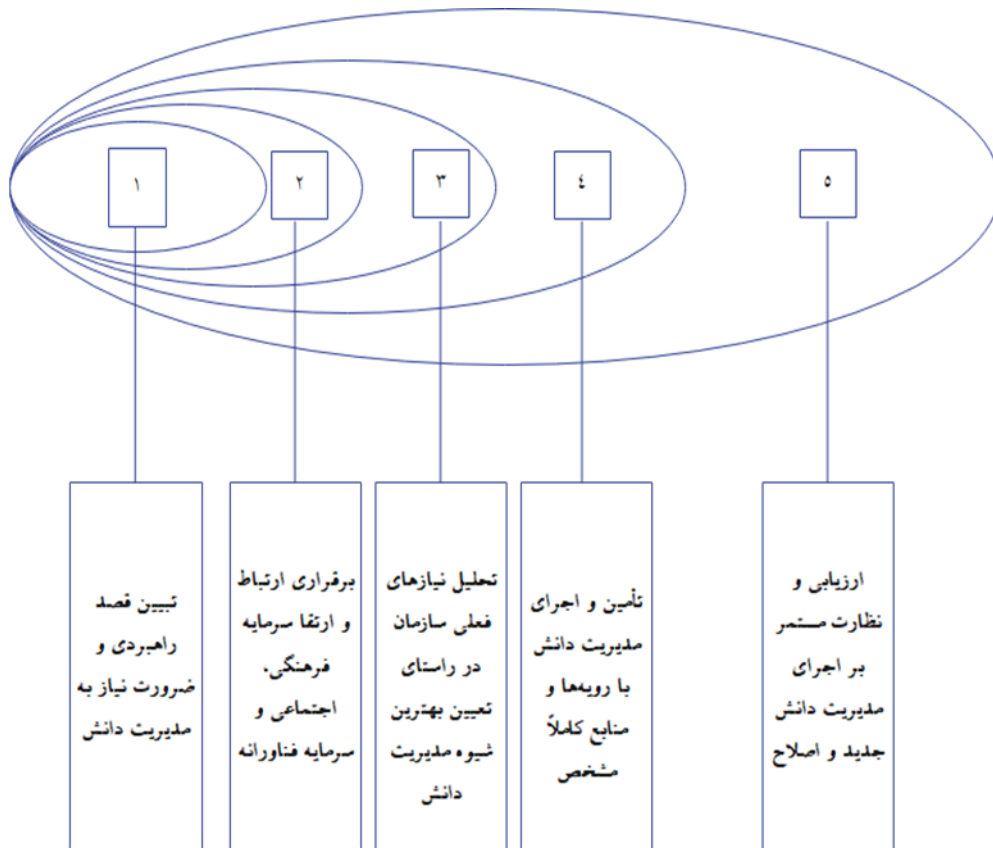
خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل تم)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳- خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل تم

کدگذاری اولیه	تم فرعی	تم اصلی
ضرورت مدیریت دانش در بعد فردی		
ضرورت مدیریت دانش در فرآیندها	تبیین قصد راهبردی و	مدیریت دانش در
ضرورت مدیریت دانش در خدمات	ضرورت نیاز به مدیریت دانش	سازمان‌های نظام
ضرورت مدیریت دانش در عملکرد سازمانی		مهندسی
ارتقا زیرساخت فرهنگی، اجتماعی و فناوری		

تم اصلی	تم فرعی	کدگذاری اولیه
	برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه	تلفیق زیرساخت فرهنگی، اجتماعی و فناوری
	تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش	تحلیل منابع مدیریت دانش فعلی تحلیل اشکال و انواع دانش فعلی و نحوه پردازش آنها تحلیل فرآیندهای مدیریت دانش فعلی
	تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص	تأمین منابع تعیین و اجرای فرایندها و رویه‌های جدید مدیریت تداوم کسب و کار
	ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح	تعیین و اجرای رویه‌های پایش نظارت مستمر و اصلاح

همچنین، بر اساس شکل ۱، تم اصلی پژوهش (مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی) از پنج تم فرعی مختلف، شامل تبیین قصد راهبردی و ضرورت نیاز به مدیریت دانش؛ برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه؛ تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش؛ تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص؛ ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح، تشکیل می‌شود که در آن هر تم متاثر از تم پایین‌تر است.



شکل ۱- عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی

ب) اعتباریابی نتایج تحقیق

در این بخش از تحقیق، نتایج بخش کیفی با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، مورد آزمون قرار می‌گیرد. در ابتدا آمار توصیفی و سپس آمار استنباطی منتج از تجزیه و تحلیل گزارش شده است.

جدول ۴، آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. نتایج توزیع افراد نمونه (۲۳۲ نفر) بر اساس نوع جنسیت افراد نشان داد که ۱۸۸ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۸۱ درصد)، و ۴۴ نفر زن (۱۹ درصد) هستند. نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس سن نشان داد که، ۷۷ نفر (۳۳ درصد) از افراد نمونه را افراد بین بیست و پنج تا سی و پنج سال، ۷۲ نفر (۳۱ درصد) را سی

و پنج تا چهل و پنج سال، ۸۳ نفر (۳۶ درصد) بالای چهل و پنج سال سن داشتند. نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس سابقه کار نشان داد که از نظر تجربه کاری ۲۱ درصد از پاسخ دهندگان (۴۹ نفر) دارای مدت تجربه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۳۶ درصد از پاسخ دهندگان (۸۳ نفر) دارای مدت زمان تجربه بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۲ درصد از پاسخ دهندگان (۷۴ نفر) از مدت تجربه ۱۵ تا ۲۰ سال، ۵ درصد از پاسخ دهندگان (۱۱ نفر) دارای مدت زمان تجربه بین ۲۰ تا ۲۵ سال، ۶ درصد از پاسخ دهندگان (۱۶ نفر) دارای مدت زمان تجربه بالای ۲۵ سال، برخوردارند. نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس سطح تحصیلات نشان داد که، از نظر تحصیلات، ۲۹ درصد از پاسخ دهندگان (۶۷ نفر)، کارشناسی و ۳۷ درصد از پاسخ دهندگان (۸۶ نفر)، دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۰ درصد از پاسخ دهندگان (۷۹ نفر)، دارای مدرک دکتری هستند.

جدول ۴- مشخصات پاسخ دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سطوح متغیر	متغیرهای جمعیتی شناختی
۸۱	۱۸۸	مرد	جنسیت
۱۹	۴۴	زن	
۳۳	۷۷	۲۵-۳۵ سال	سن
۳۱	۷۲	۳۵-۴۵ سال	
۳۶	۸۳	بیش از ۴۵ سال	
۲۱	۴۹	۵ تا ۱۰ سال	تجربه کاری
۳۶	۸۳	۱۰ تا ۱۵ سال	
۳۲	۷۴	۱۵ تا ۲۰ سال	
۵	۱۱	۲۰ تا ۲۵ سال	
۶	۱۵	بالای ۲۵ سال	تحصیلات
۲۹	۶۷	کارشناسی	
۳۷	۸۶	کارشناسی ارشد	
۴۰	۷۹	دکتری	

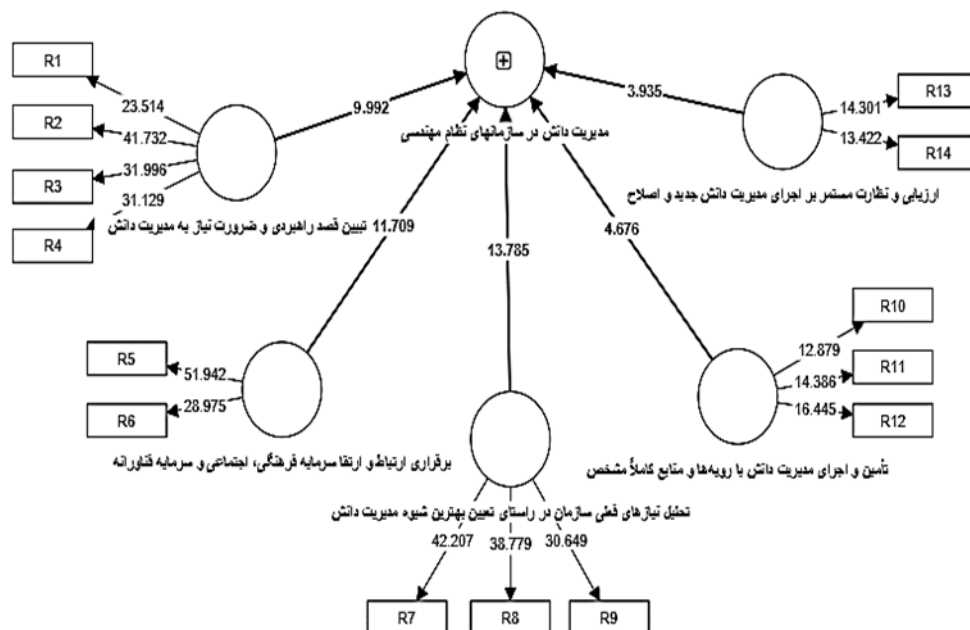
در ادامه، برازش مدل های اندازه گیری از طریق سنجش بار عاملی و سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا، انجام شد. از آنجاکه تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴، بودند، سؤالی حذف نگردید. مقادیر مربوط به آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها، بالاتر از ۰/۷، بوده و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. علائجه براین، روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه

با متغیرهای (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده توسط نرم افزار PLS برای این منظور به کار می‌رود. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا است. باتوجه نتایج که در جدول ۵، ارائه شده است، پایایی ترکیبی (AVE)، همگی در بازه مربوطه قرارگرفته اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی و همگرایی روابط بیرونی مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۵- برازش مدل‌های اندازه‌گیری

تعداد مولفه	آلفا کرونباخ (Al pha>۰/۷)	پایایی ترکیبی (Al pha>۰/۷)	روایی همگرا (AVA>۰/۵)	
۴	۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۷۷	ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح
۲	۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۷۷	برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه
۳	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۶۹	تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص
۳	۰/۸۱	۰/۸۸	۰/۶۴	تبیین قصد راهبردی و ضرورت نیاز به مدیریت دانش
۲	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۷۰	تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش

همچنین، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجذورات جزئی و با نرم‌افزار Smart Pls مورد آزمون قرار گرفت. در این مدل، تمامی روابط هم‌زمان مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t) ارائه شده است (شکل ۲).



شکل ۲- آزمون مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t)

با توجه به مدل برازش داده شده شکل ۲، مقدار آماره t ، برای تمامی فرضیه‌ها بیشتر از $1/96$ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از $0/05$ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده شده؛ ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره T و مقدار احتمال (P) به صورت جدول زیر است:

جدول ۶. نتایج اجرای مدل ساختاری

مقادیر احتمال	آماره T	انحراف استاندارد	ضرایب مسیر	مسیر
۰/۰۰۰	۳/۹۳۵	۰/۰۴۱	۰/۱۶۱	ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح -> مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی
۰/۰۰۰	۱۱/۷۰۹	۰/۰۲	۰/۲۳۴	برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه -> مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی
۰/۰۰۰	۴/۶۷۶	۰/۰۵۱	۰/۲۴	تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص -> مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی
۰/۰۰۰	۹/۹۹۲	۰/۰۵	۰/۵۰۱	تعیین قصد راهبردی و ضرورت نیاز به مدیریت دانش -> مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی
۰/۰۰۰	۱۳/۷۸۵	۰/۰۲۹	۰/۴۰۵	تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش -> مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۶، آماره T، معنی دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می‌دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از ۰/۰۵ است. به عبارت دیگر آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر، نشان می‌دهد که همه مسیرها از نظر آماری معنادار و اثر آنها تأیید می‌شود. این موضوع بدین معنی است که مؤلفه‌های تدوین شده در تحقیق با توجه به مسیرهای فوق، از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار هستند.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

تحقیق حاضر، به شناسایی و مدلیابی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمانهای نظام مهندسی پرداخت. شاخص‌های مذکور مبتنی بر تحلیل نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم، شناسایی و سپس، از طریق ابزار پرسشنامه و مدل سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (PLS) اعتباریابی

شد. نتایج تحقیق نشان داد، مدیریت دانش در سازمان‌های نظام مهندسی فرایندی گام به گام داشته و از پنج مرحله تبیین قصد راهبردی و ضرورت نیاز به مدیریت دانش؛ برقراری ارتباط و ارتقا سرمایه فرهنگی، اجتماعی و سرمایه فناورانه؛ تحلیل نیازهای فعلی سازمان در راستای تعیین بهترین شیوه مدیریت دانش؛ تأمین و اجرای مدیریت دانش با رویه‌ها و منابع کاملاً مشخص؛ ارزیابی و نظارت مستمر بر اجرای مدیریت دانش جدید و اصلاح، تشکیل شده است.

در مجموع آنچه از جمع بندی پژوهش‌های موجود در این زمینه برمی‌آید این است، چه در پژوهش‌های داخلی و چه در پژوهش‌های خارجی به شکلی که در این پژوهش به مدیریت دانش در سازمان نظام مهندسی نگاه می‌شود، توجه نگردیده است؛ بنابراین این پژوهش از لحاظ هدف‌گذاری و جنبه جدید بودن گزاره‌های خود به مانند هیچ پژوهش دیگری نیست اما در هدف کلی، این پژوهش با اهداف کلی پژوهش‌های (۱)، (۲۴)، (۳۷)، (۱۱)، (۱۲)، (۳۰)، (۳۲)، (۳۸)، (۳۹)، (۴۰)، (۴۱)، به جهت ارائه پرداختن به مبحث مدیریت دانش، همپوشانی دارد. در واقع، محقق هدف کلی پژوهش خود را از این پژوهشگران اقتباس نموده است. علاوه بر این می‌توان اظهار نمود، تقریباً اکثر موضوعاتی که هدف آن‌ها ارائه الگویی برای مدیریت دانش در سطح سازمان‌ها است از رویکرد ترکیبی استفاده نمودند.

با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان تمامی پنج مرحله از مدل ارائه شده در تحقیق در یک برنامه گام به گام به عنوان یک فرآیند متوالی توصیف نمود. علاوه بر این، انتظار می‌رود که این یک فرآیند مداوم در مرحله پنجم، منجر به مرحله یک شود و چرخه مداومی از بهبود مدیریت دانش در سازمان نظام مهندسی به وجود آید. علاوه بر این، هر مرحله را می‌توان به شیوه‌ای پویا و مجزا مورد استفاده قرار داد، اگرچه اساساً انتظارات این است که مراحل یک تا پنج به طور متناوب دنبال شوند. بنابراین، جهت دستیابی به مدیریت دانش مطلوب در سازمان نظام مهندسی، در عمل لازم به اتخاذ مکرر و دوره‌ای گام‌های ارائه شده در تحقیق، است. به طور کلی این تحقیق، محیط پیچیده‌ای را بررسی کرده‌است که در آن سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های نظام مهندسی در درون آن عمل می‌کنند. این پیچیدگی به ناچار منجر به نیاز عمیق به مدیریت موثر دانش در میان بسیاری از مرزهای داخلی و خارجی می‌شود.

از این رو، این تحقیق حاضر مدلی اختصاصی برای مدیریت دانش موفق در سازمان مذکور ارائه کرده‌است. افزون بر این از پژوهش حاضر می‌توان در راستای آماده‌سازی هر چه بهتر شرایط سازمان‌های نظام مهندسی در حوزه مدیریت دانش با ابلاغ و تخصیص فرایند گام به گام آن به سازمان‌های اجرایی پایین دست و یا تصمیم‌گیر بالادست استفاده نمود. لذا، پیشنهاد می‌شود با ایجاد بستری مناسب توسط مراکز دولتی و خصوصی به آموزش‌های لازم در این حوزه جهت مهیا نمودن بستر لازم در درک جنبه‌های مختلف مدیریت دانش و نیز راهکارهای اجرای آن در قالب مراحل پیشنهادی تحقیق، همت گمارد.

منابع

- (1) Othman, Ayman Ahmed Ezzat; & ElKady, Mirna Mohamed. A knowledge management based framework for enhancing the learning culture in architectural design firms in developing countries. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 2021.
- (2) Cseh, Maria; Crocco, Oliver S; & Safarli, Chilanay. Teaching for Globalization: Implications for Knowledge Management in Organizations. In *Connecting Adult Learning and Knowledge Management*, 2019, 105-118. Springer.
- (3) Izanlou, Ali; Rafiei, Mojtaba; & Forati, Hasan. Designing and Explaining the Model of Knowledge Management Effectiveness on the Effectiveness of Service Organizations: A Mixed Approach. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 2021, 10(32).
- (4) Gurlek, Mert; & cemberci, Murat. Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 2020.
- (5) Rehman, Shafique Ur; Bresciani, Stefano; Ashfaq, Khurram; & Alam, Gazi Mahabubul. Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 2021.
- (6) McAdam, Rodney; & McCreedy, Sandra. A critical review of knowledge management models. *The learning organization*, 1999.
- (7) Haslinda, Abdullah; & Sarinah, A. A review of knowledge management models. *Journal of international social research*, 2009, 2(9).
- (8) Massingham, Peter. An evaluation of knowledge management tools: Part 1—managing knowledge resources. *Journal of knowledge management*, 2014.
- (9) Schaefer, Camilla; & Makatsaria, Ana. (Framework of Data Analytics and Integrating Knowledge Management. *International Journal of Intelligent Networks*, 2021, 2, 156-165.
- (10) Ghasemi, Behzad; Hosseinzadeh, Massoud; Mohammadi Pirlar, ebrahim; and Shamshiri, Fatemeh. Presentation of knowledge management performance measurement model (case study: a defense organization). *National Defense Strategic Management*, 2021, 5(18), 40-7.

- (11) Jamalifar, Seyed emar. Examining knowledge management models and extracting a comprehensive model (review article). *New Researches in Entrepreneurship Management and Business Development*, 2020,5(2), 326-346
- (12) Shafi'i, Suleiman; Zare, Amin; and Babylon, Cyrus, Designing a religion-based knowledge management process model using structural equations-partial least squares modeling. *Islamic Knowledge Management*, 2021,3(1), 125-159.
- (13) Elezi, Enis; & Bamber, Christopher. Knowledge management factors affecting educational partnerships within the British HE/FE sector. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2018, 9(3), 243-259.
- (14) Yu, Dengke; & Yang, Jay. Knowledge management research in the construction industry: a review. *Journal of the Knowledge Economy*, 2018, 9(3), 782-803.
- (15) Kianfar, Farhad. Design and Validation of Knowledge Management Model in Payam Noor University of Khuzestan Province (PhD Dissertation). Faculty of Allameh Tabatabai University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, 2018.
- (16) Alipour, Majid. Evaluation of the position of the building engineering system organization in sustainable urban development in Bojnord (Master's thesis). Faculty of Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Literature and Humanities, 2016.
- (17) Servin, Géraud; & De Brun, Caroline. ABC of knowledge management. NHS National Library for Health: Specialist Library, 2005, 20.
- (18) Kebede, Gashaw. Knowledge management: An information science perspective. *International journal of information management*, 2010, 30(5), 416-424.
- (19) Paswan, Audhesh K; & Wittmann, C Michael. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 2009, 38(2), 173-180.
- (20) Seifollahi, Naser. The Impact of Customer Knowledge Management on Market Performance: The Mediating Role of Innovation Capabilities. *Public Management Researches*, 2023, 15(58), 233-259.
- (21) Lin, Hsiu-Fen. Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 2015.
- (22) Darroch, Jenny; & McNaughton, Rod. Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European journal of Marketing*, 2003, 37(3/4), 572-593.

- (23) Birasnav, Muthuraj. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, 2014, 67(8), 1622-1629.
- (24) Farooq, Rayees. Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 2019, 11(1), 139-160. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- (25) Wang, Catherine L; Ahmed, Pervaiz K; & Rafiq, Mohammed. Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, 2008, 17, 219-235.
- (26) Darroch, Jenny; & McNaughton, Rod. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 2002.
- (27) Gold, Andrew H; Malhotra, Arvind; & Segars, Albert H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 2001, 18(1), 185-214
- (28) Veeravalli, Suchitra; & Vijayalakshmi, V. Revisiting Knowledge Management System Use: Unravelling Interventions that Nurture Knowledge Seeking. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 2022, 18(1), 1-25.
- (29) Areed, Sufyan; Salloum, Said A; & Shaalan, Khaled. The role of knowledge management processes for enhancing and supporting innovative organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 2021, 143-161.
- (30) Qorbani, Saber. Implementation models of knowledge management in organizations. The article presented in the eighth national conference of modern studies and researches in the field of humanities, management and entrepreneurship of Iran, 2021.
- (31) Obeso, María; Hernández-Linares, Remedios; Lopez-Fernández, María Concepción; & Serrano-Bedia, Ana María. Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 2020.
- (32) Jamipour, Mona; Jafari, Seyyed Mohammad Bagher; Mohammadi, Saeed. Designing a personal knowledge management model in knowledge-based companies. *Information Management*, 2019, 12(6), 178-200

- (33) Bazargan Harandi, Abbas; Hijazi, goddess; and Sarmad, Venus. Research methods in behavioral sciences. Agah, 2018.
- (34) Cohen, Jacob. (1992). A power primer. Psychological bulletin, 112(1), 155.
- (35) Braun, Virginia; & Clarke, Victoria. Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 2006, 3(2), 77-101.
- (36) Westland, J Christopher. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. Electronic commerce research and applications, 2010, 9(6), 476-487.
- (37) Raudeliuniene, Jurgita; Davidaviciene, Vida; & Jakubavicius, Artūras. Knowledge management process model. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2018, 5(3), 542-554.
- (38) Jahangiri, Hossein; Bafande Zandeh, Alireza; Alavi Matin, Yaqoub; and Iranzadeh, Suleiman. Designing the knowledge management model of the Basij organization of East Azarbaijan province using the foundation's data theory. Strategic management of organizational knowledge, 2019, 10(3), 34-85
- (39) Refua, dew Designing and developing a knowledge management model for Dana insurance organization (PhD thesis). Faculty of Khwarazmi University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, 2019.
- (40) Majlesi Ardehjani, S., Shabanibahar, G. R., Soleimani, M., Honari, H. Developing a Model of Knowledge Management and Strategic Thinking Based on Organizational Readiness of the Ministry of Sports and Youth. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 2018, 5(1): 75-88.
- (41) Bakhtiari, Ali. (2016). Presenting the dynamic model of knowledge management, a case study of a reputable Iranian consulting engineering company (Master's thesis). Faculty of Tarbiat Modares University, Faculty of Industrial and Systems Engineering, 2016.

Validation of Human Resource Development Model Based on the Statement of the Second Step of the Revolution

Mohammad Bagher Reza Alizadeh (PhD student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran)

Naser MirSepasi (Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran)

Karamollah DaneshFard (Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran)

(Received: 2023/12/25; Accepted: 2023/09/08)

PP.1-32

Abstract

The purpose of the current research was to validate the designed model of human resources development based on the statement of the second step of the revolution. For this purpose, a mixed approach of exploratory research was used. The research community in the qualitative part consisted of experts and specialists in the field of human resources development and the statement of the second step of the revolution, who were among the university faculty members and were selected by purposeful sampling method. Accordingly, 15 individuals were interviewed until the data reached information saturation. In the quantitative part of the research, from the employees of the human resources department of the ministries, 372 individuals were selected through random stratified sampling and the research questionnaire was implemented. In the qualitative part the data was analyzed by qualitative content analysis method, and in the quantitative part the data analysis was conducted with descriptive and inferential methods using SPSS and Smart PLS software. According to the findings of the research in examining the fit of the model, there was a good fit of the model. After examining the fit of the model designed to evaluate the main dimensions of the human resources development model based on the statement of the second step of the revolution, it was found that the dimension of society plays the most important role among the dimensions examined, and after this dimension, there was the organizational dimension. At the end of this continuum, the individual dimension played a significant role in forming the main dimensions of the human resources development model based on the statement of the second step of the revolution. Based on the findings of the research, it is necessary to integrate the policies of human resources development with the policies of the country, including the policies presented in the statement of the second step of the revolution, which could lead to the realization of the goals of human resources development in the country.

Keywords: human resources management, statement of the second step of the revolution, human resources development model, human capital

Identifying the Training Needs of Pahlavani Federation Trainers

Kourosh Fathi Vajargah (Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran)

Firooz Nouri Kalkhoran (Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bo Ali Sina University, Hamadan, Iran)

Reza Fathi (Assistant Professor, Environment and Energy Department, Energy Research Institute, Materials and Energy Research Institute, Tehran, Iran)

Nader Barzegar (Assistant Professor, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Tehran, Iran)

(Received: 2023/01/01; Accepted: 2022/10/24)

PP.33-53

Abstract

The development of sports coaches is an important issue and success in the field of sports could lead to significant cultural, educational and economic achievements. Since Pahlavani Federation is located in Iran and also the main trustee of the management of this field at the international level belongs to the country of Iran, the significance of studying the field increases.

The development of coaches can lead to transformation and promotion in the field of sports. The training and development of coaches at all levels is important, and in terms of global reputation, this group has the most influence in gaining honor. Therefore, the purpose of this study was to identify the educational needs of sports coaches in fields related to Pahlavani Federation. To this aim, the study was conducted with a mixed approach. In the qualitative phase, using the exploratory method and with two DACUM tools (9 participants) and semi-structured interview (12 participants and selected with the Snowball approach) and the test analysis method with Atride and Stirling's model, the needs of Pahlavani Federation coaches were extracted, and then the educational needs were determined and prioritized by the survey method (using T-tag group tests, one-way variance analysis or ANOVA, as well as Friedman's test). Educational needs were classified and presented in the form of five main groups of moral abilities, international abilities, specialized abilities, soft abilities, and organizational alignment abilities after examination and analysis.

Keywords: training needs, Pahlavani Federation, trainers, training and development

Reflecting on the Professional Excellence Curriculum of Teacher Educators in Finland and the United States

Zohreh Ababaf (Assistant Professor of Educational Sciences Department of Farhangian University, Tehran, Iran)

(Received: 2024/05/07; Accepted: 2023/12/13)

PP.54-87

Abstract

Professional excellence in teacher education significantly enhances the quality of teacher education systems and produces competent teachers who contribute to the improvement of the national education system. Hence, this study aims to explore the components of the professional excellence curriculum in teacher educators in Finland and the United States, as two developed countries, based on a theoretical research plan using a documentary-analytical strategy. The data collection method involved studying written sources including books, articles, and documents on the curriculum for professional excellence in teacher education in Finland and the United States from 2000 to 2023. Based on the analysis of data, three principal categories were extracted: vision, content, and implementation methods of the curriculum. Each of these three principal categories of the professional excellence curriculum includes several components. Future study, as a dominant component in the vision of the countries' curricula, has been an influential factor in shaping the content and implementation methods of curricula. The content of the curriculum has been flexible and inclusive. The link between theory and practice is emphasized. In terms of implementation, educational strategies and justice-based and anti-colonial strategies have acted as two complementary strategies. In the whole curriculum, respect for professional independence and the development of a sense of agency have been emphasized as effective components in the professional excellence of educators.

Keywords: professional excellence curriculum, teacher education, Teacher Training University, Finland and the United States

Succession Planning in Schools and Educational Centers: A Synthesis Research Approach

Behzad Jahanshiri (PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran)

Hadi Pourshafei (Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Birjand University, Birjand, Iran)

Hossein Momeni Mahmoudi (Associate Professor of Curriculum Studies, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh Branch, Torbat Heydariyeh, Iran)

(Received: 2024/02/12; Accepted: 2023/11/04)

PP.88-112

Abstract

Efficient human resource is a major indicator of the superiority of an organization over other organizations. One of the indicators of retention, empowerment and development of employees in organizations is to pay attention to the replacement of people for the future positions of the organization. This is of special significance in educational organizations considering their goals, hence the aim of the current research was to identify the indicators and components of the replacement of managers in schools and educational centers. The approach of the current research was qualitative and the method was synthetic. The research corpus included all the articles published in the last decade (2006-2023), of which 24 articles were selected as samples based on thematic content monitoring. The research data were collected by qualitative analysis of the studied documents. By analyzing the data, key factors in 4 dimensions, 11 factors and 54 categories including the dimension of succession management (components such as competence-oriented, knowledge management, transformational and creative leadership, strategic planning); cultural organizational dimension (components such as strengthening the culture of cooperation and teamwork, delegating authority, maintaining talented human resources), approaches and strategies of parenting dimension (components such as approaches based on self-development and approaches based on cooperative learning), and monitoring and evaluation dimension (components such as program monitoring and evaluation of individual competencies) were classified. The results showed that in order to design succession planning patterns, in addition to the personal components of the succession, organizational culture, attention to effective approaches in education, proper management in succession planning, and appropriate evaluation should be considered.

Keywords: succession planning talent management, organization, educational centers.

Lack of Motivation for In-Service Training among Governmental Organization Employees: Presenting a Thinking Model Based on Grounded Theory

Ali Rafiee (Master's degree in social science research, Ferdowsi University of Mashhad)

GholamReza Sedigh Oraiei (Assistant Professor at the Department of Social Sciences, Ferdowsi University of Mashhad)

(Received: 2024/02/05; Accepted: 2023/03/14)

PP.113-163

Abstract

The current research was conducted with the aim of investigating the lack of or weakness of employees' motivation for active and purposeful attendance in training classes while serving government organizations. This research was conducted with a qualitative research method, in which a semi-structured interview tool developed by the researcher was used to collect data. The statistical population of the research included those involved in the field of education. The sampling method of the research was purposeful and snowball type. The research data reached saturation through interviews with 25 individuals. The data was analyzed based on grounded theory. The results of the data analysis revealed 9 general categories to answer the question of why there is a lack of or low motivation for active and purposeful participation in in-service training courses for public company employees and 10 general categories to answer the question of how to create or increase motivation for active participation and target was in the training courses while serving the employees of government companies. These categories for the why question include "lack of accurate needs assessment", "managers' lack of familiarity with managerial roles", "students", "incompetence of instructors", "lack of attention to employee motivation in planning training courses" and categories for the question of how includes "accurate needs assessment", "educational management in government organizations", "using professional instructors" and "paying attention to employee motivation in planning training courses".

Keywords: in-service training, motivation, employee, training classes

A Training Needs Analysis for Nurses in the Field of Blood Transfusion

Mina Mousakhani (PhD student in the field of curriculum planning, Department of Educational Sciences, Faculty of Islamic Education, Science and Research Unit, Azad Islamic University, Tehran, Iran)

Abasalt Khorasani (Member of the academic faculty of Shahid Beheshti University, Tehran, Iran)

Masoomeh Sadat Abtahi (Member of the academic staff of the Department of Educational Sciences, Faculty of Islamic Education, Science and Research Unit, Islamic Azad Dashgah, Tehran, Iran)

(Received: 2024/04/13; Accepted: 2023/12/20)

PP.164-183

Abstract

Determining the educational needs of nurses related to the blood transfusion process can lead to the improvement of knowledge and skills, the improvement of the quality of services provided, and higher performance. This study was conducted with the purpose of determining the educational needs of nurses related to the blood transfusion process. The statistical population of this study was expert nurses working in hospitals all over the country, and the sampling of this statistical population were selected based on the combination of classification, criteria-based and random methods. The tool of the present research was a researcher-made questionnaire, which was a combination of two standard methods of skill and DICOM. Among the nurses selected by the hospitals after the interview, a group was selected purposefully. Training sessions were held for the selected nurses in the blood transfusion organization to complete the tool. By using the work tool, the titles of general tasks, subtasks and prioritization of sub-tasks were determined. Then the required knowledge, skills and attitudes in the field of competencies, educational content and behavioral goals were specified. Finally, the training courses related to the tasks and activities were determined. Blood transfusion experts reviewed the collected information. The information matched with *o*net* website after being summarized for validation by focus groups that included selected expert nurses and blood transfusion specialists, and the final approval was made. The obtained results included 7 main tasks and 42 sub-tasks, also the prioritization of sub-tasks, levels and scope of competence for each task were determined. And finally, 10 educational course titles were extracted for designing educational courses.

Keywords: education, educational needs assessment, skill standard, medical centers, nurses

The Role of Blended Learning in Human Resource Development: A Case of Payam Noor University

Hossein Najafi (Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran)

(Received: 2023/09/26; Accepted: 2023/03/04)

PP.184-207

Abstract

The purpose of this research was to examine the role of blended learning on human resource development in Payam Noor University (PNU). This study used a descriptive survey design. The population consisted of 3700 PNU faculty members in 2017-2018. Using stratified sampling and based on Krejcie and Morgan's table, 302 faculty members were selected as the sample. The data were collected using two questionnaires: the Blended Learning Questionnaire with five subscales (i.e., pedagogy, methodology, technology, learning styles, and organizational strategy), 40 items, and a Cronbach's alpha of 0.903; the Human Resource Development Questionnaire with five subscales (i.e., knowledge, attitude, skill, critical thinking, and job satisfaction), 39 items, and a Cronbach's alpha of 0.893. The hierarchical regression analysis and structural equation modeling were used by SPSS 21 to analyze the data. The results showed that blended learning has a significant effect on all the dimensions of human resource development at the 0.05 significance level: knowledge (0.573), attitude (0.510), job satisfaction (0.362), critical thinking (0.351), and skill (0.241). Several fitness indicators suggested that the model fit the data well ($\chi^2/df = 1.05$; GFI = 0.97; AGFI = 0.93; RMSEA = 0.0029; critical value = 0.38321). Thus, there was a causal relationship between blended learning and human resource development.

Keywords: blended learning, human resource development, organizational strategy, SEM

Identifying and modeling effective factors on knowledge management in engineering system organizations based on the combined approach of theme analysis and partial least squares in SEM

Hamidreza Yazdanjoo (PHD student, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudehen, Iran)

Saber Khandan alamdari (Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudehen, Iran)

Hossein Ghazanfari (Assistant Professor, Department of Industrial management, Islamic Azad University, Tehran, Iran)

(Received: 2023/08/29; Accepted: 2024/01/16)

PP.208-229

Abstract

The purpose of this study was to identify and model the effective factors on knowledge management in engineering system organizations based on the combined approach of theme analysis and partial least squares in SEM. In the qualitative phase of this research, using the purposeful method of judgment, the opinions of 12 professors and experts of construction engineering organizations based in Tehran province were collected. Also, in the statistical part of the research and based on the power analysis method, the opinions of 232 experts related to the research topic in all organizations of the country's building engineering system were collected. The process of data analysis was carried out in two stages, which included the identification of effective factors on knowledge management in engineering organizations through interviews and using the method of theme analysis and examining relationships, fitting and validating the research model through questionnaire tools and Structural equation modeling which is a partial least squares approach. The results of the research showed that knowledge management in engineering system organizations is a step-by-step process and includes the five stages of explaining the strategic intent and necessity of knowledge management; communicating and promoting cultural, social and technological capital; analyzing the current needs of the organization in order to determine the best knowledge management method; provision and implementation of knowledge management with clearly defined procedures and resources; evaluation and continuous monitoring of the implementation of new knowledge management and reform has been formed.

Keywords: Knowledge, knowledge management, engineering system organizations

Table of Contents

Validation of Human Resource Development Model Based on the Statement of the Second Step of the Revolution Mohammad Bagher Reza Alizadeh ,Naser MirSepasi, Karamollah DaneshFard.....	1
Identifying the Training Needs of Pahlavani Federation Trainers Kourosh Fathi Vajargah ,Firooz Nouri Kalkhoran ,Reza Fathi ,Nader Barzegar	33
Reflecting on the Professional Excellence Curriculum of Teacher Educators in Finland and the United States Zohreh Ababaf.....	54
Succession Planning in Schools and Educational Centers: A Synthesis Research Approach Behzad Jahanshiri ,Hadi Pourshafei ,Hossein Momeni Mahmoudi	88
Lack of Motivation for In-Service Training among Governmental Organization Employees: Presenting a Thinking Model Based on Grounded Theory Ali Rafiee ,GholamReza Sedigh Oraiei	113
A Training Needs Analysis for Nurses in the Field of Blood Transfusion Mina Mousakhani ,Abasalt Khorasani, Masoomeh Sadat Abtahi.....	164
The Role of Blended Learning in Human Resource Development: A Case of Payam Noor University Hossein Najafi.....	184
Identifying and modeling effective factors on knowledge management in engineering system organizations based on the combined approach of theme analysis and partial least squares in SEM Hamidreza Yazdanjoo, Saber Khandan alamdari, Hossein Ghazanfari	208

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. Mozghan Abdullahi: Assistant Professor of Educational Sciences, Islamic Azad University of Karaj
2. Dr. Ahmad Bezar Jazairi: PhD in Educational Management, Shahid Beheshti University
3. Mohammad Javadipour: Associate Professor, University of Tehran
4. Dr. Ismail Jafari: Assistant Professor of Shahid Beheshti University
5. Dr. Mohammad Taghi Roodi: Graduated from Shahid Beheshti University
6. Dr. Ali Khorsandi Taskouh: Assistant Professor of Allameh Tabatabaei University
7. Dr. Firoz Nouri Kalkhoran: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Buali Sina University

Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources

Vol. 11, No. 40, Spring 2024

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kourosch Fathi Vajargah

General Director:

Akram Dehbashi

English Proofreader:

Zahra Heidari

Persian Proofreader:

Zahra Taghdiri

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Zahra Taghdiri

Address:

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

Phone: **86036812**

Fax: **86036814**

Email: **journal@istd.ir**

Website: **www.istd.ir**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

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

Vol. 11, No. 40

Spring 2024